

Власник документу:
Іващенко Максим

Дата перевірки:
17.06.2020 10:12:48 EEST

Дата звіту:
17.06.2020 10:24:00 EEST

ID перевірки:
1004090531

Тип перевірки:
Doc vs Library

ID користувача:
90576



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

Назва документу: Pokrova Rostyslav Ruslanovych-BAm PV-61-1

ID файлу: 1004102486 Кількість сторінок: 106 Кількість слів: 24303 Кількість символів: 198699 Розмір файлу: 247.16 KB

9.64% Схожість

Найбільша схожість: 5.83% з джерело бібліотеки. ID файлу: 8608389

Не знайдено жодних джерел з Інтернету

9.64% Текстові збіги по Бібліотеці акаунту

308

Page 108

0.15% Цитат

Цитати

4

Page 109

Не знайдено жодних посилань

0% Вилучень

Джерела менше, ніж 8 слів автоматично вилучено

Не знайдено жодного вилученого тексту з Інтернету

0% Вилученого тексту з Бібліотеки

1

Page 109

Підміна символів

Заміна символів

2

2

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна

(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л. М.

«_____» _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТАна тему: «Управління грошовими потоками на підприємстві в умовах
ринкових трансформацій»

(за матеріалами Приватного підприємства «Нафтосфера»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Бізнес-
адміністрування», освітнього ступеня «магістр»

(шифр та назва)

Виконавець роботи Покрова Ростислав Русланович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК К.Е.Н., ДОЦЕНТ ВЛАСЕНКО ВАЛЕНТИН
АНАТОЛІЙОВИЧ

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

РЕЦЕНЗЕНТ

ДИРЕКТОР ПП «НАФТОСФЕРА»

Шевченко Людмила Миколаївна

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2020

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	10
1.1. Економічна сутність, зміст та види грошових потоків на сучасному підприємстві	10
1.2. Особливості процесу та механізму управління грошовими потоками на підприємстві	21
1.3. Методичний підхід до формування ефективної політики управління грошовими потоками на підприємстві	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПП «НАФТОСФЕРА»	42
2.1. Управлінська діагностика ПП «Нафтосфера» як соціально-економічної системи та характеристика її складових	42
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПП «Нафтосфера»	62
2.3. Оцінка ефективності діючого процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера»	77
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПП «НАФТОСФЕРА»	88
3.1. Раціоналізація загальної системи управління ПП «Нафтосфера» на засадах формування адаптивного механізму управління грошовими потоками	88
3.2. Удосконалення процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» за рахунок оптимізації структури грошових потоків	98
3.3. Розробка та впровадження основних контрольних процедур як інструменту організації системи внутрішнього контролю грошових потоків на ПП «Нафтосфера»	108
ВИСНОВКИ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	134
ДОДАТКИ	142

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В умовах реформування функціональної структури підприємств все більшого значення набувають питання підвищення ефективності управління їх наявним майном, збереження матеріально-технічної бази та забезпечення розширеного відтворення основних засобів. З іншого боку, з метою формування стійкого фінансового стану українських підприємств їх топ-менеджменту особливо необхідно звернути увагу на забезпечення постійної платоспроможності та ліквідності оборотних активів, забезпечення раціональної структури наявного майна та джерел фінансування. Розуміння основних аспектів політики управління грошовими потоками на підприємстві в умовах трансформації ринкових відносин та її адаптації до ситуаційних умов зовнішнього середовища дозволить сформувати дієвий механізм управління фінансовими ресурсами. Оптимізація руху грошових коштів та оцінювання її ефективності є необхідною умовою підтримання життєздатності та фінансової стабільності підприємств на ринку. Саме тому дослідження процесу управління потоками грошових коштів як найбільш ліквідною частиною оборотних активів підприємств є актуальним науковим завданням, що вимагає свого подальшого розгляду та негайного вирішення.

Практика господарювання засвідчила, що понад 60% керівників підприємств різних форм власності та галузевого підпорядкування не мають чіткого розуміння структури своїх грошових потоків і не можуть оцінити якість управління. Тому дуже важливо досліджувати принципи і цілі управління грошовими потоками підприємства, що є тією першоосновою, в результаті якої формуються грошові фонди підприємств, виникають фінансові відносини між економічними суб'єктами і вирішуються різноманітні завдання фінансового менеджменту [77, с. 40].

Важливою є роль ефективного управління грошовими потоками, тому що саме вони обслуговують практично всю господарську діяльність підприємства. Раціонально організовані грошові потоки підприємства є найважливішою умовою

його фінансової рівноваги, передумовою досягнення високих кінцевих результатів його господарської діяльності.

На думку експертів, ефективне управління грошовими потоками забезпечує фінансову рівновагу підприємства у процесі його стратегічного розвитку. Темпи цього розвитку, фінансова стійкість та платоспроможність підприємства значною мірою визначаються тим, наскільки різні види потоків грошових коштів синхронізовані між собою за обсягами і в часі. Високий рівень такої синхронізації забезпечує істотне прискорення реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства.

Раціональне формування грошових потоків сприяє підвищенню ритмічності здійснення операційного процесу на підприємстві. Будь-який збій у здійсненні платежів негативно позначається на формуванні виробничих запасів сировини і матеріалів, рівні продуктивності праці, реалізації готової продукції і т.п. У той же час, ефективно організовані грошові потоки підприємства, підвищуючи ритмічність здійснення операційного процесу, забезпечують зростання обсягу виробництва і реалізації його продукції. Ефективний рух грошових коштів дозволяє також скоротити потребу підприємства у позичковому капіталі [89, с. 321].

Можна припустити, що більш високих результатів можна досягти також і за рахунок ефективного управління грошовими потоками, які наявні у розпорядженні підприємств, забезпечення більш раціонального та економного їх використання, перш за все власних фінансових ресурсів, сформованих із внутрішніх джерел, зниження залежності темпів розвитку підприємства від обсягу залучених кредитів.

У той же час, управління грошовими потоками підприємства є важливим фінансовим важелем прискорення обороту капіталу підприємства. Цьому сприяє скорочення тривалості виробничого і фінансового циклів, що досягається у процесі результативного управління грошовими коштами, а також зниження потреби в капіталі, що обслуговує господарську діяльність підприємства.

Проблематика управління грошовими потоками підприємства та їх оптимізації набула особливої популярності у колах українських та зарубіжних вчених в останні роки. Зокрема, сутність грошей у процесі функціонування підприємства та шляхи їх надходження досліджували такі класики політичної

економії, як А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Дж. М. Кейнс. Теоретичні та практичні аспекти сутності грошових потоків, а також управління грошовими потоками підприємства знайшли відображення у працях українських та закордонних вчених, а саме: М. Д. Білика, Ф. Ф. Бутинця, В. М. Гриньової, Г. Г. Кірейцева, В. О. Коюди, А. М. Поддєрьогіна, Р. Брейлі, Ю. Брігхема, Дж. Ван Хорна, А. Гроппеллі, Е. Нікбахта. Питання сутності та методики оптимізації грошових потоків досліджували провідні вітчизняні і зарубіжні науковці, серед яких доцільно виділити: І. О. Бланка, О. В. Єрмошкіна, В. В. Ковальова, Л. О. Лігоненко, С. І. Надточій, Г. О. Партина, Г. В. Ситник, Р. А. Слав'юка, І. Й. Яремка та інших [11, 13-15, 18, 19, 21-23, 28, 33, 38-40, 52, 56, 59, 60, 62, 70, 87].

Разом з тим, незважаючи на достатньо велику кількість публікацій з даної проблематики, питання управління грошовими потоками та оптимізації їх внутрішньої структури за основними напрямками залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, відсутні єдині підходи щодо формування ефективного процесу управління грошовими потоками на підприємствах, зміст механізму оптимізації грошових потоків розглядається дещо узагальнено та поверхово, деякі із запропонованих методик мають обмеження у застосуванні.

Враховуючи вищезазначене, слід констатувати, що дослідження проблеми ефективного управління грошовими потоками на сучасному підприємстві є актуальним, своєчасним та практично значущим.

Метою дипломної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективного процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» на сучасному етапі його розвитку.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено наступні завдання:

визначити економічну сутність, зміст та види грошових потоків на сучасному підприємстві;

охарактеризувати особливості процесу та механізму управління грошовими потоками на підприємстві;

розглянути методичний підхід до формування ефективної політики управління грошовими потоками на підприємстві;

здійснити управлінську діагностику ПП «Нафтосфера» як соціально-економічної системи та характеристику її складових;

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ПП «Нафтосфера»;

провести оцінку ефективності діючого процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера»;

раціоналізувати загальну систему управління ПП «Нафтосфера» на засадах формування адаптивного механізму управління грошовими потоками;

удосконалити процес управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» за рахунок оптимізації структури грошових потоків;

розробити та впровадити основні контрольні процедури як інструменту організації системи внутрішнього контролю грошових потоків на ПП «Нафтосфера».

Об'єктом дослідження дипломної магістерської роботи є процес управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування ефективного процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» в умовах трансформації національної економіки.

Практичне значення проведеного дослідження ґрунтується на розробці та впровадженні низки конкретних рекомендацій прикладного характеру на рівні вищого керівництва досліджуваного підприємства, що стосуються удосконалення процесу управління потоками грошових коштів, а також оптимізації їх внутрішньої структури. Це сприятиме підвищенню рівня платоспроможності та ліквідності ПП «Нафтосфера», поліпшенню його платіжної дисципліни, зниженню залежності від позичкового капіталу, забезпеченню фінансової рівноваги у довгостроковій перспективі.

Практична значущість отриманих результатів роботи полягає у розробці та впровадженні пропозицій щодо підвищення ефективності процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» за рахунок:

формування адаптивного механізму управління грошовими потоками для раціоналізації загальної системи управління підприємством із виділенням в якості інструменту бюджетування руху грошових коштів платіжного календаря та його структурних елементів;

удосконалення процесу управління грошовими потоками на підприємстві шляхом оптимізації структури грошових потоків за окремими етапами свого впровадження;

розробки та впровадження основних контрольних процедур як інструменту організації системи внутрішнього контролю грошових потоків на підприємстві на засадах процедури їх інвентаризації та створення центрів відповідальності.

Найбільшу практичну цінність носять наступні розроблені нами пропозиції: рекомендовані етапи формування адаптивного механізму управління грошовими потоками на основі критерію їх оптимізації; запропонований порядок прийняття управлінського рішення щодо формування адаптивного механізму управління грошовими потоками на підприємстві; авторський варіант структури платіжного календаря для підприємства; рекомендований комплекс заходів щодо збільшення (зменшення) потоку грошових коштів; запропоновані основні етапи оптимізації структури грошових потоків на підприємстві; рекомендовані етапи процесу управління грошовими потоками; авторський варіант заходів щодо реалізації політики управління грошовими потоками на підприємстві; рекомендовані строки проведення інвентаризації грошових коштів; запропонована схема внутрішньогосподарського контролю за обліком та збереженням грошових коштів на підприємстві; рекомендовані центри відповідальності; система показників внутрішнього контролю за рухом грошових коштів на підприємстві.

Результати, що були отримані у процесі дослідження, і практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління грошовими потоками в умовах розгортання трансформаційних процесів, можуть використовуватися у щоденній роботі апарату управління і працівників фінансової підсистеми ПП «Нафтосфера».

Структура роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 141 сторінку друкованого тексту. У роботі розміщено 33 таблиці, 9 рисунків, 90 джерел літератури і 10 додатків.

У вступі обґрунтовується актуальність теми роботи, визначаються мета, завдання, предмет, об'єкт та методи дослідження. Перший розділ дипломної магістерської роботи присвячений теоретико-методичним засадам управління грошовими потоками на підприємстві в умовах трансформаційних змін. У другому розділі дипломної магістерської роботи проводиться дослідження сучасного стану та оцінка ефективності процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера». Третій розділ дипломної магістерської роботи розкриває основні напрями підвищення ефективності процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера». У висновках сформульовано основні результати дослідження та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Результати дослідження обговорені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації» (27-28 квітня 2020 р. м. Полтава) та опубліковані у збірнику матеріалів конференції (Власенко В. А., Покрова Р. Р. Ефективна політика управління грошовими потоками на торговельному підприємстві в умовах ринку. Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації : матеріали X Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27-28 квітня 2020 р.). Полтава : ПУЕТ, 2020. 293 с. С. 133–137.).

Далі доцільно перейти до першого розділу дипломної магістерської роботи та розглянути теоретико-методичні засади управління грошовими потоками на підприємстві у нових умовах господарської діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ
ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН1.1 Економічна сутність, зміст та види грошових потоків на сучасному
підприємстві

В умовах трансформації національної економіки у процесі функціонування вітчизняних підприємств великою проблемою є дефіцит грошових коштів для виконання своїх поточних зобов'язань. Це відбувається через недостатнє залучення грошових коштів, а також нераціональне їх використання. У цих умовах фінансовою основою будь-якого підприємства є наявність достатнього обсягу грошових потоків та ефективного процесу управління ними.

Здійснення практично всіх видів фінансових операцій підприємства генерує певну кількість грошових коштів у формі їх надходження або витрачання. Це рух грошових коштів функціонуючого підприємства в часі являє собою безперервний процес і визначається поняттям «грошовий потік».

Поняття «грошовий потік» (англ. cash flow) з'явилося в іноземній літературі з фінансового аналізу і фінансового менеджменту наприкінці 50-х років минулого століття. Спочатку воно використовувалося виключно у процесі визначення вартості фінансових активів та оцінки ефективності реальних інвестицій. Пізніше грошові потоки набули більш широкого значення і використання у фінансовій практиці. Останнє зумовлено переходом від всебічного дослідження показників прибутковості до розгляду ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності тощо [20, с. 27].

У навчальній та методичній літературі з фінансового менеджменту пропонується ціла низка визначень поняття «грошовий потік підприємства», але однозначного визначення даного поняття не існує.

Варто відзначити, що грошовий потік можна представити як систему «фінансового кровообігу господарського організму підприємства». Рационально організовані грошові потоки підприємства є найважливішою умовою його фінансової рівноваги, передумовою досягнення високих кінцевих результатів його господарської діяльності [71, с. 8].

У Міжнародному стандарті бухгалтерського обліку № 7 «Звіт про рух грошових коштів» поняття «грошовий потік» трактується як «надходження і вибуття грошових коштів та їхніх еквівалентів. Грошові кошти складаються з готівки в касі і депозитів до запитання» [3].

Відомий український науковець І. О. Бланк наголошує, що грошовий потік підприємства являє собою сукупність розподілених у часі надходжень та виплат грошових коштів, які генеруються його господарською діяльністю [14, с. 315].

В. А. Верба та О. А. Загородніх трактують поняття грошового потоку як різницю між кількістю отриманих та витрачених коштів [25, с. 75]. Вищенаведене твердження поділяють О. В. Стащук і А. М. Хандучка, стверджуючи, що сутність грошового потоку обмежується поняттям різниці між грошовими надходженнями та витратами [72, с. 45].

І. Т. Балабанов пояснює сутність грошового потоку, передбачаючи обіг грошей, який протікає безпосередньо в часі. При цьому автор звертає увагу на те, що система відношень, яка виникає під час грошового потоку, носить фінансовий характер [9, с. 175].

Дж. К. Ван Хорн та Дж. М. Вахович зазначають, що грошові потоки підприємства – це потоки готівкових коштів, які мають безперервний характер, а також власні обігові кошти. При цьому дослідники зазначають, що чистий грошовий потік може утворюватися не лише за рахунок приросту чи скорочення власних обігових коштів, але й шляхом збільшення або зменшення таких видів активів та пасивів підприємства, як дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість (поточні зобов'язання), інші активи та інші пасиви [23, с. 217].

С. О. Коваленко наголошує на тому, що грошовий потік – це надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів у результаті виробничо-господарської

діяльності підприємств [42]. Із таким твердженням можна погодитися, якщо під час визначення сутності грошового потоку враховувати наявність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Узагальнені підходи науковців до розуміння економічної сутності поняття «грошовий потік підприємства» подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців щодо визначення поняття «грошовий потік підприємства»

Автори 1	Сутність поняття «грошовий потік підприємства» 2
Арначій В. І.	Взагалі не виділяє поняття «грошові потоки підприємства», розглядає лише грошові надходження підприємств та організацію грошових розрахунків [8].
Слав'юк Р. А.	Розглядає «грошові потоки» у контексті грошових розрахунків підприємства як їх частини, що нівелює їхню соціальну значимість як самостійного поняття. Саме ж поняття «грошові потоки» розглядається як надходження і вибуття грошових коштів підприємства [70, с. 234].
Павлова Л. М.	Приділяє значно більше уваги грошовим потокам підприємства і навіть наводить модель руху грошових ресурсів підприємства, яка базується на елементах експертної оцінки руху грошових потоків і може стати засобом їх прогнозування [58, с. 387-388].
Ковалева А. М., Лапуста М. Г., Скамай Л. Г.	Розглядають рух грошових ресурсів в аспекті управління дебіторською заборгованістю і грошовими засобами через оптимізацію платіжної дисципліни. При цьому автори розглядають не управління грошовими потоками, а управління грошовими коштами, яке здійснюється за допомогою прогнозування грошового потоку (єдиний елемент управління – це прогнозування), тобто надходження і використання коштів [41, с. 249].
Гриньова В. М., Коюда В. О.	Розглядають грошові потоки підприємства не відокремлено, а перш за все в аспекті грошових надходжень підприємства (представлені, у першу чергу, виручкою від реалізації і отриманими кредитними ресурсами). Разом з тим, автори виділяють зовнішні і внутрішні грошові потоки. З метою їх прогнозування констатують необхідність складання балансу грошових надходжень і витрат [28, с. 309-311].
Ковальов В. В.	Розглядає не тільки грошові потоки підприємства, але й елементи їх аналізу. Однак автор практично ототожнює аналіз грошових потоків підприємства із їх прогнозуванням. При цьому прогнозування грошових потоків автором зводиться до визначення обсягу можливих надходжень (шляхом застосування балансового методу) і витрат грошових коштів у результаті погашення кредиторської заборгованості [40, с. 291-293].
Суторміна В. М.	Розподіляє грошові потоки як кошти, що отримані в результаті підприємницької діяльності. При цьому грошові потоки є складовою внутрішніх фондів грошових ресурсів. Крім того, автор розглядає грошові потоки в аспекті складання звіту про рух грошових потоків корпорації за допомогою класифікації грошових потоків за видом діяльності [73, с. 138].

1	2
Тян Р. Б.	Трактує грошовий потік як масу готівкових коштів, яка надходить або вибуває з обігу як грошові виплати. Різниця між вхідними та вихідними грошовими потоками визначається як прибуток [76, с. 125].
Брігхем Ю., Гапенські Л.	Визначають грошовий потік як чисті грошові кошти, які надходять до фірми або витрачаються нею протягом операційного циклу. Як бачимо, грошовий потік розраховується шляхом збільшення чистого доходу на суму амортизаційних відрахувань [19, с. 562].
Терещенко О. О.	Досліджуючи механізми антикризового менеджменту, розглядає грошові потоки як внутрішнє джерело фінансової стабілізації, через збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків, що направляються на зростання платоспроможності підприємства. Крім того, грошовий потік, а саме чистий грошовий потік від операційної діяльності, визначається як критерій внутрішнього потенціалу фінансування підприємства і основа для оцінки фінансового стану і кредитоспроможності будь-якого із суб'єктів господарювання [74, с. 137, 273].
Бочаров В. В.	Під грошовим потоком розуміє рух грошових ресурсів, який прагне до нуля, оскільки негативний результат за одним із видів діяльності підприємства повинен компенсуватися позитивним результатом від іншої, тому що інакше підприємство приречене на банкрутство [17, с. 247].
Кононенко О., Маханько О.	Розглядають грошовий потік як індикатор гнучкості підприємства і засіб взаємоузгодження потенційних потреб із його можливостями [46, с. 83].
Бланк І. О.	Розглядає грошовий потік як сукупність рознесених у часі протягом певного періоду надходжень і виплат грошових коштів, що створюються господарською діяльністю та пов'язані із чинниками часу, ризику і ліквідності [14, с. 346; 15, с. 12].

* Джерело: узагальнено за [8, 14, 15, 17, 19, 28, 40, 41, 46, 58, 70, 73, 74, 76]

Як ми бачимо із табл. 1.1, науковці пропонують три основні підходи до визначення поняття «грошовий потік»:

- 1) грошовий потік – це потік грошових коштів;
- 2) грошовий потік – різниця між притоком і відтоком грошових коштів;
- 3) грошовий потік – співмірні і розподілені в часі надходження і видатки.

На нашу думку, третій підхід найбільш повно розкриває значення грошового потоку, тому його можна визначити як суму розподілених у часі надходжень та видатків грошових коштів, отриманих внаслідок реалізації будь-якого проекту чи функціонування певного виду активів.

Отже, можемо констатувати, що поняття «грошовий потік» – це динамічний показник, який характеризує постійний рух грошових ресурсів у результаті

14

операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, пов'язаний із надходженням (вхідні грошові потоки) або витрачанням (вихідні грошові потоки) грошових ресурсів підприємства, який може мати готівкову і безготівкову форму, виражену у національній або іноземній валюті і пов'язаний із певним моментом часу.

З позицій ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства та з метою управління ліквідністю грошових потоків, що поділяють на два види – вхідні і вихідні (або надходження і витрати), було розроблено **Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 4 «Звіт про рух грошових коштів»** [4]. Саме у цьому документі наводяться основні категорії, що характеризують сутність поняття «грошові потоки» і процесів, які з ними пов'язані (табл.1.2).

Таблиця 1.2

**Визначення змісту категорій, що розкривають сутність поняття
«грошові потоки»**

Поняття	Сутність понять за П(С)БО № 4 «Звіт про рух грошових коштів»
Грошові кошти	Готівкові кошти на рахунках у банках та депозити до запитання.
Еквіваленти грошових коштів	Короткострокові високоліквідні фінансові інвестиції, що повільно конвертуються у певні суми грошових коштів і характеризуються не значним ризиком зміни їх вартості.
Інвестиційна діяльність	Купівля та реалізація цих необоротних активів і фінансових інвестицій, що не є частиною еквівалентів грошових коштів.
Негрошові кошти	Операції, що не потребують використання грошових коштів та їх еквівалентів.
Операційна діяльність	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, що не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю.
Рух грошових коштів	Надходження і витрачання грошових коштів та їх еквівалентів.
Фінансова діяльність	Діяльність, що не призводить до зміни розміру і складу власного і позичкового капіталу підприємства.

* Джерело: узагальнено за [4]

Таким чином, управління грошовими коштами передбачає впровадження комплексних заходів, тому що грошові кошти, з одного боку, є частиною оборотних коштів, а, з іншого боку – їх обсяги, шляхи надходження та розподілу, безпосередньо залежать від зміни обсягів виробничих запасів, стану дебіторської

та кредиторської заборгованості, платежів до бюджету тощо. Тому заходи повинні бути ретельно підготовлені та практично спрямованими.

Наявність грошових потоків на підприємстві тісно пов'язане із прибутком і рухом оборотного капіталу. Якщо суб'єкт господарювання виготовляє і реалізує рентабельну продукцію (товари, послуги, роботи), то це є однією із найбільш важливих передумов отримання необхідного рівня потоку грошових коштів [9, с. 136]. У той же час, грошовий потік і прибуток можуть не збігатися у часі при визначенні чистого доходу від реалізації продукції, тому що розрахунок може проводитися за різні часові інтервали. Тому орієнтація на прибуток при оцінці фінансового стану є умовною і може призвести до недооцінки рівня фінансових ризиків. Адже підприємство за документами бухгалтерської звітності може бути прибутковим, але у той же час може мати проблеми при оплаті своїх поточних зобов'язань [30, с. 16].

Однією із таких причин є специфіка відображення інформації у «Звіті про фінансові результати (звіті про сукупний дохід)», коли використовується метод нарахувань та відповідності доходів і витрат, а інформація про грошові потоки відображається за допомогою касового методу (за фактом їх руху на рахунках у банку і у касі підприємства) [46, с. 45].

Результатом використання різних методів формування інформації про грошові потоки є не відповідність реального грошового потоку і прибутку в звітності. Зняти ці суперечності покликаний «Звіт про рух грошових коштів», який має величезне значення як для керівництва підприємства, так і для кредиторів, інвесторів, контрагентів. Рух грошових коштів у звіті відображається за видами діяльності: операційна, фінансова, інвестиційна. При цьому грошові потоки, у першу чергу, залежать від характеру основної господарської діяльності підприємства.

Необхідність поділу діяльності підприємства на три види обумовлена тим, що: по-перше, вони є джерелом прибутку; по-друге, інвестиційна та фінансова діяльність, з одного боку, сприяють розвитку основної діяльності, а, з іншого, забезпечують додатковими коштами [60, с. 213].

З метою забезпечення ефективного та цілеспрямованого управління грошовими потоками необхідно здійснити їх класифікацію за певними ознаками. На думку автора, найбільш повну класифікацію грошових потоків запропонував проф. І. О. Бланк, який виокремив наступні ознаки [15, с. 13-16]:

1. За масштабами обслуговування господарського процесу:

грошовий потік за підприємством в цілому – це найбільш агрегований вид грошового потоку, який акумулює всі види грошових потоків, що обслуговують господарський процес підприємства в цілому;

грошовий потік за окремими структурними підрозділами (центрами відповідальності) підприємства – передбачає диференціацію грошового потоку підприємства та визначення його як самостійного об'єкту управління у системі організаційно-господарської побудови підприємства;

грошовий потік за окремими господарськими операціями – у системі господарського процесу підприємства такий вид грошового потоку слід розглядати як первинний об'єкт самостійного управління [29, с. 26-27].

2. За видами господарської діяльності підприємства відповідно до міжнародних стандартів обліку:

грошовий потік від операційної діяльності – характеризується грошовими виплатами постачальникам сировини і матеріалів; стороннім виконавцям окремих видів послуг, які забезпечують операційну діяльність: заробітної плати персоналу, зайнятого в операційному процесі, а також здійснює управління цим процесом; податковими платежами підприємства до бюджетів усіх рівнів і в позабюджетні фонди; іншими виплатами, що пов'язані із здійсненням операційного процесу. Одночасно цей вид грошового потоку відображає надходження грошових коштів від покупців продукції; від податкових органів у порядку здійснення перерахунку зайво сплачених сум і деякі інші платежі;

грошовий потік від інвестиційної діяльності – характеризує платежі та надходження грошових коштів, що пов'язані із здійсненням реального і фінансового інвестування, продажем основних засобів і нематеріальних активів, що вибувають із сфери обігу, ротацією довгострокових фінансових інструментів

інвестиційного портфеля та інші аналогічні потоки грошових коштів, які обслуговують інвестиційну діяльність підприємства;

грошовий потік від фінансової діяльності – характеризує надходження і виплати грошових коштів, що пов'язані із залученням додаткового акціонерного або пайового капіталу, одержанням довгострокових і короткострокових кредитів та позик, сплатою у грошовій формі дивідендів і відсотків за вкладями власників і деякі інші грошові потоки, що пов'язані із здійсненням зовнішнього фінансування господарської діяльності підприємства [33, с. 118-119].

3. За спрямованістю руху грошових коштів:

позитивний грошовий потік – характеризує сукупність надходжень грошових коштів на підприємство від всіх видів господарських операцій (як аналог цього терміну використовується термін «приплив грошових коштів»);

негативний грошовий потік – характеризує сукупність виплат грошових коштів підприємством у процесі здійснення всіх видів його господарських операцій (як аналог цього терміну використовується термін «відтік грошових коштів») [38, с. 280].

Характеризуючи ці види грошових потоків, слід звернути увагу на високий ступінь їх взаємозв'язку. Недостатність обсягів у часі одного з цих потоків обумовлює подальше скорочення обсягів іншого виду цих потоків. Тому в системі управління грошовими потоками підприємства обидва ці види грошових потоків являють собою єдиний (комплексний) об'єкт фінансового менеджменту.

4. За методом обчислення обсягу:

валовий грошовий потік – характеризує всю сукупність надходжень або витрат грошових коштів в аналізованому періоді часу в розрізі окремих його інтервалів;

чистий грошовий потік – характеризує різницю між позитивним і негативним грошовими потоками (між надходженням і витрачанням грошових коштів) в аналізованому періоді часу в розрізі окремих його інтервалів. Розрахунок чистого грошового потоку здійснюється за такою формулою [14, с. 367]:

$$\text{ЧГП} = \text{ПГП} - \text{НГП}, \quad (1.1)$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку в аналізованому періоді;

ПГП – сума позитивного грошового потоку в розглянутому періоді часу;

НГП – сума негативного грошового потоку в розглянутому періоді часу.

Чистий грошовий потік є найважливішим результатом фінансової діяльності підприємства, таким, що багато в чому визначає фінансову рівновагу і темпи зростання його ринкової вартості.

Залежно від співвідношення обсягів позитивного і негативного потоків сума чистого грошового потоку може характеризуватися як позитивною, так і негативною величинами, що визначають кінцевий результат відповідної господарської діяльності підприємства і впливають у кінцевому підсумку на формування і динаміку розміру залишку його грошових активів [79, с. 387].

5. За рівнем достатності обсягу:

надлишковий грошовий потік – характеризує такий грошовий потік, при якому надходження грошових коштів суттєво перевищують реальну потребу підприємства у цілеспрямованому їх витрачанні. Свідченням надлишкового грошового потоку є висока позитивна величина чистого грошового потоку, що не використовується у процесі здійснення господарської діяльності підприємства;

дефіцитний грошовий потік – характеризує такий грошовий потік, при якому надходження грошових коштів є суттєво нижчим реальних потреб підприємства у цілеспрямованому їх витрачанні. Навіть при позитивному значенні суми чистого грошового потоку він може характеризуватися як дефіцитний, якщо ця сума не забезпечує планову потребу у витрачанні грошових коштів за всіма передбаченими напрямками господарської діяльності підприємства. Негативне ж значення суми чистого грошового потоку автоматично робить цей потік дефіцитним [71, с. 8-9].

6. За методом оцінки в часі:

поточний грошовий потік – характеризує грошовий потік підприємства як єдину зіставну його величину, наведену за вартістю до поточного моменту часу;

майбутній грошовий потік – характеризує грошовий потік підприємства як єдину зіставну його величину, наведену за вартістю до конкретного майбутнього моменту часу. Поняття майбутній грошовий потік може використовуватися і як номінальна ідентифікована його величина у майбутньому моменті часу (або у розрізі інтервалів майбутнього періоду), яка виступає базою дисконтування з метою приведення розміру грошового потоку до теперішньої вартості [67, с. 21].

Розглянуті види грошового потоку підприємства відображають зміст концепції оцінки вартості грошей у часі стосовно до господарських операцій підприємства.

7. За безперервності формування в аналізованому періоді:

регулярний грошовий потік – характеризує потік надходження або витрачання грошових коштів за окремими господарськими операціями (грошових потоків одного виду), який в аналізованому періоді часу здійснюється постійно за окремими інтервалами цього періоду. Характер регулярного носять більшість видів грошових потоків, що генеруються операційною діяльністю підприємства: потоки, що пов'язані із обслуговуванням фінансового кредиту в усіх його формах; грошові потоки, що забезпечують реалізацію довгострокових реальних інвестиційних проектів і т.п.;

дискретний грошовий потік – характеризує надходження або витрачання грошових коштів, що пов'язане із здійсненням одиничних господарських операцій підприємства у розглянутому періоді часу. Характер дискретного грошового потоку носить одноразове витрачання грошових коштів, що пов'язане із придбанням підприємством цілісного майнового комплексу; купівлею ліцензії франчайзингу; надходженням фінансових коштів у порядку безоплатної допомоги тощо [89, с. 322-323].

Розглядаючи ці види грошових потоків підприємства, слід звернути увагу на те, що вони розрізняються лише у межах конкретного тимчасового інтервалу. При певному мінімальному часовому інтервалі всі грошові потоки підприємства

можуть розглядатися як дискретні. І навпаки – в межах загального періоду життєвого циклу підприємства переважна частина його грошових потоків носить регулярний характер.

8. За стабільністю тимчасових інтервалів формування:

регулярний грошовий потік із рівномірними часовими інтервалами в межах розглянутого періоду – такий грошовий потік надходження або витрачання грошових коштів носить характер ануїтету;

регулярний грошовий потік із нерівномірними часовими інтервалами в межах розглянутого періоду. Прикладом такого грошового потоку може слугувати графік лізингових платежів за орендоване майно з погодженими сторонами нерівномірними інтервалами часу їх здійснення протягом періоду оренди активу [14, с. 340].

9. Залежно від законності здійснення:

легальний грошовий потік;

«тіньовий» (нелегальний) грошовий потік [11, с. 138];

10. За можливістю забезпечення платоспроможності:

ліквідний грошовий потік;

неліквідний грошовий потік.

11. Залежно від значимості у процесі формування кінцевих результатів господарської діяльності:

пріоритетний грошовий потік;

другорядний грошовий потік [35, с. 799].

12. За періодом часу:

короткостроковий;

довгостроковий.

13. За характером грошового потоку по відношенню до підприємства:

внутрішній;

зовнішній [45, с. 81].

14. За рівнем збалансованості обсягів взаємопов'язаних грошових потоків:

збалансований;

незбалансований.

15. За варіативністю спрямованості руху грошових коштів:

стандартний;

нестандартний [10, с. 165].

Розглянута класифікація дозволяє більш цілеспрямовано здійснювати облік, аналіз і планування грошових потоків різних видів на підприємстві.

Таким чином, грошовий потік – це надходження (вхідні грошові потоки) та витрачання (негативні грошові потоки) грошових коштів у процесі здійснення господарської діяльності підприємства, що виникають як різниця між вхідним і вихідним грошовим потоком за кожним окремим видом діяльності (фінансової, інвестиційної, операційної). Тому параметр наявності грошових потоків використовується, з одного боку, як індикатор фінансової стійкості підприємства (показник оцінки потенціалу внутрішніх джерел фінансування), а, з іншого – як індикатор прибутковості (показник фактичної та потенційної прибутковості діяльності підприємства).

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи доцільно розглянути особливості процесу та механізму управління грошовими потоками на підприємстві.

1.2 Особливості процесу та механізму управління грошовими потоками на підприємстві

Метою ефективного управління грошовими потоками будь-якого підприємства є гарантування фінансової та економічної рівноваги шляхом коригування та збалансування обсягів надходжень та витрат грошових коштів господарюючого суб'єкту.

Управління грошовими потоками підприємства є важливим елементом в організації його фінансово-господарської діяльності. Також управління грошовими потоками підприємства є необхідною функціональною стратегією,

успішна реалізація якої виступає запорукою досягнення високих результатів підприємницької діяльності, конкурентоздатності та динамічного розвитку підприємства [9, с. 108].

У той же час, управління грошовими потоками підприємства є важливим фінансовим важелем прискорення оборотності його капіталу. Цьому сприяє скорочення тривалості виробничого і фінансового циклів, що досягається у процесі результативного управління грошовими коштами, а також зниження потреби в капіталі, який обслуговує господарську діяльність підприємства.

Тому процес управління грошовими потоками передбачає реалізацію комплексу фінансових заходів, оскільки грошові кошти, з одного боку, є частиною оборотних активів, а, з іншого боку – їх обсяги, шляхи надходження та розподілу залежать від зміни обсягів виробничих запасів, стану дебіторської та кредиторської заборгованості, платежів до бюджету та інших чинників [24, с. 83-84].

Управління грошовими потоками є одним із найважливіших сегментів фінансової роботи на підприємстві, від ефективності організації якого залежать як поточні результати діяльності, так і майбутні темпи розвитку господарюючого суб'єкту [12, с. 392; 55, с. 247].

Управління коштами розглядається як оперативне бюджетування платежів, погашення рахунків клієнтів, раціональне використання системи електронних переказів і кредитних карток [66, с. 289].

Управління грошовими потоками в цілому є важливим елементом фінансової політики підприємства, воно наскрізь охоплює всю систему управління підприємством [32]. Важливість та значення процесу управління грошовими потоками важко переоцінити, адже від його якості та ефективності залежить не тільки фінансова стійкість суб'єкту господарювання у конкретний період часу, але й можливість його подальшого розвитку, досягнення фінансового успіху на довгострокову перспективу.

Загальна ж мета управління грошовими коштами полягає у забезпеченні збалансованості у часі і просторі їх потоків, що надає можливість підтримувати достатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Необхідно наголосити на тому, що процес управління грошовими потоками підприємства є важливою складовою частиною загальної системи управління його фінансовою діяльністю. Він дає змогу вирішувати різноманітні завдання фінансового менеджменту і підпорядковане його головній меті – забезпеченню максимальної ринкової вартості підприємства у поточному та довгостроковому періоді. При цьому, основною метою управління грошовими потоками є забезпечення фінансової рівноваги підприємства та формування необхідної звітності, що забезпечить проведення всебічного аналізу його грошових потоків [53, с. 306].

Основними завданнями управління грошовими потоками підприємства є [14, с. 481-483; 15, с. 18-20]:

- 1) формування достатнього обсягу грошових ресурсів підприємства у відповідності до потреб його майбутньої господарської діяльності;
- 2) оптимізація розподілу сформованого обсягу грошових ресурсів підприємства за видами господарської діяльності та напрямками використання;
- 3) забезпечення високого рівня фінансової стійкості підприємства у процесі його розвитку;
- 4) підтримка постійної платоспроможності підприємства;
- 5) максимізація чистого грошового потоку, що забезпечує задані темпи економічного розвитку підприємства на умовах самофінансування;
- 6) забезпечення мінімізації втрат вартості грошових коштів у процесі їхнього господарського використання на підприємстві.

Нестача грошових потоків призводить до порушення фінансової стійкості. Якщо не вистачає власних фінансових ресурсів для фінансування запасів, виникає потреба у залученні короткострокових та довгострокових кредитів, які необхідно погашати, а також сплачувати відсотки за їх використання.

В умовах розгортання економічної кризи для отримання бажаного економічного результату діяльності важливе місце посідають своєчасний моніторинг фінансового стану підприємства та оперативне реагування на виявлені негативні показники, саме тому одним із важливих елементів управління

24

грошовими потоками підприємства повинна бути внутрішньогосподарська інформація про фінансовий стан [74, с. 129].

До основних принципів управління грошовими потоками підприємства відносять принципи інформативної достовірності, забезпечення збалансованості, ліквідності та ефективності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи управління грошовими потоками підприємства

Назва принципу	Характеристика
Інформативної достовірності	передбачає забезпечення системи управління грошовими потоками підприємства необхідною інформаційною базою, яка містить повну, правдиву та неупереджену інформацію про зміни і рух грошових коштів у результаті різних видів діяльності.
Забезпечення збалансованості	пов'язана з оптимізацією грошових потоків підприємства у процесі управління ними залежно від видів, обсягів, часових періодів та інших характеристик у розрізі підпорядкованості грошових потоків стратегії та тактиці функціонування і розвитку підприємства.
Ліквідності	передбачає забезпечення достатнього рівня ліквідності підприємства в умовах нерівномірного руху грошових потоків у часі, практичне застосування цього принципу у процесі управління грошовими потоками підприємства полягає у забезпеченні ефективного використання грошових коштів, що сприяє формуванню додаткових інвестиційних ресурсів для здійснення фінансових інвестицій.
Ефективності	реалізація цього принципу може бути досягнута шляхом синхронізації вхідного та вихідного грошових потоків підприємства у досліджуваному періоді, забезпечення використання тимчасово вільних грошових активів, що вивільняються внаслідок нерівномірності руху грошових потоків у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства.

* Джерело: узагальнено на основі [75, с. 150]

Процес управління грошовими потоками підприємства повинен здійснюватися в межах економічної політики підприємства та бути одним із важливих інструментів досягнення основної мети підприємницької діяльності – підвищення добробуту власників капіталу за рахунок збільшення щорічного прибутку та зростання ринкової вартості підприємства.

Один із сучасних класиків фінансового менеджменту проф. І. О. Бланк стверджує, що процес управління грошовими потоками підприємства охоплює такі стадії [14, с. 320-324; 15, с. 63-66]:

1. Забезпечення повного і достовірного обліку грошових потоків підприємства і формування необхідної звітності. Відповідно до міжнародних стандартів обліку і практики, що склалася, для підготовки звітності про рух грошових коштів використовують прямий і непрямий методи обліку грошових потоків підприємства. Ці методи розрізняються між собою повнотою уявлення даних про грошові потоки підприємства, початковою інформацією для розробки звітності та іншими параметрами.

2. Аналіз грошових потоків підприємства у попередньому періоді. Ця стадія пов'язана із виявленням резервів оптимізації грошових потоків підприємства та їх плануванням на майбутній період. Далі робота розподіляється за наступними етапами [33, с. 196-197]:

на першому етапі – досліджується динаміка загального грошового потоку (порівняння темпів приросту загального обсягу грошового обороту і темпів приросту активів, обсягу реалізації продукції), визначаються показники: питомої ваги грошового обороту на одиницю використовуваних активів; питомої ваги грошового обороту на одиницю реалізованої продукції;

на другому етапі – здійснюється розгляд динаміки обсягу і структури позитивного грошового потоку, вивчаються джерела надходження грошових коштів за видами діяльності, аналізується співвідношення власного і залученого капіталу, розраховується коефіцієнт операційної діяльності у формуванні грошового потоку;

на третьому етапі – розглядається динаміка обсягу і структури негативного грошового потоку, його характер у часі (чи регулярні потоки від надзвичайної діяльності) і розподіл за видами діяльності, розраховується коефіцієнт інвестиційної діяльності у формуванні негативного грошового потоку;

на четвертому етапі – розглядається збалансованість позитивного і негативного потоків шляхом їх балансового порівняння [45, с. 83];

на п'ятому етапі – розглядається динаміка формування грошового потоку і його якість шляхом визначення коефіцієнту достатності грошового потоку;

на шостому етапі – вивчається рівномірність формування грошових потоків за рахунок розрахунку їх середньоквадратичного відхилення і коефіцієнту варіації [52, с. 46-48];

на сьомому етапі – здійснюється оцінка синхронності формування позитивних і негативних грошових потоків у розрізі окремих інтервалів та розраховується коефіцієнт кореляції цих двох видів грошових потоків;

на восьмому етапі – для аналізу ліквідності грошового потоку протягом аналізованого періоду розраховується показник ліквідності грошового потоку шляхом ділення позитивного та негативного грошового потоку підприємства;

на дев'ятому етапі – визначається узагальнюючий показник оцінки руху грошових коштів шляхом розрахунку коефіцієнту ефективності грошових потоків як частки від ділення чистого грошового потоку підприємства на суму його негативного грошового потоку [30, с. 17].

3. Оптимізація грошових потоків підприємства. Оптимізація грошових потоків підприємства у майбутньому періоді включає ряд важливих завдань:

збалансування розміру грошових потоків;

синхронізація грошових потоків за часом;

максимізація чистого грошового потоку [53, с. 307].

Збалансування грошових потоків повинне забезпечити необхідну пропорційність позитивних і негативних грошових потоків. Синхронізація грошових потоків у часі повинна забезпечити необхідний рівень платоспроможності підприємства в кожному з інтервалів перспективного періоду при одночасному зниженні рівня страхових резервів грошових коштів. Максимізація чистого грошового потоку забезпечує підвищення темпів економічного розвитку підприємства за принципом самофінансування, знижує залежність цього розвитку від зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів, забезпечує приріст ринкової вартості підприємства.

4. Планування грошових потоків підприємства у розрізі окремих їх видів. Оскільки більшість показників важко спрогнозувати із достатнім рівнем імовірності, то прогнозування грошового потоку зводять до побудови бюджетів

грошових коштів у періоді, що планується, враховуючи лише основні компоненти потоку: обсяг реалізації, частку виручки за готівку, прогноз кредиторської заборгованості тощо [62, с. 354-356].

Найпоширенішими прогностичними фінансовими документами надходження та витрачання грошових коштів на підприємствах виступають:

1) касовий бюджет – план надходження і витрачання грошових коштів, що є однією з основних форм поточного фінансового плану управління грошовими потоками, яка розробляється на фінансовий рік із помісячною сегментацією;

2) платіжний календар – форма поточного фінансового плану управління грошовими потоками, що розробляється на короткостроковий період із щоденною сегментацією [88, с. 137].

5. Забезпечення ефективного контролю грошових потоків підприємства. У процесі моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства контролюють виконання встановлених планових завдань щодо формування необхідного обсягу грошових коштів і їх витрачання у передбачених напрямках, рівномірність формування грошових потоків у часі, здійснюють інші види контролю.

Поетапне здійснення управління грошовими потоками підприємства забезпечить постійний моніторинг рівномірності та синхронності формування грошових потоків в окремих інтервалах часу.

Процес управління грошовими коштами підприємства може здійснюватися на основі статичного та динамічного підходів. Статичний підхід до характеристики грошових потоків визначає їх як наявний залишок коштів, що знаходиться у розпорядженні підприємства. Він ігнорує чинник часу при визначенні грошових коштів. Динамічний підхід полягає у визначенні грошових потоків, що характеризують обсяги залучених або використаних грошових коштів за певний період [77, с. 41].

Обґрунтування цілей та встановлення поточних завдань управління грошовими потоками на підприємстві має здійснюватися із дотриманням таких правил [21, с. 327-328]:

системність формування цільових фінансових показників та коефіцієнтів управління рухом грошових коштів відповідно до сукупності цілей та завдань процесу управління грошовими потоками підприємства;

повнота та достовірність формування вхідної первинної інформації щодо управління грошовими потоками за напрямками такого управління – у розрізі вхідних та вихідних грошових потоків, грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства;

забезпечення зіставності та інформативності фінансових показників та коефіцієнтів для їх адекватної статистичної та математичної обробки для обґрунтування та прийняття управлінських фінансових рішень фінансовим менеджером підприємства;

обґрунтування використання методів обробки для адекватної консолідації вхідних первинних інформаційних ресурсів та подальшої ідентифікації на їх основі цільових параметрів моделі управління грошовими потоками суб'єкту господарювання;

формування якісних та кількісних параметрів грошових потоків на основі визначення сукупності цільових фінансових показників як результатуючих відносно усталеної сукупності відособлених фінансових показників, що характеризують окремі сторони руху грошових коштів підприємства;

забезпечення можливості адекватного контролінгу системи цільових параметрів руху грошових коштів підприємства для забезпечення виконання управлінських фінансових рішень (моніторинг виконання плану, виявлення відхилень та проведення коригування параметрів грошових потоків) [59, с. 110];

забезпечення прийнятності цільових параметрів грошових потоків для їх використання у процесі управління грошовими потоками підприємства у подальших періодах.

Далі доцільно розглянути сутність категорії «механізм управління грошовими потоками підприємства».

Під механізмом управління грошовими потоками підприємства прийняти розуміти систему організації управлінського впливу, який виявляється у

суб'єктно-об'єктних взаємозв'язках системи управління і здійснюється з метою досягнення поставлених перед ним цілей. Однією з основних проблем формування теоретичної концепції механізму управління є виявлення його протиріч, породжених саме принципами організації складних систем: організаційний процес у таких системах побудований на протилежних засадах і реалізується у протилежних тенденціях, тобто є діалектично організованим процесом [51, с. 90].

Механізм управління грошовими потоками підприємства включає: цілі і завдання управління; критерії управління – кількісний аспект цілей; чинники управління – елементи об'єкту та їх взаємозв'язки, які піддаються управлінському впливу задля досягнення поставлених цілей; принципи управління, специфіку та особливості управління, інструментарій управління, функції управління, а також ресурси управління – матеріальні, фінансові ресурси, організаційний і соціальний потенціал. Він має ґрунтуватися на принципах системності, інтегрованості, достовірності, динамічності, відповідності цілям підприємства, досяжності, ефективності, багатоваріантності [81, с. 162].

Схожої позиції дотримуються науковці Шик Л. М. і Жердьова А. С., які виділяють наступні складові механізму управління грошовими потоками підприємства [85, с. 163]:

1. Ресурси управління – матеріальні, фінансові, організаційний потенціал, соціальний потенціал.
2. Нормативно-правове забезпечення – Конституція України, Закони України, укази Президента України, рішення Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, статут підприємства, інструкції.
3. Функції управління – прогнозування і планування, збір та аналіз інформації, підготовка та прийняття управлінських рішень, організація.
4. Інформаційне забезпечення – фінансова звітність підприємства, дані бухгалтерського обліку, внутрішні звіти структурних підрозділів.
5. Чинники управління – елементи об'єкту управління та взаємозв'язки між ними, що підлягають управлінському впливу для досягнення поставлених цілей.

6. Методи управління – інвестування, кредитування, самокредитування та самофінансування, страхування, оренда, лізинг, факторинг, сек'юритизація, фондоутворення, система розрахунків, стимулювання і штрафні санкції.

7. Важелі управління – прибуток, дохід, ціна, амортизаційні відрахування, інвестиції, преференції, вклади і пайові внески, дисконт, ф'ючерсні та форвардні контракти.

8. Цілі управління – оптимізація розміру грошових потоків, визначення і задоволення попиту на грошові кошти підприємства.

9. Принципи управління – системності, інтегрованості, достовірності, динамічності, відповідності цілям підприємства, досяжності, ефективності.

10. Критерії управління – обсяг чистого грошового потоку, величина попиту на грошові кошти підприємства, обсяг валових вхідних та вихідних грошових потоків, ліквідність грошових потоків.

Сучасна фінансова наука характеризується наявністю двох підходів до побудови механізму управління грошовими потоками підприємства, що були розроблені І. О. Бланком, Л. О. Лігоненко і Г. В. Ситник [13; 15; 52]. Обидва підходи наполягають на таких напрямках управління, як збалансування і синхронізація надходжень і видатків грошових коштів. Разом з тим, можна визначити і третій напрям – максимізація чистого грошового потоку чи, навпаки, вирівнювання вхідних і вихідних потоків.

Сучасні концепції управління грошовими потоками підприємства значною мірою зорієнтовані на досягнення їх збалансованості і синхронності, тобто спрямовані на узгодженість та співставлення характеристик обсягу і часового проміжку надходжень грошових коштів на підприємство і їх витрачання для усунення дефіцитного або надлишкового рівня чистого грошового потоку. Відповідно, збалансування і синхронізацію доцільно вважати напрямками оптимізації грошових потоків господарюючого суб'єкту.

За визначенням Л. О. Лігоненко і Г. В. Ситник, третім напрямом управління грошовими потоками має виступати вирівнювання грошових потоків [52, с. 127]. За такого підходу виконуються умови ефективності використання запасів

грошових активів через зменшення страхових їх залишків, пов'язаних з циклічністю та (або) сезонністю діяльності підприємства. Він може застосовуватися для стабільно діючих підприємств із незначними циклічними та (або) сезонними коливаннями обсягів діяльності і, відповідно, обсягів грошових потоків, при розподілі і використанні позитивного грошового потоку.

Відповідно до підходу, запропонованого І. О. Бланком, іншим напрямом побудови механізму управління грошовими потоками підприємства має стати максимізація чистого грошового потоку [13, с. 316; 15, с. 82]. Однак, при використанні цього напрямку виникає певна суперечність, оскільки досягнення збалансованості та синхронності грошових потоків призводить до наближення значення чистого грошового потоку до нуля, відповідно, максимізація чистого грошового потоку автоматично стає неможливою.

Відповідно до вищевикладеного, за досягнення найвищого рівня синхронності грошових потоків, спостерігається наближення значення чистого грошового потоку до нуля, тобто до повного використання вхідного грошового потоку і повного забезпечення потреби підприємства у грошових коштах. Одночасно, для досягнення найвищого рівня ефективності оптимізаційної діяльності підприємства, виникає необхідність у наявності нормативного рівня страхового запасу, який має бути забезпеченим чистим грошовим потоком, що виступає при цьому інструментом зміни залишків грошових активів підприємства [44, с. 136].

Негативні наслідки дефіцитного грошового потоку підприємства проявляються у зниженні ліквідності та рівня платоспроможності підприємства, що призводить до збільшення розміру кредиторської заборгованості, зростання тривалості фінансового циклу та зниження показників ефективності використання капіталу підприємства. Тому оптимізація грошових потоків виступає процесом вибору найкращих форм їх організації на підприємстві з урахуванням умов та особливостей здійснення його господарської діяльності [75, с. 149].

Ефективність прийнятого механізму управління грошовими потоками визначається синхронізацією надходжень і виплат, підтримкою постійної

платоспроможності підприємства, раціональним використанням фінансових ресурсів, що формуються із зовнішніх і внутрішніх джерел. Крім того, вона має включати такі складові [64, с. 98]:

визначення мінімального обсягу грошових коштів, достатнього для обслуговування поточної господарської діяльності;

постійний моніторинг надходження грошових коштів від продажу;

згладжування коливань в обсягах надходжень і виплат грошових коштів з метою запобігання платіжної кризи в окремі періоди роботи підприємства;

оптимізація системи розрахунків із постачальниками і покупцями, тобто обґрунтування політики надання комерційних (товарних) кредитів і отримання відстрочок платежів (векселів);

вибір напрямів використання тимчасово вільних грошових коштів з метою запобігання втрат від інфляції та упущеної вигоди;

прискорення оборотності грошових коштів підприємства за рахунок впровадження організаційно-економічних заходів.

Практична реалізація цих складових механізму управління грошовими потоками дасть змогу певною мірою знайти компроміс між необхідністю підтримувати певний обсяг грошових коштів для забезпечення ліквідності підприємства і бажанням інвестувати тимчасово вільні кошти для забезпечення належного рівня їх доходності.

Організаційне забезпечення ефективного механізму управління грошовими потоками підприємства можна охарактеризувати такими напрямками фінансової роботи, як [12, с. 390-391]:

1) організація трансакції, зокрема в частині часу, обсягів та повноти руху грошових коштів підприємства;

2) контроль руху грошових ресурсів, зокрема на відповідність бюджетним параметрам діяльності підприємства у плановому періоді та дотримання значень цільових індикаторів;

3) підтримка управлінських рішень та оцінка ефективності менеджменту.

Таким чином, ефективне управління грошовими потоками призводить до фінансової гнучкості підприємства, а саме збалансованості надходжень і видатків грошових коштів, збільшення обсягів продаж, оптимізації витрат за рахунок доцільного перерозподілу ресурсів, залучення кредитів на вигідних умовах, а також підвищення рівня платоспроможності підприємства. Саме на реалізацію такого завдання спрямовані загальний процес і механізм управління грошовими потоками підприємства.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи слід розглянути методичний підхід до формування ефективної політики управління грошовими потоками на підприємстві.

1.3 Методичний підхід до формування ефективної політики управління грошовими потоками на підприємстві

Ефективне управління грошовими потоками вимагає формування спеціальної політики управління ними як частини загальної фінансової стратегії управління підприємством.

Політика управління грошовими потоками підприємства – це частина його фінансової стратегії, що орієнтована на забезпечення належного рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства у довгостроковому періоді та виконання основної мети фінансового менеджменту [54, с. 48].

На рівні підприємства політика управління грошовими потоками на підприємстві повинна розроблятися за основними етапами (рис. 1.1).

Запропонована на рис. 1.1 послідовність етапів в цілому відповідає загальному процесу управління грошовими потоками (враховуючи необхідність здійснення їх аналізу, оптимізації, планування та контролю), але має також характерні відмінності, що пов'язані із необхідністю виділення чинників впливу на загальний розмір потоків грошових коштів, обґрунтування типу політики управління ними.

Рис. 1.1. Основні етапи розробки та реалізації політики управління грошовими потоками на підприємстві

* Джерело: узагальнено на основі [15, с. 19-21]

Розглянемо основні етапи даної політики детальніше.

Етап 1. Комплексний аналіз грошових потоків підприємства. Основною метою цього аналізу є оцінка рівня достатності формування грошових коштів, а також збалансованості позитивного та негативного грошових потоків підприємства за обсягом і в часі. Аналіз грошових потоків проводиться по підприємству в цілому, у розрізі основних видів його господарської діяльності, за окремими структурними підрозділами.

Для характеристики рівня генерування грошових потоків застосовується показник питомої ваги грошового обороту на одиницю використовуваних активів ($P_{\text{гоа}}$), що розраховується за формулою [14, с. 353]:

$$\Pi_{\text{гoа}} = (\text{ПГП} + \text{НГП}) / A, \quad (1.2)$$

де $\Pi_{\text{гoа}}$ – питома вага грошового обороту підприємства на одиницю використовуваних активів;

ПГП – сума валового позитивного грошового потоку (надходження грошових коштів) у розглянутому періоді часу;

НГП – сума валового негативного грошового потоку (витрачання грошових коштів) у розглянутому періоді часу;

A – середня вартість активів підприємства у розглянутому періоді часу..

Зростання цього показника у динаміці свідчить про інтенсифікацію генерування грошових потоків підприємства у процесі здійснення його господарської діяльності.

На цьому етапі також важливо дослідити динаміку загального обсягу грошового потоку від операційної діяльності за допомогою розрахунку показника питомої ваги грошового обороту підприємства на одиницю реалізованої продукції ($\Pi_{\text{горп}}$) за формулою [14, с. 354]:

$$\Pi_{\text{горп}} = (\text{ПГП}_o + \text{НГП}_o) / \text{ЧД}, \quad (1.3)$$

де $\Pi_{\text{горп}}$ – питома вага грошового обороту підприємства на одиницю реалізованої продукції;

ПГП_o , НГП_o – позитивний і негативний грошовий потік від операційної діяльності підприємства у розглянутому періоді часу;

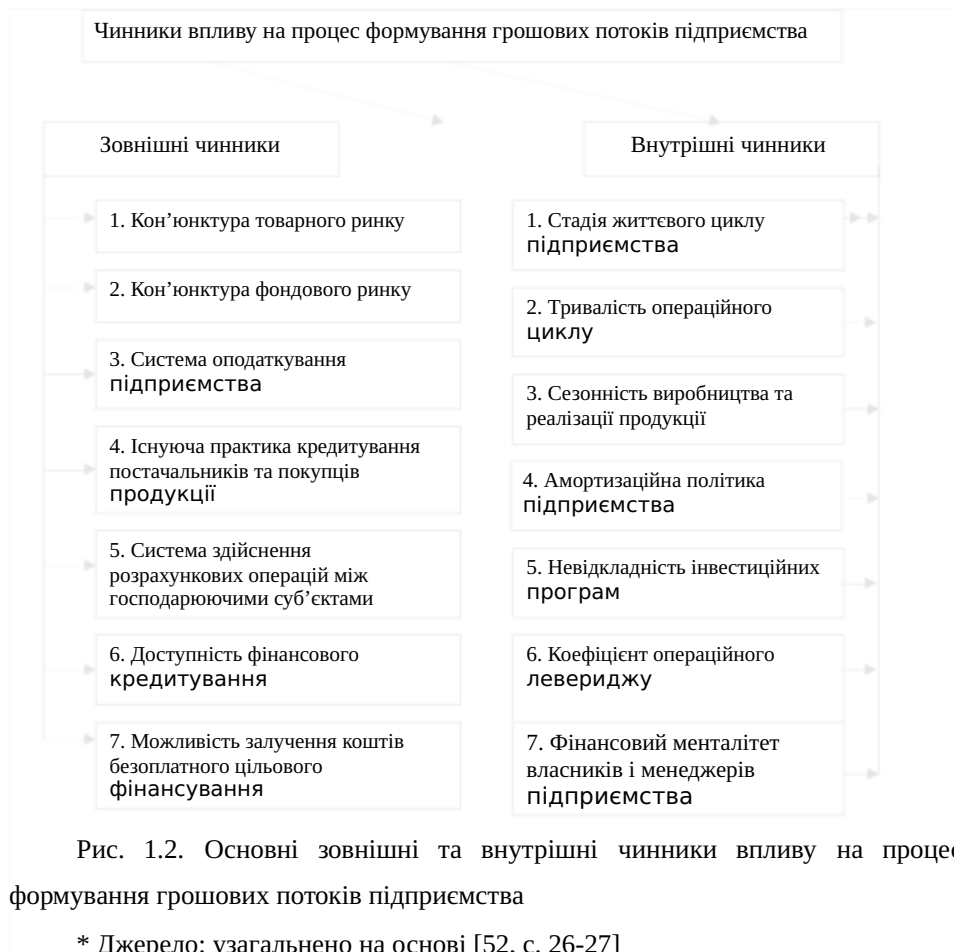
ЧД – розмір чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у розглянутому періоді часу.

У подальшому аналіз грошових потоків проводиться за основними дев'ятьма етапами процесу управління ними, що були описані у попередньому підрозділі роботи.

Отже, результати комплексного аналізу грошових потоків підприємства можуть бути використаними для виявлення резервів їх оптимізації та

перспективного планування у майбутньому періоді. Ці результати повинні відповідати вимогам достовірності, повноти, своєчасності проведення тощо.

Етап 2. Дослідження основних чинників, що впливають на формування грошових потоків підприємства. У процесі такого дослідження, що визначає умови формування грошових потоків підприємства у майбутньому періоді, всі чинники рекомендується поділити на зовнішні і внутрішні (рис. 1.2)



Етап 3. Обґрунтування типу політики управління грошовими потоками підприємства. Таке обґрунтування має здійснюватися на основі комплексного

аналізу грошових потоків підприємства у попередньому періоді та дослідження окремих чинників, що впливають на процес їх формування.

Фінансова політика виділяє три основні типи політики управління грошовими потоками підприємства, в основі яких лежать різні темпи формування надходження і вибуття грошових коштів із різних джерел і рівні відповідних їм фінансових ризиків (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні типи політики управління грошовими потоками підприємства

Тип політики	Сутність політики управління грошовими потоками підприємства
Агресивна політика управління	Характеризується високими темпами нарощування обсягів надходження грошових коштів переважно із позикових джерел при відносно невисокому рівні реінвестування чистого грошового потоку. Така політика, з одного боку, забезпечує формування грошових ресурсів в обсязі, що є необхідним для розвитку підприємства, а також досягнення високої рентабельності власного капіталу, а, з іншого – генерує високий рівень ризиків порушення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.
Помірна політика управління	Характеризується зваженими пропорціями залучення власних і позикових коштів для забезпечення розвитку господарської діяльності підприємства. У складі позикових коштів при такій політиці переважають зазвичай довгострокові кредити і позички. Хоча темпи розвитку господарської діяльності підприємства в цьому випадку є трохи нижчими, ніж при агресивній політиці, рівень фінансових ризиків, що пов'язані із формуванням грошових потоків знаходиться в межах середніх значень.
Консервативна політика управління	Характеризується мінімізацією обсягів залучення грошових коштів із позикових джерел. Для забезпечення необхідних темпів розвитку господарської діяльності в цьому випадку використовується переважно чистий грошовий потік, який спрямовується в основному на реінвестування. Така політика стримує темпи розвитку господарської діяльності підприємства, однак мінімізує рівень фінансових ризиків, що пов'язані із формуванням грошових потоків.

* Джерело: узагальнено на основі [15, с. 32-34]

Вибір типу політики управління грошовими потоками підприємства залежить від його фінансових можливостей та стратегії поведінки вищого керівництва. Так, наприклад, якщо керівництво дотримується агресивної політики управління, воно ризикує втратити свою фінансову стійкість та все більше залежати від позикового капіталу. Але, разом з тим, зростають потоки грошових коштів, що залучаються підприємством, підвищується його платоспроможність, з'являються у структурі майна високоліквідні активи [60, с. 266].

Якщо ж керівництво підприємства бажає залишити фінансову рівновагу між джерелами формування грошових потоків та фінансовими ризиками, то воно прийме помірний тип політики управління. При цьому розміри залучених грошових потоків та фінансових ризиків, що супроводжують процес їхнього формування, будуть посередніми.

Нарешті, якщо керівництво підприємства прийме консервативну політику управління грошовими потоками, то у такому разі ризик втрати його фінансової стійкості буде мінімальним, проте розмір залучення позичкових коштів із зовнішніх джерел буде незначним. При втраті платоспроможності та наявності безнадійної дебіторської заборгованості дотримання керівництвом такого типу політики управління може становити реальну загрозу для подальшого функціонування підприємства [79, с. 342].

Етап 4. Вибір напрямів та методів оптимізації грошових потоків підприємства, що забезпечують реалізацію обраної політики управління ними. Така оптимізація є однією із найважливіших функцій управління грошовими потоками підприємства, що спрямована на підвищення їх ефективності у майбутньому періоді. При цьому, на даному етапі керівництву необхідно вирішити наступні завдання:

- 1) виявлення і реалізація резервів, що дозволять знизити залежність підприємства від зовнішніх джерел залучення коштів;
- 2) забезпечення більш повної збалансованості позитивних і негативних грошових потоків у часі і за об'єктами;
- 3) забезпечення більш тісного взаємозв'язку грошових потоків за видами господарської діяльності підприємства;
- 4) підвищення суми і якості чистого грошового потоку, що генерується господарською діяльністю підприємства [59, с. 110-111].

Етап 5. Планування розміру потоків грошових коштів підприємства у розрізі окремих їх видів. Таке планування носить прогностичний характер у силу невизначеності ряду вихідних його передумов. Тому планування необхідного розміру потоків грошових коштів здійснюється у формі різноманітних планових

розрахунків цих показників при різних сценаріях розвитку окремих чинників (оптимістичному, реалістичному, песимістичному). Планування також рекомендується здійснювати відповідно до видів господарської діяльності підприємства – операційної, фінансової та інвестиційної [6, с. 17-18].

Планування грошових потоків є важливим етапом управління фінансовою діяльністю підприємств. Шляхом ефективного впровадження системи планування та прогнозування досягається раціональне використання грошових потоків: операційна, інвестиційна та фінансова діяльність забезпечуються необхідними грошовими ресурсами.

Етап 6. Забезпечення ефективного контролю за реалізацією обраної політики управління грошовими потоками підприємства. Об'єктами такого контролю є виконання встановлених планових завдань щодо формування обсягу грошових коштів та їх витрачання за передбаченими напрямками, рівномірність формування грошових потоків у часі, контроль ліквідності грошових потоків та їх ефективності. Ці показники контролюються у процесі моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства [27, с. 124].

У процесі реалізації політики управління грошовими потоками на підприємстві має формуватися цілісна система управління ними.

Система управління грошовими потоками на підприємстві – це сукупність методів, інструментів і специфічних прийомів цілеспрямованого, безперервного впливу з боку фінансової служби підприємства на рух грошових коштів для досягнення поставленої мети [39, с. 386].

Слід зауважити, що система управління грошовими потоками також включає принципи та методи розробки управлінських рішень, що пов'язані із формуванням, розподілом і використанням грошових коштів і організацією їх обороту, а також спрямовані на забезпечення фінансової рівноваги підприємств та сталого його розвитку [14, с. 481].

Об'єктом управління у системі управління грошовими потоками виступають грошові потоки підприємства, що пов'язані із здійсненням різних господарських та фінансових операцій, а суб'єктом управління є фінансова служба, склад і

чисельність якої залежить від розміру, структури підприємства, кількості операцій, напрямів діяльності та інших чинників. Особливості реалізації ключових функцій суб'єктом управління грошовими потоками підприємства полягають у тому, що:

1) на малих підприємствах головний бухгалтер часто поєднує функції начальника фінансового і планового відділів;

2) на середніх підприємствах виділяються складові фінансової підсистеми – бухгалтерія, відділ фінансового планування та оперативного управління;

3) на великих підприємствах структура фінансової служби істотно розширюється – під загальним керівництвом фінансового директора знаходяться бухгалтерія, відділи фінансового планування та оперативного управління, а також аналітичний відділ, відділ цінних паперів і валют [10, с. 165].

Разом з тим, у разі відсутності чітко сформованої системи управління грошовими потоками на підприємстві та нерозуміння його вищим керівництвом необхідності реалізації відповідної політики управління можуть виникнути суттєві проблеми, а саме:

відсутність розмежування управління грошовими потоками у розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства;

низький рівень застосування у процесах управління грошовими потоками сучасних інформаційних технологій;

недотримання гнучкості планування грошових потоків;

відсутність чітко розробленого процесу складання фінансових планів;

низька ефективність використання грошових коштів у результаті здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності;

недотримання пропорцій розподілу грошових коштів для здійснення підприємством реальних та фінансових інвестицій;

нерациональне встановлення інтервалів та методів планування;

допущення помилок в обліковій документації тощо [68, с. 109-110].

Практична реалізація неефективної політики підприємства у сфері управління грошовими потоками може призвести до настання непередбачуваних

негативних наслідків, зокрема, втрати платоспроможності, ліквідності та прибутковості. В результаті цього підприємство може навіть втратити свою фінансову стійкість при зростанні у загальній структурі джерел фінансування позичкового капіталу.

В цілому, ефективну політику управління грошовими потоками на підприємстві можна представити як послідовність наступних стадій [55, с. 248]:

- 1) бюджетування (ковзне планування) – передбачає складання планів і бюджетів руху грошових коштів за певний проміжок часу, коригування планів у майбутньому та зміна їх параметрів;
- 2) збір інформації про плановані платежі – потребує аналізу попередніх платежів, пошуку причин їх несвоєчасного надходження і виявлення чинників ризику щодо планованих платежів;
- 3) перевірка та затвердження платежів – передбачає цілеспрямовану роботу фінансової служби та адміністрації підприємства щодо правильності наданої інформації у планах, візування та акцептування платежів;
- 4) оперативне планування платежів – призначене для планування поточних потреб і надходжень грошових коштів. Кінцевою метою оперативного планування платежів є безпосередня розробка платіжного календаря.

Таким чином, формування ефективної політики управління грошовими потоками на підприємстві є важливою передумовою дотримання основних етапів процесу управління ними, оскільки саме її реалізація дозволяє суттєво вплинути на основні параметри фінансового стану: підвищити платоспроможність (ліквідність) та фінансову стійкість, скоротити рівень собівартості кінцевої продукції, збільшити розмір чистого грошового потоку. Саме грошові потоки вимагають постійної уваги з боку вищого керівництва, є важливими об'єктами управління у сфері фінансово-господарської діяльності підприємства, забезпечуючи його подальший розвиток.

У наступному розділі дипломної магістерської роботи необхідно провести ґрунтовне дослідження сучасного стану та оцінку ефективності процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера».

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ
ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА
ПП «НАФТОСФЕРА»

2.1 Управлінська діагностика ПП «Нафтосфера» як соціально-економічної системи та характеристика її складових

Об'єктом нашого дослідження виступає приватне підприємство «Нафтосфера» (далі – ПП «Нафтосфера»), що було зареєстроване у 2012 році і належить на правах приватної власності її засновнику та директору Шевченко Людмилі Миколаївні.

Юридична адреса підприємства: 17500, Україна, Чернігівська область, м. Прилуки, вул. Юрія Коптева, буд. 37, кв. 16.

Основним нормативним документом, що регулює діяльність підприємства є Статут (додаток А). Підприємство має самостійний баланс, поточні та будь-які інші, в тому числі валютні, рахунки в установах банків, печатку зі своєю назвою і символікою, кутовий та інші штампи, фірмовий знак. Воно має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права і нести обов'язки, що пов'язані з його діяльністю, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді.

Місія ПП «Нафтосфера» полягає в участі у прискореному формуванні товарного ринку, запровадженні науково-технічних досягнень, сприянні більш повному задоволенню потреб народного господарства у товарах нафтопромислової продукції, послугах, більш повному та ефективному використанні сировинних і трудових ресурсів, розширенні переліку і збільшенні якості наданих населенню послуг, покращенні торгівлі товарами народного споживання і сфери обслуговування.

Основним предметом діяльності ПП «Нафтосфера» є:

оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами та поливно-мастильними матеріалами, у тому числі бензином, газовим конденсатом, дизельним паливом, мастилами, скрапленим газом тощо;

роздрібна, оптова та комісійна торгівля товарами народного вжитку та продукцією промислового призначення;

оптова та роздрібна торгівля побутовою технікою та запчастинами для неї, оптова та роздрібна торгівля товарами побутової хімії;

виробництво товарів народного споживання і продукції виробничо-технічного призначення, будівельних матеріалів, інструменту;

переробка нафтосировини, нафтопродуктів та паливно-мастильних матеріалів;

будівництво магістральних газопроводів, кабельних ліній зв'язку і телебачення, доріг та інших об'єктів промислового та побутового призначення;

транспортні та транспортно-експедиційні послуги, вантажні перевезення;

зберігання нафтопродуктів та поливно-мастильних матеріалів;

надання у тимчасове орендне користування машин, устаткування, транспортних засобів та споруд;

здійснення всіх видів зовнішньоекономічної діяльності в межах предмету діяльності підприємства.

Вищим органом управління підприємством є директор, яка також є його засновником. Директору безпосередньо підпорядковані технічний директор (головний інженер), фінансовий директор (головний бухгалтер), начальник відділу кадрів та офіс-менеджер. Середня ланка управління представлена технічним директором (головним інженером), якому підпорядковані відділ головного технолога, головний механік, головний енергетик, ділянка капітального ремонту свердловин, а також працівники автопарку. Фінансовому директору (головному бухгалтеру) безпосередньо підпорядковані бухгалтер, економіст і касир. Роботою відділу кадрів керує його начальник, у підпорядкуванні якого знаходяться інспектор з кадрової роботи та юрисконсульт. Низова ланка управління представлена працівниками відділу головного технолога (програмістом,

оператором АСУ і диспетчером), а також буровими майстрами.

Проведений аналіз організаційної структури управління ПП «Нафтосфера» засвідчив, що нині вона дозволяє реалізувати статутну мету його господарської діяльності та задовольнити інтереси засновника.

Далі доцільно охарактеризувати соціальну підсистему підприємства, яка представлена трудовим колективом найманих працівників. Саме останні є важливим ресурсом будь-якого підприємства, оскільки за допомогою людського капіталу реалізуються стратегічні цілі та завдання соціально-економічної системи, використовуються залучені матеріально-технічні та фінансові ресурси. Тому аналіз персоналу підприємства є головною передумовою успішної діагностики стану системи правління ПП «Нафтосфера».

За допомогою даних бухгалтерської та статистичної звітності підприємства (додатки В, Д, Е) проведемо ґрунтовний аналіз персоналу.

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна стверджувати, що у 2018 році порівняно з 2017 роком кількість виробничого персоналу збільшилася на 3 особи, а у 2019 році чисельність робітників скоротилася на 2 особи порівняно з 2018 роком. Як і у складі виробничого персоналу, чисельність управлінців у 2018 році відносно значення 2017 року зросла на 2 особи, а у 2019 році зменшилася також на 2 особи.

Проведемо оцінку динаміки чисельності окремих категорій персоналу ПП «Нафтосфера» у табл. 2.2.

Аналіз даних табл. 2.2 показав, що середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу у 2018 році зросла на 3 особи, з них – всі співробітники основного складу. Крім цього, кількість працюючих за договорами цивільно-правового характеру збільшилася на 2 особи, що склало 40% на загальному фоні із 7 осіб.

Здійснимо загальну характеристику вікової структури персоналу підприємства (табл. 2.3).

З даних табл. 2.3 видно, що за віковою структурою персоналу на ПП «Нафтосфера» найбільшу питому вагу становили працівники віком від 29 до

50 років. Так, у 2019 році частка цієї категорії працівників становила 68,6%, що більше рівня 2017 року на 2,6%, але менше на 0,5% відносно показника 2018 року. Це свідчить про те, що на підприємстві знайшли непогане поєднання енергії молодості та досвіду зрілості.

Розглядаючи динаміку вікової структури управлінського персоналу, слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду переважають люди віком від 29 до 40 років, частка яких у загальній чисельності працівників у 2019 році склала 40,1%, а це більше рівня 2017 року на 0,1% та на 1,1% менше показника 2018 року, що гарантує стабільність роботи підприємства.

У складі виробничого персоналу переважають також працівники вікової категорії 29-40 років, частка якої у 2019 році склала 44,4%, але вона скоротилася на 0,3% порівняно з 2018 роком. Найменшу питому вагу займають працівники передпенсійного та пенсійного віку, частка яких у 2019 році становила 5,6% відповідно.

За допомогою даних табл. 2.4 проведемо оцінку освітньої структури персоналу підприємства.

Дані табл. 2.4 показують, що на підприємстві в управлінському складі переважають освічені люди, які отримали повну вищу освіту. У складі виробничого персоналу рівномірно присутні люди, як із повною вищою освітою, так і з середньою професійною підготовкою, а також присутні працівники із базовою вищою освітою. Ми бачимо, що керівництво підприємства прагне залучати освічених і кваліфікованих співробітників.

Проведений аналіз засвідчив, що виробничий персонал підприємства має повну вищу освіту (частка цієї категорії працівників склала у 2019 році 29,4% проти 26,0% у 2017 році, тобто зросла на 3,4%), а базову вищу освіту у 2019 році мало 13,7% робітників, що менше рівня 2017 року на 2,3%, але більше на 1,0% від показника 2018 року.

Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління ПП «Нафтосфера» у 2019 році склав 77,1%, що на 3,1% більше, ніж у 2017 році, та на 0,8% перевищує показник 2018 року.

Далі у табл. 2.5 доцільно провести аналіз структури персоналу підприємства за стажем роботи.

Аналіз даних табл. 2.5 показує, що на підприємстві персонал має невеликий стаж роботи або взагалі його не має. У 2019 році на ПП «Нафтосфера» найбільшу частку займали працівники зі стажем роботи 1-3 роки – 45,1%.

Такі зміни свідчать про поступове скорочення загальної чисельності працівників підприємства. Можна припустити, що кадрова політика підприємства спрямована на виховання власних співробітників, їх навчання та підготовку.

Крім того, ми можемо проаналізувати і якісний склад персоналу ПП «Нафтосфера». Даний аналіз передбачає визначення чисельності працівників із вищою освітою, якісного рівня розташування працівників за посадами, ступеню використання фахівців з вищою освітою та ін.

Важливим етапом дослідження є характеристика виробничого персоналу підприємства за групами робітників за рівнем кваліфікації, що дозволяє здійснити якісну оцінку трудового колективу в цілому (табл. 2.6).

Найбільшу частину виробничого персоналу становить висококваліфікований персонал (52,4% у 2019 році). Кваліфікованих працівників на підприємстві у 2019 році працювало 25,0%, а малокваліфікованих – 19,3%. Частка некваліфікованих працівників підприємства залишалася протягом досліджуваного періоду майже незмінною (зокрема 3,3% у 2019 році).

У табл. 2.7 здійснимо оцінку динаміки структури персоналу ПП «Нафтосфера» за статтю працюючих.

Виходячи з даних табл. 2.7, на підприємстві спостерігається незначне переважання чоловічого контингенту співробітників. Так, у 2017 році загальна кількість чоловіків становила 27 осіб, а жінок – 23 особи. Протягом 2019 року чисельність чоловіків і жінок виробничого персоналу порівняно з 2018 роком зменшилася на 1 особу відповідно.

Далі доцільно провести оцінку динаміки управлінського персоналу ПП «Нафтосфера» за статтю працюючих за категоріями зайнятих (табл. 2.8).

За результатами проведеного аналізу у табл. 2.8 можна зробити висновок, що у структурі персоналу підприємства переважають чоловіки, що пояснюється галузевою специфікою його роботи. Так, у 2017 і 2019 роках на підприємстві працювало по 8 осіб управлінського складу відповідно, а у 2018 році – 9 осіб.

Наступним етапом дослідження буде аналіз динаміки абсолютних показників руху персоналу на ПП «Нафтосфера» (табл. 2.9).

Дані табл. 2.9 свідчать, що на підприємстві у 2019 році спостерігається значна плинність персоналу і досить велика втрата годин протягом робочого року, що обумовлено лікарняними листами, відгулами співробітників. У 2019 році порівняно із 2018 роком питома вага відпрацьованих годин зросла на 0,6%, а невідпрацьованих годин – навпаки зменшилася на 0,6%, що є позитивною тенденцією. Загальний фонд робочого часу на підприємстві поступово збільшується: у 2017 році – 42908 люд./год., у 2018 році – 44722 люд./год., а у 2019 році – 45125 люд./год.

Здійснено аналіз відносних показників руху персоналу на підприємстві за допомогою даних табл. 2.10.

Отримані у табл. 2.10 дані свідчить про те, що на підприємстві спостерігається значний рівень плинності кадрів і вибуття персоналу, оскільки їх відповідні коефіцієнти у 2019 році перевищили свої нормативні значення (3-5%). Однак, разом з тим, на підприємстві протягом 2018-2019 років відбулося деяке оновлення кадрового складу співробітників.

Керівництво ПП «Нафтосфера», як і будь-якого іншого підприємства, зацікавлене у тому, щоб професійно-кваліфікаційний рівень працівників відповідав цілям його стратегічної і поточної діяльності. Визначення його розпочинається із формування вимог до осіб, які бажають працювати на робочих місцях, що існують на підприємстві.

Важливим етапом дослідження персоналу підприємства є аналіз мотиваційних чинників, що свідчать про лояльність працівників та їх безпосередню зацікавленість у покращенні результатів його роботи.

Частково питання матеріального стимулювання праці можна вивчити, якщо провести оцінку динаміки показників середньої заробітної плати персоналу ПП «Нафтосфера» (табл. 2.11).

Згідно даних табл. 2.11 можна зробити висновок, що у 2019 році рівень середньої заробітної плати по підприємству в цілому склав 6300 грн./міс., що на 750 грн./міс. більше показника 2017 року і на 250 грн./міс. перевищує значення 2018 року. Середня заробітна плата управлінського персоналу у 2019 році склала 7100 грн./міс., що на 900 грн./міс. більше показника 2017 року і на 300 грн./міс. перевищує значення 2018 року. Значно меншою є середня заробітна плата виробничого персоналу, яка у 2019 році досягла рівня 5500 грн./міс., що більше рівня 2017 року на 600 грн./міс. та на 200 грн./міс. перевищує показник 2018 року. Проте, незважаючи на загальне зростання середньої заробітної плати на ПП «Нафтосфера» в цілому та для кожної категорії окремо, рівень середньої заробітної плати залишається невисоким.

На завершення слід провести аналіз структури та складу фонду заробітної плати персоналу ПП «Нафтосфера» у табл. 2.12.

Відповідно до отриманих у табл. 2.12 даних бачимо, що загальний фонд заробітної плати на ПП «Нафтосфера» складається із фондів основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Так, питома вага фонду основної заробітної плати у 2019 році склала 67,7%, що більше рівня 2017 року на 19,5% та на 7,6% перевищує показник 2018 року. Разом з тим, негативним явищем для персоналу підприємства є щорічне скорочення загального розміру та питомої ваги премій за виробничі результати, частка яких у 2019 році становила 1,3%, що менше показників 2017 і 2018 років на 2,6 і 0,6% відповідно. Слід також відзначити скорочення на підприємстві інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Таким чином, узагальнюючи результати оцінки ПП «Нафтосфера» як соціально-економічної системи варто зазначити, що на сучасному етапі підприємство перебуває у нестійкому стані, що пояснюється впливом як внутрішніх чинників, так і розгортанням фінансово-економічної кризи у

національній економіці. З одного боку, підприємство зайняло стабільну ринкову нішу, має своє коло споживачів, виконує статутні завдання. Діюча організаційна структура управління підприємством сформована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє забезпечити координацію повноважень між керуючою і керованою підсистемами. З іншого боку, існує ціла низка недоліків у внутрішніх підсистемах підприємства, що стримують його подальший розвиток.

2.3 Оцінка ефективності діючого процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера»

Грошові кошти є життєво необхідними для ведення господарської діяльності підприємства, оскільки саме ними, як правило, виплачується заробітна плата співробітникам, погашаються фінансові зобов'язання, оплачуються витрати. Для подання комплексної картини фінансового становища підприємства користувачам потрібна інформація про обсяги та рух потоків грошових коштів підприємства, зміну їх залишків за звітний період. Це обумовлено необхідністю складання звітів про рух грошових коштів.

Мета складання звіту про рух грошових коштів полягає у розкритті додаткової інформації про зміни у фінансових ресурсах підприємства з точки зору надходження і вибуття грошових коштів. Звіт про рух грошових коштів розкриває потоки грошових коштів та їх приріст від різних видів діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової), а так само у зв'язку із розрахунками за відсотками, дивідендами і податками.

Порядок складання та подання звіту про рух грошових коштів господарюючими суб'єктами в Україні регламентується відповідними нормативними положеннями: Національним стандартом бухгалтерського обліку № 5 «Подання фінансових звітів» та Національним стандартом бухгалтерського обліку № 7 «Звіт про рух грошових коштів» і низкою коментаріїв щодо їх практичного застосування.

Інформація, що міститься у цьому звіті, дозволяє оцінити здатність підприємства залучати і використовувати грошові кошти та визначити потребу у фінансових ресурсах певний період часу.

Однією із головних умов нормальної господарської діяльності ПП «Нафтосфера» є повне забезпечення його потреби у грошових коштах, оцінити яку дозволяє аналіз грошових потоків.

Основне завдання аналізу грошових потоків на ПП «Нафтосфера» полягає у виявленні причин нестачі (надлишку) грошових коштів, визначенні джерел їх надходжень і напрямів використання.

Мета такого аналізу полягає у виділенні всіх операцій, що стосуються руху грошових коштів на досліджуваному підприємстві.

Аналіз руху грошових потоків на ПП «Нафтосфера» дає можливість зробити більш обґрунтовані висновки про:

1. Достатність обсягів та існуючих джерел отримання грошових коштів, а також напрямів їх використання.
2. Достатність розміру власних коштів підприємства для здійснення інвестиційної діяльності.
3. Спроможність підприємства розрахуватися (погасити) свої поточні фінансові зобов'язання.
4. Достатність розміру отриманого прибутку для обслуговування поточної діяльності підприємства.
5. Причини виникнення розбіжностей між величиною отриманого прибутку та розміром наявних грошових коштів.

Все це обумовлює значення такого аналізу та доцільність його проведення для цілей оперативного і стратегічного фінансового планування діяльності ПП «Нафтосфера».

При аналізі усі потоки грошових коштів на підприємстві повинні розглядатися за трьома видами діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової. Такий поділ дозволяє визначити питому вагу доходів, що отримані від

кожного із видів діяльності підприємства, та допомагає оцінити перспективи його подальшої діяльності.

У процесі дослідження політики управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» було здійснене опитування шляхом інтерв'ювання головного бухгалтера підприємства. Отримані результати показали, що на підприємстві бухгалтерія щоквартально нарастаючим підсумком з початку кожного звітного року складає та надає користувачам звіт про рух грошових коштів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Групування грошових коштів за видами діяльності забезпечує користувачів фінансових звітів інформацією, яка дозволяє їм оцінювати вплив цих видів діяльності на фінансовий стан підприємства, величину його грошових коштів, а також для оцінки взаємозв'язку між цими видами діяльності.

Одна і та ж операція може включати рух грошових коштів, що належать до різних видів діяльності, наприклад: якщо грошові виплати за позичками включають суму випланих відсотків і суму кредиту, то в цьому випадку виплату відсотків бухгалтерія ПП «Нафтосфера» відносить до операційної діяльності, а повернення кредиту розглядає як фінансову діяльність.

Отримані позички зазвичай належать до фінансової діяльності. Проте, банківський овердрафт, який оплачується за першою вимогою і є складовою частиною важелів управління грошовими коштами, включаються до групи грошових коштів від операційної діяльності. Внутрішнє переміщення грошових коштів (відкриття акредитивів на отримання лімітованих чекових книжок, отримання грошей із розрахункового рахунку в касу тощо) не розглядається як рух грошових коштів.

Слід відзначити, що операційна діяльність ПП «Нафтосфера» – це діяльність підприємства, яка приносить йому основні доходи, а також інші види діяльності, не пов'язані з інвестиційними та фінансовими операціями.

Згідно із нормами законодавства, операційна діяльність – це основна поточна діяльність підприємства із отримання доходу, яка передбачена статутом і постійно поновлюється (або діяльність, яка має в якості основної мети одержання

прибутку). До операційної відносяться й інші види поточної діяльності підприємства, що здійснюються поряд з основною, але не пов'язані із його інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Джерелами надходження грошових коштів від основної операційної діяльності ПП «Нафтосфера» вступають, як правило, продаж продукції, товарів, виконання робіт, надання послуг. Типовими напрямками витрачання грошових коштів від основної операційної діяльності є придбання сировини і матеріалів, товарів, виплата заробітної плати працівникам, відсотків за кредитами, податків до бюджетів різних рівнів.

Джерелами надходження і вибуття грошових коштів від інших видів операційної діяльності ПП «Нафтосфера» є інші господарські операції, що забезпечують виконання виробничо-комерційних функцій підприємства.

Величина руху грошових коштів від операційної діяльності ПП «Нафтосфера» є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, так як саме за її обсягами можна судити про накопичення достатньої кількості грошових коштів для підтримання належного рівня виробництва на підприємстві, для виплати позик та здійснення нових інвестицій без звернення до зовнішніх джерел фінансування.

Рух грошових коштів, що пов'язаний із операційною діяльністю підприємства, узагальнюється у першому розділі звіту про рух грошових коштів, що має назву «Операційна діяльність» (табл. 2.23).

Рух грошових коштів, що виникають у результаті операційної діяльності, визначаються головним чином основною діяльністю ПП «Нафтосфера», що приносять дохід. Отже, він зазвичай є результатом здійснених господарських операцій та інших подій, які враховуються при визначенні розміру чистого прибутку підприємства.

Оскільки операційна діяльність ПП «Нафтосфера» є головним джерелом надходження грошових коштів, вона також є основним джерелом витрачання його грошових коштів.

Таблиця 2.23

Рух грошових коштів від операційної діяльності на ПП «Нафтосфера»

Надходження	Вибуття
1. Грошові надходження від продажу продукції, товарів, виконаних робіт і надання послуг. 2. Інші надходження: від продажу інших поточних активів; поточна орендна плата; отримані штрафи, пені, неустойки; відшкодування матеріальних збитків; виручка від продажу валюти; повернення сум з бюджету; комісійні збори; інші надходження.	1. Грошові виплати постачальникам. 2. Грошові виплати персоналу та відрахування на соціальне страхування. 3. Виплати відсотків за кредитами і позиками. 4. Виплати податку на прибуток. 5. Інші виплати: витрати щодо реалізації інших поточних активів; оплата поточної орендної плати; сплачені штрафи, пені, неустойки; всі види податків і платежів; комісійні збори; інші виплати.

* Джерело: узагальнено автором

Проведене дослідження звітів про рух грошових коштів показало, що за статтею «Надходження коштів від продажу» наводиться фактичне надходження грошових коштів (включаючи ПДВ та акцизи) від покупців і клієнтів за продану продукцію, товари, виконані роботи, надані послуги.

Стаття «Інші надходження грошових коштів» призначена для узагальнення суми інших надходжень грошових коштів від поточної операційної діяльності підприємства.

Із року в рік на ПП «Нафтосфера» стаття «Інші надходження грошових коштів» все більше скорочується, тому що фактично відсутня інвестиційна діяльність підприємства, а тому ніяких надходжень не виникає. Так само у підприємства немає зданих в оренду активів, не отримуються грошові кошти за видачу ліцензій та ін.

Статтю «Грошові виплати постачальникам і підрядникам» передбачено для узагальнення суми фактично виплачених грошових коштів (включаючи ПДВ та акцизи) постачальникам і підрядникам за придбані сировину, матеріали, товари; стороннім організаціям – за отримані послуги (у тому числі за електро- і теплоенергію) та виконані роботи.

Через зниження попиту на нафтогазову продукцію, знизилися і обсяги виробництва, скоротився чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а отже, підприємство стало менше купувати сировини і матеріалів.

Стаття «Грошові виплати персоналу і відрахування на соціальне страхування» на ПП «Нафтосфера» об'єднує всі фактичні виплати грошових коштів персоналу (у вигляді заробітної плати та інших доходів), крім дивідендів, кредитів, сум за виконавчими документами та у підзвіті.

За статтею «Виплата відсотків» відображається сума фактично виплачених протягом звітного періоду грошових коштів підприємства у вигляді відсотків за кредитами і позичками, незалежно від призначення кредитів, сфери їх застосування, терміну їх використання та погашення, а так само від того, чи були відсотки визнані як витрати або капіталізовані.

За статтею «Інші вибуття грошових коштів» наводиться загальна сума інших виплат грошових коштів із операційної діяльності, що забезпечують виконання всіх виробничо-комерційних функцій підприємства, які пов'язані лише із його операційною діяльністю.

Узагальнюючи результати аналізу звітів про рух грошових коштів на ПП «Нафтосфера» слід відзначити, що в цілому облік та звітність здійснюються відповідно до вимог податкового законодавства, особливих порушень у складанні звітності не було виявлено. Загальний розмір грошових коштів та їх еквівалентів відповідав даним бухгалтерських балансів (звітів про фінансовий стан).

З метою об'єктивної оцінки ефективності процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» доцільно проаналізувати показники платоспроможності (ліквідності), тобто його здатність вчасно розраховуватися за своїми фінансовими (борговими) зобов'язаннями. У свою чергу, рівень платоспроможності підприємства залежить від достатньої кількості активів у ліквідній формі.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз основних показників платоспроможності підприємства, що є ключовими індикаторами його фінансового стану в цілому (табл. 2.24).

**Динаміка показників платоспроможності ПП «Нафтосфера»
за 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Нормативні значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2017	2018	2019		2017 р.	2018 р.	2019 р.
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	157	326	13	x	x	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	818	2069	874	x	x	x	x
Оборотні активи (всього), тис. грн.	3365	6008	3755	x	x	x	x
Необоротні активи (всього), тис. грн.	9711	9094	7848	x	x	x	x
Власний капітал, тис. грн.	8858	7112	7047	x	x	x	x
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	1126	4946	2699	x	x	x	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,14	0,07	0,005	> 0,2	-0,06	-0,13	-0,195
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	0,87	0,48	0,33	> 0,7	0,17	-0,22	-0,37
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	2,99	1,21	1,39	> 1,0	1,99	0,21	0,39
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	-0,25	-0,33	-0,21	> 0,1	-0,35	-0,43	-0,31

* Джерело: розраховано автором за даними додатків В, Д, Е

Як видно з аналізу даних табл. 2.24, підприємство потребує залучення додаткових коштів для покриття боргів, тому що коефіцієнт абсолютної платоспроможності нижче нормативу (0,2-0,35 і 1 на момент оцінки), до того ж його величина продовжує зменшуватися, що може спричинити збільшення боргів підприємства. На момент оцінки ПП «Нафтосфера» виявилось не платоспроможним, тобто воно не могло за рахунок грошей та їх еквівалентів погасити свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) був нижче свого нормативного значення, а це означає, що лише 0,5% своїх короткострокових боргів підприємство могло погасити у 2019 році, тоді як у 2017 році воно могло погасити 14% своїх боргів, а у 2018 році

56

– відповідно 7%. Отже, платоспроможність підприємства слід вважати дуже низькою. Тому можна зробити висновок, що найбільш платоспроможним підприємство було у 2017 році за даним показником.

Отже, протягом аналізованого періоду підприємство в цілому не мало достатнього обсягу ліквідних активів для покриття своїх поточних зобов'язань і забезпечень. Це свідчить, що на сучасному етапі свого розвитку ПП «Нафтосфера» є неплатоспроможним.

Така ситуація пояснюється збитковою роботою підприємства протягом 2018-2019 років. Відповідно, рівень ліквідності активів підприємства безпосередньо залежить від прибутковості його діяльності, проте між цими показниками існує зв'язок, оскільки у перспективі високий розмір прибутку може бути передумовою неналежного рівня ліквідності через наявність об'єктивних причин (необхідність подальших виплат власникам капіталу, ненадійність дебіторів тощо).

На основі проведеної оцінки ефективності процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» здійснено SWOT-аналіз його господарської діяльності, скориставшись даними додатку Л.

За результатами оцінки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища далі необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу господарської діяльності підприємства (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності ПП «Нафтосфера»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (9)	Загрози (8)
Сильні сторони (10)	ПОЛЕ «СІМ» – 19 балів	ПОЛЕ «СІЗ» – 18 балів
Слабкі сторони (11)	ПОЛЕ «СЛМ» – 20 балів	ПОЛЕ «СЛЗ» – 19 балів

* Джерело: складено автором

Узагальнивши результати SWOT-аналізу у табл. 2.25, ми бачимо, що ПП «Нафтосфера» перебуває у полі «слабких сторін і можливостей», тобто досліджуване підприємство зараз знаходиться у кризових умовах діяльності.

Ми вважаємо, що керівництво даного підприємства на сучасному етапі має використовувати стратегію реструктуризації, яка допоможе позбавитися від недоліків внутрішнього середовища за рахунок реалізації існуючих можливостей з боку зовнішнього середовища.

Конкретними управлінськими рішеннями у напрямі реалізації стратегії реструктуризації для керівництва ПП «Нафтосфера» за таких умов можуть бути: продаж або здавання в оренду нерентабельних активів, додаткове залучення капіталу на фінансування активів, зміна структури оборотних активів шляхом повернення дебіторської заборгованості та скорочення понаднормових запасів, скорочення розміру перемінних та ненормованих загальновиробничих витрат, нарощення розміру грошових коштів тощо.

Також у процесі дослідження було виявлено, що на ПП «Нафтосфера» існують певні недоліки у загальному процесі управління грошовими потоками, серед яких слід виокремити наступні:

1. Існує непослідовне виконання окремих стадій та етапів процесу управління грошовими потоками підприємства. Так, на підприємстві в цілому успішно реалізується перша стадія – **забезпечення повного і достовірного обліку грошових потоків підприємства і формування необхідної звітності за національними стандартами бухгалтерського обліку**. Але друга стадія (аналіз грошових потоків підприємства у попередньому періоді) виконується поверхово, оскільки бухгалтерія фактично не забезпечує реалізацію семи із дев'яти етапів даної стадії (відслідковується лише динаміка загального грошового потоку підприємства у звітах про рух грошових коштів та проводиться частковий аналіз їх ліквідності). Стадія оптимізації грошових потоків не є об'єктом розгляду вищого керівництва ПП «Нафтосфера» взагалі, що є значним прорахунком.

2. Головним бухгалтером підприємства на низькому рівні використовується система планування майбутніх грошових потоків та їх збалансування. При виконанні стадії планування грошових потоків у розрізі окремих їх видів не застосовуються сучасні елементи бюджетування (зокрема, так і не було затверджено платіжний календар).

3. Не виконується належним чином забезпечення ефективного контролю грошових потоків підприємства, тому що не здійснюється постійний моніторинг рівномірності та синхронності формування грошових потоків в окремих інтервалах часу та проводиться неналежним чином загальний моніторинг поточної фінансової діяльності ПП «Нафтосфера». Це означає, що ні вище керівництво, ні головний бухгалтер підприємства не контролюють виконання планових завдань щодо забезпечення рівномірності формування грошових потоків у часі.

4. На підприємстві відсутній сучасний механізм управління грошовими потоками, відповідно проводити контроль за ними та оцінювати їх ефективність на практиці фахівцям апарату управління підприємством дуже складно.

5. До цього часу розмір дебіторської заборгованості є високим (834 тис. грн. у 2019 році), але ніхто на підприємстві особливо не аналізує причин її виникнення та не намагається оптимізувати її розмір.

6. Не проводиться постійний аналіз витрат для пошуку прихованих резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Причиною чого є застосування консервативного підходу до управління його фінансовими ресурсами.

7. На жаль, відсутні програмні продукти у системі управління грошовими потоками підприємства, які б сприяли її детальному аналізу.

Таким чином, проведена оцінка ефективності діючого процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» показала, що на сьогодні підприємство не здатне у повному обсязі за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів погашати власні термінові фінансові зобов'язання, тобто воно має неліквідну структуру активів. Позитивним явищем є лише переважання коефіцієнту поточної ліквідності над своїм нормативним значенням, але його розмір щороку скорочується. Поряд з цим, за показником абсолютної ліквідності підприємство виявилось неплатоспроможним.

Отже, необхідно констатувати, що у процесі управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» були виявлені недоліки, що потребують свого негайного усунення. Забезпечення задовільного рівня ліквідності активів

59

підприємства потребує реалізації певних зусиль його управлінського персоналу та прийняття виважених фінансово-економічних рішень у напрямі оптимізації структури грошових потоків.

З цією метою у третьому розділі дипломної магістерської роботи запропонуємо основні напрями підвищення ефективності процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера».

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПП «НАФТОСФЕРА»

3.1 Рационалізація загальної системи управління ПП «Нафтосфера» на засадах формування адаптивного механізму управління грошовими потоками

Проведене дослідження ефективності процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» показало, що на рівні апарату управління відсутнє розуміння необхідності дотримання його основних етапів у тому обсязі та структурі, що будуть достатніми для забезпечення належного контролю за платіжною дисципліною. Це пояснюється недостатньою розробленістю загального процесу та механізму управління грошовими потоками на підприємстві.

Враховуючи достатньо поверхове розуміння сутності та складових механізму управління грошовими потоками керівництвом підприємства, потрібне його впровадження на рівні фінансової підсистеми. Саме працівники бухгалтерії (бухгалтер та економіст) разом із фінансовим директором (головним бухгалтером) ПП «Нафтосфера» повинні бути основними ініціаторами необхідності його розробки та практичної реалізації. Директор (засновниця) має застосовувати цей механізм в якості дієвого інструменту управління позитивними та негативними потоками грошових коштів і платежів під час здійснення загального контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства. Інші працівники підприємства повинні приймати участь лише у реалізації окремих етапів загального процесу управління грошовими потоками.

Виникає потреба у формуванні адаптивного механізму управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера», який би був орієнтованим на оптимізацію потоків грошових коштів на ньому. На наш погляд, для фінансової підсистеми підприємства цей механізм можна буде сформувати завдяки дотриманню наступної послідовності етапів (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Рекомендовані етапи формування адаптивного механізму управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» на основі критерію їх оптимізації

* Джерело: розроблено автором

Як ми бачимо із рис. 3.1, початковим етапом формування механізму управління грошовими потоками є визначення відповідних орієнтирів, що слід досягнути на ПП «Нафтосфера». Вважаємо, що критеріями управління грошовими потоками підприємства, тобто кількісними характеристиками цілей, можуть виступати: обсяг чистого грошового потоку, величина попиту на грошові кошти та їх еквіваленти, обсяг валових вхідних і вихідних грошових потоків, ліквідність грошового потоку, а також множина показників їх оцінки.

Другий етап формування механізму управління грошовими потоками на підприємстві полягає у визначенні чинників управління, що впливають на обсяги потоків грошових коштів. Оцінити узгодженість критеріїв і чинників управління можна шляхом співставлення запланованих і отриманих показників стану чинників і показників результатів, на досягнення яких було спрямовано управлінський вплив.

Вважаємо за доцільне відзначити, що працівники фінансової підсистеми на ПП «Нафтосфера» повинні вивчати чинники управління, що впливають на обсяг і характер формування у часі грошових потоків підприємства. Рекомендуємо розподілити усі чинники на дві групи:

1) внутрішні чинники – сучасний етап життєвого циклу підприємства, тривалість операційного циклу, сезонні зміни у обсягах виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), необхідність реалізації діючих інвестиційних програм, затверджені у наказі про облікову політику принципи формування та реалізації амортизаційної політики підприємства, оптимальне співвідношення коефіцієнту операційного левериджу за рахунок перегляду структури постійних та змінних витрат, фінансовий менталітет засновника (директора) та управлінського персоналу;

2) зовнішні чинники – зміни кон'юнктури товарного та фінансового ринків, прийнята система оподаткування підприємства та стан платіжної дисципліни, діюча практика кредитування постачальників та покупців продукції (товарів, робіт, послуг), наявність ефективної системи реалізації розрахункових операцій між господарюючими суб'єктами, доступність фінансового кредитування та рівень кредитоспроможності ПП «Нафтосфера», можливість залучення механізмів безкоштовного цільового фінансування (благодійна допомога, спонсорські кошти тощо).

Третім етапом формування механізму управління грошовими потоками на досліджуваному підприємстві має бути визначення методів і важелів управлінського впливу на чинники управління, а також розробка інформаційного та нормативно-правового забезпечення, фінансових методів та фінансових важелів.

Четвертий етап процесу формування ефективного механізму управління грошовими потоками підприємства передбачатиме визначення необхідного розміру ресурсного забезпечення, відповідно до якого буде здійснюватися вплив на відповідні чинники управління. При цьому керівництву ПП «Нафтосфера» необхідно розуміти, що всі ресурси є обмеженими та вичерпними, а тому варто приймати лише виважені управлінські рішення, спрямовані на раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Обмеженість у ресурсах може призводити до необхідності перегляду складу виявлених чинників управління або методів управлінського впливу на них, що передбачатиме необхідність зміни раніше встановлених цілей управління

грошовими потоками і приведення їх у відповідність до реальних можливостей впливу на чинники управління. Тільки за наявності такої відповідності можна вважати достовірно виявленою групу чинників, вплив на яку призведе до отримання реальних результатів.

Ефективне управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» має здійснюватися відповідно до поставлених цілей, обґрунтування яких є початковим етапом формування механізму управління грошовими потоками, у який закладаються загальні і специфічні цілі.

Сукупність конкретних методів і форм, що будуть використовуватися підприємством для організації руху грошових коштів у часі і просторі відповідно до визначених критеріїв і цілей, будуть визначати конкретну структуру механізму управління грошовими потоками підприємства. Структура такого механізму має визначатися самостійно вищим керівництвом ПП «Нафтосфера» і бути індивідуальною, враховуючи особливості його фінансово-господарської діяльності, положення фінансової стратегії, а також специфічні умови зовнішнього та внутрішнього середовища. Така індивідуальність досягатиметься при використанні сукупності загальних підходів, прийомів та методів управління, формуючи цілісний механізм управління грошовими потоками.

На думку автора, рекомендований порядок прийняття управлінського рішення щодо формування адаптивного механізму управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» можна відобразити на рис. 3.2.

Запропонований порядок прийняття управлінського рішення відповідає принципу децентралізації управління, коли ініціатива із прийняття рішення надходить із низової ланки управління. На рівні вищого керівництва має прийматися лише загальна концепція формування механізму управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера», що, на наш погляд, сприятиме загальному розвантаженню роботи засновника (директора) та зосередження його лише на стратегічних аспектах управління. При цьому відповідно до прийнятої політики управління грошовими потоками на підприємстві повинні формуватися принципи їх залучення.

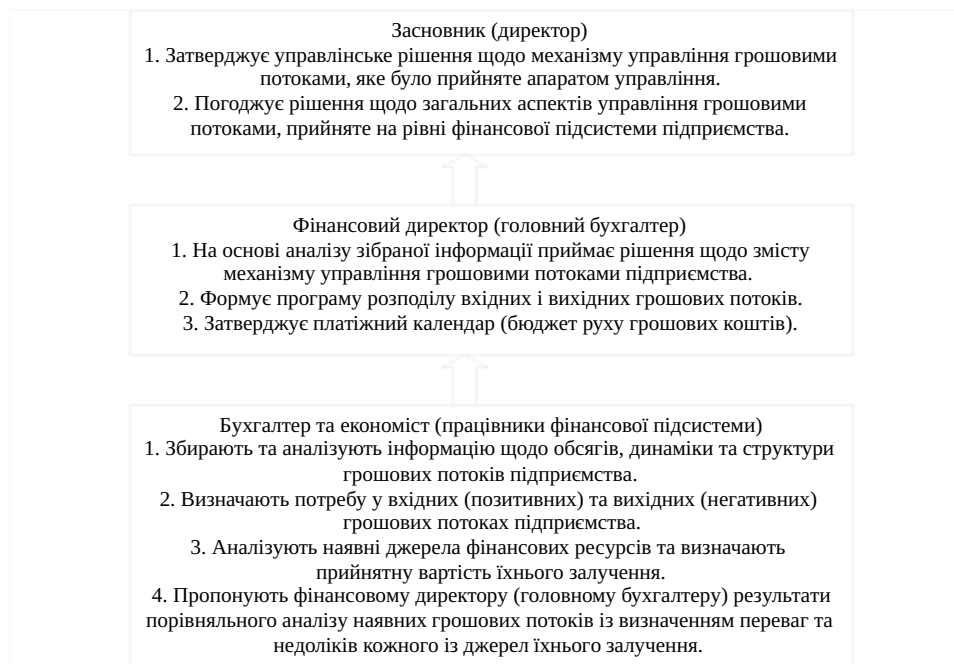


Рис. 3.2. Рекомендований порядок прийняття управлінського рішення щодо формування адаптивного механізму управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера»

* Джерело: розроблено автором

Основна робота щодо формування ефективної структури механізму управління грошовими потоками на підприємстві має покладатися на фінансового директора (головного бухгалтера). Саме він повинен сформувати програму розподілу вхідних і вихідних грошових потоків та затвердити платіжний календар (бюджет руху грошових коштів). І лише після аналізу зібраної інформації має визначитися із конкретним змістом механізму управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера».

Ми вважаємо, що основна рутинна робота щодо формування оптимального механізму управління грошовими потоками на підприємстві повинна здійснюватися працівниками фінансової підсистеми (бухгалтером та

економістом). До функціональних обов'язків цих фахівців у контексті формування механізму управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» повинні належати:

- збір та аналіз інформації щодо обсягів, динаміки та структури грошових потоків підприємства;

- визначення потреби у вхідних (позитивних) та вихідних (негативних) грошових потоках підприємства;

- аналіз наявних джерел фінансових ресурсів та визначення прийнятної вартості їхнього залучення;

- надання фінансовому директору (головному бухгалтеру) результатів порівняльного аналізу наявних грошових потоків із визначенням переваг та недоліків кожного із джерел їхнього залучення.

З метою визначення основних джерел для забезпечення раціонального використання потоків грошових коштів і запобігання виникненню кризи платіжної неспроможності керівництву підприємства пропонується складати бюджет руху грошових коштів. При розрахунку бюджету слід керуватися наступним важливим правилом: має враховуватися час фактичних надходжень і платежів грошових коштів, а не час виконання окремих господарських операцій.

У практиці оперативного управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» повинен розроблятися і практично застосовуватися платіжний календар, його ведення дозволить синхронізувати надходження і виплати грошових коштів, а також забезпечити дотримання пріоритетності платежів у разі погіршення платоспроможності підприємства.

Для оперативного управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» фінансовому директору (головному бухгалтеру) доцільно запропонувати складання платіжного календаря, у якому буде відображатися графік надходження грошових коштів від усіх видів діяльності протягом прогнозного періоду часу (5, 10, 15, 30-ти днів), а також графік майбутніх платежів (податків, заробітної плати, формування запасів, погашення кредитів і т.д.). Він дозволить повністю охопити грошовий оборот підприємства, дасть можливість пов'язати надходження

грошових коштів і платежів як у готівковій, так і безготівковій формах, дозволить забезпечити постійну платоспроможність і ліквідність.

Цінність платіжного календаря як інструменту ефективного механізму управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» полягає у встановленні зв'язку між грошовими потоками, конкретними періодами часу і джерелами грошових сум.

Ми переконані у тому, що платіжний календар дозволить вирішувати такі завдання на ПП «Нафтосфера»:

1) звести прогнозні варіанти плану надходження і витрачання грошових коштів до одного реального завдання щодо формування грошових потоків у межах одного місяця;

2) синхронізувати позитивний і негативний грошові потоки, підвищивши тим самим ефективність грошового обороту підприємства;

3) забезпечити пріоритетність платежів підприємства за критерієм їх впливу на кінцеві результати його фінансової діяльності;

4) забезпечити необхідну абсолютну ліквідність грошового потоку підприємства, тобто його платоспроможність у короткостроковому періоді;

5) включити управління грошовими потоками в систему оперативного контролінгу та моніторингу фінансової діяльності підприємства.

Основною метою розробки платіжного календаря буде встановлення конкретних термінів надходження грошових коштів та платежів на ПП «Нафтосфера» і їх доведення до конкретних виконавців у формі планових завдань.

У додатку М запропоновано авторський варіант структури платіжного календаря для досліджуваного підприємства, що включає наступні складові:

податковий платіжний календар (графік податкових платежів);

календар інкасації дебіторської заборгованості;

календар формування виробничих запасів;

календар управлінських витрат;

календар реалізації продукції;

календар формування портфелю довгострокових фінансових інвестицій;
календар реалізації програми реальних інвестицій та окремих інвестиційних проектів;

календар амортизації основного боргу за фінансовими кредитами.

При цьому платіжний календар на ПП «Нафтосфера» повинен розроблятися на основі реальної інформаційної бази відносно стану механізму управління грошовими потоками, що має включати:

- 1) договори із контрагентами, банками, іншими підприємствами;
- 2) акти звірки розрахунків із контрагентами, акти здачі-приймання продукції (товарів, робіт, послуг);
- 3) рахунки на оплату продукції (товарів, робіт, послуг), рахунки-фактури (видані та отримані);
- 4) банківські документи про надходження грошових коштів на рахунки;
- 5) митні декларації;
- 6) платіжні доручення;
- 7) документи про узгодження цін;
- 8) графіки відвантаження продукції;
- 9) графіки виплати заробітної плати;
- 10) стан розрахунків із дебіторами і кредиторами;
- 11) законодавчо встановлені терміни платежів за фінансовими зобов'язаннями (перед бюджетом, позабюджетними фондами, контрагентами);
- 12) внутрішні накази і розпорядження.

На нашу думку, оперативне планування потоків грошових коштів не може обмежуватися відображенням заявок і коригуванням платіжного календаря ПП «Нафтосфера». Важливо провести попередній відбір і перевірку заявок, що повинні бути узгодженими із відповідальними особами на підприємстві, причому процедура узгодження повинна бути досить швидкою. Наприклад, ініціатор становить заявку на витрачання грошових коштів. Керівник структурного підрозділу підприємства повинен перевірити правильність заповнення полів заявки. Залежно від структурного підрозділу, кількість перевіряючих може бути

68

різною. Терміновим заявками доцільно призначати скорочений шлях затвердження. Нарешті, відповідальний за оплату перевірятиме можливість включення заявки до платіжного календаря. Етап затвердження документів необхідний не тільки для фільтрації заявок, він несе ще й функцію поліпшення комунікацій усередині підприємства. Затверджуючи заявки, відповідальні особи будуть ставати більш обізнаними про роботу підприємства, що сприятиме підвищенню якості прийнятих управлінських рішень.

Розробка та практична реалізація платіжного календаря на ПП «Нафтосфера» буде сприяти формуванню адаптивного механізму управління грошовими потоками на ньому. Оперативне планування грошових потоків, що буде здійснюватися бухгалтером та економістом підприємства, спрямоване на забезпечення синхронізації у часі вхідних та вихідних платежів.

Для ефективного управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» на практиці доцільно застосувати наступні заходи щодо збільшення (зменшення) потоку грошових коштів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендований комплекс заходів щодо збільшення (зменшення) потоку грошових коштів на ПП «Нафтосфера»

Види заходів	Збільшення потоку грошових коштів	Зменшення потоку грошових коштів
Короткострокові заходи	Продаж або здача в оренду необоротних активів. Рационалізація асортименту продукції. Реструктуризація дебіторської заборгованості у фінансові інструменти. Використання часткової предоплати (авансові платежі). Залучення зовнішніх джерел короткострокового фінансування. Розробка системи знижок для покупців.	Скорочення понаднормових змінних витрат. Відстрочка платежів за фінансовими зобов'язаннями. Використання знижок постачальників. Перегляд інвестиційної програми підприємства. Планування податкових платежів. Вексельні розрахунки і взаємозалік.
Довгострокові заходи	Реструктуризація підприємства (ліквідація або виділення у бізнес-одиниці). Пошук стратегічних партнерів. Пошук потенційних інвесторів	Довгострокові контракти, що передбачають знижки або відстрочки платежів (вексельні розрахунки). Планування податкових платежів.

* Джерело: розроблено автором

Як ми бачимо із табл. 3.1, система заходів щодо збільшення або зменшення потоку грошових коштів на досліджуваному підприємстві сформована відповідно до періоду часу. Короткострокові заходи обмежені одним календарним роком, а довгострокові – орієнтовані на більш довготривалу перспективу (від 1 до 3 років). Разом з тим, спільним як для короткострокових, так і для довгострокових заходів щодо збільшення (зменшення) потоку грошових коштів на ПП «Нафтосфера», є забезпечення належного рівня його платоспроможності та фінансової стійкості у перспективному періоді.

Серед короткострокових заходів, якими може скористатися керівництво підприємства для збільшення (зменшення) грошових потоків, найбільш дієвими є продаж або здача в оренду необоротних активів та скорочення понаднормових змінних витрат. В якості довгострокових заходів рекомендуємо керівництву ПП «Нафтосфера» провести його часткову реструктуризацію.

Таким чином, формування адаптивного механізму управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» на основі критерію їх оптимізації та синхронізації розрахунків у різних часових інтервалах сприятиме подальшій реалізації ключових програмних засад політики управління ними, покращенню розрахункової дисципліни між основними контрагентами та зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) в умовах наявності кризових явищ у нафтогазовому секторі національної економіки та появи реальних загроз подальшому функціонуванню підприємства з боку чинників зовнішнього середовища.

Ефективність роботи ПП «Нафтосфера» у значній мірі залежить від організації процесу управління грошовими потоками, в межах якого реалізуються як стратегічні, так і тактичні плани підприємства щодо підтримки оптимального рівня його платоспроможності та фінансової стійкості, більш раціонального використання активів та капіталу, мінімізації витрат на фінансування господарської діяльності.

Саме тому наступний підрозділ дипломної магістерської роботи розкриває основні напрями удосконалення процесу управління грошовими потоками на підприємстві за рахунок оптимізації структури грошових потоків.

3.2 Удосконалення процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» за рахунок оптимізації структури грошових потоків

Формування ефективного процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» у сучасних умовах має здійснюватися шляхом оптимізації структури потоків грошових коштів, що узгоджені між собою в часі. У процесі оптимізації грошових потоків фахівцям фінансової підсистеми підприємства необхідно враховувати основні особливості кожного елементу їхньої структури.

У процесі реалізації політики управління грошовими потоками на підприємстві необхідно забезпечити таку структуру вхідних (позитивних) та вихідних (негативних) потоків грошових коштів, щоб, з одного боку, забезпечувалося оптимальне співвідношення власних і залучених коштів, а, з іншого боку, підтримувався високий рівень рентабельності власного капіталу при мінімізації коефіцієнту фінансового ризику. При цьому кожен із потоків грошових коштів має свої переваги і недоліки.

У процесі управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» його керівництву слід враховувати внутрішній склад дефіцитних та надлишкових грошових потоків. Якщо грошовий потік буде дефіцитним (він спостерігається на сучасному етапі його розвитку), то це свідчить про незадовільний рівень платоспроможності підприємства, зменшення розміру ліквідних активів, збільшення розміру прострочених фінансових зобов'язань та зниження рентабельності власного капіталу та активів підприємства.

Якщо ж грошовий потік виявиться надлишковим, то частина вартості грошових коштів буде знеціненою у зв'язку із наявністю інфляційних процесів та втратою потенційного доходу (упущеної вигоди) під час вилучення грошових коштів із сфери короткострокового інвестування.

Зважаючи на те, що оптимізація структури грошових потоків є довготривалим процесом, основна мета якого полягає у виявленні рівня достатності формування грошових потоків, ефективності їх використання, збалансованості надходження та витрат грошових коштів за обсягом та у часі, на

досліджуваному підприємстві її доцільно проводити у декілька етапів. Основні етапи оптимізації структури грошових потоків на ПП «Нафтосфера» відображені на рис. 3.3.

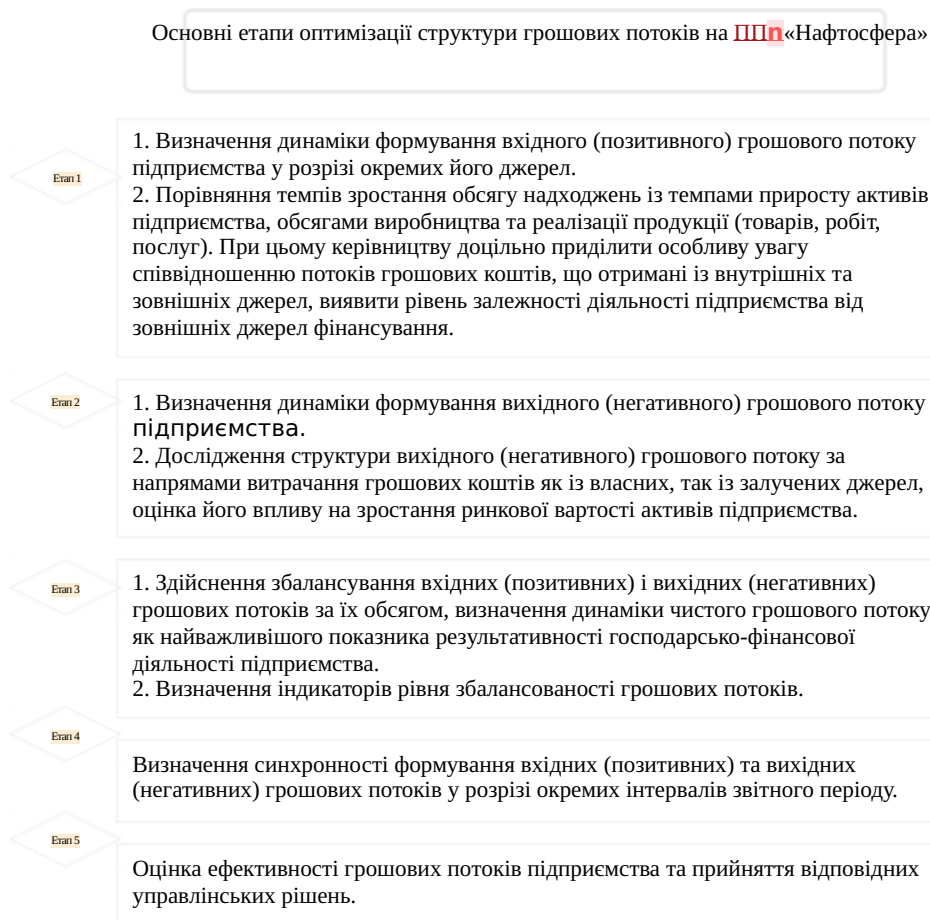


Рис. 3.3. Рекомендовані основні етапи оптимізації структури грошових потоків на ПП «Нафтосфера»

* Джерело: розроблено автором

Відповідно до рис. 3.3, оптимізація структури грошових потоків на ПП «Нафтосфера» має проводитися за п'ятьма етапами.

На першому етапі фінансовому директору (головному бухгалтеру) разом із фахівцями фінансової підсистеми підприємства (бухгалтером та економістом) слід проаналізувати динаміку формування вхідного (позитивного) грошового потоку за останні три роки у розрізі окремих його джерел. Після цього варто здійснити порівняння темпів зростання обсягу надходжень із темпами приросту активів підприємства, обсягами виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). При цьому директору (засновнику) доцільно приділити особливу увагу співвідношенню потоків грошових коштів, що отримані із внутрішніх та зовнішніх джерел, виявити рівень залежності діяльності ПП «Нафтосфера» від зовнішніх джерел фінансування.

Другий етап є не менш відповідальним, тому що під час його реалізації потрібно оцінити динаміку формування вихідного (негативного) грошового потоку підприємства за аналізований період. З цією метою відповідальним фахівцям слід дослідити структуру вихідного (негативного) грошового потоку за напрямками витрачання грошових коштів, оцінити його вплив на зростання ринкової вартості активів підприємства.

В межах третього етапу фахівцями фінансової підсистеми ПП «Нафтосфера» буде проводитися збалансування вхідних (позитивних) і вихідних (негативних) грошових потоків за їх обсягом, визначатиметься динаміка чистого грошового потоку (чистого прибутку, що залишається на розвиток, та амортизаційних відрахувань). Далі повинні бути розраховані індикатори рівня збалансованості грошових потоків шляхом їх балансового порівняння.

На четвертому етапі здійснюватиметься оцінка синхронності формування вхідних (позитивних) та вихідних (негативних) грошових потоків у розрізі окремих інтервалів звітного періоду за допомогою розрахунку коефіцієнтів їх кореляції. Таку оцінку має проводити висококваліфікований спеціаліст в галузі фінансового менеджменту. Тобто, цю роботу може здійснити сам фінансовий директор (головний бухгалтер), або доручити її виконання економісту підприємства. У разі неможливості виконання економістом подібної роботи його можна направити на додаткове навчання (курси підвищення кваліфікації чи

тренінги) за спеціалізацією «Фінансовий менеджмент» або ж скористатися послугами зовнішніх консультантів.

І, нарешті, на останньому, п'ятому етапі має проводитися оцінка ефективності грошових потоків підприємства та прийняття відповідних управлінських рішень. Відповідно, фахівці фінансової підсистеми ПП «Нафтосфера» повинні розрахувати коефіцієнт ефективності грошових потоків, що є узагальнюючим показником оцінки їх руху. Після цього фінансовий директор (головний бухгалтер) має внести відповідні зміни у платіжний календар і подати його нову редакцію на затвердження засновнику (директору).

Ми вважаємо, що запропоновані етапи оптимізації структури грошових потоків на досліджуваному підприємстві дозволять збалансувати їх загальний розмір, синхронізувати їх надходження у часі, максимізувати суму чистого грошового потоку ПП «Нафтосфера», що є важливим індикатором його інвестиційної привабливості.

Оптимізація структури грошових потоків має забезпечити ефективний розподіл платіжних засобів підприємства у динаміці з урахуванням критеріїв ефективності управління ними. На нашу думку, ключовими критеріями оцінювання ефективності процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» повинні бути:

- 1) приріст власного капіталу підприємства за певний проміжок часу;
- 2) збільшення обсягу продажів або ринкової частки підприємства;
- 3) підвищення фінансової стійкості підприємства, тобто рівня його забезпеченості власним капіталом;
- 4) ефективність використання власних коштів підприємства;
- 5) позитивний імідж і ділова репутація підприємства, що відображає своєчасність виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами (постачальниками і покупцями);
- 6) максимальне використання виробничих потужностей підприємства.

Характеризуючи основні критерії, слід відзначити, що позитивний приріст власного капіталу підприємства у майбутньому призведе до зростання грошового

потоків від фінансової діяльності, збільшення обсягів продажу або ринкової частки сприятиме зростанню операційного грошового потоку, підвищення фінансової стійкості свідчатиме про зміни у фінансовому грошовому потоці, а також про рівень збалансованості вхідного (позитивного) та вихідного (негативного) грошових потоків. Ефективність використання власних коштів підприємства характеризуватиме підвищення рівня його фінансової стійкості та платоспроможності. Позитивний імідж і відмінна ділова репутація сприятимуть зростанню вхідного (позитивного) грошового потоку ПП «Нафтосфера». Повне завантаження виробничих потужностей підприємства буде впливати на формування грошових потоків від усіх видів його діяльності (операційної, фінансової та інвестиційної) і виступатиме критерієм максимізації його чистого грошового потоку.

Вищому керівництву та відповідальним фахівцям ПП «Нафтосфера» можна рекомендувати наступні методи оптимізації структури грошових потоків:

1. Методи оптимізації за обсягами – доцільно залучити стратегічних інвесторів з метою збільшення обсягу власного капіталу, потрібно використати практику отримання пільгових кредитів, здійснити продаж або здавання в оренду обладнання, приміщень, що не використовуються за призначенням.

2. Методи оптимізації у часі – необхідно розробити графіки податкових платежів, закупівлі сировини і матеріалів, слід врівноважити їх зі строками реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), визначити чіткий порядок здійснення розрахункових операцій.

3. Методи максимізації чистого грошового потоку – потрібно підвищити ефективність використання усіх видів ресурсів, переглянути амортизаційну політику шляхом застосування прискореного методу нарахування амортизаційних відрахувань, провести оптимізацію податкового навантаження тощо.

Оптимізація структури грошових потоків на досліджуваному підприємстві є початковим заходом щодо удосконалення загального процесу управління ними. Можна стверджувати, що процес управління грошовими потоками визначає загальну спрямованість їх політики управління на підприємстві.

Раціональний процес управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» повинен бути важливою умовою збільшення обігу його активів і капіталу. Саме тому прибутковість господарсько-фінансової діяльності підприємства безпосередньо залежить від процесу управління грошовими потоками на ньому.

На наш погляд, забезпечити реалізацію ефективного процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» можна у разі послідовного дотримання наступних етапів (рис. 3.4).

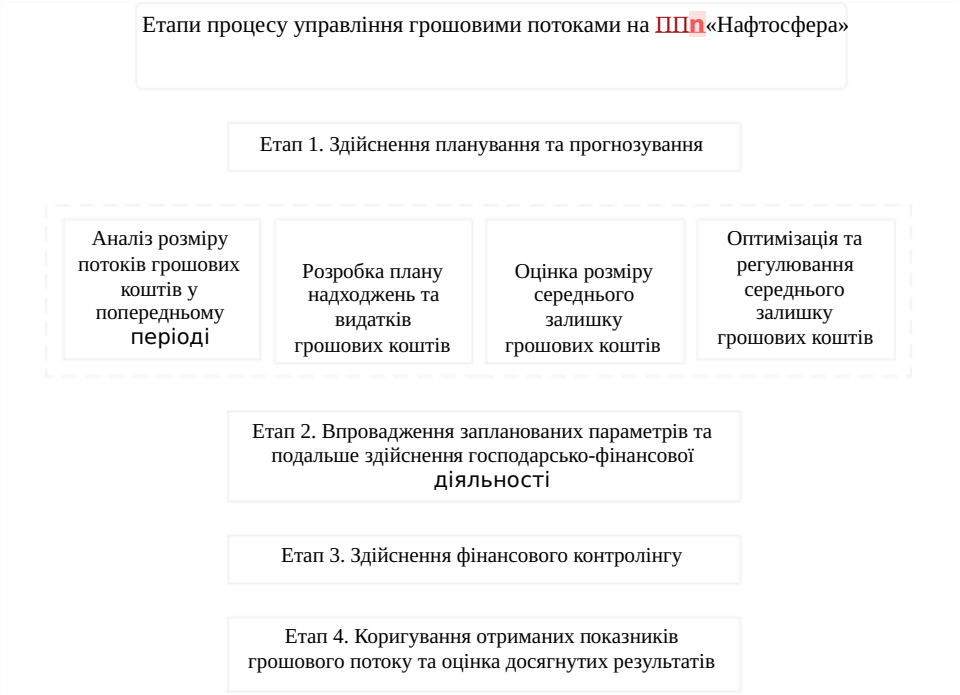


Рис. 3.4. Рекомендовані етапи процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера»

* Джерело: розроблено автором

Проводячи аналіз даних рис. 3.4, доцільно зауважити, що початковим етапом процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» має бути

здійснення планування і прогнозування грошових потоків, що виступають елементами внутрішньогосподарського фінансового прогнозування та планування на підприємстві. У результаті чітко узгодженого у часі прогнозування і планування досягатиметься узгодженість величини очікуваних грошових потоків із потребами фінансового забезпечення господарських операцій підприємства в межах його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

В основу планування грошових потоків повинні бути покладені грошові розрахунки, що сприятимуть підвищенню оборотності активів і капіталу, забезпечуватимуть фінансову стійкість підприємства, нададуть прогнозу інформацію для розвитку, сприятимуть своєчасним виплатам фінансовим партнерам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У межах даного етапу важливим є проведення аналізу розміру потоків грошових коштів підприємства у попередньому періоді. Результати такого аналізу дозволять фахівцям ПП «Нафтосфера» здійснити оцінку розміру середнього залишку грошових коштів, а також визначити показники ефективності використання потоків грошових коштів з точки зору забезпечення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. За нашим переконанням, основним завданням етапу прогнозування і планування буде розробка дієвого плану надходжень та видатків грошових коштів підприємства у контексті окремих напрямів його господарсько-фінансової діяльності.

З іншого боку, забезпечити стабільну платоспроможність досліджуваного підприємства можливо шляхом оптимізації та послідовного регулювання середнього залишку грошових коштів. Оптимізація середнього залишку грошових потоків на ПП «Нафтосфера» повинна ґрунтуватися на збалансованості обсягів додатного та від'ємного грошових потоків. Відсутність такої збалансованості може призвести у майбутньому до утворення дефіцитного і надлишкового грошових потоків, що однаково негативно впливатиме на подальшу діяльність підприємства.

Зрештою, результати оптимізації грошових потоків повинні знайти своє відображення у системі планів формування та використання грошових коштів підприємства у наступному періоді.

Наступним етапом даного процесу буде впровадження запланованих параметрів та подальше здійснення господарсько-фінансової діяльності ПП «Нафтосфера». Ми вважаємо, що в межах даного етапу вищому керівництву та фахівцям фінансової підсистеми підприємства доцільно:

- запровадити певний масштаб цін на товарний асортимент підприємства;
- розробити основні аспекти ведення грошових розрахунків підприємства із клієнтами;

- сформувані та впровадити методику залучення додаткових фінансових ресурсів для здійснення діяльності підприємства;

- реалізувати заходи, що будуть спрямованими на мобілізацію фінансових ресурсів як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел.

На третьому етапі загального процесу управління грошовими потоками підприємства буде здійснюватися фінансовий контролінг, який передбачатиме побудову системи внутрішнього контролю над потоками грошових коштів, проведення постійного моніторингу виконання планових показників фінансово-господарської діяльності підприємства та дотримання встановлених значень мінімального розміру грошових потоків.

Реалізація даного етапу передбачатиме своєчасне виявлення відхилень величини та строків формування вхідних та вихідних грошових потоків від індикаторних величин; локалізацію виявлених відхилень та проведення аналізу причин їх формування; своєчасне інформування фінансового директора (головного бухгалтера) ПП «Нафтосфера» про виявлені відхилення; обґрунтування та подання варіантів урахування відхилень під час прийняття подальших управлінських рішень у сфері управління грошовими потоками підприємства.

Враховуючи значну нерівномірність надходження (витрачання) та мобільність грошових коштів, доцільно відзначити, що навіть у короткостроковому періоді планові показники можуть не відповідати дійсності.

Саме тому важливим етапом процесу управління грошовими потоками на підприємстві має бути четвертий етап – коригування отриманих показників грошового потоку та оцінка досягнутих результатів.

Слід наголосити на тому, що з метою здійснення коригування фахівці фінансової підсистеми ПП «Нафтосфера» можуть переглядати цільові (прогнозні та планові) показники формування грошових потоків підприємства, а також відстрочувати формування вихідних грошових потоків шляхом здійснення пролонгації кредиторської заборгованості та реструктуризації накопичених боргів.

Для підвищення ефективності процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» його вищому керівництву варто дотримуватися таких рекомендацій:

- 1) необхідно узгоджувати стратегічні цілі підприємства із його реальними фінансовими можливостями;
- 2) слід планувати довгострокові та короткострокові шляхи розвитку підприємства;
- 3) потрібно забезпечити оптимізацію грошових потоків та їх ефективне фінансування;
- 4) бажано здійснювати постійний контроль над розподілом грошових коштів;
- 5) необхідно формувати резервні джерела фінансування;
- 6) слід підвищувати обсяг залучення інвестицій на підприємство.

Отже, рекомендований процес управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» за окремими етапами сприятиме належній організації фінансово-аналітичної роботи в межах фінансової підсистеми, постійному моніторингу стану платіжної дисципліни підприємства, створенню належної системи контролю за розрахунками із зовнішніми контрагентами. Це дозволить реалізувати основні складові політики управління грошовими потоками на підприємстві в межах його фінансової стратегії.

На наш вигляд, у процесі реалізації політики управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» в межах загального процесу управління його вищому керівництву необхідно впровадити наступні заходи [26, с. 136-137]:

1. Прискорити оборотність грошових коштів шляхом стягнення заборгованості із дебіторів та реструктуризації своєї кредиторської заборгованості.
2. Розмежувати виплати кредиторам у залежності від ступеню пріоритетності власних платежів.
3. Провести комплексну реорганізацію інвентарних запасів.
4. Збільшувати надходження грошових коштів із альтернативних джерел фінансування.
5. Поступово нарощувати обсяги реалізованих товарів, наданих послуг та виконуваних робіт.
6. Проводити жорсткий контроль за раціональним використанням грошових коштів і банківськими рахунками.
7. Постійно контролювати рівень умовно-постійних, змінних та загальногосподарських витрат.

Необхідно наголосити на тому, що запропоновані заходи в цілому спрямовані на запобігання виникненню дефіциту грошових коштів і підвищення ефективності політики управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» в умовах нестабільності зовнішнього середовища та погіршення платіжної дисципліни окремих суб'єктів господарської діяльності.

Разом з тим, впровадження ефективної політики управління грошовими потоками на досліджуваному підприємстві має покладатися на працівників їх фінансової підсистеми в межах затвердженого бюджету витрат та запропонованого платіжного календаря.

Таким чином, практична реалізація розглянутих вище заходів буде сприяти формуванню сучасної політики управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» як частини загальної антикризової стратегії його розвитку, розрахованої на короткострокову та середньострокову перспективу і орієнтовану на стабілізацію фінансово-господарської діяльності суб'єкту ринку.

Не менш важливим етапом процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» є забезпечення ефективного контролю за їх формуванням. З цієї метою в останньому підрозділі дипломної магістерської роботи слід розробити та впровадити основні контрольні процедури при організації системи внутрішнього контролю грошових потоків на підприємстві.

3.3 Розробка та впровадження основних контрольних процедур як інструменту організації системи внутрішнього контролю грошових потоків на ПП «Нафтосфера»

На завершальному етапі процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» після здійснення фінансового контролінгу необхідно сформувати цілісну систему їх внутрішнього контролю за отриманими показниками грошових коштів. При цьому фахівцям фінансової підсистеми підприємства доцільно переглянути основні контрольні процедури, що повинні здійснюватися над потоками грошових коштів. Саме тому в умовах розгортання трансформаційних процесів цим питанням слід приділити значно більше уваги.

Варто наголосити на тому, що грошові кошти ПП «Нафтосфера» акумулюються у двох основних видах: готівка (паперові гроші) і безготівкові гроші. Облік готівкових коштів ведеться у касі (у гривнях, в іноземній валюті), а безготівкових – на рахунках у банку (на розрахунковому рахунку, спеціальному рахунку, депозитах тощо).

При цьому засновник (директор) ПП «Нафтосфера» спільно із фінансовим директором (головним бухгалтером) зобов'язані організувати, з урахуванням специфіки діяльності підприємства, таку систему внутрішнього контролю, яка змогла б забезпечити найменші втрати фінансових і матеріальних коштів на будь-якій стадії виробничо-комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. З цієї метою пропонуємо засновнику (директору) підприємства розробити та впровадити систему внутрішнього контролю грошових потоків.

Вважаємо, що система внутрішнього контролю грошових потоків на ПП «Нафтосфера» повинна являти собою частину його фінансової політики, що

буде спрямованою на виявлення, виправлення та запобігання помилок у фінансовій інформації та бухгалтерській звітності.

Саме система внутрішнього контролю є критично важливим компонентом управління та основою для забезпечення безпеки і стійкості господарських операцій ПП «Нафтосфера» у ринкових умовах господарювання. З огляду на те, що цілісної системи управління грошовими потоками на підприємстві не створено, процес управління ними не виконується за основними етапами, для вищого керівництва пропонуємо:

по-перше, впровадження попереднього контролю на ПП «Нафтосфера», який полягає у попередженні незаконних дій посадових осіб, незаконних та економічно недоцільних господарських операцій, що призведуть до нерационального використання грошових коштів. Його суб'єктами можуть бути внутрішньогосподарські плани і програми, бізнес-плани, проектно-кошторисна документація, документи на видачу грошових коштів;

по-друге, організацію поточного (оперативного) контролю, який повинен здійснюватися у процесі здійснення різних господарських операцій підприємства;

по-третє, впровадження заключного (наступного) контролю, що буде здійснюватися після виконання господарських операцій. Наступний контроль на рівні підприємства в цілому повинен здійснюватися у формі ревізій та аудиторських перевірок.

З метою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю грошових потоків на ПП «Нафтосфера» необхідно виконувати ряд істотних рекомендацій щодо уникнення негативного впливу контролю на поведінку співробітників та підвищення його ефективності, а саме:

- 1) слід встановити осмислені стандарти внутрішнього контролю, які сприймалися б співробітниками підприємства;
- 2) потрібно здійснювати і підтримувати постійний зворотний зв'язок із підлеглими;
- 3) неприпустимо здійснювати надмірний контроль;
- 4) доцільно розробити напружені, але досяжні стандарти контролю;

5) необхідно проводити матеріальне заохочення працівників за якісне виконання прийнятих стандартів.

На думку автора, основні принципи досягнення ефективного внутрішнього контролю за грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» можна сформулювати наступним чином:

1. Визначення оптимальних стратегічних напрямів управління грошовими потоками підприємства при здійсненні заходів внутрішнього контролю.

2. Своєчасний і глибокий аналіз результатів раніше проведених контрольно-ревізійних заходів.

3. Відповідність проведеного контролю цілям, які він переслідував.

4. Своєчасність та ефективність проведення контрольних заходів.

5. Відсутність шаблону при проведенні контролю.

6. Розумна економічність і простота дій при проведенні контролю.

До об'єктів фактичного контролю потоків грошових коштів на ПП «Нафтосфера» слід віднести готівкові гроші в касі та бланки суворої звітності.

В якості дієвих методів контролю за рухом грошових коштів на ПП «Нафтосфера» пропонуємо вважати проведення:

1) ревізій – сукупності заходів і дій за діяльністю структурних підрозділів підприємства, при яких здійснюватиметься встановлення законності та достовірності, а також економічної доцільності здійснених господарських операцій, правильності розуміння своїх посадових обов'язків працівниками різних організаційних рівнів;

2) аудиту – експертизи (перевірки) стану бухгалтерського обліку грошових коштів, фінансового стану підприємства в цілому, рівня його платоспроможності та ліквідності, а також здійснення аудиторських консультацій;

3) тематичних перевірок – перевірок певної теми (завдання) виробничо-комерційної або фінансово-господарської діяльності ПП «Нафтосфера», що пов'язана із рухом грошових коштів.

Одним із найбільш істотних методів внутрішнього контролю потоків грошових коштів на підприємстві є інвентаризація. Відповідно до норм чинного

фінансового та податкового законодавства, до початку складання річної бухгалтерської звітності, з метою забезпечення її достовірності необхідно провести інвентаризацію майна і фінансових зобов'язань підприємства.

Проведене дослідження показало, що на практиці дуже часто посадові особи ПП «Нафтосфера» формально підходять до цієї процедури, помилково вважаючи, що основна мета інвентаризації – виявлення залишків. Однак це лише одне із завдань, що вирішуються в ході інвентаризації. За допомогою інвентаризації повинен здійснюватися контроль за збереженням грошових коштів і матеріальних цінностей, а також мають виявлятися зміни у майновому стані підприємства, які документально не оформлено і, отже, не відображені в обліку.

На нашу думку, основними цілями інвентаризації грошових коштів на ПП «Нафтосфера» повинні бути:

- 1) виявлення фактичної наявності грошових коштів;
- 2) зіставлення фактичної наявності грошових коштів із даними бухгалтерського обліку.
- 3) перевірка повноти відображення інформації в обліку.

Інвентаризація може виступати в якості одного із фундаментальних прийомів подальшого фактичного контролю, який необхідно чітко визначити у часових межах і відповідно до періодичності проведення закріпити у локальних документах ПП «Нафтосфера» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Рекомендовані строки проведення інвентаризацій грошових коштів на
ПП «Нафтосфера»**

Об'єкти інвентаризації	Рекомендовані строки проведення інвентаризації грошових коштів
Грошові кошти та їх еквіваленти, грошові документи, цінності та бланки суворої звітності	Не менше одного разу на місяць
Розрахунки із банками (за розрахунковими та іншими рахунками, ПОЗИЧКАМИ)	У міру отримання виписок банків, а за переданими у банк на інкасо розрахунковими документами – на 1 число кожного місяця
Розрахунки за платежами у бюджет та до позабюджетних фондів	Не менше одного разу на квартал

* Джерело: узагальнено автором

Слід підкреслити, що незважаючи на те, що інвентаризація є обов'язковим, але не дешевим прийомом наступного контролю, тому її слід проводити саме у випадку виникнення потреби у ній.

Разом з тим, засновник (директор) ПП «Нафтосфера» повинен нести персональну відповідальність за правильністю і своєчасністю проведення інвентаризації грошових коштів і за забезпеченням її раптовості.

Фінансовий директор (головний бухгалтер) разом із технічним директором, начальником відділу кадрів та керівниками відповідних структурних підрозділів зобов'язані ретельно контролювати дотримання встановлених правил проведення інвентаризації, відображення в обліку її результатів.

Для підвищення дієвості інвентаризації грошових коштів засновник (директор) ПП «Нафтосфера» повинен практикувати контрольні перевірки її матеріалів. Результати контрольних перевірок інвентаризацій слід оформляти відповідним актом. Облік проведених контрольних перевірок має вестися бухгалтерією у спеціальній книзі. У ряді випадків матеріали інвентаризації можуть уточнюватися за допомогою додаткових методологічних прийомів фактичного контролю (таких як огляд та обстеження), а також за допомогою методологічних прийомів документального контролю, таких як контрольні звірки, відновлення кількісно-сумового обліку тощо.

Документообіг інвентаризації грошових коштів повинен розпочинатися із видання наказу директора ПП «Нафтосфера» про її проведення (форма № інв-22), у якому слід зазначити склад комісії, майно і зобов'язання, що будуть перевірятися, а також дата початку та закінчення інвентаризації. У період проведення інвентаризації всі операції щодо прийому та відпуску грошових коштів та бланків суворої звітності повинні бути припиненими. Грошові кошти, що надійшли в ході проведення інвентаризації, мають оприбутковуватися лише після закінчення планової інвентаризації.

Результати інвентаризації мають підлягати своєчасній реєстрації на рахунках бухгалтерського обліку без будь-яких пропусків або вилучень і відображатися в обліку і звітності того місяця, у якому вона була закінчена, а за річною інвентаризацією – у річному бухгалтерському звіті.

Під час перевірки повинні складатися інвентаризаційні описи бланків суворої звітності (форма № інв-16), акти інвентаризації готівкових грошових коштів (форма № інв-15). При цьому, в описі слід вказувати всі грошові кошти, у тому числі виявлені надлишки на підприємстві.

Інвентаризаційні описи є первинними документами, тому вони повинні бути підписані усіма членами комісії, а також матеріально відповідальними особами.

Підсумкові дані за всіма видами грошових коштів повинні заноситися у відомість обліку результатів, виявлених інвентаризацією (форма № інв-26). Однак цей документ не є підставою для внесення в облік відповідних змін, адже остаточне рішення за результатами інвентаризації повинен приймати директор ПП «Нафтосфера». Тому бухгалтер має право внести відповідні зміни у бухгалтерський облік тільки після того, як буде видано наказ директора підприємства за результатами інвентаризації.

Ревізія каси на ПП «Нафтосфера» може проводитися раптово, а також в обов'язковому порядку при зміні касира. В обох випадках залишок готівки у касі повинен збігатися з даними обліку по касовій книзі. При здійсненні готівкових розрахунків із застосуванням контрольно-касових апаратів перевірку слід починати із операційних кас. Суми готівки повинні відповідати даним книги касира-операціоніста, показникам на касовій стрічці та лічильниках касового апарату.

У разі, якщо під час ревізії було виявлено факт видачі грошей з каси, що не був підтверджений розпискою одержувача, сума виданих коштів вважається нестачею і має стягуватися з касира ПП «Нафтосфера». У зворотній ситуації, якщо буде виявлено готівку, що не підтверджена прибутковими ордерами, то ця сума розглядається як надлишки каси із подальшим зарахуванням у дохід підприємства. Суми виявленої нестачі (надлишку) і причини їх виникнення обов'язково повинні вказуватися в акті.

86

Крім грошових коштів, комісія має перевірити наявність грошових документів (путівок, авіаквитків, марок) за їх видами, місцями зберігання та відповідальними особами. Для відображення результатів такої перевірки передбачено опис бланків суворої звітності (форма № інв-16).

З метою підвищення ефективності контрольної діяльності за рухом готівкових коштів необхідно рекомендувати внутрішньогосподарський контроль через перелік процедур, що включають збереження готівкових грошових коштів і правильне оформлення руху грошових коштів. Окремі перевірки касових операцій і наявності грошових коштів в системі внутрішнього контролю можуть проводитися відповідальними особами – фінансовим директором (головним бухгалтером), бухгалтером і касиром ПП «Нафтосфера».

Рекомендовану схему внутрішньогосподарського контролю за обліком та збереженням грошових коштів на ПП «Нафтосфера» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендована схема внутрішньогосподарського контролю за обліком та збереженням грошових коштів на ПП «Нафтосфера»

Питання перевірки	Строки проведення	Перевіряючий
1	2	3
1. Контроль умов, що забезпечують збереження грошових коштів на підприємстві		
Перевірка приміщення каси, міцність закріплення решіток на вікнах, стан печаток	щоденно	касир
Перевірка стану сигналізації і засобів протипожежної безпеки	щоквартально	головний бухгалтер, касир
Контроль за опечатуванням сейфу та приміщення каси	щоденно	головний бухгалтер
Контроль за забезпеченням збереження грошових коштів при їхній доставці на підприємство з банку	в день отримання коштів	головний бухгалтер, директор
2. Контроль за збереженням і станом обліку грошових коштів		
Перевірка наявності (інвентаризація) грошових коштів	щомісячно	головний бухгалтер
Перевірка повноти і своєчасності надходження в касу готівкових коштів	систематично	головний бухгалтер
Перевірка відповідності фактичної наявності грошових коштів на рахунках у банку даним бухгалтерського обліку	щомісячно за планом	головний бухгалтер, ревізійна комісія
Перевірка порядку реєстрації прибуткових і	щоденно	головний

видаткових ордерів		бухгалтер
Перевірка дотримання касової дисципліни та інших вимог, передбачених Положенням про ведення касових операцій	систематично	головний бухгалтер
3. Контроль за використанням грошових коштів		
Перевірка використання отриманих з банку готівкових коштів за цільовим призначенням	щоденно	головний бухгалтер, зовнішній аудитор

1	2	3
Перевірка своєчасності і повноти внеску в банк виручки	щомісячно	головний бухгалтер
Перевірка законності та доцільності витрачання коштів підзвітними особами	систематично	головний бухгалтер, зовнішній аудитор
Перевірка достовірності виписок банку, наявність первинних документів з відмітками банку про використання та їх відповідності випискам	щоденно	головний бухгалтер, зовнішній аудитор

* Джерело: складено автором

Як ми бачимо із табл. 3.3, у процесі організації внутрішньогосподарського контролю за обліком та збереженням грошових коштів на ПП «Нафтосфера» контрольні процедури повинні бути розмежованими за трьома групами:

контроль умов, що забезпечують збереження грошових коштів на підприємстві;

контроль за збереженням і станом обліку грошових коштів;

контроль за використанням грошових коштів.

При цьому, в якості перевіряючих можуть виступати засновник (директор), фінансовий директор (головний бухгалтер), касир, ревізійна комісія або залучений зовнішній аудитор.

В умовах ринкової економіки при організації внутрішньогосподарського контролю за обліком і збереженням грошових коштів слід виходити з принципу ефективності, який полягає у тому, що уміле використання грошових коштів може приносити керівництву ПП «Нафтосфера» додатковий дохід.

З метою підвищення якості управління та ефективності діяльності підприємства необхідне впровадження адаптаційних механізмів управління грошовими потоками не тільки на рівні вищого керівництва, але й на рівні співробітників структурних підрозділів. Контроль за виконанням розроблених бюджетів може складатися із двох рівнів: перший – нижній, на рівні центрів фінансового обліку (відділів та служб), що має покладатися на їх керівників; другий

89

– верхній, що повинен покладатися на працівників фінансової підсистеми (бухгалтера, економіста, касира). Саме тому у роботі запропоновано до впровадження рекомендовані центри відповідальності на підприємстві (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані центри відповідальності на ПП «Нафтосфера»

Перелік центрів відповідальності	Перелік операційних бюджетів	Фінансові бюджети	Характеристика відповідальності керівників
Формування доходів підрозділу	Бюджети обсягу продаж	Доходи та витрати	Відповідальність за чистий дохід від реалізації продукції та за витрати, що пов'язані з її збутом
Формування витрат підрозділу	Бюджет комерційних, управлінських, позареалізаційних витрат, оцінка собівартості продукції	Рух грошових коштів	Контроль над формуванням витрат на всіх етапах діяльності підприємства
Формування граничного доходу підрозділу	Бюджет собівартості реалізованої продукції, бюджет валового доходу, бюджет умовно-постійних витрат	Прогнозний бухгалтерський баланс	Відповідальність за складання бюджету собівартості реалізованої продукції та валового прибутку
Формування прибутку підрозділу	Бюджети податкових платежів, фінансового стану, контролю структури капіталу, доходів та витрат	Бюджет фінансового стану, рейтингова оцінка фінансового стану	Відповідальність за витрати та фінансові результати діяльності підрозділу
Центр інвестицій підрозділу			Відповідальність за витрати та результати інвестиційної діяльності

* Джерело: розроблено автором

На рівні підприємства, відповідно до табл. 3.4, доцільно створити наступні центри відповідальності: формування доходів підрозділу, формування витрат підрозділу, формування граничного доходу підрозділу, формування прибутку підрозділу та центр інвестицій підрозділу. Проте, вся повнота відповідальності за прийняті рішення буде покладатися на керівників кожного центру відповідальності на ПП «Нафтосфера». Це сприятиме чіткому розмежуванню повноважень та

90

відповідальності працівників підприємства за якісну організацію системи внутрішнього контролю грошових потоків.

В якості практичних рекомендацій вищому керівництву доцільно запропонувати систему показників внутрішнього контролю за рухом грошових коштів на ПП «Нафтосфера», що наведена на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Рекомендована система показників внутрішнього контролю за рухом грошових коштів на ПП «Нафтосфера»

* Джерело: узагальнено автором

Якщо керівництво ПП «Нафтосфера» скористається запропонованою системою показників внутрішнього контролю за рухом грошових коштів, то це дозволить приймати виважені управлінські рішення та підвищити якість контролю за рухом грошових коштів. У системі показників подано як кількісні параметри, так і якісні оцінки, що дозволяють у повній мірі розкрити особливості процесу управління грошовими потоками підприємства в цілому.

Ми глибоко переконані у тому, що формалізований опис кожного бізнес-процесу дасть ПП «Нафтосфера» додаткові переваги:

1) закріплення розподілу зон відповідальності, функцій і механізмів взаємодії між структурними підрозділами підприємства або між співробітниками всередині цих підрозділів;

2) підвищення прозорості та керованості управлінських процесів на підприємстві;

3) підвищення рівня виконавчої дисципліни співробітників, формалізація та упорядкування взаємовідносин всередині персоналу;

4) зниження трудовитрат при введенні у посаду нових співробітників і скорочення тривалості адаптаційного періоду для новоприйнятих на роботу співробітників.

В управлінському обліку інформація про рух грошових коштів дозволяє особі, яка приймає рішення, контролювати та регулювати прямі і непрямі грошові потоки, визначати структуру використання грошових коштів. Важливе значення для директора ПП «Нафтосфера» має становити інформація ідентифікації (встановлення на основі документального певного факту) не тільки ділянок і напрямів витрачання грошових коштів, але і ведення сумарного обліку руху грошових коштів особами, яким дозволено здійснювати грошові операції.

Призначення обліку грошових потоків за місцями їх виникнення та центрами відповідальності є набагато ширшим, ніж просте задоволення поточних потреб. Такий облік призначений, перш за все, для управління, контролю діяльності структурних підрозділів ПП «Нафтосфера», забезпечення умов для реалізації принципу економічності в їхній роботі.

При організації ефективної системи обліку грошових потоків для цілей управління грошовими потоками за місцями їх виникнення та центрами відповідальності, безсумнівно, з'являється потреба у більш диференційованій, ніж для поточних цілей, деталізації місць і центрів грошових потоків, кількість яких визначається потребами управління та можливостями використання отриманої інформації. Стан грошових потоків у загальному випадку відображатиме стан фінансових ресурсів ПП «Нафтосфера» в цілому.

Необхідно мати на увазі, що ефективність системи внутрішнього контролю залежить від її актуальності. Всі зміни, що відбуваються на підприємстві, повинні бути своєчасно і повно відображеними у системі внутрішнього контролю. Тому при удосконаленні системи внутрішнього контролю грошових потоків на ПП «Нафтосфера» її ще на початковому етапі необхідно будувати таким чином, щоб існувала можливість внесення змін, а також визначення напрямів підтримки системи внутрішнього контролю в актуальному стані.

Разом з тим, на підприємстві в межах кожної контрольної процедури повинен здійснюватися загальний моніторинг його поточної фінансової діяльності, а також проводитися постійний моніторинг рівномірності та синхронності формування грошових потоків. Саме завдяки цьому вище керівництво може розраховувати на отримання об'єктивної інформації щодо погіршення стану платіжної дисципліни між контрагентами, причин виникнення зайвих витрат запасів товарно-матеріальних цінностей, своєчасного неповернення дебіторської заборгованості, скорочення розміру готівкових коштів в обороті, нарахувань податкових платежів, погашення відсотків за кредитними ресурсами, згорання окремих інвестиційних програм.

Таким чином, поєднання виробничих і структурних центрів відповідальності сприятиме формуванню повної та достовірної аналітичної інформації про стан грошових потоків, що є необхідною для забезпечення і підтримки ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, а також підвищення ефективності управління господарською діяльністю ПП «Нафтосфера».

Сподіваємося, що практична реалізація запропонованих контрольних процедур в межах системи внутрішнього контролю грошових потоків на ПП «Нафтосфера» дозволить пов'язати між собою усі етапи загального процесу управління ними у найближчій перспективі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних, методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективного процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» у нових умовах господарювання дозволяє зробити наступні висновки:

1. Визначено економічну сутність, зміст та види грошових потоків на сучасному підприємстві. Встановлено, що існують три основні підходи до визначення поняття «грошовий потік» – це потік грошових коштів; різниця між притоком і відтоком грошових коштів; співмірні і розподілені в часі надходження і видатки. Грошовий потік – це динамічний показник, який характеризує постійний рух грошових ресурсів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, пов'язаний із надходженням (вхідні грошові потоки) або витрачанням (вихідні грошові потоки) грошових ресурсів підприємства, який може мати готівкову і безготівкову форму, виражену у національній або іноземній валюті і пов'язаний із певним моментом часу.

2. Узагальнено класифікаційні ознаки грошових потоків підприємства: 1) за масштабами обслуговування господарського процесу (грошовий потік за підприємством в цілому, за окремими структурними підрозділами (центрами відповідальності) підприємства, за окремими господарськими операціями); 2) за видами господарської діяльності підприємства відповідно до міжнародних стандартів обліку (грошовий потік від операційної діяльності, від інвестиційної діяльності, від фінансової діяльності); 3) за спрямованістю руху грошових коштів (позитивний, негативний); 4) за методом обчислення обсягу (валовий, чистий); 5) за рівнем достатності обсягу (надлишковий, дефіцитний); 6) за методом оцінки в часі

(поточний, майбутній); 7) за безперервністю формування в аналізованому періоді (регулярний, дискретний); 8) за стабільністю тимчасових інтервалів формування (регулярний із рівномірними часовими інтервалами в межах розглянутого періоду, регулярний із нерівномірними часовими інтервалами в межах розглянутого періоду); 9) залежно від законності здійснення (легальний, «тіньовий» або нелегальний); 10) за можливістю забезпечення платоспроможності (ліквідний, неліквідний); 11) залежно від значимості у процесі формування кінцевих результатів господарської діяльності (пріоритетний, другорядний); 12) за періодом часу (короткостроковий, довгостроковий); 13) за характером грошового потоку по відношенню до підприємства (внутрішній, зовнішній); 14) за рівнем збалансованості обсягів взаємопов'язаних грошових потоків (збалансований, незбалансований); 15) за варіативністю спрямованості руху грошових коштів (стандартний, нестандартний).

3. Охарактеризовано особливості процесу та механізму управління грошовими потоками на підприємстві. Було з'ясовано, що загальна мета управління грошовими коштами полягає у забезпеченні збалансованості у часі і просторі їх потоків, що надає можливість підтримувати достатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Визначено, що основними принципами управління грошовими потоками підприємства є принципи інформативної достовірності, забезпечення збалансованості, ліквідності та ефективності.

4. У роботі охарактеризовано основні стадії та етапи процесу управління грошовими потоками на підприємстві, до яких належать: 1) забезпечення повного і достовірного обліку грошових потоків підприємства і формування необхідної звітності; 2) аналіз грошових потоків підприємства у попередньому періоді, що проводиться у дев'ять етапів; 3) оптимізація грошових потоків підприємства, що покликана забезпечити збалансування їх розміру, синхронізацію за часом і максимізацію чистого грошового потоку; 4) планування грошових потоків підприємства у розрізі окремих їх видів, що здійснюється шляхом розробки окремих бюджетів; 5) забезпечення ефективного контролю грошових потоків підприємства, що забезпечується результатами моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства.

5. Обґрунтовано, що під механізмом управління грошовими потоками підприємства прийняти розуміти систему організації управлінського впливу, який виявляється у суб'єктно-об'єктних взаємозв'язках системи управління і здійснюється з метою досягнення поставлених перед ним цілей. До складових цього механізму віднесено: ресурси управління, нормативно-правове забезпечення, функції управління, інформаційне забезпечення, чинники управління, методи управління, важелі управління, цілі управління, принципи управління, критерії управління. Виокремлено три підходи до побудови механізму управління грошовими потоками підприємства за напрямками: 1) збалансування надходжень і видатків грошових коштів; 2) синхронізація надходжень і видатків грошових коштів; 3) максимізація або вирівнювання чистого грошового потоку.

6. Розглянуто методичний підхід до формування ефективної політики управління грошовими потоками на підприємстві. З'ясовано, що політика управління грошовими потоками підприємства є частиною його фінансової стратегії, що орієнтована на забезпечення належного рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства у довгостроковому періоді та виконання основної мети фінансового менеджменту. Охарактеризовано основні етапи розробки та реалізації даної політики в межах підприємства: 1) комплексний аналіз грошових потоків підприємства; 2) дослідження основних чинників, що впливають на формування грошових потоків підприємства (зовнішні та внутрішні); 3) обґрунтування типу політики управління грошовими потоками підприємства (агресивна, помірна, консервативна); 4) вибір напрямів та методів оптимізації грошових потоків підприємства, що забезпечують реалізацію обраної політики управління ними; 5) планування розміру потоків грошових коштів підприємства у розрізі окремих їх видів; 6) забезпечення ефективного контролю за реалізацією обраної політики управління грошовими потоками підприємства.

7. Визначено складові системи управління грошовими потоками на підприємстві. Об'єктом управління у системі управління грошовими потоками виступають грошові потоки підприємства, що пов'язані із здійсненням різних господарських та фінансових операцій, а суб'єктом управління є фінансова служба,

склад і чисельність якої залежить від розміру, структури підприємства, кількості операцій, напрямів діяльності та інших чинників.

8. Здійснено управлінську діагностику ПП «Нафтосфера» як соціально-економічної системи та характеристику її складових. Дослідження було виконано на основі даних приватного підприємства «Нафтосфера», що було зареєстроване у 2012 році і належить на правах приватної власності її засновнику та директору.

Основним предметом діяльності ПП «Нафтосфера» є:

оптова та роздрібна торгівля нафтопродуктами та поливно-мастильними матеріалами, у тому числі бензином, газовим конденсатом, дизельним паливом, мастилами, скрапленням газом тощо;

роздрібна, оптова та комісійна торгівля товарами народного вжитку та продукцією промислового призначення;

оптова та роздрібна торгівля побутовою технікою та запчастинами для неї, оптова та роздрібна торгівля товарами побутової хімії;

виробництво товарів народного споживання і продукції виробничо-технічного призначення, будівельних матеріалів, інструменту;

переробка нафтосировини, нафтопродуктів та паливно-мастильних матеріалів;

будівництво магістральних газопроводів, кабельних ліній зв'язку і телебачення, доріг та інших об'єктів промислового та побутового призначення;

транспортні та транспортно-експедиційні послуги, вантажні перевезення;

зберігання нафтопродуктів та поливно-мастильних матеріалів;

надання у тимчасове орендне користування машин, устаткування, транспортних засобів та споруд;

здійснення всіх видів зовнішньоекономічної діяльності в межах предмету діяльності підприємства.

9. ПП «Нафтосфера» є цілісною соціально-економічною системою, що складається з двох підсистем – керуючої і керованої, тобто суб'єкту і об'єкту управління. Суб'єктом управління виступає орган управління в особі засновника та працівників апарату управління, а об'єктом управління – колектив працівників, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. При цьому, організаційна структура

управління ПП «Нафтосфера» належить до лінійно-функціонального (змішаного) типу, що дозволяє реалізувати статутну мету його господарської діяльності та задовольнити інтереси засновника.

10. Проведений аналіз персоналу ПП «Нафтосфера» показав, що середньооблікова чисельність персоналу у 2019 році склала 51 особу, що на 1 особу більше, ніж у 2017 році, але на 5 осіб менше порівняно з 2018 роком. На одного управлінця протягом аналізованого періоду припадало від 2,2 до 2,4 особи виробничого персоналу. Кількість працівників основного складу у 2019 році становила 46 осіб, що більше показника 2017 року на 1 особу, але менше порівняно з 2018 роком на 2 особи. Чисельність працюючих за договорами цивільно-правового характеру у 2019 році порівняно з 2018 роком скоротилася на 2 особи.

Аналіз вікової структури персоналу засвідчив, що на ПП «Нафтосфера» у 2019 році найбільше працівників мали середню вікову категорію (від 29 до 40 років), чисельність яких становила 22 особи. Слід відмітити скорочення на 1 особу порівняно з 2017 роком працівників молодого віку (від 15 до 28 років). Позитивною тенденцією є підвищення освітнього рівня персоналу підприємства. Так, у 2019 році повну вищу освіту мали 19,6% управлінського персоналу та 29,4% виробничого персоналу. Негативним явищем є те, що найбільша кількість працівників підприємства має незначний стаж роботи (23 особи у 2019 році), що свідчить про наявність тенденції до плинності персоналу. Разом з тим, виробничий персонал у своїй більшості є висококваліфікованим, тобто здатний виконувати особливо складні та відповідальні роботи. За статевою ознакою на підприємстві у 2019 році переважали чоловіки – 29 осіб, тоді як жінок налічувалося 22 особи.

Дослідження показників руху персоналу засвідчило, що протягом 2019 року з ПП «Нафтосфера» було звільнено 6 осіб, що на 4 особи більше, ніж у 2017 році та на 5 осіб більше порівняно з 2018 роком. Прийнято на підприємство у 2019 році було лише 2 особи. Це призвело до скорочення фонду робочого часу. Динаміка відносних показників руху персоналу має занепокоїти директора підприємства, оскільки у 2019 році було звільнено майже 11% штатних працівників. Коефіцієнт плинності

кадрів у 2019 році становив 7,8%, що більше рівня 2017 року на 3,8% та на 6,0% перевищує значення аналогічного показника 2018 року. Аналіз мотиваційної системи показав, що, незважаючи на зростання середньої заробітної плати по підприємству із 5550 грн. у 2017 році до 6300 грн. у 2019 році, її рівень залишається достатньо посереднім, порівняно з іншими підприємствами даної галузі. Це підтверджується незначним щорічним зростанням фонду заробітної плати.

11. Проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ПП «Нафтосфера». Результати проведеного аналізу засвідчили, що на підприємстві спостерігається постійне скорочення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), розмір якого у 2019 році становив 22219 тис. грн. Значно скоротилися витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи (до 3681 тис. грн. у 2019 році). Розмір матеріальних затрат у 2019 році становив 23236 тис. грн., що менше рівня 2017 року на 6112 тис. грн. та на 5724 тис. грн. менше показника 2018 року. Негативним явищем є значне скорочення у 2019 році продуктивності праці (до 435,7 тис. грн.), матеріаловіддачі (до 0,96 грн.) та фондівіддачі (до 3,82 грн.). Разом з тим, у результаті господарської діяльності підприємство у 2019 році отримало 834 тис. грн. чистого збитку, що можна розцінювати як вкрай негативне явище, оскільки це свідчить про наявність суттєвих проблем із обігом грошових потоків.

Встановлено, що загальна вартість майна ПП «Нафтосфера» у 2019 році становила 11603 тис. грн., що менше аналогічного показника 2017 року на 1473 тис. грн. та на 3499 тис. грн. менше, ніж у 2018 році. Розмір грошових коштів та їх еквівалентів у 2019 році склав лише 13 тис. грн., що менше рівня 2017 року на 144 тис. грн. та скоротився порівняно із 2018 роком на 313 тис. грн. Структура активів підприємства є нераціональною, оскільки частка необоротних активів у 2019 році зросла до 67,64%, у той час, як питома вага оборотних активів становила 32,36%.

Оцінивши структуру капіталу ПП «Нафтосфера», слід відзначити позитивну тенденцію. Так, у 2019 році частка власного капіталу у структурі джерел фінансування становила 60,73%, тоді як на позичковий капітал (довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення) припадало 39,27%. Тобто, структура капіталу

підприємства в цілому є раціональною, що підтверджується показниками фінансової стійкості. У 2019 році порівняно з 2017 роком показники фінансової стійкості дещо скоротилися, що можна вважати негативним сигналом для керівництва підприємства. Але підприємство в цілому є фінансово стійким. Негативно також можна розцінити наявність гострого дефіциту власних оборотних коштів підприємства у 2019 році в обсязі 801 тис. грн.

Аналіз показників ділової активності ПП «Нафтосфера» засвідчив, що протягом аналізованого періоду значно скоротилася оборотність його оборотних активів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2019 році склав лише 4,55 обороти, що менше показника 2017 року на 6,85 обороти і на 3,79 обороти менше відносно рівня 2018 року. При цьому, значно зросла тривалість 1 обороту активів та коефіцієнт їх завантаження в обороті, що можна також вважати негативним явищем. Рівень операційних витрат підприємства у 2019 році становив 30611 тис. грн., скоротившись відносно 2017 року на 13197 тис. грн. та порівняно з 2018 роком – на 8740 тис. грн. Досліджуване підприємство протягом 2018-2019 років працювало збитково, що і підтвердили при розрахунках від'ємні значення показників рентабельності. Тільки у 2017 році у зв'язку із наявністю чистого прибутку підприємство мало позитивну динаміку показників рентабельності. Це підтверджує наявність та певне поглиблення фінансової кризи, що супроводжує діяльність підприємства протягом останніх двох років.

12. Проведено оцінку ефективності діючого процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера». Було встановлено, що на підприємстві бухгалтерія щоквартально нарастаючим підсумком з початку кожного звітного року складає та надає користувачам звіт про рух грошових коштів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Оскільки операційна діяльність підприємства є головним джерелом надходження грошових коштів, вона також є основним джерелом витрачання його грошових коштів. Із року в рік на підприємстві стаття «Інші надходження грошових коштів» все більше скорочується, тому що фактично відсутня його інвестиційна діяльність, а тому ніяких надходжень не виникає. Через зниження попиту на нафтогазову продукцію, знизилися і обсяги виробництва,

скоротився чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а отже, підприємство стало менше купувати сировини і матеріалів. З'ясовано, що на ПП «Нафтосфера» в цілому облік та звітність здійснюються відповідно до вимог податкового законодавства, особливих порушень у складанні звітності взагалі не було виявлено.

13. Проведений аналіз показників платоспроможності засвідчив, що протягом 2017-2019 років ПП «Нафтосфера» було не здатне у повному обсязі за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів погашати власні термінові фінансові зобов'язання. Позитивним явищем є лише переважання коефіцієнту поточної ліквідності над своїм нормативним значенням, але його розмір щороку скорочується: з 2,99 пунктів у 2017 році до 1,39 пунктів у 2019 році. Поряд з цим, за показником абсолютної ліквідності підприємство виявилося неплатоспроможним, оскільки його значення 0,005 пунктів у 2019 році було меншим свого нормативу.

14. У результаті проведеного SWOT-аналізу господарської діяльності ПП «Нафтосфера» було виявлено, що на сучасному етапі підприємство перебуває у полі «слабких сторін і можливостей», тобто знаходиться у кризових умовах діяльності. Керівництво підприємства застосовує стратегію реструктуризації, що допомагає позбавитися від недоліків внутрішнього середовища за рахунок реалізації існуючих можливостей з боку зовнішнього середовища.

15. Узагальнено недоліки у процесі управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера», серед яких виокремлено:

непослідовність виконання окремих стадій та етапів процесу управління грошовими потоками підприємства, а стадія їх оптимізації не є об'єктом розгляду вищого керівництва взагалі;

низький рівень використання системи планування майбутніх грошових потоків та їх збалансування, відсутність елементів системи бюджетування;

неналежає забезпечення ефективного контролю грошових потоків підприємства у зв'язку із відсутністю постійного моніторингу рівномірності та синхронності формування грошових потоків;

відсутність сучасного механізму управління грошовими потоками, який би

дозволяв проводити контроль за ними та оцінювати їх ефективність;

недостатність уваги керівництва підприємства до питань погашення дебіторської заборгованості та аналізу причин її виникнення;

відсутність постійного аналізу витрат для пошуку прихованих резервів підвищення ефективності діяльності підприємства;

недосконалість системи управління грошовими потоками підприємства у зв'язку із відсутністю програмних продуктів її підтримки.

Для подальшого удосконалення процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» у дипломній магістерській роботі запропоновано впровадити низку рекомендацій:

1. Раціоналізовано загальну систему управління ПП «Нафтосфера» на засадах формування адаптивного механізму управління грошовими потоками. Запропоновано етапи формування адаптивного механізму управління грошовими потоками на підприємстві на основі критерію їх оптимізації, до яких віднесено:

1) визначення відповідних орієнтирів, що слід досягнути на підприємстві. В якості критеріїв управління грошовими потоками підприємства рекомендовано застосовувати: обсяги чистого грошового потоку, величину попиту на грошові кошти та їх еквіваленти, обсяги валових вхідних і вихідних грошових потоків, ліквідність грошового потоку, а також множину показників їх оцінки;

2) визначення основних чинників управління, що впливають на формування грошових потоків підприємства. Рекомендовано усі чинники розподілити на дві групи – внутрішні та зовнішні;

3) визначення методів і важелів управлінського впливу на чинники управління та системи забезпечення, а також розробка інформаційного та нормативно-правового забезпечення, фінансових методів та фінансових важелів;

4) визначення необхідного розміру ресурсного забезпечення підприємства, відповідно до якого буде здійснюватися вплив на відповідні чинники управління, враховуючи обмеженість та вичерпність усіх видів ресурсів.

2. Відповідно до необхідності дотримання принципу децентралізації управління, у роботі рекомендовано порядок прийняття управлінського рішення

102

щодо формування адаптивного механізму управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера». На рівні вищого керівництва має прийматися лише загальна концепція формування механізму управління грошовими потоками на підприємстві, що сприятиме загальному розвантаженню роботи засновника (директора) та зосередження його лише на стратегічних аспектах управління. Основна робота щодо формування ефективної структури механізму управління грошовими потоками на підприємстві має покладатися на фінансового директора (головного бухгалтера), який повинен сформувати програму розподілу вхідних і вихідних грошових потоків та затвердити платіжний календар (бюджет руху грошових коштів). Працівники фінансової підсистеми (бухгалтер та економіст) у процесі формування механізму управління грошовими потоками повинні:

- збирати та аналізувати інформацію щодо обсягів, динаміки та структури грошових потоків підприємства;

- визначати потребу у вхідних (позитивних) та вихідних (негативних) грошових потоках підприємства;

- аналізувати наявні джерела фінансових ресурсів та визначати прийнятну вартість їхнього залучення;

- надавати фінансовому директору (головному бухгалтеру) результати порівняльного аналізу наявних грошових потоків із визначенням переваг та недоліків кожного із джерел їхнього залучення.

3. В якості інструменту ефективного механізму управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» запропоновано впровадження платіжного календаря, що дозволить визначитися із конкретними термінами надходження грошових коштів та платежів на підприємство і їх доведенням до конкретних виконавців. Рекомендовано авторський варіант структури платіжного календаря для досліджуваного підприємства, що включатиме: 1) податковий платіжний календар (графік податкових платежів); 2) календар інкасації дебіторської заборгованості; 3) календар формування виробничих запасів; 4) календар управлінських витрат; 5) календар реалізації продукції; 6) календар формування портфелю довгострокових фінансових інвестицій; 7) календар реалізації програми реальних інвестицій та

окремих інвестиційних проектів; 8) календар амортизації основного боргу за фінансовими кредитами.

Доведено доцільність впровадження коротко- та довгострокових заходів щодо збільшення (зменшення) потоку грошових коштів на ПП «Нафтосфера». Серед короткострокових заходів найбільш дієвими визначено продаж або здачу в оренду необоротних активів та скорочення понаднормових змінних витрат. В якості довгострокових заходів рекомендовано керівництву підприємства провести його часткову реструктуризацію.

4. Удосконалено процес управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» за рахунок оптимізації структури грошових потоків. З метою практичного удосконалення процесу управління грошовими потоками рекомендовано до впровадження основні етапи оптимізації структури грошових потоків на підприємстві:

Етап 1. Визначення динаміки формування вхідного (позитивного) грошового потоку підприємства у розрізі окремих його джерел, порівняння темпів зростання обсягу надходжень із темпами приросту активів підприємства, обсягами виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). При цьому керівництву доцільно приділити особливу увагу співвідношенню потоків грошових коштів, що отримані із внутрішніх та зовнішніх джерел, виявити рівень залежності діяльності ПП «Нафтосфера» від зовнішніх джерел фінансування.

Етап 2. Визначення динаміки формування вихідного (негативного) грошового потоку підприємства, дослідження структури вихідного (негативного) грошового потоку за напрямками витрачання грошових коштів як із власних, так із залучених джерел, оцінка його впливу на зростання ринкової вартості активів підприємства.

Етап 3. Здійснення збалансування вхідних (позитивних) і вихідних (негативних) грошових потоків за їх обсягом, визначення динаміки чистого грошового потоку (чистого прибутку, що залишається на розвиток, та амортизаційних відрахувань) як найважливішого показника результативності господарсько-фінансової діяльності підприємства. Визначення індикаторів рівня

збалансованості грошових потоків шляхом їх балансового порівняння.

Етап 4. Визначення синхронності формування вхідних (позитивних) та вихідних (негативних) грошових потоків у розрізі окремих інтервалів звітного періоду. Цю роботу має проводити висококваліфікований спеціаліст в галузі фінансового менеджменту (самостійно фінансовий директор (головний бухгалтер), або доручити її виконання економісту підприємства). У разі неможливості виконання економістом подібної роботи його можна направити на додаткове навчання (курси підвищення кваліфікації чи тренінги) за спеціалізацією «Фінансовий менеджмент» або ж скористатися послугами зовнішніх консультантів.

Етап 5. Оцінка ефективності грошових потоків підприємства та прийняття відповідних управлінських рішень. Слід розраховувати коефіцієнт ефективності грошових потоків, що є узагальнюючим показником оцінки їх руху.

5. У роботі узагальнено методи оптимізації структури грошових потоків на ПП «Нафтосфера»: 1) за обсягами (залучення стратегічних інвесторів з метою збільшення обсягу власного капіталу, використання практики отримання пільгових кредитів, здійснення продажу або здавання в оренду обладнання, приміщень, що не використовуються за призначенням); 2) у часі (розробка графіків податкових платежів, закупівлі сировини і матеріалів, врівноваження їх зі строками реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), визначення чіткого порядку здійснення розрахункових операцій); 3) максимізації чистого грошового потоку (підвищення ефективності використання усіх видів ресурсів, перегляд амортизаційної політики шляхом застосування прискореного методу нарахування амортизаційних відрахувань, проведення оптимізації податкового навантаження).

6. Рекомендовано етапи процесу управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера», а саме: 1) здійснення планування та прогнозування (аналіз розміру потоків грошових коштів у попередньому періоді, розробка плану надходжень та видатків грошових коштів, оцінка розміру середнього залишку грошових коштів, оптимізація та регулювання середнього залишку грошових коштів); 2) впровадження запланованих параметрів та подальше здійснення господарсько-фінансової діяльності (вибір певного масштабу цін на товарний

асортимент підприємства, розробка основних аспектів ведення грошових розрахунків підприємства із клієнтами, формування методики залучення додаткових фінансових ресурсів для здійснення діяльності підприємства, реалізація заходів щодо мобілізації фінансових ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел); 3) здійснення фінансового контролінгу (побудова системи внутрішнього контролю над потоками грошових коштів, проведення постійного моніторингу виконання планових показників фінансово-господарської діяльності підприємства); 4) коригування отриманих показників грошового потоку та оцінка досягнутих результатів (перегляд цільових показників, пролонгація кредиторської заборгованості та реструктуризація накопичених боргів).

7. З метою підвищення ефективності реалізації політики управління грошовими потоками на ПП «Нафтосфера» обґрунтовано необхідність впровадження наступних заходів:

прискорення оборотності грошових коштів шляхом стягнення заборгованості із дебіторів та реструктуризації своєї кредиторської заборгованості;

розмежування виплат кредиторам у залежності від ступеню пріоритетності власних платежів;

проведення комплексної реорганізації інвентарних запасів;

збільшення надходжень грошових коштів із альтернативних джерел фінансування;

поступове нарощування обсягів реалізованих товарів, наданих послуг та виконуваних робіт;

проведення жорсткого контролю за раціональним використанням грошових коштів і банківськими рахунками;

здійснення постійного контролю рівня умовно-постійних, змінних та загальногосподарських витрат.

8. Розроблено та впроваджено основні контрольні процедури як інструменту організації системи внутрішнього контролю грошових потоків на ПП «Нафтосфера». У роботі запропоновано впровадження попереднього контролю на підприємстві, який полягає у попередженні незаконних дій посадових осіб, незаконних та

економічно недоцільних господарських операцій, що призведуть до нерационального використання грошових коштів; організацію поточного (оперативного) контролю, який повинен здійснюватися у процесі здійснення різних господарських операцій підприємства; впровадження заключного (наступного) контролю, що буде здійснюватися після виконання господарських операцій. В якості дієвих методів контролю за рухом грошових коштів на підприємстві рекомендовано проведення ревізій, аудиту та тематичних перевірок.

9. Обґрунтовано доцільність проведення інвентаризацій як найбільш істотних методів внутрішнього контролю потоків грошових коштів на ПП «Нафтосфера». Для успішного проведення інвентаризацій в межах підприємства рекомендовано строки їх проведення та відповідний документальний супровід (порядок розробки інвентаризаційних описів бланків суворої звітності та актів інвентаризації готівкових грошових коштів).

10. Рекомендовано до впровадження схему внутрішньогосподарського контролю за обліком та збереженням грошових коштів на ПП «Нафтосфера», що передбачає розмежування контрольних процедур за трьома групами: 1) контроль умов, що забезпечують збереження грошових коштів на підприємстві; 2) контроль за збереженням і станом обліку грошових коштів; 3) контроль за використанням грошових коштів. Це дозволило визначити строки його проведення та визначитися із перевіряючими (засновник (директор), фінансовий директор (головний бухгалтер), касир, ревізійна комісія або залучений зовнішній аудитор).

11. З метою ефективного контролю за рухом грошових потоків на рівні підприємства запропоновано створення центрів відповідальності: формування доходів підрозділу, формування витрат підрозділу, формування граничного доходу підрозділу, формування прибутку підрозділу та центру інвестицій підрозділу. Обґрунтовано доцільність впровадження на ПП «Нафтосфера» системи показників внутрішнього контролю за рухом грошових коштів, що дозволить приймати виважені управлінські рішення та підвищити якість контрольних процедур.

Сподіваємося, що практична реалізація запропонованих рекомендацій щодо формування та впровадження ефективного процесу управління грошовими потоками

107

на ПП «Нафтосфера» сприятиме відновленню його платоспроможності, ділової активності та рентабельності, покращенню результатів роботи підприємства у жорстких умовах конкурентної боротьби.

Схожість

Схожість по Бібліотеці акаунту

308

1	Koval' Maryna Volodymyrivna-MA-61m-1	ID файлу: 8608389	Institution: Poltava university of economics and trade	64 Джерело	5.83%
2	Yatsyuk Maryna Viktorivna-MA-61m-1	ID файлу: 1000751304	Institution: Poltava university of economics and trade	39 Джерело	4.23%
3	Fen'kiv Anastasiya Valentynivna-BA-61m-1	ID файлу: 1000098761	Institution: Poltava university of economics and trade	27 Джерело	1.39%
4	Korob Tetyana Romanivna-MA-61m-1	ID файлу: 8185044	Institution: Poltava university of economics and trade		1.19%
5	Zavodovs'kyi Bohdan Olehovich-MA-61m-1	ID файлу: 1000098762	Institution: Poltava university of economics and trade		1.16%
6	Borysenko Vladyslav Vitaliyovych-BA-61m-1	ID файлу: 1000106210	Institution: Poltava university of economics and trade		1.07%
7	Lavryk Yana Ihorivna-MA-61m-1	ID файлу: 1000736801	Institution: Poltava university of economics and trade		1%
8	Chernova_Anastasiya_Oleksandrivna-MA-61m-1	ID файлу: 8126571	Institution: Poltava university of economics and trade		0.94%
9	Shynder Vyacheslav Volodymyrovych-MAM PV-61-1	ID файлу: 1004102489	Institution: Poltava university of economics and trade	29 Джерело	0.87%
10	Studenikin Bohdan Oleksandrovych-MA-61m-1	ID файлу: 8126567	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.86%
11	Suprunenko_Liliia_Serhiivna-OA-61m-1	ID файлу: 7933490	Institution: Poltava university of economics and trade	5 Джерело	0.63%
12	Netesa NM+	ID файлу: 1000653134	Institution: Poltava university of economics and trade	7 Джерело	0.62%
13	Mashynistova_Daria_Fm-61	ID файлу: 1000675238	Institution: Poltava university of economics and trade		0.59%
14	Golub_Olena_Petrivna-FK-61m	ID файлу: 1000473827	Institution: Poltava university of economics and trade	9 Джерело	0.41%
15	BludovaViktoriiaViktorivna_MAM61_1	ID файлу: 1000657926	Institution: Poltava university of economics and trade	29 Джерело	0.35%
16	Olshanskyi_Andrii_Oleksandrovych - FK-61m (Hn) - 1.doc	ID файлу: 8021390	Institution: Poltava university of economics and trade		0.29%
17	Бортовов дипломная работа	ID файлу: 1000068140	Institution: Poltava university of economics and trade	21 Джерело	0.27%
18	Hotienko Inna Leonidivna_FK61m	ID файлу: 7932084	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.26%
19	Khytrych_Valeriia_Oleksandrivna-FK-61m(Zh)	ID файлу: 1000689233	Institution: Poltava university of economics and trade		0.26%
20	Cherkasova_Olena_Vitaliivna-FK-61m(H)	ID файлу: 1000675219	Institution: Poltava university of economics and trade		0.24%

21	YaremenkoYaroslavVyacheslavovych_MAM61_1	ID файлу: 1003472685	Institution: Poltava university of eco	3 Джерело	0.23%
22	Guzevata_MOA_61	ID файлу: 1000808164	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.23%
23	Litvinenko_Yurij_Sergijovich_MAM61_1	ID файлу: 1000800939	Institution: Poltava university of economics and trade		0.23%
24	ChervyakovDenysGennadijovych_BA61_1	ID файлу: 1003472676	Institution: Poltava university of economics and trade		0.22%
25	ДР_Чумак_24_06_19	ID файлу: 1000141511	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.22%
26	Iysenko	ID файлу: 1000623529	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.22%
27	Suhomlinova_OA	ID файлу: 1000107493	Institution: Poltava university of economics and trade		0.22%
28	Diplom_Polonskiy_Antiplagiat-перетворено	ID файлу: 1003469638	Institution: Poltava university of economics and...		0.21%
29	PiliuhinaViktoriaKostiantynivna_MAM61_1	ID файлу: 1000657978	Institution: Poltava university of economics and tr...		0.21%
30	Kovalenko_Karina_Oleksandr-OA61m-1	ID файлу: 7876691	Institution: Poltava university of economics and trade		0.21%
31	Miftahova_Anastasiya_Germanivna-OA-61m_1	ID файлу: 1000461625	Institution: Poltava university of economics and...		0.21%
32	Diplom_Murna_antiplagiat	ID файлу: 1002830168	Institution: Poltava university of economics and trade		0.19%
33	Rudenko_OA	ID файлу: 1000108444	Institution: Poltava university of economics and trade		0.19%
34	PetrenkoOA61m	ID файлу: 7861213	Institution: Poltava university of economics and trade		0.14%
35	Lukyanenko_OA	ID файлу: 1000107677	Institution: Poltava university of economics and trade		0.19%
36	Solonko_Dariya_Volodumirivna_FK-61m	ID файлу: 1000658222	Institution: Poltava university of economics and trade		0.18%
37	Poberezhniy_Sergey_Volodymyrovych-OAm-61-1	ID файлу: 8482333	Institution: Poltava university of economics and t...		0.18%
38	Kushnirenko_Olena_Fm-51	ID файлу: 1000562162	Institution: Poltava university of economics and trade		0.17%
39	п.ЧМИРЬ ДР	ID файлу: 1000711759	Institution: Poltava university of economics and trade		0.13%
40	Kucherenko_Kristina_Vitaliivna-OA61m-1	ID файлу: 7960096	Institution: Poltava university of economics and trade		0.13%
41	Kryvenok_Dmutro_Oleksandrovuch-GRS51m-1	ID файлу: 1000593752	Institution: Poltava university of economics and...		0.12%
42	диплом Пискун	ID файлу: 1000475479	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.12%

43	Plahotnechenko M_diplom_OA_61_lus	ID файлу: 1001109471	Institution: Poltava university of economics and trade	8 Джерело	0.1%
44	Leonenko_OA	ID файлу: 1000420437	Institution: Poltava university of economics and trade		0.1%
45	Zhuravleva_Lolita_Vladimirovna_MA-61m_GRS51m-1	ID файлу: 8129120	Institution: Poltava university of economics and trade		0.09%
46	Holovko_Alina_Serhiivna_T-42-1	ID файлу: 1004061593	Institution: Poltava university of economics and trade		0.09%
47	Zakrevsky_Valeriy_MA	ID файлу: 1003810613	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.08%
48	BojukAlina_MENb-41	ID файлу: 1003621699	Institution: Poltava university of economics and trade	3 Джерело	0.08%
49	Melnik_Anastasyia_Sergiivna-GRS51m-1	ID файлу: 1000644811	Institution: Poltava university of economics and trade		0.08%
50	Velichko_Viktoriya_Ihor-OA61m-1	ID файлу: 7876678	Institution: Poltava university of economics and trade		0.08%
51	Ivanov_Dmutro_Igorevich-GRS51m-1	ID файлу: 1000709701	Institution: Poltava university of economics and trade		0.07%
52	Stojan_Marina_OA - 61_Symu(1)	ID файлу: 1002686071	Institution: Poltava university of economics and trade		0.05%
53	Diplom_Gavrilyk_antiplag-перетворено	ID файлу: 1004056289	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.06%
54	Міхеєва 1 ан	ID файлу: 7932524	Institution: Poltava university of economics and trade		0.07%
55	Kovalenko_Ulia_Sergiivna-FK-61m	ID файлу: 1000675220	Institution: Poltava university of economics and trade		0.05%
56	Kalnobrodska_A_OA-61_Poltava	ID файлу: 1000384023	Institution: Poltava university of economics and trade		0.04%
57	Гасій_О.В._МС- 61	ID файлу: 1001175657	Institution: Poltava university of economics and trade	3 Джерело	0.04%
58	Stepanova_Maruna_Olegivna-FK-61m.doc	ID файлу: 8022719	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.04%
59	Tozkiy_Bogdan_Yiriyovich_TKD-61m_1	ID файлу: 8343507	Institution: Poltava university of economics and trade	4 Джерело	0.04%
60	Cherevatenko_Olga_Viktorivna_FK61m	ID файлу: 7932268	Institution: Poltava university of economics and trade		0.04%
61	Olhovskji_R_V_MA_61	ID файлу: 1000738201	Institution: Poltava university of economics and trade		0.04%
62	Kravtsova_Anna_Leonidovna_FK-61(S)	ID файлу: 1000616241	Institution: Poltava university of economics and trade		0.03%

Цитати

Цитати

4

1 «Управління грошовими потоками на підприємстві в умовах ринкових трансформацій»

2 «надходження і вибуття грошових коштів та їхніх еквівалентів. Грошові кошти складаються з готівки в касі і депозитів до запитання»

3 «Звіт про рух грошових коштів»

4 «відтік грошових коштів»

Вилучення

Вилучення по Бібліотеці акаунту	1		
Silakova_Uliea_Andriivna-FK61m.doc	ID файлу: 7963375	Institution: Poltava university of economics and trade	0.01%