

## ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Д. Коркуна

*Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18  
E-mail: dkorkuna@i.ua*

*У статті розглядаються процедура фінансового планування грошових потоків на підприємстві, його методи, основні види фінансових планів, що використовуються для планування грошових потоків.*

*Ключові слова: грошовий потік, схема руху грошових потоків, платіжний календар, бюджет руху грошових коштів, казначейство підприємства.*

Прогнозування потреби у фінансових ресурсах є одним із елементів процесу фінансового планування на підприємстві, або програм його довгострокового розвитку з врахуванням економічних, конкурентних і соціальних умов. При цьому значну увагу приділяють перевищенню виручки над витратами підприємства, що можливо забезпечити ефективним управлінням грошовими потоками.

У фінансовій літературі грошовий потік розглядають як «сукупність розподілених у часі надходжень та вибуття грошових коштів в результаті здійснення його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності»[1]. Визначення поняття грошових потоків, їх систематизації та планування розглядається у наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як: Бланк І.О., Подерьогін А.М., Брікхем С., Ковалева В.В., Хелферт Е., Біла О.Г., Теплова Т.В., Бабич Т.Н. та ін.

Метою фінансового планування грошових потоків є оптимізація грошових потоків, процесу вибору найкращих форм їх організації враховуючи умови суб'єкта господарювання. Планування, та визначення грошових потоків на підприємстві може здійснюватися двома методами: непрямим, що передбачає розрахунок грошових потоків на основі фінансової звітності та прямим, шляхом додавання вхідних та вихідних грошових потоків.

Планування, отже і управління рухом грошових коштів є однією із найважливіших функцій керівництва підприємства. Цей процес включає в себе розрахунок часу обігу грошових коштів, аналіз та планування грошових потоків, розробку платіжного календаря, визначення оптимального рівня грошових ресурсів для підприємства.

Рух обігових коштів на підприємстві в процесі операційного циклу проходить три-чотири основних стадії. На першій стадії грошові кошти використовуються для купівлі сировини та матеріалів. На другій стадії запаси сировини і матеріалів в результаті виробничої діяльності перетворюються в запаси готової продукції. На третій стадії запаси готової продукції реалізуються покупцям і до наступної їхньої

оплати перетворюються у дебіторську заборгованість. На четвертій стадії оплачена дебіторська заборгованість перетворюється у грошові кошти. (див. рис. 1).

Планування потоків грошових засобів займається фінансова служба. Для цього на підприємствах складають *бюджет руху грошових коштів*, в якому оцінюють потреби в грошових коштах. Він служить основою для управління грошовими коштами та їхнього контролю. В цілях оперативного контролю грошових коштів розробляють більш детальний бюджет організації – платіжний календар на наступний місяць, з подальшою деталізацією.

Платіжний календар – це план організації фінансово-господарської діяльності підприємства, в якому взаємопов'язані всі джерела грошових надходжень і витрати за певний період часу. Він повністю показує грошовий оборот підприємства, дозволяє пов'язати надходження грошових коштів та платежі, як у готівковій так і в безготівковій формі, сприяє забезпеченню ліквідності та платоспроможності підприємства.



Рис. 1 Схема руху грошових потоків

Платіжний календар складається фінансовою службою підприємства шляхом деталізації планових показників квартального та річного планів. Він передбачає рух коштів і їх розбиття по більш коротких періодах (тижнях, днях). Для того, щоб платіжний календар був реальним необхідно слідкувати за процесом виробництва та реалізації продукції, рухом запасів, дебіторською заборгованістю, термінами проведення платежів тощо. В процесі складання та виконання платіжного календаря вирішуються наступні завдання:

- організація обліку грошових надходжень і грошових витрат підприємства;
- формування інформаційної бази про рух грошових коштів;
- щоденний контроль за змінами в інформаційній базі руху грошових коштів;
- аналіз здійснених платежів;
- визначення потреби у короткостроковому фінансуванні;
- розрахунок вільних грошових коштів підприємства.

Платіжний календар складають на основі ширшого кола даних про рух грошових коштів. Складовими елементами такої інформаційної бази на підприємствах є документальні джерела інформації (договори з контрагентами, банківські документи, графіки виплати заробітної плати), суми і строки платежів та надходжень грошових коштів.

Кожен вид платежів і надходжень має конкретну інформаційну ознаку (термін та сума) і документальні джерела в яких відображені дані ознаки. В будь-яких випадках досить важливо отримати інформацію про залишки грошових коштів на кожному банківському рахунку, про витрачені запаси, про середні залишки за день і про стан цінних паперів підприємства, а також детальний звіт про зміни в цих положеннях. Також слід мати інформацію по планових надходженнях та виплатах на майбутній період. Вся ця інформація буде важливою, якщо підприємство ставить собі за мету ефективно керувати грошовими потоками.

Розглянемо методику складання платіжного календаря. Першим розділом календаря є його дохідна частина, що відображає залишок коштів (на розрахункових, валютних рахунках та в касі), виручку від реалізації товарів, отриманих кредитів, погашення дебіторської заборгованості і інші грошові надходження. У другому розділі розхідній частині деталізують всі майбутні витрати, і перекази коштів, в тому числі отримання кредиту та погашення кредиторської заборгованості. Баланс між двома частинами календаря повинен бути на користь перевищення доходів над витратами.

Процес складання платіжного календаря на підприємствах проводять в такій послідовності:

1. Вибирають період планування.
2. Планують обсяги виторгу (реалізації продукції).
3. Розрахунок обсягів інших позареалізаційних грошових надходжень (доходів). 4. Оцінка очікуваних в плановому періоді грошових витрат. До очікуваних грошових витрат відносять: заробітну плату виробничого та адміністративного персоналу, виробничі та управлінські витрати, капітальні вкладення, сплату податків, виплату дивідендів, погашення банківських кредитів, інші постійні та змінні витрати. Ключовим моментом цього етапу є погашення кредиторської заборгованості. У випадку якщо організація оплачує рахунки із затримкою, то прострочена кредиторська заборгованість виступає додатковим джерелом короткострокового фінансування. Процес затримання платежів називають «розтягуванням» кредиторської заборгованості. Як правило при

використанні даної системи відстрочена кредиторська заборгованість виступає досить дорогим джерелом фінансування, оскільки втрачається частина знижки, що надається постачальником. Вітчизняна практика свідчить, що розрив між часом поступлення коштів на поточний рахунок організації і часом відвантаження в багатьох випадках може тривати місяцями. Саме тому у підприємств виникає зацікавленість тимчасового заміщення нестачі власних коштів кредиторськими боргами, які для них є дешевшими ніж банківські ресурси.

5. Підведення підсумків показує, чи буде у організації надлишок або дефіцит грошових коштів.

Очікуване сальдо на кінець періоду порівнюють з мінімальною сумою грошових засобів на рахунках і в касі, яку досить часто слід мати в якості страхового запасу, а також для прогнозованих раніше вигідних інвестицій.

Перевищення планованих витрат над очікуваними грошовими надходженнями означає нестачу власних грошових коштів для їх покриття і може означати погіршення фінансового стану підприємства. В таких випадках слід прийняти такі заходи:

- перенести певну частину витрат на наступний плановий період;
- прискорити при можливості відвантаження та реалізацію продукції;
- забезпечити повну (часткову передоплату) за виготовлену продукцію, що користується високим попитом на ринку;
- знизити терміни надання товарного (комерційного) кредиту;
- прийняти заходи по скороченню дебіторської заборгованості;
- використовувати методи рефінансування дебіторської заборгованості – векселі, факторинг;
- прискорити інкасацію платіжних документів покупців продукції (час зарахування коштів на рахунки, час руху документів);
- вжити заходів для отримання додаткових джерел фінансування.

В останньому випадку розраховують сукупну потребу в короткостроковому фінансуванні, визначається обсяг короткострокового банківського кредиту по кожному періоду, необхідний для забезпечення планованого грошового потоку.

Основою для прийняття рішення про вибір джерел короткострокового фінансування повинна бути альтернативна вартість залучених ресурсів. В цілях ліквідації дефіциту бюджету (коли дохідна частина платіжного календаря є меншою ніж витратна частина) керівництво, як правило, приймає рішення про перегляд бюджету. Перегляд витратної частини бюджету розглядається колегіально: з участю керівництва організації та керівників структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності).

На підприємствах з розгалуженою філіальною структурою виникає необхідність оперативного управління грошовими потоками з боку спеціальної служби – «казначейства». Це дозволить гарантувати, що всі платежі будуть оплачені вчасно. Дуже часто на таких підприємствах діє наступна схема. Ініціатор платежу готує заявку, в якій вказує наступні параметри платежу: контрагент, термін, сума, номер рахунку, код бюджетної класифікації. На підприємстві, як правило діє облікова система, яка об'єднана з системою обліку товарно-матеріальних цінностей, що дозволяє автоматично формувати заявки на оплату товарів та послуг по рахунках-фактурах. Всі заявки отримують статус «Новий платіж», який дозволяє розглядати платежі, але не проводити оплату. Потім дана заявка проходить два етапи: бюджетний контроль та постановку на оплату. На

першому етапі працівник, відповідальний за бюджетний контроль здійснює перевірку відповідності сум заявки по затверджених лімітах. Якщо заявка проходить бюджетний контроль, вона опрацьовується працівниками казначейства і даний платіж знаходить своє відображення у графіку платежів. Працівник може відхилити заявку, або поставити її в режим очікування, якщо у нього виникають сумніви у правильності здійснення платежу. (Див. рис.2)

Відсутність єдиного центру управління грошовими коштами на підприємстві може супроводжуватися наступними проблемами:

- відсутністю єдиної політики та процедур управління грошовими потоками;
- труднощами при формуванні платіжного календаря;
- недостатньою оперативністю отримання інформації;
- ймовірністю фінансових ризиків.

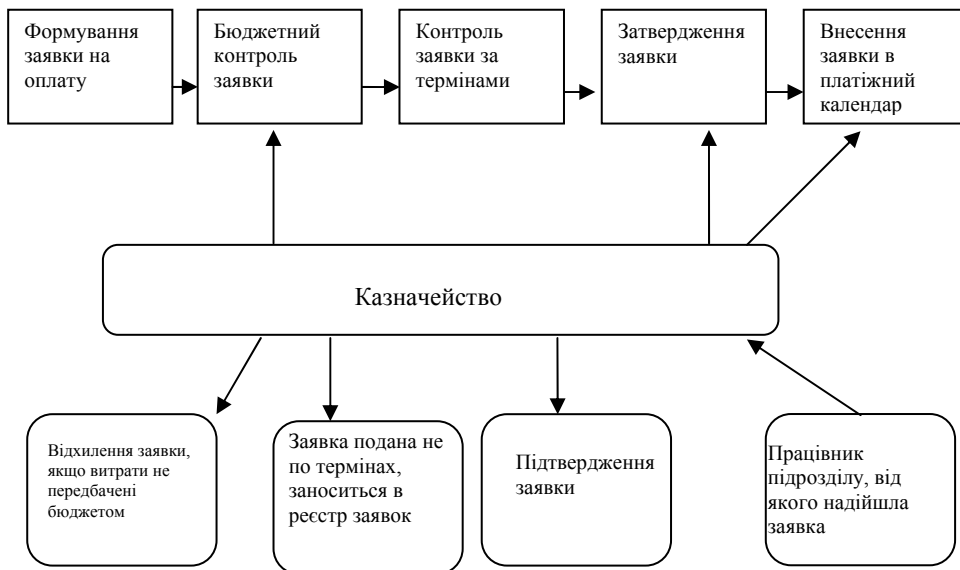


Рис. 1 Рух заявок на витрати на підприємстві

Основною метою казначейства є оперативне управління фінансовими потоками, ґрунтоване на організації взаємовідносин з банками та іншими фінансовими установами з метою мінімізації фінансових ризиків та операційних витрат і максимізації доходів від інвестування вільних фінансових ресурсів.

Причинами незадовільного функціонування багатьох підприємств та відсутності системи фінансового планування є невиконання вимог щодо формування активів і пасивів та організації руху грошових коштів.

У сучасних, складних умовах для забезпечення ефективності ведення господарської діяльності підприємствам варто запропонувати систему оперативного управління грошовими потоками, що також сприятиме їх стратегічному розвитку підприємства та зростанню його конкурентоспроможності.

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т1. – К.: Ника – Центр, 1999. – 512с.
2. Брихгем Ю, Гаспенски Л. Финансовый менеджмент.– Полный курс в 2 т.– пер. с англ под ред В.В. Ковалева.–СПб.– экономическая школа.– 1997.–Т1.– 497С
3. Демченко А.Г. Агафонов А.А. Бюджетирование и финансовое планирование.– Финансовый менеджмент.– №1.– 2008.– с69–75
4. Ефективність управління грошовими потоками підприємства. А.М. Поддєрьогін // Фінанси України. – 2007.– №11.
5. Білик, М. Д. Грошові потоки підприємств у мікро- та макроекономічному аспекті / Білик М.Д., Надточій С.І. // Фінанси України. - 2007. - № 6. - С. 133-147.

## FINANCIAL PLANNING COMPANY IN CASH FLOW

**D. Korkuna**

*Ivan Franko National University of L'viv, Prospekt Svobody 18, UA – 79008, Lviv,  
Ukraine*

*Email: [dkorkuna@i.ua](mailto:dkorkuna@i.ua)*

The article discusses the procedure for financial planning cash flows of the company, its methods, the main types of financial plans, which are used for cash flow planning.

Key words: Cash flow diagram cash flow, payment calendar, budget, cash flow, the circuit, treasury department.