

"Bezrobittia v Ukraini ta sviti. I kvartal 2019 roku" [Unemployment in Ukraine and the World. And the Quarter of 2019]. Ekonomichnyi diskusiiinyi klub. September, 25. 2019. <http://edclub.com.ua/analityka/bezrobittya-v-ukrayini-ta-sviti-ii-kvartal-2019-roku>

"Bundeszentralamt fur Steuern "BZSt"". Finanzverwaltung der Lanter. https://www.bzst.de/DE/Service/Behoerdenwegweiser/FinanzverwaltungLaender/finanzverwaltunglaender_node.html

Bechko, P. K. et al. "Napriamy posylennia sotsialnoi spriamovanosti opodatkovannia dokhodiv fizychnykh osib v Ukraini" [Directions for Improving the Social Diversity of Income Taxation of Private Individuals in Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 3, no. 26 (2018): 452-461.

Derzhavna sluzhba statystyky. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
Direction generale des Finances publiques. <https://www.gov.uk/government/organisations/hm-revenue-customs>

"Impots (France)". <https://www.impots.gouv.fr/portail/international?l=fr>

Ministerstwo Finansow. <https://www.gov.pl/web/finanse>

"Promyslovist Ukrainy u 2019 rotsi" [Industry of Ukraine in 2019]. Ekonomichnyi diskusiiinyi klub. January, 24. 2020. <http://edclub.com.ua/analityka/promyslovist-ukrayiny-u-2019-roci>

Shevchenko, R. Yu. "Rozvytok opodatkovannia dokhodiv fizychnykh osib v umovakh uprovdzhennia Podatkovoho kodeksu Ukrainy" [Development of Personal Income Taxation in the Context of the Implementation of the Tax Code of Ukraine]. *Naukovi pratsi NDFI*, no. 4 (2010): 11-19.

Sait Deklaratsii. <https://declarations.com.ua/>

Volkova, O. V. "Mizhnarodnyi dosvid opodatkovannia dokhodiv hromadian v konteksti suchasnoi podatkovoi reformy v Ukraini" [International Experience of Personal Income Taxation in the Context of Modern Tax Reform in Ukraine]. *Biznes-navihator*. 2014. <http://www.mubip.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/244.pdf>

"Zaborhovanist iz vyplaty zarobitnoi platy. Pidsumok 2019 roku" [Wage Arrears. The Result of 2019]. Ekonomichnyi diskusiiinyi klub. January, 29. 2020. <http://edclub.com.ua/analityka/zaborgovanist-iz-vyplaty-zarobitnoyi-platy-pidsumok-2019-roku>

УДК 336.6
JEL: D92; G32; O16

АЛГОРИТМ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

©2020 МАЛІКОВ В. В.

УДК 336.6
JEL: D92; G32; O16

Маліков В. В. Алгоритм побудови системи управління фінансами на підприємстві

Основною проблемою управління фінансами в практичних умовах є те, що через безліч наявного з цього питання матеріалу керівнику підприємства важко зрозуміти, з чого саме треба починати, яка інформація йому потрібна та на які показники (проблеми, явища) слід звертати увагу першочергово, а також яким чином все це пов'язано. Автор пропонує алгоритм побудови системи управління на підприємстві подати в такому вигляді: 1. Визначення фінансових цілей підприємства. 2. Виділення підсистем управління фінансами. 3. Визначення інформаційного забезпечення функціонування системи управління фінансами. 4. Визначення та дотримання правил управління фінансами. Для практичного застосування пропонується фінансові цілі підприємства навести у вигляді такої ієрархічної тривірневої моделі: основна ціль – отримання надлишкового грошового потоку; додаткові цілі – отримання прибутку та забезпечення платоспроможності підприємства; цілі розвитку – підвищення вартості підприємства та збільшення прибутку для його капіталізації. Виходячи зі сформульованих вище фінансових цілей пропонується виділити такі підсистеми управління фінансами: управління грошовими потоками; управління платоспроможністю; управління витратами, доходами і прибутком. Крім того, автор пропонує управлінські звіти умовно розділити на кілька рівнів (оперативний, тактичний і підсумковий) та виділити певні правила управління фінансами. Запропоновані рекомендації дозволять на практиці уникнути, зокрема, таких проблем, як виникнення касових розривів, ускладнення відносин з кредиторами тощо.

Ключові слова: управління, фінанси, платоспроможність, платежі, грошові потоки.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-344-348>

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

Маліков Володимир Васильович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Ярослава Мудрого, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: yanaas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6676-1799>

УДК 336.6
JEL: D92; G32; O16

Маліков В. В. Алгоритм построения системы управления финансами на предприятии

Основной проблемой управления финансами в практических условиях является то, что из-за множества имеющегося по этому вопросу материала руководителю предприятия трудно понять, с чего надо начинать, какая информация ему нужна и на какие показатели (проблемы, явления) следует обращать внимание в первую очередь, а также каким образом всё это связано. Автор предлагает алгоритм построения системы управления на предприятии подать в следующем виде: 1. Определение финансовых целей предприятия. 2. Выделение подсистем управления финансами. 3. Определение информационного обеспечения функционирования системы управления финансами. 4. Определение и соблюдение правил управления финансами. Для практического применения предлагается финансовые цели предприятия представить в виде следующей иерархической трехуровневой модели: основная цель – получение избыточного денежного потока; дополнительные цели – получение прибыли и обеспечение платежеспособности предприятия; цели развития – повышение стоимости предприятия и увеличения прибыли для её капита-

лизації. Исходя из сформулированных выше финансовых целей предложено выделить следующие подсистемы управления финансами: управление денежными потоками; управление платежеспособностью; управление затратами, доходами и прибылью. Кроме того, автор предлагает управленческие отчеты условно разделить на несколько уровней (оперативный, тактический и итоговый) и выделить определенные правила управления финансами. Предложенные рекомендации позволят на практике избежать, в частности, таких проблем, как возникновение кассовых разрывов, осложнения отношений с кредиторами и т. п.

Ключевые слова: управление, финансы, платежеспособность, платежи, денежные потоки.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 10.

Маликов Владимир Васильевич – доктор наук по государственному управлению, профессор, профессор кафедры управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет (ул. Ярослава Мудрого, 25, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: yanaas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6676-1799>

UDC 336.6

JEL: D92; G32; O16

Malikov V. V. The Algorithm for Building a Financial Management System at the Enterprise

The main problem of financial management in practical conditions is that because of the many material available on this issue, it is difficult for the head of enterprise to understand where to start, what information he needs and what indicators (problems, phenomena) should be paid attention in the first place, as well as how everything is connected. The author proposes an algorithm for building a management system in the enterprise to be submitted in the following form: 1. Determining the financial goals of the enterprise. 2. Allocating the financial management subsystems. 3. Determining the information support for the financial management system. 4. Determining and enforcing financial management rules. For practical application, it is proposed that the enterprise's financial objectives be presented as the next hierarchical three-tier model: the main goal is to generate excess money flow; additional goals are to make a profit and ensure the solvency of the enterprise; development goals are to increase the value of the enterprise and increase profits for its capitalization. Based on the financial objectives outlined above, the following financial management subsystems are proposed: money flows management; management of solvency; management of costs, income and profit. In addition, the author proposes management reports be conditionally divided into several levels (operational, tactical and final) with the allocated certain rules of financial management. The proposed recommendations will allow in practice to avoid, in particular, such problems as the occurrence of cash gaps, complications of relations with creditors, etc.

Keywords: management, finance, solvency, payments, money flows.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

Malikov Volodymyr V. – D. Sc. (Public Administration), Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University (25 Yaroslava Mudroho Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: yanaas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6676-1799>

Управління підприємством складається з декількох функцій, серед яких найважливішою можна вважати функцію управління фінансами.

Як би не було добре налагоджено виробництво, постачання та продаж, без правильного управління фінансами підприємство буде постійно відчувати брак коштів і поступово збільшувати кредиторську заборгованість (борги, зобов'язання), що не тільки гальмує його (підприємства) розвиток, а й прямо позначається на особистих доходах власника.

Розробкою проблем управління фінансами підприємств займалися багато як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких: А. Сміт, Д. Рікардо, Ф. Блек, У. Шарп, Ю. Фама, Дж. Тобін та багато інших.

Фінансовий стан підприємства вивчали, зокрема, А. В. Бурковська, Л. В. Івченко, О. Є. Федорченко, О. П. Квасова, М. Ю. Аверіна, Л. І. Шмалюк, А. В. Ковалевська, А. А. Акоюн та ін.

У цих та інших працях [1–10] викладені основні положення, що розкривають сутність, особливості та проблематику питань фінансів та управління ними.

На думку автора, для узагальнення висвітлених у наведених працях аспектів щодо системи управління фінансами на підприємстві необхідно розробити покроковий алгоритм її побудови.

Основною проблемою управління фінансами в практичних умовах є те, що через безліч наявного з

цього питання матеріалу керівнику (або ж власнику) підприємства важко зрозуміти, з чого саме треба починати, яка інформація йому потрібна та на які показники (проблеми, явища) слід звертати увагу першочергово, а також яким чином усе це пов'язано.

Мета дослідження полягає у створенні чіткого покрокового алгоритму побудови системи управління фінансами на підприємстві з наданням певних рекомендацій щодо кожного його елемента.

На основі аналізу напрацювань науковців і власних досліджень пропонується алгоритм побудови системи управління на підприємстві в такому вигляді (рис. 1).

Будь-яке управління повинно починатися з визначення мети або цілей. Підприємство створюється для того, щоб воно приносило кошти власнику. Для цього потрібно, щоб сума грошових надходжень перевищувала суму грошових платежів.

Різниця між вхідним і вихідним грошовими потоками дає надлишковий грошовий потік, тобто те, що і можна вважати основною метою (ціллю) створення будь-якого підприємства.

На практиці орієнтуватися виключно на надлишковий грошовий потік не можна, оскільки причинами його виникнення можуть бути отримання авансів і передоплат, затримка оплати рахунків по-

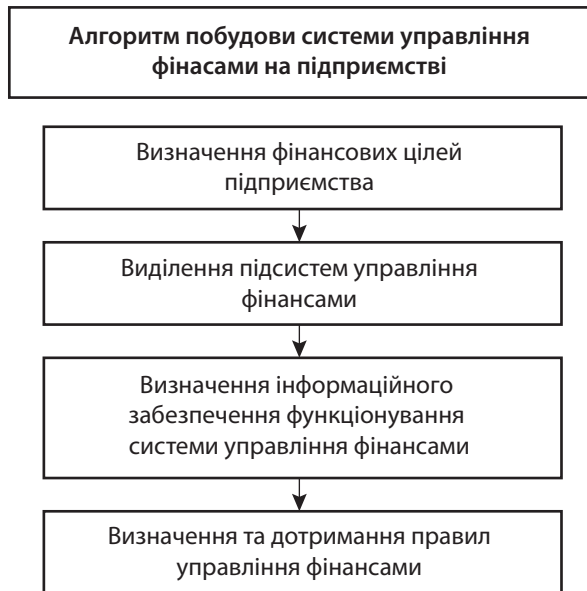


Рис. 1. Алгоритм побудови системи управління фінансами на підприємстві

Джерело: авторська розробка.

стачальників і підрядників або несвоєчасна виплата заробітної плати.

Такі причини виникнення (або збільшення) надлишкового грошового потоку призводять до зростання кредиторської заборгованості (боргів) та втрати платоспроможності.

Для того, щоб не втратити платоспроможність, потрібно враховувати такі правила:

- ✦ *по-перше*, щоб надлишковий грошовий потік формувався головним чином за рахунок прибутку;
- ✦ *по-друге*, треба мати достатню суму ліквідних активів для того, щоб своєчасно погасити поточну кредиторську заборгованість. При цьому на дату здійснення обов'язкових платежів необхідно мати на банківських рахунках достатні для погашення зобов'язань суми.

Таким чином, додатковими цілями управління фінансами підприємства на практиці автор вважає:

- ✦ отримання прибутку;
- ✦ забезпечення платоспроможності.

Для того, щоб надлишковий грошовий потік збільшувався, необхідно розвивати та масштабувати підприємство. Для цього необхідно вкладати (інвестувати) в нього кошти (як власні, так і залучені).

На цьому етапі автор виділяє ще дві цілі:

- а) підвищення вартості підприємства, що дає можливість отримати гроші від його продажу та/або залучити позикові фінансові ресурси;
- б) збільшення прибутку підприємства для його капіталізації та виплати дивідендів інвесторам.

Таким чином, для практичного застосування пропонується фінансові цілі підприємства навести у вигляді такої ієрархічної тривірневої моделі (рис. 2).

Виходячи із сформульованих вище фінансових цілей підприємства пропонується виділити такі підсистеми управління фінансами (табл. 1).

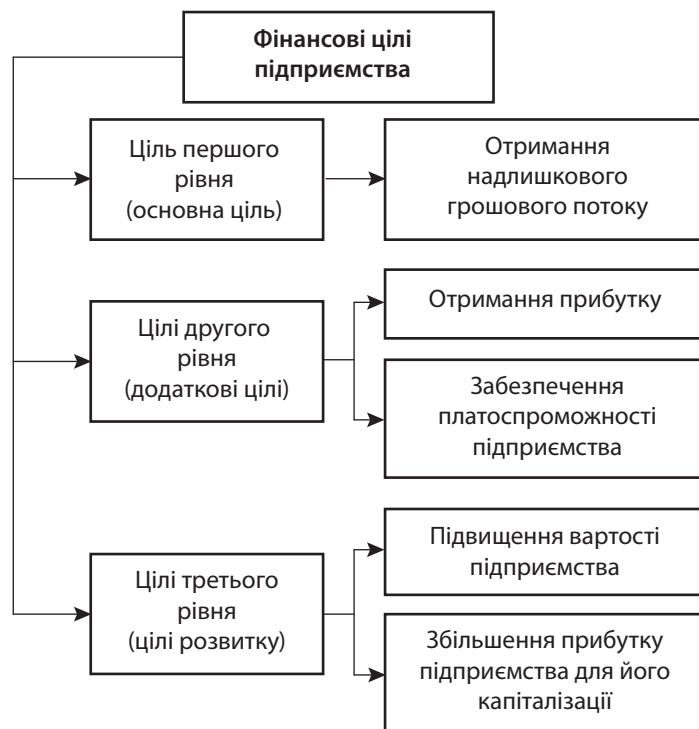


Рис. 2. Ієрархічна тривірнева модель фінансових цілей підприємства

Джерело: авторська розробка.

Підсистеми управління фінансами підприємства та їхній зміст

Підсистема управління фінансами	Зміст підсистеми управління фінансами
Управління грошовими потоками	– забезпечення здійснення всіх грошових платежів у встановлені законом та/або договором терміни; – отримання коштів (надлишкового грошового потоку) власником
Управління платоспроможністю	– постійний контроль за сумою дебіторської та кредиторської заборгованості; – регулярний розрахунок показників, що характеризують платоспроможність і фінансову стійкість бізнесу; – визначення термінів і напрямів використання коштів, а також джерел отримання та тимчасового залучення коштів
Управління доходами, витратами і прибутком	– розрахунок достовірного значення доходів, витрат і прибутку; – визначення видів виробленої продукції, робіт, послуг, придбаних для продажу товарів; – визначення цін на продукцію, товари, послуги та порядок їхньої оплати; – вибір постачальників і узгодження умов оплати; – визначення витрат, пов'язаних з веденням господарської діяльності, у тому числі витрат на оплату праці; – вироблення системи податкового планування та контроль за її застосуванням

Дані фінансової звітності не можуть використовуватися для прийняття управлінських рішень, оскільки:

- ✦ вони відображають минулі події, а управління орієнтоване на майбутнє;
- ✦ дуже часто, з метою захисту активів та податкового планування, єдиний бізнес розділено на кілька юридичних та/або фізичних осіб – підприємців, у кожного з яких своя власна фінансова звітність;
- ✦ для управлінського обліку важлива не тільки загальна сума прибутку за період, а й дані про те, як на цю величину впливав продаж кожного продукту, що випускається підприємством.

Автор пропонує управлінські звіти, які є основою інформаційного забезпечення функціонування системи управління фінансами, умовно розділити на кілька рівнів:

- ✦ *оперативний рівень* – звіти, які використовуються для поточного управління та потрібні щодня;
- ✦ *тактичний рівень* – звіти, які складаються щомісяця та відображають доходи і витрати від окремих продуктів і підрозділів підприємства та його платоспроможність;
- ✦ *підсумковий рівень* – річні звіти, які свідчать про фінансовий стан підприємства на дату подання фінансової звітності.

Керуючи фінансами, треба дотримуватися певних правил, або принципів. Автор вважає за доцільне основні правила управління фінансами сформулювати таким чином (табл. 2).

Для реалізації цих правил необхідні технічні інструменти (таблиці), в яких будуть відображатися надходження та витрачання грошових коштів. На сучасному етапі розвитку ІТ-технологій процес пла-

нування та контролю грошових потоків може бути автоматизований.

ВИСНОВКИ

Запропонований алгоритм побудови системи управління фінансами на підприємстві дозволить на практиці уникнути, зокрема, таких проблем, як виникнення касових розривів; ускладнення відносин з кредиторами; збільшення дебіторської заборгованості; виготовлення та продаж продуктів, що не покривають витрат підприємства (бізнесу); перевищення фінансовими зобов'язаннями ліквідних активів тощо. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Гончарук О. В., Кныш М. И., Шопенко Д. В. Управление финансами предприятий : учеб. пособие. СПб., 2002. 264 с.
2. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Финансы предприятий. М. : ИНФРА-М, 1998. 343 с.
3. Ньютон Д. Л., Дейвис Л. Д. Предпринимательский анализ финансов малого предприятия : учебник. М. : Интернет-Трейддинг, 2006. 420 с.
4. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. 2-е изд., доп. М. : Финансы и статистика, 2001. 208 с.
5. Тихомиров Е. Ф. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия : учебник. 3-е изд., испр. и доп. М. : Academia, 2010. 384 с.
6. Финансы организаций (предприятий) : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. / под ред. Н. В. Колчиной. М. : Юнити-Дана, 2007. 383 с.
7. Этрилл П., Маклейни Э. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / пер. с англ. . М. : Альпина Паблишер, 2012. 648 с.
8. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами. М. : Омега-Л, ООО «Эльга», 2011. 768 с.
9. Брунгильд С. Г. Управление дебиторской задолженностью. М. : АСТ, 2007. 256 с.
10. Дрэйхо Дж. IPO. Как и почему компании становятся публичными / пер. с англ. М. : Весь Мир, 2008. 392 с.

Правила управління фінансами та коментарі до них

№з/п	Правило	Коментар до правила
1	Створення резервів	Резерви створюються: а) для накопичення грошових коштів з метою інвестування в капітальні та фінансові активи; б) для створення фінансової впевненості, уникнення ризику неплатежів. Якими повинні бути ці резерви, в якій формі та де їх зберігати – це питання управління. Це можуть бути: – кошти на рахунках підприємства, у тому числі депозитних; – кошти на рахунках власників підприємства; – готівкові заощадження, у тому числі в іноземній валюті; – золото та інші дорогоцінні метали; – довгострокові договори накопичувального страхування життя
2	Забезпечення прибутковості підприємства (бізнесу)	Для забезпечення прибутковості необхідно встановлювати правильне співвідношення: – цін; – змінних витрат на виробництво та продаж; – обсягів виробництва та продажу; – постійних витрат. Планування і контроль цих показників здійснюється на підставі CVP-моделі
3	Використання фінансового важеля	Фінансовим важелем бізнесу можна вважати позикові кошти, використовуючи які, власник заощаджує власні кошти й отримує прибуток. Позикові кошти бувають: – платні (кредити, облігації, оренда майна); – безкоштовні – заборгованість за отримані товари, матеріали, послуги, аванси, а також заборгованість із заробітної плати, єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування, ПДВ та інших податків. Можливо також залучення грошей на умовах безвідсоткових позик. Деякі підприємства можуть залучати гроші, продаючи акції
4	Планування та контроль балансу грошових надходжень і платежів	Для отримання надлишкового грошового потоку треба забезпечити, щоб грошові надходження були менше грошових платежів. Для цього потрібно: – вміти визначити мінімально необхідну виручку від реалізації; – домагатися своєчасного погашення дебіторської заборгованості; – шукати джерела фінансування
5	Ліквідація касових розривів	При поточному управлінні грошима найбільш негативним явищем можна вважати касові розриви, коли на дату платежу коштів немає (або недостатньо), а коли кошти надходять, платіж уже виконано, у тому числі за рахунок відмови від необхідних витрат. Для ліквідації таких касових розривів необхідно встановити політику платежів. Політика платежів має керуватися такими рекомендаціями: поділ платежів на категорії, наприклад на «обов'язкові», «важливі», «надзвичайні», «звичайні», «на розсуд керівництва»; створення, використання та аналіз графіка платежів

REFERENCES

- Balabanov, I. T. *Finansovyy analiz i planirovaniye khozyaystvyushchego subekta* [Financial Analysis and Planning of an Economic Entity]. Moscow: Finansy i statistika, 2001.
- Blank, I. A. *Upravleniye finansovymi resursami* [Financial Resources Management]. Moscow: Omega-L; OOO «Elga», 2011.
- Brunghild, S. G. *Upravleniye debitorskoy zadolzhennostyu* [Account Receivable Management]. Moscow: AST, 2007.
- Dreykho, Dzh. *IPO. Kak i pochemu kompanii stanovyatsia publicnymi* [The IPO Decision. Why and How Companies Go Public]. Moscow: Ves Mir, 2008.
- Etrill, P., and Makleyni, E. *Finansovyy menedzhment i upravlencheskiy uchet dlya rukovoditeley i biznesmenov* [Financial Management and Management Accounting for Executives and Businessmen]. Moscow: Alpina Publisher, 2012.
- Finansy organizatsiy (predpriyatiy)* [Finances of Organizations (Enterprises)]. Moscow: Yuniti-Dana, 2007.
- Goncharuk, O. V., Knysh, M. I., and Shopenko, D. V. *Upravleniye finansami predpriyatiy* [Enterprise Finance Management]. St. Petersburg, 2002.
- Nyuman, D. L., and Deyvis, L. D. *Predprinimatelskiy analiz finansov malogo predpriyatiya* [Entrepreneurial Analysis of Finance of a Small Enterprise]. Moscow: Internet-Treyding, 2006.
- Sheremet, A. D., and Sayfulin, R. S. *Finansy predpriyatiy* [Business Finance]. Moscow: INFRA-M, 1998.
- Tikhomirov, Ye. F. *Finansovyy menedzhment. Upravleniye finansami predpriyatiya* [Financial Management. Enterprise Finance Management]. Moscow: Academia, 2010.