

Розділ 3

Економіка підприємства та організація виробництва

УДК 658.15.001.18

Л.В. Кривенко, Б.І. Сюркало

Організація системи ефективного управління фінансами на діючому підприємстві

В статті досліджено сучасні проблеми фінансового планування у системі фінансового менеджменту діючих підприємств, визначені особливості побудови системи фінансового планування, конкретизовані підходи до побудови ефективної системи управління фінансами на вітчизняних підприємствах.

Постановка проблеми. На сучасному етапі соціально-економічного розвитку однією з найбільш актуальних є проблема формування ефективної системи управління фінансами підприємств, що базується на використанні ефективних форм господарювання та механізмів фінансової підтримки розвитку виробництва. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність подальшого удосконалення взаємодії між усіма суб'єктами економічних відносин на основі формування ефективної структури економіки та реалізації відповідної моделі управління.

Пошук та запровадження ефективної моделі управління з урахуванням особливостей національної економіки потребують реалізації певних заходів щодо вдосконалення системи управління фінансами діючих підприємств. Від ефективності системи управління фінансами залежить ефективність діяльності компаній багатьох галузей, у т.ч. визначення найважливіших напрямків інвестування, системи перерозподілу ризиків, вирішення проблем захисту прав власників і т. ін.

Слід відмітити наявність певних труднощів у запровадженні нової ідеології управління, у т.ч. управління фінансами. В першу чергу це стосується більш повного використання методів, характерних для ринкової економіки, відсутності у більшості власників, загальна кількість яких уже перевищує 19 млн, чіткого розуміння механізмів функціонування підприємств в умовах конкурентного ринкового середовища, наявності низького рівня корпоративної культури.

Сучасне динамічне ринкове середовище вимагає нових підходів до управління: на перший план виходять економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються

*Кривенко Лариса Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри теоретичної та прикладної економіки Української академії банківської справи Національного банку України, м. Суми;
Сюркало Богдан Іванович, аспірант Української академії банківської справи Національного банку України, м. Суми.*

© Л.В. Кривенко, Б.І. Сюркало, 2006



Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

вимоги до гнучкості управління. Для забезпечення керованості нових, складніших систем необхідні нові методи управління, які б відповідали складності зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємств.

Останніми роками в економічній літературі досить часто звучить критика традиційних фінансових показників, джерелом яких є система бухгалтерського обліку і фінансової звітності як основи для ухвалення управлінських рішень. Ця критика спрямована на ретроспективний (історичний) характер цих показників, що значно зменшує їх цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Крім того, показники, що формуються в середовищі традиційного бухгалтерського обліку, останніми роками значною мірою втратили цінність для менеджменту і зовнішніх інвесторів.

Наприклад, бухгалтерський баланс з погляду інвесторів є корисним джерелом інформації тоді, коли балансова вартість активів тільки приблизно корелює з ринковою вартістю (точна кореляція неможлива, оскільки балансова вартість історична за своєю природою, а ринкова – перспективна, спрямована в майбутнє).

Збільшення "розриву" між ринковою і балансовою вартостями пояснюється збільшенням ролі нематеріальних активів, таких, як інтелектуальний капітал, репутація фірми, незавершені науково-дослідні розробки і т.д. Відсутність методології оцінки нематеріальних активів, непристосованість стандартів обліку (GAAP) для вирішення проблеми відображення нематеріальних активів в балансі – одна з головних причин початку пошуків нових засобів оцінки вартості і ефективності діяльності фірм.

Аналіз останніх публікацій. Дослідження специфіки ефективного фінансового планування потребує розгляду основних підходів до розкриття сутності останнього.

Сергеев І.В. та Щипіцин А.В. під фінансовим плануванням розуміють процес підготовки й 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 [8]. Білик М.Д. у підручнику "Фінанси підприємств" розглядає фінансове планування як процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування й напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді [9]. Досить детальний аналіз підходів щодо розкриття сутності фінансового планування міститься у працях Онищенко С.В. [5]. 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.

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].



Іншою характерною ознакою, яка віддзеркалює особливості підходів багатьох авторів, є сприйняття фінансового планування через процес розроблення відповідної системи фінансових планів. Так, А.М. Поддєрьогін визначає: “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” [9].

Окремі автори зосереджують увагу на специфічних функціях, притаманних фінансовому плануванню у процесі розкриття його сутності. Так, за визначенням Р. Брейлі і С. Майерса, 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].

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 такі елементи: 1) розрахунок грошових потоків; 2) розрахунок інвестицій та дезінвестицій; 3) розрахунок обсягів зовнішнього фінансування й дефінансування; 4) розрахунок резервів ліквідності. Планування й контроль грошових потоків та інвестицій являє собою фінансовий вираз процесів прийняття рішень у матеріальній сфері; планування й контроль обсягів зовнішнього фінансування, ліквідних ресурсів відносять безпосередньо до фінансової або фінансово-економічної сфери підприємства. При прямому фінансовому плануванні потоки платежів й обсяги платіжних засобів розраховуються безпосередньо на основі даних стратегічного, оперативного і загальнофірмового планів. При непрямому фінансовому плануванні потоки платежів й обсяги платіжних засобів у плановому періоді розраховуються на основі балансових показників за допомогою балансу руху майна й капіталу [10].

Науменкова С.В. визначає, що основною метою фінансового планування є визначення та конкретизація фінансових умов функціонування підприємства на основі розроблення, узгодження та затвердження системи взаємопов'язаних фінансових планів для забезпечення відтворювального процесу відповідними за обсягом та структурою фінансовими ресурсами [4].

Таким чином, реалізація основної мети досягається у процесі вирішення основних задач, що впливають зі специфіки фінансового планування.

Невирішені раніше частини проблеми. Для досягнення цієї мети визначаються та вирішуються такі основні задачі:

- визначення стратегічних цілей розвитку підприємства та їх подальша конкретизація у процесі формування стратегічних, поточних та оперативних фінансових планів;
- визначення напрямів ефективного вкладення капіталу, оцінка ефективності його використання;
- пошук ефективних джерел формування фінансових ресурсів і обґрунтування напрямків їхнього використання;
- здійснення контролю за формуванням і використанням грошових коштів, за фінансовим станом, платоспроможністю та кредитоспроможністю підприємства;



Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

- налагодження раціональних фінансових співвідношень суб'єкта господарювання з бюджетом, фінансово-кредитними установами, контрагентами.
- досягнення збалансованості фінансових показників з основними показниками виробництва і реалізації продукції, у т.ч. розрахунок обсягів додаткового фінансування, виявлення можливих резервів, планування доходів та видатків підприємства у довгостроковій, середньо- та короткостроковій перспективі.

Найважливішими об'єктами фінансового планування в умовах діючого підприємства для забезпечення відповідного рівня конкурентних переваг є такі:

- дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- прибуток та його розподіл;
- обсяги відрахувань у відповідні фонди, у т.ч. дивідендний, фонд розвитку підприємства та ін., 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.

З урахуванням цього формується система стратегічних завдань відповідно до визначеної мети діяльності підприємства, визначаються засоби реалізації поставлених завдань та особливості моніторингу його діяльності.

Разом з тим слід зазначити, що потребують додаткового дослідження питання визначення специфічних ознак та особливостей ефективного фінансового планування.

Все це обумовлює дослідження додаткових питань щодо особливостей організації ефективного фінансового планування

Загальна мета статті полягає у визначенні сутності та уточненні поняття „ефективне фінансове планування”, визначенні основних етапів побудови системи ефективного фінансового планування, особливостей організації поточного фінансового планування та стратегічного, в тому числі на основі використання BSC-технології управління, що в цілому сприятиме підвищенню ефективності управління фінансами, а також дасть змогу уникнути можливих порушень діяльності підприємства внаслідок неефективного фінансового планування.

Виклад основного матеріалу

Звернемося насамперед до проблем, пов'язаних з організацією системи фінансового планування. На рис. 1 ці проблеми розподілені за ступенем їх важливості.

Найважливішою проблемою у цій сфері є реальність формованих фінансових планів. Дійсно, реальне й ефективне управління компанією можливе лише за наявності обґрунтованого плану на досить тривалий проміжок часу – рік, квартал. Нереальність планів викликається, як правило, необґрунтованими плановими даними щодо збуту, планової частки коштів у розрахунках, заниженими строками погашення дебіторської заборгованості, роздутими потребами у фінансуванні (витрати підрозділів на технічне обслуговування, капітальний ремонт, загальногосподарські видатки й т.д.). У підсумку отримані ціною значних зусиль плани не є реальним інструментом управління, що здійснюється, як і раніше, шляхом суб'єктивного розподілу оборотних коштів за різними поточними статтями. Однією з ключових причин цього факту є функціональна роз'єднаність підрозділів, що беруть участь у складанні фінансових планів.

Другою найважливішою проблемою є оперативність складання планів. Навіть добре пророблений план стає непотрібним, якщо «спізнюється» до заданого часу. Так,



місячний план, затверджуваний до кінця другого тижня, із самого початку викликає сумнів у своїй практичній користі. Причини низької оперативності добре відомі керівникам, це: відсутність чіткої системи підготовки й передачі планової інформації з відділу у відділ, необхідність тривалих процедур ітераційного узгодження планів, недостатня кількість і недостовірність інформації. Дуже часто процедури формування фінансового плану будуються на незадокументованих взаєминах між відділами, телефонних дзвінках, нестандартних документах тощо.

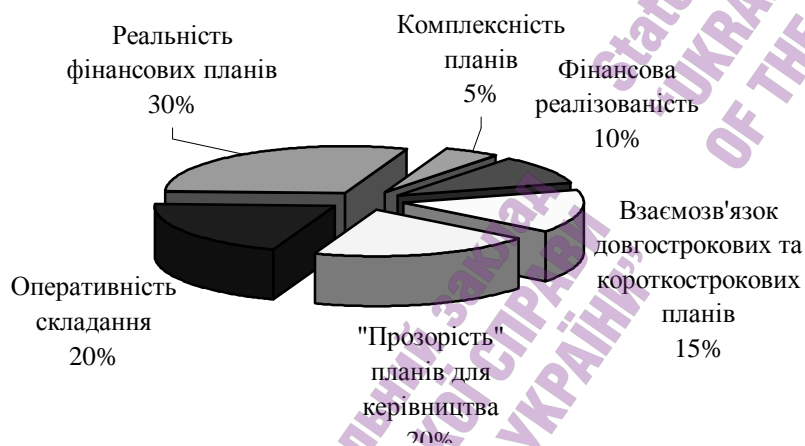
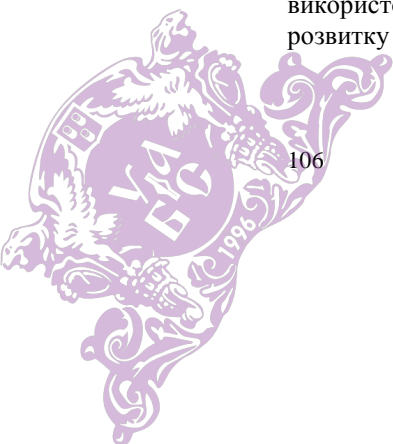


Рисунок 1 – Основні недоліки організації системи сучасного фінансового планування

Ці дві проблеми неминуче викликають третю – непрозорість планів для керівництва. Це природний наслідок відсутності чітких внутрішніх стандартів формування фінансових планів.

Відсутність послідовності операцій, яка проходить через всі відділи, що має своєю метою задоволення потреб керівництва в інструменті управління – фінансовому плані, приводить до відриву довгострокових фінансових планів (наприклад, на 5 років) від короткострокових (місяць, тиждень). Короткострокові плани формуються за своїми законами і мають на меті розподіл дефіцитних оборотних коштів підприємства за напрямками і проектами, керівники яких зуміли вибити ресурси з генерального керівника і його заступників. Звичайно, в наш час трапляються підприємства, де ця проблема значною мірою вирішена, але для більшості з них вона продовжує залишатися актуальною.

Відзначимо ще дві проблеми – реалізація планів і їх комплексність. Під реалізацією планів розуміється їх виконаність з погляду забезпечення необхідними фінансовими й матеріальними ресурсами, відсутність дефіцитів. Практика роботи вітчизняних підприємств показує, що дуже часто приймаються до виконання фінансові плани з дефіцитом до 30-60%, що підвищує ймовірність невиконання планів. Комплексність планів означає, що, крім плану з доходів і видатків, необхідно комплексно розглядати реальні плани з прибутків і збитків, зміни заборгованостей, плановий баланс. Всі ці плани повинні формуватися у вигляді, зручному для керівників. Крім цього, доцільно використовувати інструменти факторного аналізу, щоб оцінити можливі варіанти розвитку подій при зміні ключових планових показників (виручка, ціна, вартість



Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

сировини тощо), тобто погляд на фінансовий стан діючого підприємства повинен бути комплексним, задля забезпечення виконання планових показників відповідно до можливостей підприємства при проведенні SWOT-аналізу.

Додатково слід зазначити, що для більшості українських підприємств основними параметрами при складанні річного плану є виручка, собівартість і прибуток. Звичайно, це ключові показники діяльності будь-якого діючого підприємства. Однак у той самий час не приділяється достатньої уваги й в основному не аналізуються такі показники, як рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, оборотність активів, запас фінансової міцності, темп економічного зростання компанії, фінансова потужність діючого підприємства. Дуже часто на діючих підприємствах не формується плановий баланс і не аналізується його структура, не прогнозується динаміка зміни фінансової стабільності й ліквідності, не проводяться стрес-тести в ході планування фінансової діяльності. На сьогоднішній день про це свідчить повна неготовність більшості вітчизняних підприємств до різкої зміни кон'юнктури цін на енергетичні ресурси – це є прямим доказом прорахунків у фінансовому плануванні. Відсутність такого аналізу на етапі довгострокового планування істотно знижує його ефективність як інструменту управління підприємством.

Фінансовий план тільки тоді буде реальним інструментом управління компанією, коли його виконання можна оперативним чином контролювати. Для цього потрібна фактична інформація. В цьому випадку необхідно звернутися до проблем управлінського обліку, які притаманні українським підприємствам. На рис. 2 показані типові проблеми підприємств у сфері управлінського обліку.

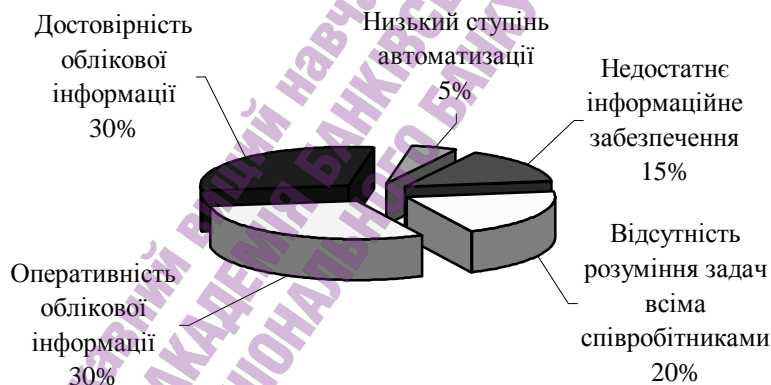


Рисунок 2 – Типові проблеми управлінського обліку діючих підприємств в Україні

Ключовими проблемами у сфері управлінського обліку є низька вірогідність і оперативність одержуваних даних: кожний фінансовий директор або головний бухгалтер бажає мати оперативну інформацію стосовно собівартості й прибутку, але та інформація, що подається на сьогоднішній день, їх не задовольняє. Ці проблеми обумовлені різними причинами: це й недостатня оперативність отримання первинних облікових документів, територіальна віддаленість підрозділів підприємства, проблеми зі зв'язком, невідповідність системи аналітичного обліку завданням управління (особливо



це стосується форм фінансової звітності), недостатність людських і матеріальних ресурсів тощо.

Як показує дослідження, проблема автоматизації сама по собі виявляється не такою гострою, як прийнято вважати. Справа у тому, що основні проблеми знаходяться в галузі розроблення концепції системи управлінського обліку, її адекватного сприйняття всіма зацікавленими особами на підприємстві. На другому місці – наявність формалізованих процесів обліку. В цьому випадку слід зазначити, що найбільш проробленими є процеси виробничого й бухгалтерського обліку. Процеси оперативного фінансового обліку не регламентуються державою, і розроблення системи фінансового планування і обліку цілком покладена на підприємство. Часто при цьому виникає проблема невідповідності облікових процедур і реєстрів оперативного й бухгалтерського обліку.

Багато із причин такого стану справ у сфері фінансового планування й контролю, управлінського обліку полягають в недоліках традиційної функціональної організації. До цих недоліків належать: відсутність орієнтації на кінцевий результат, втрати інформації і її перекручування при передачі, проблеми на стиках між функціональними відділами, внутрішня політична боротьба, надмірна тривалість процедур узгодження рішень, дублювання функцій, розмивання відповідальності та ін. Звичайно, у функціональній структурі управління є й свої переваги, але світовий досвід останніх десятиліть показує, що розроблювальні стандарти комплексного планування й управління підприємством (і т.п.) стають усе більше орієнтованими на процеси. Кінцевою метою є синхронізація діяльності підприємства з потребами споживача, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Для підвищення ефективності діяльності, посилення клієнтської орієнтації підприємства необхідно використовувати нові стандарти управління, зокрема нові технології щодо організації управлінської діяльності.

Економічний ефект від впровадження подібної системи проявляється за такими напрямками: збільшення обсягу збуту (25-30%), скорочення виробничих і невиробничих витрат (15-25%), збільшення оборотності ресурсів (2-5 разів), скорочення витрат на закупівлю ресурсів (10-20%), раціональна витрата коштів на капітальне будівництво й технічне переозброєння. Одним із найважливіших результатів проекту із впровадження системи фінансового планування й управлінського обліку є збільшення управлінського прибутку, що проявляється як прийняття управлінських рішень і їх ефективність. Якість і ефективність рішень визначаються вірогідністю й оперативністю інформації, що керівники одержують із системи обліку.

Розглянемо основні етапи ведення проекту реорганізації фінансових процесів більш докладно. Цей проект включає такі етапи.

Аналіз існуючої ситуації:

1.1. Аналіз сильних і слабких сторін існуючої системи фінансового планування й контролю, управлінського обліку.

1.2. Опис моделей існуючих фінансових бізнес-процесів.

1.3. Виділення проблемних сфер у рамках даних процесів (вузькі місця, перетинання повноважень відділів, втрата інформації при передачі між відділами, надмірна складність процедур узгодження, відсутність необхідної первинної інформації й т.ін.).

1.4. Виділення й аналіз критеріїв оцінки ефективності існуючих фінансових процесів (наприклад, тривалість процесу підготовки тих або інших частин плану, кількість



Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

помилки при формуванні плану, кількість задіяних співробітників, відсоток точності оперативного фінансового обліку тощо).

1.5. Оцінка існуючих процесів за виділеними критеріями, виділення частин процесу, що підлягають реорганізації в першу чергу.

Реорганізація існуючих процесів:

2.1. Визначення цілей реорганізації фінансових процесів (підвищення оперативності й вірогідності одержання фінансової інформації, підвищення точності планування, підвищення оперативності обліку й т.ін.).

2.2. Визначення кількісних критеріїв досягнення заданих цілей.

2.3. Формування моделей перспективних фінансових процесів (можливо кілька варіантів процесів, проводиться з використанням спеціалізованого інструментарію чинностями фахівців підприємства або зовнішніх консультантів).

2.4. Оцінка альтернативних варіантів процесів за заданими критеріями ефективності.

2.5. Вибір одного з варіантів перспективних процесів.

2.6. Планування робіт з реорганізації процесу.

Впровадження перспективних фінансових процесів:

3.1. Розроблення й затвердження методик управління фінансами в рамках процесів.

3.2. Розроблення й затвердження регламентів, що описують процеси.

3.3. Розроблення й затвердження форм документів і документообігу.

3.4. Зміна організаційної структури.

3.5. Зміна посадових інструкцій співробітників, задіяних у процесі.

3.6. Автоматизація операцій у рамках процесу (наприклад, з використанням можливостей комплексних систем автоматизації класу ERP).

Варто підкреслити, що моделювання й реорганізація фінансових процесів – це реальний інструмент підвищення якості й ефективності системи управління сучасним підприємством.

Проведений нами детальний аналіз основних підходів до розкриття сутності ефективного фінансового планування є підставою для ствердження, що на ефективність фінансового планування мають істотний вплив такі фактори:

1) наявність на підприємстві автоматизованої системи підтримки прийняття управлінських рішень (АСППР);

2) фінансова структура діючого підприємства;

3) технологія управління, що застосовується на підприємстві.

Всі ці вищезазначені складові ефективного фінансового планування повинні забезпечувати надходження якісної оперативної облікової інформації.

Сучасні підходи до управління підприємствами, організаціями, об'єднаннями, фірмами, компаніями ґрунтуються на інформаційних технологіях.

Під інформаційними технологіями розуміється сукупність апаратно-програмних коштів для збору, зберігання, обробки й передачі інформації.

Звичайно метою впровадження інформаційних технологій є створення автоматизованих систем підтримки прийнятих рішень (АСППР).

Інформаційні технології базуються на:

1) технічній платформі;

2) алгоритмах функціонування системи управління;

3) програмній реалізації алгоритмів.

Метою дослідження є розгляд базових елементів інформаційних технологій.

Дано загальну характеристику базових елементів інформаційних технологій.



Технічною платформою (рис. 3) реалізації інформаційних технологій є корпоративні комп'ютерні мережі, які в загальному випадку складаються з локальних мереж (ЛМ) і окремих комп'ютерів, об'єднаних між собою через транспортну мережу. У свою чергу, ЛМ складаються з апаратних і програмних засобів. Транспортна мережа може бути реалізована за допомогою виділених каналів, що комутовуються, а також з використанням мереж передачі даних, наприклад, УкрПак, Internet.

Алгоритми функціонування системи управління (рис. 4) містять у собі такі блоки:

1. Діловодство, що здійснюється:
 - відділом кадрів;
 - канцелярією;
 - архівом.



Рисунок 3 – Корпоративні комп'ютерні мережі



Рисунок 4 – Алгоритми функціонування системи управління

2. Розрахунок основних економічних показань:
 - доходи;
 - витрати;
 - прибуток.
3. Математичне прогнозування.
4. Аналіз діяльності підприємства (див.рис.5) містить у собі:
 - оцінку ділової репутації підприємства;
 - аналіз і комплексну оцінку економічної здатності підприємства (загальна оцінка ефективності, аналіз стійкості фінансового становища, аналіз резервів підвищення ефективності виробництва);
 - аналіз взаємодії з комерційними банками.
5. Бізнес-планування (див.рис.6) містить у собі:



Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

- маркетингові дослідження;
- створення вихідної безлічі альтернатив проектів;
- оцінку ефективності інвестицій (вибір альтернативи) (див.рис.7.);
- роботу з персоналом;
- управління проектом.

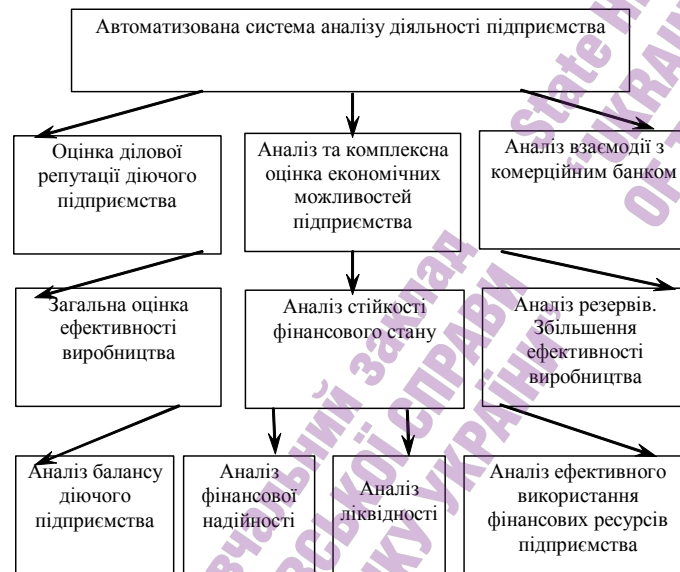


Рисунок 5 – Алгоритми функціонування системи управління



Рисунок 6 – Бізнес-планування на діючому підприємстві

Програмна реалізація алгоритмів є кінцевою метою впровадження інформаційних технологій. Тому на кінцевому етапі будуються АСППР. У найзагальнішому вигляді АСППР містить такі модулі:

- систему баз даних;
- набір систем автоматизованого проектування;
- набір розрахункових модулів;
- модуль управління процесом;
- формування вихідних документів.





Рисунок 7 – Оцінка ефективності інвестицій

Для автоматизації економічного аналізу й управління розглянемо принципи побудови й склад автоматизованих систем економічного аналізу й управління, які будемо називати автоматизованою системою підтримки прийняття рішень (АСППР).

У практичній роботі з управління підприємством, об'єднанням або галуззю в цілому доводиться вирішувати безліч завдань. Можна запропонувати, принаймні, два підходи до рішення проблеми автоматизації управління.

Перший підхід полягає в автоматизації рішення окремих завдань, і АСППР буде являти собою об'єднання певної множини самостійних підсистем. Власне кажучи, такий підхід використовується повсюдно. Він має ту перевагу, що відносно швидко й просто можна отримати практичний результат, тобто автоматизує рішення конкретного завдання.

Однак при побудові глобальної системи підтримки прийнятих рішень такий підхід не є ефективним з кількох причин.

Таким чином, відбувається неминуче дублювання модулів програм, а також вихідних даних, виникає проблема взаємодії між різними завданнями, багато часу витрачається на введення вихідних даних і аналіз вихідних даних.

Другий підхід полягає у створенні АСППР як єдиного комплексу. При цьому досить легко усунути недоліки першого підходу, зберігши деякою мірою його переваги. Тому надалі буде викладатися реалізація другого підходу до побудови АСППР.

На початку розглянемо принципи побудови АСППР.

Перший принцип наведений при формулюванні другого підходу й полягає в тому, що АСППР повинен створюватися як єдиний комплекс.

Другий принцип випливає з першого. Оскільки АСППР – єдиний комплекс, то він повинен містити безліч робочих місць, пов'язаних між собою. При цьому робочі місця й джерела інформації можуть розміщуватися на значній відстані одне від одного (наприклад, у різних містах). Тому АСППР повинна створюватися як інформаційна система (ІС).

Очевидно, що для найшвидшого досягнення результату й адаптації користувачів до ІС потрібно буде включати в ІС частину готових програм. Тому АСППР може реалізовуватися в різних програмних середовищах з обов'язковим забезпеченням експорту й імпорту даних.

Для спрощення введення вихідних даних як елемент (підсистему) АСППР повинен бути створений загальний інформаційний ресурс у вигляді розподіленої системи баз даних.



Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

При вирішенні різних конкретних завдань доводиться виконувати однакові обчислення. Наприклад, при розрахунку економічних показників діяльності, бізнес-планування, маркетингових дослідженнях вирішується завдання прогнозування, виконується розрахунок доходів і витрат, визначається собівартість продукції й ефективність виробництва. Тому повинна бути створена множина універсальних модулів, які використовуються при вирішенні різних завдань.

Результати розрахунку при вирішенні багатьох завдань необхідно спільно обробляти й аналізувати. Тому повинен створюватися загальний інформаційний ресурс вихідних даних.

Наступний принцип висуває необхідність вживання заходів із захисту інформації від несанкціонованого доступу. Хоча захист інформації в ІС передбачається, проте потрібно вживати спеціальних заходів захисту.

Коротко сформулюємо принципи, які повинні дотримуватися при побудові АСППР:

1. Цілісність АСППР.
2. Розподіл АСППР.
3. Спільність інформаційного ресурсу вихідних даних.
4. Інваріантність із взаємодії до програмних середовищ.
5. Універсалізація модулів.
6. Спільність інформаційного ресурсу вихідних даних.
7. Захищеність інформації.

Розглянемо далі склад АСППР. Природно, перший блок повинен являти собою систему розподілених баз даних.

При цьому пропонується створювати бази двох типів:

1. Бази даних загального характеру, які містять інформацію відносно конкретних підприємств, установ і т.д. Назвемо ці бази абстрактними. 2. Бази даних, що містять інформацію, необхідну для вирішення конкретних завдань. Назвемо ці бази цільовими. Наприклад, база даних "устаткування" містить технічні характеристики обладнання. При створенні інформаційного ресурсу підприємства цільова база даних "устаткування" містить тільки перелік устаткування, а його характеристики беруться із загальної бази.

Перелічимо найбільш необхідні бази.

1. Устаткування.
2. Тарифи.
3. Персонал
4. Нормативно-правові акти.
5. Споживачі.
6. Конкуренти.
7. Фінанси.
8. Виробничі можливості.

Наступним блоком є блок складання вихідної множини альтернатив (ВМА). Цей блок призначений для полегшення вибору напрямку діяльності й повинен містити системи автоматизованого проектування.

До блоку розрахунків включаються такі модулі: прогнозування, доходи, витрати, ефективність, звітність і статистика й інші.

Наступний блок назвемо блоком управління процесом. Він складається з модулів різних типів. Назва модулів повинна відбивати їх функціональне призначення.

І як окремих блоку пропонується блок формування вихідних документів.



Запропонований підхід до побудови АСПП дозволяє відносно швидко створювати АС для вирішення конкретних завдань шляхом набору необхідних модулів, а також мінімізувати витрати на збір і введення вихідних даних.

Наступною складовою ефективного фінансового планування є технологія управління фінансами підприємства.

Перші моделі вимірювання і оцінки результатів діяльності підприємств, які з'явилися в 20-х роках двадцятого століття і надалі поширилися практично у всіх країнах з ринковою економікою, були досить простими для розрахунку і будувалися виключно з фінансових показників (наприклад, мультиплікативна модель Дюпона, або показник ROI). В 70-90-х XX ст. роках з'явилися інші концепції оцінки вартості і ефективності роботи підприємств (табл. 1), серед яких найпопулярнішою останніми роками є збалансована система показників (BSC).

Таблиця 1 – Розвиток парадигми визначення вартості і ефективності діяльності фірми

20-ті роки	70-ті роки	80-ті роки	90-ті роки
<p>Модель Дюпона (Du Pont Model);</p> <p>Рентабельність інвестицій (ROI)</p>	<p>Чистий прибуток на одну акцію (EPS);</p> <p>Коефіцієнт співвідношення ціни акції і чистого прибутку (P/E)</p>	<p>Коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (M/B);</p> <p>Рентабельність акціонерного капіталу (ROE);</p> <p>Рентабельність чистих активів (RONA);</p> <p>Грошовий потік (Cash Flow)</p>	<p>Економічна додана вартість (EVA);</p> <p>Прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів (EBITDA);</p> <p>Ринкова додана вартість (MVA);</p> <p>Контролінг (Controlling);</p> <p>Бюджетування;</p> <p>Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)</p> <p>Показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR);</p> <p>Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC)</p>

На сьогоднішній день найбільшого поширення набула концепція BSC (Збалансована система показників). Кожна з названих концепцій має свої переваги, але не позбавлена і недоліків (табл. 2).

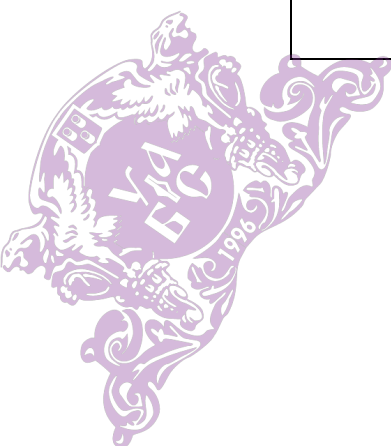
Концепція BSC вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові і нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результатуючими показниками і ключовими чинниками, під впливом яких вони формуються. Наявність причинно-наслідкових зв'язків в моделі BSC підкреслювали самі автори Р.С. Каплан і Д.П. Нортон [11], а М. де Хаас і А. Кляйнгельд вказували, що BSC фактично перетворює систему вимірювання ефективності в систему управління з прямим зв'язком [12].



Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика сучасних найпоширеніших технологій управління

Технологія управління	Переваги застосування	Виявлені недоліки
1	2	3
Контролінг (Controlling)	<p>дозволяє:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отримувати оперативну й достовірну інформацію про поточний стан основних показників діяльності компанії в зручному вигляді; 2. Здійснювати бухгалтерський, управлінський, податковий облік та оперативне планування; 3. Регулярно порівнювати планові показники з фактичними, оперативно впливати на ситуацію та своєчасно реагувати у разі наявності значних відхилень; 4. Формувати бухгалтерські, податкові та управлінські звіти в поточному режимі 	<p>не дозволяє:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Застосовувати систему контролінгу одночасно з іншими технологіями управління; 2. Швидко застосовувати систему контролінгу без додаткової адаптації на будь-якому підприємстві; 3. Складність у визначенні ключових показників; 4. Побудувати єдину систему, яка дозволяє зіставити показники звітності для всіх підрозділів; 5. Потрібно розробляти власну звітність
Економічна додана вартість (EVA)	<p>Даний показник найбільш чітко демонструє здатність бізнесу створювати вартість.</p>	<p>Розрахунок EVA не враховує впливу якості корпоративного управління на підвищення вартості компанії, що ставить перед фінансовими аналітиками непросте завдання пошуку адекватного виміру такої залежності.</p>
Бюджетування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє визначити прогноз напрямків розвитку. 2. Поєднання маркетингового та фінансового планів. 3. Дає змогу провести аналіз „за відхиленнями”. 4. Можливість коригування планів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відірваність стратегії від бюджетів. 2. Відсутній перелік ключових показників діяльності. 3. Показники підрозділів незіставні. 4. Планування проводиться на основі даних бухгалтерського обліку.



Продовження табл. 2

1	2	3
	5. Дає змогу отримати набір сценаріїв, прорахованих від передумов до результатів (аналіз чутливості)	5. Часто переглядаються планові показники. Відсутність зв'язку процесу бюджетування та системи мотивації і контролю діяльності підрозділів і працівників
Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC)	1. Універсальний інструмент для оцінки діяльності підприємства. 2. Швидка адаптація підприємства до змін ринкової ситуації. 3. Розроблення та реалізація стратегії в конкретних тактичних діях. 4. Доведення стратегії компанії до конкретних цілей кожного співробітника. 5. Гнучка система мотивації співробітників	1. Відсутність швидких результатів. 2. Складність оцінки важливості ключових показників. 3. Правильність вибору стратегії

У збалансованій системі слід розрізняти показники, що вимірюють досягнуті результати, і показники, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути пов'язані між собою, оскільки для отримання перших (наприклад, деякого рівня продуктивності) потрібно реалізувати другі (наприклад, досягти необхідного завантаження виробничих потужностей). На практиці увага менеджерів, як правило, зосереджується на показниках першої категорії, а це призводить до того, що бізнес-процеси залишаються неконтрольованими або слабо контрольованими (як за кількісними, так і за якісними параметрами).

BSC охоплює в основному стратегічно важливі напрями, базуючись на оперативних (діагностичних) даних зіставлення фактичних і планових показників, які залишаються предметом уваги інших інформаційних підсистем, хоча насправді провести між ними межу досить складно. Так званий "баланс" в концепції BSC має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

Таким чином, BSC можна розглядати як організаційну структуру, яка дозволяє розширити можливості вимірювання, оцінки і контролю на рівні стратегічного і операційного управління фірмою.



Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

Висновки. Проведений нами детальний аналіз основних підходів до розкриття сутності ефективного фінансового планування є підставою для ствердження, що на ефективність фінансового планування мають істотний вплив такі фактори:

1. Наявність на підприємстві автоматизованої системи підтримки прийняття управлінських рішень (АСППР).
2. Фінансова структура діючого підприємства.
3. Технологія управління, що застосовується на підприємстві.

Всі ці вищезазначені складові ефективного фінансового планування повинні забезпечувати надходження якісної оперативної облікової інформації менеджменту підприємства.

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. *Науменкова С.В., Глазун О.* Особенности организации системы бюджетного планирования на предприятии // Вісник УАБС. – 2001. – № 2. – С. 70-73.
4. *Науменкова С.В., Глазун О.І.* Фінансове планування як складова системи ефективного управління фінансами акціонерного товариства // Вісник УАБС. – 2004. – № 1. – С. 71-85.
5. *Онищенко С.В.* Удосконалення фінансового планування на підприємствах // Ринок цінних паперів України. – 2003. – № 3-4. – С. 85-88.
6. *Принципи корпоративного управління в Україні (проект) // Цінні папери України.* – 2003 (31 липня). – № 29. – С. 2-16.
7. *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.* – 2004 (23 березня). – № 12, 23. – С. 4- 16.
8. *Сергеев И.В., Щипицин А.В.* Оперативное финансовое планирование на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 288 с.: ил.
9. *Финанси підприємств: Підручник / Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін.* – К.: КНЕУ, 2002. – 571 с., іл.
10. *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.
11. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
12. *de Haas M., Kleingeld A.* Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization // Management Accounting Research. – 1999. – № 10. – P. 233-261.

Отримано 18.05.2006 р.

Л.В. Кривенко, Б.И. Сюркало
Организация системы эффективного управления
финансами на действующем предприятии

В статье исследованы современные проблемы финансового планирования в системе финансового менеджмента действующих предприятий, определены особенности построения системы финансового планирования, конкретизированы подходы к построению эффективной системы управления финансами на отечественных предприятиях.

