

**Ольга ЗАГОРОДНА**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу,  
Тернопільський національний економічний університет**Віра СЕРЕДИНСЬКА**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри аудиту, ревізії та контролінгу,  
Тернопільський національний економічний університет**ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА***Охарактеризовано методичний інструментарій та запропоновано структурно-логічну модель оперативного управління грошовими потоками господарюючих суб'єктів***Ключові слова:** грошовий потік, залишок грошових коштів, платіжний календар, чистий грошовий залишок, модель управління грошовими коштами.

Темпи розвитку підприємства, його платоспроможність і фінансова стійкість визначаються достатністю грошових засобів і синхронізацією грошових потоків. Раціонально організовані, останні дозволяють підвищити ефективність господарювання, забезпечують скорочення виробничого і фінансового циклів, а відповідно - і отримання додаткового прибутку. Крім того, від якості управління грошовими потоками залежить рівень фінансової рівноваги суб'єкта господарювання, ритмічність ведення операційного процесу, пропорції власних і позичених джерел фінансування, швидкість обороту сукупних активів. Управління грошовими потоками значною мірою визначає ділову репутацію, імідж підприємства. Відповідно, виникає необхідність вдосконалення методів управління грошовими потоками з метою обґрунтування управлінських рішень, спрямованих як на підвищення фінансових показників, так і забезпечення високого рейтингу підприємства. Зрозуміло, що інструментарій управління грошовими потоками повинен бути адекватний цілям операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад і методичних підходів до вирішення проблем аналізу і управління грошовими потоками зробили такі науковці, як Л. Бернстайн, Ю. Брігхем, Дж. К. Ван Хорн, Р. Вестерфілд, Л. Гапенські, А. Дайле, Альфред М. Кінг, Б. Коласс, Ж. Рішар, Дж. Г. Сігел, К. Уолш, Роберт Н. Холт, Э. Хелферт, Дж. К. Шім та інші. Серед українських і російських авторів проблемою займалися З. Атлас, А. Бабич, М. Баканов, І. Балабанов, І. Бланк, В. Бочаров, Н. Володіна, А. Гутова, В. Ковальов, В. Родіонова, Г. Савицька, Є. Стоянова, В. Хруцький, А. Шеремет, К. Щіборщ та інші. Отримані ними результати теоретичних і практичних розробок мають велике значення для розвитку вітчизняної теорії та практики менеджменту. Проте залишається багато невіршених і суперечливих питань, які є актуальними для забезпечення економічного зростання підприємств та економіки загалом.

Насамперед це стосується оперативного управління грошовими потоками, яке дозволяє підтримувати поточну платоспроможність підприємства, ухвалювати своєчасні рішення з питань оптимізації грошових засобів.

Метою нашої статті є розробка напрямків удосконалення системи оперативного управління грошовими потоками підприємства на базі узагальнення наявних концепцій.

Необхідність розробки моделей оперативного управління грошовими потоками і відповідного методичного інструментарію його здійснення обумовлена наступними причинами:

- по-перше, невизначеність і ризик ринкового середовища, високий рівень конкуренції, втрата ринків збуту, низька купівельна спроможність населення супроводжується втратою грошових активів суб'єктами господарювання і, як наслідок, неможливістю виконання ними своїх поточних зобов'язань;
  - по-друге, мінливість зовнішнього економічного середовища, динамічність економічних процесів вимагає швидкого реагування на ринкові зміни і тим самим підсилює роль оперативного аналізу і контролю грошових коштів у системі фінансового менеджменту підприємств.
- Серед основних проблем, які потребують вирішення в системі оперативного управління грошовими потоками, є:
- несинхронність платежів - необхідність здійснення платежів може наступити швидше, ніж відбувається надходження грошових коштів на підприємство;
  - незіставність платежів - сума платежів може бути більшою за обсяг грошових засобів, якими володіє підприємство;
  - нерегулярність надходжень - сезонність може суттєво впливати на діяльність підприємства (наприклад, аграрний сектор);
  - непередбачуваність - підвищення ризиків і зниження точності прогнозів надходження грошових засобів, що особливо актуально в

кризових умовах.

Для того, щоб вказані проблеми не виявилися фатальними для підприємства, керівництву необхідно присвятити значну увагу управлінню продажами і маркетингу – пошуку, залученню і втриманню клієнтів, клієнтській політиці, плануванню і методам стимулювання збуту і т. д. Тому кожному підприємству перед тим, як планувати обсяг виробництва, формувати свої виробничі потужності, необхідно вивчити попит на продукцію, ринки її збуту, їх місткість, реальних і потенційних конкурентів, споживачів, можливість організувати виробництво за конкурентною ціною, доступність необхідних матеріальних ресурсів, наявність кадрів необхідної кваліфікації і т. п. Іншими словами, діяльність будь-якого підприємства повинна починатися з маркетингового аналізу, в ході якого виробник повинен визначитися, на який сегмент ринку, на які групи споживачів він буде орієнтований з пропозицією своїх товарів і послуг.

На основі таких досліджень розробляється асортиментна політика підприємства, яка вимагає прийняття своєчасних рішень відносно впровадження нової продукції, модернізації та вдосконалення традиційних видів продукції, зняття товарів з виробництва, які морально застаріли і є економічно не ефективними.

Крім того, уваги потребує управління робочим капіталом. Це передбачає виконання комплексу робіт, спрямованих на оцінку стану, структури запасів, визначення економічно обґрунтованого їх розміру. Вивченню підлягають також дебіторська і кредиторська заборгованості за видами і строками погашення, оптимальні схеми взаємовідносин з контрагентами, можливість використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості (факторингу, форфейтингу). Однак необхідно врахувати, що надзвичайно агресивні заходи щодо збору дебіторської заборгованості призводять до втрати довіри і лояльності клієнтів, а пасивність у цьому питанні веде до зростання задоволеної дебіторської заборгованості. Затримка платежів постачальникам за надходження матеріальних ресурсів може ускладнити взаємовідносини з ними, а більш активні виплати позбавляють підприємства можливості здійснювати інші платежі.

З метою оптимізації джерел фінансування активів необхідно дослідити основні фактори, які формують таку структуру капіталу, при якій мінімізується його вартість при найбільшій прибутковості.

Для вирішення проблем оперативного менеджменту грошових потоків важливим є дослідження факторів їх формування.

Вивчення економічної літератури щодо складу і змісту факторів формування грошових потоків свідчить про відсутність цілісного і комплексного підходу. Запропонована система класифікації факторів здебільшого орієнтована на такі аспекти, як: види діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова); відношення до об'єкта дослідження (зовнішні, внутрішні); рівень підпорядкованості (фактори першого, другого та n-го порядку).

У системі зовнішніх факторів основну роль відіграють такі: кон'юнктура товарного ринку, кон'юнктура фондового ринку, система оподаткування підприємства, практика кредитування постачальників і покупців продукції, система

здійснення розрахункових операцій господарюючих суб'єктів, доступність фінансового кредиту, можливість залучення коштів безоплатного цільового фінансування. До внутрішніх факторів належать: життєвий цикл підприємства, тривалість операційного циклу, сезонність виробництва і реалізації продукції, невідкладність інвестиційних програм, амортизаційна політика, коефіцієнт операційного левериджу, фінансовий менталітет власників підприємства

Поділ діяльності на операційну, інвестиційну, фінансову веде до необхідності виокремлення факторів, які формують грошові потоки з обслуговування цих видів діяльності. Факторами формування грошового потоку від операційної діяльності є: митна і податкова політика держави, валютне регулювання, кон'юнктура товарного ринку і ринку праці, тривалість виробничого циклу, форми і системи оплати праці, залежність від постачальників, покупців, структура собівартості і рівень витрат, життєвий цикл підприємства та ін.

Серед факторів, що впливають на грошові потоки з інвестиційної діяльності, можна назвати: правове регулювання інвестиційної діяльності, кон'юнктуру ситуацію ринку обладнання, інвестиційну політику держави, інноваційний потенціал підприємства, його стратегічні цілі, амортизаційну, інвестиційну політики та ін.

На грошові потоки від фінансової діяльності та їх збалансованість впливають: валютне та правове регулювання обігу фінансових інструментів, фінансова політика банків, кон'юнктура фондового ринку, рівень інфляції, дивідендна політика підприємства, вартість капіталу, фінансовий стан та рівень кредитоспроможності підприємства та ін.

Суттєвим з точки зору практичного використання є доповнення цього переліку класифікаційних ознак такими, як: характер впливу, характер дії, широта дії, тривалість дії, ступінь деталізації, кількісний вимір, результат дії.

За характером впливу на грошові потоки фактори доцільно класифікувати на основні і другорядні. До основних належать ті, які здійснюють вирішальний вплив на грошові потоки, їх треба вивчати в першу чергу, всі інші - другорядні.

Класифікація факторів за характером дії передбачає їх групування на об'єктивні і суб'єктивні. Серед об'єктивних - політична ситуація в країні, циклічність економічного розвитку, законодавчі норми, що регулюють готівковий і безготівковий обіг у країні. На відміну від об'єктивних, суб'єктивні фактори пов'язані з конкретною діяльністю людини, цілком залежать від неї. До них належать ефективність використання ресурсів, організаційно-технічний рівень виробництва, тривалість виробничого циклу, цінова, кредитна та амортизаційна політика та ін. Однак необхідно зауважити, що розуміння об'єктивних факторів і вміле їх використання в практиці менеджменту можна трактувати як явище суб'єктивного порядку.

За широтою дії фактори, що впливають на грошові потоки, можуть бути поділені на загальні та специфічні. Загальні притаманні всім без винятку підприємствам незалежно від видів економічної діяльності, наприклад циклічність економічного розвитку, рівень інфляції, податкова політика держави. Специфічні діють на окремих підприємствах і

стосуються окремих видів діяльності, наприклад сезонність виробництва, стадії життєвого циклу, рівень розвитку галузі та тенденції зміни її прибутковості та ін.

За тривалістю дії на грошові потоки і їх збалансованість необхідно розмежувати постійно і тимчасово діючі фактори. Постійні фактори впливають на грошові потоки, зокрема на їх збалансованість, безперервно протягом аналізованого періоду. Вплив тимчасово діючих факторів обмежується певним періодом, наприклад, стан кон'юнктури товарного ринку, рівень інвестиційної активності підприємства, певні стадії життєвого циклу і підприємства.

За ступенем деталізації фактори слід групувати на складні (комплексні) і прості (елементні). Більшість факторів, що впливають на грошові потоки, за своїм складом є складними (комплексними), бо виникають через комплекс причин. Прості фактори не можна розкласти на складові. Прикладом складного фактора є тривалість оборотності дебіторської заборгованості, простого - тривалість звітного періоду.

Не менш важливо враховувати при організації управління грошовими потоками та забезпечення їх збалансованості класифікацію факторів на кількісні та якісні. Перші з них мають фізичні одиниці виміру і об'єктивно обґрунтовані методики розрахунку. Наприклад, інфляція, яка пов'язана із зростанням цін, веде до того, що купівельна спроможність грошової одиниці з часом знижується. Тому вартість грошей у майбутньому буде нижчою, ніж їх теперішня вартість. Якісні фактори, що впливають на грошові потоки, мають суб'єктивну оцінку і вимагають особливого підходу до визначення їх впливу. Наприклад, якість системи фінансового та управлінського обліку та звітності, кваліфікація управлінського персоналу, швидкість реакції на ринкову кон'юнктуру, ступінь конкуренції, політична ситуація в країні та ін.

За результатом дії на грошові потоки можна виділити фактори позитивні та негативні. Позитивні - сприяють збалансованості грошових потоків, а негативні - викликають диспропорції у їх формуванні.

Варто наголосити, що вивчення системи факторів формування грошового потоку має велике теоретичне та практичне значення. З точки зору теорії, знання факторів необхідне для розуміння суті грошового потоку, його структурної динаміки, розробки шляхів оптимізації. З практичної точки зору, знання комплексу факторів і причин, що вплинули (чи впливатимуть) на формування і динаміку грошового потоку, дає можливість не тільки правильно оцінити результати фінансового менеджменту підприємства, але і корегувати грошовий потік для досягнення бажаних результатів.

До основних інструментів оперативного управління грошовими потоками можна зарахувати: складання платіжного календаря; формування щоденної звітності по залишках і руху грошових коштів з усіх банківських рахунків і кас; визначення пріоритетності платежів; регулярне погашення рахунків частинами; контроль процедури підтвердження і оплати постачальницьких, збутових та адміністративних витрат (вартість сировини / товару, доставка, послуги, витрати на відрядження, представницькі витрати і т. д.) з визначенням відповідальних осіб; уведення «платіжних днів»; розробка бізнес - процесу здійснення платежів.

Розглянемо кожен із наведених вище інструментів.

Найбільш ефективний інструмент оперативного управління грошовим потоком є платіжний календар. З його допомогою можна спрогнозувати надходження і витрачання грошових засобів, завчасно виявити песимістичний сценарій розвитку ситуації і обґрунтувати можливі варіанти його коригування.

Фрагмент платіжного календаря підприємства за місяць показано на рис. 1.

Період	Надходження	Витрачання	Чистий грошовий залишок	Залишок на початок періоду	Залишок на кінець періоду	Страховий залишок грошових коштів	Надлишок або дефіцит
A	1	2	3=1-2	4	5=3+4	6	7=5+6

Рис. 1. Фрагмент платіжного календаря

У процесі складання платіжного календаря необхідно визначитися з інтервалом планування грошових потоків. Його складають, як правило, на майбутній місяць з розбивкою по днях, тижнях, декадах. Платіжний календар містить графік витрачання грошових коштів (графік майбутніх платежів) і графік надходження грошових коштів.

Графік витрачання грошових засобів відображає строки і суми платежів підприємства в майбутньому періоді за всіма конкретними видами його фінансових зобов'язань. Графік надходжень грошових коштів на підприємство фіксує строки і суми майбутніх платежів на користь підприємства.

Обсяг грошових потоків підприємства за період згідно з платіжним календарем можна охарактеризувати такими показниками, як «надходження грошових коштів» і «витрачання грошових коштів» за певними видами діяльності. Залишок грошових коштів залежно від порядку його

розрахунку може бути виражений одним із трьох показників: початковий залишок грошових коштів, чистий залишок грошових коштів і кінцевий залишок грошових коштів (залишок на кінець періоду).

Залишок коштів підприємства на початок періоду відображає величину грошових засобів, котру воно отримало, але не витратило за період, що передує звітному. Чистий залишок грошових коштів на будь-який момент визначається як різниця між надходженням і витрачанням грошових засобів у результаті операційної, інвестиційної і фінансової діяльності за досліджуваній період. Кінцевий залишок грошових коштів підприємства на кінець періоду є сумою початкового і чистого залишків грошових засобів підприємства.

Сума чистого залишку грошових коштів підприємства визначається обсягами їх надходжень і витрачання, тобто вхідним і вихідним грошовими потоками. Від ефективності методів управління

обсягами вхідних і вихідних грошових потоків залежатиме розмір кінцевого залишку грошових засобів. А він є показником можливості підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання в грошовій формі.

Крім залишку грошових коштів, необхідних для підтримки запланованого рівня платоспроможності, керівництву необхідно передбачити також страховий (мінімальний) залишок. Він містить мінімально необхідний обсяг грошових коштів, який дозволяє покривати тимчасові касові розриви, а також не знижуваний залишок, що передбачається угодою про банківське обслуговування. Сума страхового та залишку грошових коштів на кінець періоду дозволяє виявити їх надлишок або дефіцит.

На основі платіжного календаря можна оцінити чистий грошовий потік і розрахувати показник – рівень достатності надходження грошових засобів (Кд).

$$K_d = \frac{\Pi - B}{\Pi} \cdot 100$$

де  $\Pi$  – обсяг надходження грошових коштів за період;

$B$  – обсяг витрачання грошових коштів за період (обсяг майбутніх платежів).

Кількісне значення цього показника дозволяє зробити висновок про надлишковість чи дефіцитність грошового потоку. Однак слід врахувати, що не завжди позитивна величина цього показника є свідченням його надлишковості. Недостатність грошових засобів для покриття планової потреби в них робить грошовий потік дефіцитним. Найбільш прийнятним є варіант, коли на певний момент часу грошових коштів надходить стільки, скільки їх потрібно для здійснення певних виплат. Тому оптимальне значення цього показника – 1.

Необхідно врахувати, що показники залишків грошових засобів не є безпосередніми показниками грошових потоків підприємства, бо це показники статичні. Вони характеризують результат руху грошових засобів підприємства. Беручи до уваги те, що показники залишку грошових коштів знаходяться в прямій взаємозалежності і взаємообумовленості з показниками грошових потоків, то аналітичному дослідженню підлягають як показники статичні, так і динамічні.

У процесі оперативного управління розробляються заходи зі збалансування обсягів, синхронізації позитивного і негативного грошових потоків у часі, зростання чистого грошового залишку. Допомогти у вирішенні цієї проблеми, на нашу думку, може щоденна звітність по залишках і руху грошових коштів. Попри відносну лаконічність, вона є важливою і необхідною, бо дозволяє максимально точно і оперативно бачити цілісну картину. Таким чином, створюється надійна основа для ефективного управління грошовим потоком у щоденному режимі.

Важливим інструментом в оперативному управлінні є ранжування всіх платежів підприємства за рівнем їх пріоритетності чи значущості. Статті з найбільш високим пріоритетом оплачуються в обов'язковому порядку, статті із нижчим пріоритетом або повністю не оплачуються, або погашаються по можливості. У цьому зв'язку варто підтримати позицію О. О. Олійник щодо ранжування платежів з виділенням таких типів пріоритетів [ 2 ].

Пріоритет 1 – платежі повинні бути здійснені в конкретний день (податки, повернення кредитів).

Пріоритет 2 – платежі повинні бути здійснені в конкретний інтервал часу (оплата рахунків постачальникам, видача зарплати тощо).

Пріоритет 3 – терміни платежів можуть бути перенесені на термін більший, ніж три банківських дні. Однак більшість платежів цього пріоритету повинні бути здійснені в межах планового місячного періоду.

Пріоритет 4 – платежі цієї групи пріоритету можуть бути перенесені, зменшені або скасовані (адміністративні витрати).

Щоб попередити виникнення касових розривів, можна запровадити регулярне погашення рахунків частинами. Набагато зручніше одну велику суму виплатити частинами декілька разів протягом місяця, ніж зразу виплачувати всю суму, попередньо акумулюючи її на тривалий період. Також на підприємстві є зміст ввести «платіжні дні». Це означає, що рахунки за певними статтями витрат чи з присвоєним статусом оплачуються в чітко визначені дні тижня чи місяця.

Розробка бізнес-процесу здійснення платежів є одним із важливих інструментів управління рухом грошових потоків. Він є описом всіх процедур у спеціальному документі – «Регламенті оперативного управління грошовими коштами», який містить:

- перелік центрів фінансової відповідальності, за якими планують і контролюють рух грошових коштів;
- матрицю відповідальності, в якій наводиться список учасників процесу
- (ініціатор платежу, контролер, акцептант), закріплення їх обов'язків і повноважень;
- розробку часового графіка проходження платежів – встановлення строків і послідовності проходження заявок на оплату.

Основним результатом впровадження бізнес-процесу здійснення платежів є економія часу на узгодження і, відповідно, підвищення ефективності виконання функцій співробітниками у сфері своїх безпосередніх обов'язків.

З метою типізації робіт щодо планування, корегування грошових потоків підприємства, підтримання необхідного рівня його платоспроможності, нами пропонується використання наступної логіко-структурної моделі оперативного менеджменту (рис. 2).

Етапність робіт за запропонованою моделлю може бути наступною:

1. Визначення відхилень від статичних і динамічних показників платіжного календаря загалом по підприємству, за видами діяльності, по його під-розділах за день, п'ятиденку, декаду, наростаючим підсумком з початку місяця.
2. Експертна оцінка припустимого рівня таких відхилень і встановлення меж відхилень, вихід за які вимагає оперативного втручання.
3. Оцінка ситуації, що склалася або може скластися щодо збалансованості надходження і витрачання грошових коштів як за обсягом, так і за часом.
4. Швидке виявлення внутрішніх і зовнішніх причин, що викликали чи можуть викликати нерівномірність надходження і витрачання грошових засобів у окремих часових інтервалах, їх

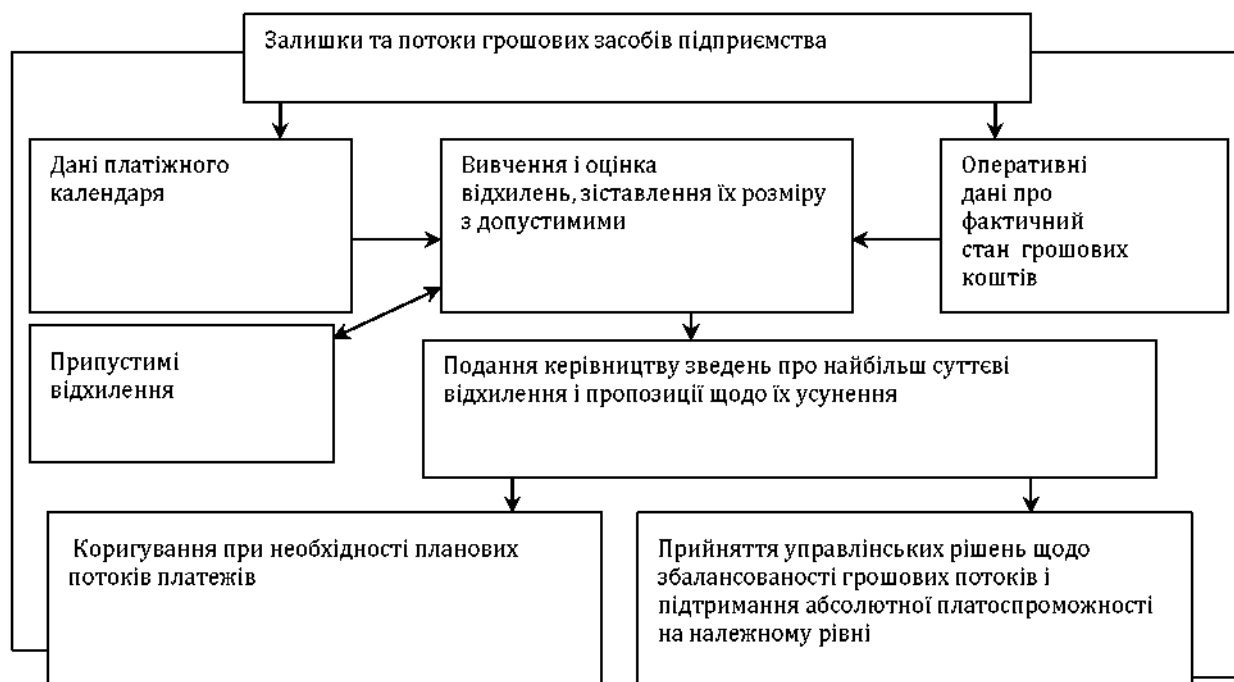


Рис 2. Структурно-логічна модель оперативного управління грошовими потоками

- вимір і вплив на абсолютну ліквідність.
5. Своєчасне подання керівництву інформації, отриманої в результаті аналізу, і розробка заходів щодо прискорення або сповільнення грошових потоків. Чим суттєвіше відхилення від планових показників, тим вищий ранг керівника, вплив якого необхідний.
  6. Обґрунтування тактики управління грошовими коштами підприємства.
  7. Підготовка варіантів управлінських рішень.
  8. Постійний контроль за впровадженням заходів, спрямованих на усунення дії негативних факторів. Запропонована модель оперативного менеджменту дозволяє упорядкувати сукупність робіт із щоденного моніторингу стану грошових потоків господарюючих суб'єктів з метою негайної їх збалансованості за обсягом та синхронізації в часі.

Підводячи підсумок, можемо стверджувати, що в сучасних умовах господарювання, нестабільності і обмеженості ресурсів, застосування вказаних інструментів оперативного управління грошовими потоками значно раціоналізує роботу економічного, фінансового відділів підприємства, дозволяє менеджерам своєчасно ухвалювати правильні управлінські рішення.

### Список літератури

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. / И. А. Бланк – К.: Ника-Центр, 1999. – 528 с.
2. Олійник О. О. Логіко-структурна модель платіжного календаря в управлінні грошовими потоками підприємств АПК / О. О. Олійник // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2010.- №1 (9). - С.106 - 110.
3. Сорокина Е. М. Анализ денежных потоков предприятия: теория и практика в условиях реформирования российской экономики / Е. М. Сорокина. - М.: Финансы и статистика. - 2004. - 174 с.
4. Хома І. Б. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Хома І. Б., Андрушко Н. І., Слосарчик К. М.- Львів: Львівської політехніки, 2009. - 275 с.

### РЕЗЮМЕ

*Загородная Ольга, Серединская Вера*  
**Оперативное управление денежными потоками предприятия**

Охарактеризованы методический инструментарий и предложена структурно-логическая модель оперативного управления денежными потоками хозяйствующих субъектов.

### RESUME

*Zagorodna Olga, Seredyn'ska Vira*  
**Operational management by the enterprise cash flow s**

There have been characterized the methodological tools. There has also been proposed structural-logical model of operational management by the enterprise cash flows.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2012 р.