

УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ*

©2018 СИТНИК Г. В., ОЛЕСЕНКО І. С.

УДК 658.15:338.24(045)

Ситник Г. В., Олесенко І. С. Управління платоспроможністю підприємства торгівлі в системі формування його економічної безпеки

У статті на основі дослідження існуючих підходів до трактування поняття «управління платоспроможністю підприємства» та на основі ідентифікації й розвитку його сутнісних характеристик уточнено зміст даного поняття. Визначено та детально охарактеризовано основні системоутворюючі елементи управління платоспроможністю підприємства торгівлі: об'єкт, суб'єкти, мета, завдання, принципи, функції, підсистеми (контури) управління. Представлено цільовий вектор управління платоспроможністю підприємства торгівлі, спрямований на зростання ринкової вартості підприємства. Відповідно до визначених контурів управління платоспроможністю підприємства торгівлі систематизовано методи та інструменти управлінського впливу. Обґрунтовано структурно-логічну послідовність процесу управління платоспроможністю підприємства торгівлі, яка охоплює стратегічний, поточний і оперативний рівні та містить дев'ять взаємопов'язаних етапів роботи.

Ключові слова: підприємство торгівлі, платоспроможність підприємства, управління платоспроможністю підприємства, економічна безпека підприємства.

Рис.: 3. **Табл.:** 5. **Бібл.:** 11.

Ситник Ганна Вікторівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: anna_sytник@bigmir.net

Олесенко Інна Сергіївна – аспірантка, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: innaolesenko@gmail.com

УДК 658.15:338.24(045)

UDC 658.15:338.24(045)

Ситник А. В., Олесенко И. С. Управление платежеспособностью предприятия торговли в системе формирования экономической безопасности

Sytnyk A. V., Olesenko I. S. The Management of Solvency of Trade Enterprise in the System of Formation of Economic Security

В статье на основе исследования существующих подходов к трактовке понятия «управление платежеспособностью предприятия» и на основе идентификации и развития его существенных характеристик уточнено содержание данного понятия. Определены и подробно охарактеризованы основные системообразующие элементы управления платежеспособностью предприятия торговли: объект, субъекты, цели, задачи, принципы, функции, подсистемы (контуры) управления. Представлен целевой вектор управления платежеспособностью предприятия торговли, направленный на рост рыночной стоимости предприятия. Согласно указанным контурам управления платежеспособностью предприятия торговли систематизированы методы и инструменты управленческого воздействия. Обоснована структурно-логическая последовательность процесса управления платежеспособностью предприятия торговли, которая охватывает стратегический, текущий и оперативный уровни и содержит девять взаимосвязанных этапов работы.

The article, on the basis of research of existing approaches to the concept of «management of solvency of the Enterprise» and on the basis of identification and development of its essential characteristics, clarifies the content of the indicated concept. The main systemically important elements of solvency management of trade enterprise are defined and described in detail: object, subjects, goals, tasks, principles, functions, subsystems (outlines) of management. The target vector of management of solvency of trade enterprise is presented, which is directed towards growth of market value of enterprise. According to the specified outlines of solvency management of trade enterprise, methods and instruments of managerial influence are systematized. The structural-logical sequence of the process of solvency management of trade enterprise is substantiated, which covers strategic, current and operational levels and contains nine interrelated stages of work.

Ключевые слова: предприятие торговли, платежеспособность предприятия, управление платежеспособностью предприятия, экономическая безопасность предприятия.

Keywords: trade enterprise, solvency of enterprise, management of solvency of enterprise, economic security of enterprise.

Рис.: 3. **Табл.:** 5. **Библ.:** 11.

Fig.: 3. **Tbl.:** 5. **Bibl.:** 11.

Ситник Анна Викторовна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и финансов предприятия, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Кіото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: anna_sytник@bigmir.net

Олесенко Інна Сергеевна – аспирантка, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Кіото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: innaolesenko@gmail.com

Sytnyk Anna V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Finance of Enterprise, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: anna_sytник@bigmir.net

Olesenko Inna S. – Postgraduate Student, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: innaolesenko@gmail.com

Сучасна практика ведення господарської діяльності в умовах нестабільної економіки показує, що все частіше на підприємствах мають прояв кризові явища, які характеризуються, насамперед, зниженням рівня платоспроможності та, відповідно, економічної безпеки підприємства, що, своєю чергою, обумовлює виникнення загрози потенційно-

го банкрутства. За даними Державної служби статистики України [11], у 2016 р. 24,3% підприємств торгів-

* Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи на тему: «Формування системи економічної безпеки підприємства в Україні» (#0117U000504 (№ 650/20), яка фінансується із коштів загального та спеціального фондів Державного бюджету України.

лі України отримали загальний збиток у розмірі 64582 млн грн. Це свідчить про наявність проблем забезпечення платоспроможності на підприємствах торгівлі, їх негативний вплив на інтенсивність платіжного обороту в економіці, з огляду на кінцеве положення торгівлі в ланці просування створеної вартості та, відповідно, необхідність розроблення та запровадження сучасних підходів до управління платоспроможністю на підприємствах торгівлі.

Питанням управління платоспроможністю підприємства присвячено праці багатьох дослідників, проте їх підходи до трактовки його сутності та змісту суттєво різняться.

Так, Непочатенко О. А. [6] під управлінням платоспроможністю вбачає процес управління активами й пасивами підприємства, а саме: грошовими коштами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, запасами, позаоборотними активами, залученими ресурсами та власним капіталом. На наш погляд, автор недостатньо окреслює межі цього управління, фактично прирівнюючи його до управління всім комплексом активів і капіталу, та не приділяє достатньої уваги принципам, методам та інструментам такого управління, що призводить до відсутності єдності запропонованого концептуального підходу.

Натомість, Кривдюк А. В. і Яцишина С. Є. [3] вважають, що управління платоспроможністю полягає насамперед в аналізі та управлінні рухом грошових потоків, передбачає цілеспрямований вплив на процеси акумуляції грошових коштів, їх витрачання та перерозподіл з урахуванням особливостей операційного та фінансового циклів підприємства. Погоджуючись з великою роллю управління грошовими потоками в системі забезпечення платоспроможності підприємства, відзначимо, що не варто обмежувати його лише впливом на рух грошових коштів.

На думку Охтеня О. А. [7], управління платоспроможністю суб'єкта господарювання – це цілеспрямована діяльність керівництва підприємства із забезпечення його коротко- та довготермінової платоспроможності, оптимізації боргового навантаження та підвищення ефективності використання коштів, що надійшли до підприємства в результаті операційної діяльності та виникнення боргових зобов'язань. Подібного підходу дотримується Легченко О. А. [4]. На наш погляд, важливим у цьому підході є акцент на управлінні боргами підприємства, що надзвичайно важливо. Проте автору не вдалося, на наш погляд, структурувати елементи системи управління, встановити їх підпорядкованість. Також, на нашу думку, управління платоспроможністю безпосередньо не спрямоване на підвищення ефективності використання коштів у процесі операційної діяльності, а має створювати передумови для безперебійного ведення операційної діяльності.

Височина А. В. [1] підходить до розгляду управ-

ління платоспроможністю підприємства з позицій системного підходу та визначає його як систему принципів та заходів з розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням такого стану фінансових ресурсів та активів, їх формування та розподілу, які б дозволяли підприємству своєчасно та повністю погасити свої боргові зобов'язання та забезпечити функціонування і подальший розвиток фінансово-господарської діяльності підприємства. Нам імпонує акцент автора на наявності методології управління платоспроможністю. Ідентичний підхід висловлюють Цюпа М. П. і Рубаха М. В. [10].

Поршнева А. Г., Румянцева З. П., Саломатін М. О. [8] управління платоспроможністю підприємства визначають як сукупність прийомів та методів, спрямованих на забезпечення розвитку фінансової системи суб'єкта господарювання у відповідності до заданих якісних і кількісних характеристик. Погоджуємося з думкою авторів щодо необхідності застосування цільового підходу в управлінні платоспроможністю. Проте загалом така трактовка, на наш погляд, є занадто широкою, що ускладнює вибір методів і засобів управління, виокремлення його елементів.

Компаративний аналіз наявних підходів до управління платоспроможністю вказує на суттєві розбіжності у визначенні його змісту та складових елементів, здебільшого відокремлений розгляд від процесу антикризового управління та формування системи фінансової безпеки підприємства.

Мета статті полягає у обґрунтуванні підходу до побудови системи управління платоспроможністю підприємства торгівлі.

Дослідження ґрунтується на принципах системного підходу та здійснювалось із застосуванням методів наукової абстракції, аналізу й синтезу, систематизації й узагальнення.

Аналіз існуючих підходів до розуміння сутності «управління платоспроможністю підприємства» дозволяє виділити такі його сутнісні характеристики:

1. Підсистема управління, що забезпечує розвиток підприємства [1; 10].
2. Ґрунтується на спеціальній системі методів та принципів [1; 8; 10].
3. Процес, що має певну структуру та послідовність дій [2].
4. Носить цільовий характер [3; 4; 7].
5. Спрямоване на забезпечення стабільного ділового іміджу підприємства [1; 10].
6. Складається з різних функціональних підсистем [6].
7. Призначене для завчасного виявлення кризи на підприємстві [1; 8; 10].

Поряд з цим, варто додати такі сутнісні характеристики поняття «управління платоспроможністю підприємства»:

1. Спрямоване на попередження та нейтралізацію ризику втрати платоспроможності й, таким чином, забезпечує захист фінансових інтересів різних стейкхолдерів.

2. Є важливою передумовою забезпечення фінансової та, як наслідок, економічної безпеки підприємства, попередження банкрутства.

3. Забезпечує безперебійність операційної діяльності підприємства.

4. Інтегроване в загальну систему управління підприємством і підкоряється головній меті його функціонування – забезпечення зростання його ринкової вартості.

Узагальнюючи вищезазначені змістовні ознаки, можна визначити сутність поняття «управління платоспроможністю підприємства» як *поліфункціональний інтегрований у загальну систему управління процес попередження та нейтралізації ризику неплатоспроможності, захисту фінансових інтересів різних стейкхолдерів, формування економічної безпеки та попередження банкрутства, що ґрунтується на спеціальній системі методів та принципів.*

З позицій системного підходу управління платоспроможністю підприємства можна представити таким чином (табл. 1).

Процес управління передбачає наявність суб'єкта та об'єкта.

Об'єктом забезпечення платоспроможного стану підприємства виступає операційна та фінансово-інвестиційна діяльність, у результаті здійснення якої виникають договірні відносини між суб'єктами господарювання, працівниками підприємства, державою та іншими кредиторами, пов'язані з виконанням прийнятих договірних зобов'язань щодо сплати коштів за отриману продукцію, товари, роботи, послуги; щодо виплати заробітної плати; щодо сплати податків та інших платежів. Виходячи з цього об'єкт управління платоспроможністю можна конкретизувати та охарактеризувати таким чином (табл. 2).

Суб'єктами управління платоспроможністю на підприємстві можуть виступати посадові особи фінансової служби або працівники, у компетенцію яких входить управління організацією грошового обороту, активами та оборотним капіталом на підприємстві. Управлінська діяльність може бути розподілена між службами та виконавцями, що перебувають на різних ієрархічних рівнях управління. Оскільки малий бізнес не передбачає глибокого розподілу управлінських функцій, то суб'єктами управління можуть виступати керівник підприємства і бухгалтер.

Таблиця 1

Характеристика системоутворюючих елементів управління платоспроможністю підприємства

Елементи системи управління	Характеристика
Об'єкт	Вільний грошовий потік, чистий грошовий потік від операційної діяльності, вхідний грошовий потік, вихідний грошовий потік, склад і структура оборотних активів, склад і структура оборотного капіталу
Суб'єкти	Власники, керівник підприємства, фінансовий директор, головний бухгалтер, зовнішній консультант, антикризовий менеджер, санатор
Мета	Попередження ризику неплатоспроможності для зміцнення фінансової безпеки, уникнення банкрутства та створення умов для зростання ринкової вартості підприємства
Завдання	Забезпечення ліквідності активів, оптимізація обсягу та структури поточної кредиторської заборгованості, збалансування грошових потоків підприємства, синхронізація грошових потоків
Підсистеми (контури)	Стратегічна; поточна; оперативна
Принципи	Збереження активів, економічність, достатність, системність, етапність, адресність, безперервність, надійність, оперативність, ефективність, оптимальність, прибутковість, ліквідність, стійкість, відповідальність, інноваційність, адаптивність, стратегічна спрямованість
Функції	<i>Загальні:</i> забезпечення необхідної організаційної структури управління платоспроможністю підприємства; формування інформаційної бази управління платоспроможністю підприємства; аналіз платоспроможності підприємства; планування платоспроможності підприємства; стимулювання рішень щодо забезпечення платоспроможності підприємства; контроль за платоспроможністю підприємства; координація роботи всіх підрозділів щодо забезпечення платоспроможності підприємства. <i>Спеціальні:</i> управління грошовими потоками; управління дебіторською заборгованістю; управління товарними запасами; управління товарним кредитом; управління поточною кредиторською заборгованістю за розрахунками; управління грошовими потоками; управління залученням банківського кредиту

Джерело: авторська розробка.

Характеристика об'єкта управління платоспроможністю підприємства торгівлі

№ з/п	Об'єкт управління	Характеристика
1	Вільний грошовий потік	Грошовий результат, що генерується всіма видами діяльності підприємства і визначає ринкову вартість підприємства
2	Чистий грошовий потік від операційної діяльності	Грошовий результат ведення операційної діяльності, який є джерелом фінансування інвестиційної діяльності підприємства
3	Вхідний та вихідний грошові потоки	Система розподілених у часі надходження та витрачання грошових коштів підприємства, співвідношення яких суттєво визначає здатність підприємства вчасно здійснювати всі платежі
4	Обсяг і структура оборотних активів	Обсяг і структура активів з періодом обороту до одного року (операційного циклу), які визначають наявні (грошові активи) та потенційні надходження грошових коштів підприємства
5	Обсяг і структура оборотного капіталу	Обсяг і структура джерел фінансування оборотних активів, частина яких потребує погашення, тобто характеризує потенційне витрачання грошових коштів підприємства

Джерело: авторська розробка.

На великих підприємствах до управління платоспроможністю підприємства залучаються самостійні підрозділи – фінансові служби та дирекції. Фінансовий менеджер (віце-президент з фінансових питань) – головний відповідальний фінансист. Функції суб'єкта управління платоспроможністю підприємства можуть бути також делеговані фінансовому менеджеру, головному бухгалтеру, адміністративному директору [9]. До управління платоспроможністю підприємства можуть залучатися зовнішні консультанти, а в умовах розгортання кризових явищ – санатори. Суб'єктів

управління платоспроможністю підприємства торгівлі детально охарактеризовано в *табл. 3*.

Мета управління платоспроможністю має підтримувати цільову функцію підприємства – зростання ринкової вартості підприємства шляхом реалізації локальних цільових установок. Ланцюг цілевизначення управління платоспроможністю підприємства представлено на *рис. 1*.

Так, управління платоспроможністю спрямовано на виявлення потенційних загроз, поперед-

Таблиця 3

Характеристика суб'єктів управління платоспроможністю підприємства торгівлі

№ з/п	Суб'єкт управління	Характеристика
1	Власник	Загалом не втручається в процес роботи підприємства і, зазвичай, передає повноваження з управління бізнесом виконавчому директору. Власник визначає напрямки руху компанії, ставить завдання управлінцям, проговорює тактичні дії з досягнення поставлених завдань, дає поради управлінцям, вислуховує звітність з поточної діяльності
2	Топ-менеджер (директор)	Ставить завдання підлеглим і контролює їх виконання, а також сам бере активну участь в управлінні платоспроможністю підприємства. Несе відповідальність за фінансовий стан підприємства перед власником підприємства
3	Фінансовий менеджер	Керує фінансовою діяльністю підприємства, зокрема приймає рішення щодо розміщення коштів, отримання кредитів, планування бюджету, проводить аналіз фінансового стану підприємства, контролює виконання планових показників
4	Бухгалтер	Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, організовує контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій, здійснює заходи щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства, забезпечує перерахування податків та зборів, проводить розрахунки з кредиторами відповідно до договірних зобов'язань, здійснює контроль за раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів
5	Санатор	Здійснює систему економіко-організаційних заходів, спрямованих на оздоровлення фінансового стану підприємства, яке потребує конкретних заходів для виходу із кризового стану

Джерело: авторська розробка.

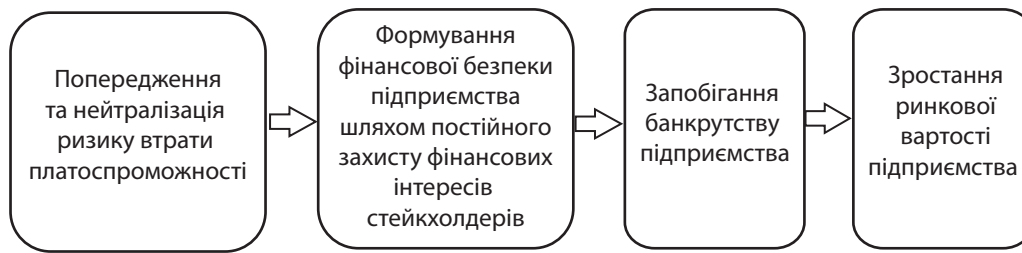


Рис. 1. Цільовий вектор управління платоспроможністю підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка.

ження та нейтралізацію ризику нездатності вчасно виконувати всі заплановані платежі. У процесі планування платежів ідентифікуються фінансові інтереси стейкхолдерів, здійснюється їх диференціація за пріоритетністю та черговістю виконання, що формує передумови для забезпечення фінансової безпеки та сприяє зростанню іміджу підприємства, задоволеності всіх контрагентів підприємства, що, своєю чергою, позитивно впливає на фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності. Це є основою для уникнення кризових явищ і недопущення банкрутства, які можуть провокувати зниження ринкової вартості підприємства.

Для забезпечення досягнення вищезазначених цілей управління платоспроможністю підприємства необхідно вирішити ряд завдань:

- ✦ забезпечення ліквідності активів підприємства, у процесі якого оптимізується обсяг і склад оборотних активів: грошових коштів, поточної дебіторської заборгованості, запасів;
- ✦ оптимізація обсягу та структури поточної кредиторської заборгованості, у процесі якої визначаються джерела її формування відповідно до структури оборотних активів;
- ✦ збалансування грошових потоків підприємства, яке полягає у плануванні джерел надходження та напрямів витрачання грошових коштів, узгодження їх за обсягами;
- ✦ синхронізація грошових потоків, тобто узгодження вхідного та вихідного грошових потоків у часі.

Вирішення зазначених завдань здійснюється шляхом реалізації системи функцій управління платоспроможністю. Так, здебільшого в літературі виокремлюють чотири функції управління платоспроможністю підприємства, розглядаючи їх як загальноуправлінські: планування, моніторинг, аналіз і регулювання [2; 5].

На нашу думку, така система функцій потребує розширення та конкретизації в частині як загальноуправлінських, так і спеціальних (табл. 4).

Система спеціальних функцій управління визначає основні функціональні підсистеми цього процесу. Їх реалізація ґрунтується на системі принципів. Підходи науковців щодо їх виокремлення суттєво різ-

няться. Так, на думку Непочатенко О. А. [6], управління платоспроможністю підприємства ґрунтується на принципах: достатності; системності; безперервності; економічності; етапності; надійності; розумного збереження власних активів; адресності; оперативності.

Майборода О. Є., Косарева І. П., Каранда О. М. [5] доповнюють цю систему принципами прибутковості; ліквідності; стійкості; оптимальності; ефективності.

Враховуючи особливості функціонування підприємств торгівлі, пропонуємо доповнити їх такими принципами:

- ✦ *адаптивності*, який передбачає здатність зберігати платоспроможність в різних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища;
- ✦ *стратегічної спрямованості*: при управлінні платоспроможністю необхідно враховувати, що операційні й тактичні цілі ні в якому разі не мають суперечити стратегічним цілям;
- ✦ *інноваційності*: фінансові менеджери підприємства повинні одночасно виконувати не лише регулярні, поточні управлінські дії, але й постійно займатися вдосконаленням існуючих, а також пошуком і створенням нових, більш ефективних методів управління платоспроможністю підприємства;
- ✦ *відповідальності*, який означає створення чіткої організаційної структури, розробку положень про підрозділи підприємства, права й обов'язки керівництва, посадові інструкції працівників, встановлення матеріальної відповідальності за упущення в роботі, розробку положень про преміювання працівників, чітке прийняття наказів і розпоряджень, що забезпечує відповідальність персоналу за наслідки управлінських рішень (рис. 2).

Поліфункціональність та різноконтурність процесу управління платоспроможністю підприємства обумовлює необхідність використання цілого комплексу методів (табл. 5).

Важливою ознакою управління платоспроможністю підприємства є його структурованість (рис. 3).

Так, у межах *першого етапу* управління здійснюється аналіз стратегічної фінансової позиції за напрямом «Фінансова безпека підприємства», з огляду на те, що його невід'ємною складовою є плато-

Функції управління платоспроможністю підприємства торгівлі (УППТ)

Загальні функції	Спеціальні функції
1. Забезпечення необхідної організаційної структури УППТ	1. Управління грошовими коштами
2. Формування інформаційної бази УППТ	2. Управління дебіторською заборгованістю
3. Аналіз платоспроможності підприємства торгівлі	3. Управління товарними запасами
4. Планування платоспроможності підприємства торгівлі	4. Управління товарним кредитом
5. Стимулювання рішень щодо забезпечення платоспроможності підприємства торгівлі	5. Управління поточною кредиторською заборгованістю за розрахунками
6. Контроль за платоспроможністю підприємства торгівлі	6. Управління грошовими потоками
7. Координація роботи усіх підрозділів щодо забезпечення платоспроможності підприємства торгівлі	7. Управління залученням банківського кредиту

Джерело: авторська розробка.



Примітка: * – запропоновано авторами.

Рис. 2. Принципи управління платоспроможністю підприємства торгівлі

Джерело: авторська розробка.

спроможність. У межах цього етапу широко застосовуються методи інтегрального фінансового аналізу, кореляційно-регресійний аналіз та виявляються основні «кризові поля» формування платоспроможності: структура оборотних активів; структура фінансування оборотних активів; обсяг вільного грошового потоку підприємства, взаємозв'язки між ними та фактори, що обумовлювали тенденції розвитку платоспроможності.

На *другому етапі* обґрунтовується стратегія забезпечення платоспроможності підприємства, яка є складовою частиною стратегії формування фінансової безпеки підприємства. У межах цього етапу ідентифікуються стратегічні фінансові інтереси стейкхолдерів, обґрунтовуються стратегічні цілі та цільові

показники платоспроможності підприємства, які служать основою для вдосконалення та коригування політики управління грошовими потоками, оборотними активами та їх фінансуванням (*третьий етап*). На цих етапах можуть застосовуватись методи сценарного планування, мозкового штурму, експертних оцінок, Дельфі, діаграми взаємозв'язків, моделі ідентифікації та ранжування стейкхолдерів (Роулі, Мітчела).

Четвертий етап пов'язаний з оперативним аналізом платоспроможності підприємства, у межах якого деталізуються основні фактори її формування та можливі резерви підвищення, що дозволяє уточнити завдання поточного та оперативного рівня по її забезпеченню. Цей аналіз здійснюється із застосуванням методів коефіцієнтного, дискримінантного, го-

Система методів управління платоспроможністю підприємства торгівлі

Підсистема (контур) управління	Методи та інструменти управління
Стратегічне управління	Стратегічні карти; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; сценарний підхід; мозковий штурм, експертні оцінки, Дельфі, діаграма взаємозв'язків, моделі ідентифікації та ранжування стейкхолдерів (Роулі, Мітчела)
Тактичне управління	Коефіцієнтний метод; факторно-аналітичний метод; балансовий метод; метод KPI; модель EOO; нормативний метод; діаграма Ісікави; діаграма Парето; модель Баумоля; модель Міллера – Орра; метод прямих техніко-економічних розрахунків; методи дискримінантного аналізу
Оперативне управління	Метод «прискорення надходження – уповільнення витрачання грошових коштів»; платіжний календар; методи бюджетування, GANTT, PERT

Джерело: авторська розробка.

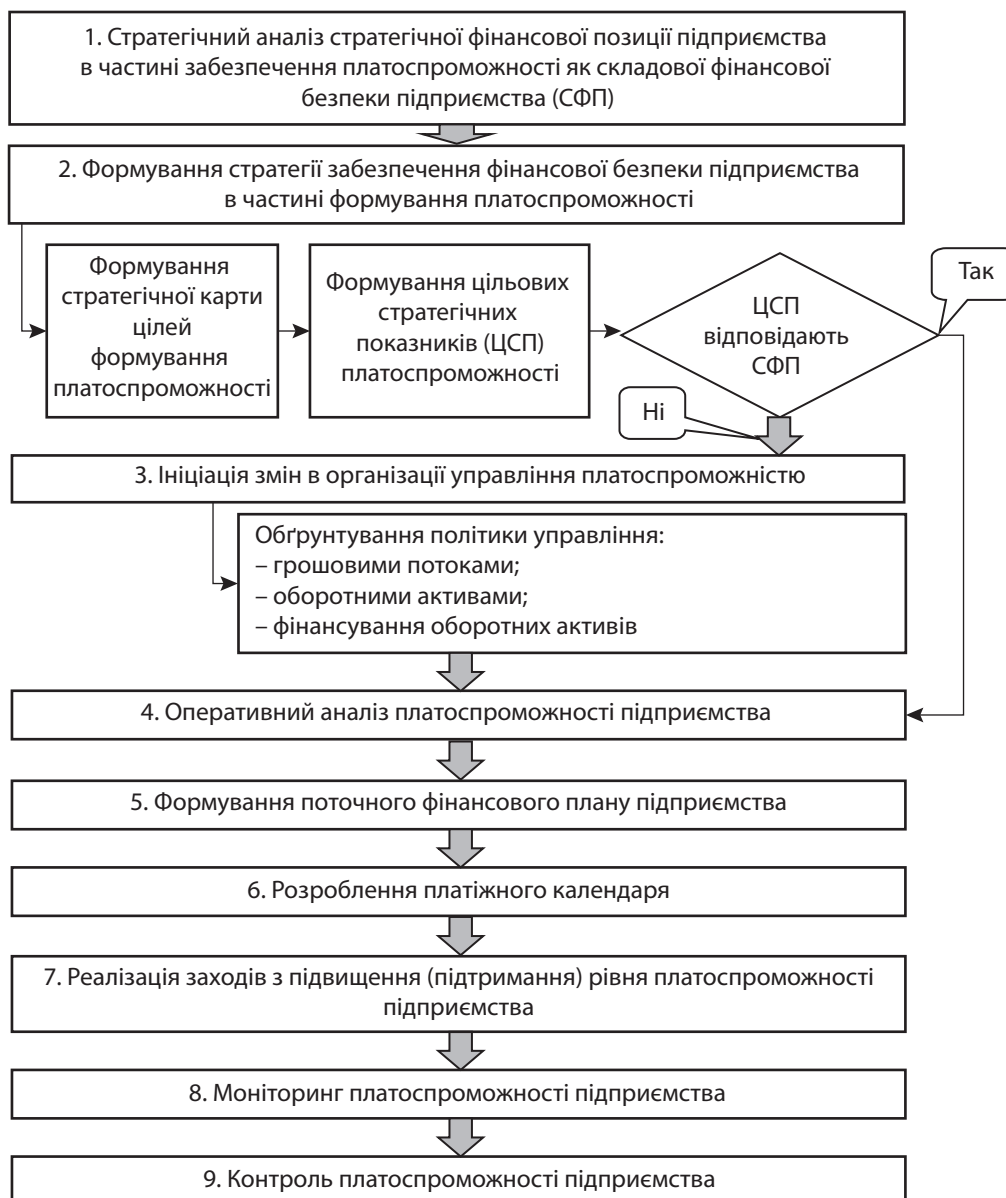


Рис. 3. Структурно-логічна послідовність етапів управління платоспроможністю підприємства торгівлі.

Джерело: авторська розробка.

ризонтального та вертикального аналізу, балансового методу та різноманітних методів факторного аналізу.

На основі виявлених факторів та резервів, виходячи зі стратегічних індикаторів платоспроможності, розробляється поточний фінансовий план підприємства, що становить *п'ятий етап* управління платоспроможністю підприємства. До складу цього плану ми рекомендуємо відносити: план доходів та витрат за всіма видами діяльності; плановий баланс ліквідності (який, на відміну від балансового плану, передбачає групування активів за рівнем ліквідності та пасивів за строковістю погашення); план надходження та витрачання грошових коштів; план формування запасів грошових коштів та короткострокового фінансового інвестування; план нейтралізації фінансових ризиків та систему KPI забезпечення платоспроможності підприємства.

На *шостому етапі* розробляються мікробюджети діяльності підприємства, які узагальнюються у платіжному календарі. Цей документ характеризується конкретизацією платежів, ідентифікацією їх строковості та адресності, що робить його важливим інструментом як планування, так і контролю.

Сьомий – дев'ятий етапи управління передбачають безпосередню реалізацію заходів з підвищення (підтримання) рівня платоспроможності підприємства, моніторинг ситуації та контроль рівня платоспроможності. Важливим у цьому процесі є визначення основних індикаторів, що підлягають моніторингу, частоти спостережень, методів і форм фіксації відхилень та забезпечення координації роботи різних служб підприємства.

Наскрізний підхід до побудови управління платоспроможністю з чіткою ідентифікацією його системоутворюючих елементів та етапів процесу має забезпечувати превентивний підхід до попередження кризових проявів на підприємстві та підтримувати виконання головної мети його діяльності – зростання ринкової вартості.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі основні висновки:

1. Платоспроможність підприємства є важливою характеристикою фінансової безпеки підприємства, пов'язана з фінансовими інтересами різних стейкхолдерів, безперервним веденням операційної діяльності. Її втрата потенційно загрожує позитивній динаміці ринкової вартості підприємства. Тому побудова системи управління платоспроможністю підприємства торгівлі є важливим завданням менеджменту для формування передумов стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

2. Управління платоспроможністю має бути інтегрованим у загальну систему управління фінансами підприємства, носити наскрізний характер (за контурами управління), чітко окреслювати функціональні

напрями діяльності менеджменту, ідентифікувати методи та інструменти управлінського впливу.

3. Процес управління платоспроможністю пропонується розглядати як цілеспрямовану чітко структуровану діяльність, яка охоплює стратегічний, поточний та оперативний рівні та містить дев'ять етапів роботи, починаючи із оцінювання стратегічної фінансової позиції підприємства у формуванні платоспроможності та виокремлення цільових напрямів її забезпечення та завершуючи моніторингом і контролем за її станом, які потребують високого рівня координації персоналу різних ланок і структурних підрозділів.

Підвищення ефективності управління платоспроможністю підприємства потребує вдосконалення системи показників оцінювання її рівня на підприємстві, методичних підходів аналізу та його інформаційного забезпечення, що буде подальшим напрямом наших наукових розвідок. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Височина Л. В.** Теоретичні засади управління грошовими активами підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 65. С. 78–85.
2. **Іванов В.** Концептуальні засади забезпечення платоспроможності підприємства. *Схід*. 2009. № 9. С. 4–8.
3. **Кривдюк А. В., Яцишина С. Є.** Дослідження економічної категорії платоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 15. С. 185–190.
4. **Легченко О. А.** Управління платоспроможністю промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2010. 24 с.
5. **Майборода О. Є., Косарева І. П., Каранда О. М.** Концептуальні засади управління платоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 3. С. 793–797.
6. **Непочатенко О. А.** Підходи до управління платоспроможністю сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9 (2). С. 138–142.
7. **Охтень О. А., Легченко О. А.** Концепція управління платежеспособністю підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 3, № 4. С. 15–19.
8. **Поршнев А. Г., Румянцева З. П., Саломатин Н. А.** Управление организацией : учебник. Изд. 2-е, перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2001. 669 с.
9. Теорія фінансів : підручник / Юхименко П. І., Федосов В. М., Лазебник Л. Л. та ін. ; за заг. ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 576 с.
10. **Цюпа М. П., Рубаха М. В.** Управління платоспроможністю підприємства // Матеріали інтернет-конференції «Концепції економічного розвитку країни». 2016. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2133/>
11. Статистичний щорічник України за 2016 рік / за ред. І. Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2017. 611 с.

REFERENCES

- Ivanov, V.** "Konseptualni zasady zabezpechennia platospromozhnosti pidpriemstva" [Conceptual framework for providing solvency of the enterprise]. *Skhid*, no. 9 (2009): 4-8.

Kryvdiuk, A. V., and Yatsyshyna, S. Ye. "Doslidzhennia ekonomichnoi katehorii platospromozhnosti pidpriemstva" [Investigation of the economic category of solvency of the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 15 (2008): 185-190.

Lehchenko, O. A. "Upravlinnia platospromozhnistiu promyslovykh pidpriemstv" [Management of solvency of industrial enterprises]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2010.

Maiboroda, O. Ye., Kosarieva, I. P., and Karanda, O. M. "Kontseptualni zasady upravlinnia platospromozhnistiu pidpriemstva" [Conceptual bases of solvency management of an enterprise]. *Molody vchenyi*, no. 3 (2017): 793-797.

Nepochatenko, O. A. "Pidkhody do upravlinnia platospromozhnistiu silskohospodarskykh pidpriemstv" [Approaches to managing the solvency of agricultural enterprises]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, no. 9 (2) (2013): 138-142.

Okhten, O. A., and Legchenko, O. A. "Kontseptsiya upravleniya platezhnesposobnostyu predpriyatiy" [The concept of

enterprise solvency management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 3, no. 4 (2009): 15-19.

Porshnev, A. G., Rumyantseva, Z. P., and Salomatin, N. A. *Upravleniye organizatsiyey* [Organization management]. Moscow: INFRA-M, 2001.

Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2016 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2016]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2017.

Tsiupa, M. P., and Rubakha, M. V. "Upravlinnia platospromozhnistiu pidpriemstva" [Management of solvency of the enterprise]. *Materialy internet-konferentsii «Kontseptsii ekonomichnoho rozvytku krainy»*. 2016. <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2133/>

Vysochyna, L. V. "Teoretychni zasady upravlinnia hroshovymy aktyvamy pidpriemstva" [Theoretical principles of management of monetary assets of the enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 65 (2014): 78-85.

Yukhymenko, P. I. et al. *Teoriia finansiv* [Theory of Finance]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2010.