

**ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ  
ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

В даній статті досліджено особливості процесів запровадження системи фінансового менеджменту на вітчизняних підприємствах, оптимізації та контролю її функціонування, та питання впливу запровадження фінансового менеджменту на ефективність діяльності підприємств в умовах ринкової економіки та кризових процесів сьогодення.

В данной статье исследованы особенности процессов внедрения системы финансового менеджмента на отечественных предприятиях, оптимизации и контроля ее функционирования, влияние финансового менеджмента на эффективность деятельности предприятий в условиях рыночной экономики и кризисных процессов настоящего.

Peculiarities of the processes of implantation of the systems of financial management at the national enterprises, optimization and control of its functioning and the question of influence of financial management implantation on the effectiveness of the activity of the enterprises in the conditions of market economy and crisis processes of nowadays are examined in the article.

Ключові слова: управління підприємством, фінансова діяльність, фінансовий менеджмент, планування, функції фінансового менеджменту.

Управління підприємством полягає в умінні раціонально розпоряджатися грошовими коштами та іншими ресурсами. Разом з системою прогнозування і планування та методами прийняття рішень у галузі менеджменту розуміння принципів і технологій фінансового управління діяльністю підприємства є необхідною умовою розвитку бізнесу.

Зміни в економіці України, пов'язані з переходом до ринкових відносин, та проблеми, зумовлені кризовими процесами в економіці, вимагають від керівників організацій нових способів і підходів до технологій управління, в тому числі в галузі фінансового менеджменту. На переважній більшості вітчизняних підприємств сьогодні приділяється недостатня увага управлінню фінансами, а відсутність ефективно функціонуючої системи фінансового менеджменту стала не винятком, як має бути, а правилом у діяльності вітчизняних підприємств. Особливо це стосується малого підприємництва та немасштабного бізнесу. В сучасних умовах, коли це життєво необхідно, на підприємствах просто відсутні професійний та системний підходи до управління фінансовою діяльністю. Сьогодні в Україні підприємства просто виживають за рахунок короткострокових кредитів під величезні відсотки, що заганає бізнес у боргову яму, продажу частини ліквідних основних фондів, скорочення штату працівників, завдяки диверсифікації виробництва, зраджуючи своїм основним напрямкам діяльності та розпорошуючи свої ресурси на пошук нових, не пов'язаних з основними видами діяльності фірми

галузей, що в переважній більшості випадків призводить до програшу в конкурентній боротьбі досвідченим конкурентам. Всі ці засоби в недалекій перспективі призводять до занепаду бізнесу, банкрутства та як результат - ліквідації підприємств. Саме тому дослідження питання формування та забезпечення ефективного функціонування системи фінансового менеджменту на підприємствах є неоціненно актуальним. Фінансовий менеджмент є тим резервним інструментом омолодження та розширення бізнесу в умовах кризових процесів, що тривають, потенціал якого повністю не використовується на вітчизняних підприємствах.

На сучасному етапі розвитку багато науковців приділяють увагу дослідженню питання запровадження та ролі системи фінансового менеджменту на підприємствах, а зокрема, необхідно згадати таких науковців: А.Шатунов, В.Бурцев, П.Етрілл, О.Крайник, З.Клепова, Л.Ремньова, С.Уліна, Л.Коваленко, Г.Кірейцева, Є.Брігхем, Е.Стоянова, В.Ковальов, Р.Колб, Р.Родригес, В.Хруцький.

Метою написання статті є вивчення особливостей запровадження системи фінансового менеджменту на вітчизняних підприємствах, оптимізації та контролю її функціонування і дослідження питання впливу запровадження фінансового менеджменту на ефективність діяльності підприємств в умовах ринкової економіки.

Фінансова функція на підприємстві (в компанії) існує для того, щоб менеджери могли керувати, і для розуміння цього необхідно точніше уявити, чим займаються менеджери. Тому діяльність менеджерів можна класифікувати за такими напрямками.

В стратегічному менеджменті роль менеджерів полягає в розробці загальних цілей компанії, а також у формуванні довгострокових планів, що ведуть до досягнення цих цілей.

Операційний менеджмент означає щоденне управління бізнесом. Завданнями менеджерів є забезпечення відповідності діяльності виробленим планам і здійснення конкретних дій для їх реалізації.

Управління ризиками означає спосіб реагування на різні ризики, з якими стикається у своїй діяльності компанія. Ризики можуть виникати внаслідок характеру операцій підприємства та способу їх фінансування.

Ці напрямки діяльності менеджерів не є незалежними, вони взаємопов'язані та тісно взаємодіють між собою. Наприклад, при розгляді конкретної стратегії менеджери будуть проводити ретельну оцінку супутніх ризиків і способів управління цими ризиками [1, с. 16].

Фінансова функція спрямована на те, щоб допомагати менеджерам у кожній з трьох розглянутих сфер діяльності. Ключовими завданнями, вирішенням яких займається фінансова функція, є: фінансове планування, оцінка інвестиційних проектів, операції по фінансуванню та операції на ринку капіталів, фінансовий контроль.

Фінансове планування включає розробку фінансових прогнозів і планів (наприклад, звіти про рух грошових коштів та звіти про прибутки і збитки), які дозволяють менеджерам оцінити життєздатність запропонованого способу дії.

Оцінка інвестиційних проектів включає безпосередньо їх оцінку, а також оцінку порівняльних переваг альтернативних пропозицій та оцінку ризику, пов'язаного з конкретними інвестиційними проектами.

Рішення про фінансування вимагають визначення потреби у фінансуванні та оцінки можливих джерел фінансів. Не всі потреби у фінансуванні задовольняються з зовнішніх джерел; частину коштів компанія може генерувати з власного прибутку. Отже, пропорція, в якій підприємство реінвестує прибуток, а не просто розподіляє його між власниками, є важливим аспектом в його діяльності. Крім того, рішення про фінансування включають визначення відповідної фінансової структури компанії.

Для того, щоб знаходити на ринках капіталу необхідні кошти для прогресивного розвитку, треба розуміти, як працюють ці ринки. Потрібно проводити аналіз, робити оцінку того, як фінансові кошти можуть залучатися з ринку капіталу, як оцінюються (котируються) цінні папери і яка ймовірність тієї чи іншої реакції ринку на запропоновані плани інвестування і фінансування [1, с. 18].

Для успішної реалізації планів менеджерам необхідно проводити фінансовий контроль, щоб отримувати свідчення про те, як йдуть справи та вносити корективи. Також повинен здійснюватися контроль над рішеннями про інвестування і фінансування. Це може бути моніторинг і контроль інвестиційних проектів, контроль запасів, дебіторів, кредиторів, ліквідності.

Конкретні завдання фінансової функції і завдання менеджменту, розглянуті раніше, мають безліч взаємозв'язків. Наприклад, рішення про фінансування та оцінки інвестиційних проектів можуть бути пов'язані з рішеннями зі стратегічного управління, з інвестиційного менеджменту, можуть мати відношення до управління ризиками [1, с. 19].

Постановка ефективного фінансового менеджменту на вітчизняних підприємствах, як правило, потребує докорінної перебудови механізму управління всього підприємства в цілому.

Перш за все це пояснюється тим, що більшість підприємств несуть у собі стиль управління, що залишився з часів планової економіки. Для керівника підприємства головним завданням було здійснення державного замовлення з виробництва продукції, а не отримання прибутку. Тому визначальним чинником було налагодження системи управління виробництвом, фінансове управління відіграло другорядну роль.

В умовах ринкової економіки відбувається зміщення акценту з суто виробничого планування на фінансове планування, відповідно до цього має змінюватися структура і спрямованість інформаційних потоків. Проте

існуючий управлінський облік не дає можливості:

- ✓ оперативно зводити розрізнену фінансову інформацію воедино;
- ✓ визначати вплив центрів формування доходів і витрат на загальний фінансовий результат [2, с. 25].

Управління підприємством в цьому випадку характеризується ознаками системної дезорганізації: надлишок несуттєвої і брак необхідної та оперативної управлінської інформації, лише частковий контроль за всіма напрямками діяльності підприємства, велика інерція в реалізації управлінських рішень.

Професійний фінансовий менеджер в будь-який момент повинен точно знати необхідні та очікувані суми на рахунках фірми протягом тижня, досить точно в межах місяця, кварталу, року. Він повинен бути впевнений, що на підприємстві відбувається оптимальне формування собівартості, обґрунтоване ціноутворення і, як наслідок, досягається максимальний фінансовий результат. Причому слід зазначити, що зі збільшенням масштабів підприємства, складність фінансового управління в багато разів збільшується, але ще більше зростає його роль та економічний потенціал.

Природно, для такої оперативності необхідні сучасні технічні і програмні засоби обробки та передачі інформації, які сьогодні є досить доступними. Таким чином, на перший план при формуванні цивілізованого фінансового менеджменту на підприємстві виходить питання самої технології постановки внутрішньофірмового управління. Цей процес є досить трудомістким та включає такий мінімальний набір заходів:

1. Перебудова механізму управління всього підприємства з урахуванням вимог фінансової прозорості.

2. Розробка відповідного пункту першої організаційної структури управління.

3. Організація роботи фінансової служби таким чином, щоб була можливість одержувати інформацію з усіх напрямків робіт: по об'єктах фінансового управління; по управлінських процесах (планування, аналіз, прогноз); по фінансових потоках.

У міру необхідності треба провести методичне оснащення фінансової служби способами, методами, принципами сучасного фінансового управління, тобто фактично провести тренінги, навчити персонал працювати в нових умовах, влити у колектив досвідчених фінансових менеджерів та аналітиків.

4. Розробка стандартів управлінського обліку всього підприємства в цілому і для кожної ланки окремо: форми звітності, терміни, систему інформаційних потоків, документообігу тощо. Особливо важливо досягти сполучення управлінського фінансового обліку і бухгалтерського, оскільки основним джерелом фактичної фінансової інформації є бухгалтерія підприємства. Мета цього етапу - забезпечити оперативне надходження та

узагальнення необхідної фінансової інформації згідно з вимогами, визначеними під час робіт третього етапу.

5. Автоматизація за допомогою сучасних комп'ютерних технологій та програмного забезпечення зазначених вище заходів [2, с. 27].

Також потрібно виділити дві глобальні причини проблем і труднощів, що виникають у фінансовому стані підприємства: відсутність потенційних можливостей зберігати прийнятний рівень фінансового стану (або низькі обсяги одержуваного прибутку); нераціональне управління результатами діяльності (нераціональне управління фінансами).

Проблеми з платоспроможністю, фінансовою незалежністю, рентабельністю мають єдині корені: або підприємство має недостатні результати діяльності для збереження прийнятного фінансового становища, або воно не раціонально розпоряджається результатами діяльності [3, с.17].

З'ясування того, яка із зазначених вище причин призвела до погіршення фінансового стану підприємства, має принципове значення. Залежно від цього здійснюється вибір управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію фінансового становища організації. Визначити, у якій з перерахованих галузей полягає причина зниження фінансових показників - не означає провести повноцінний фінансовий аналіз. Необхідне подальше уточнення причин - до рівня конкретних дій підприємства або зовнішнього середовища. Потенційна можливість підприємства зберегти (досягти) прийнятний фінансовий стан визначається обсягом одержуваного прибутку. Основні складові, від яких залежить сума прибутку підприємства, - це ціни та обсяги продажу продукції, рівень виробничих витрат і доходи від інших видів діяльності [3, с. 19].

Особливо важливим у діяльності підприємства є чітке визначення цільової спрямованості діяльності фірми і відповідно фінансового менеджменту. Причому цілі розвитку фірми повинні бути чітко визначені, сформульовані, закріплені внутрішніми документами і доведені до відома всього персоналу підприємства. Тільки тоді діяльність кожної ланки підприємства буде сприяти досягненню поставлених завдань. Це неодмінна умова прогресивного розвитку підприємства, інакше підприємство буде "стояти на місці" і як результат - поступиться в конкурентній боротьбі.

Отже, тепер можна визначити основні функції дії фінансового менеджменту: 1) регулювання фінансових результатів виробничої діяльності підприємства, тобто визначення оптимальних варіантів формування окремих елементів собівартості виробництва, розподілу витрат, ціноутворення, оподаткування і т.д.; 2) управління активами - діяльність, пов'язана з формуванням майна підприємства; 3) управління джерелами фінансових ресурсів - управління власним і позиковим капіталом [2, с. 29].

Фінансовим менеджерам необхідно не забувати про важливість такої функції, як контроль. Як відомо, однією з найбільш важливих ділянок

управлінського обліку і контролю на підприємстві є ревізія фінансової системи. Причому, якщо зазвичай ревізія фінансово-господарської діяльності підприємства за рік має на меті або підтвердження достовірності даних, що містяться в річному звіті загальних зборів учасників підприємства, бухгалтерському балансі, звіті про прибутки і збитки, або виявлення порушень порядку ведення бухгалтерського обліку та подання фінансової звітності, то ревізія системи управління фінансами підприємства має на меті допомогу вищому керівництву у здійсненні контролю ефективності різних ланок фінансової системи. У цьому випадку здійснюється перевірка діяльності різних ланок фінансової системи, надаються обґрунтовані пропозиції щодо усунення виявлених недоліків та рекомендації, націлені на підвищення ефективності фінансового управління [4, с.42].

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновки, що запровадження системи фінансового менеджменту на вітчизняних підприємствах або оптимізація вже наявної системи управління фінансами є необхідним та ефективним заходом, економічний потенціал якого використовується не повністю. Управління фінансами – це не просто проведення аналізу фінансових показників, це інструмент, який забезпечує виявлення проблем у діяльності підприємства, допомагає знайти причини, що їх спричинили, сприяє їхньому розв'язанню. Формування сучасної системи фінансового менеджменту, на основі професійно підготовлених фахівців та сучасних комп'ютерних технологій, є запорукою розміркованого та економічно обґрунтованого залучення необхідних фінансових ресурсів з надійних джерел фінансування, цільового розподілу та контролю за використанням наявних фінансових ресурсів. Проте слід пам'ятати, що проконтролювати всі фінансові потоки підприємства, оцінити всі резерви майже неможливо, але вкрай важливо усвідомлено визначити коло і масштаби сфери можливого управлінського впливу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Этрилл П. Введение в финансовый менеджмент // Консультант. – 2006. - №9. – С.15-19.
2. Шатунов А. Постановка финансового менеджмента на предприятии: предмет и цели управления // Рынок ценных бумаг. – 2004. - №6. – С. 24-30.
3. Михаил Г.Л. Оптимизация финансового состояния организации // Финансы растущего бизнеса. – 2007.- №2. – с. 15-22.
4. Бурцев В.В. Ревизия финансовой системы предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №3. – С. 41-47.