Людмила А. Євчук

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті представлено підходи до управління грошовими потоками підприємств через їх наповнення. Проаналізовано заходи, які застосовуються на більшості підприємств задля наповнюваності грошових потоків. Описано типові помилки, які мають місце при цьому, запропоновано практичні рекомендації з їх усунення і збільшення надходження коштів до підприємств.

Ключові слова: *грошові потоки; доходи; стратегічний менеджмент; управління витратами; фінансовий директор.*

Літ. 12.

Людмила А. Евчук

РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье представлены подходы к управлению денежными потоками предприятий посредством их увеличения. Проанализированы способы наполнения денежных потоков, применяемые на большинстве предприятий, а также имеющиеся ошибки. Предложены практические рекомендации по устранению этих ошибок и увеличению денежных потоков предприятий.

Ключевые слова: *денежные потоки; доходы; стратегический менеджмент; управление затратами; финансовый директор.*

Liudmyla A. Ievchuk[1]

CASH MANAGEMENT ROLE IN ENSURING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Approaches to cash flow management at enterprises are presented in the article. The author analyzes the ways of filling cash flows used at most enterprises and typical mistakes occurred. Practical recommendations on their elimination and on increasing enterprises cash flow are offered.

Keywords: *cash flows; income; strategic management; cost management; CFO.*

Постановка проблеми. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – складна багатогранна задача, яка стоїть перед керівництвом і власниками завжди, а в часи кризи набуває особливо гострої актуальності. Економічній історії відомі непоодинокі приклади з різних сфер діяльності, коли успішна процвітаюча компанія за декілька місяців банкрутувала. Однією з причин поразки експерти називали неграмотне управління грошовими потоками.

Аналіз останніх публікацій. В різнорідних джерелах грошовий потік розглядається як сума всіх грошових надходжень і виплат підприємства за певний період. Особлива увага приділяється т.зв. позитивному грошовому потоку (різниці між надходженням коштів та їх виплатою), який є базою формування прибутку підприємства. Більшість робіт, присвячених питанню управління

[1] Petro Mohyla Black Sea State University, Mykolaiv, Ukraine.

© Людмила А. Євчук, 2015

грошовими потоками, висвітлюють його як суто фінансову задачу з управління витратами підприємства в напрямі їх мінімізації та раціоналізації.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Залишаються поза увагою фінансистів питання наповнюваності потоку. Дана задача вважається сферою діяльності маркетингової служби й провадиться фінансовим і бухгалтерським відділами лише в частині роботи з дебіторською заборгованістю в напрямі її зменшення та скорочення строків. У той же час останні тенденції фінансового менеджменту включають до компетенцій фінансових служб і управління доходами підприємства.

Мета дослідження:

1) описати основні підходи до управління грошовими потоками, а також заходи з наповнення грошових потоків;

2) представити найбільш розповсюджені помилки в управлінні грошовими потоками та запропонувати шляхи з їх оперативного подолання задля збільшення надходжень коштів на підприємствах.

Основні результати дослідження. Ефективність роботи підприємства вимірюється наявним у нього прибутком, що розраховується за даними фінансової звітності. На практиці ефективність функціонування суб'єкта діяльності визначається розміром позитивного грошового потоку. Відсутність касових розривів, здатність підприємства сплачувати всі необхідні рахунки визначає його здатність продовжувати свою діяльність. Неплатоспроможність економічних суб'єктів, зумовлена негативним грошовим потоком, наступає при неправильно організованих платежах. Так, специфіка галузі діяльності може припускати відстрочку надходження грошових коштів від покупців. Наявність істотної дебіторської заборгованості та погана робота з нею може призвести до нестачі грошових коштів для оплати поточної діяльності підприємства. Вирішується ця проблема переважно на етапі оперативного планування за рахунок більш якісної роботи з покупцями по закриттю дебіторської заборгованості, а також запровадженням на підприємстві бюджетування, яке передбачає розробку на підставі прогнозних значень закупівель та продажів плану руху грошових коштів, що дозволяє виявити потенційні касові розриви і вжити необхідних заходів [8].

Допомогти підприємницьким суб'єктам у налагодженні управління грошовими потоками готові й комерційні банки. На їх сайтах можна знайти інформацію з пропозиціями різноманітних банківських продуктів «Cash Management», які дозволяють чітко та якісно організувати й контролювати грошові потоки підприємства, зменшити обсяг рутинної роботи по оформленню документів [10].

Задля утримання клієнтів окремі банки, навіть у складних умовах кризи, йдуть назустріч клієнтам, відкриваючи їм валютний овердрафт, надаючи короткостроковий гривневий кредит. Фахівці вказують, що сьогодні в банках ситуація є не найкращою. Проте в окремих з них немає проблем з ліквідністю й вони охоче розглядають індивідуальні запити середнього та великого бізнесу. Правильне використання цих інструментів дозволяє підприємцям уникнути касових розривів і знизити ризик різкого зростання курсу валюти [2].

Під час проведення досліджень ми спілкувались з багатьма керівниками і власниками бізнесу щодо джерел фінансування господарської діяльності. Для великої частки управлінців категорично неприйнятним є користування кредитними коштами. У той же час успішні бізнесмени у своїх інтерв'ю для спеціалізованих ЗМІ повідомляють, що серед різнорідних варіантів фінансування надають перевагу банківським кредитам. На їх думку, власні заощадження і кошти бізнесу є різним грошима, які не слід плутати. Водночас вони не радять позичати кошти у друзів, щоб не втратити одночасно і друзів, і кошти [11].

Забезпечення фінансування бізнесу перестає бути основною задачею фінансових служб в області наповнення грошового потоку. В Україні й усьому світі спостерігається зміна ролі фінансової функції. Якщо раніше від неї вимагалось лише надати інформацію, яка кимось аналізувалась і хтось на її основі приймав рішення, тепер бізнес частіше висуває вимогу доповнити інформацію необхідною аналітикою й взяти участь у розробці рішення. Сьогодні фінансова служба все більше потрібна в якості радника для прийняття бізнес-рішень [6]. Питаннями маркетингу (тобто формуванням доходів) вже займається не лише маркетинговий відділ. У провідних компаніях з іноземним капіталом компетенції фінансового директора виходять далеко за рамки проведення розрахунків і ретельного ведення бухгалтерського обліку. Фінансовий директор має розуміти роботу кожного підрозділу підприємства й, використовуючи інформацію, цифри, фінанси, допомагати розвивати їх (підрозділів) діяльність. Фінансовий директор у складі команди топ-менеджерів бере участь в управлінні підприємством, займається розробкою стратегічних планів розвитку та їх реалізації [3].

Ситуація нинішньої кризи за багатьма факторами відрізняється від попередніх, що зумовлює необхідність застосування дещо інших підходів у менеджменті. Позиції українських підприємств знаходяться під великим тиском через політичні та військові ризики, фінансову нестабільність, коливання цін на світових ринках, регуляторну нестабільність тощо. Класичні інструменти стратегічного менеджменту в таких умовах не працюють, тому багато підприємств обмежується управлінням поточними операціями. Це означає принципове зниження готовності до різних сценаріїв розвитку подій, реактивну модель поведінки, втрату темпу і можливостей розвитку. Тоді як потреба в стратегічному мисленні в такі перехідні періоди, як зараз, є максимальною [7].

Якщо говорити об'єктивно, то і в звичайні некризові часи стратегічному менеджменту приділяється недостатньо уваги з боку керівництва більшості підприємств, що негативно позначається на ефективності діяльності останніх. Проблемою багатьох із них є фокусування уваги на вирішенні поточних задач, що зумовлено непрофесіоналізмом, недалекоглядністю, недовірою до підлеглих. У той же час бізнес-консультанти-практики вказують, що бізнес починає розвиватись і стає прибутковим тоді, коли власник (керівник) делегує поточні задачі й займається вирішенням важливих перспективних завдань. Увага керівника має бути сконцентрована на продажах, маркетингу, стратегічних питаннях, а не розсіюватись на врегулювання поточних ситуацій. Саме такий підхід гальмує розвиток бізнесу. Практика доводить, як тільки керівник дозволяє собі делегувати задачі, починається зростання, збільшується прибуток під-

приємства [1]. На відміну від усталених стереотипів, криза не дає жодних підстав змінювати такий розподіл стратегічних і поточних повноважень.

Незважаючи на велику невизначеність майбутніх перспектив, стратегічне планування, розуміння своїх перспективних цілей утримає підприємство від серйозних тактичних помилок. У літературі часто зустрічається порівняння бізнес- та військових стратегій. Одна й та сама стратегія при правильному її застосуванні забезпечує перемогу як у військовій справі, так і в бізнесі. Більш детально це питання розкрито у [5]. Тому використання в економіці (бізнесі) стратегічних підходів військової тактики є цілком виправданим. Прусський, а згодом російський генерал-фельдмаршал Хельмут фон Мольтке (1800–1891) мав серед військових репутацію людини, що не любить ризикувати. «Спочатку прорахувати, а потім ризикувати» – говорив генерал-фельдмаршал. Автор двотомника «Оперативна підготовка до битви» і «Тактична підготовка до битви» розробив військову доктрину, в якій проведенню військових дій передувала стадія детального аналізу можливих ризиків і попередньої їх мінімізації [4]. Це ж саме стосується і бізнесу.

Експерти вказують, що однією з найважливіших точок фокусування уваги підприємців в умовах кризи є правильне фінансове планування. Хоча більшість з них планують свою діяльність (складають бюджет, прогнозують прибутки, визначають фінансові цілі), ефективність буде визначатись тим, де вони бачать свій бізнес через шість місяців, один рік і три роки, встановлюючи фінансові орієнтири на цьому шляху. Надалі необхідно відслідковувати прогрес бізнесу. Щоденний моніторинг ключових показників ефективності допоможе зрозуміти, чи в правильному напрямку рухається підприємство і внести необхідні зміни [9].

Відмінною рисою нинішньої кризи є і поведінка споживачів, яка значно відрізняється від споживацьких настроїв за часів попередніх макроекономічних негараздів. Моніторинг показує, що сьогодні національний споживач ретельніше аналізує поточну ситуацію і на цій основі будує свою поведінку. Для нього популярність марки має більший фактор впливу, ніж ціна, він веде себе менш інерційно. З таким споживачем потрібно бути уважним і обережним, не робити різких рухів, які могли б його підштовхнути до втрати відчуття стабільності. На відміну від попередніх років, нинішній споживач не змінив фокус своєї уваги на більш дешевий сегмент товарів, схильність купувати найдешевше не з'явилась. Споживчі настрої не переформатували ринок, Україна продовжує надавати перевагу «золотій серединці», товарами середнього цінового діапазону (± 15% від ціни марки-лідера на ринку) користуються 32% населення [12]. В таких умовах бізнесмени-практики черговий раз наголошують на значущості продажу лише високоякісного товару і послуги. Мова не йде про товари і послуги преміум-сегменту. Мова йде про отримання покупцем товару і послуги того рівня якості, який очікується і завдяки якому виробник сприйматиметься як той, хто знає свою справу. А бізнес, який перевершуватиме очікування споживачів, буде розвиватись і в кризу, і за значної конкуренції [1].

Розглянувши поради багатьох експертів щодо підходів до ведення бізнесу в умовах кризи, можна побачити одну спільну пораду – більше спілкуватись зі

своїми клієнтами. По-перше, потреби й бажання споживачів з часом змінюються. По-друге, важливу роль сьогодні грає фінансова сторона взаємовідносин. Нині потрібно не тільки продемонструвати клієнту високу якість продукції, а й показати, на скільки її використання буде для нього вигідним. Сьогодні, коли всі рахують гроші, представлений розрахунок буде тим найвагомішим аргументом, що допоможе втримати продажі на задовільному рівні [2].

Підтримання продажів досягається і використанням традиційного двигуна торгівлі – реклами. Бізнес-консультанти-практики звертають увагу на розповсюджену помилку підприємців: проведення реклами при падінні продажів і її припинення при збільшенні обсягу замовлень. На таких підприємствах статистика прибутку нагадує американські гірки. У той же час прибутковість, стабільність надходження доходу має місце тоді, коли реклама, маркетинг і продажі йдуть постійно, не припиняючись [1].

Управління грошовими потоками в частині їх наповнюваності потребує усунення ще однієї серйозної тактичної помилки багатьох управлінців. Вважається, що задачі керівника підприємства зосереджуються на трьох областях діяльності: створенні продукту, адмініструванні, маркетингу та продажу. Звично, кожній області діяльності приділяється рівна увага, що є великою помилкою. Провідні експерти-консультанти рекомендують розподіляти час і зусилля управлінців між зазначеними областями діяльності у таких пропорціях:

- адміністрування – не більше 10%;
- створення продукту – не більше 20%;
- маркетинг та продажі – не менше 70%.

Проблемою багатьох управлінців є зосередження уваги на областях діяльності, які не приносять дохід (!). Переважна частка зусиль і часу має бути спрямована на маркетинг і продажі. Гарний керівник повинен добре володіти цими навичками, навіть за наявності підрозділу маркетингу на підприємстві. Недостатнє приділення уваги питанням маркетингу й продажів зменшує наповненість грошових потоків.

Проведене дослідження окремих аспектів управління грошовими потоками з позиції наповнення доходів дозволяє дійти таких **висновків:**

1. З настанням кризи значущість підходів стратегічного менеджменту в розвитку підприємства не знижується. Правильне фінансове планування, встановлення орієнтирів фінансових цілей допоможе визначити напрям руху підприємства.

2. Зберегти прихильність покупців в умовах кризи можна лише високим рівнем якості обслуговування.

3. Керівник підприємства має більшу частину свого часу присвячувати маркетингу та продажам, що забезпечує наповненість грошового потоку.

4. До компетенції фінансового директора на сьогодні належить не лише організація аналітичних розрахунків, а й участь у стратегічному управлінні підприємством, розробці його перспективних планів.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні підходів до управління доходами підприємства в умовах високого рівня інфляції.

1. *Ермаченко О.* Десять ключевых моментов, которые нужно знать, чтобы сделать свой бизнес прибыльным // Бизнес-школа Ольги Ермаченко // olgaermachenko.com.

2. *Клименко А.* Десять советов предпринимателям // Стратегии.– 11.06.2014 // www.strategy.com.ua.

3. *Колиснык М.* Интеграторы бизнеса // www.management.com.ua.

4. *Колиснык М.* Риск: руководство по оперативной подготовке к сражению // www.finansist-club.com.

5. *Криппендорф К.* 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / Пер. с англ. С. Жильцов. – СПб.: Питер, 2005. – 256 с.

6. *Невядомский К.* На службе у бизнеса // Финансист.– 2010.– №3 // www.management.com.ua.

7. *Пекар В.* Сценарії для українського бізнесу-2015 // www.innovations.com.ua.

8. *Розов О., Іванов А.* Планування і управління грошовими потоками // alls.in.ua.

9. Тримати фокус // Інновації.– 3.12.2015 // www.innovations.com.ua.

10. Управління грошовими потоками // Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк» // www.otpbank.com.ua.

11. *Шкіль В., Фарисей А.* Гарік Корогодський: «Дефолт – це найкраще, що з нами може трапитися» // Forbes.– 2.12.2014 // forbes.ua.

12. *Шкіль В., Фарисей А.* Кому і що можна продати в кризу // Forbes.– 12.02.2015 // forbes.ua.

Стаття надійшла до редакції 11.03.2015.