

УДК 336.6

**Биховченко В.П.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів**Університету державної фіскальної служби України***Ксьонжик В.В.***студент**Навчально-наукового інституту фінансів та банківської справи  
Університету державної фіскальної служби України***СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ****STRATEGY OF CASH FLOW MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE****АНОТАЦІЯ**

У статті визначено економічну сутність грошових потоків, охарактеризовано грошові потоки за класифікаційними ознаками, обґрунтовано механізм управління грошовими потоками, розробку стратегії, а також досліджено методи аналізу ефективності управління грошовими потоками, проведено аналіз основних показників діяльності, грошових потоків, оцінено ефективність системи управління грошовими потоками.

**Ключові слова:** грошові кошти, грошовий потік, рух грошових коштів, операційна діяльність, інвестиційна діяльність, фінансова діяльність.

**АННОТАЦИЯ**

В статье определена экономическая сущность денежных потоков, охарактеризованы денежные потоки по классификационным признакам, обоснованы механизм управления денежными потоками, разработка стратегии, а также исследованы методы анализа эффективности управления денежными потоками, проведен анализ основных показателей деятельности, денежных потоков, оценена эффективность системы управления денежными потоками.

**Ключевые слова:** денежные средства, денежный поток, движение денежных средств, операционная деятельность, инвестиционная деятельность, финансовая деятельность.

**ANNOTATION**

We determined the economic substance of the cash flows, given the cash flows according to classification criteria, justified by the mechanism of cash flow management, development of strategies and methods of analysis of the effectiveness of cash flow management, analysis of key performance indicators, cash flows and evaluated the effectiveness of the system of cash flow management.

**Key words:** cash, cash flow, cash flows, operating activities, investment activities and financing activities.

**Постановка проблеми.** Проблема пов'язана з безперервним рухом грошових коштів, в результаті якого формуються вхідні та вихідні грошові потоки. Управління ними має велике значення для реалізації ключових цілей підприємств будь-якої форми власності та є запорукою їх сталого фінансового стану. Адже шляхом збалансування обсягів надходження і використання грошових коштів та синхронізації їх у часі досягається забезпечення фінансової рівноваги та прискорення реалізації внутрішньогосподарських завдань господарських суб'єктів. І навпаки, відсутність належної уваги до управління грошовими потоками може значно ускладнити роботу підприємств, спричинивши загрозу банкрутства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В розробку стратегічного управління грошовими

потоками підприємств важливий внесок зробили такі вітчизняні та зарубіжні економісти, як, зокрема, І. Бланк, В. Бочаров, Є. Брігхем, Дж.К. Ван Хорн, В. Галасюк, А. Горбунов, А. Кінг, Г. Ковальчук, Б. Колас, Ч. Лі, Л. Лігненко, Л. Павлова, А. Поддерьогін, Т. Рубінштейн, Є. Сорокіна, І. Тивончук, М. Тутарінова, Дж. Фіннерті, Н. Хахонова, Ю. Ямпольський, О. Васюренко, Г. Азаренкова.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас єдиної теоретичної бази, яка б охоплювала увесь комплекс питань управління грошовими потоками господарських суб'єктів, у працях науковців ще не сформовано. Не вироблено єдиного підходу до тлумачення категорії «грошові потоки», критеріїв, відповідно до яких здійснюється їх класифікація, відсутні чіткі формулювання цілей та завдань управління грошовими потоками підприємств. Окрім того, методики їх аналізу та планування, розроблені зарубіжними економістами, орієнтовані на стабільну ринкову економіку, а тому для трансформаційних умов мають невисоку практичну цінність.

Відсутність дієвого організаційно-економічного механізму управління грошовими потоками підприємств є також однією із проблем. Необхідно поглибити наукові дослідження структури та функцій цього механізму, вирішити завдання, що стосуються розроблення методологічних рекомендацій із визначення ефективності управління грошовими потоками і розрахунку оптимальної величини залишку грошових коштів, підвищення рівня розрахунково-платіжної дисципліни підприємницьких структур. Це неможливо без глибоких досліджень особливостей, що визначають грошові потоки кожного суб'єкта господарювання в неусталених економічних системах.

**Мета статті** полягає у розробці теоретичних, стратегічних засад та практичних рекомендацій з удосконалення системи управління грошовими потоками підприємства, котрі не були раніше чітко окреслені теоретично і застосовано точно на практиці.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити економічну сутність грошових потоків;
- охарактеризувати грошові потоки за класифікаційними ознаками;
- обґрунтувати механізм управління грошовими потоками;
- дослідити методи аналізу ефективності управління грошовими потоками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Грошові потоки – це одна з основних економічних характеристик функціонування підприємства. Серед трьох найважливіших параметрів його господарської діяльності – виручка від реалізації продукції, прибуток та грошові потоки – останнім, на нашу думку, повинна відводитись домінуюча роль. Оскільки, як зауважив відомий спеціаліст Я. Соколов у монографії «Основи теорії бухгалтерського обліку», на практиці існує своєрідний парадокс: «Прибуток є, а грошей немає» [3, с. 66].

Основними відмінностями між сумою отриманого прибутку та грошовими потоками є такі:

- прибуток відображає грошові та негрошові доходи протягом певного періоду, що не співпадає з реальним надходженням грошових коштів;
- прибуток визнається після здійснення продажу, а не після надходження грошових коштів;
- під час розрахунку прибутку витрати на виробництво продукції визнаються під час її реалізації, а не в момент їх оплати.

Попри всю важливість, економічна категорія «грошові потоки» ще не має достатнього висвітлення в науковій та навчально-практичній фаховій літературі. І хоча окремими авторами охарактеризовано це поняття, все ж таки існує величезна плутанина у визначенні як терміна, так і його змісту. Явище неоднозначного тлумачення ускладнює процес дослідження, особливо для початківців, яким важко з'ясувати глибше сутність питання через неоднозначне трактування основоположних понять, не говорячи вже про те, що без з'ясування цих базових моментів неможливе подальше висвітлення концептуальних засад функціонування грошових

потоків підприємств та побудови ефективного механізму управління ними.

Отже, на першому етапі нашого дослідження розглянемо наявні підходи до тлумачення грошових потоків вітчизняними та зарубіжними економістами. Нами виявлено суттєві розбіжності в поглядах науковців до визначення та трактування змісту цього поняття. Скажімо, паралельно з наявними термінами «грошові потоки», «грошовий потік» трапляються визначення «фінансові потоки», «рух грошових коштів», “cash flow”, або ж український аналог «кеш фло».

Поняття грошових потоків є агрегованим, адже включає у свій склад різноманітні види цих потоків. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки їх комплексної класифікації. На жаль, це питання ще не достатньо відображено в працях науковців, хоча останніми роками було опубліковано низку робіт [4, с. 114–115], присвячених цій тематичі. Управління грошовими потоками – один з найважливіших сегментів фінансової роботи на підприємстві, від ефективності організації якого залежать як поточні результати діяльності, так і майбутні темпи розвитку господарського суб'єкта.

Розглянемо наявні підходи до організації управління грошовими потоками підприємств. Процес управління грошовими потоками підприємства включає в себе дві основні стадії, а саме організацію системи і цикл управління грошовими потоками підприємства.

Організація системи управління грошовими потоками здійснюється поетапно і включає три етапи.

Однією з категорій, яка характеризує процес управління грошовими потоками, є цикли, які формуються в певній послідовності:

- 1) оптимізація грошових потоків підприємства;
- 2) планування грошових потоків підприємства в розрізі різних їх видів;
- 3) забезпечення ефективного контролю грошових потоків;
- 4) забезпечення повного та достовірного обліку грошових потоків та формування необхідної звітності;

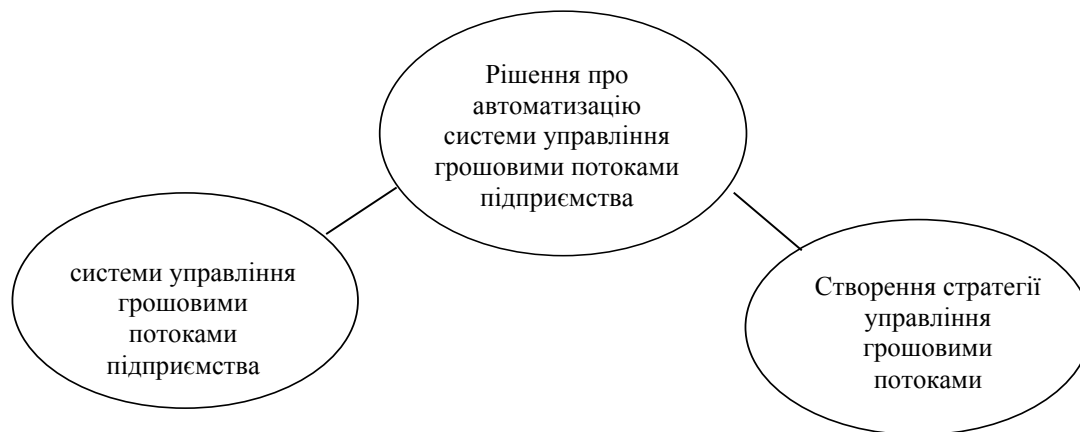


Рис. 1. Кроки організації системи управління грошовими потоками підприємства [5, с. 18]

5) аналіз грошових потоків за попередній період [5, с. 19].

Головними цілями управління грошовими потоками підприємств є забезпечення ефективного функціонування, що виявляється в досягненні стану фінансової рівноваги та максимізації чистого грошового потоку. Основними завданнями управління грошовими потоками підприємств є формування достатнього обсягу грошових коштів відповідно до потреб реалізації господарської діяльності, забезпечення збалансованості обсягів грошових потоків та синхронності їх формування в часі.

Синтезуючи підходи науковців до визначення основної мети фінансового менеджменту, вважаємо, що основною місією стратегічного управління грошовими потоками є забезпечення стану фінансової рівноваги підприємства, оскільки, на нашу думку, мистецтво управління загалом полягає у постійному пошуку вигідного компромісу між досягненням бажаної мети та ризиком, що супроводжує цей процес [2, с. 66].

Вибір стратегії управління грошовими потоками підприємств. Після визначення стратегічних цілей управління грошовими потоками по-

трібно обрати стратегію. Цей процес є основним і полягає не тільки у визначенні генерального плану дій на довгостроковий період. Визначення стратегії – це прийняття рішення щодо того, як розвивати бізнес загалом та його сектори зокрема, як протидіяти конкурентам, яке місце займати на ринку тощо [5, с. 37]. Стратегія управління грошовими потоками є складовою частиною загальної економічної стратегії підприємства, тому повинна враховувати базові стратегії економічного розвитку підприємства, серед яких основними є такі.

Реалізація стратегії управління грошовими потоками підприємств (цикл оперативно-тактичного управління). Цільовими завданнями оперативно-тактичного управління грошовими потоками є забезпечення аналізу та планування грошових потоків, а також контролю за їх дотриманням в межах обраної стратегії. Ці завдання виконуються фінансовими службами підприємства на таких етапах.

1) Збір та оброблення первинної інформації для управління грошовими потоками.

Реалізація цього етапу передбачає координацію функцій та задач бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту підприємства з

Таблиця 1

## Етапи управління грошовими потоками

Етапи	Сутність
Перший	Передбачає формування контурів системи управління грошовими потоками підприємства, а саме виявляються зони відповідальності та перелік відповідальних осіб, визначається програмний продукт для автоматичної обробки даних, встановлюються терміни певних заходів, форми звітності.
Другий	Встановлені елементи управління грошовими потоками оформляють документально.
Третій	Здійснюється остаточний вибір програмного продукту щодо автоматизованої обробки даних і формування звітних форм для прийняття управлінських рішень з урахуванням специфіки підприємства. Цей продукт купується в готовій формі та адаптується до наявної операційної системи або формується програмно-технічним відділом самостійно.

Джерело: складено авторами на основі [1, с. 305]

Таблиця 2

## Основні стратегії управління грошовими потоками

Стратегія	Сутність
Обмежений ріст	Цей тип економічної стратегії використовується підприємством зі стабільним асортиментом продукції та виробничими технологіями з обмеженим впливом технологічного прогресу. Вибір такої стратегії можливий за умов незначних коливань кон'юнктури товарного ринку та сталої конкурентної позиції підприємства. Відповідно, стратегія управління грошовими потоками підприємства повинна бути спрямована насамперед на раціоналізацію операційного циклу.
Прискорене зростання	Цей тип економічної стратегії характерний для підприємств, що перебувають на ранніх стадіях життєвого циклу, а також для галузей, що динамічно розвиваються під впливом технологічного прогресу. Стратегічне управління грошовими потоками в цьому випадку повинно бути спрямоване на забезпечення високих темпів приросту обсягів грошових коштів, диверсифікації грошових потоків за напрямками, видами, регіонами тощо.
Скорочення	Ця економічна стратегія часто вибирається підприємством, що перебуває на останніх стадіях життєвого циклу, а також у періоди фінансової кризи. Вона передбачає скорочення об'ємів та асортименту продукції. Стратегічне управління грошовими потоками покликано забезпечити ефективне дезінвестування та високе маневрування вивільненими грошовими коштами.
Комбінування	Це економічна стратегія, що інтегрує усі названі види стратегій та є характерною для великих підприємств із широкою галузевою та регіональною диверсифікацією господарської діяльності. Стратегія управління грошовими потоками диференціюється в розрізі окремих стратегічних структурних підрозділів, зумовлена різними цілями їх економічного розвитку.

Джерело: складено авторами на основі [5, с. 45]

метою створення необхідної інформаційної бази для забезпечення виконання завдань управління грошовими потоками підприємства. На цій стадії відбуваються збір та оброблення інформації, що генерується як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел для здійснення аналізу, оцінки чинників та ризиків, що мають найбільший вплив на формування грошових потоків, а також забезпечення планування та контролю грошових потоків.

2) Кількісний аналіз грошових потоків у попередньому періоді.

Цей етап передбачає дослідження результативних показників грошових потоків з метою визначення джерел надходжень і виплат грошових коштів, причин їх дефіциту (надлишку) та виявлення резервів подальшого підвищення ефективності функціонування.

3) Оцінка чинників та ризиків управління грошовими потоками.

Будь-яке підприємство є складним поєднанням різноманітних ресурсів, організованих та скоординованих для забезпечення господарської діяльності та отримання прибутку. Це економічна система, яка має характерні особливості, основною з яких є специфіка операційної діяльності. Характер основного виду діяльності підприємства визначає природу його грошових потоків, чинники, що впливають на їх формування, та ризики, які можуть зумовлювати розбалансування структури надходжень і виплат грошових коштів.

4) Планування та контроль грошових потоків.

Основними призначеннями цих етапів є розробка системи планів та планових показників із формування різних видів грошових потоків, здійснення перевірки їх виконання, а також моніторинг цільового використання, збалансованості та синхронності формування грошових потоків у часі.

Оцінка виконання та аналіз результативності стратегії управління грошовими потоками підприємств. Заходи, що реалізуються на цьому етапі, спрямовані на з'ясування ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою вибраної стратегії та сфокусовані на вирішенні питання, чи можливо у подальшому реалізувати певну стратегію, а також чи приведе процес її реалізації до визначених остаточних результатів. На нашу думку, така оцінка повинна обов'язково базуватись на аналізі досягнутого стану та неодмінно повинна враховувати економічні показники та показники організації циклу оперативно-тактичного управління грошовими потоками.

Удосконалення окремих складових управління грошовими потоками підприємств або перегляд стратегії загалом. Згідно з результатами оцінки виконання та аналізу результативності стратегії приймаються рішення стосовно коригування окремих складових управління грошовими потоками. В цьому випадку здійснюються

пошук та реалізація заходів з удосконалення управління грошовими потоками. Однак досить часто підприємства не можуть виконати обрану стратегію. Це трапляється через неправильно проведений стратегічний аналіз або непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені і враховані. За таких умов необхідно переглянути обрану стратегію. До того ж коригування за наслідками оцінки результативності стратегії можуть стосуватись як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства [6, с. 25].

Управління грошовими потоками – це динамічний багатоплановий процес, що передбачає сотні можливих варіантів фінансово-господарських рішень, які коректуються відповідно до умов, що диктує підприємству ринкове середовище. Рішення та заходи з управління грошовими потоками, що розроблені та є ефективними для одного підприємства, можуть бути абсолютно недоцільними щодо їх реалізації для іншого підприємства. І це природно. Адже саме багатоваріантність рішень та підходів, їх унікальність у кожній конкретній ситуації і повинні бути основою будь-якого управлінського процесу. Однак повинен бути сформований своєрідний «кістяк» управління, який визначає основні його аспекти. Ним виступає організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками підприємства. Організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками підприємств – це система взаємопов'язаних між собою елементів, яка визначає і забезпечує реалізацію комплексу заходів на кожному з етапів управління грошовими потоками. Система управління витратами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють в межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани [7, с. 51].

Визначення організаційно-правового забезпечення управління грошовими потоками підприємств. Організаційне забезпечення – це взаємопов'язана сукупність обов'язків та повноважень внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які розробляють та ухвалюють рішення з управління грошовими потоками і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Для організації управління грошовими потоками на підприємстві необхідно сформувати відділ або спеціальну групу в фінансовому відділі підприємства, в обов'язки якої б входило виконання фінансово-аналітичної роботи з управління грошовими потоками. Система правового регулювання грошових потоків включає регламентування форм розрахунків за господарськими операціями, порядок здійснення готівкових та безготівкових платежів, податкове регулювання, регулювання методів та норм

амортизації основних засобів та нематеріальних активів, ліцензування, державне регулювання галузі тощо. Нормативно-правова база, що регламентує перелічені аспекти, складається із законів Верховної Ради, указів Президента, декретів Кабінету Міністрів, постанов, наказів, листів міністерств і відомств, методичних вказівок, інструкцій, нормативів, норм.

5) Визначення інформаційного забезпечення управління грошовими потоками підприємств. Ефективність будь-якої управлінської системи значною мірою залежить від її інформаційного забезпечення. Як зазначає В. Ковальов, інформація – це відомості, які зменшують невизначеність у тій чи іншій галузі, до якої вони належать [4, с. 47].

На нашу думку, інформаційне забезпечення управління грошовими потоками підприємства характеризує сукупність інформаційних ресурсів, що відображають внутрішнє та

зовнішнє середовище підприємства, а також є необхідною умовою для прийняття ефективних фінансово-господарських рішень на кожному етапі управління грошовими потоками підприємства.

Створення інформаційної бази на підприємстві полягає передусім у формуванні обґрунтованого переліку показників, орієнтованих на прийняття як оперативних тактичних, так і стратегічних управлінських рішень. Увесь обсяг інформації, необхідний для прийняття рішень у сфері формування стратегії управління грошовими потоками підприємства, представлений на рис. 2.

Як ми бачимо з рис. 2, формування стратегії грошовими потоками на підприємстві вимагає детального аналізу зовнішнього середовища конкретного виду економічної діяльності та загальнодержавного стану загалом, пошуку проблем минулих стратегій, котрі не прине-

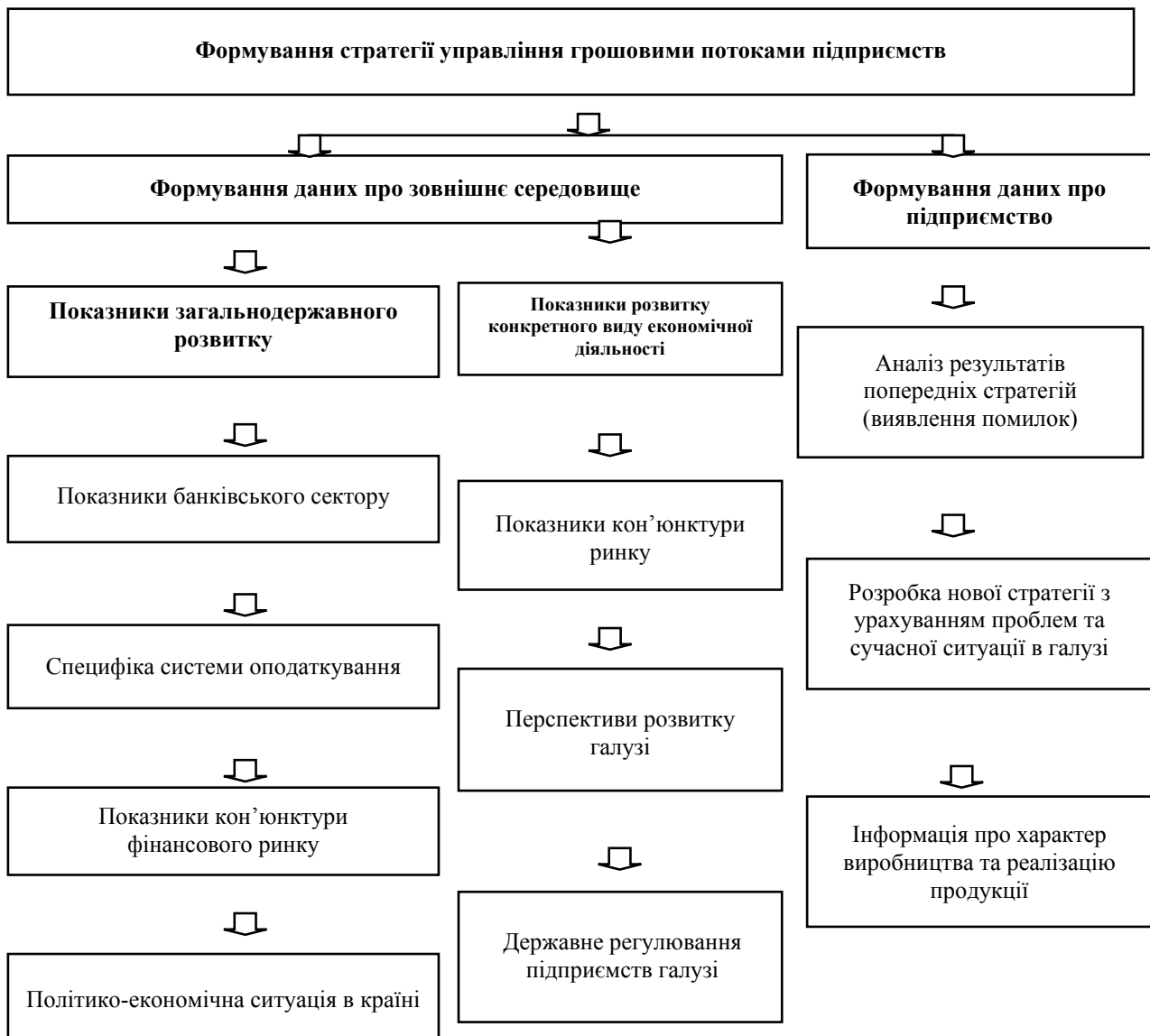


Рис. 2. Формування стратегії управління грошовими потоками підприємств

Джерело: складено автором

сли бажаних результатів підприємству. Тільки комплексне поєднання інформації в поєднанні з цілями підприємства дадуть можливість розробити дієву стратегію для подальших періодів функціонування суб'єкта господарювання.

**Висновки.** Для забезпечення успішного функціонування господарських суб'єктів у майбутньому необхідно здійснювати як оперативнотактичне, так і стратегічне управління грошовими потоками.

Об'єктом стратегічного аналізу ефективності управління грошовими потоками, на нашу думку, повинні бути як економічні, так і організаційні показники, оскільки такий вид оцінки зорієнтований на дослідження параметрів діяльності підприємств, що кардинально впливають на досягнення цілей підприємства.

Показник ефективності організації управління грошовими потоками пропонується визначати експертним шляхом відповідно до сформованої групи якісних показників. З метою уникнення суб'єктивізму групу експертів слід формувати серед суб'єктів економічного оточення підприємства, таких як потенційний покупець, кредитор, інвестор та представник

контролюючих органів. Проте на кожному підприємстві групу експертів можна сформуваати серед фахівців самого підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Злупко С. Економічна думка України : [навчальний посібник] / С. Злупко. – Львів : Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2009. – 496 с.
2. Лігоненко Л. Управління грошовими коштами торговельного підприємства : [навчальний посібник] / Л. Лігоненко, Г. Ковальчук. – К. : КДТЕУ, 2008. – 156 с.
3. Соколов Я. Основы теории бухгалтерского учета / Я. Соколов. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 496 с.
4. Финансы: [учебное пособие] / под ред. А. Ковалевой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 384 с.
5. Бланк И. Управление активами / И. Бланк. – К. : Ника-Центр ; Эльга, 2000. – 720 с. – (серия «Библиотека финансового менеджера»; вып. 6).
6. Пласкова Н. Информационная база анализа денежных потоков / Н. Пласкова // Финансовый бизнес. – 2011. – № 10. – С. 23–30.
7. Крушельницька О. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / О. Крушельницька // ВІСНИК ЖДТУ. – 2016. – № 1. – 51 с.