

## ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті систематизовано основні підходи до трактування сутності грошових потоків та системи управління ними, а також запропоновано власне бачення системи управління і доповнення основних аспектів, що є основою цієї системи; дане узагальнення фактично є системою для практичного впровадження.*

*Ключові слова: грошові кошти, грошові потоки, еквіваленти грошових коштів, управління, ефективність, управління грошовими потоками, принципи управління.*

VASILKIVSKY K. V.  
Khmelnitskyi National University

## BASIS OF AN EFFECTIVE CASH FLOW MANAGEMENT OF ENTERPRISE

*The effectiveness of the management of the cash flow of the company is one of the pillars of its effective operation. The consideration of cash, cash flows, and control of these flows is the aim of our work. We examined the main developments of the researchers in the context of the issue of cash flow and the optimization elements. These elements aim to improve the efficiency of the company's cash flow management. The first of these is a change in priorities and understanding of the cash means and the expansion of the horizon in cash equivalent. This gives a real insight into assets and to show liquidity. The next part is to understand the basic mechanisms and principles of cash management, which should be directed not only at the minimum, and maximum limits, as well as an understanding of the company's business and areas where you want to invest money where you can, and what investments should be stop. The effective of the cash flow management of the companies, as well as their understanding will give an opportunity to increase their turnover, increase liquidity, and to come to a surplus flows and the financial and economic service can move from the format control and audit to the optimization.*

*Keywords: the cash, the cash flow, the cash equivalents, the management, the efficiency, the cash management, the management principles.*

**Постановка проблеми.** За сучасних ринкових умов грошові потоки є одним із основних елементів фінансової активності підприємства. Ефективне управління даними потоками з боку фінансової служби є одним із основних завдань управлінського апарату підприємства. Аналіз грошових потоків та управління ними є досить складною системою, що передбачає планування позитивних та негативних грошових потоків, аналіз ліквідності підприємства, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також узгодження із показниками операційної діяльності і кореляцію із стратегією підприємства та тактичними і оперативними планами. Для дотримання основних умов ефективного управління грошовими потоками: їх оптимізації, дотримання принципу збалансованості та ефективного розподілу важливим є дослідження аспектів, що пов'язані з даною діяльністю та практичне впровадження збалансованих систем управління у практичну діяльність та дотримання умов індивідуальності таких систем для кожного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанню управління грошовими потоками присвячено велику кількість теоретичних досліджень та наукових праць. В першу чергу, слід згадати про роботи І.А. Бланка (Управління грошовими потоками, управління фінансовою стабілізацією підприємства). Також значний внесок в розробку даного питання зробили: Л. Лігоненко, О. Литнев, А. Поддєрьогін, В. Савчук, Г. Ситник, О. Орлов, М. Горохов, В. Ковальов, Дж. К. Ван Хорн, Є. Брігхем, Е. Нікхбахт, Є. Стоянова, І. Балабанов, Т. Райс та інші.

Водночас з тим варто зазначити, що питання управління грошовими потоками як окремої системи розроблено ще недостатньо. Це пов'язано із тим, що більшість дослідників розглядають дане питання як частину загальної системи фінансового управління підприємством, а не як підсистему. Ця невідповідність є досить суттєвою, оскільки управління грошовими потоками є досить складною системою, а її розгляд як єдиного елементу призводить до фактичної втрати повного контролю над даним процесом.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є теоретичне обґрунтування важливості розгляду питання управління як системи, а не як єдиного елементу. Визначення загальної сутності грошових потоків та інструментів управління ними, а також вироблення та систематизація рекомендацій щодо практичного впровадження положень управління грошовими потоками в практичну діяльність підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з даними міжнародної енциклопедії Wikipedia, грошовий потік – сукупність розподілених у часі надходжень і видатків грошових коштів та їх еквівалентів, генерованих підприємством у процесі господарської діяльності [6]: грошові надходження підприємства мінус його грошові виплати за певний період; у ширшому фінансовому сенсі – аналіз всіх факторів, що впливають на надходження грошей протягом звітного періоду.

Згідно з МСБО 7, грошові потоки – це надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів; варто також згадати, що грошові потоки представлені не лише грошовими коштами (грошові кошти

складаються з готівки в касі і депозитів до запитання), а й із інших активів, що в короткотерміновій перспективі можуть бути порівняними до грошових коштів, еквіваленти грошових коштів – це короткострокові, високоліквідні інвестиції, які вільно конвертуються у відомі суми грошових коштів і яким притаманний незначний ризик зміни вартості.

З погляду автора в управлінні грошовими потоками важливо розглядати як грошові кошти, так і їх еквіваленти не роздільно, а разом. Мається на увазі, що в розрізі даного питання невеличкий часовий лаг перетворення еквівалентів в грошові кошти не є суттєвим та таким, що може бути нівельований на користь суми даних показників. Це дасть змогу більш точно визначити показники ліквідності, оборотності та дебіторської і кредиторської заборгованості і їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Існують різні підходи до трактування сутності грошових потоків, розглянемо окремі з них.

1) Е. Нікбахт та А. Гроппеллі інтерпретують визначення грошового потоку як «міри ліквідності компанії», що складається з «чистого доходу і безготівкових витрат, таких як амортизаційні відрахування» [7].

2) Дж. К. Ван Хорн підкреслює, що поняття грошових коштів та грошових потоків можна трактувати по-різному залежно від завдань аналізу. Як правило, грошові кошти і грошові потоки розглядають як готівку або робочий оборотний капітал, тобто у вузькому або широкому тлумаченні цього поняття [3].

3) Л.О. Лігоненко та Г.В. Ситник грошові потоки підприємства інтерпретують наступним чином – це система розподілених у часі надходжень та видатків грошових коштів, що генеруються його господарською діяльністю і супроводжують рух вартості, володіючи зовнішньою ознакою функціонування підприємства [4].

4) А. Поддєрьогін схильний до того, що грошовий потік можна визначити як сукупність послідовно розподілених у часі подій, які пов'язані з відособленим та логічно завершеним фактом зміни власника грошових коштів у зв'язку з виконанням договірних зобов'язань між економічними агентами. Грошові потоки безпосередньо пов'язані з рухом коштів на підприємстві, який відображає надходження в розпорядження суб'єкта господарювання коштів та їх еквівалентів і їх використання [8].

5) За визначенням І.А. Бланка грошовий потік підприємства представляє собою сукупність розподілених надходжень і виплат грошових коштів за окремими інтервалами періоду часу що розглядається, генерованих його господарською діяльністю, рух яких пов'язаний з факторами часу, ризику і ліквідності [1].

Згідно з визначеннями МСБО 7 та баченнями дослідників, автором сформовано наступне визначення грошових потоків підприємства – це сукупність позитивних та негативних потоків грошових коштів та високоліквідних активів (з можливістю конвертування в над короткі строки (1–3 дні), що формують загальний актив підприємства в розрізі виконання своїх зобов'язань та формування можливостей підтримувати операційну діяльність та брати участь у фінансовій, інвестиційній та партнерській діяльності. Під партнерською діяльністю розуміється створення різнотермінових утворень задля більш ефективної конкурентної боротьби на ринку.

Наступним елементом, що впливає на ефективність управління грошовими потоками, є саме розуміння даного процесу як системи (відповідно підсистеми фінансового управління підприємством загалом), а не як єдиного простого елемента.

Першочерговим варто розуміти, що поняття грошових потоків є агрегованим та складається з декількох рівнів, основними з яких є:

– грошові потоки підприємства загалом – усі потоки, що йдуть через підприємство від усіх напрямків діяльності як через відкриту систему; дане поняття в Україні стало актуальним після переходу до ринкової економіки, коли підприємства стали реально відкритими системами, а грошові потоки стали природними;

– грошові потоки від операційної діяльності – позитивні та негативні потоки активів від здійснення основної діяльності підприємства в двох основних вимірах: негативні, що спрямовані на виробництво та реалізацію продукції та позитивні від реалізації цієї продукції;

– грошові потоки від інвестиційної діяльності – потоки, що спричинені вкладанням коштів та отримання від цього дивідендів в коротко – та довгострокових портфелях;

– грошові потоки від фінансової діяльності, що пов'язані з запозиченням та залученням коштів, а також із витратами та додатковими вигодами від здійснення таких операцій.

Внаслідок таких операцій та взаємозалежності грошових потоків виникають дефіцит, профіцит або ж нульове сальдо таких потоків. Побудова ефективного управління спрямована саме на недопущення дефіциту та нульового сальдо і на формування профіциту. Варто також зробити зауваження щодо того, що переважна частина теоретиків та практиків визначають три рівні ефективності: неприйнятний – дефіцит грошових потоків; прийнятний/нульовий – нульове сальдо; ефективне управління – профіцит грошового потоку. На думку автора, даний підхід є невірним, оскільки в час активного ринку нульовий баланс грошових потоків є неприйнятним внаслідок того, що не формується додатковий фонд на розвиток підприємства, а відповідно формується перспектива до зниження ефективності діяльності.

Внаслідок вищезазначених аспектів виникає необхідність розгляду практичного впровадження ефективної системи управління грошовими потоками підприємства. Основними методами управління грошовими потоками варто зазначити наступні:

– аналіз грошових потоків – у фінансовій сфері важливим є економічний аналіз ефективності грошових потоків в розрізі співставності їх витрат та вигод; оцінка їхньої ефективності у розрізі оборотності, витрат на одиницю продукції, рівня ліквідності;

– планування та оптимізація грошових потоків – є одним із найважливіших елементів в управлінні грошових потоків, оскільки лише сама система планування грошових потоків є багатоаспектною та потребує складання планів приходу та видатків у взаємодії фінансово-економічної, маркетингової та служби торгівлі підприємства. Дане планування допускає лише незначне відхилення, оскільки під ці приходи розробляється план видатків та пошук шляхів залучення коштів та розробка заходів для оптимізації потоків як у витратній так і дохідній частинах. Одним із ефективних та досить простих засобів управління грошовими потоками в даному розрізі є складання платіжного календаря. Завдяки даному інструменту оптимізується робота усіх фінансових служб та одразу зрозуміло де найбільші просідання по використанню коштів завдяки чому можна спланувати короткотермінові заходи.

На основі даних етапів будується система основних елементів ефективної системи управління. Дана система є досить важливою, оскільки на основі даних про грошові потоки та результатів їх обігу приймається ряд інших управлінських рішень, які прямо пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства:

1) визначення мінімально необхідного рівня грошових коштів, необхідного для обслуговування господарської діяльності підприємства;

2) моніторинг в режимі онлайн усіх позитивних та негативних потоків (згідно з практичним досвідом сьогодні на ринку присутні підприємства, у яких внаслідок неефективної роботи облікової системи, постійно знижується ефективність діяльності, що пов'язано із часовим лагом між подіями, що фактично сталися та можливості управлінського персоналу побачити відображення даної ситуації в базі обліку);

3) оптимізація системи розрахунків із постачальниками та клієнтами в розрізі збільшення обіговості коштів та зменшення кредиторської та дебіторської заборгованості;

4) розробка тактичного та стратегічного плану щодо використання грошових коштів, що вивільняються внаслідок ефективної діяльності та шляхів їхнього використання: модернізація наявних потужностей чи інвестування в інші businesses units;

5) також автором пропонується введення такого елемента, як максимально можливий фонд використання звільнених обігових коштів. Це пов'язано з тим, що разом із вивільненням обігових коштів виникає загроза їх неефективного використання на усі заплановані проекти без утворення страхового фонду на випадок зміни кон'юнктури ринку та ринкових стресів.

Для дотримання ефективної політики управління грошовими потоками варто дотримуватись наступних принципів, які запропоновані у роботі І. Магдича [1]: комплексність; системність; перспективність; відповідність; послідовність; оперативність; інтегрованість; ефективність. Автором також пропонується застосовувати наступні принципи: ризиковості, що переплітається з оперативністю, – ефективне управління грошовими потоками можливе лише у зв'язку зі здатністю управлінців до ризику без багатьох перевірянь, що призводить до «втрати моменту»; наступним принципом вважається за доцільне розгляд принципу «концепту» – грошові потоки мають бути спрямовані лише у напрямки, що відповідають концепції бізнесу, а тому є потреба чіткого розподілу «наш» і «не наш» бізнес, адже переправлення грошових потоків у русло, яке спрямоване на нетиповий бізнес призводить до втрати синергії; виникає також потреба і у дотримання принципу синергії – усі грошові потоки мають взаємодоповнювати одне одного задля збільшення ефективності.

**Висновки.** Управління грошовими потоками є багаторівневою системою, що в загальному своєму вигляді являє синхронізацію між позитивними та негативними грошовими потоками з метою утворення профіциту грошових коштів та, обов'язково, їхніх еквівалентів, оскільки розгляду грошових потоків, лише як потоки грошових коштів не є доцільним та навіть шкідливим. Оптимальною системою ефективного управління грошовими потоками є та, що на виході створює профіцит грошових потоків, тоді як системи із дефіцитом та нульовим балансом варто вважати неефективними. Щодо самого механізму управління грошовими потоками то його варто розглядати як систему та дотримуватись розуміння того, що управління грошовими потоками є завданням не лише фінансово-економічної служби, а всього управлінського персоналу загалом. Це дозволить відійти від ситуації, коли дана служба є контрольно-ревізійним органом до варіанту служби – оптимізатора. Ну і важливо розуміти, що грошові потоки пов'язанні із підприємництвом де основою є ризик, а саме тому ці потоки є також ризиками і зайві додаткові перевірки лише зашкодять; важливо також і розуміння того, що потоки мають бути спрямовані на ті бізнес-одиниці, що входять в фокус бізнесу, тоді як вихід за цей фокус призведе і до розфокусування системи управління, а відповідно і до зниження ефективності.

Література

1. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств і об'єднань : навчальний посібник. / І.О. Бланк, Г.В.Ситник. – К. : КНТЕУ, 2006. – 183 с.
2. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Брігхем Є. ; пер. з англ. – Київ : Молодь, 1997. – 1000 с.
3. Ван Хорн Джеймс К. Основи фінансового менеджменту / Джеймс К. Ван Хорн, Джон Вахович ; [пер. з англ.]. – М. : Вільямс, 2010. – С. 659–662.
4. Лігоненко Л. О. Управління грошовими потоками : навчальний посібник / Лігоненко Л. О., Ситник Г. В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 255 с.
5. Магдич І.П. Методичні аспекти аналізу ефективності управління грошовими потоками в інвестиційній діяльності підприємства / І.П. Магдич // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – № (5). – С. 60–64.
6. Нагайчук В.В. Управління грошовими потоками підприємства / В.В. Нагайчук // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – № 1 (52). – С. 245–249.
7. Нікбахт Е. Фінанси / Е. Нікбахт, А. Гроппеллі ; [пер. з англ. В. Ф. Овсієнкота В. Я. Мусієнка]. – К. : Основи, 1993. – 383 с.
8. Поддєрьогін А.М. Ефективність управління грошовими потоками підприємства [Електронний ресурс] / А.М. Поддєрьогін, Я.І. Невмержицький // Фінанси України. – 2007. – № 11. – С. 119–127. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Fu\\_2007\\_11\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Fu_2007_11_12.pdf).
9. Орлова В.В. Механізм управління грошовими потоками готельного комплексу / В. В. Орлова, С. П. Оришко // Карпатський край. – 2013. – № 1. – С. 167–176.
10. Ситник Г.В. Когнітивні аспекти фінансового планування на підприємстві / Г.В. Ситник // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № (18). – С. 31–33.
11. Харченко В.А. Система управління грошовими потоками підприємства / В.А. Харченко // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1 (19). – С. 161–164.
12. Шубіна С.В. Напрямки управління грошовими потоками підприємства: теоретичні аспекти / С. В. Шубіна, М. Ю. Авакян // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 2. – С. 52–55.
13. Грошовий потік [Електронний ресурс] / Вікіпедія – вільна енциклопедія. – Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Грошовий\\_потік](https://uk.wikipedia.org/wiki/Грошовий_потік)
14. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (МСБО 7) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ВРУ. – Режим доступу : [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/929\\_019](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/929_019)

Надійшла 27.09.2016; рецензент: д. е. н. Хрущ Н. А.