



ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Олена ЄРМОШКІНА

Розглянуто існуючі підходи до побудови системи управління фінансовими потоками промислових підприємств. Визначено структурні елементи системи управління фінансовими потоками, встановлено та обґрунтовано зв'язки між елементами. Розроблена та обґрунтована архітектура системи управління фінансовими потоками.

The existed approaches to building the financial flows management system are considered. The basic structural elements of the system are defined, and connections between these elements are detected and substantiated. The architectonics of financial flows management system is elaborated and substantiated.

У процесі управління фінансовими потоками підприємства одним із принципових питань є розподіл функцій управління між підрозділами, виявлення “місць локалізації” окремих функцій, потоків, ресурсів. Як зазначають дослідники [1; 5; 8], великий відсоток проблем, що виникають в галузі управління як фінансовими потоками, так і підприємством загалом, зумовлені неузгодженістю дій окремих підрозділів підприємства, відсутністю налагодженої системи управління інформацією, ресурсами, потоками. При цьому, занадто велика концентрація або розпорошення функцій по окремих підрозділах призводять до виникнення неефективно функціонуючих підрозділів. Це все спричиняє виникнення додаткових витрат, втрату можливих прибутків і позбавлення системи управління її основних необхідних властивостей (гнучкості та мобільності). Відповідно, перед менеджментом підприємства постає завдання найоптимальнішого розпо-

ділу функцій управління, ресурсів і потоків, визначення такої конструкції системи управління, яка найповніше сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Опрацювання наукових здобутків вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячених формуванню системи управління фінансовими потоками підприємства, дало змогу встановити кілька основних напрямків досліджень саме на мікрорівні.

Підходам першої групи науковців [2, 4, 12], які розглядають фінансові потоки підприємства на мікрорівні та серед цільових орієнтирів управління фінансовими потоками виокремлюють оптимізацію залишку грошових коштів підприємства, розрахунків з контрагентами, управління дебіторською заборгованістю на основі аналізу платоспроможності покупця та розрахунку необхідного періоду обороту кредиторської та дебіторської заборгованості, вибір джерел фінансування поточних і стратегічних за-

вдань підприємства, властиві такі недоліки, як відсутність комплексного підходу до вирішення проблеми побудови ефективної системи управління фінансовими потоками підприємства, що негативно впливає на реалізацію одного з основних принципів фінансового менеджменту, а саме комплексність розробки управлінських рішень та інтегрованість із загальною системою управління підприємством; розгляд системи управління фінансовими потоками підприємства як здебільшого статичної системи.

Логістичні підходи другої групи учених [12; 13] ґрунтуються на концепції логістичного управління товарними потоками та вартісного ланцюга, яка вперше була введена М. Портером [8, 640] і трансформувалась у “менеджмент вартісного ланцюга” (Supply-Chain Management) та “менеджмент фінансового ланцюга” (Financial Chain Management). Однак фінансовий ланцюг, або фінансова логістика на мікрорівні [13; 14], за твердженнями дослідників, охоплює лише ті фінансові потоки, котрі пов'язані з товарними, що значно звужує можливості системи управління фінансовими потоками.

Третя група дослідників є прихильниками підходів [11], які розглядають систему управління фінансовими потоками, як систему масового обслуговування, де в ролі заявок виступають фінансові вимоги, а в ролі обслуговуючих агентів – робітники підприємства, які обслуговують певні види заявок, (комп'ютерна система обробки заявок). Основним недоліком цього підходу є те, що в зазначеному випадку не розглядається основне питання – наявність фінансових ресурсів на підприємстві та здатність підприємства генерувати позитивні фінансові потоки.

Із зазначеного вище випливає, що існуючі підходи до управління фінансовими потоками та визначення структури, зв'язків, об'єктів і суб'єктів управління не є досконалими і потребують подальшого доопрацювання.

Відповідно, метою дослідження є визначення основних напрямків вдосконалення

підходів до побудови системи управління фінансовими потоками на основі врахування безперервності процесу формування, розподілу та руху фінансових потоків у певних контурах системи управління та визначення взаємозв'язків між окремими елементами системи.

При визначенні структури, зв'язків та елементів системи управління фінансовими потоками будемо ґрунтуватися на тому, що управління фінансовими потоками підприємства варто розглядати як безперервне функціонування складної багаторівневої динамічної впорядкованої системи, діяльність якої спрямована на формування, обслуговування, розподіл і рух таких фінансових потоків, які забезпечували б стале збільшення ринкової вартості підприємства, як об'єкта інвестування. Це обумовлено кількома факторами. По-перше, формування, обслуговування, розподіл і рух фінансових потоків за умови нормального функціонування підприємства є постійним процесом, припинення якого свідчить про наявність технічних, технологічних, фінансових, управлінських або інших проблем на підприємстві. По-друге, якщо фінансові потоки знаходяться в постійному русі, то, відповідно, і процес управління ними повинен мати безперервний характер, оскільки саме регулярність виконання управлінських функцій є основою успішної роботи підприємства. Крім того, при визначенні конструкції, зв'язків і взаємозалежностей між окремими елементами системи управління фінансовими потоками необхідно враховувати, що система управління фінансовими потоками є:

- складною, оскільки містить велику кількість елементів (підрозділи, ресурси, зовнішнє середовище, інфраструктурні елементи, моделі та підсистеми);
- багаторівневою, оскільки процеси управління протікають на різних рівнях управління, а кількість рівнів збільшується з розширенням масштабів підприємства, створенням інте-

грованих структур, підвищенням просторової та галузевої розгалуженості сфер діяльності підприємства;

- динамічною, що обумовлено вимогами до самої системи, тобто вона повинна швидко реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх умов, розвиватись відповідно до основних тенденцій розвитку підприємства, теорії та практики менеджменту, технології та техніки;
- впорядкованою, як зазначалось вище, процес управління повинен бути добре спланованим, налагодженим, має сприяти визначенню та ліквідації “вузьких місць”.

На основі дослідження сутності та підходів до визначення основних елементів систем [1; 5; 8; 9; 12], схеми побудови та механізму системи управління фінансовими потоками підприємства [6], можна окреслити такі основні елементи системи:

1) функціональні підрозділи підприємства, які беруть участь у процесі обслуговування фінансових потоків: фінансова служба (департамент, управління, відділ та ін.); керівники певних підрозділів, які мають повноваження щодо використання певних фінансових ресурсів; органи управління підприємством (загальні збори акціонерів, голова та члени правління, інші керівники з відповідними повноваженнями);

2) всі види ресурсів (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, технологічні), які необхідні для забезпечення досягнення цілей системи управління фінансовими потоками;

3) економічні суб'єкти зовнішнього середовища, які є контрагентами згаданого підприємства: постачальники, покупці, фінансові інститути, держава, домогосподарства та ін.;

4) інфраструктура товарного, фінансового ринку, ринку праці та капіталу, яка забезпечує можливість організованого руху фінансових потоків;

5) підсистеми, які утворюють комплексну динамічну багаторівневу систему управ-

ління фінансовими потоками підприємства, функціонують шляхом здійснення управлінських дій стосовно певних аспектів діяльності системи і є невід'ємною складовою системи вищого рівня: підсистема планування фінансових потоків; підсистема організаційного забезпечення процесу управління фінансовими потоками та обслуговування фінансових потоків; підсистема контролю, моніторингу та інформаційного забезпечення системи управління фінансовими потоками; підсистема мотивації персоналу (індивідуальне та за центрами проходження фінансових потоків);

6) моделі, які віддзеркалюють систему існуючих і можливих (потенційних) взаємозв'язків між цілями окремих підсистем, які утворюють систему, альтернативними методами, засобами та ресурсами, що необхідні для їх досягнення, факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, котрі обумовлюють виконання функцій підсистем і системи загалом.

Між окремими елементами системи управління фінансовими потоками існує певна множина взаємозв'язків, які відображаються у відповідних управлінських рішеннях у межах системи і є реакцією на внутрішні або зовнішні сигнали (подрознення). Кожен елемент системи управління фінансовими потоками підприємства знаходиться у певному взаємозв'язку з іншими елементами. При цьому традиційний [9] поділ на зв'язок властивостей і зв'язок об'єктів також має місце. Під зв'язками властивостей в системі управління фінансовими потоками підприємства розуміють взаємозалежність та взаємообумовленість таких параметрів фінансових потоків, як обсяг, напрямок, швидкість, регулярність руху, джерела формування фінансового потоку. Отримані в результаті функціонування системи управління певні властивості (характеристики) фінансових потоків, з одного боку, частково віддзеркалюють ефективність функціонування самої системи, а з іншого – створюють умови для виникнення інших зв'язків, які реалізуються

в процесі функціонування системи та досягнення її цілей. Необхідно враховувати, що кількісні та якісні параметри фінансових потоків знаходяться у тісному взаємозв'язку, залежать від внутрішніх та зовнішніх чинників та обумовлюються ефективністю функціонування системи управління фінансовими потоками [6].

Наявність зв'язків об'єктів (кооперативних та конфліктних) є необхідною умовою існування й успішного функціонування системи управління. Більше того, саме завдяки їм можлива діяльність системи, оскільки як кооперативні, тобто спрямовані на досягнення спільних цілей, так і конфліктні зв'язки, які певної мірою сприяють динамічному розвитку будь-якої системи, прийняттю нестандартних рішень, є тією рушійною силою здійснення якісних перетворень в діяльності підприємства загалом. Слід зазначити, що конфліктні взаємозв'язки виникають як в межах підприємства (між різними ієрархічними рівнями, між окремими функціональними підрозділами, між окремими органами управління одного ієрархічного рівня тощо), так і при побудові взаємовідносин із зовнішнім середовищем. Так, наприклад, при залученні позикового капіталу у підприємства і фінансового інституту можуть виникати як кооперативні (отримання прибутку від проекту, що фінансується), так і конфліктні зв'язки (забезпечення повернення кредиту – для банку, мінімізація суми майна, що передано в заставу – для підприємств), що обумовлюється наявністю як кооперативних, так і конфліктних цілей функціонування двох складних систем (банк та підприємство). При цьому вхідні та вихідні фінансові потоки, їхні обсяги, напрямки руху, джерела формування, регулярність і швидкість відображають наявність цих зв'язків. Чим щільнішим є зв'язок, тим впорядкованішими є фінансові потоки підприємства.

Наявність зв'язків породження (генетичних), коли один об'єкт є основою для появи іншого [8, С. 199], є однією з найважливіших характерних рис фінансових потоків. При ви-

значенні класифікаційних ознак фінансових потоків [7] залежно від здатності фінансового потоку рухатись через систему існують: вхідні фінансові потоки, які обумовлюють виникнення вихідних фінансових потоків у майбутньому (клас 1), тобто породжують вихідні фінансові потоки; вихідні фінансові потоки, які обумовлюють виникнення у майбутньому вхідних фінансових потоків (клас 3); поглинуті фінансові потоки (клас 4), які у майбутньому опосередковано (через здійснення оперативної діяльності підприємства) породжують вихідні потоки фінансових, матеріальних, інформаційних, трудових і технологічних ресурсів; генеровані вихідні фінансові потоки (клас 5), які в результаті діяльності підприємства породжують в майбутньому вхідні фінансові потоки, потоки матеріальних, інформаційних, трудових та технологічних ресурсів. Крім того, якщо розглядати процес прийняття управлінських рішень, то є очевидним, що управлінські рішення прийняті на попередніх етапах зумовлюють виникнення відповідних вхідних і вихідних фінансових потоків, які є основою для прийняття управлінських рішень в майбутньому. Відповідно, фінансові потоки за своєю природою обумовлюють наявність в системі управління ними виникнення зв'язків породження.

В процесі руху фінансових потоків окремі елементи (функціональні підрозділи, ресурси, зовнішнє середовище, інфраструктурні елементи, моделі та підсистеми) впливають на рух фінансових потоків, їх обсяги, регулярність, швидкість, напрямки розподілу та джерела формування. Таким чином, виникають зв'язки перетворень, тобто елементи системи впливають на фінансові потоки і спричиняють їх трансформацію з одного стану в інший.

Оскільки кожен елемент системи виконує певний набір функцій, а якість і своєчасність їх виконання впливають на результати її функціонування, можна стверджувати, що в системі управління фінансовими потоками існують зв'язки, які відображаються у спе-

цифічності функцій кожного елемента системи. При цьому ці зв'язки мають як характер зв'язків стану, тобто наступний у часі стан системи є наслідком управлінських рішень, якості та своєчасності виконаних функцій кожним елементом у минулому, так і зв'язків енергетичних, наприклад, функціональні підрозділи діють одночасно, однак пов'язані єдиною виконуваною глобальною функцією, досягненням єдиної мети функціонування системи управління (збільшення ринкової вартості підприємства як об'єкта інвестування). Оскільки в системі існують функціональні зв'язки, які відображають поступову зміну стану системи у часі, можна стверджувати, що за суттєвих змін у стані системи між елементами з'являються зв'язки розвитку, що є обов'язковим для сталого розвитку підприємства загалом, збереження конкурентних позицій на ринку, забезпечення його інвестиційної привабливості та життєздатності. Однак, слід зауважити, що кардинальні зміни у діяльності підприємства не завжди сприяють руху вперед. Іноді прийняті управлінські рішення, якщо вони були хибні та мали систематичний характер, можуть призвести до розвитку в зворотному напрямку, тобто деградації.

Наявність функціональних зв'язків та зв'язків розвитку обумовлює наявність в системі зв'язків управління. При чому, в системі управління фінансовими потоками спостерігаються як рекурсивні [9, 201], які відображають причинно-наслідкові зв'язки між окремими явищами (джерела формування фінансових потоків – вхідні фінансові потоки (базові параметри) – розподіл потоків за напрямками – вихідні фінансові потоки (базові параметри), так і синергетичні зв'язки, які обумовлюють отримання більш високого результату від сумісної діяльності елементів системи, ніж проста сума ефектів. Синергетичний ефект в системі управління фінансовими потоками підприємства досягається за рахунок того, що при взаємодії складових елементів можливо сформувати більш повну картину руху фінансових потоків, залежності та впливу базових пара-

метрів фінансових потоків на підприємство загалом, відстежити сигнали зовнішнього середовища та вчасно зреагувати на них, використовувати всі можливості, які надають інфраструктурні елементи всередині підприємства та у зовнішньому середовищі (використання нових техніки та технологій, інструментів фінансового, фондового ринку тощо). Відповідно, особливості руху фінансових потоків, який охоплює різноманітні елементи системи, що пов'язані між собою низкою зв'язків, суттєво впливають на характеристики системи управління. Останні є принциповими, оскільки, підпорядковуючись загальносистемним закономірностям, визначають параметри системи та, відповідно, впливають на можливості досягнення системою мети свого функціонування.

Таким чином, можна констатувати, що в системі управління фінансовими потоками присутні всі види зв'язків, які характерні для складних багаторівневих систем, а саме: взаємодія, породження, перетворення, структура, функціонування, розвиток та управління.

Визначившись з наявними взаємозв'язками в системі управління фінансовими потоками, можна встановити архітектоніку системи. Згідно з традиційним трактуванням [10, 28], архітектоніка (гр. *architektonike* – будівниче мистецтво) – це взаємне розташування частин певної конструкції, які обумовлюють її статичні зусилля. Архітектоніка проявляється у пропорціях, співвідношенні головних та другорядних елементів. Відповідно, система управління фінансовими потоками, як і будь-яка конструкція, яка поєднує основні та другорядні елементи (підрозділи, ресурси, зовнішнє середовище, інфраструктурні елементи, моделі та підсистеми), які поєднані взаємозв'язками (взаємодія, породження, перетворення, структура, функціонування, розвиток та управління) також має певну архітектоніку.

Згідно з потоковою теорією, всі потоки в системі мають проходити через певні канали. Як зазначають автори Л. Міротин та І. Ташбаєв [9, 116], фінансова система пови-

нна “каналізувати” фінансові потоки в грошовому вимірі. А вони є проекцією матеріальних потоків і технологічних змін логістичних систем. Можемо констатувати, що рух фінансових потоків відбувається по певних каналах (вхід, розподіл, вихід) в межах контурів (рух, управління, обслуговування, контроль) між центрами управління фінансовими потоками (планування, організація обслуговування, моніторинг та контроль, мотивація). Впорядковані канали, контури та центри, поєднані відповідними взаємозв'язками, утворюють архітектоніку системи управління фінансовими потоками (рис 1.). Пропонуємо виокремити три основні види каналів:

1) *канали входу фінансових потоків*, які, забезпечуючи процес руху “Вхід”, обумовлюють рух фінансових потоків від джерел їх формування через відповідні провідники до вузла “Акумуляовані фінансові потоки”, де фінансові потоки перетворюються у фінансові ресурси підприємств;

2) *канали розподілу фінансових потоків*, які виникають на основі прийнятих управлінських рішень щодо напрямків розподілу. При цьому наявні фінансові ресурси перетворюються у внутрішні умовні фінансові потоки, які надходять до каналів розподілу відповідно до повноважень окремих елементів системи, утворюючи процес руху “Розподіл”. В результаті утворюється наступна статична категорія “Розподілені фінансові ресурси”;

3) *канали виходу фінансових потоків*, які забезпечують вихідні фінансових потоків у зовнішнє середовище за допомогою відповідних носіїв потоків, забезпечуючи процес руху “Вихід”.

Крім того, процес управління фінансовими потоками повинен відбуватись в межах певних контурів управління. Вперше поняття контуру управління було застосовано С. Біром в своїй роботі “*Diagnosing the System of Organizations*” (1985) [3], в якій він зазначав, що для організації ключовими питаннями є визначення взаємозв'язків між окремими елементами й операціями системи, які обумовлюють ефективність діяльності, і називав їх контурами управ-

ління. Ця теорія отримала подальший розвиток у роботах К. Вейка, який стверджував, що в результаті діяльності організації створюються взаємопов'язані цикли дій, котрі можуть бути представлені як “*казуальні контури*” [8, 195].

В теорії систем [9] зазначається, що для забезпечення життєздатності системи необхідним є встановлення певних меж системи – контурів. В іншому випадку, у разі відсутності контурів та замкненості системи, втрачається керованість системи, оскільки поряд з несанкціонованим витоком фінансових потоків можуть за її межі виходити й інформаційні потоки, що впливає не тільки на життєздатність системи, а й на економічну безпеку всього підприємства.

На нашу думку, в системі управління фінансовими потоками доцільно виокремити чотири основні контури:

1) *контур руху*, тобто межі системи від надходження замовлення та вхідного фінансового потоку в систему до виходу відповідного фінансового потоку та задоволеної вимоги або інформації про відхилення вимоги, якщо система знаходиться у стані, який не дозволяє задовольнити вимогу.

2) *контур управління*, який охоплює весь процес управління від визначення джерел надходження фінансових потоків, розподілу вхідних потоків за напрямками та виходу фінансових потоків у зовнішнє середовище.

3) *контур обслуговування*, який містить процес задоволення вимог підрозділів підприємства на виділення певних сум фінансових ресурсів за рахунок визначених джерел фінансових ресурсів (на відміну від контуру руху він уособлює сам процес виділення фінансових ресурсів, тобто процес формування вихідного фінансового потоку).

4) *контур контролю*, який доцільно виділити окремо, оскільки саме дієвий механізм контролю надходження, розподілу та виходу фінансових потоків здатний забезпечити ґрунтовне встановлення стану системи у поточному періоді та у майбутньому. Враховуючи те, що система є динамічною, від вірності визначення поточного стану та контролю

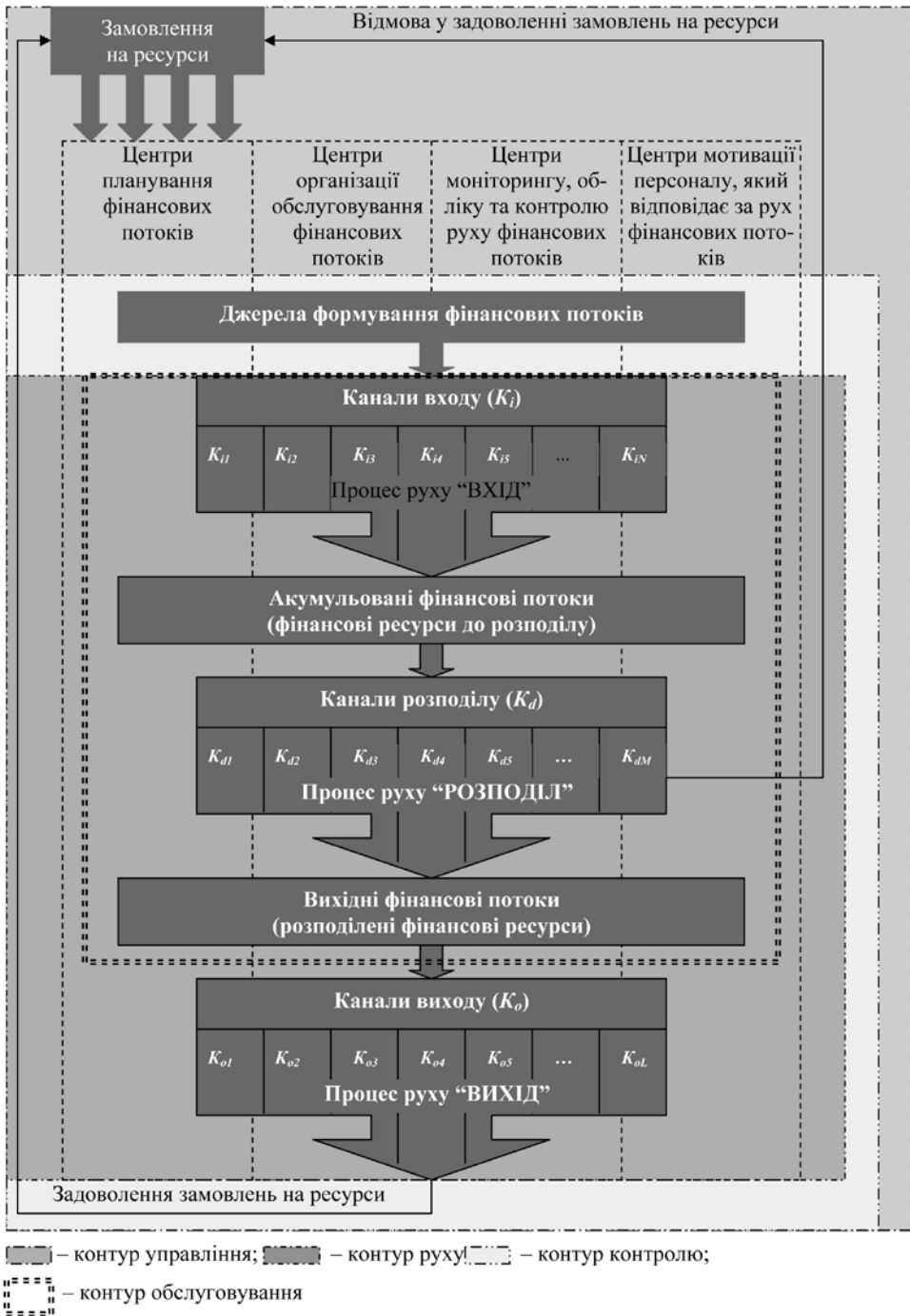


Рис. 1. Архітектура системи управління фінансовими потоками

його відповідності меті та завданням системи залежить правильність обраних інструментів і механізмів управління в майбутньому.

Рух фінансових потоків по окремих каналах та в межах певних контурів повинен відбуватись по центрах. Зміст діяльності цих центрів, які представляють відповідні підсистеми, повинен відповідати функціям системи, повноваженням певних рівнів управління та бути спрямованим на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження встановлено, що:

1) між елементами системи управління фінансовими потоками існують зв'язки взаємодії, породження, перетворення, структури, функціонування, розвитку та управління, які характерні для складних багаторівневих систем;

2) система управління фінансовими потоками поєднує основні та другорядні елементи (підрозділи, ресурси, зовнішнє середовище, інфраструктурні елементи, моделі та підсистеми), які поєднані між собою відповідними взаємозв'язками та складають відповідну архітектуру системи;

3) фінансові потоки рухаються по каналах входу, розподілу та виходу в межах контурів руху, управління, обслуговування та контролю між центрами управління фінансовими потоками (планування, організація обслуговування, моніторинг, облік та контроль, мотивація).

У подальших дослідженнях доцільно визначити розподіл відповідних управлінських функцій між окремими центрами управління, встановити фактори, що впливають на діяльність системи управління фінансовими потоками, та визначити параметричні характеристики діяльності системи й її контурів.

Література

1. Ансофф І. *Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ.* – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Бабенко А. В. *Система управління фінансовими потоками промислового підприємства: Автореф. дис. кан. екон. наук. Національна академія наук України. Інститут економіки промисловості.* – Донецьк, 2006. – 20 с.

3. Бир Ст. *Кибернетика и управление производством: Пер. с англ. В. Я. Алтаева / Под ред. А. Б. Челюсткина.* – М.: Физматгиз. – 276 с.

4. Бланк И. *Управление использованием капитала.* – К.: Ника-Центр, 2000. – 656 с.

5. Друкер П.Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке: Уч. пос.: Пер. с англ.* – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.

6. Ермошкіна О. В. *Побудова системи управління фінансовими потоками підприємства в ринкових умовах // Економічний вісник Національного гірничого університету.* – №3. – Дніпропетровськ: РИК НГУ, 2003 – С. 56–63.

7. Ермошкіна О. В. *Теоретичні підходи до класифікації фінансових потоків в умовах розвитку міжнародних зв'язків підприємства // Економічний вісник Національного гірничого університету.* – №4. – Дніпропетровськ: РИК НГУ, 2003 – С. 79-87

8. *Классики менеджмента: Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского / Под ред. М. Уорнера.* – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.

9. Миротин Л. Б. Ташбаев Ы.Э. *Системный анализ в логистике: Учебник* – М.: Издательство “Экзамен”, 2004. – 480 с.

10. Ожегов С. И. *Словарь русского языка: ок. 57 000 слов / Под ред. Н. Ю. Шведовой.* – 20-е изд. – М., 1988. – 750 с

11. Чухланцев Д. О. *Моделирование финансовых потоков в вертикально интегрированной компании и рационализации ее взаиморасчетов с контрагентами: Диссерт. ... канд. екон. наук. 08.00.13 – математические и инструментальные методы экономики.* – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2002. – 182 с.

12. Яструбецька Л. С. *Організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками промислових підприємств України: Автореф. дис. кан. екон. наук. Львівський національний університет ім. Івана Франка.* – Львів, 2006. – 18 с.

13. Beattie Alan N. *Maximising the Financial Supply Chain in Support of Trade Flows // HSBC's Guide to Cash and Treasury Management in Asia Pacific 2005.* – P. 73–76.

14. *Optimizing Financial Relationships With the Financial Value Chain // <http://www.metagroup.com> // Bulletin of MetaGroup. WhitePaper. 800-945-META [6382], Sept., 2004.* – 18 p.