

## СКЛАДОВІ КОНЦЕПЦІЇ “СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ” В РОЗРІЗІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ

Одним із найактуальніших питань, що постають перед сучасними підприємствами є підвищення ефективності їх діяльності. Це питання потребує значної уваги в сучасних умовах глобалізації та конкурентної боротьби в умовах “необмежених ринків”. У статті запропоновано нові складові концепції “сучасного управління”, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства в розрізі управління грошовими потоками.

Ключові слова: ефективність діяльності, “сучасне управління”, розвиток підприємства, проблеми розвитку, управління грошовими потоками, маржинальний прибуток.

V. M. NAMYASENKO, K. V. VASILKIVSKY  
Khmel'nitsky National University

### COMPONENTS OF THE CONCEPT OF “MODERN MANAGEMENT” IN THE CONTEXT IMPROVE THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES THROUGH CASH FLOW MANAGEMENT

*Abstract – The effectiveness of the company is one of the key issues of our time: time of the globalization and unlimited market. The purpose of this article is to expand conception of “modern management” in a context of the cash flow management. We proposed the new components of the concept of «modern management» in the article. These components are aimed at increasing the effectiveness of the company in terms of cash flow management. The first of them is the conception of the choosing of the main goods to production among all that we can production. We can do it quickly thanks to the coefficient of margin profit and coefficient priority. It's help us to produce only the products that give us maximum profit for the problem solving of the our enterprise and it rising in the future. The next stage is the increasing the amount of working capital. One of the main ways to do that is to use borrowed funds. But it is associated with many risks. The coefficient of the losses on borrowed funds, that we have proposed, helps to reduce the risks and choose the optimal variant of the borrowing.*

*So, the “modern management” is one of the main tools that make it possible to function effectively and compete on the modern globalized market. This conception is modular and very flexible. We have described some of its modules that help to choose the “right” product and “right” credit.*

*Key words: effectiveness, “modern management”, enterprise evolution, problems of evolution, cash flow management, margin profit.*

В. Н. НАМЯСЕНКО, К. В. ВАСИЛЬКОВСКИЙ  
Хмельницкий национальный университет

### ЭЛЕМЕНТЫ КОНЦЕПЦИИ “СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ” В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЧЕРЕЗ УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ

*Эффективность компании есть одним из основных вопросов нашего времени – времени глобального и неограниченного рынка. Целью нашей работы есть рассмотрение концепции “современного управления” в контексте управления денежными потоками. Мы предложили новые компоненты концепции “современного управления” в статье. Эти компоненты направлены повышение эффективности компании в части управления денежными потоками. Первый из них это концепция выбора “главных” продуктов для производства из всех, что может производить предприятие. Мы можем это быстро делать с помощью коэффициента маржинальной прибыли и коэффициента приоритетности. Это даёт нам возможность производить продукт, который даёт нам максимальную прибыль для решения проблем и развития предприятия в будущем. Следующей частью является увеличения оборотных средств. Одним из центральных путей для достижения этой цели есть использование заимствованных средств, но это связано со множеством рисков. Коэффициент потерь от заимствованных средств помогает уменьшить эти риски и выбрать оптимальный вариант заимствования. “Современное управление” – один из основных инструментов, то делает возможным эффективно функционировать и конкурировать на современном глобализованном рынке. Эта концепция модульная и очень гибкая. Мы очертили некоторые из её модулей, которые помогают выбрать “правильный” продукт и “правильный” кредит.*

*Ключевые слова: эффективность деятельности, “современное управление”, развитие предприятия, проблемы развития, управление денежными потоками, маржинальная прибыль.*

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємство потребує постійного розвитку. Особливо актуальним дане питання є для вітчизняних підприємств в сучасних економічних та політичних умовах. Одним із напрямків розвитку та підвищення ефективності діяльності сучасного підприємства є оптимізація грошових потоків даного підприємства. Важливість цього питання обумовлена тим, що лише при правильному та виваженому управлінні такими потоками є можливість досягти кращих результатів з меншими витратами.

Для вирішення цих питань було застосовано досить багато систем та теорій, але є досить мало досліджень питання управління грошовими потоками за допомогою теорії маржинального прибутку є можливість найбільш ефективно управляти грошовими потоками підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема розвитку підприємства та підвищенню ефективності присвячено доволі велика кількість публікацій та досліджень вітчизняних та іноземних науковців. Дана проблема розглядається в межах окремих праць, великих комплексних досліджень, праць консалтингових агентств. Серед останніх публікацій можна згадати роботи Бондар Н.М., Запасна Л.С. та ін.

Питанню оптимізації грошових потоків приділялось не менше уваги та робіт як з боку економістів, так і фінансистів. Зокрема варто згадати Бланк І.О., Білик М.Д., Крамаренко Г.О. та ін. Щодо питання оптимізації грошових потоків за допомогою принципів, що лежать в основі теорії маржинального прибутку, то дане питання є практично недослідженим та нерозробленим. Фундамент для ґрунтовного дослідження даного напрямку заклав Орлов О.О.

**Формулювання цілей статті.** Основною ціллю статті є дослідити та запропонувати підхід щодо управління грошовими потоками на основі їх оптимізації та виставлення пріоритетів за допомогою використання показників операційного важеля, коефіцієнту безбитковості, показника маржинального прибутку та інших основних показників теорії маржинального прибутку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За сьогодишніх умов глобалізації та практичного розмивання кордонів національних ринків і утворення єдиного міжнародного ринку, а також відповідного посилення конкуренції; для вітчизняних підприємств поняття підвищення ефективності діяльності та питання розвитку практично ототожнюються і є єдиним поняттям. Це зумовлено тим, що сучасний стан підприємств фактично призвів до того, що підвищити ефективність діяльності можна лише за рахунок ефективного розвитку. Одним із основних факторів, що впливає на можливість проведення ефективної політики розвитку підприємства є наявність грошових ресурсів. Саме від того наскільки ефективно підприємство буде ними управляти і залежить кінцевий результат.

Перш за все, наведемо перелік основних факторів, що впливають на формування грошових потоків підприємства, рис. 1.



Рис. 1. Фактори, що впливають на формування грошових потоків підприємства [1]

Зовнішні фактори є такими, що спричинюють свій вплив на підприємство постійно, а останнє практично не може на них впливати, а лише проводити заходи для зменшення негативного впливу. Внутрішні ж чинники є такими, на які підприємство може вплинути. Зокрема, варто зазначити, що такий чинник як структура доходів та витрат практично прямо впливає на формування грошових потоків. Саме тому дане питання ми і обрали для дослідження. Зокрема для зміни структури доходи/витрати доцільно звернути увагу на наступні аспекти: скорочення рівня постійних та змінних витрат, а також ефективне управління ними; проведення ефективної цінової політики; фокусування на виробництві “ефективної продукції”; скорочення часу необхідного для прийняття рішення, щодо управління грошовими потоками.

На сучасному етапі розвитку, для більшості підприємств основою даної діяльності служить розрахунок прибутку та рентабельності підприємства як загалом, так і в розрізі кожного окремого продукту, що випускається. І це в першу чергу пов’язано із значними витратами часу. Дані витрати часу зумовлені тим, що розподіл передбачає стабільність випуску продукції, або ж одно номенклатурне виробництво. Насправді ж дана ситуація є динамічною і супроводжується постійними зрушеннями, а відповідно і потребою частого перерозподілу витрат. Якщо ж прийняти за константу якісь значення, що були отримані в минулих періодах, то ефективність управління фінансовими потоками знижується внаслідок викривлення отриманих результатів. Дані проблеми здатна вирішити концепція управління грошовими потоками на основі маржинального прибутку, більш детально з основами даного напрямку можна ознайомитись в працях Орлова О.О. [2].

Зокрема на першому етапі переходу на дану систему доцільно відмовитись від “загальноприйнятих”, але неефективних способів розподілу постійних витрат, а відповідно і системи управління витратами та

оптимізації асортименту, до системи, що будується на основі маржинального прибутку. Так за даного підходу для визначення фокусної групи достатньо знати змінні витрати та ціну одиниці продукції, що легко з'ясувати завдяки встановленим технічним картам та відомостей, щодо ціни на сировину. Завдяки цьому, а також тому, що зміна маржинального прибутку відповідає змінні прибутку, досить легко визначити, яка продукція є пріоритетною, а від якої потрібно відмовитись, або ж працювати з її ціною. Відповідно завдяки цьому обирається асортимент, який є найкращим за співвідношенням попиту/маржинальний прибуток. Наприклад, підприємство внаслідок скорочення наявних ресурсів може випускати лише три види продукції; раніше випускалось п'ять видів продукції А, Б, В, Г, Д. Розрахункові показники наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Розрахункові показники до умовного прикладу

Показник	А	Б	В	Г	Д
Середньомісячний обсяг виробництва, шт.	1000	1500	800	1050	500
Ціна за одиницю, грн	60	55	77	98	150
Змінні витрати, грн	30	30	40	70	105
Маржинальний прибуток, грн	30	25	37	28	45
Сумарні змінні витрати, грн	30000	45000	32000	73500	52500
Сумарний маржинальний прибуток, грн	30000	37500	29600	29400	22500

Отже, підприємству доцільно звернути свою увагу саме на випуск продукції А, Б та В. Звичайно, це дещо порушує основи вибору по маржинальному прибутку, але водночас з тим варто згадати, що постійні витрати залишаються на одному і тому ж рівні, а саме тому важливим є вибір продукту, який в сумі дасть найбільший маржинальний прибуток для покриття постійних витрат. Також є важливим звернути увагу і на те, що не завжди потрібно "гнатись" за найбільшим маржинальним прибутком. Потрібно звертати увагу і на рівень затрат, що пов'язані з випуском даної продукції (мається на увазі змінних), оскільки чим більші змінні витрати, тим більше потрібно вільних коштів на розрахунок за сировину, а значить менше коштів буде вивільнено для проведення заходів щодо підвищення ефективності підприємства. Як видно, розрахунки є досить трудомісткими і при багатонаменклатурному виробництві займуть досить багато часу для аналізу та співставлення, саме тому ми пропонуємо використовувати такий показник як коефіцієнт маржинального прибутку (розраховується лише на одиницю продукції) [2]:

$$K_{МП_i} = \frac{ПМ_i}{Ц_i}, \quad (1)$$

де  $ПМ_i$  – маржинальний прибуток на одиницю продукції;  $Ц_i$  – ціна одиниці продукції.

Цей показник дасть змогу визначити, яку частку маржинальний прибуток займає в ціні продукції. Зважаючи на те, що постійні витрати є практично незмінними та не залежать від обсягу продукції, визначення пріоритетного асортименту можна визначити завдяки механічному сортуванню продукції в будь-якому табличному редакторі за двома показниками: маржинальний прибуток та коефіцієнт маржинального прибутку. Та продукція де маржинальний прибуток і коефіцієнт маржинального прибутку на плановий обсяг є більшим і буде кращою для підприємства в розрізі вивільнення додаткових коштів на розвиток підприємства. Найбільш цікавою є продукція де цей коефіцієнт максимально близький до одиниці.

Проведемо розрахунок за даним коефіцієнтом на основі нашого умовного прикладу. Коефіцієнти маржинального прибутку по виробках набудуть наступного вигляду: А: 0,5; Б: 0,45; В: 0,48; Г: 0,29; Д: 0,3. Згідно даних результатів підтверджується наш попередній розрахунок, але в значно коротшому і зручнішому вигляді; пріоритетними є вироби А, Б та В. Важливо зауважити, що даний приклад є свідченням того, що коли коефіцієнти маржинального прибутку різні, можна обійтись і без двоступеневої перевірки – відмовитись від сортування за двома параметрами. Але так як на практиці переважає багатонаменклатурне виробництво і ймовірність того, що буде декілька виробів з однаковим коефіцієнтом пріоритетності, потрібно все ж використовувати двофакторне сортування.

Також для розрахунку пріоритетності виробів, окрім коефіцієнту маржинального прибутку може бути використаний і запропонований нами коефіцієнт пріоритетності, який по суті є оберненим до коефіцієнту маржинального прибутку і дає змогу розглянути виріб з іншої точки зору, а саме зрозуміти на скільки змінні витрати на певний виріб переважають над маржинальним прибутком на нього ж. Розуміння даного показника потрібне для того, щоб ефективно управляти оборотними коштами для безперервного процесу виробництва. Так якщо коефіцієнт пріоритетності починає зростати значить потрібно оптимізувати роботу з даним продуктом різними методами, в першу чергу неціновими, для повернення до попереднього значення. Також даний показник може використовуватись і для вибору найбільш цікавої продукції для виробництва, але на відміну від коефіцієнта маржинального прибутку, даний показник є тим кращим, чим його значення менше. Найбільш цікавими є вироби, значення яких максимально менше одиниці. Розраховується показник наступним чином (лише на одиницю продукції):

$$K_{np_i} = \frac{B_{zm_i}}{ПМ_i}, \quad (2)$$

де  $B_{zm}$  – змінні витрати на одиницю продукції.

Результати перевірки співпадають з результатами, які дає коефіцієнт маржинального прибутку. Продемонструємо це на нашому умовному прикладі. Коефіцієнти пріоритетності для виробів будуть: А: 1; Б: 1,2; В: 1,08; Г: 2,5; Д: 2,33. За даними результатів підтверджується співставність з результатами, що продемонстровані за допомогою коефіцієнту маржинального прибутку; пріоритетними є вироби А, Б та В.

В нашому прикладі причиною, що змусила підприємство відмовитись від двох з п'яти видів продукції стала нестача ресурсів, як правило такою причиною є нестача оборотних коштів для забезпечення постійного “перезапуску” виробництва. Саме робота із оборотними коштами є одним із головних завдань при роботі по оптимізації грошових потоків.

Для поповнення оборотних коштів, як правило використовуються запозичені кошти. Саме тому, наступним кроком при проведенні політики, щодо оптимізації грошових потоків є визначення ризиків, що пов'язані із діяльністю із використанням запозичених коштів. Як відомо агрегований ризик визначають як добуток сили впливу операційного важеля на силу впливу фінансового важеля [3]. На нашу думку доцільно також звернути увагу на такий показник як коефіцієнт втрат за запозиченими коштами (як правило кредитними):

$$K_{BK} = \frac{BK}{M}, \quad (3)$$

де  $BK$  – витрати по кредиту; по суті – це сума, яку потрібно сплачувати кожного періоду за використання кредитних коштів, вимірюється в грошових одиницях і є його вартістю;  $M$  – маржинальний прибуток підприємства.

Суть показника полягає в тому, що розраховуючи доцільність використання позикових коштів варто визначити, яка частина маржинального прибутку буде “втрачена” внаслідок необхідності оплачувати використання кредиту. Цей показник виступає не як обов'язковий та не такий, що є ключовим при прийнятті рішень. Швидше, можна сказати, даний показник є своєрідним шляховим маячком для керівництва та фінансово-економічної служби при прийнятті остаточного рішення про залучення позикових коштів. Так наприклад підприємство може визначити, яка зміна відбудеться з реально отриманим прибутком внаслідок запозичення певного об'єму коштів. Розмір даного коефіцієнту на рівні 1 і вище є прямим свідченням того, що підприємство реально стане збитковим. Це пов'язано з тим, що не будуть перекириватись постійні витрати, які є частиною маржинального прибутку. Цей коефіцієнт є своєрідним експрес тестом при виборі декількох варіантів кредитування.

Іншою складовою, що розглядає доцільність використання кредитних (запозичених) коштів є визначення їх ефективності, тобто визначення відношення планових фінансових результатів із запозиченням коштів (витрати по кредиту вираховуються як і звичайні умовно-постійні витрати) до планових фінансових результатів без такого запозичення. Таке запозичення є доцільним, якщо дане співвідношення більше 1.

На основі даних показників можна досить швидко та вірно прийняти рішення про доцільність залучення запозичених коштів, а також визначення оптимального варіанту такого залучення.

Продемонструємо це на прикладі. Підприємство  $N$  внаслідок нестачі оборотних коштів розглядає доцільність залучення кредиту для підвищення ефективності, витрати по якому будуть складати 10 тис. грн щомісяця і дадуть приріст +10 %, 15 тис. грн і 12 % приріст та 25 тис. грн та приріст 30 %. Планові показники наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Показник	Без залучення кредиту	Із залученням кредиту, вартістю		
		10 тис. грн	15 тис. грн	25 тис. грн
Обсяг продажу, грн	85000	93500	95200	110500
Постійні витрати, грн	35000	35000+10000	35000+15000	35000+25000
Змінні витрати, грн	40000	44000	44800	52000
Маржинальний прибуток, грн	45000	49500	50400	58500
Коефіцієнт втрат	–	0,2	0,3	0,43
“Фінансовий результат”, грн	10000	4500	400	–1500

Тобто найприйнятнішим для підприємства є варіант із найдешевшим кредитом, що дасть найменший обсяг приросту, але водночас з тим забезпечить найбільші фінансові показники. Саме порівняння коефіцієнту втрат дозволяє оперативного прийняти управлінське рішення. Після такого “експрес” вибору доцільно проводити більш ґрунтовні розрахунки показників ефективності. Таким чином розрахунок буде проводитись лише по одному варіанту, а не по всіх трьох, що значно зекономить час.

Показники, які ми запропонували та представили дозволяють значно скоротити час на визначення основних показників та прийняття рішень, щодо управління грошовими потоками та виробництвом взагалі, а отже допомагають підвищити ефективність діяльності промислових підприємств.

**Висновки.** Розвиток підприємства є тією умовою, яка дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства і ефективно діяти та конкурувати на динамічному ринку.

В процесі розвитку підприємства виникають різні проблеми, які потрібно долати та вирішувати для ефективного розвитку та конкурентної боротьби на ринку. Ці проблеми є досить різноманітними та такими, що практично неможливо врахувати їх усіх. Однією з таких проблем є оптимізація грошових потоків на підприємстві. Грошові потоки можна оптимізувати різними шляхами. Одним з таких напрямків є визначення переліку продукції, яка є найбільш цікавою для виробництва. Іншим напрямком є визначення доцільності запозичення коштів та вплив цих дій на можливість управління прибутком підприємства. В сучасних умовах рішення мають прийматись оперативно і з поєднанням формального та інтуїтивного управління (концепція “сучасного управління”). Саме складовими такого “сучасного управління” і є запропоновані нами коефіцієнти пріоритетності та втрат від запозичених коштів, а також коефіцієнт маржинального прибутку. Коефіцієнт маржинального прибутку і коефіцієнт пріоритетності також є індикаторами для перегляду цінової політики та цін на окремі вроботи зокрема.

### Література

1. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу / Л. П. Дядечко. – К. : ЦУЛ, 2007. – 224 с.
2. Орлов О. О. Маржинальний прибуток в економічних розрахунках на промислових підприємствах : монографія / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних. – К. : Освіта України, 2011. – 192 с.
3. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту / Є. Г. Рясних. – К. : Академвидав, 2010. – 336 с.

### References

1. Diadechko L. P. Ekonomika turystychnoho biznesu / L. P. Diadechko. – K. : Tsentр uchbovoi literatury, 2007. – 224 s.
2. Orlov O. O. Marzhynalnyi prybutok v ekonomichnykh rozrakhunkakh na pidpryiemstvi : monohrafiia / O. O. Orlov, Ye. H. Riasnykh. – K. : Osvita Ukrainy, 2011. – 192 s.
3. Riasnykh Ye. H. Osnovy finansovoho menezhmentu / Ye. H. Riasnykh. – K. : Akademvydav, 2010. – 336 s.

Надіслана/Written: 31.08.2015 р.  
Надійшла/Received: 1.09.2015 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов