

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.14.012.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-8>**Великих К. О.**кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0280-9068>**Velykykh Kseniia**

Kharkiv National University City Economy named after O. M. Beketov

## РЕАЛІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В БІЗНЕСІ

Статтю присвячено обговоренню та висвітленню значення фінансового управління для успіху бізнесу. Із часом стає очевидною важливість наявних інструментів (управлінських та фінансових) та їх внеску в успіх та розвиток компанії. Метою роботи є обґрунтування необхідності вдосконалення системи фінансового менеджменту, забезпечення фінансового управління для стійкого зростання компанії. Як методологічний процес вибрано теоретичну базу для підтвердження необхідності належного використання бухгалтерських та фінансових інструментів для компанії. Сучасна ситуація вимагає від підприємців контролю над своїми фінансами, однак реальність показує, що підприємці дуже часто роблять низку простих помилок через відсутність планування та фінансового аналізу своєї компанії. Тому управління фінансами стає необхідною умовою для успіху бізнесу.

**Ключові слова:** фінансовий менеджмент, стратегічне планування, фінансові ресурси, аналіз, управління.

## IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE FINANCIAL MANAGEMENT IN BUSINESS

The article is devoted to discussing and highlighting the importance of financial management for business success. Over time, the importance of existing tools (management and financial) and their contribution to the success and development of the company becomes apparent. This article aims to present the financial management of the company and its functions, as its tools can help achieve better results in the organization. The purpose of the work is to test the importance of financial planning for the success of the organization, justify the need to improve the financial management system, provide financial management for sustainable growth of the company, theoretical and practical recommendations for implementing advanced methods of financial management. To achieve this goal, a bibliographic search was conducted on scientific articles, books, and journals on this topic. As a methodological process, a theoretical basis was chosen to confirm the need for proper use of accounting and financial instruments for the company. It was found that today the planning organization has a better chance of surviving in the market. Based on the results of the work performed, it can be concluded that financial management is an effective tool for finding results. This is a wide range of factors that can influence companies' decisions. This related area includes some factors, such as economic conditions, market direction, training of the necessary specialists and others. The financial administrator must carefully plan every action within the company because the market does not tolerate management errors. The current situation requires entrepreneurs to control their finances, but reality shows that entrepreneurs often make several simple mistakes due to lack of planning and financial analysis of their company. Therefore, financial management becomes a necessary condition for business success. Thus, the purpose of this work was achieved because it confirmed the importance of financial planning for the organization. Organizations must always be in constant search of information, knowledge, technology to surpass all competing companies.

**Keywords:** financial management, strategic planning, financial resources, analysis, management.

**JEL classification:** G30, G32, G39

**Постановка проблеми.** Фінансовий менеджмент – одна з найважливіших адміністративних функцій компанії. Фінансовий менеджмент відповідає за планування і контроль використання ресурсів організації, впливає на всі сектори підприємства, тому що функціонування кожного з них від бюджету.

Фінансовий менеджмент – це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обігу його грошових коштів [1, с. 9].

Фінансовий менеджмент, або управління фінансами (financial management), стосується рішень щодо придбання, фінансування та управління активами,

спрямованих на реалізацію певної мети. Таким чином, управлінські рішення у сфері фінансового менеджменту можна віднести до трьох основних сфер операцій з активами: інвестиції, фінансування й управління ними [2, с. 38].

Управління фінансами – це набір адміністративних процедур і дій, пов'язаних з аналізом, контролем і плануванням усієї фінансової діяльності компанії.

Таким чином, фінансовий менеджмент включає у себе всі види діяльності, пов'язані з контролем фінансових ресурсів компанії, щоб гарантувати, що у діловій спільноті достатньо грошей для обслуговування, інвестицій та власного зростання.

Фінансовий менеджмент – надзвичайно важлива тема для будь-якої компанії незалежно від її розміру і галузі. Це тому, що він дає змогу правильно управляти фінансовими ресурсами, що дає можливість зміцнити організацію бізнесу, і, отже, забезпечує її зростання та можливість робити нові інвестиції.

На додаток до цієї характеристики, ще одним важливим чинником, пов'язаним зі здоров'ям бізнесу, є те, що фінансове управління, якщо воно зроблено правильно, дає змогу скоротити непотрібні витрати і правильно розподіляти ресурси, що сильно впливає на фінансові результати.

Таким чином, чим ефективніше й активніше менеджмент, тим вище якість і результативність бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням організації фінансового менеджменту присвячено багато праць видатних вітчизняних та зарубіжних науковців, серед них: А.М. Поддєрьогін, Н.В. Дацій, Г.О. Крамаренко, Л.О. Омелянович, Л.Д. Буряк, В.М. Власов, Ю. Бригхем, І.О. Бланк та ін. У своїх дослідженнях науковці відзначають, що необхідність управління зумовлена багаторазовим повторенням основних процедур: аналізу, планування, контролю показників фінансового потоку і т. ін. Як інформаційна база для прийняття управлінських рішень ними розглядаються фінансова звітність організації, нормативні документи, дані фінансової статистики. Огляд літературних джерел показує, що існує низка не розв'язаних проблем із теорії та практики фінансового менеджменту. Вони недостатньо висвітлені і потребують подальшого вивчення. Ми спробуємо актуалізувати цю тему з погляду методології сучасного менеджменту, яку можна диференціювати на два напрями: організаційне управління й управління ресурсами.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні необхідності вдосконалення системи фінансового менеджменту, теоретичних та практичних рекомендацій щодо впровадження передових методів управління фінансами компанії. Сьогодні Україна переживає момент політичної та економічної кризи, і це ще один аспект, який має на увазі невідкладність та актуальність того, що підприємці та менеджери повинні мати чітко структуровану й організовану фінансову базу.

**Виклад основного матеріалу.** Для успіху компанії важливо, щоб у неї була ефективна адміністративна структура, відповідна цілям і завданням бізнесу. Але як цього домогтися? Через організаційний процес. Саме він буде спрямовувати всі дії так, щоб цілі досягалися послідовно і безперервно.

Організаційний процес можна описати як групу адміністративних функцій, які розділені на п'ять етапів:

#### 1. Планування.

У макросхемі, яка розглядає організацію у цілому, фінансовий менеджмент бере участь у декількох етапах, особливо в плануванні. Це пов'язано з тим, що центральна мета фінансового менеджменту – управління ресурсами компанії.

Кожен бізнес повинен приносити прибуток, щоб бути стійким. Отже, необхідно, щоб фінансовий менеджмент був узгоджений з організаційним процесом. Без цього компанія піддається економічним ризикам, таким як неотримання оборотного капіталу, необхідного для ділових операцій, збільшення боргових зобов'язань та ін.

Варто відзначити, що етапи організаційного процесу також мають бути присутні в організації відділу, відповідального за фінансовий менеджмент. Тобто для кожного сектору необхідно враховувати планування, напрям, комунікацію, контроль та оцінку. Ось чому так важливо знати ці кроки.

Планування – це сфера організаційного процесу, яка пов'язана з перевіркою поточної реальності компанії, оцінкою можливостей, які необхідно досягти, визначенням майбутніх цілей, розробленням способів досягнення цілей і розробленням дій згідно з різними сценаріями.

У фінансовому менеджменті планування інше, але більш конкретне. Керівники компанії повинні бути стурбовані аналізом фінансової ситуації, визначенням кращих можливостей для інвестицій або використання економічних ресурсів, визначенням результатів, які повинні бути досягнуті, оцінкою того, як цілі можуть бути досягнуті, і прогнозуванням того, як діяти в різних сценаріях.

Є три рівні планування:

- стратегічний;
- тактичний;
- оперативний.

Стратегічне планування піклується про довгострокові прогнози, тобто на термін понад п'ять років. Із цієї причини це менш детальне планування, яке вказує на перспективи, котрі слід шукати, але більш гнучким способом, оскільки існує можливість зміни сценаріїв. У фінансовому менеджменті ми можемо використовувати як приклад планування майбутніх інвестицій, наприклад розширення бізнесу.

У тактичному плануванні наголос робиться на середньострокову перспективу, що охоплює період від одного до п'яти років. Він є відгалуженням стратегічного планування та описує дії, які необхідно зробити, щоб привести організацію до досягнення її цілей. Тут також важливо мати певний рівень гнучкості для адаптації до мінливих сценаріїв.

У короткостроковій перспективі, протягом одного року, існує оперативне планування, основною характеристикою якого є визначення самого плану дій. Іншими словами, як слід вести повсякденні процеси в компанії для підтримки тактичного і стратегічного планування. Тут задіяні всі співробітники. У фінансовому менеджменті він складається з визначення щоденних фінансових процесів.

#### 2. Напрямок.

Виконання процесів, установлених під час планування, залежить від ролі керівництва, яке повинно направляти команди до виконання функцій відповідно до того, що було визначено. У фінансовому менеджменті це передбачає управління і контроль над процедурами, які, як правило, є складними, оскільки включають у себе фінансові записи, розрахунки і контроль.

#### 3. Спілкування.

Спілкування завжди є важливою дією. Прозорий і об'єктивний діалог сприяє виконанню роботи і досягненню цілей.

#### 4. Контроль.

Контроль повинен бути пов'язаний із перевіркою процесів із метою оцінки того, чи виконуються вони відповідно до того, що було заплановано. Таким чином, можна превентивно приймати коригувальні заходи,

уникаючи виникнення помилок, переробок або відхилення від цілей.

#### 5. Оцінка.

Оцінка фокусується на вимірі результатів. Для цього важливо, щоб під час планування було ясно, які індикатори слід прийняти. Окрім того, для ефективного аналізу результатів необхідно мати запис усіх даних, необхідних для розрахунку. Оцінка – це фундаментальний крок в організаційному процесі, оскільки саме вона покаже, чи приносять планування і певні процеси прибуток для бізнесу.

Як було показано вище, у рамках організаційного процесу фінансовий менеджмент відіграє важливу роль у бізнес-стратегії. На практиці він повинен виконувати функції, що поліпшують результати і забезпечують оптимальне використання ресурсів.

Основними із цих функцій повинні бути:

#### 1. Фінансове планування та аналіз.

Увесь процес починається з планування. Це тому, що він встановлює параметри і напрями, яких потрібно дотримуватися. Саме через фінансове планування і складання бюджету можна побачити заходи, які слід ужити, а також очікування щодо майбутнього компанії. Важливі рішення, коли вони засновані на фінансовому плануванні й контролі, мають великі шанси бути ефективними і працювати на компанію. Фінансове планування – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді [3, с. 225].

Фінансове планування супроводжує стратегічне планування компанії. Тобто воно повинно вказувати, як слід використовувати ресурси для досягнення поставлених цілей. Ось чому фінансове планування і бюджетування пов'язані між собою, тому що на практиці все буде залежати від наявного бюджету.

Усі напрями бізнесу повинні враховувати витрати, щоб виміряти фінансовий вплив, перспективи повернення інвестицій і наявність достатніх ресурсів для підтримки цілей компанії.

Ось чому фінансовий аналіз є невід'ємною частиною цього процесу. Зрештою, необхідно мати точне уявлення про економічний стан компанії, щоб скласти план дій.

Як можна бачити, планування, бюджетування та аналіз фінансів – це функції, які повинні виконуватися однаково. Важливо пам'ятати, що вони грають стратегічну роль для бізнесу.

Фінансове планування повинно містити:

- прогноз на майбутнє;
- дії, які необхідно зробити;
- витрати і вигоди щодо того, що повинно бути зроблено;
- ресурси, доступні і необхідні для плану дій;
- стандарти, яких необхідно дотримуватися;
- метрики для вимірювання результатів.

#### 2. Застосування фінансових ресурсів.

Атрибуція, що виникає з планування, – це план використання фінансових ресурсів, який є не чим іншим, як прогнозом виплат, необхідних для реалізації планування компанії або конкретних проєктів.

Фінансові ресурси – це сума коштів, спрямованих в основні засоби та обігові кошти підприємства.

Це авансовані кошти, які вкладаються в оборот і повинні обов'язково повертатися [4, с. 11].

Як ми бачимо, усі дії організації залежать від ресурсів. Отже, вартість залежить від ділової активності. Тобто будь-яка мета буде залежати від інвестицій, навіть невеликих, таких як придбання сировини.

Застосування ресурсів включає:

- фізичні ресурси, такі як обладнання, нерухомість і різні матеріали;
- людські ресурси, включаючи процеси від залучення до утримання фахівців;
- ресурси управління, узгоджені з бізнес-стратегіями.

У фінансовому менеджменті визначення використання ресурсів вимагає визначення пріоритетів, оскільки необхідно розподілити ресурси в різних сферах, таких як згадані вище (фізичні, людські та управлінські ресурси).

Таким чином, ми повертаємося до планування, в якому будуть вказані економічні умови бізнесу, дії, визначені для досягнення очікуваних результатів, і аналіз витрат та результатів, що полегшить прийняття рішень.

#### 3. Контроль дебіторської та кредиторської заборгованості.

Управління кредиторською та дебіторською заборгованістю фактично означає контроль доходів і витрат.

У компаніях, які пропонують кредити клієнтам, фінансове управління також включає функції, пов'язані з кредитним аналізом і збором. Це процедури, основна мета яких – мінімізувати ризики для бізнесу. Тобто вони залежать від строгого аналізу.

Роль фінансового менеджменту полягає у розробленні кредитної політики організації, документа, який повинен охоплювати такі питання, як бізнес-ризик, критерії надання кредиту, вплив на стратегії компанії та ін.

Один із найбільш важливих заходів у цьому контексті – оцінка здатності компанії зазнавати збитків. Цей тип аналізу заснований на перевірці корпоративних фінансів та прогнозів прибутків і збитків. Таким чином, визначається максимальний кредитний ліміт, який надається.

У повсякденній діяльності кредитний аналіз полягає у застосуванні кредитної політики з урахуванням таких практичних кроків із клієнтами:

- отримання реєстраційних даних;
- перевірка кредитних обмежень;
- аналіз кредитного рейтингу;
- оцінка знецінення доходів.

Ріст дебіторської заборгованості погіршує фінансовий стан підприємств, а іноді призводить навіть до банкрутства. Зростання дебіторської заборгованості можливе внаслідок нераціональної кредитної політики, збільшення обсягу продажу, неплатоспроможності покупців тощо [5, с. 165].

Для фінансового менеджменту важливо, щоб дебіторська заборгованість не стояла на місці, щоб не поставити під загрозу фінанси компанії.

#### 4. Управління грошовими потоками.

Управління грошовими потоками – один із найважливіших сегментів фінансової роботи на підприємстві, від ефективності організації якого залежать як поточні результати діяльності, так і майбутні темпи розвитку господарюючого суб'єкта [6, с. 237].

Грошовий потік контролює приплив і відтік ресурсів у повсякденній діяльності організації, фіксує щоденні результати, а також роблячи прогнози відповідно до кредиторської та дебіторської заборгованості. Однак під час руху грошових коштів, також відомому як генерування грошових коштів, особлива увага приділяється оцінці джерела доходів більш структурованим чином. Це пов'язано з тим, що грошовий потік – відмінний інструмент управління, що дає змогу визначити, чи приносить діяльність компанії очікуваний прибуток. Іноді може скластися ситуація, що бізнес дає негативні операційні результати, але має позитивний грошовий потік. Це проблема, тому що якщо аналізується тільки остаточний результат, можна отримати помилкове уявлення про те, що у компанії все добре, хоча насправді вірно зворотнє.

Щоб краще зрозуміти, необхідно знати, що грошовий потік ділиться на три окремих потоки:

- грошовий потік від операцій: показує, скільки грошових коштів генерує компанія;
- інвестиційний грошовий потік: указує суму, вкладену в активи;
- грошовий потік від фінансування: указує на рух капіталу і третіх сторін.

Необхідно звернути увагу на те, що обсяг інформації, необхідної для підготовки грошового потоку, має бути вичерпним і повинен бути переданий різним секторам. Контроль такого типу інформації – одна з найсерйозніших проблем, з якими стикаються компанії, тому дуже важливо, щоб передача даних була автоматизована у цьому процесі.

5. Використання інструментів автоматизації процесів.

Планування, виконання та контроль – важливі атрибути якісного управління. Але необхідно пам'ятати, що це ретельні процедури, які вимагають великого обсягу інформації. Із практичного погляду важко застосовувати методи фінансового менеджменту без використання технологічних ресурсів, здатних автоматизувати процеси.

Наприклад, роздрібна компанія ризикує втратити важливу інформацію, якщо не комп'ютеризує свої процеси. Те ж саме стосується інших організацій з інших сегментів незалежно від їх розміру.

Серед повсякденних методів управління фінансами ми виділяємо банківську вивірку (Bank Reconciliation). Це зв'язка між записами і балансом рахунку. Отже, це процес, який вимагає щоденного аналізу. Тільки сьогодні можна автоматизувати цю процедуру. Це призводить до кращого використання людських ресурсів, які

можуть присвятити себе стратегічній діяльності, меншою кількості помилок і, як наслідок, зниження витрат.

До основних переваг фінансової автоматизації можна віднести:

- зниження ціни;
- спритність у виконанні поставлених завдань;
- генерацію стратегічних даних;
- оптимізацію ресурсів;
- велику фінансову та операційну ефективність.

Таким чином, фінансове управління поліпшується з упровадженням автоматизованих процесів. Тобто компанія може краще використовувати ринкові можливості без надмірного збільшення витрат на аналіз, а також посилити контроль над фінансовими ризиками.

**Висновки.** Роль фінансового управління для компаній має першорядне значення, оскільки вони беруть участь у глобалізованому ринку, конкуренція якого визначає правила управління, стаючи конкурентними і з постійно зростаючим диференціалом.

Щомісячні фінансові зобов'язання компаній споживають значну частину ресурсів, тому якщо немає належного фінансового управління, неможливо підтримувати належний фінансовий стан компанії, що часто призводить до банкрутства.

Із динамікою повсякденного бізнесу менеджер не завжди бере до уваги управління фінансами, оскільки вважає, що це займає занадто багато часу і потребує виконання великого обсягу бюрократичної роботи, щоб бізнес із часом залишався стійким. Використання відповідних інструментів, таких як фінансове планування та контроль, а також правильне ведення бухгалтерського обліку полегшують компанії аналіз інформації та сприяє прийняттю правильних рішень.

На питання, як утілити в життя усі ці завдання, є безліч відповідей. У кожній компанії свої методи і процеси, і те, що працює для однієї компанії, не завжди життєздатне для іншої. Незважаючи на це, існують загальні для всіх принципи, які за правильного виконання швидко дають результати, можна виділити п'ять основних:

- зіставлення витрат;
- фінансове планування;
- управління грошовими потоками;
- періодичні перевірки;
- автоматизація процесів.

Хоча фінансовий менеджмент не обмежується цими моментами, можна вважати, що вони можуть позитивно вплинути на інші процеси, пов'язані з фінансами компанії.

#### Список використаних джерел:

1. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. Київ : КНЕУ, 2005. 536 с.
2. Ванхорн Дж., Вахович-мл. С., Джон М. Основы финансового менеджмента / пер. с англ. ; 12-е изд. Москва : Вильямс, 2008. 1232 с.
3. Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. Фінанси підприємств : навчальний посібник ; 3-є вид., виправ. і доп. Київ : Знання-Прес, 2009. 299 с.
4. Опарін В.М. Фінансові ресурси: проблеми визначення та розміщення. *Вісник НБУ*. 2000. № 5. С. 11.
5. Рибалко О.М., Сичова М.Б. Деякі аспекти ефективного управління дебіторською заборгованістю. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1. С. 169.
6. Крупка М.І. Механізм трансформації підприємств на основі процедур банкрутства та санації. Фінанси в трансформаційній економіці України : навчальний посібник / за ред. д.е.н., проф. М.І. Крупки. Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2007. 614 с.

**References:**

1. Poddierohin A.M. (2005) *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Vankhorn Dzheims S., Vakhovych ml., Dzhon M. (2008) *Osnovy finansovoho menedzhmenta* [Fundamentals of Financial Management]. Moscow: OOO "Y.D. Vyliame". (in Russian)
3. Azarenkova H.M. (2009) *Finansy pidpriemstv: navchalnyi posibnyk* [Enterprise finance: a textbook]. Kyiv: Znannia-Pres. (in Ukrainian)
4. Oparin V.M. (2000) Finansovi resursy: problemy vyznachennia ta rozmishchennia [Financial resources: problems of definition and placement]. *Journal of the NBU Bulletin*, vol. 5, no. 51, pp. 11.
5. Rybalko O.M., Sychova M.B. (2011) Deiaki aspekty efektyvnoho upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu [Some aspects of effective receivables management]. *Bulletin of Zaporizhia National University*, vol. 1, no. 9, pp. 169.
6. Krupka M.I. (2007) *Mekhanizm transformatsii pidpriemstv na osnovi protsedur bankrutstva ta sanatsii. Finansy v transformatsiinii ekonomitsi Ukrainy: Navchalnyi posibnyk* [Mechanism of enterprise transformation based on bankruptcy and reorganization procedures. Finance in the Transformational Economy of Ukraine: A Textbook]. Lviv: Publishing Center of Lviv National University named after I. Franko. (in Ukrainian)