

Єрмошкіна О.В.

Національний гірничий університет

ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовані існуючі підходи до побудови системи планування підприємств. Визначені принципи процесу планування, етапи та інструментарій планування фінансових потоків, вплив інтересів окремих груп на формування цілей підприємства, зміст та порядок формування основних планових документів

Ключові слова: планування, фінансовий потік, функціональна матриця фінансових потоків, принципи, інтереси груп.

I. Вступ. В процесі управління фінансовими потоками одна з ключових ролей відводиться процесу планування фінансових потоків. Жоден плановий документ щодо перспектив розвитку підприємства не обходиться без розрахунку майбутніх цільових чи очікуваних фінансових показників, прогнозу фінансового стану підприємства.

Здебільшого процес формування прогнозних фінансових показників здійснюється в рамках фінансового планування [2, 3] та в більшості випадків обмежується розрахунком прогнозних бюджетних показників доходів та витрат, формуванням прогнозної фінансової звітності підприємства та визначенням відносних показників фінансового стану підприємства.

Однак, як засвідчує практика функціонування підприємств, планові показники є багатьох випадках необґрунтованими, процес планування є складним, недосконалим, вимагає доволі багато ресурсів і трудових і часу, а результат в багатьох випадках є незадовільним. Крім того, показники, які віддзеркалюються у звітності підприємств і які є основою для оцінки перспектив розвитку підприємства та формування прогнозів його подальшої діяльності не є достатньо об'єктивними і не дозволяють ефективно управляти фінансовими потоками підприємства .

II. Постановка задачі. Проблемі дослідження сутності процесу планування, в тому числі і планування фінансових ресурсів підприємства, їх форму-

вання, розподілу та використання, присвячені роботи таких закордонних та вітчизняних вчених як І. Бланк, Є. Брігхем, Ван Хорн, В. Бочаров, А. Пересада, А. Поддєрьогін, В. Савчук та ін.

Останнім часом на перший план вийшли такі підходи, як інтерактивне планування [5], перехід від процесу планування до концепції стратегічного мислення [10], планування на основі узгодження корпоративних інтересів [4] та інші підходи, які здебільшого або ґрунтуються на існуючих підходах та розвивають їх, або спрямовані на найбільш повне врахування інституційних особливостей розвитку організації, людини, процесів.

При визначенні змісту процесу планування фінансових потоків будемо враховувати те, що абсолютна конкретизація процесу, процедур, дій окремих менеджерів не є доцільним, оскільки це призводить до перетворення процесу планування з творчої діяльності менеджерів різних рівнів на виконання певних механістичних операцій, яке при сучасному рівні розвитку технології та систем управління може бути механізованим процесом.

Однак, підприємство, будучи унікальним суб'єктом, яке управляється відповідними індивідами стикається в процесі своєї діяльності з різними нестандартними ситуаціями, які потребують нестандартного підходу, який не може бути забезпечений при повній обумовленості дій та рішень.

Метою даного дослідження є формування системи планування фінансових потоків підприємства на основі визначених меж, цілей, задач та функцій процесу з допущенням необхідності адаптації системи до конкретних умов підприємства та його зовнішнього і внутрішнього середовища.

III. Результати. При побудові системи планування фінансових потоків будемо спиратись на основні положення інтерактивного підходу, який передбачає [9, С. 45-48], що майбутнє організації формується нею самою під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, а не просто залежить від майбутнього, а реалізація методу інтерактивного планування передбачає реалізацію наступних ключових етапів: системний аналіз поточного стану організації; аналіз перепон щодо перспектив та можливостей розвитку; підготовка варіантів проєк-

тів відносного можливої поведінки організації в майбутньому; визначення цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення; розробка способів впровадження планів і контролю за їх реалізацією

Слід зазначити, що як стратегічне, так і тактичне й оперативне планування фінансових потоків спирається на єдині принципи планування.

Аналіз існуючих досліджень щодо сутності процесу планування та його базових принципів [2, 5, 9] дозволив сформулювати наступні ключові принципи планування фінансових потоків (табл. 1). Відповідно, в системі управління фінансовими потоками процес планування повинен ґрунтуватись на зазначених принципах та складатись з логічно впорядкованих етапів [7].

В процесі дослідження поточного стану підприємства (перший етап планування) будується функціональна матриця фінансових потоків. В матриці відображаються джерела формування фінансових потоків підприємства та напрямки їх використання. До матриці включаються всі вхідні (для джерел формування) та вихідні (для напрямків використання) фінансові потоки підприємства за відповідний період, який визначається в залежності від горизонту планування. Для забезпечення ефективного процесу планування фінансових потоків функціональна матриця формується в розрізі наступних класифікаційних ознак фінансових потоків [8]: вид діяльності; ступень впливу на систему; масштаби обслуговування; вид валюти; форма. Джерела формування фінансових потоків вказуються за суб'єктами, тобто контрагентами, які обумовили формування відповідного фінансового потоку, та інструментами, тобто носіями фінансового потоку, з використанням яких фінансовий потік надійшов на підприємство.

Напрямки використання фінансових потоків деталізуються за суб'єктами – одержувачами фінансового потоку та інструментами їх використання. Необхідно приймати до уваги, що ступень деталізації елементів матриці залежить від горизонту планування:

Принципи планування фінансових потоків підприємства

Комплексність	Фінансові потоки пронизують усі сфери діяльності підприємства, будь-яка активність підприємства напряду або опосередковано відбивається на базових параметрах фінансових потоків, відповідно планування фінансових потоків охоплює всі сфери діяльності та рівні управління підприємства і відображає всі вхідні та вихідні фінансові потоки, які формуються, розподіляються та використовуються підприємством в процесі його діяльності
Динамічність	Фінансові потоки знаходяться у постійному русі, їх формування, розподіл та використання здійснюється постійно в процесі діяльності підприємства, а зовнішнє середовище, яке створює або поглинає фінансові потоки підприємства постійно змінюється, і планування фінансових потоків, аналіз досягнення раніш поставлених цілей, виявлення недоліків, перегляд планів відбувається постійно
Еластичність	Необхідність та можливість постійного коригування ключових планових показників формування, розподілу та використання фінансових потоків з урахуванням досягнутого рівня базових параметрів фінансових потоків та зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
Послідовність	Всі види планових документів у історичній (за часом) та просторовій (за суб'єктами та об'єктами) ретроспективі та перспективі повинні бути узгодженими та відображати рух фінансових потоків у відповідності до часу їх формування, розподілу та використання
Координація та інтеграція	Фінансові потоки охоплюють всі рівні управління, всі сфери діяльності підприємства та часові горизонти планування, і планування формування, розподілу та використання фінансових потоків повинно відбуватись скоординовано по об'єктах одного рівня та інтегровано між окремими рівнями планування
Реальність та обґрунтованість	встановлення цілей управління, ключових показників фінансових потоків повинно відбуватись на основі аналізу поточного стану підприємства та зовнішнього середовища, багатоваріантного підходу до формування планів, розробленої моделі стратегічного управління фінансовими потоками [6] з урахуванням показників функціонування системи обслуговування фінансових потоків
Оптимальність	формування такого варіанту плану, реалізація якого забезпечить досягнення максимальної ринкової вартості підприємства як об'єкту інвестування в умовах інституційних обмежень та інституційної неповноти, недосконалості інформації, обмеженої раціональності індивідів, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства та базові параметри його фінансових потоків
Ефективність	витрати на процес планування повинні не бути більшими ніж ефект від нього, процес планування повинен відбуватись з максимально ефективним використанням як внутрішніх можливостей (інформаційних, фінансових, інтелектуальних, технологічних та ін. ресурсів), так і ефективним залученням аутсорсингу

- для стратегічного планування відповідні матриці складаються по принциповим джерелам та напрямкам використання, тобто тим, які мають найбільшу питому вагу в загальній сумі вхідних та вихідних фінансових потоків;

- для оперативного та тактичного планування формування функціональних матриць відбувається за кожним контрагентом та інструментом формування та використання фінансових потоків.

В узагальненому вигляді функціональна матриця фінансових потоків має наступну форму (табл. 2).

Таблиця 2

Функціональна матриця фінансових потоків підприємства за _____
за ознакою _____

Напрямки використання	Джерела формування					Всього за напрямком
	1	2	3	...	N	
1						
2						
...						
M						
Всього за джерелом						Чистий фінансовий потік

На основі складених функціональних матриць фінансових потоків визначаються наступні ключові характеристики, які характеризують «проблемні зони» управління: основні джерела формування та напрямки використання фінансових потоків, а також чисті фінансові потоки за відповідними класифікаційними групами; дисбаланси у формах та валютах формування та використання фінансових потоків, що обумовлює можливість виникнення в майбутньому ризику ліквідності та валютного ризику відповідно; зміну впливу окремих джерел формування фінансових потоків у впливі на систему, тобто зміщені орієнтирів функціонування підприємства; характеристики вхідних та вихідних потоків за класифікаційною ознакою безперервності руху (регулярні та дискретні); рівень достатності фінансових потоків (надлишковий, дефіцитний, збалансований) по відповідних класифікаційних групах.

Крім того, на основі сформованих функціональних матриць виявляють основні центри формування, розподілу та використання фінансових потоків

підприємства. Для цього формується функціональна матриця за центрами управління (табл. 3).

Таблиця 3

Функціональна матриця фінансових потоків (ФП) за центрами управління

Формування ФП		Джерело 1			Джерело 2			...	Джерело N		
		ПФ1	ПФ2	...	ПФ1	ПФ2	ПФ1	ПФ2	...
Використання ФП											
Напрямок 1	ПВ1	ПР11									
		ФП11									
	ПВ2										
	...										
Напрямок 2	ПВ1										
	ПВ2										
	...										

В кожна клітина матриці поділяється на два рівня зверху вказується підрозділ, який прийняв рішення про розподіл відповідного фінансового потоку з даного джерела на даний напрямок, а знизу – сума, яка була розподілена за даним напрямком. Таким чином забезпечується відстеження не тільки процесу формування, розподілу та використання фінансових потоків, а і розподіл повноважень щодо управління фінансовими потоками по підрозділах.

Слід зазначити, що функціональна матриця за центрами управління особливо важлива для підприємств, які є складовими структурами вертикально інтегрованих структур або самі є такими. Оскільки саме дослідження розподілу повноважень щодо формування, розподілу та використання фінансових потоків є індикатором фінансової залежності або фінансового контролю за діяльністю відповідних структур.

Крім того, при дослідженні процесу формування, розподілу та використання фінансових потоків аналізу підлягають і параметри функціонування системи обслуговування фінансових потоків, а саме: середній час обслуговування замовлень за відповідними елементами; середня кількість замовлень, що надходили до системи в одиницю часу; кількість замовлень, яким було відмовлено в обслуговуванні; середній час нормального функціонування системи; середній час, необхідний для відновлення працездатності системи [7]. Причому

му ці показники розраховуються в історичній ретроспективі в залежності від часового горизонту планування та вказуються причини погіршення або поліпшення відповідних показників. За результатами аналізу заповнюється відомість про параметри обслуговування фінансових потоків.

На базі отриманих результатів аналізу: виявляються причини неефективного формування, розподілу чи використання фінансових потоків підприємства, підрозділи, які несуть відповідальність за це; розраховуються прогностичні показники функціонування системи обслуговування фінансових потоків; визначаються резерви оптимізації фінансових потоків та цілі підприємства.

В процесі формування цілей в умовах інституційної неповноти та обмежень, недосконалості інформації, обмеженій раціональності учасників процесу управління та зовнішніх економічних суб'єктів [10], діяльність яких впливає на формування, розподіл та використання фінансових потоків підприємства одним з ключових питань є узгодження стратегічних цілей підприємства та інтересів груп цих економічних суб'єктів. Це підтверджується не тільки на теоретичному рівні.

Як засвідчило проведене нами дослідження діяльності конкретного промислового підприємства практично на лице конфлікт інтересів учасників економічного життя підприємства: керуючого холдингу, підприємства та орендодавця. Однак, враховуючи інституційну неповноту, існування явних та неявних домовленостей, така ситуація не є поодиноким. Як було зазначено нами на початку дослідження, багатьма вітчизняними вченими, практиками та законодавцями підкреслюється відсутність ефективної мотивації щодо ефективного розвитку вітчизняної промисловості, формування відкритих, прозорих та чесних економічних відносин. Ця проблема не є якимось винятком в економічному житті світу.

Багато досліджень вітчизняних та закордонних вчених приділяють багато уваги вирішенню проблеми узгодження інтересів як між підприємством та зовнішнім середовищем [9, 10], так і всередині самого підприємства [4], особ-

ливо якщо це великі вертикально інтегровані структури з розгалуженою мережею підрозділів.

В процесі взаємодії з окремими групами учасників ринків у підприємства виникають фінансові відносини, а, відповідно, і формуються, розподіляються та використовуються фінансові потоки. конкретизуємо інтереси цих учасників (табл. 4). Як свідчать наведені в табл. 4 інтереси груп та їх вплив на формування цілей управління фінансовими потоками в багатьох випадках виникає ситуація конфлікту цілей. З іншого боку, підприємство має доволі багато можливостей щодо оптимізації свої фінансових потоків від створення стратегічних альянсів, явних та неявних інституційних правил, до використання можливостей, які надаються державою та іншими інститутами в наслідок існуючих правил та за рахунок використання інституційної недосконалості.

Відповідно, в процесі визначення цілей розвитку підприємства та цілей управління його фінансовими потоками необхідно визначити такі напрямки оптимізації фінансових потоків, які будуть спрямовані на найбільш повне врахування інтересів перелічених вище груп та нівелювання впливу конкуруючих та конфліктних цілей на діяльність підприємства.

При цьому в процесі планування фінансових потоків визначаються методи удосконалення процесу управління фінансовими потоками підприємства, формуються програми, розробляються проекти та плани дій.

В практиці планування (в т. ч. і фінансового) виділяють доволі багато видів планових документів та їх видів [1-3, 5].

На нашу думку до основних планових документів, які розробляються в процесі управління фінансовими потоками, слід віднести наступні документи (табл. 5)

Як видно з наведених характеристик планових документів кожен з цих документів є складовим елементом планів більш високого рівня (підприємства) і основою для формування планових документів на більш короткий часовий горизонт планування. Таким чином досягаються сформульовані вище принципи планування та дотримання вимог та принципів процесу планування.

Таблиця 4

Інтереси ключових груп та їх вплив на формування цілей при управлінні фінансовими потоками

Група	Інтереси	Вплив на цілі управління фінансовими потоками
Постачальники	Своєчасне виконання фінансових зобов'язань, стабільні тривалі відносини, прийнятні ціни	Стабільні вихідні фінансові потоки, залежність коливань їх базових параметрів від зміни ринкових умов
Покупці	Найбільш повне задоволення своїх потреб при прийнятному рівні цін на товари та послуги	Стабільні вхідні фінансові потоки, залежність коливань їх базових параметрів від зміни ринкових умов
Конкуренти	Дотримання правил добросовісної конкуренції, можливість створення стратегічних альянсів	Можливості оптимізації параметрів фінансових потоків за рахунок стратегічних альянсів, обмеженість росту обсягів вхідних фінансових потоків за рахунок використання опортуністичної поведінки
Робітники (менеджери та працівники)	Отримання стабільного та справедливого винагородження за надані трудові ресурси, інтелектуальний потенціал, можливість кар'єрного росту та реалізації свого потенціалу	Можливість застосування методів мотивації та стимулювання роботи персоналу для оптимізації фінансових потоків підприємства
Інвестори та власники	Стабільне зростання власного добробуту у вигляді зростання дивідендів, ринкової вартості активів, якими вони володіють, власного багатства, підвищення соціального та бізнес статусу.	Залежність базових параметрів фінансових потоків від цілей інвесторів та власників підприємства. Можливий конфлікт цілей між менеджерами, власниками, державою, міжнародними організаціями
Фінансово-кредитні установи	Своєчасне виконання фінансових зобов'язань, стабільні тривалі відносини, збільшення обсягів фінансових потоків, які проходять через відповідну фінансову установу	Можливість оптимізації фінансових потоків з використанням інструментів фінансового ринку. Забезпечення стабільного формування, розподілу та використання фінансових потоків.
Місцевий та державний бюджет	Формування стабільно зростаючої доходної частини бюджету, зменшення дотацій, субсидій та субвенцій, які виділяються підприємству. Дотримання екологічних нормативів та забезпечення соціального розвитку регіону	Можливість формування додаткових вхідних фінансових потоків за рахунок бюджету. Необхідність оптимізації вихідних фінансових потоків, пов'язаних з оплатою обов'язкових бюджетних платежів та зборів, виконання екологічних та соціальних зобов'язань
Державні установи і організації	Забезпечення дотримання вимог чинного законодавства та вимог міжнародних організацій, в т.ч. з моніторингу фінансових потоків	Необхідність оптимізації фінансових потоків в умовах діючого законодавства та вимог міжнародних інститутів
Одержувачі допомоги	Формування стабільних тривалих відносин. Отримання стабільної допомоги в достатньому обсязі	Можливість оптимізації фінансових потоків за рахунок покращення іміджу та використання законодавчих пільг при фінансуванні благодійної діяльності
Спонсори	Виконання суспільно важливих завдань. Покращення власного іміджу. Оптимізація власних фінансових потоків.	Можливість залучення додаткових фінансових потоків за умов дотримання вимог щодо їх використання, які висуваються спонсором

Таблиця 5

Характеристика планових документів з управління фінансовими потоками підприємства

Вид доку- менту	Горизонт планування	Зміст документу
Стратегіч- ний план управління фінансови- ми потоками	Стратегіч- ний (більше 3-х років)	<p><u>Визначає</u>: загальну стратегію діяльності підприємства щодо формування, розподілу та використання фінансових потоків.</p> <p><u>Містить</u>: результати системного аналізу поточного стану підприємства, зовнішньоекономічні передумови, що обумовлюють та обґрунтовують визначені стратегічні цілі, стратегічні цілі управління, стратегічні показники (майбутня ринкова вартість підприємства як об'єкту інвестування, основні показники, що є складовими елементами ринкової вартості), стратегічні функціональні матриці (за принциповими джерелами формування та напрямками використання), цільові програми управління фінансовими потоками з зазначенням очікуваного результату та відповідальних за їх реалізацію</p> <p><u>Є складовим елементом</u>: загальної стратегії розвитку та основою для формування прогностичної звітності підприємства (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів)</p>
Перспекти- вний план формування, розподілу та використан- ня фінансо- вих потоків	Тактичний (від 1 до 3 років)	<p><u>Визначає</u>: процес формування, розподілу та використання фінансових потоків за базовим характеристиками фінансових потоків (джерела формування, напрямки розподілу та використання, обсяги, швидкість, регулярність)</p> <p><u>Містить</u>: тактичні функціональні матриці фінансових потоків за певними класифікаційними ознаками (вид діяльності; ступень впливу на систему; масштаби обслуговування; вид валюти; форма), напрямки та інструменти оптимізації фінансових потоків</p> <p><u>Є складовим елементом</u>: тактичного плану розвитку підприємства та основою для формування прогностичної звітності підприємства та перспективного бюджету.</p>

Продовження табл. 5

Вид доку- менту	Горизонт планування	Зміст документу
Програма оптимізації фінансових потоків	Оператив- ний (1 рік)	<p><u>Визначає</u>: конкретні інструменти та процедури оптимізації фінансових потоків, які передбачається використовувати в процесі реалізації, очікуваний ефект від реалізації кожної процедури та застосування інструментів, відповідальних за їх реалізацію.</p> <p><u>Містить</u>: програмну матрицю фінансових потоків підприємства, конкретний опис процедур формування, розподілу та використання фінансових потоків за центрами управління та використання визначених інструментів оптимізації фінансових потоків, планові показники функціонування системи обслуговування фінансових потоків.</p> <p><u>Є складовим елементом</u>: оперативного плану діяльності підприємства та оперативного бюджету, індивідуальних планових завдань менеджерів вищого рівня</p>
План опера- тивних дій	Оператив- ний (до 6 міся- ців)	<p><u>Визначає</u>: перелік конкретних задач і дій на відповідний плановий період (місяць, квартал, півріччя) щодо впровадження програм оптимізації фінансових потоків</p> <p><u>Містить</u>: розподіл функцій, повноважень та відповідальності по окремим центрам управління фінансовими потоками за кожним заходом, передбаченим проектом оптимізації, опера- тивні функціональні матриці фінансових потоків за відповідними класифікаційними ознаками.</p> <p><u>Є складовим елементом</u>: плану дій підприємства, індивідуальних планових завдань мене- джерів середнього та нижчого рівнів управління</p>
Індивідуа- льні планові завдання менеджерів	Оператив- ний (1 рік)	<p><u>Визначає</u>: індивідуальні завдання та відповідальність менеджментів різного рівня управ- ління щодо формування, розподілу та використання фінансових потоків у відповідності до плану оперативних дій та програми оптимізації фінансових потоків</p> <p><u>Містить</u>: ключові показники щодо фінансових потоків, за формування, розподіл та викори- стання яких несе відповідальність певний менеджер</p>

Однак такий взаємозв'язок та підпорядкованість планових документів передбачає наявність чіткої процедури організації процесу планування. Ґрунтуючись на тому що всі визначені планові документи є складовими елементами відповідних планів підприємства та основою для формування планів інших рівнів та часових горизонтів, організація процесу планування відбувається у відповідності до загальних процедур та календарного графіку формування та актуалізації планових документів підприємства.

IV. Висновки. Таким чином, в результаті проведених досліджень визначені основні положення процесу планування фінансових потоків, які ґрунтуються на визначених принципах процесу планування, основних положеннях розробленої системи управління фінансовими потоками, моделі стратегічного управління фінансовими потоками та системи обслуговування фінансових потоків. В дослідженні визначений інструментарій планування фінансових потоків, визначений вплив інтересів окремих груп на формування цілей підприємства та визначений зміст та порядок формування основних планових документів.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1. – К.: Ника-центр, 1999. – 592 с.
3. Брігхем Є. Основы финансового менеджмента: Пер. з англ.. – Київ: Молодь, 1997. – 1000с.
4. Гераськин М.И. Согласование экономических интересов в корпоративных структурах. М.: ИПУ РАН. Изд-во «Аико». 2005. – 293 с.
5. Довбня С.Б. Методологические основы и стратегические альтернативы реструктуризации промышленных предприятий в процессе реформирования экономики Украины. Дис. на соиск... докт. экон. наук. НМетАУ - Днепропетровск, 2002. – 540 с.
6. Єрмошкіна О.В. Модель стратегічного управління фінансовими потоками промислових підприємств // Академічний огляд. 2008. - № 2 – 144 с. (С. 43-49)
7. Єрмошкіна О.В. Побудова системи управління фінансовими потоками підприємства в ринкових умовах // Економічний вісник Національного гірничого університету, №3. – Дніпропетровськ: РИК НГУ, 2003 – с. 56-63
8. Єрмошкіна О.В. Теоретичні підходи до класифікації фінансових потоків в умовах розвитку міжнародних зв'язків підприємства // Економічний вісник Національного гірничого університету, №4. – Дніпропетровськ: РИК НГУ, 2003 – с. 79-87
9. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского . – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
10. Фуруботн Э.Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории / Пер. с англ. под ред. В.С. Катяло, Н.П. Дроздовой. СПб.: Издат. Дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005. – XXXIV + 702 с.