

УДК 336.76.330

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-2>**Жуков В.В.**кандидат економічних наук,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9286-1739>

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Виходячи з аналізу, визначено поняття грошовий потік запропоновані наступні заходи, спрямовані на збільшення доходів: визначити перелік майна, який не використовується в поточній господарській діяльності, з метою його подальшого продажу або здачі в оренду; відстежувати стан кредиторської заборгованості та розмір грошових коштів шляхом пропозиції постачальникам різних схем платежів, які дозволяють своєчасно, без ризику для основної діяльності погашати заборгованість; нараховувати власний капітал без опори на зовнішні джерела фінансування; проаналізувати ціни та обсяги реалізованої продукції, знайти рішення, яке допоможе збільшити надходження додаткових грошових коштів, не збільшуючи ціни; спробувати отримати більше прибутку зі споживачами послуг за допомогою вдосконалення системи розрахунків; розробити методіку, що оцінює вплив заходів на рух грошових коштів; скласти план надходження та витрачання грошових коштів для прогнозування валового і чистого грошових потоків за різними видами діяльності, що забезпечить платоспроможність в майбутній період. Перераховані рекомендації можуть підвищити рівень фінансово-економічного розвитку підприємства, поліпшити потік грошових коштів, надати позитивний економічний ефект та захистити підприємство від загрози банкрутства.

Ключові слова: процес управління, підприємства, грошовий потік, ефективність, готельний і ресторанний бізнес.

Zhukov Vladlen

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF CASH FLOW MANAGEMENT OF ENTERPRISES HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

In modern business conditions, the activity of Ukrainian enterprises in the hotel and restaurant business shows that today, the stability of economic and social processes in society directly depends on the financial stability of enterprises, that is, the ability of enterprises to generate cash flows. Correctly formulated legal concepts are of great importance for researching the issue of cash flow management. The concept of "cash flow" is widely used in the theory and practice of economics, so its unequivocal interpretation by economists of various specialties is very important. Based on the analysis, the concept of cash flow is defined as a collection of cash receipts and disbursements distributed over time, which the company receives and pays out during a certain period for the purpose of implementing any project or functioning of one or another type of assets. Let's consider several successive stages of the development of this plan: forecast of receipt and expenditure of funds for current activities; calculation of the planned indicators of receipt and expenditure of funds from investment activities (taking into account the indicator of the ChGP of the current activity); development of planned indicators of receipt and expenditure of funds from financial activities, which provides sources of external financing for operational and investment activities in the future period; forecasting gross and net cash flow, as well as dynamics of cash balances in the enterprise. Cash flow management is considered – one of the most significant areas of the financial management system, which is closely related to other enterprise management systems. The results of the cash flow optimization process are reflected in the system of formation and use of cash in the future period. Therefore, for the implementation of measures aimed at increasing income, the following recommendations can be offered: determine the list of property that is not used in current economic activity, with the aim of its further sale or lease; monitor the state of payables and the amount of cash by offering suppliers various payment schemes that allow timely repayment of debts without risk to the main activity; increase own capital without relying on external sources of financing; analyze prices and volumes of products sold, find a solution that will help increase the inflow of additional funds without increasing prices; try to get more profit with service consumers by improving the settlement system; develop a methodology that assesses the impact of measures on the flow of cash; draw up a plan of receipt and expenditure of funds for forecasting gross and net cash flows for various types of activities, which will ensure solvency in future periods. The listed recommendations can increase the level of financial and economic development of the enterprise, improve the flow of cash, provide a positive economic effect and protect the enterprise from the threat of bankruptcy.

Keywords: management process, enterprises, cash flow, efficiency, hotel and restaurant business.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання діяльність українських підприємств готельно-ресторанного бізнесу свідчить про те, що на сьогоднішній день, стабільність економічних і соціальних процесів в суспільстві безпосередньо залежить від фінансової стійкості підприємств, тобто здатності підприємств виробляти грошові потоки.

Отже, визначається необхідність в освоєнні сучасних методів аналізу та ефективному управлінні грошовими потоками підприємства. Наявність грошових коштів на рахунках підприємства сприяє його виживанню в конкурентоспроможних умовах ринку і вибору оптимальної тенденції розвитку. Забезпечення сталого кругообігу грошових коштів підприємства в

процесі відтворення і є метою управління грошовими потоками. Тому створення раціональної організаційної системи управління фінансовими потоками впливає на ефективність діяльності підприємства. Це пояснює актуальність даної теми роботи для сучасних підприємств з різними напрямками діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням актуальних питань, пов'язаних з управлінням грошовими потоками займалися такі науковці, як, Брігхем Ю. [1], Васюренко В. [2], Пересада А.А. [3], Поддєрьогін А.М. [5], Партин Г.О., Задерецька Р.І., Галечко І.Б. [6], Вахович І.М. [7], Дема Д.І., Дорохова Л.М., Віленчук О.М. [8] та інші, які внесли значний вклад у розробку процесу управління грошовими потоками підприємств. Однак, при великій кількості наукових робіт, серед вчених відсутня єдина думка в області методики обліку та аналізу грошових потоків, недостатнім чином розкриті питання управління та оптимізації грошових потоків.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад управління грошовими потоками підприємств та надання рекомендацій з метою підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємств.

Вклад основного матеріалу дослідження. Важливе значення для дослідження питання управління грошовими потоками мають правильно сформульовані правові поняття. Поняття «грошовий потік» широко використовується в теорії і практиці економіки, тому дуже важливим є його однозначне тлумачення економістами різних спеціальностей. Для визначення сутності даного поняття використаємо метод морфологічного аналізу, за допомогою якого отримаємо узагальнене поняття в таблиці 1.

Таким чином, виходячи з аналізу, визначено поняття грошовий потік – це сукупність розподілених у часі надходжень і виплат грошових коштів, яку підприємство отримує і виплачує протягом певного періоду з метою реалізації будь-якого проекту або функціонування того чи іншого виду активів.

Управління грошовими потоками – одне з найбільш значущих напрямків системи фінансового менеджменту, яке тісно пов'язане з іншими системами управління підприємства. Управління грошовими потоками

органічно входить в систему управління доходами і витратами, управління рухом активів і капіталу, управління всіма аспектами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Воно являє собою систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням грошових коштів підприємства і організацією їх обороту.

Процес управління грошовими потоками кожного підприємства, що займається виробничо-господарською діяльністю, вимагає особливої уваги і ретельного аналізу. Стан більшості підприємств можна назвати фінансово нестійким внаслідок неорганізованості фінансової системи, наявності некваліфікованих працівників. В такому випадку, недоцільно говорити про ефективне використання грошових коштів.

Можна забезпечити перехід на новий якісний рівень прогнозування грошових потоків шляхом створення методики, яка оцінює вплив заходів на рух грошових коштів. Це дозволить розраховувати очікувані значення відповідних показників, визначати доцільність заходів і оцінювати наслідки подій, що призведе до значного підвищення ефективності прийнятих рішень [6].

У таблиці 2 наведені етапи даної методики, які послідовно описують функціональний зміст діяльності в рамках фінансового управління.

Всі поточні фінансові плани підприємства і його великі господарські операції повинні розроблятися спільно з плануванням грошових потоків по ним.

Плановані грошові потоки знаходять своє відображення в плані надходження і витрачання грошових коштів, який є одним з основних форм поточного фінансового плану. Він необхідний підприємству для прогнозування в часі валового і чистого грошових потоків за різними видами діяльності та забезпечення платоспроможності в наступних планових періодах [7].

Даний план складається за окремими видами господарської діяльності та по підприємству в цілому на майбутній рік з тимчасовими розрізами по місяцях для того, щоб врахувати сезонні коливання грошових потоків підприємства [8]. Незважаючи на те, що деякі передумови плану є слабопрогнозованими, зазвичай він формується в трьох варіантах – «оптимістичному», «реалістичному» і «песимістичному».

Таблиця 1

Теоретичні підходи до трактування поняття «грошовий потік»

№ з/п	Автор	Визначення поняття
1	Ю. Брігхем [1, с. 425]	<i>Грошовий потік</i> – це фактично чисті грошові кошти, які приходять у фірму (або витрачаються нею) протягом певного періоду.
2	В. Васюренко [2, с.55]	<i>Фінансовий потік</i> – це цілеспрямований рух, зміна (обсягів, форм і видів) фінансових ресурсів певного суб'єкта господарювання, що відбувається спільно з відповідними йому грошовими потоками.
3	А. Пересада., Т. Майорова, О. Ляхова [3, с. 119]	<i>Грошовий потік</i> – це прибуток від інвестиційного проекту після оподаткування, але перед нарахуванням амортизації, виплатою відсотків та дивідентів.
4	В. Жуков [4, с. 54]	<i>Грошовий потік</i> – це різниця між грошовими надходженнями та витратами
5	А. Поддєрьогін [5, с. 254]	<i>Грошовий потік</i> – це сукупність послідовно розподілених у часі подій, які пов'язані з відокремленням та логічно завершеним фактом зміни власника грошових ресурсів через виконання зобов'язань між економічними агентами (суб'єктами господарювання, державою, домогосподарствами, міжнародними організаціями).

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [1–5]

Таблиця 2

Етапи методики

№ з/п	Етапи	Зміст
1	Розробка системи управління грошовими потоками	Етап заснований на формулюванні керівниками основних цілей і завдань для досягнення ефективного процесу управління грошовими потоками і побудові його організованої системи. Для досягнення поставлених цілей необхідно скласти приблизний перелік основних критеріїв управління грошовими потоками. Розробка комплексної класифікаційної характеристики фінансових потоків, що дозволяє давати оцінку і вибрати сферу управлінського впливу. За допомогою класифікації можливо спрямовано враховувати, аналізувати і планувати грошові потоки. Створення взаємопов'язаних підрозділів, які відповідають за надання інформації, аналіз, планування і контроль грошових потоків, закріплення цих функцій за бухгалтерським, плановим відділами і фінансово-аналітичною службою.
2	Аналіз вихідного стану грошових потоків	Даний етап має на увазі визначення внутрішніх і зовнішніх джерел інформації для аналізу стану грошових потоків. Основні внутрішні джерела даних знаходяться у формах фінансової звітності, які складаються бухгалтерією. Зовнішніми джерелами інформації є дані, одержувані від економічного відділу та фінансово-аналітичної служби. Проведення вертикального і горизонтального аналізу грошових потоків підприємства на основі даних фінансової звітності. Визначається система факторів, які впливають на грошові потоки підприємства, тобто визначаються особливості руху капіталу та особливості функціонування підприємства, що дозволяє виявити об'єкти управлінського впливу.
3	Оптимізація грошових потоків підприємства	Характеризується оцінкою достатності чистого грошового потоку і розрахунком оптимального залишку грошових коштів. Це дуже значимі параметри, так як, наприклад, величина чистого грошового потоку є головним показником результату руху капіталу на підприємстві, хоча позитивне значення даного показника не говорить про те, що в майбутньому підприємство буде платоспроможним. Тому необхідний розрахунок оптимального залишку грошових коштів.
4	Забезпечення контролю за рухом грошових коштів	Мається на увазі спостереження і контроль за виконанням управлінських рішень по грошових потоках, реалізацією фінансових завдань, розробкою оперативних рішень по стабілізації фінансового стану підприємства, коригуванням політики управління грошовими потоками у зв'язку з впливом на них тих чи інших факторів.

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [7-9]

У таблиці 3 виконано кілька варіантів складання прогнозу підприємства яке аналізували щодо грошових потоків за фактичними даними.

Існує кілька послідовних етапів розробки цього плану:

- прогноз надходження і витрачання грошових коштів по поточній діяльності;
- розрахунок планових показників надходження та витрачання грошових коштів з інвестиційної діяльності (з урахуванням показника ЧПП поточної діяльності);
- розробка планових показників надходження та витрачання грошових коштів з фінансової діяльності, що забезпечує джерелами зовнішнього фінансування операційну та інвестиційну діяльність у майбутньому періоді;
- прогнозування валового і чистого грошового потоку, а також динаміки залишків грошових коштів по підприємству.

Результати всіх розрахунків фіксуються в плановій таблиці з розрізом позицій по поточній, інвестиційній та фінансовій діяльності, а також розбиваються на місяці, квартали або беруться за майбутній рік в цілому.

Висока динаміка грошових потоків та їх залежність від різноманітних короткострокових факторів вимагає розробки платіжного календаря або поточного бюджету руху грошових коштів – плану надходження і витрачання грошових коштів на майбутній період.

Це дає підприємству ряд переваг:

- стратегічне та тактичне планування, яке дозволяє більш детально контролювати виробничий процес;

- бюджетування, тобто об'єктивну оцінку результатів діяльності;

- координацію діяльності різних підрозділів підприємства;

- прогноз грошових потоків для розгляду питань про підвищення ефективності діяльності та стимулювання раціонального використання фінансових ресурсів.

Правильно організована система бюджетування знижує рівень витрат на 10–15%, забезпечує постійну наявність грошей на розрахунковому рахунку підприємства, систематизує витрати, забезпечує відповідність поточної діяльності підприємства його короткостроковим і довгостроковим цілям, виявляє і використовує вільний капітал підприємства, дотримує баланс між рентабельністю і ліквідністю, дисциплінує персонал [4; 8].

Крім того, важливим етапом управління підприємством є оптимізація грошових потоків. Основа оптимізації платіжного обороту підприємства полягає в збалансованості обсягів позитивного і негативного грошових потоків.

Розробляючи організаційні заходи щодо прискорення залучення грошових коштів і уповільнення їх виплат, можна домогтися відновлення дефіцитного грошового потоку в короткостроковому періоді. Однак це може привести до проблем дефіцитності даного потоку в наступних періодах.

Для збільшення позитивного грошового потоку в довгостроковому періоді необхідно залучати інвесто-

Таблиця 3

Варіанти складання прогнозу

Операції	Варіанти складання прогнозу		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Виручка від реалізації продукції	Як минулого року	Збільшення на 10%	Збільшення на 15%
Надходження	20% – за продукцію даного періоду; 80% – за продукцію попереднього періоду	20% – за продукцію даного періоду; 80% – за продукцію попереднього періоду	20% – за продукцію даного періоду; 80% – за продукцію попереднього періоду
Платежі	Як минулого року	Збільшення на 5%	Збільшення на 3%

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [6–9]

рів, продавати частину фінансових інструментів інвестування та продавати (здавати в оренду) невикористовувані види основних засобів.

Знизити обсяг негативного грошового потоку в довгостроковому періоді можливо тільки скоротивши обсяг та склад реальних інвестиційних програм, а також не виконувати інвестиційну діяльність і знизити витрати на виробництво.

У процесі оптимізації грошових потоків необхідно збалансувати їх у часі за допомогою методів вирівнювання та синхронізації.

Вирівнювання грошових потоків передбачає згладжування їх обсягів в окремих інтервалах потрібного періоду, завдяки чому усуваються певною мірою сезонні та циклічні відмінності у формуванні позитивних і негативних грошових потоків, оптимізуються середні залишки грошових коштів та підвищується рівень ліквідності.

Синхронізація дозволяє підвищувати рівень кореляції між позитивним та негативним грошовими потоками, що оцінюється коефіцієнтом кореляції, який прагне до «+1».

Заключний етап оптимізації – це максимізація чистого грошового потоку (ЧГП). ЧГП можна збільшити наступними способами:

- знизити суми постійних і змінних витрат;
- проводити ефективну податкову політику для зниження сум податкових виплат;
- здійснювати ефективну цінову політику для підвищення доходів за поточною діяльністю;
- використовувати метод прискореної амортизації основних засобів;
- скорочувати період амортизації нематеріальних активів;
- продавати невикористовувані основні засоби та нематеріальні активи.

Результати процесу оптимізації грошових потоків відображаються в системі формування та використання грошових коштів в майбутньому періоді.

Отже, для реалізації заходів, спрямованих на збільшення доходів, можна запропонувати наступні рекомендації:

- визначити перелік майна, який не використовується в поточній господарській діяльності, з метою його подальшого продажу або здачі в оренду;
- відстежувати стан кредиторської заборгованості та розмір грошових коштів шляхом пропозиції поставальникам різних схем платежів, які дозволяють своєчасно, без ризику для основної діяльності погашати заборгованість;
- нарощувати власний капітал без опори на зовнішні джерела фінансування;
- проаналізувати ціни та обсяги реалізованої продукції, знайти рішення, яке допоможе збільшити надходження додаткових грошових коштів, не збільшуючи ціни;
- спробувати отримати більше прибутку зі споживачами послуг за допомогою вдосконалення системи розрахунків;
- розробити методіку, що оцінює вплив заходів на рух грошових коштів;
- скласти план надходження та витрачання грошових коштів для прогнозування валового і чистого грошових потоків за різними видами діяльності, що забезпечить платоспроможність в майбутні періоди.

Висновки. Таким чином, перераховані рекомендації можуть підвищити рівень фінансово-економічного розвитку підприємства, поліпшити потік грошових коштів, надати позитивний економічний ефект та захистити підприємство від загрози банкрутства.

Отже, грошові кошти є результатом операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. В сучасних умовах керівники підприємств повинні прагнути до підвищення та збалансування обсягу і структури грошових потоків. Правильно організована система управління грошовими потоками дає можливість підвищити прибутковість підприємства. Від якості та ефективності процесу управління грошовими потоками залежить фінансова стійкість підприємства та його подальший розвиток.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Брігхем Ю. Основи фінансового менеджменту: підручник. Київ : Молодь, 1997. 1000 с.
2. Васюренко О.В. Банківські операції: навчальний посібник. Київ : Знання, 2000. 243 с.
3. Пересада А.А., Майорова Т.В., Ляхова О.О. Проектне фінансування: підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 736 с.
4. Жуков В.В. Проектне фінансування : навчальний посібник. Харків : Видав-во «ІНЖЕК», 2006. 236 с.
5. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 536 с.
6. Партин Г.О., Задерецька Р.І, Галечко І.Б. Управління грошовими потоками підприємства й оцінювання його ефективності: *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. № 694–695. С. 108–112.
7. Вахович І.М. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Луцьк : СПД Гадак Ж. В., Друкарня «Волиньполіграф», 2013. 604 с.
8. Дема Д.І., Дорохова Л.М., Віленчук О.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с.

9. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків : Іванченка І.С., 2018. 275 с.

REFERENCES

1. Brihkhem Ye. (1997) *Osnovy finansovoho menedzhmentu: pidruchnyk* [Basics of financial management]. Kyiv: Molod, 1000 p.
2. Vasiurenko O. V. (2000) *Bankivski operatsii navchalnyi: posibnyk* [Banking operations]. Kyiv: Znannia, 243 p.
3. Peresada A. A., Maiorova T. V., Liakhova O. O. (2005) *Proiektne finansuvannia: pidruchnyk*. [Project financing]. Kyiv: KNEU, 736 p.
4. Zhukov V. V. (2006) *Proiektne finansuvannia: navchalnyi posibnyk* [Project financing]. Kharkiv: Vydav-vo «INZhEK», 236 p.
5. Poddierohin A. M. (2005) *Finansovyi menedzhment: pidruchnyk* [financial management]. Kyiv: KNEU, 536 p.
6. Partyn H. O., Zaderetska R. I, Halechko I. B. (2014) *Upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva y otsiniuvannia yoho efektyvnosti* [Management of cash flows of the enterprise and evaluation of its efficiency]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu*, no. 694-695, pp. 108–112.
7. Vakhovych I. M. (2013) *Finansovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk* [financial management]. Lutsk: SPD Hadiak Zh. V., Drukarnia «Volynpolihraf», 604 p.
8. Dema D. I., Dorokhova L. M., Vilenchuk O. M. (2018) *Finansovyi menedzhment: pidruchnyk* [Financial management]. Zhytomyr: ZhNAEU, 320 p.
9. Prokhorova V. V., Davydova O. Iu. (2018) *Orhanizatsiia vyrobnytstva: navchalnyi posibnyk* [Organization of production]. Kharkiv: Ivanchenka I.S, 275 p.