

Ліана ЯНЧЕВА

кандидат економічних наук, професор,
перший проректор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,
Харківський державний університет харчування та торгівлі

Тетяна БОЧУЛЯ

кандидат економічних наук,
доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,
Харківський державний університет харчування та торгівлі

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ В РЕТРОСПЕКТИВІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Досліджено концептуальні підходи до управління грошовими потоками. Визначено принципи організації грошових потоків в умовах обмеженості ресурсів. Здійснено оцінку стратегії в оперативному управлінні грошовими коштами. Розроблено пропозиції щодо оптимізації останніх шляхом реінжинірингу основних бізнес-процесів. Запропоновано цілісну концепцію фронтальної системи управління грошовими потоками.

Ключові слова: грошові кошти, концепція управління, реінжиніринг, платоспроможність, фінансова стійкість.

Нестабільне економічне середовище, що властиве світовому та вітчизняному ринкам, викликало трансформаційні процеси, які негативно позначилися на генерації грошових потоків та їх еволюції в часі. Збільшення суб'єктів господарювання при незмінних темпах зростання ринку спричинили зменшення економічного блага для учасників. Конкуренція боротьба супроводжується впровадженням новітніх технологій, реінжинірингом бізнес-процесів, опануванням нових сегментів ринку, запровадженням нових видів діяльності, зміщенням акцентів у бік підвищення лояльності споживачів. Ці дії приносять економічний ефект, посилюють конкурентні позиції та позитивно впливають на загальний фінансовий стан. Проте необґрунтоване розміщення коштів, непрорахована реалізація стратегії розвитку, неврегульованість балансу між грошовими потоками призводять до падіння продажів, зниження кількості клієнтів, угод і доходів, нерационального використання резервів, унеможливлення забезпечення життєдіяльності компанії.

Для покращення фінансового стану управлінський персонал може вдаватися до непередбачених дій – суворого контролю витрат, необґрунтованої ощадливості, звільнення персоналу, що спричиняє зворотний ефект. Замість очікуваної економії компанія отримує додаткові збитки, порушується організаційна єдність, руйнується репутація. Практично вирішити ці питання можна шляхом запровадження системи управління грошовими потоками, яка охоплює основні аспекти бізнесу: управління активами, заборгованістю та капіталом.

Доречно зауважити, що показники діяльності підприємства оцінюються не тільки з наявності прибутку, але і здатності на його основі генерувати грошові кошти, збалансувати грошові потоки, збільшувати суму чистого надходження грошей від використання активів. Для більшості користувачів грошовий потік є більш інформативним порівняно із

показником чистого прибутку, оскільки можна оцінити політику підприємства щодо надходжень та платежів, забезпечення боргових зобов'язань, проаналізувати показники фінансової діяльності та зробити висновки про кількість та якість внутрішніх джерел інвестиційного потенціалу.

Зважаючи на необхідність контролювати поточну платоспроможність, ухвалювати оперативні рішення щодо структури та спрямування грошових коштів, виявлення та усунення причин змін між фінансовими результатами та грошовими потоками, особливої актуальності набуває необхідність розробки та запровадження концептуальної системи управління грошовими потоками в умовах економічної нестабільності.

Провідні науковці та практики неодноразово висвітлювали питання, пов'язані з оптимізацією фінансового стану, перепроєктуванням бізнес-процесів, налагодженням руху грошових потоків, аналізом стану та ефективності діяльності підприємства, підвищенням конкурентоспроможності. Значні результати в цьому напрямку дослідження отримали І. О. Бланк, А. Гаген, Е. Гейер, Т. Л. Керанчук, А. Коваленко, В. Кодін, А. Козаченко, В. Пархоменко, Н. Н. Хахонова. Однак тенденції сьогодення визначають нові завдання в оптимізації фінансових показників діяльності підприємств, які прямо залежать від наявності, достатності та цілісності активів. Це підвищує вимоги до організації системи управління грошовими потоками, налагодження якої має здійснюватися в умовах невизначеності та фінансової нестабільності.

Метою статті є розробка цілісної концепції управління грошовими потоками в умовах обмеженості ресурсів та змінного фінансового стану. Реалізація мети стала можливою через виконання таких завдань: ідентифікація понять прибутку, грошових потоків і вартості компанії; дослідження структури та класифікації грошових потоків;

визначення принципів управління грошовими потоками в умовах невизначеності; аналіз причин зниження ефективності використання коштів; оцінка стратегій оперативного управління грошовими коштами та вибір альтернативного варіанта оптимізації потоків; розробка фронтальної системи управління грошовими потоками з паралельним реінжинірингом базових бізнес-процесів.

Суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми власності, виду діяльності функціонують відповідно до базового принципу бухгалтерського обліку – безперервності. Головна місія полягає в забезпеченні динамічного розвитку і руху з примноженням сукупної вартості компанії в перспективі. Сучасні реалії констатують послаблення фінансової стійкості і, як наслідок, порушення мети діяльності підприємства. Об'єктивним чинником нестійкого стану та відсутності темпів зростання основних показників діяльності є ускладнення структури ринку, недостатня ефективність політики управління ресурсами, дисбаланс грошових потоків.

Управління грошовими потоками – це складна економічна категорія, яку можна зіставити з плануванням/прогнозуванням, аналізом, контролем, обліком тощо. Грошові потоки мають дуалістичну природу – з одного боку це процес, а з іншого – активи підприємства. Відповідно можна виділити основну функцію – це не примноження, не виявлення додаткових активів, не оптимізація цільової структури капіталу. Грошові кошти призначені для руху, наслідком якого є отримання економічного ефекту або зниження платоспроможності.

В оцінці підприємства як об'єкта розміщення інвестицій першочергову увагу приділяють прибутку, ігноруючи інформацію про рух грошових коштів. Така позиція є помилковою, оскільки саме на підставі грошових потоків визначають економічний потенціал підприємства, аналізують грошову віддачу, встановлюють рівень платоспроможності.

Прибуток є своєрідним універсальним синтетичним показником, що характеризує фінансовий результат діяльності підприємства у звітному періоді, до нього висувуються особливі вимоги щодо надійності та реальності [3, с. 21].

Грошовий потік характеризує надходження та вибуття грошових коштів і їх еквівалентів, джерела формування, напрями використання залежно від виду діяльності. Якщо провести паралель між цими двома економічними категоріями, можна визначити схожі риси: задовольняють потребу підприємства у вільних активах для реалізації завдання; налагоджують взаємозв'язок із зовнішнім середовищем; характеризують фінансовий стан та результати діяльності. Принципова різниця полягає в тому, що грошовий потік може бути від'ємним навіть за умови, коли підприємство формально залишається прибутковим. Саме в межах системи управління грошовими потоками можна охарактеризувати загальний стан компанії – внутрішні процеси і зовнішні відносини; забезпечити узгодженість дій між бізнес-підрозділами; підвищити економічну та корпоративну ефективність діяльності.

Не коректно ототожнювати управління грошовими потоками з управлінням грошовими коштами, оскільки керувати можна рішеннями, які є причинами позитивних або негативних грошових потоків.

Система управління грошовими потоками – це

практичний інструментарій та сукупність управлінських установок (стратегії, операційні плани, накази, розпорядження, критерії оцінки, звітність за цими критеріями, плани заходів тощо), які передбачають зростання фінансової функції компанії.

Елементи системи управління грошовими потоками містять: фінансові методи (система розрахунків з дебіторами та кредиторами, кредитування, фінансування, інвестування тощо); фінансові інструменти (гроші, кредити, форми розрахунків, інвестиції, ціни тощо); внутрішньофірмова інформація; інформаційно-комунікаційні технології [2].

Використання прибутку та генерація грошових коштів передбачають зростання вартості компанії, яка оцінюється інвесторами з точки зору привабливості розміщення коштів та отримання економічної вигоди в майбутньому.

Під вартістю компанії розуміють систему показників, які дають можливість оцінювати діяльність розроблених керівниками заходів фінансового, операційного й інвестиційного характеру, визначити ефективність діяльності компанії та управляти її розвитком з урахуванням інтересів власників [4, с. 105].

Підсумовуючи, можемо визначити першочерговість грошового потоку, наслідком якого може бути прибуток, капіталізація/розподіл якого передбачає своїм підсумком темпи зростання основних фінансових показників діяльності компанії.

До побудови системи управління, необхідно визначитися з причинами дисбалансу грошових потоків.

Несинхронність платежів – зобов'язання та необхідність розрахунків за платежами характеризується першочерговістю порівняно з надходженням коштів.

Неспівмірність платежів – сума зобов'язань є більшою порівняно з розміром наявних грошових коштів та очікуваних платежів.

Сезонність платежів – нерегулярність надходжень грошових коштів, викликана особливими рисами сектору економіки, в якому працює компанія.

Ризикованість платежів – підвищення ризиків та зниження точності прогнозів надходження грошових коштів, що посилюється економічною нестабільністю.

Практичний зміст управління грошовими потоками зводиться до мети підвищення ліквідності бізнесу, що вимагає вирішення наступних завдань: визначити обсяги, джерела та напрями витрачання грошових коштів; оцінити спроможність підприємства в результаті поточної діяльності забезпечити перевищення надходжень над платежами і рівень його стабільності; проаналізувати здатність підприємства сплачувати за поточними зобов'язаннями; встановити достатність отриманого прибутку для задоволення поточної потреби у вільних коштах; оцінити достатність власних коштів для реалізації інвестиційних проектів.

Управляти грошовими коштами значно складніше в умовах обмежених ресурсів, тому необхідно дотримуватися принципів концепції управління грошовими потоками: прогнозування потоків та безперервне планування заходів; цільова спрямованість; системність (інтеграція економічної, правової, інформаційної та організаційної спрямованості); обґрунтованість; пропорційність;

своєчасність; гнучкість; порівнюваність очікуваного результату із запланованими платежами; усунення зайвих та довгих потоків; уникнення грошових розривів; економія ресурсів; безперервність; відновлюваність; пріоритетність; багатоваріантність планових розрахунків; комплексність.

З метою забезпечення ефективного цілеспрямованого управління грошовими потоками необхідна їх класифікація. Найбільш детальна класифікація наведена в роботі І.О. Бланка за такими ознаками: масштабом обслуговування господарського процесу; видами економічної діяльності; спрямованістю руху грошових коштів; методом обчислення обсягу коштів; рівнем достатності; методом оцінки в часі; безперервністю формування в розглянутому періоді; стабільністю часових інтервалів [1, с. 159].

Грошові потоки можна класифікувати також залежно від цілей використання і орієнтації – внутрішні суб'єкти (підприємство, власники) та зовнішні суб'єкти (кредитори, дебітори). Найтісніші зв'язки грошові потоки мають із зовнішнім середовищем через укладання угод, взаємодією з фінансовими структурами та органами контролю, залучення інвесторів, отримання лояльності споживачів.

Зовнішні суб'єкти зацікавлені в отриманні інформації щодо стану грошових потоків. Задовольнити їх очікування можна шляхом відображення даних про суму чистого надходження або чистого видатку грошових коштів у Звіті про рух грошових коштів. Інформація про грошові потоки від операційної діяльності надає відомості про рівень забезпеченості підприємства грошовими коштами, відповідає на запитання щодо їх достатності для погашення позик і кредиторської заборгованості та для підтримання господарської діяльності на рівні поточних обсягів виробництва. Відомості про рух грошових коштів від інвестиційної діяльності відображають рівень їх витрачання на оновлення необоротних активів, які в майбутньому забезпечуватимуть грошові надходження, показують результати від розміщення акцій та від інших операцій із збільшення власного капіталу, від випуску облігацій тощо. Інформацію про грошові потоки від фінансової діяльності використовують для прогнозування вимог кредиторів та акціонерів відносно майбутніх грошових видатків і потреб підприємства щодо боргового та пайового залучення грошових коштів [8, с. 5].

Управління грошовими потоками передбачає максимізацію позитивного грошового потоку, розмір якого залежить від обсягів реалізації продукції (послуг) клієнтам та своєчасного закриття розрахунків за дебіторською заборгованістю. Це передбачає розробку відповідних заходів щодо моніторингу ринку, вибору асортименту, оцінки прагнень та очікувань споживачів, збалансування ціни продукту порівняно з конкурентами та прогнозованим прибутком.

Як правило, кількість грошових коштів, необхідних для бізнес-процесів, залежить не тільки від специфіки діяльності (ресурсоемності, тривалості виробничого циклу, тривалості циклу продажів), а й від знань предметної області та вмінь нею розпоряджатися [10].

Гнучкість управлінського рішення щодо грошових потоків передбачає еластичність змісту, оптимальне

для досягнення мети поєднання беззастережних заходів із компромісними, надання виконавцям у певних межах ініціативи при поточних змінах внутрішнього та зовнішнього середовищ, можливості коригувань при неухильному дотриманні своєчасності і точності його виконання [6, с. 27].

Оперативне управління грошовими коштами є сферою відповідальності вищого управлінського та фінансового персоналу, кожен з яких має свої кінцеві очікування та прагнення від організації цього процесу. Для керівників та власників пріоритетним інтересом є активізація бізнесу, збільшення лояльності споживачів, вихід на нові ринки, динамічне зростання прибутку, виконання зобов'язань у встановлені строки. Для фінансового персоналу важливо досягти зростання бізнесу з мінімальними ризиками та уникненням дисбалансу між грошовими потоками. Отже, спостерігається різниця в політиці стратегії оперативного управління грошовими потоками.

Агресивна політика. Застосування жорстких заходів щодо отримання розрахунків за дебіторською заборгованістю. З однієї точки зору це дозволяє налагодити грошовий потік надходження коштів, а з іншої – призведе до втрати лояльності контрагентів, зменшення кількості угод і, як наслідок, втрати конкурентних позицій та майбутніх доходів. Затримка в розрахунках з кредиторами призводить до ускладнення взаємовідносин, припинення дії угод, необхідності пошуку нових контрагентів і, як наслідок, зниження репутації компанії.

Пасивна політика. Лояльність та помірність щодо отримання платежів за дебіторською заборгованістю призводить до збільшення рівня невиплат, що впливає на якість чистого грошового потоку. Закриття у повному обсязі розрахунків з кредиторами в умовах обмеженості ресурсів призведе до збільшення негативного грошового потоку, що позначиться на продуктивності компанії.

Синхронізована політика. Це збалансована зовнішня політика, яка базується на встановленні пріоритетності платежів або встановлення сезонності в грошовому потоці (закриття зобов'язань частинами). Такі дії є більш прогнозованими і обґрунтованими – немає потреби акумулювати одноразово великий обсяг грошових коштів, а достатньо спланувати платежі. Те ж саме з надходженням коштів – сезонність отримань дозволить гнучко збалансувати грошові потоки, що не позначиться на загальному фінансовому стані підприємства.

Реалізація зазначених стратегій залежить від організаційної структури бізнес-процесів, які впливають на виникнення витрат. З цієї точки зору необхідно переглянути та оптимізувати організаційну структуру підприємства шляхом реінжинірингу, в межах якого передбачено фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у ключових показниках результативності [7, с. 6].

Система управління грошовими потоками має бути реалізована у трьох взаємозалежних напрямках: складання бюджету грошових потоків; облік грошових потоків; аналіз результатів. Примітно, що при регулюванні грошових потоків необхідно залучити часові характеристики, тобто враховувати відкладені платежі, аналізувати поточний рух та прогнозувати його на майбутні періоди часу.

Прогноз руху грошових коштів складають за

обсягом реалізації, затратами та зміною активів і зобов'язань. Отримана інформація є базою для визначення надходжень та платежів, розробки планів спрямування потоків та виділення резервних потоків для підтримки бізнесу [9].

Послідовність заходів щодо оперативного управління грошовими потоками може відрізнятися залежно від специфіки бізнесу, проте завжди має включати такі дії: щоденний облік руху грошових коштів для посилення контролю та виключення технічних помилок; визначення суттєвості платежів за сумою або типом/статтею платежу та/або контрагента; призначення уповноважених осіб для контролю за витрачанням коштів; розробка бізнес-процесу грошових потоків; введення щотижневого контролю за виконанням бюджету з прогнозуванням до кінця звітного місяця.

Надзвичайно важливо, щоб описані процедури управління були визначені в документі, який розробляє підприємство для регламентації управління грошовими потоками – «Порядок оперативного управління грошовими потоками», в якому мають бути закріплені: бізнес-підрозділи (центри відповідальності), в межах яких здійснюється планування і контроль руху коштів; обов'язки, повноваження та відповідальність суб'єктів руху коштів; тимчасовий графік платежів (строки, послідовність, пріоритетність).

Основним джерелом інформації для проведення фінансового аналізу та оцінки стану підприємства є фінансова звітність підприємства, дані якої використовують внутрішні і зовнішні користувачі. Для отримання більш повної інформації про фінансовий стан застосовують також аналіз коефіцієнтів, які показують взаємозв'язок між показниками фінансових звітів: показники прибутковості; ділової активності; ліквідності та платоспроможності; фінансової незалежності [5, с. 104].

Для оцінки стану та якості грошового потоку розраховується коефіцієнт ліквідності у інтервалах розглянутого періоду як відношення позитивного грошового потоку до негативного. Отримане значення показника відображає рівень платоспроможності та синхронності формування грошових потоків. Для забезпечення необхідної ліквідності значення коефіцієнта має бути не нижче одиниці (перевищення буде генерувати зростання залишку грошових коштів, тобто сприяти підвищенню коефіцієнта абсолютної платоспроможності підприємства).

Обмеженість ресурсів, умови невизначеності і нестабільне економічне середовище передбачають ускладнення політики оперативного управління грошовими потоками, тому пропонуємо наступні заходи.

Аналіз динаміки обсягу формування позитивного фінансового потоку з огляду на окремі джерела. Зіставляються темпи приросту позитивного грошового потоку з темпами приросту активів фірми, обсягів виробництва і реалізації продукції. Оцінюється співвідношення грошових коштів, залучених із зовнішніх і внутрішніх джерел і рівень залежності бізнесу від зовнішнього фінансування.

Аналіз динаміки обсягу формування негативного фінансового потоку та його структури з витрачання коштів. Визначаються: зіставність розвитку бізнесу за рахунок спрямування грошових коштів; напрямки використання коштів; час та обсяг виконання

зобов'язань; результативність залучення зовнішніх джерел.

Аналіз збалансованості грошових потоків. Оцінюється динаміка показника чистого грошового потоку. Визначають обсяг чистого прибутку у формуванні чистого грошового потоку, розглядаються чинники зростання (збільшення кількості продукції, зниження собівартості, збільшення цін тощо).

Аналіз платоспроможності та синхронності грошових потоків визначається на підставі розрахунку коефіцієнта ліквідності. Складають прогноз примноження позитивного грошового потоку за рахунок перегляду політики платежів.

Аналіз ефективності грошових потоків. Розраховується співвідношення чистого грошового потоку до негативного; обчислюється капіталізований грошовий потік; оцінюють рівень використання середнього залишку активів у короткострокових фінансових вкладеннях; досліджується рентабельність використання накопичених коштів у довгострокових вкладеннях.

Підсумкові висновки. Результати аналізу використовують для виявлення резервів оптимізації грошових потоків, їх планування та контролю.

У сучасних умовах економічної нестабільності та обмеженості ресурсів система управління грошовими потоками є необхідною управлінською концепцією, яка дозволяє на підставі узгоджених, прорахованих та послідовних процедур оптимізувати базовий показник бізнесу – чистий грошовий потік.

Управління, контроль, оптимізація та генерування грошових потоків передбачають: виявлення та використання резервів, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх джерел; забезпечення збалансованості грошових потоків за обсягом та в часі; налагодження та інтеграцію грошових потоків за видами діяльності підприємства; підвищення кількісних та якісних характеристик чистого грошового потоку.

Моніторинг поточного фінансового стану передбачає контроль: виконання планових завдань з генерації грошових коштів, їх спрямування за напрямками платежів; балансу формування грошових потоків у часі; оцінки ліквідності та результативності грошових потоків.

Управління грошовими потоками в умовах обмеженості ресурсів передбачає дотримання синхронізованої політики та встановлення пріоритету за платежами. Відповідно до рівня пріоритетності мають бути виділені платежі: термінові (податки, тіло кредиту); з перенесенням (зарплата, розрахунки з основними постачальниками, сплата першочергових для компанії послуг); з відкладанням (розрахунки з іншими постачальниками, розрахунки за відрядження, премії, реклама, представницькі витрати).

Управлінню затратами має передувати розробка та організація фінансової структури шляхом реінжинірингу бізнес-процесів. Заходи щодо зниження затрат мають здійснюватися після коректного аналізу сукупних економічних вигод, отриманих внаслідок платежів та понесених витрат.

В оцінці грошових потоків доцільно виділити окремі показники ефективності, які характеризують капіталізований та споживчий грошові потоки. Капіталізований характеризує кошти, спрямовані на розвиток компанії (реінвестовані кошти). Споживчий потік визначає суму коштів, яка необхідна

підприємству для нормальної життєдіяльності та підтримки відповідної продуктивності.

Список літератури

1. Бланк, И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк; 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Ника-Центр, 2007. – 752 с.
2. Гаген, Антон Денежный поток. Управление денежными потоками [Электронный ресурс] Информационное Агентство «Финансовый Юрист». – Режим доступа : <http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/upravlenicu/finansovoe_planirovanie/124-528089.html>.
3. Гейер, Е. Моделі взаємодії бухгалтерського обліку та оподаткування прибутку [Текст] / Е. Гейер // Бухгалтерський облік і аудит. – 2011. – № 11. – С. 18–28.
4. Керанчук, Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні [Текст] / Т. Л. Керанчук // Фінанси України. – 2011. – № 7. – С. 104–113.
5. Коваленко, А. Аналіз стану підприємства за даними фінзвітності [Текст] / А. Коваленко // Баланс. – 2011. – № 24. – С. 100–107.
6. Кодин, В. Требования к управленческим решениям [Текст] / В. Кодин // Менеджер и менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 24–27.
7. Козаченко, А. Практические подходы к улучшению бизнес-процессов [Текст] / А. Козаченко // Менеджер и менеджмент. – 2011. – № 4. – С. 2–8.
8. Пархоменко, В. Рух грошових коштів як індикатор господарської діяльності [Текст] / В. Пархоменко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2011. – № 11. – С. 3–5.
9. Планирование денежных потоков, как залог финансовой стабильности организации [Электронный ресурс] RosInvest.Com. – Режим доступа : <<http://rosinvest.com/page/planirovanie-denezhnyh-potokov-kak-zalog-finansovoj-stabilnosti-organizacii>>.
10. Хаханова, Н. Н. Принципы организации управленческого учета денежных потоков по центрам ответственности [Текст] / Н. Н. Хаханова // Современные наукоемкие технологии. – 2006. – № 1 – С. 53–56.

РЕЗЮМЕ

Янчева Лиана, Бочуля Татьяна

Концепция управления денежными потоками в ретроспективе финансовой стратегии

Исследованы концептуальные подходы к управлению денежными потоками. Определены принципы организации денежных потоков в условиях ограниченности ресурсов. Осуществлена оценка стратегии в оперативном управлении денежными средствами. Разработаны предложения по оптимизации денежных потоков путем реинжиниринга основных бизнес-процессов. Предложена целостная концепция фронтальной системы управления денежными потоками

RESUME

Yancheva Liana, Bochulya Tetyana

The concept of cash flow management in retrospect of the financial strategy

There have been explored the conceptual approaches to managing cash flow. There have also been defined the principles of cash flow with limited resources. The estimation strategy for the operational management of cash has been done. Proposals to optimize cash flow by reengineering key business processes are given. An integral concept of frontal system of cash flow management has been offered.

Стаття надійшла до редакції 0904.2012 р.