

## **RELATIONSHIP BETWEEN POOR PLANNING AND THE PROBLEMS OF DEVELOPING CASH FLOWS FOR THE COMPANIES IN THE CURRENT CONDITIONS**

**M. Phedishin**

*Bukovina State Finance and Economics University*

---

**Key words:**

Cash flow  
Problems  
Management  
Enterprises  
Food industry  
Efficiency of planning

---

**Article history:**

Received 26.12.2012  
Received in revised form  
03.02.2013  
Accepted 27.03.2013

---

**Corresponding author:**

E-mail:

solmay\_f@mail.ru

---

**ABSTRACT**

In the article outlines the importance of cash flow planning within the enterprises in the modern business environment. The basic problems and the effects of ineffective cash flow planning towards the process of their formation and overall state of a company are studied. The necessity of an effective system of planning in the context of cash management, that will ensure achievement of tactical and strategic goals of the enterprise, is proven.

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК НЕЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ З ПРОБЛЕМАМИ ФОРМУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**М.П. Фецишин**

*Буковинський державний фінансово-економічний університет*

*У статті розкрито значення планування грошових потоків на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Досліджено основні проблеми та наслідки впливу неефективного планування грошових потоків на процес їх формування та загальний стан підприємства. Обґрунтована необхідність створення ефективною системи планування в контексті управління грошовими потоками, яка забезпечуватиме досягнення тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємств.*

**Ключові слова:** грошові потоки, проблеми, управління, підприємства, харчова промисловість, ефективність планування.

Сучасний етап розвитку ринкової економіки характеризується частими та швидкими змінами внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування господарських суб'єктів, вимагає підвищення еластичності організації, тобто вміння швидко виявляти такі зміни в напрямках діяльності і зосереджувати обмежені ресурси на життєво важливих, пріоритетних цілях.

Серед головних проблем української економіки значна кількість економістів виділяють дефіцит грошових коштів підприємств, що є наслідком неефективного планування. При докладному вивченні цієї проблеми стає очевидним, що однією з причин цього

дефіциту є, зазвичай, низька ефективність залучення та використання грошових коштів, обмеженість фінансових інструментів, технологій та механізмів та інших механізмів, що застосовуються при їх плануванні.

У витчизняній та зарубіжній економічній літературі питання управління грошових потоків розглядали у своїх працях такі науковці як Дж.К. Ван Хорн [1], В.В. Бочаров, М.М. Алексеєва, І.А. Бланк [2], Л.Н. Павлова, Л.О. Коваленко [3], Л.М. Ремньова, А.М. Поддєрьогін [4], Р.Б. Білик, С.І. Надточій, Д.В. Васькович, Л.О. Лігоненко [5] та інші. Однак в сучасних умовах не варто недооцінювати планування грошових потоків як одного з етапів цілісної системи управління ними, оскільки це може призвести до значних економічних втрат.

Важливість та значення планування грошових потоків важко переоцінити, адже від його якості та ефективності залежить не тільки його стійкість в конкретний період часу, а й можливість подальшого розвитку, досягнення фінансового успіху на довгострокову перспективу для забезпечення як тактичних, так і стратегічних цілей.

Незважаючи на досить значну кількість досліджень у цій сфері, вдосконалення потребує саме визначення основних причин та наслідків неефективного планування на процес формування грошових потоків підприємств. Саме тому основним завданням статті є дослідження впливу ефективності планування на проблеми формування грошових потоків підприємств в сучасних умовах.

Планування грошових потоків є важливим елементом фінансової політики підприємства, воно наскрізь охоплює всю систему управління підприємства. Недостатня увага до планування як складової системи управління грошовими потоками призводить до браку ліквідності, порушень в термінах оплати, погіршення взаємин з контрагентами, необґрунтованого використання додаткових позикових коштів тощо.

Непланування грошових потоків підприємств не дає можливість передбачення касових розривів. А це призводить до втрати поточної ліквідності і погіршення розрахунків з постачальниками і персоналом.

Неплатоспроможність виникає в момент, коли грошовий потік стає негативним. Важливо, що така ситуація може виникнути навіть у тому випадку, якщо формально підприємство залишається прибутковим. Саме з цим пов'язані проблеми дохідних, але неліквідних компаній, що стоять на межі банкрутства. Найчастіше ці проблеми є результатом неефективно організованих платежів або порушення умов платежів.

Проблема неефективно організованих платежів може бути викликана специфікою галузі, наявністю значної дебіторсько-кредиторської заборгованості, неефективним менеджментом тощо. Узагальнимо основні проблеми та наслідки неефективного планування для підприємств (Табл. 1).

**Таблиця 1. Наслідки впливу неефективного планування на процес формування грошових потоків підприємств**

Наслідки зміни абсолютних показників	Причини виникнення	Можливі зміни в стані підприємства
Нестача грошових коштів	Викликана – платіжною кризою на підприємстві; – неправильною організацією платежів; – низькою ефективністю залучення коштів.	1. Зниження ліквідності, платоспроможності підприємства. 2. Зростання простроченої кредиторської заборгованості. 3. Зростання негативного чистого грошового потоку.
Надлишок грошових коштів	Є свідченням – постійного моніторингу надходження грошових коштів від різних видів діяльності господарюючого суб'єкта; – згладжуванням коливань з метою запобігання платіжній кризі; – низької ефективності використання коштів.	1. Можливість вибору напрямків ефективного використання тимчасово вільних коштів. 2. Інвестування для забезпечення дохідності активів підприємства. 3. Зростання позитивного чистого грошового потоку.

Наслідки зміни абсолютних показників	Причини виникнення	Можливі зміни в стані підприємства
Прискорення термінів обертання дебіторської/кредиторської заборгованості	Викликано – Надходженням коштів за надання товарного кредиту/ – Погашенням короткострокових банківських кредитів.	1. Зростання оборотності дебіторської заборгованості, зменшення періоду її погашення. 2. Зростання негативного грошового потоку. 3. Нестача обігових коштів, непередбачені витрати.
Уповільнення термінів обертання дебіторської/кредиторської заборгованості	Пов'язано з – Пролонгацією розрахунків за товарним кредитом/ – Погашенням заборгованості дебіторами	1. Зростання періоду погашення заборгованості дебіторами. 2. Зростання потреби підприємства в грошових коштах. 3. Можливі додаткові витрати за обслуговування банківських кредитів, сплату відсотків за відстрочення сплати боргу. 4. Зростання позитивного грошового потоку
Надлишок запасів	Зумовлений – зниженням попиту на продукцію; – сезонними коливаннями випуску продукції	1. Зростання кредиторської заборгованості. 2. Збільшення додаткових витрат на зберігання запасів.
Нестача запасів	Пов'язана – з порушенням синхронності формування і руху грошових потоків; – уповільненням оборотності обігового капіталу	1. Збільшення тривалості фінансового циклу. 2. Зменшення у сумі генерованого у часі прибутку.
Тривалий фінансовий цикл	Викликаний – порушенням платіжної дисципліни; – зменшенням обсягу грошових потоків	Підвищення розміру потреби в коштах. Уповільнення оборотності коштів, інвестованих в оборотні активи. Зменшення загального обсягу грошових коштів.
Прискорена амортизація	Залежить від обраних підприємством методів амортизації основних засобів та зростання термінів амортизації нематеріальних активів.	Зростання інтенсивності амортизаційних потоків, що будучи самостійним елементом формування ціни продукції, справляють істотний вплив на зменшення обсягу позитивного грошового потоку. Зростання у складі чистого грошового потоку частки амортизаційних відрахувань. Зниження частки чистого прибутку підприємства.

При плануванні грошових потоків враховують життєвий цикл підприємства, на різних стадіях якого формуються не тільки різні обсяги грошових потоків, але й їх види. Характер поступального розвитку підприємства по всіх стадіях життєвого циклу відіграє велику роль у плануванні обсягів і видів його грошових потоків.

Отже, планування грошових потоків передбачає визначення базових положень щодо їх формування і організації в контексті механізму управління грошовими потоками:

– грошові потоки не можуть виникати в результаті пасивної економічної поведінки підприємства. Отже, треба вживати певні заходи з формування грошових потоків та впливу на їхні параметри — планувати та якісно управляти грошовими потоками;

– грошові потоки є невід’ємною складовою фінансового та операційного циклів, що вимагає узгодження фінансових рішень у сфері планування грошових потоків з іншими напрямками управління фінансами підприємства;

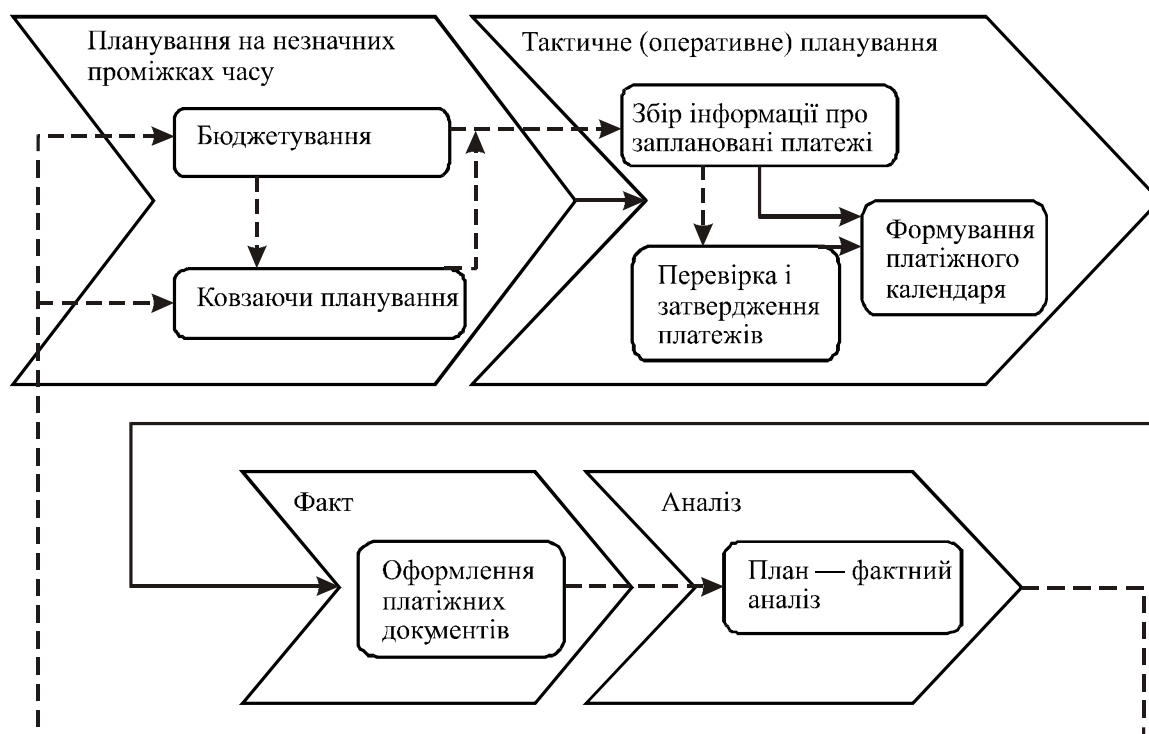
– планування грошових потоків потребує відповідного інформаційного наповнення системи прийняття управлінських фінансових рішень;

– організація управління грошовими потоками передбачає однозначність трактування прийнятих фінансових рішень, чіткість доведення їх до виконавців та забезпечення адекватного зворотного зв’язку — моніторингу, перегляду та корегування фінансових рішень.

Отже, ефективність планування грошових потоків в системі управління залежить від послідовного виконання наступних етапів:

1. Бюджетування / ковзаюче планування;
2. Збір інформації про плановані платежі;
3. Перевірка та затвердження платежів;
4. Оперативне планування платежами.

Більш докладно взаємозв’язок цих етапів показано на рис. 1.



**Рис. 1. Етапи планування грошових потоків для забезпечення тактичних цілей підприємств**

На етапі бюджетування, виходячи з плану продажів і закупівель, складаються плани руху грошових коштів на проміжок часу (бюджети рухів грошових коштів (БРГК)). Вже на цьому етапі можна виявити потенційні касові розриви і вжити необхідних заходів.

Бюджети витрат грошових коштів можуть також нести функцію обмеження витрат підрозділів. Надалі всі платежі будуть плануватися таким чином, щоб вписуватися в рамки існуючих бюджетів. Як правило, БРГК складаються на місяць, квартал або рік. Використання бюджетування руху грошових коштів допомагає відповісти на питання: хто, коли, на які цілі і скільки зможе витратити коштів [6, с. 139].

Ковзаюче планування — технологія планування, що припускає після проходження певного етапу діяльності змінювати плани на майбутнє, «віддаляючи» їх кордон на довжину пройденого етапу. Наприклад, щотижня складати план на найближчі 12 тижнів. При цьому, як правило, детальність планів зменшується пропорційно «віддаленості» відповідного періоду від точки планування.

Технологія ковзаючого планування має ряд переваг перед традиційним бюджетуванням. При традиційному бюджетуванні підприємство не бачить свого майбутнього за межами кордонів бюджету. Наприклад, є бюджет на рік. На початку останнього місяця нам відомі плани тільки на місяць вперед, що у багатьох випадках неприйнятно. Узгодження бюджетів на наступний період планування досить довгий процес, і окремі структурні підрозділи опиняються в ситуації, коли плани відомі на досить обмежений термін.

Процес ведення ковзаючого планування зазвичай більш трудомісткий, тому вимагає регулярного перегляду поточної ситуації і зміни планів, але з іншого боку при залученні в процес всіх зацікавлених людей дає більш якісну оцінку системі планування для визначення конкретного вектора розвитку підприємства. Термін планування слід вибирати по діяльності виробничо-фінансового циклу. Можливо планування, наприклад, на 3 місяці або 12 тижнів вперед. Це дозволяє отримати наступні результати, наприклад, при потижнево плануванні:

- знати передбачувані доходи і витрати з точністю до тижня;
- вжити завчасні кроки по запобіганню періодів неплатоспроможності;
- відстежувати «план-факт» щотижня і оперативно реагувати на погіршення ситуації (неплатоспроможність) або нові можливості — її поліпшення (додаткові доходи).

Головна перевага ковзаючого планування — при наближенні кінця періоду видно, що робити далі.

Проблема порушення умов платежів, як клієнтами компанії, так і самою компанією вирішується переважно на етапі тактичного (оперативного) планування за рахунок більш якісної роботи з клієнтами по погашенню дебіторської заборгованості. Якщо в компанії існує регламент фіксації планованих надходжень грошових коштів, то при порушенні цих планів стає можливим оперативно встановити, які саме контрагенти порушують умови платежів. Таким чином, етап оперативного планування призначений для планування поточних потреб і надходжень грошових коштів, тобто реалізації тактичних цілей підприємств.

Кінцевою метою оперативного планування є, головним чином, платіжний календар, який дозволяє виявити касові розриви більш точно. У більшості програмних продуктів платіжний календар складаються на основі планованих надходжень і заявок на витрачання грошових коштів (заявок). У заявках співробітники організації вказують реквізити майбутнього платежу.

У платіжному календарі відображаються плановані залишки грошових коштів на початок і кінець періоду по кожному банківському рахунку. Однак цих даних може бути недостатньо для аналізу причин касових розривів. Тому майже завжди використовується додаткова деталізація за статтями, по контрагентах, договорах та інших ознаках [7, с.15].

Отже, модуль оперативного планування вирішує наступні завдання:

1. Реєстрація планованих витрат і надходжень грошових коштів.
2. Звірка з бюджетом, контроль залишків та резервування коштів.
3. Процес затвердження заявок.
4. Планування оплат за допомогою зручних інтерфейсів розподілу заявок по банківських рахунках і днях.
5. Перевірка і затвердження документів.

Оперативне планування не може обмежуватися відображенням заявок та коригуванням платіжного календаря. Важливо провести попередній відбір і перевірку заявок. Вони повинні бути узгоджені з відповідальними особами компанії, причому процедура узгодження повинна бути досить швидкою. Для цього призначений етап затвердження документів.

Найбільш поширена схема затвердження документів виглядає наступним чином. Ініціатор складає заявку на витрачання грошових коштів. Керівник підрозділу перевіряє правильність заповнення полів заявки. В залежності від підрозділу, кількість перевіряючих може бути різним. Терміновим заявками розумно призначати скорочений шлях утвердження. Нарешті, відповідальний за оплату перевіряє можливість включення заявки в платіжний календар.

Етап затвердження документів необхідний не тільки для фільтрації заявок, він несе ще й функцію поліпшення комунікацій усередині компанії. Стверджуючи заявки, відповідальні особи стають більш обізнаними про діяльність компанії, що підвищує якість прийнятих рішень.

Отже, раціональне формування грошових потоків сприяє ритмічності операційного циклу підприємства і забезпечує зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. При цьому будь-яке порушення платіжної дисципліни негативно позначається на формуванні виробничих запасів сировини і матеріалів, рівні продуктивності праці, реалізації готової продукції, становищі підприємства на ринку тощо.

В цілому фактори, що впливають на формування грошових потоків підприємств харчової промисловості можна поділити на внутрішні, які безпосередньо залежать від якості їх планування та зовнішні, серед яких варто виділити кон'юнктуру товарного і фінансового ринків, сучасний механізм оподаткування підприємства, засоби і методи кредитування постачальників та покупців продукції, доступність фінансового кредиту, систему реалізації розрахункових операцій господарюючих суб'єктів, можливість залучення засобів безкоштовного цільового фінансування.

Тому ефективність роботи підприємства в значній мірі залежить від організації планування та управління грошовими потоками (Рис. 2).



**Рис. 2. Ефективність планування в контексті цілісної системи управління грошовими потоками підприємств**

Таким чином, система планування грошових потоків необхідна для виконання як короткострокових планів підприємства: збереження платоспроможності і фінансової стійкості, а також мінімізації витрат на фінансування господарської діяльності, так і стратегічних цілей, що полягають в утриманні фінансової позиції підприємства, більш раціонального використання його активів і джерел фінансування.

### **Висновки**

Одним із напрямів подолання дефіциту грошових коштів на підприємствах в сучасних умовах є прискіпливе дослідження причин і наслідків впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на формування грошових потоків підприємств.

Негативний вплив внутрішніх факторів пов'язаний в першу чергу з неефективним плануванням грошових потоків. Тому першочерговим завданням повинно стати формування

ефективної системи планування в контексті управління грошовими потоками, яка забезпечуватиме досягнення тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємств.

Ефективність планування грошових потоків визначається не тільки синхронізацією надходжень і виплат, підтримкою постійної платоспроможності підприємства, а й повинна базуватися на комплексному оцінюванні якості системи планування на підприємствах, що є метою подальшого дослідження та включати такі складові:

- визначення мінімального обсягу грошових коштів, достатнього для обслуговування поточної господарської діяльності;
- постійний моніторинг надходження грошових коштів від продажу;
- згладжування коливань в обсягах надходжень і виплат грошових коштів з метою запобігання платіжної кризи в окремі періоди;
- оптимізація системи розрахунків з постачальниками і покупцями, тобто обґрунтування політики надання комерційних кредитів і отримання відстрочок платежів;
- вибір напрямків використання тимчасово вільних грошових коштів з метою запобігання втрат від інфляції і упущеної вигоди;
- прискорення оборотності грошових коштів за рахунок впровадження організаційно-економічних заходів.

Практична реалізація цих складових дає змогу певною мірою знайти компроміс між необхідністю підтримувати певний обсяг грошових коштів для забезпечення ліквідності підприємства (реалізації тактичних цілей підприємств) і бажанням інвестувати тимчасово вільні кошти для забезпечення їх дохідності (реалізації стратегічних цілей підприємств).

### **Література**

1. *Ван Хорн Дж. К.* Основы управления финансами : пер. с англ. [Текст] / Ван Хорн Дж. К.; Гл. ред. серии Я. В. Соколов. — М. : Финансы и статистика, 1999. — 800 с.
2. *Бланк, И.А.* Управление денежными потоками [Текст] / И.А. Бланк. — К.: Ника-Центр, 2002. — 736с.
3. *Коваленко О.Ю.* Напрями поліпшення фінансового стану підприємств в ринкових умовах/ Ю.О. Коваленко// Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». Том 24 (63). — 2011. — №2. — С. 70–76
4. *Фінансовий менеджмент* [Текст]: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф, А.М. Поддєрьогін. — К.: КНЕУ, 2005. — 535 с.
5. *Лігоненко Л.О.* Управління грошовими потоками [Текст]: навч. посіб. / Л.О. Лігоненко, Г.В. Ситник. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 255 с.
6. *Білик М.Д.* Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах // *Фінанси України*. — 2006. — №4. — С. 133–141.
7. *Фури, В.Г.* Дослідження теоретико-методичних основ фінансового планування промислового підприємства / В.Г. Фурик, І.В. Кулик, Т.В. Дрімлюга // *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. — 2008. — № 3. — С. 13–21.

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ НЕЭФФЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ С ПРОБЛЕМАМИ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**М.П. Федшин**

*Буковинский государственный финансово-экономический университет*

*В статье раскрыто значение планирования денежных потоков на предприятиях в современных условиях хозяйствования. Исследованы основные проблемы и последствия влияния неэффективного планирования денежных потоков на процесс формирования и общее*

*состояние предприятия. Обоснована необходимость создания эффективной системы планирования в контексте управления денежными потоками, которая будет обеспечивать достижение тактических и стратегических целей деятельности предприятий.*

**Ключевые слова:** *денежные потоки, проблемы, управление, предприятия, пищевая промышленность, эффективность планирования.*