

*С.В. Науменкова, д-р екон. наук, проф., О.І. Глазун,
Українська академія банківської справи*

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

У статті досліджено сутність фінансового планування у системі фінансового менеджменту підприємств, визначені особливості корпоративного фінансового планування, конкретизовані підходи до побудови ефективної системи управління фінансами в акціонерних товариствах.

Ключові слова: акціонерне товариство, стратегічне і поточне фінансове планування.

Постановка проблеми. Аналіз особливостей розвитку корпоративного сектора та визначення переліку основних завдань щодо вдосконалення управління фінансами акціонерних товариств дає підстави стверджувати, що формування ефективної системи корпоративного управління обумовлює необхідність вдосконалення фінансового механізму регулювання корпоративних відносин, визначення відповідних правил і процедур прийняття рішень, спрямованих на збалансування інтересів усіх власників. Разом з тим складний фінансовий стан на багатьох підприємствах, дефіцит фінансових ресурсів, низький рівень фінансового менеджменту обумовлюють необхідність застосування нових підходів до управління фінансами. Реалізація даних цілей досягається на основі застосування комплексу заходів, до яких слід віднести методи фінансового планування.

В сучасних умовах роль фінансового планування в діяльності підприємств набула докорінних змін, пов'язаних із суттєвими змінами в системі планування в цілому. Ось чому, на наш погляд, досить актуальним є дослідження проблем щодо визначення сутності фінансового планування з урахуванням специфіки відносин власності, визначення основних принципів та особливостей організації стратегічного та поточного фінансового планування в акціонерному товаристві, у т.ч. на основі запровадження сучасних технологій управління фінансами.

Аналіз останніх публікацій. Дослідження специфіки фінансового планування потребує, по-перше, розгляду основних підходів до розкриття сутності останнього. Найчастіше фінансове планування сприймається як відповідний елемент системи фінансового менеджменту, оскільки його використання обумовлено необхідністю вирішення конкретних задач щодо управління фінансами.

Теоретичні підходи до розгляду сутності планування діяльності суб'єктів господарювання поєднують два взаємообумовлені аспекти [1, с. 518]:

- загальноекономічний – з точки зору теорії фірми;
- управлінський – як функція менеджменту, яка полягає у здатності прогнозувати діяльність компанії та використовувати цей прогноз в цілях її подальшого розвитку.

Фінансове планування охоплює найважливіші сторони фінансово-господарської діяльності підприємства, забезпечує необхідний контроль за формуванням і використанням ресурсів, визначає умови та шляхи зміцнення фінансового стану підприємства. Ось чому досить точним є твердження, що фінансове планування – це “вид управленческой деятельности, связанный с определением *финансовых условий работы предприятия* для эффективного выполнения им плановых заданий. Цель финансового планирования – обеспечение финансовыми ресурсами (по объему, направлениям использования, объектам и во времени) воспроизводственных процессов в соответствии с плановыми заданиями и конъюнктурой рынка” [13, с. 1027].

Таких підходів дотримуються й інші науковці. І.В.Сергеев та А.В.Щипіцин під фінансовим плануванням розуміють процес підготовки і прийняття управлінських рішень, які безпосередньо впливають на грошові потоки, причому під грошовими потоками розглядають не лише потоки грошей, але й рух вартісних потоків у вигляді облікових записів, тобто грошові нарахування, які не спричиняють реального руху коштів між підприємством та його контрагентами, але спричиняють тільки розподіл та рух вартості [11, с. 6]. М.Д. Білик у підручнику “Фінанси підприємств” розглядає фінансове планування як процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами

формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді [14, с. 429]. Досить детальний аналіз підходів до розкриття сутності фінансового планування міститься у роботах С.В. Онищенко [6, 7]. За його визначенням, фінансове планування – це процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямків використання згідно з виробничими, маркетинговими планами та показниками діяльності підприємства у плановому періоді, і які забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом.

В.В. Ковальов також визначає фінансове планування як один із методів фінансового менеджменту [4, с. 13]. На думку інших авторів, фінансове планування на підприємстві – різновид управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення збалансованості руху грошових і матеріальних ресурсів підприємства, забезпечення ліквідності, платоспроможності і збільшення рентабельності активів і власного капіталу. В.В. Бочаров та В.Є. Леонтьєв характеризують головну мету фінансового планування як визначення обсягів фінансових ресурсів, капіталу на основі прогнозування грошових потоків за рахунок власних, позикових та залучених з фондового ринку джерел фінансування [1, с. 522].

Характерною ознакою, яка віддзеркалює особливості підходів багатьох авторів, є сприйняття фінансового планування через процес розробки відповідної системи фінансових планів. Зокрема, Г.О. Крамаренко характеризує фінансове планування як “процес разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в перспективе” [5, с. 130]. Це визначення співпадає з тим, що наведено у підручнику “Фінанси підприємств” за науковою редакцією проф. А.М. Поддєрьогіна: “фінансове планування – це процес розроблення системи фінансових планів і планових (нормативних) показників із забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді” [14, с. 429].

У зв'язку з цим зазначимо, що процес фінансового планування не слід розглядати лише

як процес формування фінансових планів, оскільки їх розробка не є жорстко регламентованою процедурою для всіх суб'єктів господарювання у сучасних умовах, у т.ч. і для акціонерних товариств. Так, згідно зі ст. 4 Закону України “Про підприємства в Україні” підприємства інших форм власності (крім державних підприємств) розробляють і затверджують фінансові плани у порядку і в строки, визначені їх власником (власниками) [10].

Окремі автори, в першу чергу ті, які є представниками закордонної наукової думки, зосереджують увагу на специфічних функціях фінансового планування в процесі розкриття його сутності. Так, за визначенням Р. Брейлі і С. Майєрса, фінансове планування – це процес, який включає:

- аналіз інвестиційних можливостей і можливостей поточного фінансування, які має у розпорядженні корпорація;
- прогнозування наслідків рішень, що приймаються;
- обґрунтування можливих варіантів для включення їх до фінансового плану;
- оцінку відповідності результатів, досягнутих корпорацією, параметрам, встановленим у фінансовому плані [2, с. 770].

Ф.Лі Ченг та Дж.І. Фіннерті фінансове планування визначають як процес аналізу дивідендної, фінансової та інвестиційної політики, прогнозування їх результатів, вплив цих результатів на економічне оточення корпорації та прийняття рішень стосовно допустимого рівня ризику при виборі проектів [20, с. 552-553].

Аналогічної позиції дотримується Хан Д., який вважає, що фінансове планування являє собою багатоступеневий процес планування платежів, руху запасів і платіжних засобів, визначення й підтримання цільового резерву ліквідності. Фінансове планування включає наступні елементи: 1) розрахунок грошових потоків; 2) розрахунок інвестицій та дезінвестицій; 3) розрахунок обсягів зовнішнього фінансування й дефінансування; 4) розрахунок резервів ліквідності [18, с. 337].

Таким чином, реалізація основної мети досягається в процесі вирішення основних задач, що впливають зі специфіки фінансового планування. На жаль, іноді відсутнє чітке розмежування між поняттями “планування”, “прогнозування”, “фінансове планування”. Ось чому іноді до специфічних задач фінансового планування відносять ті, що більш притаманні

плануванню в цілому, а саме – виявлення внутрішньогосподарських резервів [16, с. 234], збільшення рентабельності [15, с. 542], використання економічної, правової, облікової та ринкової інформації [1, с. 519] і т. ін.

Невирішені раніше частини проблеми.

Разом з тим слід зазначити, що потребують додаткового дослідження питання визначення специфічних ознак та особливостей організації фінансового планування в акціонерних товариствах. Це обумовлено, насамперед, специфікою відносин корпоративної власності, що визначає певні особливості формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, формування особливих для даної організаційної форми господарювання фондів, таких як дивідендний, фонд викупу акцій та ін., визначення напрямів ефективного інвестування та оцінки ефективності господарювання.

Все це обумовлює дослідження додаткових питань щодо особливостей організації стратегічного та поточного фінансового планування в акціонерних товариствах, у т.ч. вибору напрямів можливого використання отриманих коштів, контролю за використанням фінансових ресурсів, взаємоузгодження стратегічних та оперативно-тактичних фінансових рішень.

Загальна мета статті полягає у дослідженні сутності та уточненні поняття “фінансове планування в акціонерному товаристві”, визначенні основних етапів формування стратегічних рішень та розробці стратегічних фінансових планів акціонерного товариства; особливостей організації поточного фінансового планування, у т.ч. на основі використання технології бюджетування, що в цілому сприятиме підвищенню ефективності управління фінансами в акціонерному товаристві, дасть змогу більш повно використовувати сучасні методи управління та організації фінансової роботи на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Проведений нами детальний аналіз основних підходів до розкриття сутності фінансового планування з урахуванням специфічних умов, що визначаються особливостями управління фінансами на підприємствах відповідної організаційно-правової форми, є підставою для ствердження, що *фінансове планування в акціонерному товаристві являє собою процес визначення та конкретизації фінансових умов функціонування підприємства на основі розробки, узгодження та затвердження системи взаємопов'язаних планів для забезпечення ефективної реалізації*

стратегічних, поточних та оперативних цілей його розвитку, здійснення об'єктивного контролю за ходом їх виконання та своєчасного розкриття інформації певним категоріям користувачів виходячи з обсягу, змісту, форми та часу її надання.

Таким чином, товариство зобов'язане при формуванні фінансових планів та виборі відповідної форми, строків їх оприлюднення враховувати інтереси та потреби всіх користувачів інформації, яка є важливою і суттєвим чином може вплинути на прийняття зважених рішень стосовно вибору ефективних напрямків реалізації стратегічних та поточних задач з метою узгодження інтересів усіх його власників. Крім того, інформація стосовно результатів виконання фінансових планів може бути істотною для оцінки інвестором фінансового стану та результатів діяльності емітента, оцінки рівня фінансового менеджменту в акціонерному товаристві, дотримання вимог стосовно забезпечення рівня прозорості його діяльності та відповідності загально визнаним принципам корпоративного управління.

Зазначимо, що питання контролю за використанням фінансових ресурсів є надзвичайно актуальним для акціонерних товариств та обумовлене розмежуванням функцій управління та володіння товариством. В умовах розпорошеності акціонерного капіталу та ситуації, за якої одні особи володіють підприємством, а інші ним управляють, товариство повинно забезпечити ефективний контроль за діяльністю осіб, які розпоряджаються інвестиціями, та здійснити надійний захист майнових прав інвесторів [8, с. 14].

До органів (структурних підрозділів товариства), які здійснюють внутрішній контроль, належать:

- спостережна рада (через аудиторський комітет спостережної ради);
- ревізійна комісія;
- служба внутрішнього аудиту.

Наявність своєчасної, достовірної та вичерпної інформації про товариство є важливою умовою для здійснення акціонерами та потенційними інвесторами об'єктивної оцінки фінансово-економічного стану товариства та для прийняття ними поінформованих рішень щодо стратегічних та поточних завдань розвитку товариства. По-друге, розкриття інформації є необхідною передумовою довіри до товариства з боку інвесторів та сприяє залученню капіталу. По-третє, розкриття інформації має велике значення для підвищення ефективності

діяльності самого товариства, оскільки повна та достовірна інформація дає можливість керівництву об'єктивно оцінити досягнення товариства та розробити стратегію його майбутнього розвитку.

Виходячи з наведеного вище визначення сутності фінансового планування, слід зазначити, що воно базується на розробці системи фінансових планів для забезпечення безперервності реалізації поставлених цілей, що обумовлено безперервністю виробничого процесу в цілому.

Фінансові плани за колом вирішуваних завдань поділяються на:

- **довгострокові (стратегічні)** – впливають з довгострокової фінансової стратегії акціонерного товариства. Однією з найбільш важливих стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства є зростання доходів його власників і максимізація його ринкової вартості.

Стратегічний фінансовий план розробляється з метою фінансового забезпечення стратегії розвитку корпорації. Він може бути представлений у вигляді концепції фінансового розвитку підприємства (фірми) і бути комерційною таємницею. В умовах невизначеності та досить високого ступеня ризику його формування здійснюється, як правило, на 3-5 років;

- **короткострокові (поточні)** – розробляються для реалізації фінансової стратегії акціонерного товариства в розрізі основних напрямків його діяльності на конкретних етапах розвитку.

Поточний фінансовий план конкретизує і деталізує стратегічні плани в поточному році. Дозволяє визначити в майбутньому періоді обсяги та джерела фінансування розвитку акціонерного товариства, структуру доходів і витрат товариства та джерела їх формування, структуру власності, обсяги додаткової емісії, забезпечити необхідний рівень ліквідності та платоспроможності. В основі його розробки – прогнозування показників фінансово-господарської діяльності;

- **оперативні фінансові плани** – деталізують поточний фінансовий план надходжень і витрат коштів. Складаються на майбутній місяць з розбивкою по днях, тижнях і декадах.

Слід зазначити, що фінансове планування в акціонерному товаристві характеризується такими ознаками:

- спрямованістю фінансово-економічної стратегії;

- забезпеченням відповідної структури власності;
- дотриманням оптимального співвідношення між прибутковістю та ризиком;
- виваженістю, відповідальністю і прозорістю щодо розкриття інформації про діяльність товариства;
- забезпеченням відповідних прав усіх акціонерів;
- обов'язковою оцінкою можливих альтернативних фінансово-інвестиційних рішень.

Основною передумовою формування відповідної фінансово-інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку акціонерного товариства, стосовно якої остання повинна узгоджуватися за цілями та етапами реалізації.

Слід підкреслити, що взаємозв'язок стратегічного та поточного фінансового планування забезпечується в процесі реалізації наступних основних завдань:

- визначені стратегічні цілі діяльності та розвитку акціонерного товариства підлягають формалізації та знаходять відображення у відповідних фінансово-економічних показниках, таких як: дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, дохід від участі у капіталі, валовий та чистий прибуток, потік реальних грошей від інвестиційної, операційної та фінансової діяльності та ін.;
- фінансова інформація опрацьовується, систематизується згідно з вимогами до її розкриття для різних груп користувачів та знаходить відображення у відповідних фінансових планах і звітах, про що ми вже зазначали вище;
- визначаються фінансові умови, необхідні для реалізації довгострокових та короткострокових фінансових рішень, у т.ч. обсяги фінансових ресурсів, що залучатимуться з відповідних джерел; рівень відсоткової ставки, плановий рівень показників рентабельності: активів, виробничої діяльності, власного капіталу, інвестицій; обсяги емісії корпоративних цінних паперів та планів розміщення акцій та ін.;
- здійснюється коригування фінансових планів в процесі реалізації стратегічних фінансових цілей щодо діяльності акціонерного товариства на товарних, грошових ринках, ринках капіталу, здійснюється узгодження фінансових умов

щодо взаємовідносин з дочірніми підприємствами та ін.

Зазначимо, що *стратегічні цілі діяльності підприємства являють собою подані і у формалізованому вигляді бажані параметри його стратегічного розвитку, що знаходять безпосереднє відображення у відповідних фінансових планах.*

Основними етапами процесу розробки стратегічних рішень в процесі формування стратегічних фінансових планів акціонерного товариства є:

- дослідження факторів зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку;
- оцінка сильних і слабких сторін діяльності акціонерного товариства, що визначають особливості його фінансово-інвестиційної діяльності;
- визначення загального періоду реалізації стратегічних рішень, що безпосередньо визначатиме горизонт фінансового планування;
- конкретизація стратегічних цілей діяльності товариства – підвищення добробуту власників і максимізація ринкової вартості підприємства з урахуванням задач і особливостей його розвитку;
- аналіз стратегічних альтернатив, вибір форм і джерел залучення та використання фінансових ресурсів, напрямів

інвестування, що залежить від функціональної спрямованості діяльності, стадії розвитку підприємства, галузевої приналежності, розміру, структури власності, рівня конкурентних переваг і т.д.;

- визначення відповідних форм реалізації фінансово-інвестиційної стратегії за окремими напрямками та етапами здійснення, а саме конкретизації заходів стосовно:
 - політики формування відповідної структури акціонерної власності;
 - політики управління реальними інвестиціями;
 - політики управління фінансовими інвестиціями;
 - політики формування структури капіталу;
 - політики управління ризиками (ризик-менеджмент);
- розробка системи фінансово-економічних та організаційних заходів щодо забезпечення реалізації відповідної стратегії;
- оцінка результативності стратегії.

В узагальненому вигляді основні етапи розробки та реалізації стратегічних рішень представлено на рис. 1.

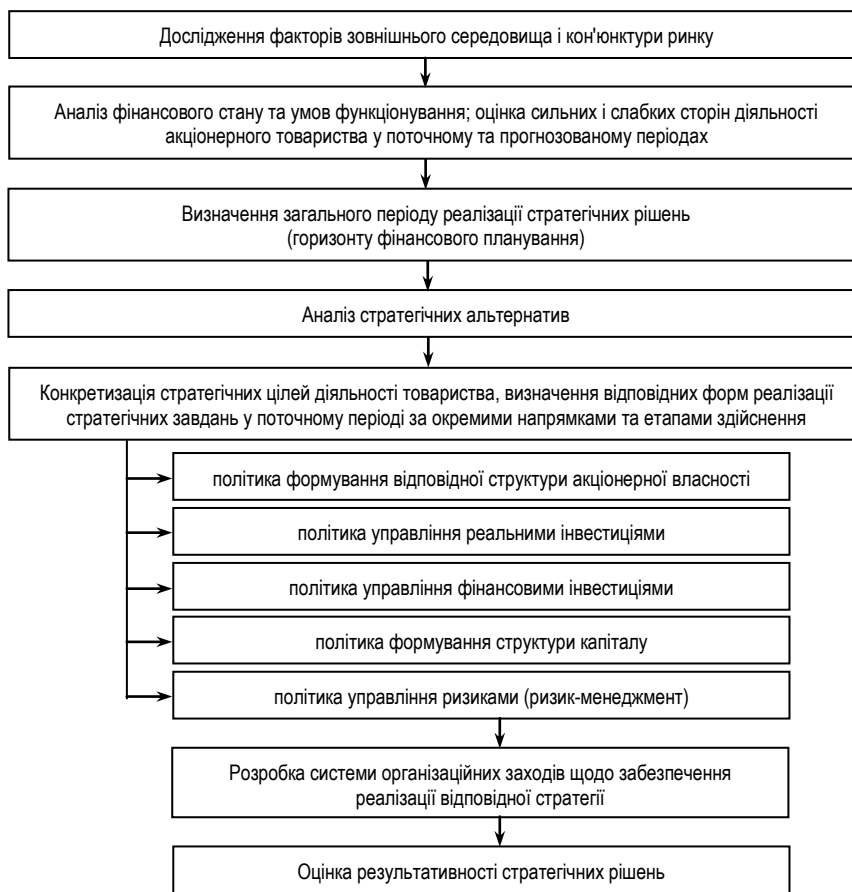


Рис. 1. Основні етапи формування стратегічних рішень в процесі фінансового планування

Слід відзначити, що стратегія розвитку акціонерного товариства не є незмінною, вимагає періодичного коригування залежно від змін зовнішніх і внутрішніх факторів, до найважливіших з яких слід віднести такі:

- стан економіки й інвестиційного клімату в країні;
- галузеву приналежність компанії;
- функціональну спрямованість діяльності;
- стадію життєвого циклу компанії (“народження”, “зрілість”, “старіння”, “відродження”);
- розмір компанії (фірми);
- ресурсний потенціал;
- рівень конкурентних переваг на ринку і т.д.

Залежно від особливостей діяльності та організаційної структури підприємства (холдинг, бізнес-група, ФПГ, концерн тощо) визначаються

стратегічні цілі, що обумовлюють пріоритетні форми і напрямки інвестування.

Фінансовий план базується на прогнозуванні та аналізі довгострокової та короткострокової перспективи та визначенні фінансових умов функціонування акціонерного товариства. Ось чому організаційні заходи щодо формування та конкретизації відповідних рішень (рис. 2) передбачають використання даних моніторингу ринкового середовища, ресурсного забезпечення, управління якістю, прогнозу стану фінансових ринків тощо. На рис. 2 нами в узагальненому вигляді представлено організаційні етапи конкретизації стратегічних задач в процесі розробки та формування короткострокових (тактичних) планових завдань в акціонерному товаристві.

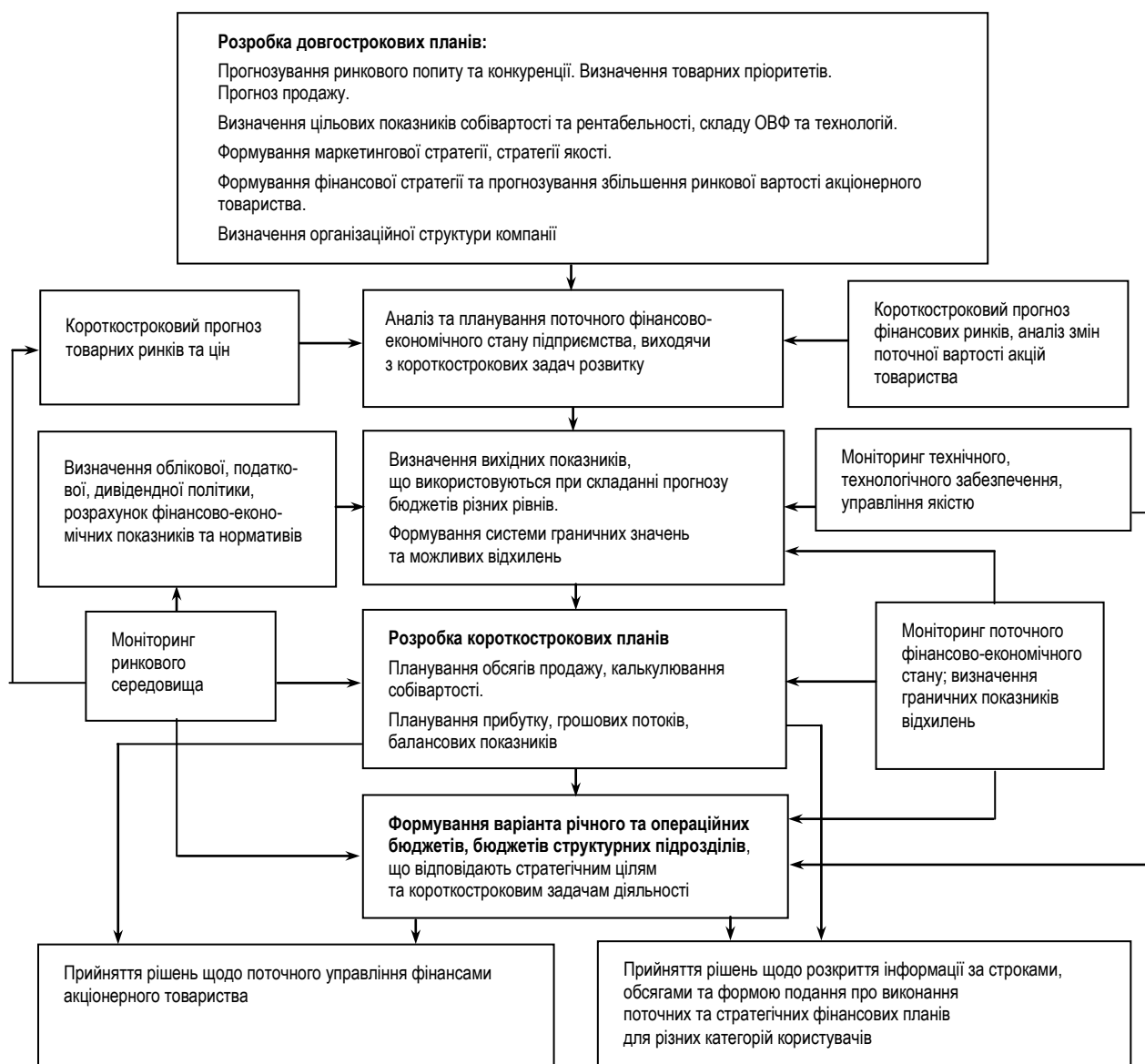


Рис. 2. Організація розробки системи фінансових планів та операційних бюджетів у процесі фінансового планування в акціонерному товаристві

Як ми вже зазначали вище, стратегічні фінансові плани, враховуючи високий рівень економічної конкуренції, невизначеність фінансово-економічних умов, рекомендується складати на 3-5 років. Щодо річного фінансового плану, то його формування передбачає більшу деталізацію – щомісячну або навіть подекадну.

Найважливішими об'єктами фінансового планування в акціонерному товаристві є такі:

- дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- прибуток та його розподіл;
- обсяги відрахувань у відповідні фонди, у т.ч. дивідендний, та їх використання;
- обсяги позикових коштів, умови та строки їх залучення;
- обігові кошти, джерела їх формування та поповнення;

- капітальні вкладення та джерела їх фінансування;
- податкові платежі та розрахунки з бюджетом;
- фінансові інвестиції.

На наш погляд, у процесі фінансового планування на основі взаємоузгодження стратегічних та оперативно-тактичних фінансових рішень, перш за все, мають вирішуватись такі основоположні завдання:

- обґрунтування і підтримка раціонального співвідношення між обсягами фінансування за рахунок різних джерел;
- оптимізація структури капіталу;
- раціоналізація структури і спрямованості фінансових потоків, виходячи з обсягів фінансування і джерел покриття коштів;

- дотримання оптимальних пропорцій між розподілом прав власності під час визначення можливих джерел залучення коштів;
- забезпечення безперервності відтворювального циклу, а також взаємозалежності і взаємозумовленості всіх стадій виробничої та фінансово-інвестиційної діяльності;
- контроль за виконанням інвесторами своїх зобов'язань відповідно до визначених цілей;
- урахування інтересів всіх акціонерів, підвищення доходності корпоративних прав;
- дотримання вимог щодо прозорості інформації, її оприлюднення відповідно до визначеного і затвердженого порядку.

Процес організації фінансового планування в акціонерному товаристві та контроль за виконанням фінансових планів повинен узгоджуватися з загальними вимогами до достовірності та якості фінансової інформації.

Застосування принципів ефективного корпоративного управління є важливою складовою фінансового планування та проявом поваги товариства до прав та законних інтересів акціонерів та інвесторів. Згідно зі ст. 4.1.1. д) Принципів корпоративного управління в Україні передбачено подання у складі річного звіту інформації про дотримання протягом звітного періоду цих Принципів. У випадку недотримання товариство повинно надати обґрунтоване пояснення цього [8, с. 12].

Так, інформація про виконання фінансових планів повинна узгоджуватися зі строками розкриття регулярної інформації. Ось чому, на наш погляд, звіт про виконання поточного фінансового плану доцільно оприлюднювати водночас з річними звітами, які повинні розкриватися товариством не пізніше трьох місяців після закінчення звітного фінансового року. Інформація у складі квартального звіту повинна розкриватись не пізніше двох місяців після закінчення звітного кварталу.

Інформація про будь-які зміни у фінансово-господарській діяльності, які відбуваються у період між наданням регулярної інформації та можуть вплинути на вартість його цінних паперів та/або розмір доходу за ними, повинна розкриватися товариством негайно протягом двох днів після дати виникнення події.

Доцільно певні рівні фінансового планування (стратегічне, поточне та оперативне) узгодити з відповідними рівнями системи внутрішнього

контролю товариства для здійснення стратегічного, оперативного та поточного контролю за його фінансово-господарською діяльністю та виконанням показників фінансових планів:

1) *спостережна рада (через аудиторський комітет спостережної ради) повинна забезпечити функціонування належної системи контролю, а також здійснення стратегічного контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства.*

З метою ефективного виконання зазначених функцій до компетенції спостережної ради належать, зокрема, повноваження щодо:

- перевірки достовірності річної та квартальної фінансової звітності до її оприлюднення та/або подання на розгляд загальних зборів акціонерів;
- виявлення недоліків системи контролю, розробки пропозицій та рекомендацій щодо її вдосконалення;
- призначення та звільнення внутрішніх аудиторів;
- затвердження зовнішнього аудитора; здійснення контролю за ефективністю, об'єктивністю та незалежністю аудитора, фінансовими відносинами між товариством та аудитором;
- контролю за усуненням недоліків, які були виявлені під час проведення перевірок ревізійною комісією, службою внутрішнього аудиту та зовнішнім аудитором;

2) *ревізійна комісія повинна здійснювати оперативний контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства шляхом проведення чергових та позачергових перевірок.*

Чергові перевірки мають проводитися ревізійною комісією за підсумками фінансово-господарської діяльності за рік з метою подання загальним зборам акціонерів висновків по річних звітах та балансах.

Позачергові перевірки повинні проводитися ревізійною комісією з власної ініціативи, за рішенням загальних зборів акціонерів, за рішенням спостережної ради та на вимогу акціонерів, які володіють у сукупності понад 10 % голосів.

При здійсненні покладених на неї повноважень ревізійна комісія зобов'язана вимагати позачергового скликання загальних зборів акціонерів у випадку:

- виникнення загрози суттєвим інтересам товариства;

- виявлення зловживань, вчинених посадовими особами товариства;

3) служба внутрішнього аудиту (внутрішній аудитор) повинна здійснювати поточний контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства.

Служба внутрішнього аудиту (внутрішній аудитор) повинна відповідати за своєчасне виявлення та запобігання відхиленням, які перешкоджають законному та ефективному використанню майна та коштів товариства. Зокрема, до компетенції служби внутрішнього аудиту повинні належати повноваження щодо:

- контролю за функціонуванням та організацією системи бухгалтерського обліку;
- контролю за достовірністю між даними бухгалтерського обліку і фактичною наявністю активів, їх належним збереженням;
- експертизи фінансової та операційної діяльності;
- підготовки оглядів ефективності діяльності товариства та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи товариства.

Особи, що здійснюють контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства, мають бути незалежними від впливу членів виконавчого органу товариства, власників великих пакетів акцій, інших осіб, які можуть бути заінтересованими у результатах проведення контролю.

Слід зауважити, що специфікою фінансового планування в акціонерному товаристві є аналіз та прогнозування фінансових наслідків змін у структурі власності та забезпечення відповідних форм контролю за товариством, у т.ч. з метою захисту його активів від агресивного поглинання.

Така інформація має велике значення для визначення акціонером власної позиції щодо реалізації права голосу на загальних зборах акціонерів, визначення та підтвердження операцій із пов'язаними особами та захисту інтересів акціонерів під час поглинання товариства, є важливим елементом прозорості товариства. Акціонерне товариство повинно розкривати інформацію про осіб, які є власниками 5 % та більше акцій товариства, інформацію про посадових осіб органів товариства, що повинна включати, зокрема, інформацію про володіння посадовими особами акціями товариства; розмір винагороди (на індивідуальній або сукупній основі), що виплачується цим особам. Світова практика передбачає розкриття інформації не тільки про

реальних, а й про кінцевих власників значних пакетів акцій публічних компаній.

Важливим напрямом фінансового планування в акціонерному товаристві, що також має свою специфіку, є оцінка ризиків, які можна з достатньою мірою впевненості спрогнозувати, та запобігання наслідкам їх негативного прояву, які можуть вплинути на фінансовий стан та результати господарської діяльності товариства в майбутньому. До таких факторів ризику можуть належати фактори, які пов'язані з функціонуванням певної галузі економіки, фінансових ринків, рівнем відсоткової ставки, а також фактори, які впливають на конкретне товариство, зокрема питання, пов'язані із забезпеченням сировиною, ринками збуту, потенційною відповідальністю за порушення законодавства про охорону навколишнього середовища тощо.

Слід також підкреслити, що процес фінансового планування обумовлює необхідність відповідного аналізу інформації про суттєві події та зміни, які можуть впливати на стан товариства, вартість його цінних паперів та/або розмір доходу по них. Це передбачає також аналіз і планування таких найважливіших для акціонерного товариства показників як курс акції (PPS), дивіденд на акцію (DPS), прибуток на акцію (EPS) та ін., планування емісії акцій, корпоративних облігацій та інших цінних паперів.

Необхідність даного напрямку фінансового планування визначається також вимогами до оприлюднення інформації, яку розкривають у складі особливої інформації (крім відомостей, оприлюднення яких вимагається згідно з чинним законодавством), до складу якої належать, зокрема, відомості про:

- збільшення/зменшення розміру статутного фонду товариства;
- випуск облігацій;
- придбання товариством власних акцій;
- суттєві зміни у структурі акціонерного капіталу (поява у системі реєстраторського/депозитарного обліку товариства особи, частка якої становить або перевищує 10, 25, 40, 50, 60, 75 % у статутному фонді товариства);
- укладення разової угоди, якщо вартість майна або послуг, що є її предметом, перевищує 10 % вартості активів товариства на дату укладення такої угоди;
- факти лістингу/делістингу цінних паперів товариства.

Вимоги щодо достовірності та якості фінансової інформації забезпечуються, перш за

все, завдяки використанню високих стандартів обліку, оскільки акціонерні товариства повинні складати та розкривати регулярну фінансову звітність (річну та квартальну) відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, розроблених Комітетом з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Використання товариством міжнародних стандартів має допомогти користувачам краще зрозуміти фінансовий стан товариства та, завдяки отриманню порівняної інформації, порівняти різні інвестиційні можливості.

Як зазначалося вище, до найважливіших задач фінансового планування слід віднести здійснення відповідного фінансового контролю. В акціонерному товаристві також повинна існувати ефективна система внутрішнього фінансового контролю, в межах якої:

- виконавчий орган повинен нести відповідальність за достовірність бухгалтерського обліку, фінансової та нефінансової інформації;
- ревізійна комісія повинна забезпечити здійснення належного контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства та виконанням ним затверджених планів;
- спостережна рада повинна забезпечити належний контроль за достовірністю інформації, що розкривається товариством, та функціонуванням незалежного та якісного зовнішнього аудиту.

Фінансова звітність, у т.ч. фінансові плани товариства, до їх оприлюднення та/або подання на розгляд загальних зборів акціонерів повинні бути надані спостережній раді для їх розгляду та надання висновків і рекомендацій.

Аналізуючи особливості фінансового планування в акціонерному товаристві, хотілося б підкреслити, що поточне фінансове планування посідає в його системі особливе місце. Це визначається, насамперед, як спрямованістю вирішуваних задач в умовах короткострокового горизонту фінансового планування, так і необхідністю підвищення рівня фінансової обґрунтованості управлінських рішень. *Ось чому поточне та оперативне фінансове планування на практиці доцільно розглядати в єдиній системі, яка є відповідною технологією управління фінансами.* Серед найбільш розповсюджених технологій управління фінансами провідне місце належить технології бюджетування.

За визначенням Є.В. Хруцького, Т.В. Сизової та В.В. Гамаюнова, бюджетування – “это технология финансового планирования, учета и

контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые результаты” [19, с. 21]. Автори підручника “Фінанси підприємств” (За ред. проф. А.М. Поддєрьогіна) акцентують увагу на сприйнятті бюджетування як стандартизованого процесу, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальноновизнаних вимогах і процедурах [14, с. 450]. В.В. Бочаров, В.Е. Леонтьєв характеризують бюджетування як процес розробки планових бюджетів (кошторисів), що об’єднують плани керівництва підприємств (корпорацій), в першу чергу виробничі та маркетингові плани [1, с. 548]. Є.С. Стоянова визначає бюджетування як складову фінансового планування, тобто процесу визначення майбутніх дій з формування та використання фінансових ресурсів [12, с. 65]. Досить чітко розмежування понять “планування”, “програмування” та “бюджетування” існує у теорії фінансів у США, а саме: план – це система цілей та стратегій щодо їх досягнення, програма – це комплекс заходів з реалізації стратегій, а бюджет – це фінансове втілення цілей, стратегій, заходів [1, с. 22].

Таким чином, можна констатувати, що головною метою запровадження бюджетування на підприємстві, у т.ч. в акціонерному товаристві, є забезпечення виробничого процесу необхідними фінансовими ресурсами як в цілому по підприємству, так і по окремим структурним підрозділам.

Організація поточного фінансового планування на основі бюджетування обумовлює вирішення таких основних завдань:

- визначення об’єктів бюджетування;
- розробка системи бюджетів;
- розрахунок відповідних показників бюджетів, їх уточнення та коригування;
- визначення необхідного обсягу грошових коштів для забезпечення безперервної роботи підприємства та розрахунок додаткового обсягу фінансування за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел;
- розрахунок фінансових показників по підприємству та його підрозділам на майбутній період.

Система бюджетного планування складається з наступних елементів:

- бюджетне планування діяльності структурних підрозділів підприємства;

- система зведеного (комплексного) бюджетного планування діяльності підприємства.

Ці системи включають:

- процеси формування бюджетів;
- уточнення структури бюджетів;
- відповідальність за формування і виконання бюджетів;
- процеси узгодження, затвердження і контролю за виконанням бюджетів.

Таким чином, враховуючи особливості структурної побудови бюджетного планування, слід зазначити, що система бюджетів на рівні окремих підрозділів складається з локальних бюджетів, а на рівні підприємства представлена

у вигляді комплексного (консолідованого) бюджету.

Не зупиняючись детально на аналізі існуючих підходів до тлумачення сутності поняття "бюджет", лише нагадаємо, що бюджет – це фінансове втілення виробничих планів, орієнтованих на досягнення конкретних цілей протягом певного періоду часу як окремими структурними підрозділами, так і підприємством в цілому.

Аналізуючи типологію бюджетів, що використовуються у фінансовому плануванні, побудованому на основі бюджетування [1, с. 550, 558; 14, с. 551-553; 19, с. 39-40], доцільно нагадати, що їх можна класифікувати за поданими нижче видами (табл. 1).

Таблиця 1

Типологія бюджетів, що використовуються у фінансовому плануванні, побудованому на основі бюджетування

Бюджетні групи	Основні види бюджетів відповідної бюджетної групи
Основні (консолідовані, зведені) фінансові бюджети	Бюджет доходів та витрат Бюджет грошових коштів (руху грошових потоків) Прогнозний баланс
Операційні бюджети	Бюджет продажу Бюджет виробничих запасів Бюджет виробництва: <ul style="list-style-type: none"> • бюджет матеріальних витрат; • бюджет витрат на оплату праці; • бюджет управлінських витрат; • бюджет загальновиробничих витрат; • бюджет амортизаційних відрахувань і т.ін. Бюджет витрат на збут
Допоміжні бюджети	Інвестиційні бюджети та бюджети проектів: <ul style="list-style-type: none"> • бюджет капітальних витрат; • бюджет технічної реконструкції; • бюджет створення нового філіалу (структурного підрозділу); • бюджет освоєння нового ринку; • бюджет будівництва об'єктів виробничого призначення; • бюджет освоєння нової продукції Кредитний план
Спеціальні бюджети	Податковий бюджет Бюджет розвитку персоналу (підвищення кваліфікації) Складський бюджет Транспортний бюджет та ін.

Складовими консолідованого фінансового бюджету підприємства є:

- бюджет прибутків і збитків;
- бюджет руху грошових коштів;
- прогнозний баланс.

У свою чергу, розробка бюджетів структурних підрозділів і служб підприємств базується на використанні *принципу декомпозиції*, суть якого полягає у тому, що

кожен бюджет більш низького рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети структурних підрозділів є "вкладеними" у бюджет виробництва, бюджети виробництва конкретизують зведений (комплексний) бюджет.

Крім того, в процесі формування бюджетів може враховуватися організаційна та виробничо-технологічна структура акціонерного

товариства, специфіка його фінансово-господарської діяльності, що обумовлює можливість розробки бюджетів відповідно до визначених об'єктів оперативного планування (бюджетування) за такими форматами:

- операційні бюджети;
- бюджети бізнес-напрямів;

- бюджети підрозділів;
- бюджети центрів фінансового обліку;
- бюджети проектів.

Систему бюджетів різного виду, розробка яких здійснюється для різних об'єктів на підприємстві (в акціонерному товаристві), представлено на рис. 3.

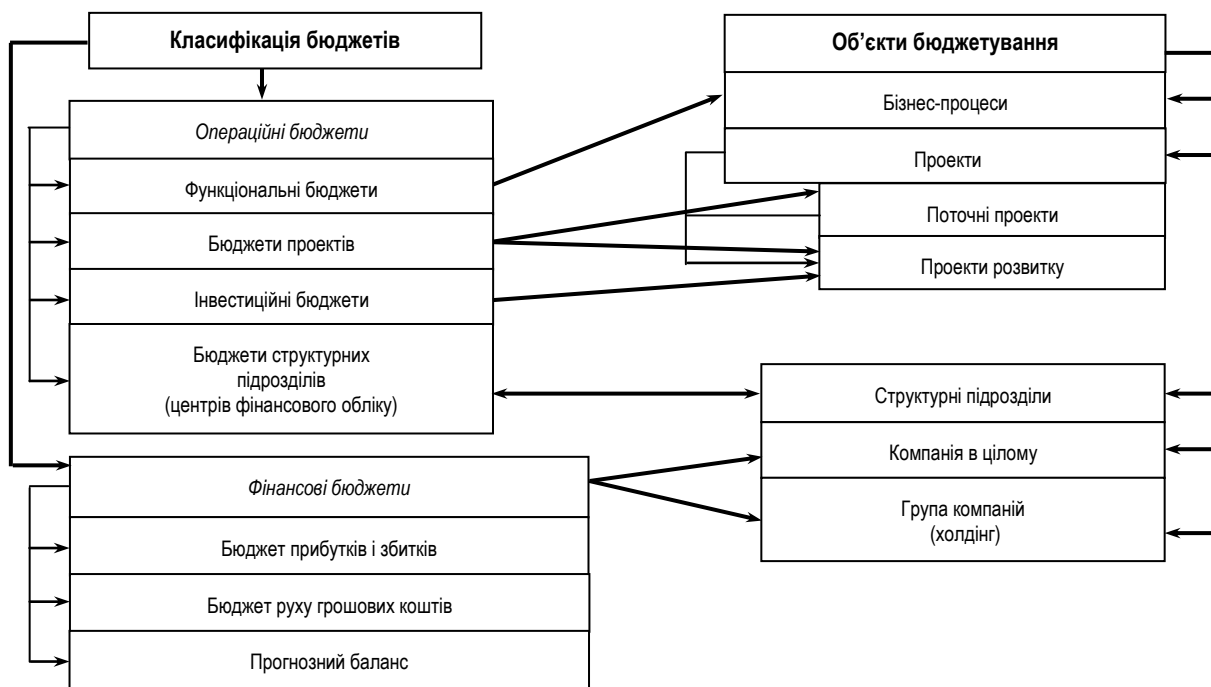


Рис. 3. Комплексна система бюджетів підприємства (акціонерного товариства)

Аналізуючи особливості запровадження бюджетування в системі поточного фінансового планування в акціонерному товаристві, слід зазначити, що необхідними передумовами переходу до такої технології управління фінансами є уніфікація всіх розрахунків на рівні окремих підрозділів підприємства. Це досягається на основі:

- уніфікації основних бюджетних форм для всіх структурних підрозділів і забезпечення можливості формування єдиного зведеного бюджету підприємства;
- узгодження бюджетних періодів для підрозділів, що входять у систему бюджетного планування;
- безперервності використання методів бюджетування як основи внутрішньофірмового фінансово-розрахункового планування;
- сумісності бюджетних форм і використовуваних розрахункових бюджетних форматів з діючими формами фінансової звітності;

- розробки і використання встановлених цільових нормативів протягом планового бюджетного періоду;
- забезпечення можливості коригування розрахунків і прогнозів у процесі організації фінансової роботи і т.д.

З метою організації бюджетного планування діяльності структурних підрозділів (філій, дочірніх підприємств) акціонерного товариства доцільно створити наскрізну систему бюджетів, що охоплює такі *функціональні бюджети*:

- бюджет фонду оплати праці;
- бюджет матеріальних витрат;
- бюджет амортизації;
- бюджет погашення кредитів;
- податковий бюджет;
- бюджет інших витрат.

Ця система бюджетів майже цілком охоплює весь перелік фінансових розрахунків підприємства.

Щомісяця кожним структурним підрозділом подається зведений бюджет структурного підрозділу за затвердженою на підприємстві

формою, структура одного з варіантів якої представлена у таблиці 2.

Таблиця 2

Зведені бюджети структурних підрозділів за функціональною спрямованістю

Назва підрозділу	Бюджети структурних підрозділів за функціональною спрямованістю						Разом
	оплата праці	матеріальні витрати	паливно-енергетичні витрати	амортизація	виплата дивідендів	інші витрати	
Підрозділ 1							
Підрозділ 2							
Підрозділ 3							
... і т.ін.							
В цілому по підприємству							

З метою розробки річного зведеного бюджету рекомендовано використовувати:

- прогноз грошових надходжень від реалізації продукції;
- узагальнені обсяги постійних витрат виробництва з розподілом по основних видах продукції. Попередній розподіл постійних витрат виробництва по видах продукції дозволить більш об'єктивно спрогнозувати рівень рентабельності та забезпечити більш ефективний рівень поточного управління фінансами;
- обсяги змінних витрат по кожній товарній групі;
- прогноз рівня взаємозаліків в загальному обсязі реалізації продукції по підприємству;
- прогноз податкових виплат, залучення позикових коштів і схеми їх погашення і т.ін.

До переваг організації поточного планування на основі використання методів бюджетування фахівці насамперед відносять такі:

1) щомісячне планування бюджетів структурних підрозділів забезпечує більш точний розрахунок обсягів і структури витрат порівняно з діючою системою бухгалтерського обліку і фінансової звітності, і, відповідно, більш точне визначення обсягів прибутку, що є важливим для ефективної організації управлінського і податкового планування;

2) перехід до системи розробки та затвердження щомісячних бюджетів структурним підрозділам забезпечить їм більшу самостійність у витратах коштів фонду оплати праці, що стимулюватиме працівників в успішному виконанні планових завдань;

3) мінімізація кількості контрольних параметрів бюджетів дозволить скоротити непродуктивні витрати робочого часу

працівників планово-економічних і фінансових служб підприємства;

4) бюджетне планування дозволить запровадити режим жорсткої економії фінансових ресурсів підприємства, що особливо важливо для підприємств, які зазнають певних фінансових труднощів.

Рекомендується використовувати підхід до перегляду витрат бюджету, що передбачає урахування стратегічних пріоритетів фінансування відповідно до затвердженого стратегічного плану розвитку підприємства.

Аналіз руху коштів при прийнятті оперативних рішень у процесі формування і коректування бюджету можна проводити, використовуючи систему динамічних реєстрів, що служать для оперативного обліку і, відповідно, до поточного управління фінансами. У динамічний реєстр доцільно включати наступні показники:

- надходження коштів на рахунок підприємства в поточному році за відвантажені товари і надані послуги;
- витрати по основних напрямках операційної діяльності: закупівля сировини і матеріалів, оплата праці, постійні витрати й інші поточні потреби підприємства;
- динаміка доходів від фондової діяльності (управління фондовим портфелем, доходи від нових емісій акцій);
- виплата відсотків по кредитах;
- виплата дивідендів;
- інвестиційні витрати;

Склад показників і загальна кількість зазначених реєстрів може змінюватися залежно від поставлених задач щодо оперативного управління фінансами. Водночас рекомендується крім узагальнюючого реєстра руху коштів мати реєстри щодо управління

дебіторською і кредиторською заборгованістю, а також розрахунків за банківськими кредитами.

Таким чином, оперативне управління фінансами підприємства базується на основі розробки зведеного бюджету з використанням набору динамічних регістрів.

Як свідчить досвід вітчизняних підприємств, на багатьох з них відсутні спеціальні структурні підрозділи, що займаються внутрішньофірмовим бюджетуванням і фінансовим плануванням на основі автоматизації фінансових розрахунків. У такому випадку виникає необхідність створення окремої спеціалізованої групи працівників, що займаються рішенням таких задач і забезпечують контроль за наданням інформації на основі впровадження системи автоматизації розрахунків. У той же час контроль за правильністю заповнення бюджетних форм і відповідності фінансової інформації вимогам щодо її розкриття здійснюють фінансові служби підприємства. Як приклад досить вдалої реалізації методів бюджетування для організації поточного планування в акціонерному товаристві можна навести досвід ВАТ "Фармак". Алгоритм побудови системи фінансового планування з використанням технології бюджетування наведено на рис. 4.

Аналіз фінансового планування на даному підприємстві свідчить про ефективність створення спеціалізованого підрозділу – відділу бюджетування, кількість працюючих у якому дорівнює чотирьом. Задяки організації даного підрозділу на підприємстві аналізується та відслідковується інформація щодо виконання планових показників, здійснюються розрахунки щодо контролю виконання виробничої програми, здійснюються розрахунки обсягів товарної продукції. Слід підкреслити, що аналіз і контроль виконання планових показників виробничої програми здійснюється щоквартально на засіданнях правління ВАТ при підведенні підсумків роботи підприємства.

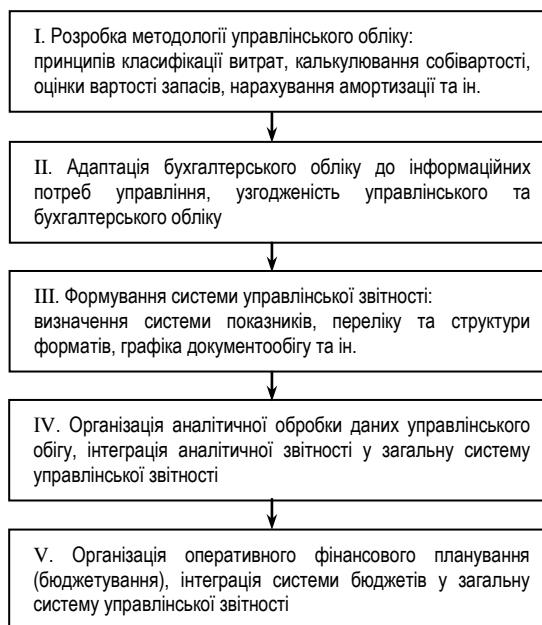


Рис. 4. Основні складові системи запровадження технології бюджетування у ВАТ "Фармак"

Структура бюджетів, про особливості побудови якої ми вже зазначали вище, що використовуються в процесі оперативного фінансового планування на підприємстві, безпосередньо враховує специфіку його фінансово-господарської діяльності.

Не менш важливою проблемою є визначення тих основних цільових показників і нормативів, на основі яких повинні розроблятися фінансові плани (бюджети) підприємства. Склад даних показників багато в чому залежить від специфіки роботи підприємства, його організаційної і технологічної структури, галузевої приналежності і спеціалізації, а також змін, обумовлених внесенням відповідних коригувань у систему фінансово-економічних показників.

Отже, запровадження бюджетування в системі оперативного фінансового планування в акціонерному товаристві дозволяє:

- створити відповідні умови для ефективної реалізації фінансової стратегії акціонерного товариства з урахуванням його організаційної форми та специфіки виробничо-господарської діяльності;
- установити жорсткий контроль за надходженням і витратою коштів;
- запровадити жорсткий режим економії фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, обумовлених можливим переглядом щоквартальних планів і кошторисів;

- досягти більшої гнучкості в управлінні і контролі за поточними витратами в структурних підрозділах.

Таким чином, реалізація принципів бюджетування дає можливість підприємству в діючих умовах організувати фінансове планування всієї виробничо-господарської діяльності, спрогнозувати рентабельність і прибутковість, оптимізувати цільові показники фінансово-економічної діяльності. На основі використання інформаційних технологій рішення цих проблем можна здійснити більш ефективно.

Висновки. Таким чином, фінансове планування у акціонерному товаристві є більш складним за рівнем формування та використання ресурсів, колом вирішуваних завдань.

Узагальнюючи вищенаведене, можна констатувати, що основними задачами фінансового планування в акціонерному товаристві є такі:

- втілення стратегічних цілей у вигляді конкретних фінансових показників;
- формування ефективної системи фінансових планів, узгоджених за цілями, строками, напрямками реалізації для забезпечення вирішення як стратегічних, так і оперативно-тактичних цілей;
- здійснення об'єктивного контролю за ходом виконання фінансових планів та своєчасним розкриттям інформації певним категоріям користувачів виходячи з обсягу, змісту, форми та часу її надання;
- створення єдиної системи поточного та оперативного фінансового планування на основі запровадження ефективних технологій управління фінансами, у т.ч. на основі бюджетування з метою:
 - забезпечення виробничого, науково-технічного та соціального розвитку підприємства, насамперед, за рахунок власних коштів;
 - досягнення збалансованості фінансових показників з основними показниками виробництва і реалізації продукції з метою оптимізації величини одержуваного прибутку;
 - пошуку ефективних джерел формування фінансових ресурсів і обґрунтування напрямків їхнього використання;
 - здійснення контролю за фінансовим станом, платоспроможністю та кредитоспроможністю підприємства, формуванням і використанням грошових коштів;

- налагодження раціональних фінансових взаємовідносин суб'єкта господарювання з бюджетом, фінансово-кредитними установами, контрагентами.

Список літератури

1. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. – СПб.: Питер, 2004. – 592 с.: ил.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1997. – 1020 с.
3. Жебровская Ф. «...Приходится менять образ мышления персонала» // Бизнес. – № 13, 29 марта 2004 г. – С. 100-103.
4. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 432 с.
5. Крамаренко Г.А. Финансовый анализ и планирование. – Днепропетровск. – 2001. – 226 с.
6. Онищенко С.В. Удосконалення фінансового планування на підприємствах // Ринок цінних паперів України. – 2003. – № 3-4. – С. 85-88.
7. Онищенко С.В. Фінансове планування – основний елемент управління фінансами підприємства // Фінанси України. – 2000. – № 9. – С. 58-62.
8. Принципи корпоративного управління в Україні (проект) // Цінні папери України. – № 29. – 31 липня 2003 р. – С. 2-16.
9. Про затвердження Положення про надання регулярної інформації відкритими акціонерними товариствами та підприємствами – емітентами облігацій (із змінами та доповненнями). Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 9 червня 1998 р. № 72 // Українська інвестиційна газета. Нормативна база. – № 12. – 23 березня 2004 р. – С. 4-16.
10. Про підприємства в Україні. Закон України від 27 березня 1991 р. № 887-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 24. – С. 611-629.
11. Сергеев И.В., Щипицин А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 288 с.: ил.
12. Стоянова Е.С., Быкова Е.В., Бланк И.А. Управление оборотным капиталом. – М.: Перспектива, 1998. – 260 с.
13. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Колл. авторов / Под общ. ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 1168 с.; ил.
14. Фінанси підприємств: Підручник / Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2002. – 571 с.: іл.
15. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник / М.В. Романовский и др. / Под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской. – М.: Юрайт-М, 2001. – 543 с.
16. Финансы предприятий: Учебник / Н.В. Колчина, Г.В. Поляк, Л.В. Павлова и др. / Под ред. проф. Н.В. Колчиной. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. – 413 с.
17. Фінанси підприємств: Навчальний посібник: Курс лекцій / За ред. д-ра екон. наук, проф. Г.Г. Кірейцева. – К.: ЦУЛ, 2002. – 268 с.
18. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.: ил.
19. Хруцкий Е.В., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
20. Ченг Ф. Ли, Дж. И. Финерти. Финансы корпораций: теория, методы и практика / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 686 с.

Summary

The article investigates the essence of financial planning in financial management system of enterprises; the features of financial planning in corporations are analyzed; the article also concretizes the approach to creation the effective financial management system in joint-stock-companies.

Науменкова, С. В. Фінансове планування як складова системи ефективного управління фінансами акціонерного товариства [Текст] / С. В. Науменкова, О. І. Глазун // Вісник Української академії банківської справи. - 2004. - N 16. - С. 71 – 85.