

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ (Тютюнник Ю. М.)

Успішне функціонування підприємства в ринковій економіці можливе лише у разі здійснення безперервного руху грошових коштів. Управління грошовими потоками – один із найважливіших сегментів фінансової роботи, від ефективності організації якого залежать як поточні результати діяльності, так і майбутні темпи розвитку суб'єкта господарювання [1, с. 605].

Як зазначають Л. В. Тешева, О. Д. Щербань і О. О. Вакуленко, впорядкована сукупність цілей, задач, функцій, методів та інструментів управління дають змогу вирішувати проблемні питання у процесі формування позитивних і негативних грошових потоків на різних рівнях управління фінансово-господарською діяльністю підприємства під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [8, с. 675].

На думку В. П. Биховченка і В. В. Ксьонжика, головними цілями управління грошовими потоками є забезпечення ефективного функціонування підприємства, що виявляється у досягненні стану фінансової рівноваги та максимізації чистого грошового потоку [1, с. 606]. Як вказує І. М. Бурденко, управління грошовими коштами є обов'язковим елементом управління фінансовою рівновагою, що дає змогу забезпечити її необхідний рівень, скоротити потребу в запозиченому капіталі та запобігти негативному впливу фінансових ризиків [2, с. 664].

Важлива роль ефективного управління грошовими потоками підприємства визначається такими основними положеннями [8, с. 671-672].

1. Грошові потоки обслуговують здійснення господарської діяльності підприємства практично в усіх її аспектах. Ефективно організовані грошові потоки є найважливішим симптомом «фінансового здоров'я» підприємства, передумовою досягнення високих кінцевих результатів його господарської діяльності.

2. Ефективне управління грошовими потоками забезпечує фінансову рівновагу підприємства в процесі його стратегічного розвитку. Темпи цього розвитку значною мірою визначаються тим, наскільки різні види потоків коштів синхронізовані між

собою за обсягами і в часі.

3. Рациональне формування грошових потоків сприяє підвищенню ритмічності здійснення операційного процесу підприємства. Будь-який збій у здійсненні платежів негативно позначається на формуванні запасів сировини і матеріалів, продуктивності праці, реалізації готової продукції тощо.

4. Ефективне управління грошовими потоками дає змогу скоротити потреби підприємства в позиковому капіталі. Активно здійснюючи управління грошовими потоками, можна забезпечити більш раціональне й ощадливе використання власних фінансових ресурсів, знизити залежність розвитку підприємства від залучення кредитів.

5. Управління грошовими потоками є важливим фінансовим важелем забезпечення прискорення обігу капіталу підприємства. Цьому сприяє скорочення тривалості виробничого і фінансового циклів, що досягається у процесі результативного управління грошовими потоками.

6. Ефективне управління грошовими потоками забезпечує зниження ризику неплатоспроможності підприємства. Навіть у підприємств, що успішно здійснюють господарську діяльність і генерують достатню суму прибутку, неплатоспроможність може виникати як наслідок незбалансованості різних видів грошових потоків у часі. Відтак синхронізація надходження і витрачання коштів, що досягається у процесі управління грошовими потоками, дає змогу усунути цей фактор виникнення неплатоспроможності підприємства.

7. Активні форми управління грошовими потоками дають змогу підприємству отримувати додатковий прибуток, генерований безпосередньо його грошовими активами. Йдеться перш за все про ефективне використання тимчасово вільних залишків коштів, а також накопичуваних інвестиційних ресурсів у здійсненні фінансових інвестицій.

Основною метою управління грошовими потоками є забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його діяльності і розвитку шляхом балансування обсягів надходження і витрачання грошових коштів. Основними завданнями, що націлені на досягнення визначеної мети управління грошовими потоками підприємства, є [8, с. 673-674]:

- обґрунтування джерел, обсягів та періодичності формування позитивних грошових потоків;
- обґрунтування напрямів, обсягів, періодичності та пріоритетності витрачання коштів;
- забезпечення постійної платоспроможності підприємства;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- підтримання належного рівня ділової активності підприємства;
- забезпечення інтенсивності та достатності формування грошових потоків;
- максимізація чистого грошового потоку.

Як зазначає О. І. Чижишин, необхідність оптимізації грошового потоку з метою підвищення результативності діяльності підприємства зумовлена розумінням того, що чистий прибуток не збігається з чистим грошовим потоком. У короткотерміновій перспективі підприємство може вижити, навіть якщо воно не отримує прибутку, маючи достатні готівкові резерви, але воно не може вижити без готівки, навіть якщо працює прибутково [9, с. 487].

Основною умовою для стабільного фінансового стану підприємства є надходження грошових коштів, які покривають його поточні зобов'язання. Якщо у підприємства буде спостерігатися нестача необхідного обсягу грошових ресурсів, то це може спричинити сповільнення процесу виробництва й обороту продукції підприємства, а в подальшому – до припинення його господарської діяльності, тобто банкрутства. І навпаки, у разі надмірного обсягу грошових ресурсів підприємство понесе відповідні збитки, які будуть пов'язані зі знеціненням грошей унаслідок інфляції.

На думку О. Є. Майбороди, О. В. Майбороди і О. В. Реплюка, сукупність цілей, які ставляться перед управлінням грошовими потоками, включає як загальні цілі управління фінансами суб'єкта господарювання, так і специфічні [4, с. 307]:

- повноту та своєчасність покриття потреби підприємства у капіталі для фінансування його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
- підтримання прийняттого рівня платоспроможності та ліквідності, а також попередження формування чи розвитку

фінансової кризи;

- збільшення вхідних грошових потоків як основного джерела фінансування підприємства та їх оптимізації за видами;
- скорочення циклу обороту грошових коштів;
- підтримання адекватного балансу між формуванням ліквідності та втраченими альтернативними можливостями;
- забезпечення ефективності використання грошових коштів підприємства через оптимальний їх розподіл у часі та просторі;
- скорочення накладних витрат підприємства, пов'язаних із генеруванням його грошових коштів, насамперед із надходженням вхідних грошових потоків.

Процес управління грошовими потоками підприємства включає в себе дві основні стадії, а саме організацію системи і цикл управління грошовими потоками. Організація системи управління грошовими потоками підприємства об'єднує три послідовні етапи [1, с. 605-606]:

- перший – передбачає формування контурів системи управління грошовими потоками, а саме виявляються зони відповідальності та перелік відповідальних осіб, визначається програмний продукт для автоматичної обробки даних, встановлюються терміни певних заходів, форми звітності;

- другий – встановлені елементи управління грошовими потоками оформлюють документально;

- третій – здійснюється остаточний вибір програмного продукту щодо автоматизованої обробки даних і формування звітних форм для прийняття управлінських рішень з урахуванням специфіки підприємства.

Організація моделі управління грошовими потоками здійснюється з дотриманням сукупності певних принципів, основними з яких є [4, с. 307]:

- інформаційна достовірність, яка передбачає своєчасне та повне представлення фінансової інформації, структурованої відповідно до потреб моделі;

- збалансованість – обґрунтоване використання для потреб управління грошовими потоками критеріїв та методів групування, зведення та узагальнення грошових потоків;

- ефективність – визначення оптимального рівня розподілу грошових коштів у просторі та часі для мінімізації витрат на

досягнення необхідного ефекту (наприклад, підтримання визначеного рівня ліквідності);

- інші принципи, які визначаються специфікою умов господарювання конкретного підприємства.

Ефективна система управління грошовими потоками, яка організована з урахуванням зазначених принципів, створює основу значних темпів розвитку підприємства, збалансованості суми надходжень від основних видів господарської діяльності та постійного зростання його ринкової вартості.

Стратегічне управління грошовими потоками є важливою складовою економічної стратегії підприємства. Обрану відповідно до визначених місії та цілей стратегію управління грошовими потоками втілюють у життя на рівні оперативно-тактичного управління. Як зазначає Л. А. Лахтіонова, основними його етапами є збір та оброблення первинної інформації, кількісний аналіз грошових потоків у попередньому періоді, оцінювання чинників і ризиків управління ними та планування і контроль грошових потоків [3, с. 138].

Для забезпечення ефективного управління грошовими потоками слід враховувати їх поділ за ознакою спрямованості:

- позитивний (вхідний) грошовий потік, що характеризує сукупність надходжень коштів на підприємство від усіх видів господарських операцій. У результаті даного грошового потоку рух коштів у рамках господарської операції веде до збільшення абсолютної величини грошових коштів, які перебувають у розпорядженні підприємства на певний момент часу;

- негативний (вихідний) грошовий потік, що характеризує сукупність витрачань коштів підприємством у процесі здійснення усіх видів його господарських операцій.

У процесі аналізу наведених видів грошових потоків звертають увагу на високий ступінь їхнього взаємозв'язку. Недостатність обсягів у часі одного з цих потоків зумовлює наступне скорочення обсягів іншого виду потоків. Тому в системі управління грошовими потоками обидва ці види являють собою комплексний об'єкт фінансового управління.

Під час вибору стратегії управління грошовими потоками необхідно враховувати базові стратегії економічного розвитку підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Основні стратегії управління грошовими потоками [1, с. 606]

Стратегія	Сутність
Обмежене зростання	Цей тип економічної стратегії використовується підприємством зі стабільним асортиментом продукції та виробничими технологіями з обмеженим впливом технологічного прогресу. Вибір такої стратегії можливий за умов незначних коливань кон'юнктури товарного ринку та сталої конкурентної позиції підприємства. Відповідно, стратегія управління грошовими потоками підприємства повинна бути спрямована насамперед на реалізацію операційного циклу.
Прискорене зростання	Цей тип економічної стратегії характерний для підприємств, що перебувають на ранніх стадіях життєвого циклу, а також для галузей, що динамічно розвиваються під впливом технологічного прогресу. Стратегічне управління грошовими потоками у цьому випадку повинно бути спрямоване на забезпечення високих темпів приросту обсягів грошових коштів, диверсифікації грошових потоків за напрямками, видами, регіонами тощо.
Скорочення	Ця економічна стратегія часто вибирається підприємством, що перебуває на останніх стадіях життєвого циклу, а також у періоди фінансової кризи. Вона передбачає скорочення об'ємів та асортименту продукції. Стратегічне управління грошовими потоками покликано забезпечити ефективне дезінвестування та високе маневрування вивільненими грошовими коштами.
Комбінування	Це економічна стратегія, що інтегрує усі наведені види стратегій та є характерною для великих підприємств із широкою галузевою та регіональною диверсифікацією господарської діяльності. Стратегія управління грошовими потоками диференціюється у розрізі окремих стратегічних структурних підрозділів, зумовлена різними цілями їх економічного розвитку.

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства якість управління рухом грошових коштів підприємства характеризується так [5]:

- «добре» – якщо за звітний період чистий рух коштів від операційної діяльності має позитивне значення, а від інвестиційної та фінансової – від'ємне;

- «норма» – якщо за звітний період чистий рух коштів від операційної та фінансової діяльності має позитивне значення, а

від інвестиційної – від’ємне;

- «криза» – якщо за звітний період чистий рух коштів від операційної діяльності має від’ємне значення, а від інвестиційної та фінансової – позитивне.

Управління грошовим потоком від операційної діяльності вирізняється певними особливостями, серед яких можна виокремити такі:

- операційний грошовий потік формується у результаті взаємодії великої кількості вхідних і вихідних грошових потоків, що визначає складну структуру інформаційної та методологічної підтримки управлінських фінансових рішень;

- операційний грошовий потік є основним джерелом покриття потреби підприємства в капіталі;

- управління операційними грошовими потоками характеризується необхідністю глибокої деталізації інформаційної бази управлінського і фінансового обліку й орієнтацією, переважно, на короткострокову перспективу;

- управління операційними грошовими потоками базується на використанні касових розривів, що формуються унаслідок розбіжності в строках генерування вихідних грошових потоків.

Оскільки операційна діяльність є головним джерелом прибутку, то, відповідно, повинна бути і головним джерелом надходження грошових коштів.

Ефективне управління вхідними і вихідними інвестиційними грошовими потоками передбачає необхідність урахування особливостей інвестиційної діяльності підприємства та грошових потоків, що генеруються при цьому, зокрема:

- взаємозалежність з операційними та фінансовими грошовими потоками – розгляд і проектування будь-якого інвестиційного проекту (і, відповідно, оцінка грошових потоків від реалізації проекту) неможливі без з’ясування його впливу на операційну діяльність (формування доходів від реалізації, зміни величини змінних і постійних витрат, що визначаються при оцінці вхідних і вихідних грошових потоків) та джерел залучення капіталу (фінансової діяльності);

- довгостроковий характер прийняття управлінських фінансових рішень у рамках інвестиційної діяльності – строк вкладання грошових коштів у необоротні активи в будь-якому

випадку більший за тривалість одного фінансового циклу;

- значний рівень невизначеності щодо очікуваних грошових потоків від реалізації інвестиційного проекту, що потребує врахування сукупності ризиків, зокрема, шляхом проведення дисконтування майбутніх (очікуваних) грошових потоків;

- реалізація інвестиційного проекту й управління його грошовими потоками передбачає переважно трансформацію у довгостроковій перспективі інвестиційних вихідних грошових потоків в очікуваний операційний грошовий потік суб'єкта господарювання, при цьому покриття вихідних грошових потоків здійснюється за рахунок вхідних грошових потоків від операційної та фінансової діяльності;

- управління грошовими потоками за окремими напрямками інвестиційної діяльності потребує використання різних підходів до оцінки грошових потоків та їх планування, що визначається їх суттєвими відмінностями (наприклад, оцінка окупності реальних і портфельних інвестицій, оцінка вартості вкладень в асоційовані, дочірні підприємства та портфельне інвестування).

Фінансування інвестиційної діяльності за рахунок мобілізації додаткових фінансових ресурсів має здійснюватися шляхом залучення довгострокового капіталу (наприклад, розміщення корпоративних облігацій, фінансування основних засобів за фінансовим лізингом) або збільшення абсолютної величини власного капіталу за рахунок зовнішніх джерел (наприклад, розміщення додаткової емісії корпоративних прав, отримання безповоротної фінансової допомоги). Загалом фінансова діяльність покликана збільшувати грошові кошти в розпорядженні підприємства для фінансового забезпечення операційної та інвестиційної діяльності.

Важливим напрямом удосконалення управління грошовими потоками є їх планування, у процесі якого досягається оптимізація грошових потоків, тобто знаходження такого співвідношення між вхідними і вихідними грошовими потоками, між напрямками й умовами залучення та витрачання грошових коштів, яке дає змогу досягти найкращих результатів господарської діяльності (мінімізації витрат, максимізації прибутку). На думку М. В. Мниха, планування і прогнозування грошових потоків включає такі питання [6, с. 75]:

- визначення й обґрунтування основних цілей і завдань планування та прогнозування грошових потоків;
- визначення критеріїв прийняття управлінських фінансових рішень щодо прогнозування і планування коштів, які генеруються суб'єктом господарювання у рамках здійснення його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
- аналіз складових елементів моделі планування і прогнозування руху грошових коштів у результаті здійснення господарських операцій;
- визначення особливостей використання бюджетування для планування і прогнозування грошових потоків;
- дослідження процедури формування й аналіз основної фінансової інформації Звіту про рух грошових коштів.

Основними принципами планування грошових потоків є [4, с. 308]:

- обґрунтованості мінімально необхідного обсягу грошових коштів, який повинен бути у підприємства для забезпечення його платоспроможності;
- пропорційності розподілу грошових коштів між складниками виробничого процесу;
- гнучкості планування грошових коштів;
- оцінювання ефективності використання грошових коштів;
- адекватності часових інтервалів та способів планування.

Для оперативного внутрішнього аналізу поточної платоспроможності, щоденного контролю за надходженням коштів від продажу продукції, погашення дебіторської заборгованості й інших надходжень, а також для контролю за виконанням платіжних зобов'язань перед постачальниками, банками та іншими кредиторами складається платіжний календар. Платіжний календар розглядається як ефективний інструмент оперативного управління грошовими потоками підприємства для вирішення таких основних задач [7, с. 261]:

- звести прогнозні варіанти плану надходжень і витрачань коштів («оптимістичний», «реалістичний», «песимістичний») до одного реального завдання щодо формування грошових потоків у рамках одного місяця;
- у максимально можливій мірі синхронізувати позитивний і негативний грошові потоки, підвищивши тим самим

ефективність грошового обігу підприємства;

- забезпечити пріоритетність платежів підприємства за критерієм їхнього впливу на кінцеві результати його діяльності;
- досягти необхідної абсолютної ліквідності грошового потоку, тобто платоспроможності підприємства в короткостроковому періоді;

- включити управління грошовими потоками в систему оперативного контролінгу (а, відповідно, і поточного моніторингу) фінансово-господарської діяльності підприємства.

Найбільш розповсюдженою формою платіжного календаря, що використовується у процесі оперативного планування грошових потоків, є його побудова в складі двох розділів:

- 1) графіка майбутніх платежів;
- 2) графіка майбутніх надходжень коштів.

Строк, на який складається платіжний календар (місяць, 15 днів, декаду, тиждень), визначається, виходячи з періодичності основних платежів підприємства. Платіжний календар охоплює всі видатки і надходження коштів як в безготівковій, так і в готівковій формах, дозволяє контролювати стан власних коштів, а також вказує на необхідність використання позикових коштів.

Для складання платіжного календаря необхідно:

- організувати облік погодження у часі грошових надходжень і майбутніх витрат підприємства;
- сформувати інформаційну базу щодо руху грошових коштів, вести щоденний облік змін в інформаційній базі;
- аналізувати неплатежі, здійснювати конкретні заходи для їх подолання;
- аналізувати фінансовий ринок із позиції надійного і вигідного розміщення тимчасово вільних грошових коштів.

Таким чином, стратегічне управління грошовими потоками є важливою складовою загальної економічної стратегії підприємства. Обрану відповідно до визначених місії та цілей стратегію управління грошовими потоками втілюють у життя на рівні оперативно-тактичного управління. Основними його етапами є збір та оброблення первинної інформації, кількісний аналіз грошових потоків у попередньому періоді, оцінювання чинників і ризиків управління ними та планування і контроль грошових потоків.

Список використаних джерел

1. Биховченко В. П. Стратегія управління грошовими потоками на підприємстві / В. П. Биховченко, В. В. Ксьонжик // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Випуск 17. – С. 604-609.
2. Бурденко І. М. Управління грошовими потоками як основа забезпечення фінансової рівноваги суб'єктів господарювання / І. М. Бурденко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Випуск 16. – С. 661-665.
3. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств : [навчальний посібник] / Л. А. Лахтіонова. – К. : КНЕУ, 2004. – 365 с.
4. Майборода О. Є. Напрями управління грошовими потоками підприємства / Майборода О. Є., Майборода О. В., Реплюк О. В. // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 10. – С. 305-309.
5. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства / Затверджено наказом Міністерства економіки України № 14 від 19 січ. 2006 р. (у редакції наказу Міністерства економіки України № 1361 від 26 жовт. 2010 р.) [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua>.
6. Мних М. В. Планування діяльності підприємства в сучасних економічних умовах / М. В. Мних. – К. : Знання, 2006. – 92 с.
7. Семенов Г. А. Фінансове планування і управління на підприємствах : навч. посіб. / Семенов Г. А., Бугай В. З., Семенов А. Г., Бугай А. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 432 с.
8. Тешева Л. В. Поняття грошового потоку підприємства / Тешева Л. В., Щербань О. Д., Вакуленко О. О. // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 10. – С. 670-675.
9. Чижишин О. І. Управлінські аспекти раціоналізації використання грошових ресурсів підприємства / О. І. Чижишин // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Випуск 17. – С. 486-490.