

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

*Факультет туризму*

**Кафедра економіки та менеджменту**

Завидівська О. І.

**ЛЕКЦІЯ № 2**

**Управління грошовими потоками на підприємстві**

з навчальної дисципліни:

**«Фінансовий менеджмент»**

галузь знань 07 „Управління та адміністрування”

спеціальність 073 „Менеджмент”

рівень освіти – магістр

Лекція обговорена і затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту  
(протокол № 5 від “10” грудня 2020 року)

## План

1. *Грошові потоки як об'єкт фінансового менеджменту*
2. *Загальні підходи до управління грошовими потоками*
3. *Методи та інструменти оптимізації грошових потоків підприємства*

### **1. Грошові потоки як об'єкт фінансового менеджменту**

Грошовий потік – надходження і вибуття грошових коштів в процесі здійснення господарської діяльності підприємства. Грошові потоки можна уявити як систему «фінансового кровообігу» господарського організму.

В умовах інфляції та неплатежів управління грошовими потоками є однією з найбільш важливих задач підприємства.

Значення ефективного управління грошовими потоками зумовлене тим, що таке управління:

- забезпечує фінансову рівновагу підприємства;
- сприяє підвищенню ритмічності операційної діяльності;
- зменшує потребу підприємства в позиковому капіталі;
- сприяє прискоренню обороту капіталу;
- забезпечує зниження ризику неплатоспроможності;
- дає змогу отримати додатковий прибуток.

Грошові потоки є результатом прояву фінансово-економічних відносин підприємства. Для грошових потоків характерні такі ознаки:

1. рух грошових коштів здійснюється у зв'язку з виконанням договірних зобов'язань між суб'єктами господарювання і повинен мати відповідне документальне підтвердження;

2. залежно від виду господарських операцій грошові потоки можна класифікувати за системою ознак.

Так, за впливом на майновий стан підприємства виділяють вхідні і вихідні грошові потоки. Однак не всі господарські операції, пов'язані з рухом грошових коштів, входять до грошового потоку підприємства. Зокрема, не слід розглядати як грошові потоки:

- перекази грошових коштів між структурними підрозділами підприємства;
- видавання (повернення) грошових коштів підзвітним особам;

- переказ грошових коштів з поточного на депозитний рахунок до запитання;

3. Грошові потоки, які генерує суб'єкт господарювання, мають фінансовий характер – їх результатом є формування, розподіл, перерозподіл і використання грошових коштів суб'єкта господарювання, тобто є результатом його внутрішніх і зовнішніх фінансових відносин.

### Прибуток, виручка, грошовий потік

Основні відмінності:

- прибуток відображає облікові грошові і не грошові доходи протягом певного часу, що не співпадає з реальним надходженням грошових коштів;
- прибуток визначається після здійснення продажу, а не після надходження грошових коштів;
- при розрахунку прибутку витрати на виробництво продукції визнаються після її реалізації, а не на момент їх оплати;
- грошовий потік враховує рух грошових коштів, які не враховуються при розрахунку прибутку: амортизацію, капітальні витрати, податки, штрафи, боргові виплати і чисту суму боргу, позикові і авансові кошти.

Грошовим потокам притаманні такі основні функціонально-організаційні характеристики:

- причина і джерело формування грошового потоку;
- фактори формування абсолютної величини грошового потоку;
- вплив грошового потоку на майно підприємства (зміну розміру грошових коштів та їх еквівалентів);
- форма узгодження грошового потоку (процедура ідентифікації та структурування грошового потоку, забезпечення його зі ставності; групування та зведення грошових потоків);
- кількісне оцінювання грошового потоку.

Грошові потоки підприємства можна класифікувати за системою ознак (таблиця 2.1).

## Класифікаційна сукупність грошових потоків суб'єкта господарювання

| № пор. | Ознака класифікації                                     | Класифікаційна сукупність   |
|--------|---|---|
| 1      | Вид фінансово-господарської діяльності                  | Операційний грошовий потік<br>Інвестиційний грошовий потік<br>Фінансовий грошовий потік   |
| 2      | Масштаб діяльності (центри формування грошових потоків) | Грошовий потік підприємства загалом<br>Грошовий потік підрозділу<br>Грошовий потік центру відповідальності<br>Грошовий потік господарської операції |
| 3      | Зміна залишків грошових коштів (резерву ліквідності)    | Вхідні грошові потоки<br>Вихідні грошові потоки   |
| 4      | Валюта деномінації                                      | Грошові потоки в національній валюті<br>Грошові потоки в іноземній валюті (за кожною валютою деномінації)   |
| 5      | Значущість грошових потоків                             | Пріоритетні грошові потоки<br>Другорядні грошові потоки<br>Обслуговуючі грошові потоки  |
| 6      | Розподіл у часі   | Поточні (теперішні) грошові потоки<br>Очікувані (майбутні грошові) потоки   |
| 7      | Достатність обсягу                                      | Надлишкові грошові потоки<br>Дефіцитні грошові потоки   |

**Вхідним грошовим потоком** є надходження грошових коштів – інші надходження від операційної діяльності, надходження від інвестиційної діяльності; мобілізація фінансових ресурсів на ринку капіталу тощо.

**Вихідний грошовий потік** – використання грошових коштів – оплата рахунків контрагентів, фінансування реальних і фінансових інвестицій, погашення заборгованості, сплати податків, виплати дивідендів.

**Чистий грошовий потік** – різниця між вхідним і вихідним грошовим потоком.

**Пріоритетні грошові потоки** – це грошові потоки за операціями, що забезпечують створення більшої частини вартості або прибутку підприємства (надходження виручки, оплата рахунків постачальників, сплата податків, виплата заробітної плати, формування доходів власників).

**Другорядні грошові потоки** – потоки, які не беруть безпосередньої участі у створенні вартості підприємства (оплата комунальних послуг, вартості ремонту обладнання).

**Обслуговуючі грошові потоки** – це грошові потоки, пов'язані з обслуговуванням процесу створення вартості, зокрема зумовлені розрахунками з банком, страховою чи аудиторською компаніями тощо.

**Дефіцитний грошовий потік** характеризується надходженням грошових коштів, яке є набагато нижчим від реальних потреб підприємства.

**Надлишковий грошовий потік** характеризується надходженням грошових коштів, яке набагато перевищує реальну потребу підприємства у їх витрачаннях.

Дані про рух грошових коштів підприємства відображають у фінансовій звітності (форма №3 “Звіт про рух грошових коштів”). Порядок формування звіту регулює Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4.

У звіті відображають дані про грошові потоки від різних видів діяльності підприємства:

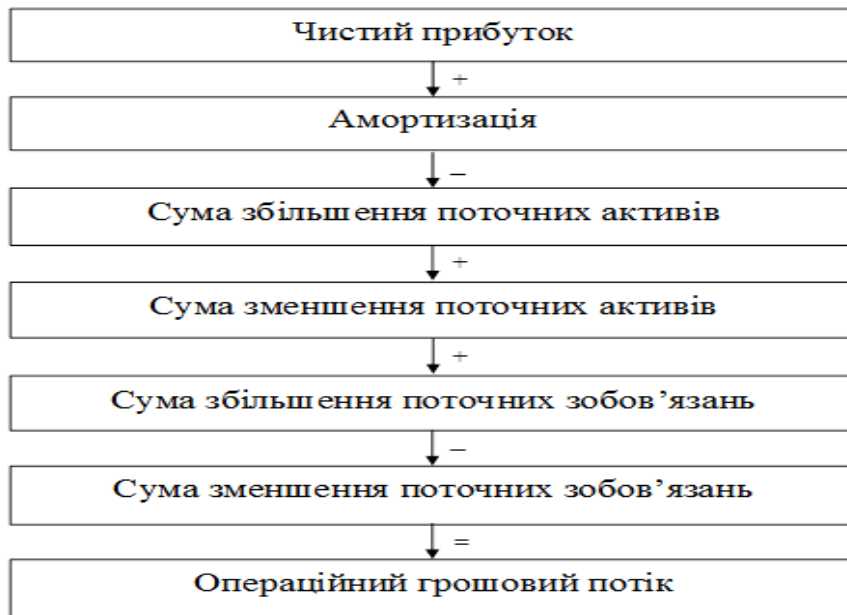
- операційної;
- інвестиційної;
- фінансової.

Основним джерелом фінансового забезпечення підприємства є грошовий потік від операційної діяльності.

Для визначення операційного грошового потоку використовують:

- **прямий метод** розрахунку на основі прямого визначення суми вхідного і вихідного грошових потоків від операційної діяльності;
- **непрямий метод** розрахунку на основі коригування суми чистого прибутку підприємства (рис. 2.1).

Порядок обчислення суми операційного грошового потоку непрямим методом наведено у таблиці 2.2.



**Рис. 2.1. Порядок обчислення суми операційного грошового потоку непрямым методом**

Таблиця 2.2.

**Розрахунок чистого грошового потоку**

| Показник   | Розрахунок  | Примітки   |
|--|---|--|
| Чистий грошовий потік від операційної діяльності   | $ЧГПо = ЧП + Аос + Ана \pm \Delta ДЗ \pm \Delta Зтм \pm \Delta КЗ \pm \Delta Р$ | ЧГПо – сума чистого грошового потоку від операційної діяльності в періоді, що розглядається;<br>ЧП – сума чистого прибутку;<br>Аос – амортизація основних засобів;<br>Ана – амортизація нематеріальних активів;<br>$\Delta ДЗ$ – приріст (зниження) суми дебіторської заборгованості;<br>$\Delta Зтм$ – приріст (зниження) суми запасів товаро-матеріальних цінностей;<br>$\Delta КЗ$ – приріст (зниження) суми кредиторської заборгованості;<br>$\Delta Р$ – приріст (зниження) суми резервного і інших страхових фондів  |
| Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності | $ЧГПі = Рос + Рна + Рдфі + Д - Пос - \Delta НБ - Пна - Пдфі - Па$               | ЧГПі – чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності;<br>Рос – реалізація основних засобів, що вибули;<br>Рна – реалізація нематеріальних активів, що вибули;<br>Рдфі – реалізація довгострокових фінансових інвестицій;<br>Д – дивіденди отримані підприємством по довгостроковим фінансовим інструментам;<br>Пос – сума придбаних основних засобів;<br>$\Delta НБ$ – сума приросту незавершеного будівництва;<br>Пна – сума придбаних нематеріальних засобів;<br>Пдфі – сума придбаних довгострокових фінансових інвестицій;<br>Па – сума викуплених власних акцій підприємства |

Продовження табл. 2.2.

|   |  |  |
|---|--|--|
| Чистий грошовий потік від фінансової діяльності                 | $ЧГПф = Звк + Здк + Зкк + БЦФ - Вдк - Вкк - Д$ | ЧГПф - чистий грошовий потік від фінансової діяльності;<br>Звк – сума додатково залученого власного капіталу;<br>Здк - сума додатково залучених довгострокових кредитів;<br>Зкк - сума додатково залучених короткострокових кредитів;<br>БЦФ – сума засобів, що надійшли як безоплатне цільове фінансування;<br>Вдк – суми виплат (погашення) основного боргу по довгостроковим кредитам;<br>Вкк – суми виплат (погашення) основного боргу по короткостроковим кредитам;<br>Д – виплачені дивіденди. |
| Чистий грошовий потік по підприємству за певний період          | $ЧГП = ЧГПо + ЧГПи + ЧГПф$                     | ЧГП – загальна сума чистого грошового потоку підприємства за певний період;<br>ЧГПо - сума чистого грошового потоку від операційної діяльності в періоді, що розглядається;<br>ЧГПи - чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності;<br>ЧГПф - чистий грошовий потік від фінансової діяльності.   |
| Чистий грошовий потік від операційної діяльності прямим методом | $ЧГПо = РП + ІНо - Пз - Зпо - Зпа - П - Він$   | ЧГПо - чистий грошовий потік від операційної діяльності;<br>РП – реалізація продукції;<br>ІНо – інші надходження від операційної діяльності;<br>Пз – придбання сировини, матеріалів та ін.;<br>Зпо – заробітна плата оперативному персоналу;<br>Зпа – зарплата адміністративно-управлінському персоналу;<br>П – податки до бюджету та позабюджетних фондів;<br>Він – інші виплати в процесі операційної діяльності.  |

Основним завданням управління операційним грошовим потоком є забезпечення його стабільності і максимізація величини потоку.

*Інвестиційна діяльність* суб'єкта господарювання охоплює сукупність операцій з придбання та продажу довгострокових (необоротних) активів (матеріальних, нематеріальних і фінансових), а також короткострокових (поточних) фінансових інвестицій, що не є еквівалентами грошових коштів.

Грошовий потік від інвестиційної діяльності має обслуговуючий характер, як правило, його абсолютна величина має від'ємне значення.

Інвестиційний грошовий потік формується у результаті – придбання (створення) чи продажу виробничого обладнання, нематеріальних активів, ринкових цінних паперів та відповідно одержання пасивного (проценти або дивіденди) чи активного доходу; фінансування та отримання доходів від спільної діяльності (інвестиції в дочірні та асоційовані підприємства).

*Фінансова діяльність* охоплює сукупність операцій, які ведуть до зміни

величини та складу власного і позичкового капіталу, зокрема внаслідок:

- емісії корпоративних прав (акцій) та обслуговування їх вторинного обігу;
- отримання і погашення банківського кредиту;
- розміщення корпоративних облігацій та обслуговування їхнього обігу;
- одержання безповоротної фінансової допомоги;
- лізингового фінансування придбання основних засобів (фінансовий лізинг);
- викупу корпоративних прав власної емісії.

Грошовий потік від фінансової діяльності розглядають як коригувальний механізм формування фінансового забезпечення потреби в капіталі для фінансування операційної та інвестиційної діяльності.

Чистий грошовий потік підприємства визначають як алгебраїчну суму чистих грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

## ***2. Загальні підходи до управління грошовими потоками***

Метою управління грошовими потоками підприємства є підтримання належного рівня його платоспроможності та ліквідності.

Можна виділити такі базові положення щодо організації управління грошовими потоками:

- грошові потоки не виникають за пасивної економічної діяльності, тому необхідно вживати певних заходів щодо формування грошових потоків та впливу на їх параметри – управління грошовими потоками;
- грошові потоки є невід'ємною частиною фінансового і операційного циклу. У зв'язку з цим фінансові рішення необхідно погоджувати з іншими напрямками діяльності підприємства;
- управління грошовими потоками потребує належного інформаційного забезпечення;
- управління грошовими потоками вимагає відповідного моніторингу і коригування.

Управління грошовими потоками слід здійснювати за такими принципами:

- інформаційна достовірність;



- збалансованість;
- ефективність
- іншими принципами, що визначаються специфікою конкретного підприємства.

В управлінні грошовими потоками виокремлюють функціональні елементи, подані на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Функціональні елементи управління грошовими потоками підприємства**

До основних завдань управління грошовими потоками підприємства належать:

1. забезпечення повноти та своєчасності потреби підприємства в капіталі для фінансування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
2. підтримання прийнятого рівня платоспроможності і ліквідності;
3. збільшення вхідних грошових потоків та їх оптимізація;
4. скорочення циклу обороту грошових коштів;
5. підтримка балансу між формуванням резерву ліквідності та втраченими альтернативними можливостями;
6. забезпечення ефективності використання грошових коштів через їх оптимальний розподіл у просторі і часі;
7. скорочення накладних витрат підприємства, пов'язаних з генеруванням його грошових потоків.

Виділяють такі *критерії ефективності управління грошовими потоками*:

- загальні – прибуток, ліквідність, структура капіталу, мінімізація оподаткування;

- специфічні – абсолютна величина грошового потоку, приведена вартість грошового потоку, строк мобілізації (імобілізації) грошового потоку тощо.

Для *оцінки грошового потоку* використовують такі показники:

1. **абсолютна сума грошового потоку від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, чистого грошового потоку підприємства;**

2. **сума грошового потоку до фінансування (Free Cash Flow)**

$$FCF = CF_0 + CF_1 - I$$

де  $CF_0$  – операційний грошовий потік;

$CF_1$  – інвестиційний грошовий потік;

$I$  – процентні платежі.

Сума FCF є джерелом самофінансування господарської діяльності підприємства, фінансового забезпечення обслуговування зовнішніх джерел фінансування. Завдання фінансового менеджменту – забезпечення стабільного формування FCF.

3. **нетто грошовий потік** – абсолютна величина грошових коштів, акумульованих підприємством за певний період, доступна власникам такого підприємства. Це сума грошових коштів, реінвестованих у господарську діяльність підприємства, та грошовий потік на користь власників (виплата дивідендів). Нетто грошовий потік є інструментом реалізації фінансовим менеджментом концепції максимізації достатку акціонерів. Пропорції розподілу нетто грошового потоку на реінвестовану та розподілену частини визначає дивідендна політика.

У процесі дослідження розраховується динаміка коефіцієнта ліквідності грошового потоку підприємства в розрізі окремих інтервалів періоду, що розглядається.

$$КЛ_{ГП} = \frac{ПГП}{НГП}, \quad (1)$$

КЛ<sub>ГП</sub> – коефіцієнт ліквідності грошового потоку підприємства;

ПГП – сума валового позитивного грошового потоку (надходження грошових засобів);

НГП - сума валового негативного грошового потоку (витрачання грошових засобів).

Для забезпечення необхідної ліквідності грошового потоку цей коефіцієнт повинен бути не менше одиниці (перевищення одиниці буде сприяти росту залишку грошових активів на кінець періоду, що розглядається).

Визначається також ефективність грошових потоків підприємства. Узагальнюючим показником такої оцінки є коефіцієнт ефективності грошового потоку підприємства:

$$KE_{ГП} = \frac{ЧГП}{ВНГП}, \quad (2)$$

$KE_{ГП}$  - коефіцієнт ефективності грошового потоку підприємства;

ЧГП – сума чистого грошового потоку підприємства в періоді, що розглядається;

ВНГП – сума валового негативного грошового потоку підприємства в періоді, що розглядається.

Певне уявлення про рівень ефективності грошового потоку дає і коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку, який розраховується по формулі:

$$KR_{ГП} = \frac{ЧГП_i}{ЧГП}, \quad (3)$$

$KR_{ГП}$  - коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку;

ЧГП<sub>і</sub> – сума чистого грошового потоку, що направлена на інвестування розвитку підприємства.

Управління грошовими потоками необхідно розглядати як послідовний процес постановки завдань та їх виконання, який поділяється на функціональні етапи.

#### Етапи реалізації управління грошовими потоками

**Етап 1 – планування та прогнозування грошових потоків** як складової внутрішньо фірмового фінансового прогнозування та планування, що охоплює:

1. *бюджетування грошових потоків*, яке спрямоване на:

- визначення у просторі і часі прогнозного значення сум вхідного та вихідного грошових потоків, а також їх часткових складових;

- формування бюджету руху грошових коштів, платіжного календаря, касового плану, бюджету податкових платежів.

2. *Планування ліквідності підприємства*, зокрема початкового і кінцевого

резерву ліквідності та джерел його забезпечення;

3. *Калькулювання* потреби підприємства в капіталі та його узгодження з рухом грошових коштів.

**Етап 2 – імплементація** результатів фінансового планування – передбачає ведення фінансово-господарської діяльності відповідно до запланованих параметрів і може охоплювати:

- встановлення планових цін на продукцію;
- визначення політики грошових розрахунків;
- залучення необхідного додаткового капіталу (довгострокових і короткострокових банківських і комерційних кредитів, випуск і розміщення цінних паперів);
- реалізація інших заходів, спрямованих на мобілізацію фінансових ресурсів із внутрішніх і зовнішніх джерел (дезінвестиції, стягнення дебіторської заборгованості, рефінансування боргових вимог тощо).

**Етап 3** – в процесі *фінансового контролю* здійснюють моніторинг виконання планових завдань на основі:

1. своєчасного обліку і виявлення відхилень фактичних показників руху грошових коштів від планових;
2. виконання аналізу причин відхилень;
3. інформування керівників про відхилення;
4. обґрунтування відповідних управлінських рішень задля оптимізації грошових потоків.

**Етап 4 – коригування** окремих показників фінансових планів та бюджетів здійснюють у таких формах:

1. перегляд цільових (прогнозних та планових) показників формування грошових потоків;
2. відтермінування формування вихідних грошових потоків (продовження, реструктуризація боргів);
3. інкасація відтермінованих вхідних грошових потоків (продаж векселів, дебіторської заборгованості).

Основну увагу слід приділяти управлінню операційним грошовим потоком,

оскільки він формується в результаті великої кількості вхідних і вихідних грошових потоків.

Управління операційним грошовим потоком ґрунтується на використанні касових розривів, що виникають внаслідок розбіжності в строках вхідних і вихідних грошових потоків (оплата за матеріали, виплата заробітної плати і надходження виручки). Касовий розрив безпосередньо залежить від фінансового та операційного циклів підприємства.

Операційний цикл – це період повного обороту всієї суми оборотних активів, у процесі якого відбувається зміна окремих їх видів.

#### Рух оборотних активів у процесі операційного циклу

На першій стадії грошові активи використовують для придбання сировини, матеріалів, тобто вхідних матеріальних запасів.

На другій стадії вхідні запаси матеріальних оборотних активів перетворюють на запаси готової продукції в результаті виробничої діяльності підприємства.

На третій стадії запаси готової продукції реалізують споживачам, і до надходження коштів за неї на підприємстві виникає дебіторська заборгованість.

На четвертій стадії дебіторська заборгованість перетворюється на грошові активи.

**Тривалість операційного циклу** ( $\text{Цо}$ ) охоплює період від моменту витрачання коштів на придбання вхідних запасів матеріальних активів і до надходження грошей від дебіторів за реалізовану продукцію:

$$\text{Цо} = \text{ПОга} + \text{Поз} + \text{ПОнв} + \text{ПОгп} + \text{ПОдз}$$

де  $\text{ПОга}$  – період обороту середнього залишку грошових активів (зокрема еквівалентів грошових коштів);  $\text{Поз}$  – період обороту сировини, матеріалів тощо на складі;  $\text{ПОнв}$  – період обороту незавершеного виробництва;  $\text{ПОгп}$  – період обороту запасів готової продукції на складі;  $\text{ПОдз}$  – тривалість інкасації дебіторської заборгованості.

У складі операційного циклу виділяють виробничий та фінансовий цикл підприємства.

**Виробничий цикл** ( $\text{Цв}$ ) характеризує період повного обороту матеріальних елементів оборотних активів від моменту надходження матеріалів до моменту

відвантаження готової продукції:

$$Цв = Поз + ПО_{нв} + ПО_{гп}$$

**Фінансовий цикл** (цикл грошового обігу – Цф) – це період повного обороту коштів, інвестованих в оборотні активи, починаючи з моменту погашення кредиторської заборгованості за отримані сировину та матеріали і закінчуючи інкасацією дебіторської заборгованості:

$$Цф = Поз + ПО_{нв} + ПО_{гп} + ПО_{дз} - ПО_{кз}$$

Де ПЩкз – період обороту кредиторської заборгованості.

Відтак суму касового розриву (Рк) можна обчислити за формулою:

$$Рк = Цв + ПО_{дз} - ПО_{кз}$$

Управління операційними грошовими потоками слід здійснювати з дотриманням таких вимог:

1. скорочення тривалості касового розриву на основі:

- прискорення оборотності виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, оптимізації їх величин;
- пришвидшення інкасації дебіторської заборгованості, рефінансування боргових вимог (врахування векселів, факторинг);
- оптимізації умов постачання сировини (за термінами, ціною за допомогою знижок);

2. забезпечення стабільності формування резерву ліквідності підприємства із відповідним його коригування;

3. забезпечення величини резерву ліквідності потребам забезпечення касового розриву;

4. здійснення мобілізації фінансових ресурсів (формування вхідного грошового потоку від фінансової діяльності) у разі тимчасової неспроможності підприємства покрити вихідні операційні грошові потоки в межах касового розриву за рахунок резерву ліквідності.

Під час управління інвестиційними та фінансовими грошовими потоками необхідно враховувати особливості, наведені у таблиці 2.3.

**Особливості управління інвестиційними та фінансовими грошовими потоками**

| <b>Управління інвестиційними грошовими потоками</b>  | <b>Управління фінансовими грошовими потоками</b>   |
|--|--|
| 1. Взаємозалежність з операційними грошовими потоками (реалізація інвестиційних проектів призводить до формування нових операційних грошових потоків)  | 1. Вхідні фінансові потоки є механізмами балансування Free Cash Flow   |
| 2. Довгостроковий характер грошових потоків, значний рівень невизначеності і ризику, що вимагає дисконтування  | 2. Приймаючи рішення про формування вхідних грошових потоків від фінансової діяльності, необхідно враховувати: <ul style="list-style-type: none"> <li>• політику підприємства щодо структури капіталу;</li> <li>• специфіку джерел формування дефіциту грошових коштів (для покриття короткострокових чи довгострокових зобов'язань);</li> <li>• той факт, що абсолютна величина вихідного грошового потоку фінансової діяльності визначається рівнем вхідних грошових потоків за минулі періоди (погашення основної суми боргу, виплати дивідендів, відсотків);</li> <li>• покриття вихідних грошових потоків повинно здійснюватися переважно за рахунок операційного грошового потоку і лише в окремих випадках – за рахунок фінансової діяльності (продовження заборгованості) чи погашення заборгованості за рахунок нової позики</li> </ul> |
| 3. Передбачається трансформація в майбутньому інвестиційного в операційний грошовий потік  |  |
| 4. Потреба у різних підходах до оцінки інвестиційних грошових потоків (оцінка вкладень в асоційовані, дочірні підприємства)  |  |
| 5. Фінансування вихідних грошових потоків має здійснюватися з таких джерел (за зменшенням) їх важливості: <ul style="list-style-type: none"> <li>• операційний грошовий потік FCF;</li> <li>• мобілізація капіталу у ході фінансової діяльності;</li> <li>• дезінвестиції (реалізація цінних паперів, необоротних активів);</li> <li>• інші додаткові фінансові ресурси, зокрема: залучення довгострокового капіталу (емісії облігацій, фінансового лізингу); збільшення величини власного капіталу із зовнішніх джерел (емісія акцій, отримання безповоротної фінансової допомоги)</li> </ul> |  |

Урахування зазначених особливостей управління грошовими потоками підприємства забезпечить підтримання необхідного рівня ліквідності та можливість ефективного використання тимчасово вільного залишку грошових коштів.

### ***3. Методи та інструменти оптимізації грошових потоків підприємства***

I. Бланк зазначає, що в основі оптимізації грошових потоків підприємства лежить збалансованість обсягів вихідного та вхідного грошових потоків, оскільки негативний вплив на результати господарської діяльності має як дефіцитний, так і надлишковий грошові потоки.

#### ***Підходи до зменшення дефіциту грошових коштів:***

- покращити управління дебіторською і кредиторською заборгованістю;
- відкласти або призупинити інвестиції в основні фонди;
- розглянути можливість надання знижок покупцям у разі ранньої передоплати;

- збільшити ціни на свою продукцію;
- знизити обсягу продажів у кредит;
- отримати кращі умови кредитування у постачальників;
- проаналізувати можливості залучення кредитів і позик для покриття дефіциту;
- розглянути можливість застосування разових заходів залучення грошових коштів на підприємство.

Таблиця 2.3.

### Причини дефіциту грошових коштів

| Внутрішні  | Зовнішні  |
|--|---|
| <p><u>Падіння обсягів продажу</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- втрата одного або більше крупних споживачів продукції;</li> <li>- недоліки в управлінні асортиментом продукції.</li> </ul> <p><u>Недоліки в системі управління фінансами</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- слабе фінансове управління;</li> <li>- відсутність управлінського обліку;</li> <li>- втрата контролю над витратами</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- криза неплатежів;</li> <li>- не грошові форми розрахунків;</li> <li>- конкуренція з боку інших товаровиробників;</li> <li>- зростання цін на енергію;</li> <li>- втрати від імпорту за рахунок зміни обмінного курсу;</li> <li>- податковий тиск;</li> <li>- висока вартість позикових коштів;</li> <li>- інфляційний тиск.</li> </ul> |

Методи оптимізації дефіцитного грошового потоку залежать від характеру дефіцитності – короткотермінової чи довготермінової.

У короткотерміновому періоді збалансованості дефіцитного грошового потоку досягають шляхом використання «Системи прискорення – уповільнення платіжного обороту» («Система лідс енд легс»). Суть цієї системи полягає в розробці заходів з прискорення залучення грошових коштів та уповільнення їх виплат (таблиця 2.4.).

У довготерміновому періоді реалізують заходи щодо зростання обсягу додатного та зниження обсягу від'ємного грошового потоку (таблиця 2.5.).

До методів оптимізації надлишкового грошового потоку належать:

- збільшення обсягу розширеного відтворення операційних необоротних активів;
- прискорення періоду розробки реальних інвестиційних проектів та початку їх реалізації;
- здійснення регіональної диверсифікації операційної діяльності підприємства;
- активне формування портфелю фінансових інвестицій;
- дострокове погашення довготермінових фінансових кредитів.



Таблиця 2.4.

## Заходи «Системи ліде енд легс»

| Прискорення залучення грошових коштів  | Уповільнення виплат грошових коштів   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення розміру цінових знижок за готівковий розрахунок за реалізовану продукцію;</li> <li>• забезпечення часткової чи повної передоплати за вироблену продукцію, яка користується високим попитом на ринку;</li> <li>• скорочення термінів надання товарного кредиту покупцям;</li> <li>• прискорення інкасації протермінованої дебіторської заборгованості;</li> <li>• використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості (облік векселів, факторинг, форфейтинг);</li> <li>• прискорення інкасації платіжних документів покупців продукції (часу перебування їх в дорозі, в процесі реєстрації, в процесі зарахування грошей на розрахунковий рахунок).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання флоута для уповільнення інкасації власних платіжних документів (флоут – це грошові кошти в дорозі; максимізація флоута – це максимізація періоду часу між виписуванням платіжного документа та фактичною його оплатою);</li> <li>• збільшення за узгодженням з постачальниками термінів отримання підприємством товарного кредиту; заміна придбання довготермінових активів, які потребують оновлення, на їх оренду (лізинг);</li> <li>• реструктуризація портфеля одержаних фінансових кредитів переведенням короткотермінових їх видів у довготермінові.</li> </ul> |

Таблиця 2.5.

## Заходи довготермінового періоду

| Зростання обсягу вхідного грошового потоку   | Зниження обсягу вихідного грошового потоку  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• залучення стратегічних інвесторів з метою збільшення обсягу власного капіталу;</li> <li>• залучення довготермінових фінансових кредитів;</li> <li>• продаж частини (або всього обсягу) фінансових інструментів інвестування;</li> <li>• продаж (або надання в оренду) основних засобів, які не використовують.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• скорочення обсягу та складу реальних інвестиційних програм;</li> <li>• відмова від фінансового інвестування;</li> <li>• зниження суми постійних витрат підприємства</li> </ul> |

У процесі оптимізації грошових потоків підприємства значну увагу необхідно приділяти їх *збалансованості* в часі.

Об'єктом оптимізації в такому разі є грошові потоки, які можуть бути передбачені та змінюються в часі (наприклад, податкові платежі не піддаються таким змінам, а лізингові піддаються).

**Використовують два методи оптимізації грошових потоків у часі: вирівнювання та синхронізація.**

**Вирівнювання** передбачає згладжування обсягів грошових потоків за окремі інтервали періоду, що розглядається (усунення сезонних та циклічних коливань грошових потоків).

**Синхронізація** повинна забезпечити підвищення рівня кореляції між додатнім та від'ємним грошовими потоками (він повинен наближатися до одиниці).

Високий рівень синхронізації за обсягом і в часі надходжень та витрат грошових коштів дає змогу знижувати реальну потребу підприємства в поточному та страховому залишку грошових коштів, а також резерв інвестиційних ресурсів.

Кінцевим етапом оптимізації є максимізація чистого грошового потоку підприємства. Збільшення суми чистого грошового потоку може бути забезпечене:

- зменшенням суми постійних витрат;
- зниженням рівня змінних витрат;
- здійсненням ефективною податковою політикою, яка б забезпечила зниження рівня сумарних податкових виплат;
- ефективною ціновою політикою, яка б забезпечувала підвищення рівня доходності операційної діяльності;
- застосуванням методу прискореної амортизації основних засобів;
- скороченням періоду амортизації використовуваних підприємством нематеріальних активів;
- продажем видів основних засобів та нематеріальних активів, які не використовують;
- посиленням претензійної роботи з метою повного та своєчасного стягнення штрафних санкцій.