

С. В. Добринь,  
к. е. н. доцент, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

## ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

S. Dobryn,  
PhD, Associate professor, S. Kuznets Kharkiv National University of Economics

### ORGANIZATION OF MANAGEMENT SYSTEM OF FINANCIAL RESOURCES OF ENTERPRISE

*У статті розроблено та обґрунтовано необхідні заходи щодо забезпечення ефективного процесу управління фінансовими ресурсами підприємства, в межах якого можуть відбуватися складні та різноспрямовані процеси утворення численних фінансових ризиків, обумовлених можливостями порушення господарських угод. Здійснення оперативного контролю за виконанням планових показників є основною ланкою в системі управління фінансовими ресурсами підприємства, оскільки відбиває стан надходження залучених фінансових ресурсів та нагромадження власних фінансових ресурсів у порівнянні з запланованими параметрами.*

*На основі проведеного дослідження було побудовано відповідну схему управлінського регулювання процесу формування фінансових ресурсів підприємства.*

*Забезпечення ефективності функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства залежить від гнучкості реагування цієї системи на непередбачувані події. Запорукою досягнення такої гнучкості виступає не тільки оперативність здійснення контрольних та облікових процедур у реальний момент часу, а насамперед урахування циклічності розвитку більшості економічних процесів, в основі розгортання яких можна визначити послідовність ситуацій, що повторюються.*

*The article was developed and proved the necessary activities for ensure efficient management of financial resources of the enterprise within which can undergo complex and multidirectional processes of the formation of numerous financial risks, due to features of violations of economic transactions. The implementation of the operational monitoring of the performance targets is a key link in the financial management of the enterprise, as it reflects the condition of receipt of funds raised and the accumulation of financial resources compared with the planned parameters.*

*On the basis of the study was constructed the appropriate management scheme for the regulation of process of formation of financial resources of the enterprise.*

*Ensuring the efficiency of financial resources management of the enterprise depends on the flexibility of response of the system to unpredictable events. Key to achieving this flexibility is not only the efficiency of the implementation of the control and accounting procedures in real time, and especially taking into account the cyclicity of the most economic processes, based on the deployment of which can determine the sequence of situations that are repeated.*

*Ключові слова: фінансові ресурси підприємства, ринкові трансформації, економічний розвиток, господарські ризики, управління, моніторинг управління фінансовими ресурсами підприємства.*

*Key words: financial resources of enterprise, market transformation, economic development, business risk management, management monitoring of the financial resources of enterprise.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні умови національної економіки вимагають від вітчизняних підприємств швидко реагувати та пристосовуватися до змін ринкових відносин, бути фінансово стійкими, незалежними та конкурентоспроможними суб'єктами господарювання. Для відповідності зазначеним вимогам, підприємство повинно мати достатній обсяг фінансових ресурсів.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів, зростання вартості запозичених коштів, інфляційних процесів, нестабільності цін на сировину та комплектуючі, перед вітчизняними виробничими підприємствами постає основна задача — це підвищення ефективності діяльності шляхом нарощування власних фінансових ресурсів та залученням додатко-

вих ресурсів із зовнішніх джерел фінансування. Але забезпечення безперервного та сталого функціонування підприємства можливе за рахунок раціонального управління наявними фінансовими ресурсами.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ

Вагомий внесок у розробку теоретичного та методичного забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємств внесли вітчизняні та зарубіжні економісти, зокрема С. Березна, С. Васильчак, О. Жидяк, О. Кудирко, О. Станіслав, О. Мельник, О. Пилипенко [1—5] та інші.

Незважаючи на наявність чисельних теоретичних розробок, проблеми формування теоретико-методичних засад

щодо управління фінансовими ресурсами підприємства залишаються фрагментарно дослідженими та потребують подальшого наукового обґрунтування.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Узагальнення і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мінливість ринкового середовища, що стала характерною ознакою сучасних умов господарювання підприємств, вимагає від виробників встановлення кола практичних заходів, необхідних для пристосування до безперервно виникаючих ринкових трансформацій.

Управління фінансовими ресурсами є достатньо складним завданням для підприємства, оскільки разом із платоспроможністю та дохідністю необхідно забезпечувати і кругообіг фінансових ресурсів. Саме тому, при формуванні і використанні фінансових ресурсів необхідно підтримувати своєрідний баланс між збільшенням обсягів фінансових ресурсів для забезпечення постійної платоспроможності підприємства, та забезпечення ефективності виробництва і конкурентоздатності готової продукції шляхом раціонального використання цих ресурсів.

Сфера формування фінансових ресурсів охоплює грошові відносини із адміністративним апаратом, трудовим колективом, із постачальниками, покупцями, бюджетом, банками, позабюджетними, страховими й іншими організаціями [5].

Відповідно, від ступеню ефективності управління фінансовими ресурсами залежить фінансовий стан всього підприємства. В свою чергу, розмір та структура фінансових ресурсів залежить від обсягу виробництва та його ефективності.

Так власний, позичений і залучений капітал, який формує, з одного боку, фінансові ресурси підприємства і бере участь у фінансуванні його активів, з іншого боку, є зобов'язанням перед конкретними власниками — державою, юридичними та фізичними особами [6].

Втім, численність та різнобарв'я чинників, зміни яких спричиняють різноспрямований вплив на протікання процесу фінансово-економічного розвитку вітчизняного підприємства, безперервно підвищується, що, в свою чергу, стає причиною посилення необхідності своєчасного й адекватного реагування підприємства на такі зміни.

Однією з ключових складових ринкового середовища, перетворення якої здатне спричинити масштабний вплив на сталість соціально-економічного розвитку суб'єкту господарювання, є сфера управління фінансовими ресурсами підприємства, саме в межах якої можуть відбуватися складні та різноспрямовані процеси утворення численних фінансових ризиків, обумовлених можливостями порушення господарських угод. Прямими наслідками виникнення такого роду ризиків стають порушення стабільності і ритмічності виробничо-господарських процесів на підприємстві, збільшення фінансових витрат, погіршення якості продукції, зниження конкурентоздатності готової продукції та інші негативні явища.

Різні аспекти впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток виробничих й управлінських процесів підприємства вивчався в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів таких, як Г. Назарова, В. Пономаренко, Л. Солодовник, В. Колпаков та ін. [7; 8; 9; 10].

Для запобігання виникненню або знешкодження зазначених ризиків на підприємстві, майже обов'язковою стає активізація організаційних заходів щодо координації та регулювання можливих відхилень і ризиків господарської діяльності. Організаційною формою реалізації зазначе-

них зусиль стає визначення складу управлінських функцій, утворення відповідних підрозділів або групи фахівців із претензійної роботи, урахування розподілу виконавської відповідальності між управлінським персоналом в організаційній структурі підприємства.

До складу найважливіших управлінських завдань, які вирішуються у цій сфері, належить, перш за все, випереджувальне виявлення випадкових перетворень, пов'язаних із порушенням планів щодо управління фінансовими ресурсами, а також обґрунтування заходів з оперативної та адекватної протидії небажаним змінам або сприяння використанню перспективних можливостей, що виникли.

Отже, зміст процесу управління фінансовими ресурсами, діяльність якого буде зосереджена на виявленні подій, непередбачених системною системою підприємства, повинен полягати у створенні системи збору, обробки й інтерпретації відомостей про стан чинників, здатних суттєво вплинути на формування фінансових ресурсів. У першу чергу, це стосується залучення підприємством позикових коштів.

До кола функціональних завдань, виконання яких має бути пов'язано із побудовою аналітично-моніторингової системи зовнішніх джерел фінансових ресурсів, слід віднести такі:

- узагальнення широкого кола параметрів щодо необхідних обсягів фінансових ресурсів, перевірка та контроль відповідності фактичних умов надання залучених ресурсів до показників, передбачених планами й угодами;

- юридичне супроводження угод, які стосуються залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел (у т.ч. — перевірка та контроль дотримання умов угод, участь у розв'язанні комерційних спорів та конфліктів, узгодження питань виплати штрафних санкцій та ін.);

- організація документарно-аналітичного супроводження та оформлення управлінських рішень, що мають бути прийнятні керівництвом підприємства, стосовно залучення додаткових фінансових ресурсів за рахунок зовнішніх джерел фінансування.

Згідно з таким підходом, процес управління фінансовими ресурсами підприємства слід вважати послідовністю управлінських дій, метою яких є визначення цілей, вибір форм та джерел залучення фінансових ресурсів, а також розробка різноманітних методів впливу та контролю для забезпечення поставлених цілей.

До складу управлінських завдань, на вирішення яких спрямовано зазначений процес, слід віднести:

- проміжні завдання (сприяння безперебійному забезпеченню належним обсягом фінансових ресурсів у встановлені терміни та за визначеними умовами);

- кінцеві завдання (забезпечення підприємства можливістю акумулювати обсяги фінансових ресурсів, достатні для фінансування досягнення встановлених цілей загально-економічного розвитку).

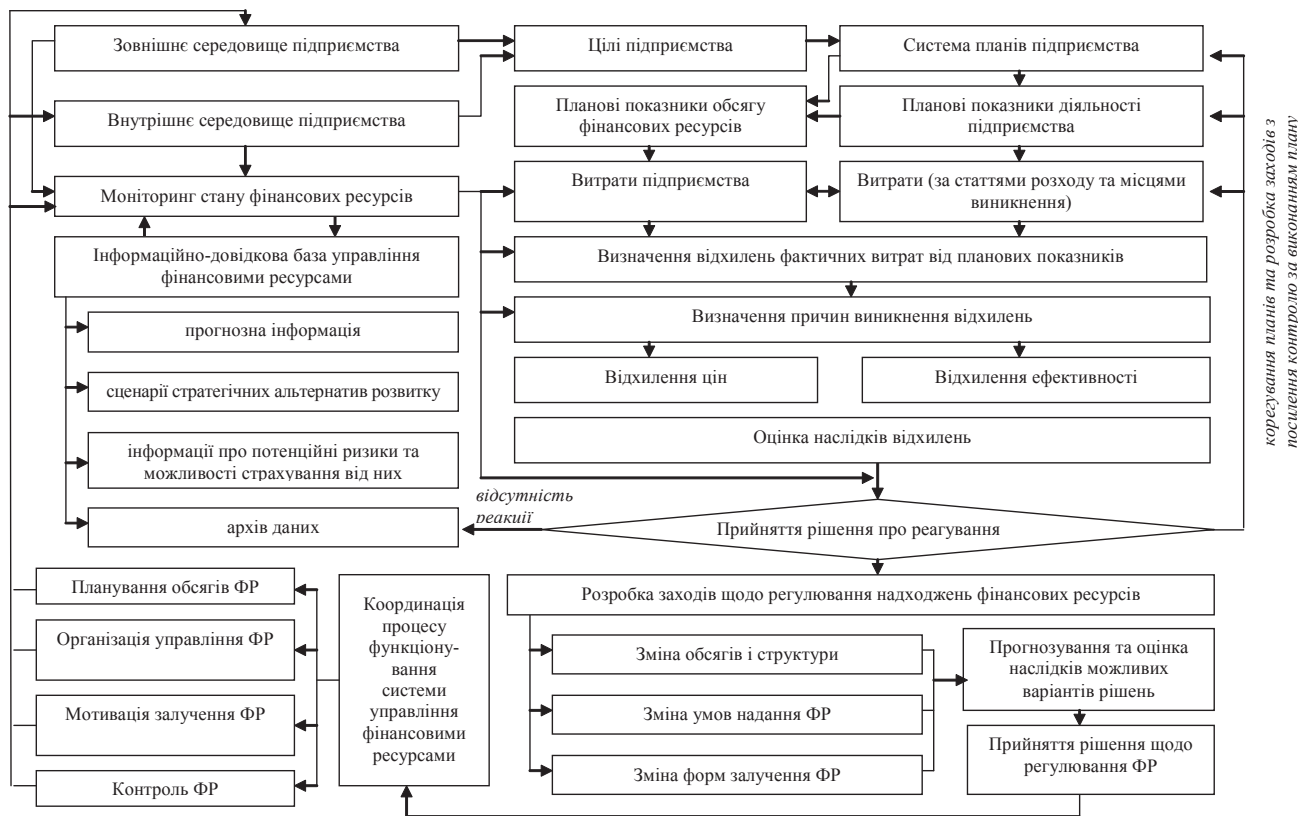
Із дослідження проблеми управління фінансовими ресурсами підприємства впливає необхідність розробки вдосконаленого механізму управління фінансовими ресурсами, що відповідав би сучасним умовам господарювання [11; 12].

Формалізований опис зазначеного процесу управління фінансовими ресурсами підприємства ґрунтується на визначенні комплексу показників, що відображають різноманітні параметри та результатів їх здійснення.

На рисунку 1 представлено послідовність управлінського регулювання процесу формування фінансових ресурсів підприємства.

Стрижневим елементом наведеної послідовності є комплекс контрольно-аналітичних операцій із випереджувального передбачення або своєчасного встановлення впливу факторів, непередбачених планами підприємства.

Основною формою упорядкування управлінських робіт в сфері формування фінансових ресурсів стає виконання



**Рис. 1. Послідовність регулювання процесу управління фінансовими ресурсами (ФР) підприємства**

низки планових процедур, в межах яких відбувається визначення термінів проведення управлінських робіт, обсяги очікуваних результатів, встановлення порядку проведення аналізу і оцінки наслідків порушень, підготовка належної нормативної та інформаційно-довідкової бази, організаційне супроводження та контроль реалізації заходів, спрямованих на відновлення сталого функціонування підприємства.

Важливе значення і роль процесів комунікаційно-інформаційного обміну в управлінській системі, яка розглядається, обумовлює провідний характер функції моніторингу і контролю серед управлінських операцій, що здійснюються у цій сфері.

Моніторинг управління фінансовими ресурсами підприємства є сукупністю інформаційно-аналітичних, розпорядничих та контрольних операцій, зміст яких полягає у зборі та обробці необхідної інформації про динаміку змін підконтрольних показників, а також із надання результатів для аналізу відхилень, що допущені в сфері фінансів, оцінки їхнього впливу на рівень витрат підприємства та умови надання залучених фінансових ресурсів, генерації та реалізації належних управлінських рішень, необхідних для оперативного та повного пристосування підприємства до змін умов зовнішнього середовища, або конкретної фінансової установи.

При цьому слід підкреслити, що функціональне наповнення системи управління фінансовими ресурсами підприємства має бути набагато більш широким, ніж простий комплекс заходів із пасивного відстеження умов господарського середовища, пов'язаних із формуванням власних або залученням позикових фінансових ресурсів. Навпаки, дієвість функціонування системи моніторингу, що розглядається, буде забезпечуватися насамперед активною прогностично-діагностичною спрямованістю усіх операцій, що будуть виконуватися в межах реалізації інформаційно-аналітичних процедур.

Іншою важливою передумовою забезпечення належного рівня ефективності роботи системи управління фінансовими ресурсами підприємства є досягнення обов'язкової відповідності внутрішньої побудови інформаційно-аналітичного комплексу до обсягів, характеру та різноманіття тих проблем, які можуть виникати у сфері фінансів підприємства із широким колом його реальних та потенційних фінансових партнерів, інших чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Крім того, раціональність внутрішньої побудови та ймовірна ефективність функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства в чималому ступені залежить від достатності обсягу довідково-аналітичної бази. Така база, по-перше, має бути достатньою за змістом та різноманіттям для отримання повного та всебічного опису вихідної ситуації (постановки управлінської проблеми визначення потреб підприємства у залученні додаткових фінансових ресурсів та встановлення джерел задоволення цих потреб).

По-друге, відповідати вимогам проведення повного обсягу передбачених методично-розрахункових операцій кредитоспроможності підприємства і т.д. При цьому особливо значення набуває необхідність структуризації інформаційної бази у напрямках повного висвітлення усіх чинників, що мають бути враховані при проектуванні системи управління фінансовими ресурсами підприємства, а також встановлення характеру й закономірностей зміни інтенсивності взаємного впливу (прямого та опосередкованого) цих чинників на формування фінансових ресурсів підприємства у цілому.

При побудові системи управління фінансовими ресурсами підприємства слід також брати до уваги необхідність урахування довгострокового характеру цілей і завдань підприємства у сфері формування фінансових ресурсів. Отже, здійснення інформаційно-аналітичних процедур має враховувати усе наявне різноманіття цілей (коротко-, серед-

ньо, довгострокових), які підприємство переслідує у процесі формування фінансових ресурсів, а не лише зосереджуватися на виявленні певних відхилень у кількісних або якісних характеристиках видів фінансових ресурсів (власних та залучених).

Необхідність забезпечення гнучкості у побудові та при функціонуванні системи управління фінансовими ресурсами додатково посилюється ієрархічно різноспрямованим характером функціонування цієї системи. Користувачами аналітично-довідкової інформації, що генерується в процесі моніторингу на підприємстві можуть виступати працівники, задіяні у різних функціональних підрозділах, з різною сферою та мірою відповідальності, різними управлінськими повноваженнями та ін.

Таким чином, внутрішня побудова системи управління фінансовими ресурсами підприємства має обов'язково враховувати різноманіття потреб, які необхідно задовольнити при постачанні моніторингових відомостей — відповідно до різниці у вимогах щодо повноти, оперативності, достовірності одержаної інформації. В цілому, конкретний зміст вимог визначається характером та мірою гнучкості управлінських рішень, які приймаються на різних рівнях управлінської ієрархії.

Крім того, побудова системи управління фінансовими ресурсами підприємства також повинна відповідати певному співвідношенню встановлених цілей та завдань, що також потребує ретельного погодження розподілу відповідальності за здійснення цих процедур. Забезпечення такого погодження, з одного боку, вимагає структуривання фінансово-аналітичних показників, які використовуються відповідно до чітко встановлених цілей підприємства та чинників, що впливають на успішність досягнення цих цілей. З іншого боку, організаційне забезпечення системи управління фінансовими ресурсами підприємства також має відповідати вимогам розподілу відповідальності та повноважень між виконавцями.

Забезпечення ефективності функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства великою мірою залежить також від гнучкості реагування цієї системи на непередбачувані події. Запорукою досягнення такої гнучкості виступає не тільки оперативність здійснення контрольних та облікових процедур у реальний момент часу, а насамперед урахування циклічності розвитку більшості економічних процесів, в основі розгортання яких можна визначити послідовність ситуацій, що повторюються.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, об'єктом обов'язкового вивчення і спостереження в системі управління фінансовими ресурсами підприємства слід вважати також кількісні та якісні параметри описаних закономірностей (передумови виникнення стандартних та нестандартних ситуацій). Здійснення оперативного контролю за виконанням планових показників є основною ланкою в системі управління фінансовими ресурсами підприємства, оскільки відбиває стан надходження залучених фінансових ресурсів та нагромадження власних фінансових ресурсів у порівнянні з запланованими параметрами.

### Література:

1. Березна С.І. Управління фінансовими ресурсами підприємств / С.І. Березна // Фінанси України. — 2013. — № 5. — С. 34—37.
2. Васильчак С.В. Основні підходи до організації управління фінансовими ресурсами підприємства / С.В. Васильчак, О.Р. Жидяк // Економіка АПК. — 2011. — № 10. — С. 78—80.
3. Кудирко О.М. Дослідження теоретичних аспектів стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств / О.М. Кудирко, О.В. Станіслав // Вісник Вінницького тор-

говельно-економічний інститут КНТЕУ — 2013. — № 21 — С. 87—89.

4. Мельник О. Особливості функціонування фінансових ресурсів у системі управління підприємством / О. Мельник // Галицький економічний вісник. — 2012. — № 3 (36). — С. 108—116.

5. Пилипенко О.І. Фінансові ресурси корпорацій: поняття та класифікація / О.І. Пилипенко // Міжнародний збірник наукових праць — 2008. — № 3 (12) — С. 367—380.

6. Бланк Н.А. Управление денежными потоками. / Н.А. Бланк. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. — 736 с.

7. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.М. Колпаков — [2-е изд., перераб. и доп.]. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.

8. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / [Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. и др.]. — Х.: Изд. ХГЭУ, 2002. — 252с.

9. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія / Г.В. Назарова. — [2 вид., доп. і перероб.]. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004. — 420 с.

10. Солодовник Л.М. Економіка виробничого підприємства: навчальний посібник / Л.М. Солодовник, П.І. Пономаренко. — Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2004. — 285 с.

11. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія / М.С. Дороніна — Х.: Вид. ХДЕУ, 2005. — 432 с.

12. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко — Х.: Основа, 2006. — 620 с.

### References.

1. Berezna, S. (2013), "Management of financial resources of enterprises", *Finansi Ukraini*, vol. 5, pp. 34—37.
2. Vasilchak, S.V. and Zidiak, O.R. (2011), "The main approaches to the management of financial resources of the enterprise", *Ekonomika APC*, vol. 10, pp. 78—80.
3. Kudirko, O.M. and Stanislav, O.V. (2013), "The theoretical aspects of the financial management of enterprises", *Visnyk Vinnizkogo torgivelnno-ekonomichnogo institutu KNTEU*, vol. 21, pp. 87—89.
4. Melnik, O. (2012), "Features of functioning of financial resources at the enterprise management system", *Galizkij ekonomichnij visnik*, vol. 3, no. 36, pp. 108—116.
5. Pilipenko, O.I. (2008), "Financial resources of corporations: definition and classification", *Miznarodnij zbirnik naukovih praz*, vol. 3, no. 12, pp. 367—380.
6. Blank, N.A. (2002), *Upravlenie deneznimi potokami [Cash Flow Management]*, Nika-Zentr, Kyiv, Ukraine.
7. Kolpakov, V.M. (2004), *Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskih reshenij [Theory and practice of management decision-making]*, 2nd ed, MAUP, Kyiv, Ukraine.
8. Ponomarenko, V.S., Yastremskaya, O. N. and Luzkovskij, V.M. (2002), *Mehanizm upravleniya predpriatiem: strategicheskij aspekt [The mechanism of enterprise management: strategic aspect]*, Izd. HGEU, Kharkiv, Ukraine.
9. Nazarova, G.V. (2004), *Organizazhijni strukturi upravlinnya korporaziyami [Organizational structure of corporations]*, 2nd ed, VD "INZEK", Kharkiv, Ukraine.
10. Solodovnik, L.M. and Ponomarenko, P.I. (2004), *Ekonomika virobnichogo pidpriemstva [Economy production company]*, *Nazionalnij girnichij universitet*, Dnipropetrovsk, Ukraine.
11. Doronina, M.S. (2005), *Upravlinnya ekonomichnimi ta socialnimi procesami pidpriemstva [Managing the economic and social processes of the enterprise]*, Izd. HGEU, Kharkiv, Ukraine.
12. Ponomarenko, V.S. (2006), *Strategichne upravlinnya pidpriemstvom [Strategic Enterprise Management]*, *Osnova*, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2015 р.