

**Плескач В. Л.,**

доктор економічних наук,  
завідувач відділу економіко-математичного моделювання  
та інформаційно-аналітичного забезпечення  
фінансово-економічних досліджень  
Науково-дослідного фінансового інституту  
Академії фінансового управління  
Міністерства фінансів України,

**Жацько К. С.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
докторант Науково-дослідного фінансового інституту  
Академії фінансового управління  
Міністерства фінансів України

## **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ І УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ КОШТАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

Фінансова криза, яка вплинула на банківську систему України та інших європейських країн, спричинила кризу ліквідності банківських та підприємницьких структур, що у свою чергу призвело до очікуваного зростання ставок по кредитах на банківському ринку. Фінансові аналітики вважають, що загалом подорожчання кредитних ресурсів на ринку триватиме і поки немає підстав для зміни цих тенденцій. Більшість галузей економіки розпочала масове скорочення ємності ринку, тобто певні галузі значно скоротяться, а сегмент продукції першої необхідності, навпаки, зростатиме. Криза підсилила конкуренцію підприємств у різних сегментах ринку.

У кризовій ситуації як ніколи важливо розуміти, наскільки змінилася частка підприємства на ринку, тобто керівник має володіти інформацією за такими ключовими критеріями: обсяг ринку і його наповнення на сьогодні, достатність підприємств на ринку, вплив певних фінансових інструментів на зменшення витрат діяльності і повноцінне виконання інвестиційних планів, кількість необхідних оборотних активів для забезпечення господарської діяльності.

В умовах фінансової кризи і стагнації економіки підприємствам різних форм власності, очевидно, слід готуватися до зростання витрат на обслуговування і використання кредитів. Уже зараз відсоткова ставка по кредитах у гривні коливається від 30 до 50 %. Отримати позикові кошти в цих умовах також буде складніше, оскільки у зв'язку з існуванням для банків ризиків неповернення кредиту, процедури перевірки позичальників стають ретельнішими, а відтак тривалими, і це не гарантує видачу кредиту на поповнення оборотних активів<sup>1</sup>.

Дефіцит вільних позикових засобів для широкого кола підприємств означає спад виробництва і результатів діяльності, зниження темпів розвитку, адже в більшості випадків саме з цією метою фінансові ресурси і здобувалися.

---

<sup>1</sup> Кочнев А. Как построить финансовую структуру? / А. Кочнев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : iteam.ru, 2008.

На наш погляд, фінансове управління грошовими ресурсами включає методи і практику формування фінансових ресурсів, їх планування й оптимальне витрачання, забезпечуючи фінансову стійкість підприємства. Пропонуємо, всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер зовнішніх і внутрішніх чинників управління фінансовими ресурсами, розглянути нові підходи та інструменти фінансового контролю та управління грошовими коштами підприємств відповідно до фінансово-економічних можливостей підприємства щодо реальних умов, що склалися на ринку. Управління грошовими коштами має підпорядковуватися загальній фінансовій стратегії розвитку й орієнтувати на максимізацію прибутку і ринкової вартості підприємства.

Фінансовий контроль і управління грошовими коштами на рівні підприємства – це сукупність фінансових відносин підприємства, що охоплює формування фінансів і їх планування для забезпечення фінансової стабільності підприємства і включає: планування, облік, аналіз і контроль фінансового стану підприємства та оптимізацію оборотних активів. Таке управління має забезпечувати: формування та ефективне використання фінансових ресурсів; виявлення найефективніших напрямів інвестування і зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках діяльності; відповідність фінансових дій економічному стану і матеріальним можливостям підприємства<sup>2</sup>.

Завданнями фінансового контролю та управління грошовими коштами підприємств є:

- визначення способів успішного використання фінансових можливостей;
- обговорення перспективних фінансових відносин підприємства з третіми особами;
- вивчення економічних і фінансових можливостей конкурентів, розробка і здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Аналізуючи подальший розвиток ринкових умов економіки України, слід очікувати наслідки розвитку ситуації – зниження рівня доходів населення, споживчого попиту, скорочення виручки підприємств, особливо торговельних мереж, тобто зменшення обсягів вхідних потоків грошових коштів від покупців, зростання дебіторської заборгованості. Уже сьогодні до 80 % найбільших торговельних мереж не в змозі задовольнити вимоги своїх постачальників щодо своєчасних розрахунків, що призведе до їх банкрутства або злиття капіталу.

Разом з цим умови постачань від підприємств, які перебувають у тій же ринковій ситуації, стають жорсткішими: мінімізуючи свої ризики, постачальники вважають за краще тепер працювати “за передплатою”. Таким чином, дефіцит грошових коштів стає основною перешкодою, яку доводиться долати підприємству, аби в новій кризовій реальності забезпечити свою ліквідність і платоспроможність.

---

<sup>2</sup>Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / В. П. Савчук. – К.: Изд. дом “Максимум”, 2001. – 600 с.

Отже, будь-яке підприємство може знайти вільний фінансовий ресурс, тільки оптимізуючи розпорядження грошовими коштами, що є у наявності. Дійсно, на підйомі економіки підприємства мали достатній фінансовий резерв для здійснення не тільки поточної діяльності, але задля розвитку нових напрямів бізнесу, впровадження інвестиційних проектів. Питання економії коштів не поставало так гостро, їх нераціональне або неефективне використання не було настільки відчутним у ситуації достатнього фінансування.

Пропонуємо такі внутрішні джерела та дії в поточній ситуації, які дають змогу підприємствам не знижувати темпів діяльності.

1. Планування та оптимізація грошових потоків – передбачає можливість управління ліквідністю компанії. Забезпечення ж ліквідності у період кризи – перший явний показник успішності роботи підприємства. Оперативне планування грошового потоку на певний звітний період здійснюється шляхом складання платіжного календаря в рамках бюджету руху грошових коштів на підставі поточного стану платежів, укладених контрактів, підписаних договорів і фактичних зобов'язань. З погляду бюджетування платіжний календар є системою резервування грошових коштів з плану. Платіжний календар – це фактично плановий розпис потоку руху грошових коштів підприємства, який дає змогу прогнозувати касові розриви, а значить – надає можливість завчасно вжити заходів щодо виключення ситуації в частині необхідності здійснення платежу за відсутності достатніх грошових коштів на рахунку компанії. За принципом “попереджений – означає озброєний” можна оперативно змінити плани витрачання грошових коштів, що забезпечить підприємство від несплати.

Таким чином, якщо підприємство має дефіцит вільних грошових коштів, можна здійснювати планування витрат під майбутні надходження грошей. Зважаючи на такий аспект управління грошовими коштами, як планування, слід зауважити, що в ситуації дефіциту грошей особливого значення набуває чітка робота підприємства за погодженням плану платежів на всіх рівнях управління і грамотна розстановка пріоритетів.

Звичайно ж, визначення пріоритетності тих або інших платежів – справа суто персональна для кожного підприємства, але, передусім, її визначальним чинником стане забезпечення основної діяльності підприємства: оплата сировини і матеріалів для випуску продукції під замовлення покупців є важливішою, наприклад, за чергову закупівлю нових меблів для офісних працівників. У зв'язку з цим зростатиме актуальність аналізу так званих регулярних платежів: нерідко на підприємствах є певні витрати, які здійснюються лише тому, що “так було завжди”, до них звикли і не ставлять під сумнів необхідність їх проведення. Складання плану руху грошових коштів тільки тоді має сенс, коли можна бути впевненим, що всі необхідні платежі враховані. План складається для того, щоб виключити “раптове” фінансування певних важливих або термінових проектів. Це означає, що прогнозувати напрями витрачання грошових коштів необхідно заздалегідь, відтак – у кризовій ситуації доцільно ввести жорсткіші терміни за погодженням плану платежів на всіх рівнях управління підприємством. Щодо виконання

плану, то варто звернути увагу на практику щоденної звірки балансу наявних грошових коштів, яка дасть змогу уникнути можливих зловживань, надасть менеджерам достовірну інформацію про поточний залишок коштів на рахунках і в касі підприємства, необхідну для ухвалення рішень про здійснення поточних платежів.

2. Мінімізація ризиків неплатоспроможності. Як правило, управління різними видами фінансових ризиків, зокрема ризиком неплатоспроможності підприємств, базується на хеджуванні (страхуванні) ризиків. Ці функції пов'язані з розробкою і контролем лімітів за різними статтями витрат. Наприклад, регулювання ризиків неплатоспроможності, яке в умовах кризи набуває особливого значення, передбачає встановлення лімітів щодо дебіторської заборгованості й лімітів авансових операцій з контрагентами (постачальниками, покупцями, кредиторами, дебіторами), що викликає підозру відносно можливої неплатоспроможності.

Виявити таких контрагентів та оцінити їх "благонадійність" допоможе оперативне відстежування й аналіз надходжень грошових коштів (зокрема за минулі періоди), звірка термінів фактичних надходжень грошей від контрагентів з плановими. Проаналізувавши динаміку платежів, тобто затримок за платежами контрагентів, можна оцінити, наскільки регулярно і сумлінно здійснює платежі клієнт, які обмеження щодо термінів і обсягів дебіторської заборгованості доречно встановити для певного клієнта.

Якісна оперативна перевірка затримок у планованих надходженнях грошових коштів на рахунки компанії надасть можливість розпоряджатися інформацією для подальшого з'ясування причин невчасної оплати дебіторської заборгованості контрагентами. Відтак, компанія володіє оперативними даними для продуктивної роботи з дебіторами. У свою чергу, зниження термінів дебіторської заборгованості і швидке отримання грошей покращує фінансові показники роботи підприємства, наприклад, оборотності капіталу. Якщо авансова операція з неблагонадійним клієнтом вже здійснена або дебіторська заборгованість є реальністю, то можуть розглядатися операції проведення заліків і реструктуризації заборгованості, приміром за допомогою проведення вексельних схем.

3. Автоматизована система обліку і звітності<sup>3</sup>. Підґрунтям будь-яких фінансових розрахунків, фінансового аналізу, фінансового стратегічного і поточного планування є дані фінансової звітності, основою якої, у свою чергу, є дані фінансового обліку, зокрема бухгалтерського обліку. Завдання обліку – точне виявлення фінансових результатів діяльності підприємства за певний відрізок часу і на певну дату. Оскільки законодавчо встановлено складання і представлення звітності наростаючим підсумком з початку року, що більше відповідає меті контролю, а не управлінню діяльністю підприємства, то саме автоматизований управлінський облік має оперативно обслуговувати цілі економічного управління діяльністю підприємства. При цьому

---

<sup>3</sup> Клепцова О. Ю. Бюджетирование в "1С: Предприятие 8". Информационные технологии бюджетного управления / О. Ю. Клепцова. – М.: 1С-Паблишинг; СПб.: Питер, 2007. – 240 с.

в літературі описується достатньо багато схем і зразків організації управлінського обліку стосовно “західних моделей”.

4. Продуктивна робота з банками. Відомо, що практично всі функції, пов’язані з регулюванням потоків грошових коштів, підприємство здійснює за допомогою банків, тому організація роботи підприємства з банками є одним з основних завдань фінансової служби будь-якого підприємства. При цьому основним питанням є організація роботи з банками з мінімальними витратами, але максимальною вигодою для підприємства.

Наприклад, при плануванні платежів важливо не забувати про підтримання балансу розподілу грошових коштів на розрахункових рахунках у різних банках. Якщо один з рахунків буде заморожений, то можна продовжити роботу, використовуючи рахунки в інших банках. Цей захід надасть можливість забезпечити компанію від таких ризиків, як банкрутство банку.

Варто наголосити, що запорука роботи підприємства за такими напрямками – це достатність і повнота інформації для прийняття фінансових рішень, пов’язаних з управлінням грошовими коштами. Забезпечити необхідною інформацією управлінський персонал компанії можна за допомогою впровадження автоматизованої системи. Здавалося б, криза – не кращий час для того, щоб замислюватися над відкриттям нових проектів, зокрема пов’язаних з автоматизацією підприємства. Проте саме зараз інструментарій отримання оперативних даних про фінансовий стан бізнесу особливо необхідний: як оперативно скласти платіжний календар, запланувати витрати під майбутні надходження грошей, проаналізувати постійні платежі, оцінити динаміку платежів дебіторами, проконтролювати дотримання встановлених лімітів дебіторської заборгованості, оцінити баланс розподілу коштів на банківських рахунках у режимі реального часу. Ці та багато інших питань можна вирішити за допомогою автоматизації функцій управління грошовими коштами.

Отже, фінансовий контроль і управління грошовими коштами підприємства, головним завданням яких є досягнення повної самоокупності, самофінансування і незалежності підприємства, будується на певних принципах організації і включає такі інструменти:

- поточне і перспективне фінансове планування, що визначає на перспективу всі надходження грошових коштів підприємства і основні напрями їх витрачання;
- централізацію фінансових ресурсів, що забезпечує маневреність фінансових ресурсів, їх концентрацію на основних напрямках виробничо-господарської діяльності;
- формування фінансових резервів, що забезпечують стійку роботу підприємства в умовах можливих коливань ринкової кон’юнктури;
- безумовне виконання фінансових зобов’язань перед партнерами;
- розробку обліково-фінансової й амортизаційної політики підприємства;
- організацію та ведення фінансового обліку підприємства і сегментів діяльності на основі стандартів, що діють;
- складання фінансової звітності по підприємству і сегментах діяльності відповідно до чинних норм і правил з дотриманням вимог законодавства;

- фінансовий аналіз діяльності підприємства і його сегментів (пріоритетних господарських і географічних сегментів, інших сегментів у складі нерозподілених статей);
- фінансовий контроль діяльності підприємства і всіх його сегментів.

З огляду на викладене, можливі такі сценарії розвитку підприємств в умовах фінансової кризи (зрозуміло, що вони будуть залежати від ефективності використання інструментів).

*Песимістичний.* Визначений граничний рівень скорочення персоналу. При подальшому ускладненні ситуації скорочення персоналу нижче за цей рівень недоцільно, оскільки порушується можливість повноцінної діяльності. У цьому випадку буде здійснена консервація основного виробництва, більшість виробничого персоналу буде відправлена у відпустки без отримання заробітної плати. Підприємство збереже за собою тільки маркетингові функції щодо використання виробничого устаткування. При цьому штатні працівники тимчасово перекваліфікуються в менеджерів до моменту розконсервування основного виробництва.

*Оптимістичний.* З урахуванням знання слабких місць основних учасників ринку, у період кризи можуть з'явитися можливості для організаційного розвитку підприємства в частині створення об'єднань або поглинання конкурентів. Передбачається, що для реалізації цих перспективних проєктів можуть бути знайдені зовнішні інвестиції у зацікавлених сторін.

*Нормальний.* Через певний час підприємство вийде на докризовий, штатний режим роботи. Проведена під час кризи внутрішня реструктуризація бізнесу надасть можливість організувати ефективнішу діяльність підприємства в майбутньому. Відтак, керівництво підприємства розглядає варіанти вирішення кризових проблем через проведення внутрішньої реструктуризації. При цьому важливою є системність змін, яка забезпечується, зокрема, за рахунок використання інформаційно-аналітичних програм. Сьогодні багато хто говорить про необхідність структурних змін на підприємствах. Тому необхідно розглядати якомога ширше коло завдань, які може взяти на себе підприємство й окремі співробітники на найближчу перспективу, аж до тимчасової зміни профілю діяльності. У багатьох випадках неминучі значні скорочення персоналу. На жаль, бізнесу навряд чи можна серйозно розраховувати на урядову підтримку. Більшість опитаних соціологами вчених-економістів упевнені в неефективності тактики багатомільярдних фінансових вливань у великі банки. Потрібен принципово новий підхід. Шлях розвитку економіки за допомогою інструментів кредитної системи себе не виправдав. Зусилля підприємств сьогодні спрямовані не лише на вирішення проблем, але й на пошук нових можливостей та інновацій, сучасних способів ведення бізнесу. Такі інструменти управління знаннями та інформацією, зокрема економічною, як бізнес-методологія охоплюють найрізноманітніші сфери, і якщо бізнес не в змозі освоїти управління, у тому числі інтелектуальним капіталом, то він приречений на невдачу. І той, хто зуміє опанувати ситуацію, надалі залишиться на ринку.