

## ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК 336.62

О. С. БОНДАРЕНКО

Київський національний університет технологій та дизайну

ЛОГІСТИЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ:  
МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ

*В статті визначено необхідність реалізації в умовах логістизації економіки логістично-орієнтованого планування фінансових потоків, обґрунтовано сутність та складові логістично-орієнтованого планування фінансових потоків, розроблено модель та процедуру реалізації на підприємствах, сформульовано сучасні умови забезпечення його дієвості на підприємствах України.*

*Ключові слова: фінансові потоки, логістична система, логістично-орієнтоване планування.*

O. S. BONDARENKO

Kyiv National University of Technologies and Design

LOGISTICS-ORIENTED MANAGEMENT OF FINANCIAL FLOWS:  
THE VALUE OF THE LOGISTICS CHAIN AND COST OF THE ENTERPRISE

*The purpose of this article is to develop methodical and practical aspects of implementation of logistic-oriented planning of financial flows in enterprises. According to the results of the conducted research proved the necessity of implementation in terms of logistization economics and logistics-oriented planning of financial flows, highlights the key conditions for ensuring its effectiveness on the enterprises of Ukraine, determined the essence, elements and aspects of the logistics-oriented planning of financial flows, characterized by principles, methods, functions and tasks, developed by the model of the logistics-oriented planning of financial flows, the proposed procedure of preparation and consolidation of financial plans and justifies the structure of the internal regulations on the levels of planning. The use of research results in enterprises will ensure the effective management of financial flows, which will contribute to the formation of value of the logistics chain and cost logistics system of enterprise.*

*Keywords: financial flows, logistic system, logistic-oriented planning of financial flows.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями.** Упродовж останніх п'ятдесяти років у світовій практиці фінансового менеджменту спостерігається еволюція підходів і поглядів щодо змісту фінансового планування. Вони змінювалися в залежності від рівня розвитку фінансових відносин на макро-, мезо-, мікрорівнях, дієвості моделей управління господарською діяльністю. Науковцями доведено, що розвиток фінансового планування супроводжувався становленням його телеологічної та генетичної концепцій. Однак високий динамізм ринкового середовища, який супроводжується розширенням методів фінансового планування свідчить про все обмеженіше їх використання. В результаті, сформовані системи планових показників не забезпечують отримання очікуваного результату навіть у разі проведення попередньої оцінки обґрунтованості, врахування фактичних показників господарської діяльності, тенденцій минулих періодів та очікуваних змін майбутньому. Такий стан речей визначає доречність обґрунтування нових концептуальних підходів до фінансового планування. В умовах логістизації воно має відображати майбутній рух фінансових потоків в розрізі логістичних ланцюгів, що дозволить оцінити їх очікуваний вплив на вартість підприємства, яке функціонує у вигляді логістичної системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, на які спирається автор.** В сучасних трактуваннях науковців [1–9] зустрічаються різні підходи до визначення сутності фінансового планування, його видів, спільних та відмінних рис порівняно з бюджетуванням, механізмів реалізації на підприємствах різних організаційно-правових форм господарювання та видів економічної діяльності. Дослідники одностайно зазначають, що фінансове планування є важливою складовою загальної системи планування та відіграє ключову роль у забезпеченні збалансованості фінансових потоків, які відображають рух наявних та прогнозованих обсягів фінансових ресурсів. Разом з цим, існує точка зору, яка ототожнює фінансове планування з бюджетуванням. Вважаємо, що в межах концепції логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками такий підхід є неприйнятним, що пояснюється вузькою цільовою спрямованістю бюджетування, яке відображає досягнення логістичною системою цілей в короткостроковому періоді на основі якісного планування фінансових потоків за логістичними ланцюгами.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття.** У зв'язку з цим, процес фінансового планування в контексті концепції логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками суттєво трансформується, що вимагає розвитку теоретичних засад та методичних підходів до його здійснення на підприємствах, які функціонують у вигляді логістичних систем.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** У зв'язку з цим, метою статті є розробка

методичних та практичних аспектів реалізації логістично-орієнтованого планування фінансових потоків на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Специфіка функціонування мікрологістичних систем, високий динамізм логістичної інфраструктури вимагають обґрунтування прогресивних, досконалих і «активних» механізмів планування, які мають базуватися на концепції логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками та спроможні забезпечувати збалансоване управління їх фінансовими потоками. Застосування концепції логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками призводить до необхідності пошуку і відображення в системі фінансових планів підприємства факторів забезпечення цінності логістичних ланцюгів та зростання вартості. З огляду на це, система логістично-орієнтованого планування фінансових потоків має орієнтуватися на реалізацію рішень, що сприяють забезпеченню цінності логістичних ланцюгів, що зумовлять зростання вартості підприємства. В результаті процес логістично-орієнтованого планування фінансових потоків має відповідати внутрішній природі функціонування підприємства у вигляді логістичної системи, особливостям розвитку, цільовим орієнтирам, змінам логістичної інфраструктури та включати розробку відповідних фінансових планів в стратегічному, тактичному, оперативному періодах. У цьому напрямку доцільним є виділення ряду умов, направлених на забезпечення дієвості логістично-орієнтованого планування фінансових потоків. Це такі як: 1) розвиненість структури управління підприємства, яка дозволить виділяти стратегічний, тактичний, оперативний його рівні; 2) спроможність власників орієнтуватися на майбутню подію та враховувати минулий і сучасний досвід функціонування; 3) сприяння дії ефекту синергії у напрямку створення цінності логістичних ланцюгів; 4) формування фінансових планів з урахуванням специфіки фінансових потоків підприємства; 5) формування бази даних, які містять інформацію про рух фінансових потоків за попередні періоди; 6) дотримання вимог соціальної відповідальності бізнесу; 7) підтримання внутрішньою корпоративною культурою філософії постійного покращення як фінансових так і не фінансових показників; 8) розвиненість внутрішніх комунікативних процесів; 9) мотивування працівників до досягнення високих результатів на основі створення мотиваційно-логістичного середовища.

Застосування логістично-орієнтованого підходу до планування фінансових потоків дозволить усунути фрагментарність та перервність фінансових планів, а також призведе до покращення рівня управління фінансовими потоками. Переорієнтування підприємств на логістично-орієнтований підхід зумовлює посилення ролі фінансового планування, з одного боку, та висуває якісно нові вимоги до побудови форм фінансових планів – з іншого. При цьому важливою детермінантою забезпечення ліквідності, збалансованості, інтенсивності, достатності фінансових потоків має бути наявність фінансових планів високої якості.

Логістично-орієнтоване планування фінансових потоків є головною підсистемою системи логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками, яка спрямована на досягнення стратегічних, тактичних, оперативних цілей. Забезпечення її дієвості є одним з найважливіших завдань ефективного функціонування логістичної системи, оскільки визначає ефективність інтеграційного впливу на її елементи, і, як наслідок, забезпечує цінність логістичних ланцюгів та зростання вартості підприємства. Під логістично-орієнтованим плануванням фінансових потоків слід розуміти процес розробки фінансових планів, адекватних можливостям і потребам логістичної системи, досягнення яких забезпечить ефективний рух фінансових потоків та створить умови для формування цінності логістичних ланцюгів і зростання вартості підприємства. На рис. 1 представлено основні його аспекти та елементи.

При розкритті в межах методологічного аспекту предмету логістично-орієнтованого планування фінансових потоків необхідно виходити із сутності матеріально-речового втілення і призначення фінансових відносин, що виникають між учасниками логістичних ланцюгів. На цій основі до предмету логістично-орієнтованого планування фінансових потоків слід відноситися фінансові потоки, фінансові відносини між учасниками логістичних ланцюгів, вартісні пропорції, утворені в результаті розподілу фінансових ресурсів.

Конструктивний аналіз, узагальнення та розвиток існуючих поглядів науковців до планування фінансових потоків дозволив зробити висновок про доцільність використання у логістично-орієнтованому плануванні фінансових потоків принципів фінансового планування та фінансової політики, висвітлених Білоусовою О.С. [2, с.52–60] та їх доповнення ще двома – уніфікованості регламенту планування та інтегрованості планів. В результаті до принципів логістично-орієнтованого планування фінансових потоків будуть відноситися такі:

1. Послідовності, наступності, періодичності розробки плану. Передбачає, що процес фінансового планування здійснюється постійно впродовж діяльності підприємства, а розроблені плани безперервно змінюють один одного. Коригування планових показників відбувається в разі виникнення ризиків та непередбачуваних змін, вплив яких на фінанси перевищує визначений при розробленні плану рівень суттєвості, або не може бути пом'якшеним заходами, що фінансуються з резервного фонду підприємства.

2. Ефективності формування та використання фінансових ресурсів. Включає створення такої структури джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів, яка забезпечуватиме відносну фінансову рівновагу розвитку у плановому періоді.

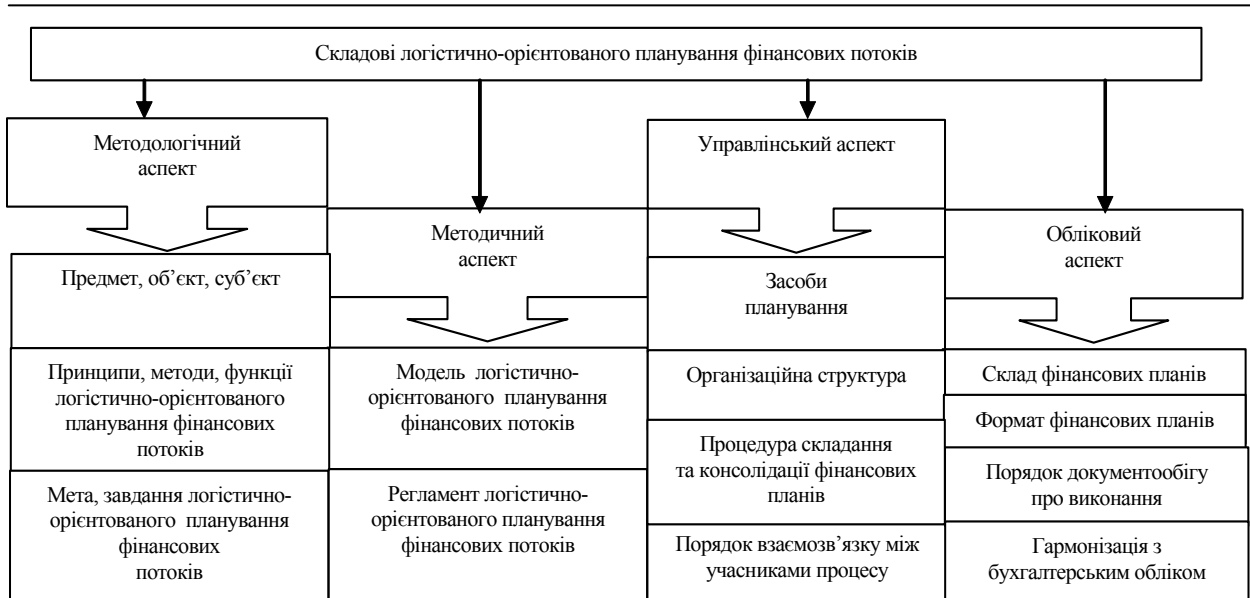


Рис. 1. Елементи та аспекти логістично-орієнтованого планування фінансових потоків

3. Збалансованості фінансових потоків за видами та напрямками їх використання. Передбачає рівність планового формування і використання фінансових ресурсів за джерелами надходження та напрямками їхнього розподілу відповідно, а також забезпечення стійкості розвитку, адаптивності до впливу кризових явищ.

4. Уніфікованості регламенту планування. Відображає необхідність формування відповідного регламенту, який визначить процедуру логістично-орієнтованого планування фінансових потоків, склад та формат фінансових планів, а також порядок їх взаємоузгодженості.

5. Інтегрованості планів. Забезпечить використання положень фінансового менеджменту в поєднанні з специфікою логістичного управління фінансовими ресурсами та сприятиме врахуванню всіх можливих видів вхідних та вихідних фінансових потоків.

Методи логістично-орієнтованого планування фінансових потоків також мають враховувати постулати фінансового менеджменту та логістики. Разом з цим, вони мають відрізнитися за підходами до аналізу логістичної інфраструктури, зовнішнього середовища функціонування підприємства та оцінки впливу всіх учасників логістичного ланцюга на рух вхідних і вихідних фінансових потоків.

До функцій логістично-орієнтованого планування фінансових потоків доцільно відносити:

1. Інформаційна. Її реалізація забезпечить отримання менеджерами на всіх рівнях необхідної для прийняття рішень інформації та у процесі складання і виконання планів зумовить своєчасний обмін нею.

2. Комунікаційна. Врахування зазначеної функції сприятиме налагоджуванню внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями планування і структурними підрозділами, що забезпечить ефективність функціонування всієї системи логістично-орієнтованого планування фінансових потоків.

3. Аналітична. Відображає аналіз показників фінансових планів, відхилень в значеннях, причин виникнення, завдань структурних підрозділів та окремих працівників у напрямку їх усунення.

Реалізація зазначених функцій забезпечить досягнення виокремленої мети шляхом виконання завдання фінансово-логістичного планування фінансових потоків на основі побудови відповідної моделі (рис. 2).

Забезпечення ознак дієвості моделі логістично-орієнтованого планування фінансових потоків набувається через виконання логістичною системою її властивостей та надання елементам моделі адаптивності, цілісності, збалансованості, структурованості, інтегрованості, синергетичності.

В запропонованій моделі до суб'єктів, що управляють фінансовими потоками, відносяться менеджери всіх рівнів, які приймають необхідні рішення. Об'єктом логістично-орієнтованого планування фінансових потоків являються учасники різних логістичних ланцюгів, що забезпечують рух фінансових ресурсів. Таке трактування об'єкта обумовлено тим, що необхідний рівень параметрів фінансових потоків в логістичній системі підприємства забезпечується двома напрямками дій менеджерів (суб'єктів) різних напрямків діяльності: по-перше, шляхом інформаційного впливу на учасників логістичного ланцюга та формування в них бачення про його цінність, по-друге, на основі застосування дієвих методів управління фінансовими потоками стосовно кожного з них. Вплив логістичної інфраструктури визначає можливості підприємства щодо забезпечення гнучкості фінансового планування та інформативності його системи планових показників. Інформаційний вплив суб'єктів та об'єктів на один одного забезпечує виокремлення управлінського та облікового аспектів, в межах яких формується відповідний порядок здійснення процесу планування фінансових потоків на кожному рівні управління з урахуванням відповідних прийомів, процедур, взаємозв'язків, складу та формату фінансових планів.

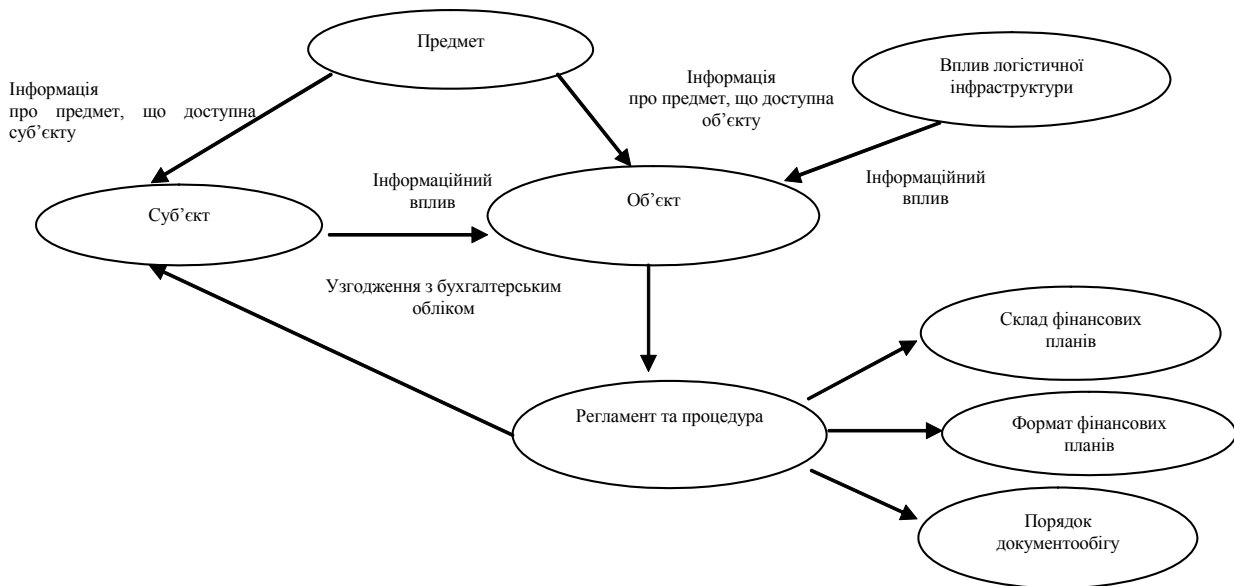


Рис. 2. Модель логістично-орієнтованого планування фінансових потоків

Регламент логістично-орієнтованого планування фінансових потоків відображає забезпеченість процесу логістично-орієнтованого планування фінансових потоків необхідною внутрішньою нормативною документацією, яка визначає порядок складання та виконання фінансових планів, їх склад, формат, графіки документообігу та узгодженість з бухгалтерським фінансовим обліком. Розробка регламенту логістично-орієнтованого планування фінансових потоків з урахуванням специфіки господарської діяльності промислових підприємств забезпечить динамічність та відкритість взаємозв'язків між учасниками даного процесу під час розробки, виконання, контролю фінансових планів на всіх рівнях управління. Доцільно запропонувати такий склад внутрішніх нормативних документів за рівнями логістично-орієнтованого планування фінансових потоків:

1. Вищий рівень (рівень підприємства). Передбачає розробку внутрішніх нормативних документів, які відображають політику, процедури і правила здійснення логістично-орієнтованого планування фінансових потоків, а також порядок взаємодії трьох рівнів в процесі їх реалізації:

- положення про логістично-орієнтоване планування фінансових потоків (відображає інформацію про терміни здійснення планування з урахуванням встановлених орієнтирів та цілей управління фінансовими потоками в логістичній системі підприємства, види, формати фінансових планів та можливості їх автоматизації, обов'язки та відповідальність менеджерів різних рівнів у процесі їх розробки, виконання, контролю та коригування, графік документообігу фінансових планів та точки їх дотику з фінансовим обліком);

- положення про бюджетування (містить інформація про систему бюджетування підприємства, склад та формат логістично-орієнтованих бюджетів, обов'язки та відповідальність менеджерів різних рівнів у процесі їх розробки, порядок контролю виконання та внесення коригування до бюджетів, графік документообігу бюджетів та точки їх дотику з даними фінансового обліку).

- положення про мотивування працівників (визначає порядок мотивування працівників до дотримання корпоративної культури у процесі розробки, виконання та коригування фінансових планів, забезпечення актуалізації показників фінансових планів та зацікавленості у їх виконанні, внесення пропозицій щодо підвищення ефективності планування фінансових потоків).

2. Середній рівень (рівень підрозділів). Включає внутрішні нормативні документи, які регламентують процеси логістично-орієнтованого планування за підрозділами підприємства. Функціонування даного рівня забезпечується положеннями про відповідні підрозділи, в яких відображається роль конкретного підрозділу в процесі логістично-орієнтованого планування фінансових потоків, ключові показники та рівень відповідальності за їх виконання, порядок узгодженості фінансових планів.

3. Нижній рівень (рівень працівника). Відображає внутрішні нормативні документи, які забезпечують виконання поставлених завдань логістично-орієнтованого планування фінансових потоків відповідно до встановлених вимог. Для цього призначені посадові інструкції та інші документи, що регулюють роботу конкретного працівника.

В подальшому виокремленні рівні регламенту логістично-орієнтованого планування фінансових потоків визначають склад управлінського аспекту. В його межах мають відобразитися засоби, організаційна структура, процедура складання та консолідації фінансових планів, порядок взаємозв'язку між учасниками процесу логістично-орієнтованого планування фінансових потоків.

Засоби логістично-орієнтованого планування фінансових потоків мають визначатися конкретним підприємством з урахуванням фінансових можливостей та намірами щодо успішної реалізації поставлених

цілей планування. З урахуванням проведеного аналізу у складі засобів логістично-орієнтованого планування фінансових потоків доцільно відносити такі: технологічні, автоматизовані, програмні, інформаційні, комбіновані.

Організаційна структура в логістично-орієнтованому плануванні фінансових потоків виступає основою розподілу обов'язків та підпорядкованості. Вона забезпечує реальність управління фінансовими потоками та дозволяє адекватно реагувати на зміни в стратегічних, тактичних, оперативних цілях підприємства. Сучасними теоретиками і практиками з питань фінансового планування доведено доцільність створення на підприємствах фінансової структури, яка формується за центрами фінансової відповідальності. Об'єктом логістично-орієнтованого планування фінансових потоків можуть виступати як центри фінансової відповідальності так і структурні підрозділи підприємства. При цьому основною вимогою до них має бути дотримання логістичних компромісів. Досягнення логістичних компромісів у процесі логістично-орієнтованого планування фінансових потоків відображає орієнтування під впливом ефекту синергії на оптимізацію сукупних витрат та перехід до забезпечення руху фінансових потоків за ефективною системою логістичного ланцюга.

Досконалість планування руху фінансових потоків між елементами логістичної системи підприємства визначаються порядком взаємозв'язків між ними, які формуються у процесі складання та виконання фінансових планів. Процедура складання та консолідації фінансових планів відображає порядок дій учасників за етапами процесу планування у напрямку досягнення поставлених завдань. Її представлено на рис. 3.

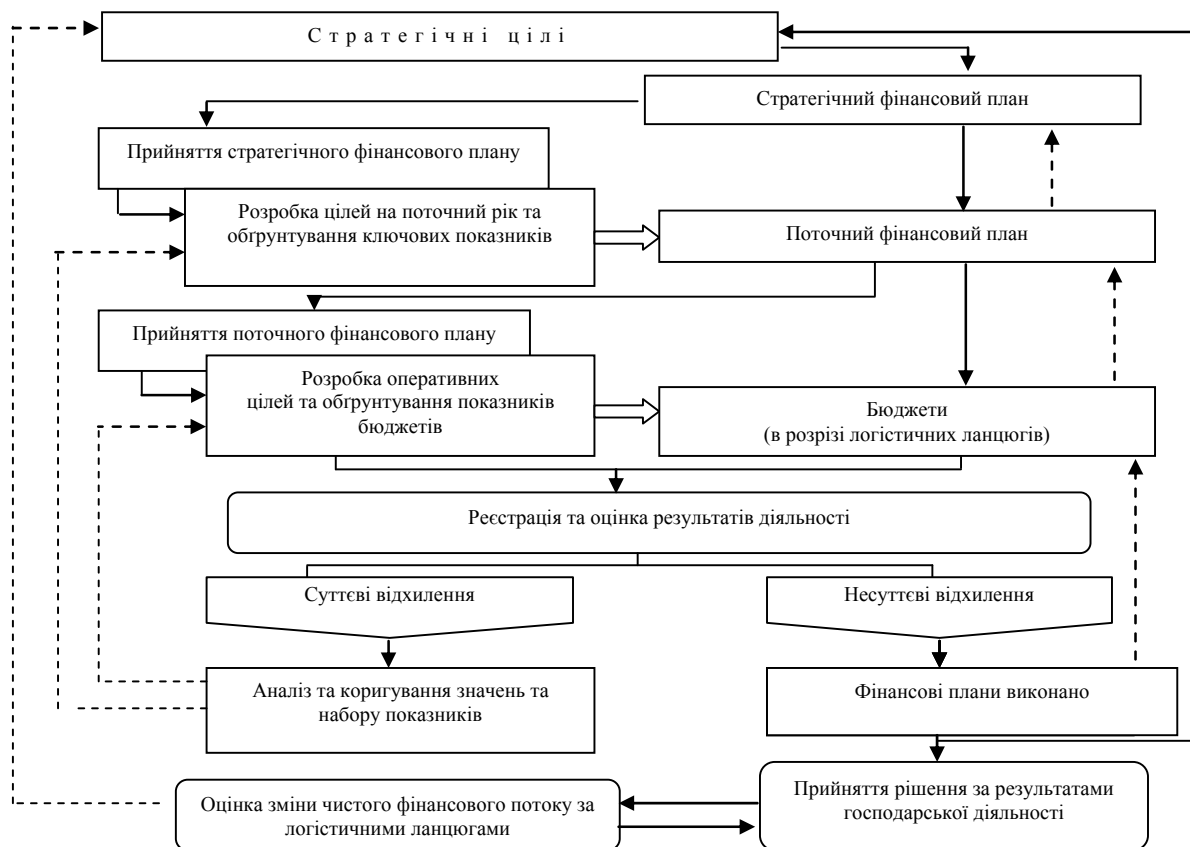


Рис. 3. Процедура складання та консолідації фінансових планів

Для забезпечення її дієвості важливим є виокремлення в межах логістично-орієнтованого планування фінансових потоків облікового аспекту. Обліковий аспект включає склад, формат, порядок документообігу про виконання фінансових планів, їх гармонізацію з бухгалтерським обліком (можливість трансформації одних правил фіксації в інші). Виділення поряд з методичним аспектом облікового пояснюється тим, що в процесі складання та виконання фінансових планів, їх типовий склад та формати, визначені регламентом логістично-орієнтованого планування фінансових потоків, можуть переглядатися. В свою чергу, прийняття зазначених рішень здійснюється за результатами обліку та контролю показників фінансових планів. Обґрунтування складу та форматів фінансових планів, порядку їх документообігу та гармонізації з бухгалтерським обліком дозволить витратити менше часу на уточнення початкових траєкторій руху фінансових потоків і оперативно їх коригувати з урахуванням обмежень зовнішнього середовища та логістичної інфраструктури.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.** Таким чином, запропоновані аспекти та елементи логістично-орієнтованого планування фінансових потоків відображають особливості діяльності підприємств в умовах логістизації економіки. Їх впровадження в діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання створить умови для ефективного управління фінансовими потоками, що забезпечить формування цінності логістичних ланцюгів та зростання вартості підприємств.

### Література

1. Ананська М.О. Бюджетування в системі управління промислового підприємства / М.О. Ананська // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: [зб. наук. праць]. – Луцьк, 2012. – Випуск 9 (34). Частина I. – С. 1–9.
2. Білоусова О.С. Фінансове планування на підприємствах: теорія, методологія та практика / О.С. Білоусова; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. – К., 2012. – 388 с.
3. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – 2-е изд., перераб. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2006. – 416 с.
4. Жилкина А. Н. Финансовое планирование на предприятии / А. Н. Жилкина. – М.: Благовест-В, 2004. – 248 с.
5. Иванова М.М. Безбюджетное управление на предприятии: принципы, условия применения, этапы внедрения / М.М. Иванова, Н.П. Родинова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2013. – № 3 (9). – С. 169–178.
6. Киселева О.Н. Причины, определяющие неэффективность системы бюджетирования на отечественных предприятиях / О.Н. Киселева // Экономика и менеджмент систем управления. – 2013. – № 4 (10). – С. 43–49.
7. Рябыкин М. А. Совершенствование управления современным промышленным предприятием на основе концепции «за рамками бюджетов» / М. А. Рябыкин, А. Г. Оловянишников // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – № 2(18). – С. 69–76.
8. Ситник Г.В. Концепція фінансового планування на підприємстві на основі процесно-орієнтованого підходу / Г.В. Ситник // БІЗНЕСінформ – 2013. – № 3. – С. 262–270.
9. Ташкинов А.В. Стратегически ориентированное бюджетирование на промышленном предприятии: методологический подход / А.Г. Ташкинов // Вестник Пермского университета – 2013. – № 3(18). – С. 55–63.

Надійшла 28.09.2015; рецензент: д. е. н. Селіверстова Л. С.