

УДК 658.011.12

Шаманська О.І.  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки

Вінницького національного аграрного університету

## ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### FEATURES OF THE EFFECTIVE FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто концептуальні основи управління фінансовими ресурсами підприємства, досліджено теоретичну сутність та проаналізовано основні етапи управління фінансовими ресурсами, обґрунтовано важливість застосування системного методу до управління фінансовими ресурсами підприємства. Запропоновано основні складники підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств.

**Ключові слова:** підприємство, фінансові ресурси, управління, системний підхід, ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены концептуальные основы управления финансовыми ресурсами предприятия, исследована теоретическая сущность и проанализированы основные этапы управления финансовыми ресурсами, обоснована важность применения системного метода в управлении финансовыми ресурсами предприятия. Предложены основные составляющие повышения эффективности управления финансовыми ресурсами предприятий.

**Ключевые слова:** предприятие, финансовые ресурсы, управление, системный подход, эффективность управления финансовыми ресурсами предприятия.

#### ANNOTATION

Conceptual government of enterprise financial resources bases are considered in the article, theoretical essence is investigational and the basic stages of management financial resources are analysed, importance of application of system method is reasonable to the management of enterprise financial resources. The author offers the basic component increases of enterprises financial resources management effectiveness.

**Keywords:** enterprise, financial resources, managements, approach of the systems, enterprises financial resources management effectiveness.

**Постановка проблеми.** На шляху до стабілізації соціально-економічної ситуації в Україні в ринкових умовах однією з найнеобхідніших і найвагоміших умов постає досягнення ефективного функціонування підприємств. У системі побудови ефективного менеджменту підприємства одним із головних положень є розуміння того, що фінансові ресурси є ключовим елементом ресурсного потенціалу його функціонування. Водночас фінансово-господарська діяльність суб'єктів господарювання передбачає процеси формування, використання та ефективного відтворення різних видів ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових, між якими повинна дотримуватися певна рівновага.

Для формування механізму якісного й ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства необхідно дотримуватися прин-

ципів системності та комплексності, що стає особливо актуальним у зв'язку з економічною та політичною нестабільністю у світі, глобалізацією бізнесу, збільшенням підприємницьких ризиків та жорсткістю конкуренції.

В умовах високого динамізму зовнішнього середовища та мінливої ринкової кон'юнктури фінансові ресурси виступають ключовим фактором ефективності. Рівень фінансового потенціалу й умови фінансових ринків розширюють або обмежують можливості формування підприємствами достатнього обсягу фінансових ресурсів. Усе це зумовлює необхідність розробки ефективної політики управління фінансовими ресурсами як одного з найважливіших елементів у загальній стратегії діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань управління фінансовими ресурсами підприємств розглядалися у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: Ареф'євої О.В. [1], Ваньковича Д.В., Воробйова Ю.М. [2], Казакової В.І., Комарецької П.В. [3], Онишко С.В. [4], Петленко Ю.В. [5], Шаманської О.І. [7] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Ефективність управління фінансовими ресурсами потребує науково обґрунтованої системи методів і способів їх формування, розподілу та використання, що на сучасному етапі зумовлює об'єктивну необхідність визначення мети й результатів руху фінансових ресурсів, інструментів, чинників, що впливають на динаміку їхнього кругообігу. Проте нині питання вдосконалення управління фінансовими ресурсами варті ще більшої уваги. У наявних наукових дослідженнях приділяється недостатньо уваги питанням вибору фінансової стратегії відповідно до завдань управління фінансовими ресурсами, недостатньо чітко відпрацьовано понятійний апарат, не систематизовано чинники кількісних і якісних змін у структурі фінансових ресурсів підприємств, недостатньо повно використовуються аналітичні функції управління фінансовими ресурсами.

**Мета статті** полягає у розкритті сутності управління фінансовими ресурсами підприємства, місця системи управління фінансовими ресурсами в діяльності підприємства та її завдань у процесі формування та реалізації

фінансової стратегії підприємства, а також у розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізму управління фінансовими ресурсами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функціонування сучасного підприємства в умовах обмежених ресурсів та можливої зміни зовнішнього середовища суттєво залежить від ефективних методів управління фінансовими ресурсами. Від того, наскільки підприємство забезпечено необхідними ресурсами, залежать його платоспроможність та конкурентоспроможність, що значною мірою визначає фінансовий стан цього підприємства. Саме тому одним із головних завдань фінансових менеджерів підприємства є розробка та здійснення ефективної системи управління фінансовими ресурсами.

Фінансові ресурси є об'єктом загальної системи фінансового менеджменту підприємства, одним із завдань якої є прийняття сукупності рішень із формування та функціонування оптимальної структури фінансових ресурсів із метою максимізації прибутків підприємства.

Економічну самостійність підприємствам забезпечує наявність власних фінансових ресурсів. Економічна сутність фінансових ресурсів визначається як грошові кошти підприємства, накопичені в процесі розподілу і перерозподілу валового внутрішнього продукту, акумульовані в цільових фондах і перетворені у відповідну матеріальну форму або призначені для здійснення певних витрат [3]. Таке визначення сутності фінансових ресурсів ґрунтується на розширеному їх трактуванні, тобто кошти, наявні у розпорядженні суб'єкта господарювання, що характеризують фінансовий стан підприємства і водночас є джерелом його розвитку; основним джерелом їх формування є валовий національний продукт.

Деякі вчені вважають, що до фінансових ресурсів належать грошові фонди й та частина коштів, яка використовується в нефондовій формі [4; 5]. Дана сукупність коштів формується з метою фінансування розвитку підприємства в майбутньому періоді.

Розмір фінансових ресурсів, що формується на рівні підприємства, визначає можливості здійснення необхідних капітальних вкладень, збільшення оборотних активів, виконання всіх фінансових зобов'язань, забезпечення потреб соціального характеру. Таким чином, фінансові ресурси можна визначати і як грошові фонди цільового призначення, що формуються в процесі розподілу і перерозподілу суспільного продукту та використовуються у статутних цілях підприємств [2]. Однак у такій дефініції не враховується, що частина фінансових ресурсів підприємства може формуватися в нефондовій формі, що також є важливим із погляду суб'єктів господарювання, адже за умов формування ринкових відносин грошові кошти використовуються суб'єктами господарювання за потреби і наявності, тобто заздалегідь гро-

шові кошти не формуються у відповідні фонди і, таким чином, не вилучаються з кругообігу грошових коштів.

Процес формування та використання фінансових ресурсів підприємства потребує чіткого визначення їх структурного співвідношення. Найважливішим принципом формування раціональної структури фінансових ресурсів є рівновага власних та залучених фінансових ресурсів, що забезпечує високі кінцеві результати, тому фінансові ресурси асоціюються із фінансовою стійкістю, яка досягається за умов раціональної структури капіталу, достатнього обсягу власного капіталу, рівня рентабельності, ліквідності, а також широких можливостей залучення інвестиційних ресурсів.

Відтворення фінансових ресурсів підприємства можуть забезпечити інвестиційні ресурси як складники фінансових ресурсів. Так, інвестиційні ресурси – це всі види грошових та інших активів підприємства, сформовані для здійснення інвестиційної діяльності [7]. Характеризуючи економічну сутність інвестиційних ресурсів, слід зазначити, що вони формуються через накопичення грошових, залучених, заставних та інших ресурсів і використовується для одержання додаткових ресурсів. Вони необхідні для забезпечення нормального функціонування підприємства у майбутньому, а також для стабільного фінансового стану та одержання максимального прибутку, що і визначає роль та значення інвестиційних ресурсів на рівні підприємства.

У процесі формування та використання фінансових ресурсів виникає потреба постійно ними управляти. Управлінню фінансовими ресурсами притаманна цілеспрямованість, яка проявляється під час побудови системи управління ресурсним потенціалом. Така діяльність насамперед включає: аналіз фактичного формування та використання власних і позикових ресурсів, виявлення резервів поліпшення їхнього формування та використання; розробку прогнозів і планів формування й використання фінансових ресурсів на найближчу перспективу; розробку фінансової політики підприємства, у тому числі розподілу прибутку, виконання податкових зобов'язань тощо; визначення доцільності додаткового залучення фінансових ресурсів за рахунок емісії акцій, облігацій, одержання банківського фінансового кредиту тощо; організацію процесу формування та використання фінансових ресурсів підприємства; облік і контроль процесів формування й використання фінансових ресурсів [4].

Структура управління фінансовими ресурсами підприємства як сукупності заходів, методів та навиків у комплексі забезпечує ефективну діяльність з управління фінансовими ресурсами. Характеризуючи управління фінансовими ресурсами, слід зазначити, що така діяльність здійснюється фінансовою чи економічною службою підприємства. Основна відповідальність за управління фінансовими

ресурсами покладається на керівника підприємства, оскільки незнання всіх аспектів фінансових справ і управління ними може призвести до фінансових труднощів і, відповідно, неотримання економічного ефекту від діяльності підприємства. Водночас політика управління фінансовими ресурсами повинна бути:

- глибоко продуманою керівництвом підприємства і спеціалістами в даній сфері;
- запланованою на певний період;
- постійно контролюваною;
- гнучкою та адаптивною, тобто враховувати всі економічні зміни показників країни і вчасно реагувати на них і постійно використовувати фінансові ресурси в обігу діяльності підприємства. Неefективне управління фінансовими ресурсами може стримувати зростання всього потенціалу підприємства.

Враховуючи більшість факторів, які спричиняють виникнення кризового фінансового стану підприємства, особливого значення набуває вирішення проблем регулювання руху фінансових ресурсів у різні напрями. Це дасть змогу чітко реагувати на зміни умов господарювання і контролювати фінансово-господарську діяльність підприємства через фінансову політику. Так, якісна організація процесу фінансового планування, який максимально враховує всі фактори, що впливають на діяльність підприємства в плановому періоді, є одним із способів інтенсифікації діяльності за рахунок більш раціонального використання фінансових ресурсів.

Аналіз показав, що фінансове планування є важливим компонентом управління фінансовими ресурсами і від того, наскільки ефективно буде сформований фінансовий бюджет, залежить

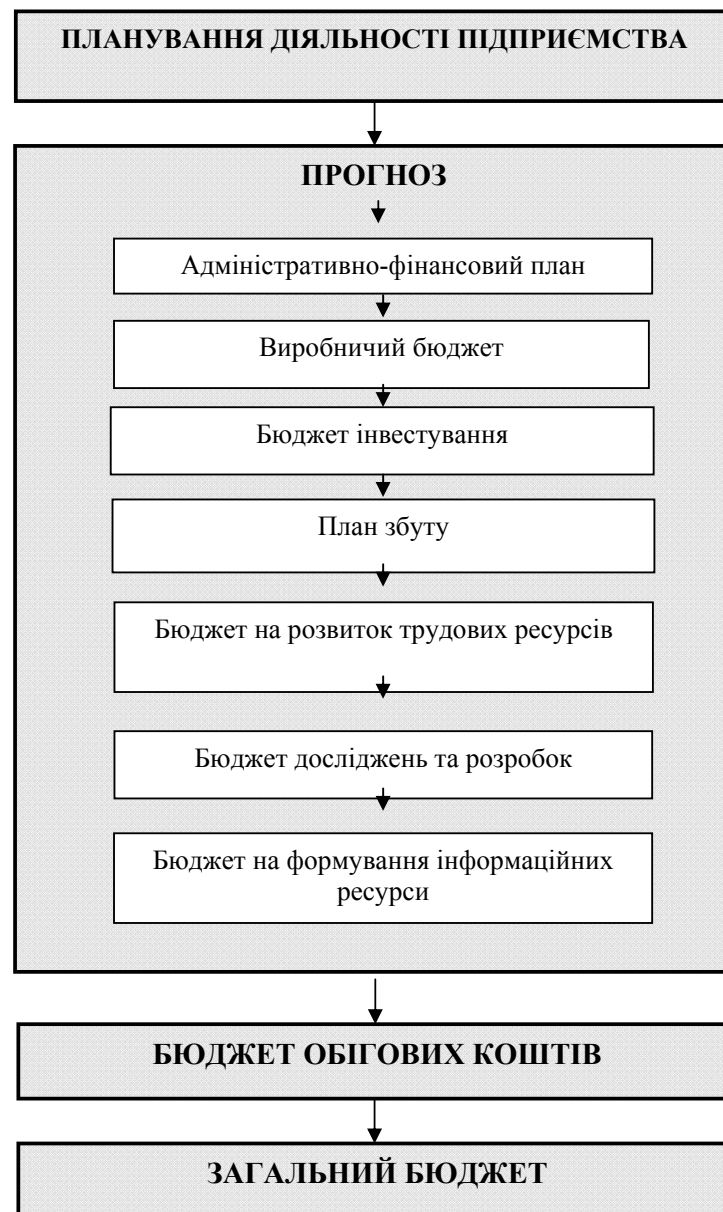


Рис. 1. Схема формування загального бюджету підприємства  
Джерело: розроблено автором

ефективність всього ресурсного потенціалу підприємства. Результати планування є загальним критерієм оцінювання того, наскільки ефективно підприємство використовує власні фінансові ресурси, і є основою для рішення відносно майбутньої потреби підприємства у інвестиційних ресурсах (рис. 1):

- бюджет виробничих витрат, який повинен передбачати витрати на діяльність виробничих відділів і технічне обслуговування як обладнання, так і всього підприємства, а також на амортизацію, яка нараховується на обладнання;

- бюджет адміністративних витрат, який повинен передбачати витрати на всі відділи підприємства;

- бюджет досліджень та розробок повинен передбачати всі витрати підприємства на дослідження та розробки, у тому числі на організацію роботи відділу досліджень;

- бюджет доходів чи заборгованості передбачає дохід від продажів у кожному періоді. На основі цих даних будуть спрогнозовані валовий дохід, чистий дохід та можливі борги;

- бюджет витрат на закупівлю, який повинен передбачати витрати, які будуть понесені в кожному періоді на купівлю сировини, матеріалів та інструментарію;

- бюджет інвестування повинен передбачати всі необхідні капіталовкладення. Кожний відділ повинен подати свої пропозиції щодо капітальних витрат;

- бюджет обігових коштів, який формує оперативний бюджет відділів, що склалися як доходи та витрати з надходженням та відтоком грошових коштів.

Призначення бюджету обігових коштів полягає у забезпеченні такого становища, за якого підприємство не відчуває нестачі у грошових коштах. Також необхідно передбачити бюджетом надходження та відтік грошових коштів з усіх ймовірних джерел, що дасть можливість контролювати грошові кошти.

Загальний бюджет повинен містити всю інформацію, яка зібрана в процесі формування бюджетів. Він урахує не тільки план збуту, виробничий бюджет, бюджет інвестування, бюджет обігових коштів, а й балансовий звіт, інформацію про прибуток чи збиток, а також звіт про ліквідність. Кожен відділ підприємства повинен мати власний бюджет, який стане основою для контролю над усіма витратами підприємства.

На основі дослідження нами визначено основні складники підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства:

- ефективний розподіл фінансових ресурсів;
- регулювання руху фінансових ресурсів;
- розробка стійкої фінансової стратегії підприємства;

- розробка перспективних і поточних фінансових планів;

- розробка планів капіталовкладень, собівартості продукції;

- визначення джерел фінансування господарської діяльності, яке включає довгострокове та короткострокове кредитування;

- координація фінансових підрозділів підприємства.

**Висновки.** Управління фінансовими ресурсами підприємства повинно мати комплексний, цілеспрямований характер, для успішної його реалізації необхідні розробка та впровадження відповідних підходів, що дадуть підприємству змогу системно планувати, організовувати, аналізувати та контролювати ресурси підприємства з метою реалізації перспективних напрямів його розвитку та підвищенню ефективності використання. Під час управління фінансовими ресурсами підприємства необхідним є застосування системного підходу, що підпорядкований загальній меті розвитку підприємства та визначає доцільність управлінського рішення залежно від ситуації, яка виникає під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Сучасні тенденції управління вимагають створення нових, ефективних підходів до управління фінансовими ресурсами підприємства, що дасть змогу забезпечити досягнення необхідного рівня фінансової рівноваги та безпеки підприємства і можливість досягнути ефективного рівня використання та управління ресурсами підприємства, передусім фінансовими.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єва О.В. Фінансовий менеджмент: [навч.-метод. посіб.] / О.В. Ареф'єва. – К.: Європейського університет, 2004. – 94 с.
2. Воробйова Ю.М. Управління ресурсами підприємства: [навч. посіб.] / Ю.М. Воробйова, Б.І. Холода. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 288 с.
3. Комарецька П.В. Управління фінансовим потенціалом підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / П.В. Комарецька; Європейський ун-т. – К., 2006. – 20 с.
4. Онишко С.В. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку економіки / С.В. Онишко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 67–75.
5. Петленко Ю.В. Фінансові ресурси підприємницьких структур та ефективність їх використання: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.04.01 / Ю.В. Петренко; Київський ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 1999. – 18 с.
6. Tompson A. Economics of the firm. Theory and Practice. Sixth Edition. / Arthur A. Tompson, Jr. John P. Formy. – New Jersey: Prentice Hall, 1993. – 540 p.
7. Шаманська О.І. Інвестиційний підхід до визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства / О.І. Шаманська // Економіка: проблеми теорії і практики. – 2010. – Вип. 260. – Т. IV. – С. 1002–1005.
8. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства: [монографія] / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касянова, А.Я. Берсуцький [та ін.]. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.
9. Яценко А.Б. Міжнародні ринки ресурсів: [навч. посіб.] / А.Б. Яценко, Я.А. Дубенюк, Т.В. Марена, К.С. Мітюшкіна. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 194 с.