

УДК 658.15

Кисельова О. О.

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються невизначеністю і високою швидкістю змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. У таких умовах посилюється інтерес до розробки методологічних основ формування адаптивної системи управління фінансовими потоками підприємства. Застосування адаптивної системи управління фінансовими потоками є запорукою ефективного управління потоками фінансових ресурсів, що дозволяє підприємству в сучасних умовах забезпечити високий рівень оборотності його капіталу, ритмічності діяльності, ліквідності, а також знизити ризик неплатоспроможності і підвищити ступінь фінансової рівноваги, отримати додатковий прибуток і скоротити втрати за рахунок раціонального використання тимчасово вільних фінансових ресурсів.

Дослідженню проблем управління грошовими та фінансовими потоками підприємства присвячені роботи Аптекаря С.С., Бланка І.О., Белопольської Т.В., Бригхема Є.Ф., Дж.К. Ван Хорна, Кірейцева Г.Г., Єгорова П.В., Ковальчука Г.В., Масалітіної В.В., Перара Ж., Терещенка О.О., Шестової І.А. та інших. Одночасно проблемам адаптації присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних учених В.А. Забродського, П.А. Іващенко, Т.С. Клебанової, А.В. Овечко, В.П. Стасюка, Єгорова П.В., С.Біра, У.Р. Ешбі і ін. Однак, у розглянутих концепціях недостатньо уваги приділяється саме інструментарію управління, якій міг би забезпечити достатньо високий рівень ефективності сформованої на підприємстві системи адаптивного управління фінансовими потоками, прийнятної для вітчизняних суб'єктів господарювання. Таким чином, доволі актуальною є необхідність подальшого розвитку теоретичних і методологічних основ і інструментарію формування системи адаптивного управління фінансовими потоками підприємства.

Ціллю статті є аналіз існуючих підходів до визначення поняття фінансовий потік і аналізу фінансових потоків, визначення особливостей та розробка механізму адаптивного управління фінансовими потоками підприємства.

Як показав аналіз, багато економістів неоднозначно трактують поняття грошового і фінансового потоку. З одного боку, Коллас Б., Дж.К. Ван Хорн, Брейлі Р., Ковальова А.М., Суторміна В.М. розглядають грошовий (фінансовий) потік як фінансовий підсумок, різницю між всіма коштами, які поступили і виплачені підприємством за певний період, з іншого, – грошовий (фінансовий) потік представляється як процес руху грошових коштів, тобто категорія динамічна (Брігхем Е., Бланк І.А., Драч В.І., Білопольська Т.В., Ковальчук А.В і ін.). Більш того, не існує строгого розмежування між категоріями фінансовий і грошовий потік [1–12]. Вчені або ототожнюють ці поняття, або виділяють фінансові потоки як спеціальні грошові. Порівняно ширше використовується перший підхід. На цьому зауважують О.В. Васюренко, Г.М. Азаренкова, І. Бернар, В.В. Іванченко, В.В. Бочаров. Прихильники другого підходу виділяють фінансові потоки із загального грошового обігу як специфічні грошові. Так, М.В. Романовський, О.В. Врубльовський, Б.М. Сабанті вважають, що термін „фінансові потоки” застосовують, маючи на увазі потоки коштів (платежі). Однак, на нашу думку поняття фінансового потоку значно ширше, ніж грошовий потік.

Таким чином, грошовий потік в управлінні фінансовою діяльністю підприємства слід розглядати як рух однієї з форм капіталу – грошей коштів, тоді як фінансовий потік – це рух ресурсів у будь-якій функціональній формі, який виникає між учасниками фінансових відносин. Його суттєва ознака – відтворювальний характер: фінансовий потік може виникати на

будь-якій стадії процесу відтворювання і пов'язаний він з необхідністю забезпечення проросту авансованого капіталу.

Такий підхід до суті фінансових і грошових потоків дає підставу для побудови адаптивних систем управління ними. Очевидно, що системи управління тільки грошовими потоками не спроможні охопити весь ресурсний потенціал підприємства і повинні спрямовуватись насамперед на забезпечення належного рівня платоспроможності. Основою розробок систем управління фінансовими потоками має бути відтворювальний рух фінансових ресурсів, що сприятиме оптимізації ресурсного потенціалу підприємства. Адже фінансові ресурси – це єдиний вид ресурсів, який здатний швидко трансформуватися у будь-який інший вид ресурсів.

Політику управління фінансовими потоками можна розглядати і як складовий елемент стратегії підприємства, і як частину його фінансової політики, пов'язаної з управлінням рухом фінансових ресурсів. Систему управління фінансовими потоками можна розглядати як комплекс мір, направлених на реалізацію всесторонньо скоординованої стратегії підприємства по оптимальному використанню наявних фінансових ресурсів. Таким чином, перед системою управління фінансовими потоками підприємства стають наступні завдання: визначення джерел і об'ємів надходження фінансових ресурсів; обґрунтування об'ємів і пріоритетності грошових витрат; забезпечення збалансованості вхідних і вихідних фінансових потоків; забезпечення синхронізації фінансових потоків в часі; збільшення швидкості обороту грошових коштів і ефективності використання тимчасово вільних грошових активів; розробка системи заходів, направлених на досягнення збалансованості і синхронності фінансових потоків.

Особлива увага в аналітичних розробках вітчизняних економістів приділяється опису методів складання звіту про рух коштів, їхній порівняльній характеристиці. При цьому метод представлення інформації в звіті розглядається як спосіб аналізу. Інформація в звіті про рух грошових коштів може формуватися за допомогою одного з двох методів – прямого і непрямого. Вибір способу впливає на характер інформації, що представляється в звіті, і відповідно на її аналітичні можливості. Непрямий метод дає можливість зробити більш обґрунтовані висновки про те, які основні напрями їхнього використання, чим пояснюється розбіжність величини отриманого прибутку і наявності грошових коштів. У той же час, аналіз грошових потоків прямим методом дає змогу оцінити ліквідність підприємства з кожного виду діяльності, а отже, зробити оперативні висновки щодо достатності коштів для погашення зобов'язань. Недоліком методу є те, що він не розкриває взаємозв'язку отриманого фінансового результату і зміни величини грошових коштів на рахунках підприємства. У сучасних умовах підприємства складають звіт про рух грошових коштів як прямим, так і непрямим методами.

Щоб керувати потоками фінансових ресурсів на підприємстві, необхідно не тільки мати інформацію про минулі події, але і передбачати очікувані у найближчі місяці надходження чи відтоки коштів. Це завдання реалізується шляхом перспективних розробок, серед яких можна виділити бюджет коштів і прогнозні баланс і звіт про прибуток і збитки. Слід зазначити, що ця проблема досить актуальна, тому що підприємства нині у більшій мірі цікавлять результати перспективного аналізу. Для керування потоками фінансових ресурсів на підприємстві необхідна інформація може бути отримана зі звіту про рух грошових коштів і прогнозного бюджету про грошові потоки. Інформація звіту про грошові кошти дозволяє повніше охарактеризувати й оцінити зміни у фінансовому стані підприємства, тому що всі зміни у його фінансових ресурсах проглядаються з погляду руху коштів.

На сьогодні поки відсутня досконала методика аналізу фінансових потоків, що дозволяла б реалізувати аналітичні задачі в комплексі з урахуванням інформаційних можливостей суб'єктів господарювання. Для одержання більш повних результатів аналізу, аналіз фінансових потоків, проведений на основі інформації звіту про рух коштів, необхідно розглядати у взаємному ув'язуванні з іншими аспектами діяльності підприємств, тобто із широким використанням даних інших форм фінансової звітності.

Метою, що розробляється на будь-якому підприємстві системи оперативного планування фінансових потоків, є вирішення наступних завдань [14, 16]: сформувати фінансові потоки підприємства в рамках певного періоду (рік, місяць, декада, день); збалансувати і синхронізувати вхідний і вихідний фінансові потоки підприємства; забезпечити платоспроможність підприємства в рамках короткострокового періоду.

В даний час на більшості крупних машинобудівних підприємств процес планування фінансових потоків полягає у формуванні фінансового бюджету, яке відбувається по схемі, що передбачає взаємодію «адміністративної вертикалі» і «кваліфікаційної горизонталі».

Розроблена на підприємствах система планування фінансових потоків заснована на контрактній системі обліку (оскільки номенклатура продукції, що випускається підприємством, досить таки велика). У кожному укладеному контракті визначені суми і умови розрахунків, тобто, визначений графік вироблюваних платежів по даному контракту, на підставі якого служба – контрактодержатель складає графік руху фінансових потоків. Таким чином, в «адміністративній вертикалі» складаються кошториси доходів і витрат структурних підрозділів, які є базою для підготовки проекту фінансового бюджету в кваліфікаційній горизонталі.

Підготовка проекту фінансового бюджету підприємства в кваліфікаційній «горизонталі» виконується в наступній послідовності: експертна оцінка динаміки і тенденцій розвитку доходів і витрат структурних підрозділів за попередні періоди, а також кошторисів доходів і витрат, наданих структурними підрозділами на майбутній період; планування прибуткової частини бюджету: визначення об'ємів і основних джерел вхідних фінансових потоків; планування витратної частини бюджету: визначення об'ємів і основних напрямів руху вихідних фінансових потоків; розробка попереднього варіанту бюджету; аналіз попереднього варіанту бюджету і внесення коректив; узгодження остаточного варіанту бюджету; затвердження бюджету.

Планування величини і напрямку руху фінансових потоків проводиться в двох розрізах: по центрах фінансової відповідальності (виробничим підрозділам підприємства); по видах господарської діяльності підприємства.

Фінансовий бюджет, сформований на майбутній рік з розбиттям по місяцях, дає лише загальну основу управління фінансовими потоками підприємства.

Високий динамізм фінансових потоків, їх залежність від безлічі чинників короткострокової дії визначають необхідність розробки оперативного планового фінансового документа, що забезпечує здійснення оперативного управління надходженням і витрачанням фінансових коштів підприємства. Такими плановим документом є календар платежів, який складається тільки для грошових потоків, оскільки саме цей вид фінансового потоку має найбільш висока питома вага.

Згідно тимчасової черговості календар платежів складається на місяць і на декаду. Він також формується на основі інформації, що надається кожним структурним підрозділом підприємства про очікувані ним джерела надходження і плановані напрями витрачання фінансових коштів.

В процесі оперативного планування грошових потоків використовується найбільш поширена форма календаря платежів, представлена в розрізі двох розділів: графіка майбутніх надходжень грошових коштів; графіка майбутніх платежів.

При формуванні календаря платежів використовуються наступні планові фінансові документи: щомісячний план надходження фінансових коштів від реалізації продукції; ліміт витрачання фінансових коштів для формування виробничих запасів; податковий календар платежів; календар виплати заробітної плати; календар управлінських витрат.

На основі календаря платежів створюється баланс платежів на місяць, на декаду, і розробляються щоденні баланси платежів. Баланс платежів – це складовий елемент бюджету підприємства. Він також, як і календар платежів, складається з двох частин: джерел надходження грошових коштів; напрямів витрачання грошових коштів.

У першій частині балансу платежів указуються всі очікувані джерела вхідних фінансових потоків, а саме найменування замовників, які згідно контрактам повинні заплатити протягом цього дня, декади або місяця певний об'єм фінансових коштів. Крім того, як джерела вхідних грошових потоків в національній валюті розглядається надходження грошових коштів від продажу іноземної валюти. У другій частині даного документа указуються визначені на даний день, декаду або місяць напряму витрачання фінансових коштів.

Окрім тимчасового періоду, баланси платежів диференціюються і по видах валют: баланс платежів в національній валюті; баланс платежів в іноземній валюті.

При складанні календаря і балансу платежів одну з ключових ролей грають залишки грошових коштів: у касі; на поточних банківських рахунках; на депозитних рахунках.

Тому при управлінні фінансовими потоками велике значення має оптимальний розподіл вхідного фінансового потоку. Тобто, виходячи з наявності фінансових ресурсів (залишку фінансових коштів на початок періоду і величини вхідного фінансового потоку протягом даного періоду) необхідно сформувати такий об'єм вихідного фінансового потоку, а також операційні і страхові залишки фінансових коштів, щоб підприємство не втратило своєї платоспроможності, як в даному періоді, так і в перспективі. Дане завдання не може бути реалізована за допомогою тільки одного планового інструменту як календар платежів. У своїй господарській практиці підприємствам необхідно ще і оптимізувати величину залишку фінансових коштів, як і величину вхідних і вихідних фінансових потоків.

Існуюча система планування фінансових потоків потребує вдосконалення. До позитивних рис її можна віднести використання наступних інструментів планування фінансових потоків: формування бюджету підприємства; складання календарів платежів; формування балансу платежів.

Для рішення цієї проблеми необхідно, крім методу експертної оцінки при плануванні фінансових потоків, використовувати математичне моделювання [18], що дасть можливість зрозуміти складний механізм причинно-наслідкових відносин між процесами, що відбуваються в зовнішньому або внутрішньому середовищі підприємства, і величиною його фінансового потоку. Дослідження залежностей і взаємозв'язків між об'єктивно існуючими економічними процесами дає можливість отримання коректних висновків при плануванні економічного і зокрема фінансового стану підприємства [19].

Актуальність дослідження фінансових потоків і необхідність управління ними обумовлено тим, що управління фінансами підприємства є одним з найважливіших аспектів забезпечення ефективної діяльності останнього.

Адаптивне управління фінансовими потоками підприємства визначається пасивною і активною адаптацією. Пасивна адаптація застосовується при формуванні фінансових ресурсів підприємства, реалізуючи тим самим ефект антиципації. Пасивна адаптація фінансових потоків підприємства в тій чи іншій мірі визначає реакцію підприємства на зміну умов господарської діяльності. Пасивна адаптація припускає створення необхідної різноманітності (області маневрування фінансових потоків), що дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни навколишнього середовища. Звуження області маневрування зменшує адаптивні властивості підприємства. Розширення області маневрування заглиблює адаптивні властивості підприємства і тим самим визначає найбільш ефективну реакцію підприємства на зміну умов його функціонування.

Активна адаптація є механізмом реалізації адаптивних властивостей фінансових потоків, тобто реалізацію пасивної адаптації в процесі розподілу і коректування потоків фінансових ресурсів підприємства. Для оцінки ступеня активної адаптації системи можна використовувати такі складові: кількість функціональних станів, яка може мати підприємства і час переходу з одного стану в інше. Із збільшення першої адаптивність підвищується, із зростанням інший – знижується.

Етапами адаптивного управління фінансовими потоками є: постановка мети діяльності; формулювання оцінних критеріїв; облік об'єктивних обмежень; вибір оптимального варіанту і облік наслідків ухвалення альтернативних рішень.

Таким чином, адаптивне управління фінансовими потоками підприємства має бути засноване на реалізації моделей формування оптимальних потоків фінансових ресурсів, які володіють адаптивними властивостями.

## ВИСНОВКИ

В сучасних умовах доволі актуальною є необхідність подальшого розвитку теоретичних і методологічних основ і інструментарію формування системи адаптивного управління фінансовими потоками підприємства.

Визначення фінансового потоку як руху ресурсів у будь-якій функціональній формі, який виникає між учасниками фінансових відносин дає підставу для побудови адаптивної системи управління такими фінансовими потоками.

Адаптивне управління фінансовими потоками підприємства визначається пасивною і активною адаптацією та має бути засноване на реалізації моделей формування оптимальних потоків фінансових ресурсів, які володіють адаптивними властивостями.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ковалев В.В. *Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью* / В.В. Ковалев. – М. : Проспект, 2007. – 333 с.
2. *Управление финансовой структурой фирмы: учебно-практическое пособие* / В. В. Ковалев. – М. : ПРОСПЕКТ : Велби, 2007. – 255 с.
3. Кинг Альфред М. *Тотальное управление деньгами: комплексная система прогнозирования и оптимизации денежных потоков* : пер. с англ / А. М. Кинг. – СПб. : Полигон, 1999. – 448 с.
4. Радионов Н. В. *Основы финансового анализа: математические методы, системный подход* / Н. В. Радионов, С. П. Радионова. – Санкт-Петербург : Альфа, 1999. – 592 с.
5. Ван Хорн Дж.К. *Основы управления финансами* / Дж.К. Ван Хорн. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 800 с.
6. Глухов В. В. *Финансовый менеджмент* / В.В. Глухов, Ю.М. Бахрамов. – М. : Перспектива, 2010. – 656 с.
7. Крейнина М. А. *Финансовое состояние предприятия. Методы оценки* / М. А. Крейнина. – М. : ДИС, 2011. – 224 с.
8. Баканов М. И. *Теория экономического анализа* / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. – М. : Финансы и Статистика, 2005 – 536 с.
9. Горбунов А. Р. *Финансовые потоки инвестиционной компании: новые методы планирования и анализа инвестиций* / А. Р. Горбунов. – Режим доступа : [www.big.spb.ru](http://www.big.spb.ru)
10. Бромвич М. *Анализ экономической эффективности капиталовложений*. Пер. с англ. / М. Бромвич. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 432 с.
11. Волков И. М. *Проектный анализ* / И. М. Волков, М. В. Грачева. – М. : Инфра-М, 2009. – 495 с.
12. Ковалев В. В. *Методы оценки инвестиционных проектов* / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 144 с.
13. Липсиц И. В. *Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа. Учебно-справочное пособие* / И. В. Липсиц, В. В. Коссов. – М. : Изд-во БЕК, 2007. – 304 с.
14. Любушин Н.П. *Экономический анализ* / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ, 2010 – 576с.
15. *Финансовое планирование и контроль*. Пер с англ – под редак Паукока М.А. и Тейлора А.Х. – М. : ИНФРА-М, 1996 – 480с.
16. Бланк И.А. *Финансовый менеджмент* / И.А. Бланк. – К. : Эльга: Ника-Центр, 2007 – 521 с.
17. Сергиенко А. А. *Совершенствование прогнозирования государственных финансовых потоков Мир Финансов* / А. А. Сергиенко. – Режим доступа : [www.mirfin.ru/mirfin/reklama.html](http://www.mirfin.ru/mirfin/reklama.html)
18. Белоусов А. Р. *Экспериментальная разработка интегрированных матриц финансовых потоков* / А. Р. Белоусов, Е. А. Абрамова. – Режим доступа : [www.forecast.ru/mainframe.asp](http://www.forecast.ru/mainframe.asp)
19. Фёрстер Э. *Методы корреляционного и регрессионного анализа: Руководство для экономистов* / Э. Фёрстер, Б. Рёнци. Пер. с нем. и предисл. В. М. Ивановой. – М. : Финансы и статистика, 1983. – 302 с.