

*Н.В. Антипенко, д. е. н., О.М. Рибак, к. е. н.  
(Національний авіаційний університет, Україна)*

### **Удосконалення управління грошовими потоками авіаційного підприємства в умовах кризи.**

*Авторами розглянуто проблеми управління грошовими потоками авіаційного підприємства в умовах кризи. Запропоновано шляхи удосконалення управління грошовими потоками з урахуванням впливу деструктивних факторів на діяльність підприємств сфери авіаційного бізнесу.*

Нові умови організації роботи суб'єктів господарювання з урахуванням розвитку інформаційного суспільства та цілого ряду непрогнозованих ендогенних та екзогенних факторів потребують особливої уваги до проблеми управління й оптимізації грошових потоків. Гострим питання стає для капіталомістких галузей з традиційно низькою ліквідністю та рентабельністю менше 30%, до яких і відноситься авіація в цілому та авіабудівельні компанії зокрема. За даних умов тільки жорстке планування за рахунок бюджетування з постійним моніторингом доходів та витрат з наступним їх реінжинірингом надасть можливість підтримати показники операційної діяльності на належному рівні в період криз та стагфляційних процесів.

Не даремно основною фінансово – господарського аналізу є оцінка показників прибутковості та рентабельності, що впливає з визначення чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Значна частина вітчизняних авторів – аналітиків приділяють особливу увагу зазначеному питанню, акцентуючись на оптимізації витрат, що на пряму залежать від обсягу виробництва продукції, продажу товарів, надання послуг [1-3]. Особливої гостроти обрана тематика набуває в умовах жорсткої економії, що зумовлюється кризовими явищами та процесами. Як загальна аналітика, так і аналітика сучасного ринку авіаційних перевезень свідчить про доволі глибоку та затяжну депресію, [4-5] яка зумовлює систематичні неплатежі, як на державному і галузевому рівні, так і на рівні конкретних авіаційних підприємств.

При вивченні основних нормативно – правових актів українського законодавства виявлена не достатня кількість пояснень, що стосуються формування та використанні грошових потоків підприємствами. Національні положення (стандарт) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) 15 "Дохід" та 16 "Витрати" містять лише загальну інформацію відповідно до їх формування та орієнтовані на розкриття визначеної інформації у фінансовій звітності суб'єкта господарювання [6-7]. Методика розрахунку розподілу загальнопромислових витрат, розкрита у НП(С)БО 16 є загальною та не містить специфіки, характерної для підприємств авіаційної галузі. НП(С)БО 9 «Запаси» містить рекомендації відповідно розподілу транспортно – заготівельних витрат [8]. При цьому специфіку підприємства запропоновано враховувати за рахунок бази розподілу. Вибір якої надає можливість побудувати залежність між прямими

витратами та обсягом діяльності.

Зазначений підхід має власні плюси та мінуси. Серед плюсів варто виділити значні можливості управлінського обліку витрат в контексті розробки ефективних систем управління. Мінуси дають не однозначність трактувань в питаннях вибору бази розподілу загальновиробничих витрат та витрат на збут, проблемним залишається аспект розрахунку нормативів потужності, виробітки, виконаних пасажиро – кілометрів, тонно - кілометрів та ін. показників, що рекомендовано брати за основу розподілу.

Так, наприклад, широкий спектр послуг, що надають авіаційні підприємства формує власну, особливу структуру витрат, і рекомендована база розподілу витрат для авіакомпанії, що займається виключно перевезенням пасажирів, не влаштує авіакомпанію, що перевозить не тільки пасажирів, а і вантажі. Складнішою буде ситуація на виробничому підприємстві. Якщо розглядати компанію «Антонов», то варто відокремити сім основних напрямків організації діяльності, що для точності обліку та оптимізації витрат матимуть різні напрямки формування та використання грошових потоків. Так конструкторське бюро має три основних напрямки: розробка нових типів авіаційної техніки, обслуговування авіаційного обладнання та серійне виробництво. Відповідно уніфікована система управління грошовими потоками дасть недостовірний результат, що введе в оману та позбавить можливості оптимізувати грошові потоки. Про розробці нових типів авіаційної техніки та організації науково – дослідних робіт необхідно враховувати втрати ліквідності та погіршення платоспроможності, значні вихідні потоки, що мають регулярний характер та розтягнуті в часі, значні вхідні потоки, що мають не системний та важкопрогнозований характер. Тому при реалізації декількох проєктів у якості бази розподілу загальновиробничих витрат можна визначити заробітну плату основного виробничого персоналу (у даному конкретному випадку це гроші, що отримують дослідники, зайняті виконанням конкретних наукових розробок). Обслуговування авіаційного обладнання має власну структуру витрат, та відмінні вхідні та вихідні потоки, що характеризуються більшою регулярністю та рівномірністю. В даному випадку доречно буде обрати у якості бази розподілу загальновиробничих витрат час на виконання певних видів робіт, що дозволить зосередити увагу на їх складності та трудомісткості з метою ефективного ціноутворення й регулювання балансу грошових надходжень та витратків. Серійне виробництво комплексуючих деталей та механізмів істотно відрізняється від серійного виробництва літаків. І якщо в першому випадку використовується попроцесний чи попередільний метод управлінського обліку, то в другому випадку, застосовують виключно позамовний метод, що дає певний простір для вибору бази розподілу та оптимізації витрат. За серійного виробництва деталей та механізмів виробничий цикл значно коротший, тому базою розподілу можуть стати машино – години, людино – години. Виробництво літака чи планера на замовлення має значно довший цикл виробництва та інший принцип обліку витрат, тому базою розподілу варто обрати прямі витрати або заробітну плату основного виробничого персоналу, зайнятого при виконання визначеного замовлення.

Окремою проблемою при ефективному управлінні грошовими потоками

е облік та оптимізація адміністративних витрат та витрат на збут. Варто зазначити, що значна частка авіаційних підприємств, що мають розгалужену структуру та цілісні майнові комплекси у власності, що потребують постійної фінансової підтримки зміщують акценти у бік адміністративних витрат та ігнорують витрати на збут, що у сучасному світі призводить до створення та трансляції негативного іміджу авіаційного підприємства, який неодмінно згубно впливає на основні фінансові показники діяльності через стрімке падіння продаж авіаційної техніки, зменшення обсягів пасажиропотоків та ін.

На нашу думку, недооцінка як адміністративних витрат, так і витрат на збут може стати фатальною в умовах пандемії. Баланс структури вихідних та розуміння залежності вхідних потоків від якості та кількості означених витрат дозволить створити позитивний імідж та ефективно використати адміністративний ресурс в процесі управління прямими витратами авіаційного підприємства.

Узагальнюючи інформацію, варто означити, що управління грошовими потоками авіаційного підприємства в умовах кризи має включати наступні етапи: збір та обробка інформації, аналіз і оцінка грошових потоків, планування грошових потоків, що включає їх оптимізацію, мінімізація залишків грошових коштів, що не працюють; облік руху грошових коштів з урахуванням загальногосподарських, адміністративних витрат та витрат на збут; моніторинг руху грошових коштів, що враховує основні етапи адаптивного управління грошовими потоками; доведення планових показників руху грошових коштів до фактичного значення, оцінка впливу відкоригованих грошових потоків на фінансові показники роботи авіаційного підприємства.

Реалізація визначених етапів обов'язково має супроводжуватись оптимізацією коштів на рахунках авіаційного підприємства. Це має бути сума грошових коштів, яка потрібна авіапідприємству для покриття короткочасної незбалансованості грошових потоків, під впливом деструктивних факторів означена сума має тенденцію до зростання.

Динаміка грошових коштів обумовлюється рівнем незбалансованості доходів та витрат. Зростання додатного грошового потоку та падіння від'ємного призводить до збільшення залишків грошових коштів на рахунках, що позитивно впливає на ліквідність, однак говорить про не використані можливості інвестувати тимчасово вільний капітал. Виникнення нестачі коштів в наслідок падіння позитивного та збільшення негативного грошового потоку призводить до проблем ліквідності, а згодом і фінансової стійкості, якщо означене питання систематично вирішується за рахунок використання запозиченого капіталу. Варто підкреслити, що і перший і другий випадки, говорять про неефективність управління грошовими потоками авіаційного підприємства.

Удосконалена система управління грошовими потоками повинна забезпечувати виконувати наступні завдання: ефективний та точний облік витрат, збір та обробка інформації, прогнозування майбутніх результатів на основі зібраних даних, дослідження напрямків та структури грошових потоків, систематичний моніторинг їх формування та використання, корегування руху грошових коштів з урахуванням загальної системи надходжень та платежів

авіаційного підприємства, що склалась в результаті попередньої й поточної діяльності та планується з урахуванням перспектив.

При цьому, варто додатково підкреслити необхідність складання графіків грошових надходжень та платежів а також постійного їх моніторингу й корекції з урахуванням деструктивних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Серед практичних напрямків удосконалення управління грошовими потоками варто виділити наступні рекомендації:

- зосередитись на створенні позитивного іміджу авіаційного підприємства з метою залучення додаткових інвестицій;
- створити систему інформаційного забезпечення інвесторів та кредиторів, що зацікавлені у співпраці з авіаційним підприємством;
- переглянути структуру основних фондів авіапідприємства, з метою подальшої реалізації тих, що не використовуються, чи використовуються з не достатньою ефективністю, ліквідації таких, що морально та фізично застарілі;
- вдосконалити процес виробництва, що дозволить мінімізувати витрати та забезпечити постійний позитивний грошовий потік;
- аналізувати та оптимізувати загальновиробничі витрати, витрати на збут та адміністративні витрати;
- впровадити в діяльність економічного відділу чіткий графік платежів, що дозволить спланувати майбутні надходження і витрати підприємства.
- дослідити та систематично перевіряти дотримання розрахункової дисципліни на авіапідприємстві;
- моніторити цільове використання грошових потоків;
- створити систему оперативного реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на грошові потоки.

Запропоновані заходи дозволять удосконалити управління грошовими потоками авіаційного підприємства та нададуть можливість оперативно реагувати на непрогнозовані зовнішні фактори роботи на ринку авіаційних перевезень України.

### Список літератури

1. Грошові потоки (Cash Flow): дослідження, моніторинг та контроль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cashflow.com.ua> (дата звернення 02.04.2021)

2. Колісник О. П. Грошові потоки: сутність, класифікація та їх оптимізація в процесі управління / О.П. Колісник, А.В. Замогильна // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №10 (2018), С. 60-65. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua> дата звернення 25.03.2021)

3. Попович О.В. Тлумачення поняття «грошові потоки» та їх класифікація. / О.В. Попович, Т.Я. Матківська // Економіка. Фінанси. Право. Щомісячний інформаційно – аналітичний журнал. – К. № 5 (2019), С. 23-27.

4. Air Cargo Market Analysis (December 2020). Robust end to 2020 for air cargo. Retrieved from: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-freight-monthly-analysis---december->

[2020/](#)

5. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Транспорт. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 02.04.2021).

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 № 318. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення 02.04.2021)

7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 “Дохід”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29.11.99 № 290. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (дата звернення 02.04.2021)

8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 “Запаси” від 20.10.99 № 246. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення 02.04.2021)