

4. Kolot, A.M. (2002). *Motyvatytsiia personalu* [Motivation of staff]. KNEU, Kyiv, 345 p. Available at: <http://library.if.ua/books/116.html> (in Ukr.).

5. Vitvits'kyj, V.V., Kysliachenko, M.F., Lobastov, I.V., Nechporuk, A.A. (2006). *Metodyka normuvannya resursiv dlia vyrobnytstva produktsii roslynnytstva* [Methods rationing resources for crop production]. Kyiv, 106 p. (in Ukr.).

6. Majdanevych, P.M. Prokopovych, L.B. (2010). Elements of management accounting method. *Aktual'ni problemy ekonomiky* [Actual Problems of Economics], vol. 9, pp. 265-271 (in Ukr.).

7. Medvediev, V.S. (2010). Methodological approaches to the regulation of labor in production management. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], vol. 690, pp. 647–651. (in Ukr.).

8. Syniaieva, L.V. (2012). Rationing of labour the enterprise as the basis for its motivation. Available at: http://www.rusnauka.com/17_AVSN_2012/Economics/10_113003.doc.htm (in Ukr.).

9. Rad'ko fon Shul'ts, M.M., Antokhova, I.M., Zrybnieva, I.P., Antokhov, A.A. (2011) *Ekonomichnyj mekhanizm funktsionuvannya pidpriemstva* [The economic mechanism of the enterprise]. BDMU, Chernivtsi, 138p. (in Ukr.).

10. *On amendments to certain legislative acts of Ukraine*, Law of Ukraine dated 06.12.2016 № 1774-VIII. The official site Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1774-19/paran6#n6> (Accessed 06.12.2016) (in Ukr.).

11. *Project of the Labor Code of Ukraine* (2015). The official site Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53221 (in Ukr.).

12. Vodianka, L.D., Nykyforak, V.A. (2015). Social dialogue at territorial level: regulation and development prospects. *Naukovyj visnyk Chernivets'koho universytetu* [Scientific Bulletin of Chernivtsi University], Series: Ekonomika, vol. 750, pp. 83-87 (in Ukr.).



УДК 658.15

Т. В. Головко, аспірант,

Київський національний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ПОБУДОВА ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

Анотація

В умовах мінливого ринкового середовища для підприємств актуальним є питання ефективного управління грошовими потоками, зокрема їх планування, оскільки відповідні управлінські рішення покликані забезпечити стабільне функціонування та розвиток підприємства. Стаття присвячена питанню побудови процесу планування грошових потоків підприємств торгівлі. Розглянуто наявні підходи науковців до здійснення планування грошових потоків. З урахуванням здійсненого критичного огляду запропоновано послідовність планування грошових потоків підприємств торгівлі у розрізі трьох основних етапів, що відповідно деталізовані, сформовано блок-схему.

Ключові слова: грошові потоки, підприємства торгівлі, процес планування грошових потоків, операційна діяльність, інвестиційна діяльність, фінансова діяльність.

Т. В. Головко, аспірант,
Київський національний торгово-економічний університет,
г. Київ

ПОСТРОЕНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОРГОВЛИ

Аннотация

В условиях меняющейся рыночной среды для предприятий актуальным является вопрос эффективного управления денежными потоками, в частности их планирования, поскольку соответствующие управленческие решения призваны обеспечить стабильное функционирование и развитие предприятия. Статья посвящена вопросу построения процесса планирования денежных потоков предприятий торговли. Рассмотрены имеющиеся подходы ученых к осуществлению планирования денежных потоков. С учетом проведенного критического обзора предложена последовательность планирования денежных потоков предприятий торговли в разрезе трех основных этапов, которые соответственно детализированы, сформирована блок-схема.

Ключевые слова: денежные потоки, предприятия торговли, процесс планирования денежных потоков, операционная деятельность, инвестиционная деятельность, финансовая деятельность.

Постановка проблеми. Оскільки планування грошових потоків підприємства є однією з важливих складових управління та впливає на подальші результати його діяльності, постає питання щодо послідовності здійснення процесу планування грошових потоків відповідно до особливостей діяльності підприємства та орієнтирів його розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема послідовності процесу планування грошових потоків розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Р. Рейдер, П. Б. Хейлер, М. Еванс, Дж. Лорей, І. О. Бланк, Г. Г. Кірейцев, В. В. Ковальов, В. В. Бочаров, В. Є. Леонтьєв, А. М. Поддєрьогін, Г. В. Ситник та Л. О. Лігоненко та інші.

Метою статті є формування послідовності процесу планування грошових потоків підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу. Планування грошових потоків підприємства дозволяє оцінити його загальний фінансовий стан, можливості та наявність ресурсів для розвитку і відповідно встановити необхідність у фінансуванні.

Планування грошових потоків дає можливість дізнатися, за рахунок якої діяльності організація отримує грошові кошти і чи здатна вона стабільно отримувати грошові кошти від поточної діяльності; наскільки підприємство залежить від позикових джерел фінансування; коли виникають касові розриви і за рахунок чого вони можуть бути покриті, коли і на яких умовах можуть бути залучені позикові ресурси.

Необхідність планування грошових потоків обумовлена їх особливостями, зокрема несинхронністю платежів, неспівставністю надходжень з потребою в платежах, нерегулярністю надходження грошових коштів.

Недостатня увага до планування грошових потоків призводить до погіршення платоспроможності, порушення строків виплат у зв'язку з наявністю постійних касових розривів, які не прогнозуються, погіршення взаємовідносин з контрагентами, необґрунтованого використання позикових ресурсів, у разі неможливості оплати постачальникам, ризику припинення поставок товару, як наслідок паралізації роботи підприємства, не виконання договірних умов з клієнтами і подальша їх втрата тощо.

Розглянемо підходи дослідників до здійснення процесу планування грошових потоків підприємств.

Р. Рейдер та П. Б. Хейлер [1], М. Еванс [2] розглядають процес планування грошових потоків за етапами підготовки, прогнозування, планування та бюджетування. При цьому наголошується, що підприємствам доцільно приділяти більшу увагу саме плануванню грошових потоків, що є цілком логічним, оскільки будь-яке прогнозування на тривалий період супроводжується високою ймовірністю похибок внаслідок складності врахування великої кількості факторів та можливих сценаріїв розвитку ситуації на ринку та всередині самого підприємства.

Спеціалісти фінансової наукової організації [3] та Дж. Лорей [4] звертають увагу на необхідності встановлення чітких цілей та завдань планування грошових потоків.

Загалом спільна лінія у підході до здійснення планування грошових потоків прослідковується у науковців І. О. Бланка [5], Г. Г. Кірейцева [6], В. В. Ковальова [7], В. В. Бочарова та В. Є. Леонтьєва [8]. Вони виділяють такі етапи планування грошових потоків:

- прогнозування грошових надходжень за підперіодами;
- прогнозування грошових витрачань за підперіодами;
- розрахунок чистого грошового потоку (надлишок/нестача) за підперіодами;
- визначення сукупної потреби в короткостроковому фінансуванні в розрізі підперіодів.

Необхідно зазначити, що в цілому така послідовність є обґрунтованою та описує ключові моменти планування грошових потоків на підприємстві, проте не розглядається аспект цілевстановлення, що, на нашу думку є недопустимим, оскільки весь процес планування грошових потоків підпорядковується ключовим цілям їх управління.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

А. М. Поддєрьогін виділяє наступні етапи планування грошових потоків:

- визначення та обґрунтування основних цілей та завдань планування та прогнозування грошових потоків суб'єкта господарювання;
- визначення критеріїв прийняття управлінських фінансових рішень щодо прогнозування та планування грошових потоків, які генеруються суб'єктом господарювання у рамках здійснення його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
- аналіз основних складових елементів моделі планування та прогнозування руху грошових коштів у результаті здійснення господарських операцій суб'єктом господарювання;
- визначення поняття та особливостей використання бюджетування для планування та прогнозування грошових потоків;
- дослідження процедури формування та аналіз основної фінансової інформації Звіту про рух грошових коштів (Cash Flow Statement), у тому числі аналіз первинної фінансової інформації формування Звіту та зміст основних його статей [9, с. 335].

Такий підхід до планування грошових потоків, з одного боку, розширено врахуванням необхідності планування в ув'язці з основними завданнями та цілями підприємства, проте наявною є певна непослідовність у здійсненні етапів планування. Зокрема етап визначення поняття та особливостей використання бюджетування для планування та прогнозування грошових потоків, на наш погляд, викликає сумнів, оскільки здійснювати планування слід володіючи уявленням про основні методи та інструменти планування. Також відсутнє чітке відокремлення власне процесу планування і подальшого супроводження його здійснення, тому такий підхід, на наш погляд, не повністю розкриває особливості та повноту процесу планування грошових потоків.

Г. В. Ситник та Л. О. Лігоненко [10] досить детально розглядають систему планування грошових потоків окремо у розрізі систем довгострокового, поточного та короткострокового планування.

З урахуванням попередніх досліджень ми пропонуємо розглядати процес планування грошових потоків з точки зору трьох основних його етапів, а саме:

- підготовчого;
- розрахунково-аналітичного;
- реалізації розроблених планів.

На підготовчому етапі планування грошових потоків пропонуємо реалізовувати такі процеси:

- уточнення цілей і цільових показників розвитку грошових потоків підприємства у визначеному плановому періоді;
- постановка завдань планування грошових потоків;
- інформаційне забезпечення процесу планування;
- аналіз грошових потоків у попередньому періоді з окремих видів діяльності;
- дослідження і прогнозування факторів, що впливають на грошові потоки підприємства.

Перш за все, на початку процесу планування грошових потоків підприємства повинні бути уточнені цілі та цільові показники розвитку грошових потоків з огляду на загальні встановлені цілі розвитку підприємства та управління його грошовими потоками зокрема.

Відповідно до визначених цілей необхідним є формування відповідних завдань планування, що забезпечать реалізацію цілей планування грошових потоків шляхом визначення більш конкретних їх проявів.

Важливим етапом процесу планування грошових потоків є формування необхідної інформаційної бази щодо особливостей окремих видів та руху грошових потоків підприємства, оскільки від якості наявної інформації залежать результати та адекватність планування.

На етапі аналізу грошових потоків у попередньому періоді оцінюється стан грошових потоків підприємства, проводиться аналіз вхідних та вихідних грошових потоків, чистого грошового потоку, а також їх вплив на загальний результат фінансової діяльності підприємства.

Необхідним є здійснення аналізу грошових потоків у розрізі окремих видів діяльності підприємства, оскільки кожна з них характеризується певною специфікою та вимагає відповідного дослідження, що дозволяє більш конкретно визначити особливості формування окремих видів грошових потоків підприємства, наявність взаємозв'язків між ними, узгодженості їх формування.

При плануванні грошових потоків важливим є дослідження різноманітних факторів впливу на формування руху грошових потоків, зокрема наявних ризиків з метою нівелювання їх негативних наслідків, важливо здійснювати детальну оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу, оскільки в умовах надзвичайно мінливого ринкового середовища підприємствам стає важче своєчасно реагувати на відповідні зміни та ефективно перерозподіляти грошові потоки.

Розрахунково-аналітичний етап, на нашу думку, повинен включати такі процеси:

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

- обґрунтування окремих планових показників розвитку грошових потоків з окремих видів діяльності;
- інтеграція планів розвитку грошових потоків підприємства в цілому по підприємству;
- оцінка плану грошових потоків за рівнем збалансованості;
- оцінка плану грошових потоків за рівнем синхронізації.

Відповідно до встановлених цілей та проведеного аналізу грошових потоків підприємства необхідним є формування окремих планових показників, що реалізується шляхом планування надходжень та відтоку грошових коштів у розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

На основі проведеного планування грошових потоків можливим є розрахунок чистого грошового потоку.

Важливим етапом є процес інтеграції окремих планів розвитку грошових потоків в єдиний план грошових потоків в цілому по підприємству, це дає можливість сформулювати цілісне бачення прогностичного розвитку грошових потоків, оцінити їх взаємозв'язки.

Оскільки грошові потоки є динамічними, необхідним є проведення оцінки плану грошових потоків за рівнем збалансованості, з метою визначення відповідності обсягів вхідних та вихідних грошових потоків для досягнення встановлених цілей та цільових показників розвитку, також необхідним є оцінювання плану грошових потоків за рівнем синхронізації, з метою забезпечення узгодженості їх руху в окремих часових інтервалах.

Наступним етапом після розробки та інтеграції усіх планів грошових потоків є етап реалізації розроблених планів, що передбачає:

- доведення завдань з планування до безпосередніх виконавців;
- здійснення контролю за виконанням плану шляхом зіставлення планових показників з фактичними;
- коригування при необхідності розроблених планів згідно з результатами контролю.

З метою реалізації розроблених планів грошових потоків важливо визначити безпосередніх виконавців та відповідальних осіб, що забезпечують безпосереднє впровадження та супроводження планів грошових потоків.

Процес планування грошових потоків є безперервним, тому об'єктивно виникає потреба у постійному контролі стану грошових потоків підприємства, подальшій оптимізації руху та використанню грошових потоків, постійному відслідковуванню відхилень «план-факт» у зв'язку з неможливістю абсолютного гарантування відсутності касових розривів, а отже і абсолютного виконання планів, тому відповідно до здійсненого контролю повинно в разі необхідності здійснюватися коригування розроблених планів.

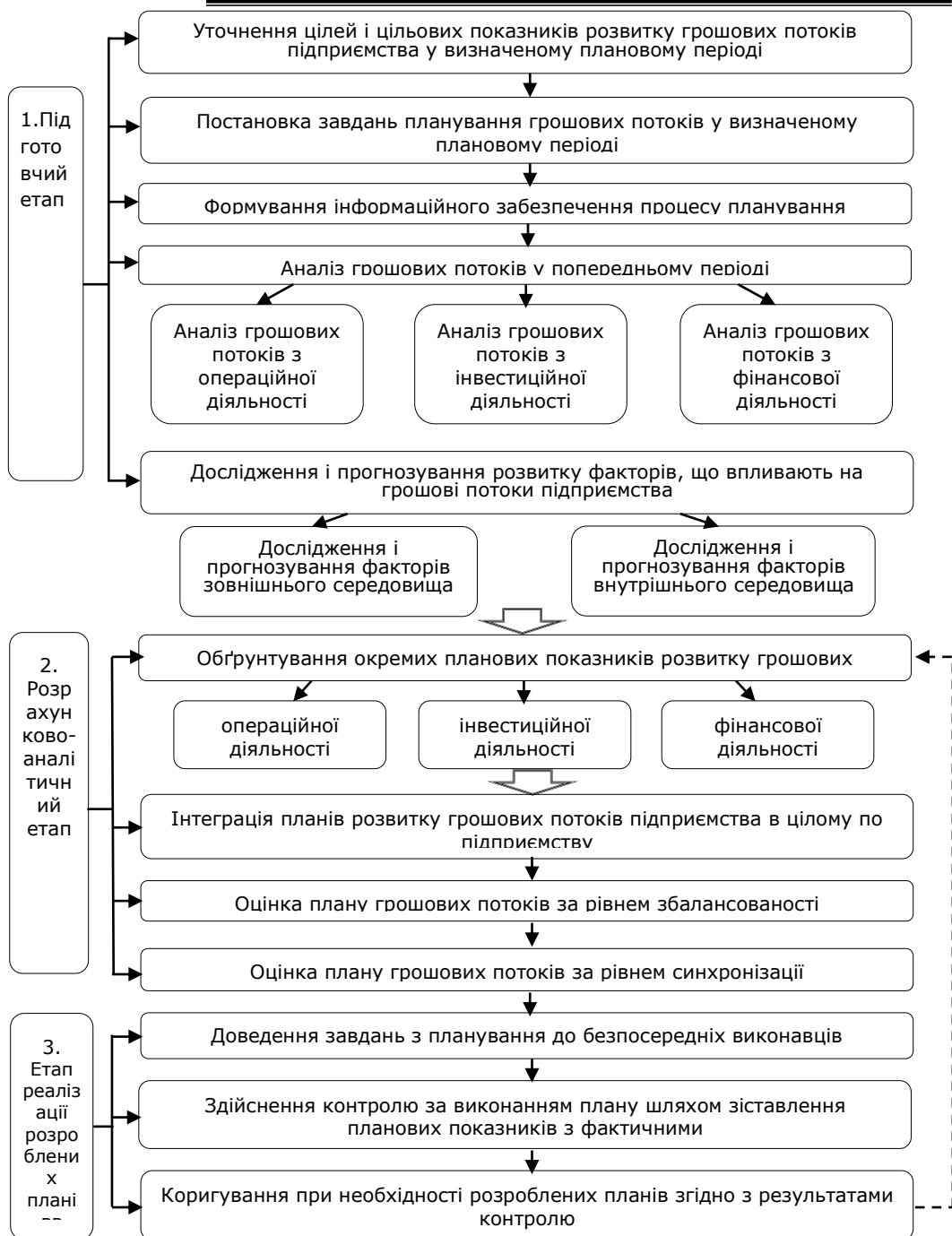


Рис.1. Блок-схема послідовності процесу планування грошових потоків*

*Джерело: розроблено автором

Також важливе значення має складання близьких до факту прогнозів руху грошових потоків, щоденних, місячних, кварталних або прогнозу з певного періоду до кінця року.

Таким чином, враховуючи вище розглянуті підходи науковців та власні пропозиції, пропонуємо здійснювати процес планування грошових потоків підприємства в наступній послідовності (рис.1).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Визначена послідовність планування грошових потоків дозволить здійснювати процес планування відповідно до цілей діяльності підприємства, наявного та прогнозованого стану ринку, можливих прогнозованих результатів діяльності підприємства, а також забезпечить безперервність процесу планування.

Необхідним є планування обсягів грошових потоків у цілому по організації, за її структурними підрозділами, центрами відповідальності з урахуванням регіональних особливостей у разі наявності, при цьому враховувати особливості як внутрішніх, так і зовнішніх грошових потоків підприємства.

Процес планування грошових потоків є багатоаспектним, тому відповідно до окремих його складових подальшими напрямками дослідження можуть бути питання організації процесу планування грошових потоків, зокрема особливості формування інформаційної бази планування грошових потоків, систематизація планових показників грошових потоків, організація контролю планування.

Список використаних джерел:

1. Reider R., Heyler P. B. (2003). *Managing Cash Flow*. Wiley, John & Sons, Incorporated, 352 p.
2. Matt H. Evans (2017). *Excellence in Financial Management*. Available at: <http://www.exinfm.com/index.html>
3. Financial Sciences Corporation (2017). *An overview to cash flow & liquidity forecasting*. Available at: <http://www.fisci.com/news/Overview%20to%20Cash%20Flow%20&%20Liquidity%20Forecasting.pdf>
4. Jackie Lohrey (2017). *Cash Budgeting, Forecasting Cash Flow and Account Analysis*. Available at: <http://smallbusiness.chron.com/cash-budgeting-forecasting-cash-flow-account-analysis-76507.html>
5. Бланк И. А. *Основы финансового менеджмента*. В 2-х томах. Т. 2 / И. А. Бланк. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство «Омега-Л» [и др.], 2011. – 674 с.
6. Кірейцев Г. Г. *Фінансовий менеджмент* / Г. Г. Кырейцев. – Житомир: ЖІТІ, 2001. – 440 с.
7. Ковалев В. В. *Финансовый анализ: методы и процедуры* / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
8. Бочаров В. В. *Корпоративные финансы* / В. В. Бочаров, В. Е. Леоньев. – СПб.: Питер, 2004. – 592 с.
9. *Фінансовий менеджмент: Підручник* / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.
10. Лігоненко Л. О. *Управління грошовими потоками: Навч. посіб.* / Л. О. Лігоненко, Г. В. Ситник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 255 с.

Tetiana Holovko, Postgraduate Student,
Kyiv National University of Trade and Economics,
Kyiv

FORMATION OF CASH FLOW FORECAST PROCESS FOR COMMERCIAL ENTERPRISES

Summary

Under the fluctuating market conditions, the effective cash flow management is quite important, particularly cash flow forecast, because appropriate management decisions can provide stable functioning and development of the enterprise. The article focuses on the formation of cash flow forecast process for commercial enterprises. The available scholars' approaches to the implementation of cash flow forecast are considered. Taking into account the critical review of previous investigation, we suggested the sequence of cash flows forecast process for commercial enterprises in the context of three main stages, which are respectively detailed, and the block diagram is formed.

Keywords: cash flow, commercial enterprises, cash flow forecast, operating activity, investment activity, financial activity.

References:

1. Reider R., Heyler P.B. (2003). *Managing Cash Flow*. Wiley, John & Sons, Incorporated, 352 p.
2. Evans, Matt H. (2017). *Excellence in Financial Management*. Available at: <http://www.exinfm.com/index.html>
3. Financial Sciences Corporation (2017). *An overview to cash flow & liquidity forecasting*. Available at: <http://www.fisci.com/news/Overview%20to%20Cash%20Flow%20&%20Liquidity%20Forecasting.pdf>
4. Lohrey, Jackie (2017). *Cash Budgeting, Forecasting Cash Flow and Account Analysis*. Available at: <http://smallbusiness.chron.com/cash-budgeting-forecasting-cash-flow-account-analysis-76507.html>
5. Blank, I.A. (2011). *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Fundamentals of financial management], 3rd ed. Izdatel'stvo «Omega-L», Moscow, 674 p. (in Russ.).
6. Kirejcev, G.G. (2001). *Finansovy`j menedzhment* [Financial management]. ZhITI, Zhy`tomy`r, 440 p. (in Ukr.).
7. Kovalev, V.V. (2002). *Finansovyj analiz: metody i procedury* [Financial analysis: methods and procedures]. Finansy i statistika, Moscow, 560 p. (in Russ.).
8. Bocharov, V.V., Leon'ev, V.E. (2004). *Korporativnye finansy* [Corporate finances]. Piter, Saint Petersburg, 592 p. (in Russ.).
9. Poddyer`ogin, A.M. (2005). *Finansovy`j menedzhment* [Financial management]. KNEU, Kyiv, 536 p. (in Ukr.).
10. Ligonenko, L.O., Sytnyk, G.V. (2005). *Upravlinnya groshovymy potokamy* [Cash flow management]. KNTEU, Kyiv, 255 p. (in Ukr.).

