

Список використаних джерел

1. Міщенко А.П. Стратегічне управління. К., 2004. 336 с.
2. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. К., 2002. 302 с.
3. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Т., 2003. 490 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Искусство разработки и реализации стратегии. М., 1998. 576 с.
5. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. К., 2005. 432 с.
6. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Вінниця, 2012. 151 с.

*Ткаченко М.І., к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Вінницький інститут Університету «Україна»;*

*Євась Т.В., старший викладач
кафедри економіки та менеджменту,
Вінницький інститут Університету «Україна»;*

*Свідерська У.Ю., магістрант 2-го року підготовки,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Вінницький інститут Університету «Україна»*

**ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF
UNCERTAINTY**

Анотація. У роботі розглянуто сутність фінансового менеджменту та невизначеності. Визначено екзогенні та ендогенні фактори невизначеності. Досліджено цілі, принципи та функції фінансового менеджменту. Запропоновано заходи для формування ефективної системи фінансового менеджменту підприємства.

Ключові слова: фінанси, фінансові ресурси, менеджмент, невизначеність, фінансовий менеджмент, управлінське рішення.

Abstract. In the article the essence of financial management and uncertainty is considered. The exogenous and endogenous factors of uncertainty are determined. The goals, principles and functions of financial management are investigated. Proposed measures for the formation of an effective system of financial management of the enterprise.

Keywords: finance, financial resources, management, uncertainty, financial management, management decision.

Постановка проблеми. Реалії сьогодення свідчать, що українські підприємства змушені здійснювати свою виробничо-господарську діяльність долаючи мінливості та невизначеності, які викликані неоднозначністю тенденцій економічного розвитку, нестабільністю механізму ринкового регулювання, політичною та територіальною кризою тощо. При цьому спрогнозувати процеси управління доволі складно, адже відсутня повна інформація про функціональне середовище, існують суперечливі тенденції розвитку, елементи випадковості та інші риси господарювання. Тому велика частина управлінських рішень на підприємстві приймається на фоні невизначеності та ризику.

Сьогодні в умовах кризових явищ як в економіці України, так і у світовій, однією із головних умов стабілізації соціально-економічної ситуації є необхідність формування науково-обґрунтованої та практично дієвої системи методів і способів управління фінансовими ресурсами підприємств [10, с. 30]. При цьому важливе місце в управлінні сучасним підприємством відіграє фінансовий менеджмент як невід'ємна складова загального механізму управління підприємством, що являє собою систему раціонального управління процесами фінансування господарської діяльності підприємства. Зміст фінансового менеджменту полягає в тому, що він є процесом вироблення скеровуючих дій на рух фінансових ресурсів і капіталу з метою підвищення ефективності їх використання і нарощування.

Отже, розробка та впровадження ефективного фінансового менеджменту підприємства в умовах невизначеності залишається актуальним питанням, оскільки для того, щоб вижити в складних обставинах, керівникам необхідно приймати нетрадиційні сміливі рішення, що, у свою чергу, підвищує рівень ризику та невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми фінансового менеджменту досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Зокрема, варто відзначити наукові праці таких авторів, як: Бігдан І.А., Бланк І.А., Боярко І.О., Жиликова О.В., Жнякін Б.О., Ковальчук С.В., Краснова В.В., Лачкова В.М., Лачкова Л.І., Невмержицький Я.І., Поддєрьогін А.М., Рогова О.М., Сюркало Б.І., Ткаченко О.А., Форкун І.В., Школьник І.О. та ін. Існуючі дослідження, що належать цим вченим, присвячені аналізу організації управління фінансовими ресурсами підприємства.

Однак, на сьогодні фінансовий менеджмент підприємств ще немає достатньо прийнятної рівня досконалості. На даний час окремі засади його формування й реалізації залишаються недостатньо опрацьованими як в методологічному плані, так і на практиці. Звідси виникає потреба в удосконаленні системи управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств з метою забезпечення ефективної реалізації фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах невизначеності та кризової економіки під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретичні аспекти сутності фінансового менеджменту підприємства та невизначеності у виробничо-господарській діяльності; розгляд основних цілей, принципів та функцій фінансового

менеджменту підприємства в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В науковій літературі існує декілька підходів до поняття «фінансовий менеджмент»:

- процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства та оптимізації обороту його грошових коштів [2, с. 11];
- форма управління процесами фінансування діяльності підприємства за допомогою методів та важелів фінансового механізму [7, с. 13];
- система принципів, засобів та форма організації грошових відносин підприємства, спрямована на управління його фінансово-господарською діяльністю [5, с. 23];
- система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства й організацією обігу його коштів [9, с. 20];
- у широкому розумінні це стратегія і тактика фінансового забезпечення підприємницької діяльності, що дає змогу ефективно управляти рухом грошових коштів і знаходити оптимальні фінансові рішення [4, с. 70].

Таким чином, управління фінансами підприємств (фінансовий менеджмент) забезпечує його господарську діяльність фінансовими ресурсами, вирішує існуючі фінансові протиріччя у фінансових відносинах, здійснює контроль за дотриманням фінансової дисципліни, націлений на подальший розвиток підприємства, на досягнення його стратегічних цілей [6].

Як вже зазначалось вище, управлінські рішення, що приймаються керівництвом підприємства в системі фінансового менеджменту нерозривно зв'язані із невизначеністю.

Невизначеність припускає наявність факторів, за яких результати дій не є детермінованими, а ступінь можливого впливу цих факторів на результати невідомий; наприклад, це неповнота або неточність інформації.

Умови невизначеності, що мають місце за будь-яких видів підприємницької діяльності, є предметом дослідження та об'єктом постійного спостереження економістів різних профілів, а також фахівців інших галузей (юристів, соціологів, політологів, психологів тощо). Такий комплексний підхід до вивчення даного явища (явища невизначеності в бізнесі) пов'язаний з тим, що господарські суб'єкти в процесі свого функціонування випробовують залежність від цілої низки факторів [3].

Невизначеність досягнення того чи іншого результату господарської діяльності підприємства визначена впливом екзогенних (зовнішніх) та ендогенних (внутрішніх) факторів.

До екзогенних факторів невизначеності належать: політична нестабільність, соціально-економічна напруженість, національні, міжетнічні сутічки; регіональні та галузеві особливості розвитку; нестійкість фінансового ринку та національної валюти, інфляція; потреба в інвестиціях, споживчий попит. Перелічені фактори ризику формують макросередовище функціонування підприємства.

Ендогенні фактори невизначеності безпосередньо залежать від діяльності підприємства та обумовлені неможливістю точного прогнозування її основних параметрів. До ендогенних факторів відносяться зміни:

- технології та структури основних виробничих фондів, їх функціонального та економічного зношення;
- місткості ринку збуту, обсягів виробництва, конкурентоздатності підприємства;
- постійних і змінних витрат, рентабельності виробництва, прибутковості інвестованого та власного капіталу;
- джерел фінансування діяльності підприємства, вартості позикового, залученого і розміщеного капіталу.

Ендогенні фактори невизначеності на підприємстві породжують низку ризиків у сфері фінансування виробничо-господарської діяльності підприємства [3].

Фінансовий менеджмент як механізм управління рухом фінансових ресурсів спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства (з мінімізацією впливу внутрішніх та зовнішніх факторів невизначеності), тобто цілей його розвитку на довгострокову перспективу. Такими головними стратегічними цілями у фінансовій сфері виступають прибутковість, надійність та ліквідність. Ці головні цілі не можуть бути досягнуті одночасно і являють собою так званий «магічний трикутник» цілей фінансового менеджменту.

Пріоритетність тієї чи іншої мети (підцілі) встановлюється менеджером або власником підприємства, виходячи з їх сприйняття особистих цілей та теорій організації бізнесу в умовах сформованої кон'юнктури ринку та невизначеності й ризикованості господарювання (рис. 1) [8].

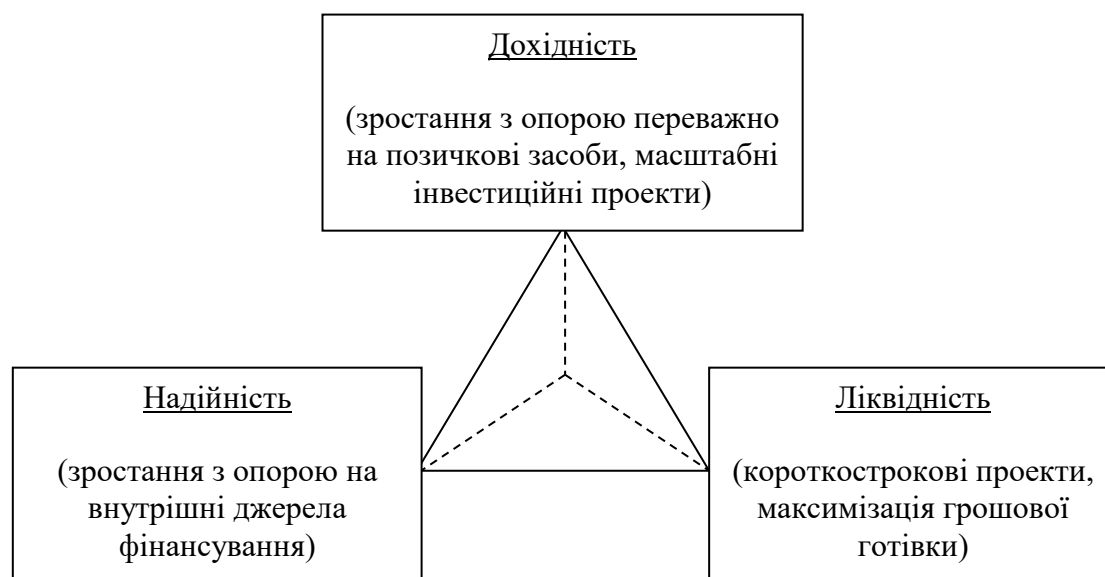


Рис. 1. «Магічний трикутник» цілей фінансового менеджменту

Для побудови дієвої системи управління фінансовими ресурсами підприємства та забезпечення ефективного управління його фінансовою діяльністю необхідно

дотримуватись головних принципів фінансового менеджменту, які дозволять зменшити негативні наслідки невизначеності виробничо-господарської ситуації за сучасних умов функціонування (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи фінансового менеджменту

Принцип	Зміст
1) інтегрованість із загальною системою управління підприємством	<ul style="list-style-type: none"> • зв'язок з операційним, інноваційним менеджментом, менеджментом персонала
2) комплексний характер формування управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> • усі управлінські рішення в сфері формування, розподілу і використання фінансових ресурсів і організації грошового обігу взаємопов'язані і прямо або опосередковано впливають на результати діяльності підприємства, фінансовий менеджмент; • комплексна система, що керує, забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень щодо результативності фінансової діяльності
3) високий динамізм управління	<ul style="list-style-type: none"> • через динаміку впливу зовнішнього середовища, зокрема, зміни кон'юнктури фінансового ринку, зміни в часі внутрішніх умов функціонування підприємства
4) варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> • підготовка кожного управлінського рішення у сфері формування фінансових ресурсів і організації грошового обігу повинна враховувати альтернативні можливості дій
5) орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • визначення способів дій, що забезпечать всі основні напрями розвитку фінансової діяльності підприємства та фінансових відносин шляхом формування довготермінових фінансових цілей, вибору найефективніших шляхів їх досягнення, адекватного корегування джерел формування й напрямів використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища

Джерело: складено авторами на основі [1, с. 8; 12].

Функції фінансового менеджменту направлені на реалізацію функцій фінансів підприємства і конкретизуються з урахуванням особливостей управління окремими аспектами його фінансової діяльності (табл. 2).

Отже, при формуванні фінансового менеджменту підприємства необхідно враховувати наявність невизначеності та ризикованості діяльності, вірно та чітко встановлювати цілі управління фінансовими ресурсами, застосовувати основні принципи та ефективно використовувати функції фінансового менеджменту. При цьому перший план виходить питання технології постановки управління всередині підприємства, яка повинна включати такий мінімальний набір заходів:

- перебудова механізму управління всього підприємства з урахуванням вимог фінансової прозорості, управління за допомогою бюджетування;
- розробка організаційної структури управління з поділом на бізнес-одиниці;
- організація роботи фінансової служби таким чином, щоб була можливість одержувати інформацію в розрізі об'єктів фінансового управління, управлінських

процесів (планування, аналіз, прогноз), фінансових потоків;

- розробка стандартів управлінського обліку для всього підприємства загалом і для кожної ланки окремо: форми звітності, терміни, інформаційні потоки, документообіг тощо. Особливо важливо досягти поєднання управлінського й бухгалтерського обліку, оскільки основним джерелом фактичної фінансової інформації є саме бухгалтерія підприємства;

- автоматизація за допомогою сучасних комп'ютерних технологій і програмного забезпечення процесів фінансового менеджменту.

Таблиця 2

Функції фінансового менеджменту як керуючої системи та спеціальної сфери управління підприємством [1, с. 10]

ФУНКЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	
як керуючої системи	як спеціальної сфери управління підприємством
1. Розробка фінансової стратегії підприємства	1. Управління активами
2. Створення організаційних структур, що забезпечують ухвалення й реалізацію управлінських рішень з усіх аспектів фінансової діяльності підприємства	2. Управління капіталом
3. Формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень	3. Управління інвестиціями
4. Здійснення аналізу різних аспектів фінансової діяльності підприємства	4. Управління грошовими потоками
5. Здійснення планування фінансової діяльності підприємства за її основними напрямками	5. Управління фінансовими ризиками
6. Розробка дієвої системи стимулювання реалізації ухвалених рішень у сфері фінансової діяльності	6. Антикризове фінансове управління
7. Здійснення ефективного контролю за реалізацією ухвалених управлінських рішень у сфері фінансової діяльності	

Висновки. В умовах кризовості економіки для українських підприємств виникає необхідність більш активного впровадженні та використання фінансового менеджменту. Така необхідність обумовлена високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, що впливає на збільшення ризиків і втрат при прийнятті фінансових рішень, обертається кризовим фінансовим станом більшості підприємств, що, в свою чергу, потребує оптимізації використання фінансових ресурсів, підвищення точності прогнозування і планування фінансово-господарської діяльності. Зростаючий ступінь невизначеності інформації та нестабільності зовнішнього середовища призводять до того, що реалізація фінансових планів відбувається в умовах, відмінних від передбачуваних.

Наявність наведених проблем свідчить про необхідність розробки і застосування принципово нових підходів до фінансового менеджменту підприємства

в умовах невизначеності, властивих ринковій економіці. Для забезпечення ефективного управління фінансами підприємств актуальним стає створення адаптивної системи фінансового менеджменту, що має являти собою гнучку систему принципів і методів розробки, обґрунтування, прийняття, реалізації управлінських рішень з питань формування, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства, контролю за реалізацією цих рішень, яка забезпечує ефективне управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Бігдан І.А., Лачкова Л.І., Лачкова В.М., Жиликова О.В. Фінансовий менеджмент. Х., 2017. 197 с.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К., 2004. 656 с. С. 11-23.
3. Захаркіна Л.С., Захаркін О.О., Абрамчук М.Ю. Фінансовий менеджмент. Суми, 2007. 118 с.
4. Ковальчук С.В., Форкун І.В. Фінанси. Львів, 2009. 568 с.
5. Краснова В.В., Жнякін Б.О. Фінансовий менеджмент підприємства. Донецьк, 2004. 217 с.
6. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств. К., 2013. 504 с.
7. Поддєрьогін А.М., Невмержицький Я.І. Фінансовий менеджмент. К., 2005. 535 с.
8. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А. Финансовый менеджмент. М., 2012. 540 с.
9. Школьник І.О., Боярко І.О., Сюркало Б.І. Фінансовий менеджмент. Суми, 2009. 301 с.
10. Яблочников С.Л., Євась Т.В., Свідерська У.Ю. Формування фінансових ресурсів підприємства та управління ними. *Подільський науковий вісник. Науки: економіка, педагогіка*. 2018. №2. С. 26-35.

*Сумець О.М., д.е.н., професор
кафедри менеджменту і адміністрування,
Національний фармацевтичний університет*

ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

FEATURES OF OPERATIONAL MANAGEMENT IN EDUCATIONAL SERVICES

Анотація. У статті описані загальні особливості сфери послуг. Охарактеризована специфіка діяльності закладів освіти України за сучасних умов. Вказані значущі елементи операційного циклу закладів освіти. Наведена аналогова модель здійснення операційного процесу у сфері надання освітніх послуг. Визначені основні складники системи операційного менеджменту сучасних закладів вищої освіти.