

ресурси, що доповнюють один одного, дасть змогу прискорити розвиток інтеграційних процесів підприємств різних видів транспорту не тільки між собою, але й розширити межі їх співпраці з іншими економічними агентами.

При побудові ефективної моделі мережевої взаємодії доцільним є створення підприємствами транспорту, що взаємодіють в складі різноманітних мереж і мережевих структур ресурсно-інформаційних центрів, для прискорення координації діяльності партнерів по мережевій взаємодії та відслідковування виникаючих потреб в ресурсах, пошуку можливостей їх швидкого, якісного і повного задоволення, а також надання інформації підприємствам партнерам про новостворені мережеві структури в різних сферах діяльності, пов'язаних з транспортом, для розширення меж транспортно-економічної співпраці.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алькема В.Г. Генезис структури транспортного потенціалу України в умовах сталого розвитку [Електронний ресурс] / В.Г. Алькема // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 172-180. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/27564>.
2. Винников В. В. Формирование морского транспортного потенциала в системе интеграционных процессов : монография / В. В. Винников. – Одесса : Изд-во Феникс, 2004. – 222 с.
3. Загоруйко В.М. Проблемы обновления производственного потенциала гражданской авиации Украины [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.07.04 / Загоруйко Валентин Миронович ; Киевский международный ун-т гражданской авиации. – К., 1994. – 519 с.
4. Прейгер Д. К. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку [Аналітична доповідь] / Прейгер Д. К., Собкевич О. В., Смельянова О. Ю. – К. : НІСД, 2011. – 37 с.
5. Пузирьова П. В. Особливості формування потенціалу автотранспортних підприємств, що здійснюють вантажні перевезення [Електронний ресурс] / П. В. Пузирьова. Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
6. Сич Є.М. Особливості формування економічного потенціалу транспортних підприємств / Є.М. Сич, Н.В. Іванова // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. Збірник наукових праць МННЦ ІТІС. – Вип. 6. – К., 2003. – С. 96-104.
7. Діяльність суб'єктів господарювання : статистичний збірник / [відп. за випуск І.В. Калачова]. – К. : ТОВ «Август Трейд», 2013. – 839 с.
8. Транспорт і зв'язок України: статистичний збірник / [відп. за випуск І.В. Калачова]. – К. : ТОВ «Август Трейд», 2013. – 269 с.
9. Парубець О. М. Інвестиційна складова взаємодії підприємств транспорту в мережевих структурах / О. М. Парубець. – Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць: Випуск 36. – Київ : НАУ, 2013. – С. 60-65.

УДК 336.645.2

**Пестовська З.С.**

*здобувач,*

*старший викладач кафедри міжнародних фінансів та банківської справи  
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ФІНАНСОВИМИ ПОТРЕБАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена формулюванню етапів управління поточними фінансовими потребами підприємства. Визначені етапи інтегровано до відповідної концепції управління, яка надає їм теоретичне та методичне забезпечення. Запропоновано відповідні фінансові інструменти та засоби практичної реалізації процесу управління поточними фінансовими потребами підприємства.

**Ключові слова:** поточні фінансові потреби підприємства, управління, емерджентна система, фінансові інструменти, фінансовий цикл.

#### **Пестовская З.С. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЩИМИ ФИНАНСОВЫМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена формулировке этапов управления текущими финансовыми потребностями предприятия. Эти этапы интегрированы в соответствующую концепцию управления, которая даёт им теоретическое и методическое обеспечение. Предложены соответствующие финансовые инструменты и средства практической реализации процесса управления текущими финансовыми потребностями предприятия.

**Ключевые слова:** финансовый цикл, текущие финансовые потребности предприятия, управление, эмерджентная система, финансовые инструменты.

#### **Pestovskaya Z.S. CONCEPTUAL APPROACHES TO MANAGEMENT OF CURRENT FINANCIAL NEEDS OF THE ENTERPRISE**

Article is devoted to the formulation of stages of the management of current financial needs of the enterprise. These stages are integrated into the appropriate management concept, which gives them a theoretical and methodological support. There are suggested appropriate financial tools and practical realization of the management of current financial needs of the enterprise.

**Keywords:** current financial needs of the enterprise, management, emergent system, financial instruments, financial cycle (cash-to-cash cycle).

**Постановка проблеми.** Визначення структури та джерел фінансування оборотних активів підприємств напряму пов'язане з розміром та структурою їх поточних фінансових потреб. Аналіз звітності вітчизняних машинобудівних підприємств свідчить про те, що найбільш чутливими до кризових явищ в економіці та

численних внутрішніх та зовнішніх чинників, виявились поточні оборотні активи та поточні зобов'язання як джерела їхнього фінансування. Змінити негативні тенденції, що склалися, можливо тільки завдяки вдосконаленню управління поточними фінансовими потребами машинобудівних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існуючі на теперішній час підходи до визначення поточних фінансових потреб підприємств та управління ними, які можна знайти у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених, не дають уявлення про зв'язок системи управління поточними фінансовими потребами з ефективністю діяльності підприємства. Теорії управління економічними процесами присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні вчені: Л. Гурвіц, Р. Майерсон, Е. Маскін, Л. Абалкін, А. Бірман, В. Самаруха, В. Ткаченко, але існує необхідність адаптувати ці розробки до управління поточними фінансовими потребами машинобудівних підприємств.

**Постановка завдання.** Існуючі напрацювання потребують подальшого розвитку у напрямі формування механізму управління поточними фінансовими потребами підприємства, вдосконалення методичних підходів до визначення лімітів елементів поточних фінансових потреб підприємства: запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, що є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній економічній науці відбувається активний пошук нових підходів до управління, які б дозволили знизити вплив нестабільності та невизначеності на діяльність підприємств. Більшість вчених висловлюють думку про те, що управління є функцією організованих систем, що виникли природним (еволюційним) або штучним (креаційним) шляхом [1]. Але є вчені, які дійшли висновку, що розроблені методики загальної теорії систем та кібернетики придатні лише для описування систем, що не змінюються в часі, тобто лінійні та детерміновані [2]. Управління неможливо відокремити від систематичного обміну інформацією між компонентами системи, а також даної системи з оточуючим її середовищем. Інформація дозволяє суб'єкту управління мати уявлення про стан системи у кожен конкретний момент часу, про досягнення (чи недосагнення) поставленої мети з тим, щоб вплинути на систему й забезпечити виконання управлінського рішення [3]. Управління – це функція системи, що спрямована на виживання цієї системи шляхом координації, організації, впорядкування елементів даної системи, як між собою (всередині себе), так і з зовнішнім середовищем [4]. Управління – це вплив на процес, об'єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей. Підсистеми управління: керуюча (суб'єкт), керована (об'єкт). Зв'язок – через обмін інформацією [5]. Крім того, управління можна розглядати як процес, або серію взаємопов'язаних неперервних дій – функцій – етапів. Ці етапи поєднуються процесами комунікації та прийняття рішень.

Стосовно ПФП пропонуємо такі етапи управління:

1) планування починається з визначення сутності управління, постановки мети – забезпечення підприємства мінімальною сумою фінансових ресурсів для безперервності його поточної діяльності, постановку завдань приведення ПФП до негативної величини, узгодження їх з показниками ліквідності та рентабельності, визначення об'єкта та предмета управління, планування передбачає перелік дій, спрямованих на досягнення поставленої мети з урахуванням невизначеності майбутнього через зміни у зовнішньому середовищі, що обумовлює необхідність перегляду планів для їх узгодження з реальністю;

2) організація виконання планів полягає у створенні структури для досягнення поставленої мети – окремого підрозділу, менеджера з управління ПФП, або поєднання зусиль працівників фінансового відділу, відділу маркетингу, відділу логістики, юридичного відділу та ін., тобто визначення тих, хто має виконувати поставлені завдання та брати на себе відповідальність за результати виконання цих завдань; організація має керувачий (змінюючий) вплив на об'єкт управління – це побудова процесів виконання завдань та забезпечення їх ресурсами (інформаційними, регулюючими та нормативними: договори з постачальниками (кредиторами) та покупцями (дебіторами), дослідження ринку, дослідження поведінки конкурентів, вивчення стану економіки, ліміти залишків запасів, ліміти дебіторської та кредиторської заборгованості, дані про завезення матеріалів на склад, про передавання матеріалів у цех зі складу, передавання продукції на склад готової продукції, зменшення незавершеного виробництва, виплату кредиторської заборгованості, повернення боргів покупцями, збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості; програмно-технічними: засоби Microsoft EXCEL, економіко-математичне моделювання, імітаційне моделювання; методичними: нормування, лімітування, контроль, аналіз) та фінансовими інструментами (короткострокові кредити, вексельний обіг, відстрочка платежів, знижки дебіторам, пільгові кредити, гарантовані державою);

3) мотивація спрямована на формування у відповідальних працівників внутрішнього спонукання для ефективного виконання поставлених завдань відповідно до плану; мотивація включає в себе не тільки матеріальне заохочення, а й елементи корпоративної культури, спрямовані на підтримання й покращення репутації та іміджу підприємства на ринку в цілому та у відносинах з банками, покупцями та постачальниками;

4) реалізація – вибір політики управління кожною з підсистем ПФП, побудова матриці поєднання цих політик для формування політики управління ПФП; зменшення дебіторської заборгованості, оптимізація запасів, збільшення кредиторської заборгованості у певних межах, які не порушують договірної дисципліни;

5) контроль – це постійна перевірка якості виконання дій, спрямованих на досягнення підприємством своєї мети; контроль виконання завдань (підтримка оптимальної швидкості досягнення цілей). Можливі різні підходи до контролю: 1) ретроспективний контроль, заснований на минулій діяльності та зосереджений на відхиленнях від колишніх еталонів та виправленні минулих помилок; 2) перспективний, що відповідає управлінню методом екстраполяції, який переносить минуле у майбутнє, де рішення приймаються на основі економіко-математичних моделей: відповідно плани необхідно виконувати та контролювати згідно того, що потрібно зробити у майбутньому; такий контроль зосереджений на вимірюванні розриву (GAP) між сьогодишніми результатами та цілями, яких потрібно досягти до закінчення планового періоду, він спрямований на заходи до досягнення майбутніх цілей;

6) аналіз отриманих результатів, порівняння результатів з аналогічними підприємствами, прискорення оборотності вивільнених ресурсів, підвищення рентабельності, збільшення обсягів виробництва, розширення частини ринку, аналіз змін внутрішнього та зовнішнього середовища, врахування непередбачених обставин, які змусили або змусять підприємство

відхилитися від плану, GAP-аналіз – вимірювання реальних досягнень за певний період та їх порівняння з очікуваними результатами;

7) коригування – це дії, спрямовані на виправлення значних відхилень від первісного плану, або перегляд цілей, щоб вони стали більш реалістичними, це коригування планів відповідно до результатів аналізу.

Наведені функції управління потребують прийняття рішень та обміну інформацією, тобто сполучаючих процесів, або комунікацій, наприклад, плани неможливо виконати, якщо не передати їх працівникам, які повинні їх виконувати, працівники, у свою чергу, не будуть достатньо мотивовані доки не зрозуміють, яка винагорода їх очікує, контроль та аналіз не дадуть результатів без достатньої інформації. З огляду на вищесказане, управління поточними фінансовими потребами можна визначити як систему методів, засобів, форм планування, організації, мотивації, реалізації, контролю, аналізу та коригування управлінських рішень з метою забезпечення мінімальної суми фінансових ресурсів, необхідних підприємству у певний момент часу для безперервності його поточної діяльності. На рис. 1.1 схематично представлено місце управління ПФП у фінансовому менеджменті підприємства.

З позиції управління поточні фінансові потреби можна розглядати як систему, яка містить взаємозалежні частини (підсистеми), кожна з яких дає свій внесок до характеристики цілого. Це підсистема управління запасами, підсистема управління дебіторської заборгованістю, підсистема управління кредиторської заборгованістю. Кожна з цих підсистем має свої властивості, що не співпадають з властивостями системи поточних фінансових потреб, та потребує вибору конкретної політики управління нею (консервативної, помірної, агресивної), яка матиме вплив на загальну політику управління ПФП.

Таке неспівпадіння мети системи з цілями її частин дозволяє стверджувати, що поточні фінансові потреби є емерджентною системою і потребують відповідного управління, мистецтво якого й полягає у здатності згладжувати такі протиріччя та знаходити компроміси. Емерджентність протилежна редукціонізму, згідно якого ціле можна вивчати, розділивши його на частини, а потім, визначив їхні властивості, визначити якості цілого.

Емерджентність є більш розвиненою формою закону діалектики про перехід кількості в якість: для переходу в нову якість не обов'язкове збільшення кількості, а достатньо об'єднати в ціле хоч би два елементи. Динамічний аспект емерджентності – це синергетичність. Латфуллін Г.Р. та Райченко А.В. [6, с. 196] вважають емерджентність оперативною мобілізацією принципово нових якостей, а Лапигін Ю.Н. [7, с. 86] визначає її як особливість систем, яка полягає в тому, що властивість системи не зводиться до сукупності властивостей частин, з яких вона складається, та не виводиться з них.

Крім виявлення властивості емерджентності, можна стверджувати, що поточні фінансові потреби – це відкрита система, оскільки вона взаємодіє із зовнішнім середовищем через відносини з покупцями та постачальниками, через законодавчі та нормативні акти, через короткострокове

банківське кредитування. Також поточні фінансові потреби – це складна система, оскільки має багато цілей: крім основної, яка полягає у забезпеченні поточної діяльності підприємства мінімальною сумою фінансових ресурсів, вона повинна сприяти збалансуванню ліквідності та рентабельності підприємства. Поточні фінансові потреби не належать до самозабезпечуваних систем, оскільки залежить від інформації та інших ресурсів, що надходять ззовні, вона має пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, щоб продовжити своє функціонування (інфляційні процеси, зміни попиту на продукцію, неплатоспроможність дебіторів, підвищення кредитних ставок).

Отже, управління спрямоване на об'єкти управління: систему поточних фінансових потреб підприємства та її підсистеми. За рівнем керованості з боку самого підприємства на першому місці стоїть кредиторська заборгованість, на другому – запаси, на третьому – дебіторська заборгованість. Система поточних фінансових потреб підприємства містить такі підсистеми: 1) підсистему управління запасами; 2) підсистему управління дебіторською заборгованістю; 3) підсистему управління кредиторською заборгованістю.

Головне завдання фінансового менеджера стосовно управління ПФП полягає в узгодженні величини кожного з елементів таким чином, щоб ПФП прагнули до мінімуму, а в ідеалі були негативною величиною.

Фінансові менеджери підприємства повинні аналізувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на розмір ПФП: зовнішні фактори вони змінити не можуть, але можуть їх врахувати при побудові політики управління ПФП, проте внутрішні фактори за результатами ретроспективного аналізу можна скоригувати та спрямувати на оптимізацію ПФП.

Визначені нами етапи управління ПФП необхідно інтегрувати до відповідної концепції управління, яка б надала їм теоретичне та методичне забезпечення (рис. 1.3).

Якщо більш детально зупинитися на інформаційному забезпеченні, то до нього можна віднести законодавчі акти у сфері фінансів, оподаткування, кредитування, страхування, фінансового аналізу, обліку та звітності, розкриття інформації, організації готівкового та безготівкового обігу, банківського обслуговування, складу собівартості продукції підприємств відповідного виду діяльності, платіжної та договірної дисципліни, інструкції відповідних міністерств та відомств (усе належить до зовнішнього середовища); статут підприємства, положення про діяльність спеціального підрозділу з управління поточними фінансовими потребами підприємства, посадову інструк-



Рис. 1.1. Місце управління ПФП у фінансовому менеджменті підприємства

цію фахівця з управління поточними фінансовими потребами підприємства, або відповідні положення у посадових інструкціях фахівців фінансового відділу, відділу маркетингу, відділу логістики, юридичного відділу, договори, контракти з дебіторами та кредиторами, систему аналізу та лімітування залишків запасів, систему аналізу та лімітування величини дебіторської заборгованості, систему оптимізації знижок постачальникам, система аналізу та лімітування величини кредиторської заборгованості, систему аналізу ефективності джерел фінансування (кредитування) (внутрішнє середовище), а також фінансову інформацію: рівень рентабельності та ліквідності підприємств-конкурентів, рівень знижок, умови короткострокового кредитування підприємств-конкурентів, моделі управління запасами підприємств-конкурентів, стан ринкової кон'юнктури на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту продукції підприємства, стан та тенденції розвитку податкової, бюджетної, грошової, кредитної та банківської сис-

теми країни та країн, де працюють підприємства-контрагенти (зовнішнє середовище); дані про завершення матеріалів на склад, збільшення (зменшення) дебіторської та кредиторської заборгованості та передавання матеріалів у цех зі складу, передавання продукції на склад готової продукції та її збут, зменшення (збільшення) незавершеного виробництва, повернення боргів покупцями, виплату кредиторської заборгованості (внутрішнє середовище).

Організаційна структура може існувати у вигляді спеціального підрозділу, що координує строки погашення дебіторської й кредиторської заборгованості, рівень та доцільність знижок постачальникам, визначення оптимальних джерел фінансування (короткострокового кредитування), аналізує рівень запасів та обирає й застосовує ефективну систему планування залишків запасів та ланцюгу постачання, або як організація співпраці окремих фахівців (фінансового відділу, відділів маркетингу, логістики, збуту, бухгалтерії, юридичного відділу), якщо керівництво під-

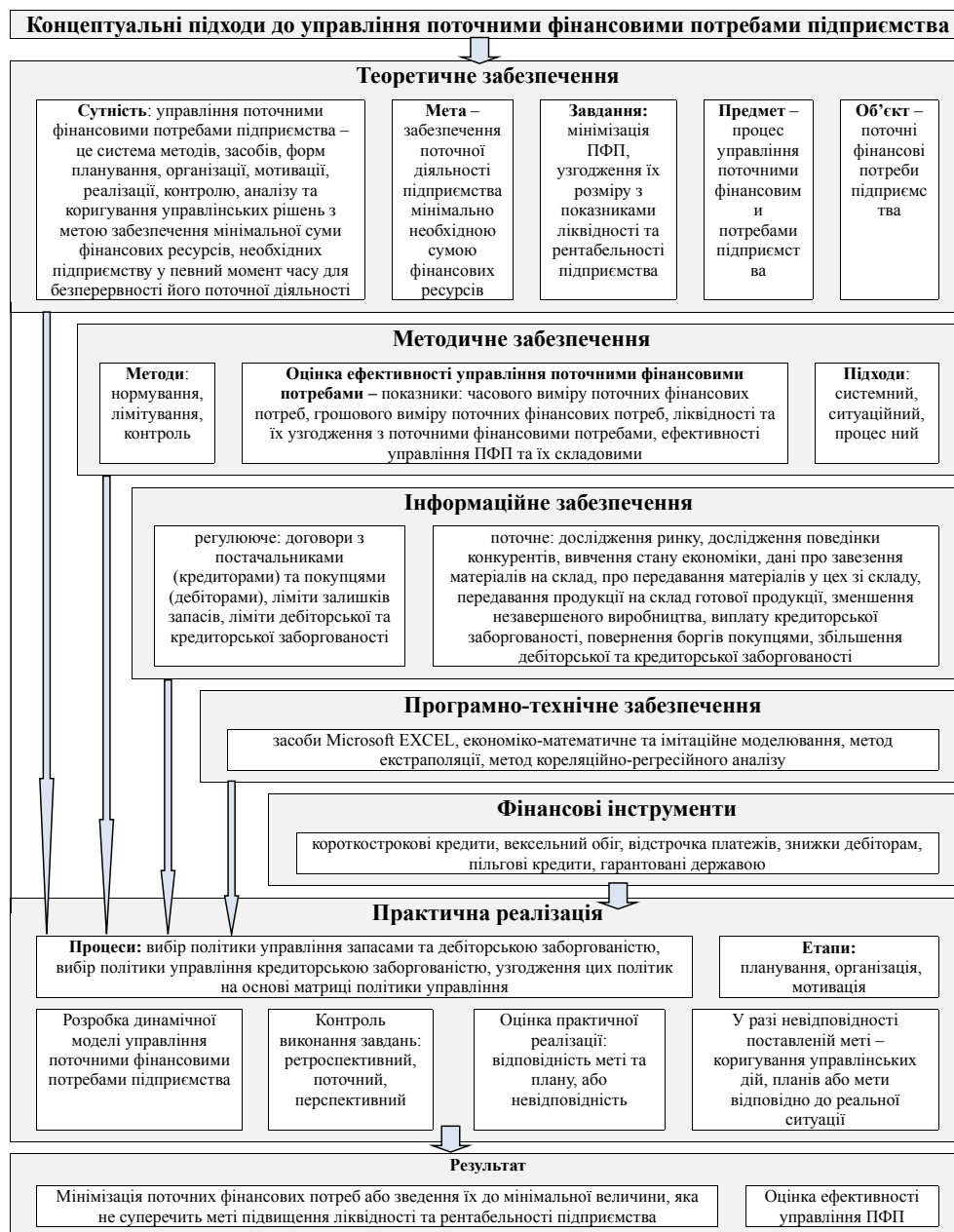


Рис. 1.3. Концептуальні підходи до управління поточними фінансовими потребами підприємства

приємства вважає недоцільним створення спеціального підрозділу. Надалі в тексті роботи відповідалних за управління поточними фінансовими потребами будемо називати фінансовими менеджерами.

Фінансові інструменти різноманітні, але їхнє визначення узагальнене у міжнародному стандарті бухгалтерського обліку МСФЗ (IAS) 32 (п. 11) [8]: «Фінансовий інструмент – це договір, в результаті якого виникає фінансовий актив в одного підприємства та фінансове зобов'язання або пайовий інструмент в іншого». Згідно МСФЗ 32 до фінансових активів належать: грошові кошти, пайовий інструмент іншого підприємства, право, обумовлене договором: отримати грошові кошти або інший фінансовий актив від іншого підприємства, або обмінятися фінансовими активами чи фінансовими зобов'язаннями з іншим підприємством на умовах потенційно вигідних для підприємства. Згідно IAS 32 до фінансових зобов'язань належать обумовлені договором зобов'язання: надати грошові кошти або інший фінансовий актив іншому підприємству; обмінятися фінансовими інструментами або фінансовими активами з іншим підприємством на потенційно не вигідних для підприємства умовах (зокрема, при вимушеному продажі дебіторської заборгованості).

Отже, якщо застосувати наведені визначення до управління ПФП, отримаємо такі фінансові інструменти: короткострокові кредити банків (овердрафт, факторинг, кредитна лінія), договори й контракти з постачальниками та покупцями (зокрема, з умовами надання знижок дебіторам або надання відстрочки платежів кредиторами, що надалі в тексті роботи будемо називати умовами комерційного кредитування), векселі.

Отже, крім головних об'єктів управління ПФП – запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості – ми можемо виділити пов'язані з ними дії: аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на величину ПФП, оптимізація ПФП (зведення їх до негативної величини), скорочення фінансового циклу підприємства, узгодження коефіцієнтів ліквідності підприємства з діями, спрямованими на мінімізацію ПФП, а також врахування необхідності підвищення рентабельності підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для ефективного управління поточними фінансовими потребами машинобудівних підприємств необхідно:

1. Доповнити організаційну структуру підприємства підрозділом з управління ПФП, оскільки досліджувані підприємства не мають відповідного підрозділу або фахівця, що ускладнює планування та контроль ПФП.

2. Удосконалити практику застосування фінансових інструментів із застосуванням знижок покупцям

та відстрочок платежів постачальникам, активізувати взаємодію з банками щодо залучення різних форм короткострокового кредитування.

3. Удосконалити фінансові методи, зокрема планування, аналіз та контроль ПФП, лімітування розміру їхніх складових (зокрема запасів), впровадити можливість отримання пільгових кредитів, гарантованих державою, впровадити планування ліквідності підприємства.

4. Прискорити рух фінансової інформації (інформаційних потоків) від окремих підрозділів (фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділ логістики, юридичний відділ, бухгалтерія) до фінансового менеджера з управління ПФП з метою підвищення ефективності управління ПФП та ввести систему мотивації для відповідних фахівців.

5. Розширити застосування технічних та програмних засобів управління ПФП (економіко-математичне моделювання, засоби Microsoft EXCEL (кореляційний та регресійний аналіз), імітаційне моделювання).

На основі отриманих результатів дослідження удосконалено концептуальні підходи до управління поточними фінансовими потребами, що дозволить впорядкувати дії керівництва машинобудівних підприємств України щодо управління ПФП за рахунок чітко визначеної сутності управління, його мети, відповідних меті завдань, можливості вибору методичного забезпечення, врахування інформаційного та програмно-технічного забезпечення, використання фінансових інструментів для реалізації управлінських рішень, можливості вибору методу контролю виконання завдань, аналізу отриманих результатів та проведення коригувальних дій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Философия: Энциклопедический словарь. – М. : Гардарики. Под редакцией А.А. Ивина. – 2004. – 1072 с. <http://ariom.ru/wiki/Upravlenie>.
2. Новик И.Б. Абдуллаев А.Ш. Введение в информационный мир. – М. : Наука, 1991. – 228 с.
3. Афанасьев В. Г. Философский энциклопедический словарь. – М. : Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983. – 840 с.
4. Халиков М.И. Система государственного и муниципального управления : учебное пособие. – М. : Флинта, 2008. – 448 с.
5. Економічна енциклопедія. Т. 3. Колектив авторів. – К. : ВЦ «Академія», Тернопіль, Академія народного господарства, 2002. – 952 с., с. 731.
6. Теория организации : учебник для вузов / Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с., с. 196.
7. Лапыгин Ю.А. Теория организаций : учебное пособие. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 311 с., с. 86.
8. IAS 32 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://allmsfo.ru/msfo-ias-32.html>.