

УДК 330.658:005.5

## Сучасні тенденції трансформації управлінських підходів у фінансовому менеджменті

**Клементьєва О.Ю.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

**Золотарьова О.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та обліку  
Дніпровського державного технічного університету

У статті виділено найбільш гострі проблеми, які виникають в управлінській сфері сучасного фінансового менеджменту. Проаналізовано останні дослідження і публікації щодо ефективних багатомірних стилей управління. Систематизовано тенденції трансформації управлінських підходів у фінансовому менеджменті, що дало можливість виокремити перспективи та пріоритетні напрями розвитку управлінської практики вітчизняного фінансового менеджменту.

**Ключові слова:** фінансовий менеджмент, управлінські підходи, ринкова вартість підприємства, стиль управління, трансформація, моделі багатомірних стилів управління, тенденції, перспективи.

Клементьєва О.Ю., Золотарьова О.В. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДОВ В ФИНАНСОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

В статье выделены наиболее острые проблемы, которые возникают в управленческой сфере современного финансового менеджмента. Проанализированы последние исследования и публикации об эффективных многомерных стилях управления. Систематизированы тенденции трансформации управленческих подходов в финансовом менеджменте, что дало возможность выделить перспективы и приоритетные направления развития управленческой практики отечественного финансового менеджмента.

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, управленческие подходы, рыночная стоимость предприятия, стиль управления, трансформация, модели многомерных стилей управления, тенденции, перспективы.

Klementeva O.Yu., Zolotaryova O.V. CONTEMPORARY TRENDS OF TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN FINANCIAL MANAGEMENT

The article highlights the most acute problems, that arise in the management of modern financial management. The latest research and publications on effective multidimensional control styles are analyzed. The tendencies of transformation of managerial approaches in financial management are systematized, which made it possible to identify the prospects and priority directions for the development of the management practice of domestic financial management.

**Keywords:** financial management, management approaches, enterprise market value, management style, transformation, models of multidimensional management styles, trends, perspectives.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Успішна діяльність будь-якого підприємства, його життєздатність протягом тривалого періоду часу залежать від безперервної послідовності управлінських рішень, що приймають передусім фінансові менеджери як індивідуально, так і колективно. При цьому спільною для всіх підприємств є головна мета фінансового менеджменту – забезпечення максимізації добробуту власників капіталу підприємства, що знаходить конкретне втілення у підвищенні ринкової вартості підприємства (або його акцій) [1]. Досягнення зазначеної мети забезпечується не тільки наявністю таких умов, як достатність та оптимальна струк-

тура капіталу, прийнятний рівень фінансового ризику та фінансові інновації, а й власне управлінський підхід. Даний підхід у сучасних умовах має враховувати вплив низки нових факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Справа в тому, що зміни в суспільному житті прискорюються і стають усе багатограннішими. Зміни політичної обстановки майже миттєво відображаються на економіці, яка, своєю чергою, впливає на соціальні умови і законодавчу базу. Те, що відбувається у цьому замкнутому колі, важко аналізувати і прогнозувати. Основними проблемами, з якими доводиться зіткнутися сучасним керівникам, та які, своєю чергою, формують передумови

для трансформації управлінських підходів, виступають такі:

– прискорений технологічний прогрес – один із найважливіших двигунів змін, який ставить нові завдання перед менеджерами: як упроваджувати інформаційні технології в життя підприємства й як забезпечити їх доступність і при цьому безпеку. Інноваційні технології дають змогу приймати рішення все швидше і швидше, тому реакція на будь-які дії підприємства постійно прискорюється. Водночас скорочується час, через що менеджери переживають ще більший стрес;

– мультинаціональні гравці стають головною силою на світових ринках і висувають власні вимоги до топ-менеджерів. Сьогодні транснаціональні компанії можуть залучати фінансування на американському фондовому ринку, виробляти продукцію на китайських фабриках, розробляти її в Ізраїлі, віддавати ІТ-потужності на аутсорсинг в Індію і торгувати на ринках по всьому світу. До складу таких компаній входять топ-менеджери – представники різних національностей, що належать до різних культур і мають різне ставлення до роботи. Крім того, керівники повинні мислити стратегічно, враховувати постійне загострення конкурентної боротьби і будувати плани глобально, але при цьому діяти і реагувати локально;

– нині основою працездатного населення виступають представники покоління «У» (люди, що народилися в 1981–2000 рр.), отже, етика і підхід до роботи у молодого покоління принципово відрізняються від прийнятих у людей зрілого віку – тих, хто пам'ятає економічні кризи. Представники покоління «У» зростають за часів достатку, й їх уявлення про те, що таке робота, як її слід виконувати і як вона повинна винагороджуватися, розходяться з уявленнями старших колег, які знаходяться біля керма багатьох компаній. Нове покоління прагне самореалізації, йому потрібні свобода вибору, гнучкий графік, новий підхід до робочих процесів. А старші колеги очікують від них дисципліни, самопожертви, лояльності, вірності одній компанії – нічого із цього мілленіали не цінують;

– люди, шукаючи сенс життя, все частіше замислюються про цінності, тому сьогодні неможливо не помічати зростаючого інтересу до духовних практик. Слід враховувати цей фактор під час найму персоналу та побудови корпоративної культури;

– неминучість конфліктів, оскільки зміни провокують дезінтеграцію – завжди будуть ті,

хто здатні обернути зміни собі на користь, і ті, кого нововведення лякають і паралізують. Перші зазвичай забирають більшу частину пирога. Це помітно зі зростаючого розриву між багатими і бідними. Звідси – соціальна напруженість, протистояння рядових співробітників та їх керівників. У результаті одним із головних завдань фінансових менеджерів стає розроблення принципів управління конфліктами.

Таким чином, з окресленими проблемними питаннями не можна не рахуватися. Як справедливо зазначає І. Адізес – консультант, теоретик менеджменту, засновник і президент Інституту Адізеса (США), «...будь-яка теорія народжується у відповідь на гостру проблему. Головне завдання менеджменту в наші дні – управління змінами, і в майбутньому значимість цієї роботи тільки зросте» [2].

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням розроблення ефективних управлінських підходів, які формуються на основі моделей багатовимірних стилів управління, достатньо ґрунтовно займалися такі зарубіжні вчені: І. Адізес [2], Ф. Фідлер [3], Т. Мітчелл [4], Р. Хаус [4], П. Херслі [5], К. Бланшар [5], В. Врум [6], Ф. Йеттон [6], П. Ханзейкер [7], Е. Алессандра [7] (табл. 1).

Нагадаємо, що під стилем керівництва (підходом до управління) доцільно розуміти загальну характеристику способів, за допомогою яких відбувається взаємодія керівників і підлеглих. Він відображає методи роботи керівника, організацію діяльності, взаємини в колективі, переважну систему цінностей, тип корпоративної культури.

Стиль, за якого керівник орієнтується на рішення поставленого перед ним завдання (розподіляє завдання, складає плани і графіки робіт, розробляє підходи до їх виконання, забезпечує всім необхідним), отримав назву інструментального, або орієнтованого на завдання, а стиль, коли керівник створює сприятливий морально-психологічний клімат, організовує спільну роботу, робить акцент на взаємодопомогу, дає змогу виконавцям максимально брати участь у прийнятті рішень, допомагає вирішувати проблеми, заохочує професійне зростання, – орієнтованого на людські відносини або на підлеглих.

Потенційні переваги орієнтованого на завдання стилю керівництва, багато в чому аналогічного авторитарному, полягають у швидкості прийняття рішень і дій, єдності цілей і суворому контролю над роботою підлеглих. Однак цей стиль ставить виконавців

Таблиця 1

## Основні моделі багатовимірних стилів управління.

№	Автори моделі	Основні принципи управлінських підходів
1	Ф. Фідлер	Керівник не здатний змінити себе і свій стиль управління, тому потрібно, виходячи із ситуації, створювати йому умови, коли він зможе найкраще себе проявити. Залежно від масштабу повноважень керівників, характеру їх відносин із підлеглими і чіткості структурування завдань виділено кілька типів різних ситуацій: 1) коли завдання чітко сформульовані, посадові повноваження керівника значні, а відносини з підлеглими сприятливі, краще використовувати інструментальний стиль; 2) в умовах нескладних, чітко сформульованих завдань для виконання роботи досить простих указівок керівник може бути автократом; 3) стиль управління, орієнтований на підтримку людських відносин, найбільш підходить у помірно сприятливих для керівника ситуаціях, коли у нього немає достатньої влади, щоб забезпечити співпрацю з підлеглими.
2	П. Херслі, К. Бланшар	Застосування того чи іншого стилю залежить від ступеня зрілості підлеглих, їх здатності відповідати за свою поведінку, освіти і досвіду вирішення конкретних завдань, внутрішнього бажання досягти цілей. Сформульовані чотири основних стилі керівництва: 1) незрілим співробітникам надаються вказівки що й як робити; 2) для співробітників, які мають середній рівень зрілості, коли вони вже бажають брати на себе відповідальність, але не можуть робити цього, керівник повинен одночасно і давати виконавцям вказівки, і підтримувати їх прагнення творчо й самостійно працювати; 3) коли співробітники можуть, але не хочуть відповідати за вирішення поставлених завдань, незважаючи на наявність для цього всіх умов і володіння достатньою підготовленістю, найкращим вважається стиль, що передбачає їх участь у прийнятті рішень; 4) за високого ступеня зрілості, коли люди хочуть і можуть нести відповідальність, працювати самостійно без допомоги і вказівок керівника, рекомендується делегувати повноваження і створювати умови для колективного управління.
3	Т. Мітчел, Р. Хаус	Виконавці будуть прагнути до досягнення цілей організації, якщо отримають від цього якусь особисту вигоду, тому основне завдання керівництва полягає у тому, щоб пояснити, які блага їх очікують у разі хорошої роботи; усунути перешкоди на шляху її здійснення; дати пораду, направити дії по вірному шляху. Залежно від ситуації, переваг і особистих якостей виконавців, ступеня їх впевненості у своїх силах і можливості впливати на ситуацію пропонуються чотири стилі управління: 1) якщо у співробітників велика потреба в самоповазі й приналежності до колективу, то кращий стиль підтримки, аналогічний стилю, орієнтованому на людські відносини; 2) коли співробітники прагнуть до автономії і самостійності, варто використовувати інструментальний стиль. Пояснюється це тим, що підлеглі, особливо, коли від них нічого не залежить, бажують, щоб їм указували, що й як потрібно робити, і створювали необхідні умови роботи [8, с. 297]; 3) там, де підлеглі прагнуть до високих результатів і впевнені, що зможуть їх досягти, застосовується стиль, орієнтований на «досягнення», коли керівник ставить перед ними посильні завдання і чекає, що вони без примусу будуть прагнути, в міру можливості, до їх самостійного вирішення; 4) стиль керівництва, орієнтований на участь виконавців у прийнятті рішень, найбільше відповідає ситуації, коли ті прагнуть реалізувати себе в управлінні. Керівник при цьому повинен ділитися з ними інформацією, широко використовувати їх ідеї.
4	П. Хайзенкер, Е. Алессандра	Розробили типологію поведінки працівників і запропонували відповідні стилі керівництва ними, поклавши в основу такі риси характеру людей, як контактність і прагнення до самоствердження, які можуть бути низькими і високими. Власникам експресивного стилю поведінки не слід заважати висловлювати ідеї, а за можливості їх треба підтримувати і спільно розвивати, не критикувати, не розбивати аргументи. Під час постановки завдання зумовлювати і фіксувати деталі майбутньої роботи, а її підсумки і результати ретельно контролювати. Носіям ділового стилю необхідно ставити питання, що дають змогу їм розкритися самим, підтримувати з ними переважно ділові відносини і не намагатися встановити особисті, переконувати фактами, а не емоціями, визнавати насамперед їх ідеї.

4	П. Хайзенкер, Е. Алессандра	По відношенню до таких людей необхідно дотримуватися точності, дисциплінованості, демонструвати підтримку їх цілей. Під час керівництва особами аналітичного стилю поведінки слід урахувувати і підтримувати їх інтелектуальні підходи, добре в них орієнтуватися і вміти чітко й аргументовано показати переваги та недоліки, шукати оптимальні рішення і надавати можливість для перевірки їх ідей та рішень, давати гарантії того, що реалізація рішень не призведе до невдачі або несприятливих наслідків. Нарешті, по відношенню до осіб, яким притаманний доброзичливий стиль поведінки, рекомендується підтримувати їх почуття й емоції, знаходити привабливі риси особистості, розбиратися в їхніх мріях, інтересах і цілях, оперувати не фактами, а їх особистими думками, почуттями, попереджати майбутні незадоволеність і нерозуміння, заохочувати неофіційне співробітництво, пропонувати особисту підтримку.
5	В. Врум, Ф. Йеттон	Під час вибору стилю керівники користуються такими основними критеріями, як: наявність достатньої інформації і досвіду у підлеглих; рівень вимог, що висуваються до вирішення; чіткість і структурованість проблеми; ступінь причетності підлеглих до справ організації і необхідність погоджувати з ними рішення; ймовірність того, що одноосібне рішення керівника отримає підтримку виконавців; зацікавленість виконавців у досягненні цілей; ступінь ймовірності виникнення конфліктів між підлеглими в результаті ухвалення рішень.
6	І. Адізес	Автор стверджує, що ідеального керівника в природі просто не існує, адже одна людина насправді не може впоратися з таким складним процесом, як менеджмент. Успіх вимагає поєднання певних якостей, які часто зовсім несумісні. Але можна й потрібно створити команду, кожен учасник якої доповнюватиме один одного в стилях управління. Виділяються чотири стилі управління: самотній рейнджер, бюрократ, підпалювач і суперспіловник. Якщо побудувати між ними правильну комунікацію, то навіть неминучі конфлікти вдасться використати для правильних та ефективних рішень.

у стан залежності, підпорядкованості, породжує їх пасивність і в кінцевому підсумку веде до зниження ефективності роботи. Керівник тут переважно інформує підлеглих про їх обов'язки, завдання, визначає, як їх потрібно вирішувати, розподіляє доручення, затверджує плани, встановлює норми, контролює.

Слід ще раз підкреслити той факт, що в сучасних умовах успіх справи зумовлюється не тільки особистістю керівника, але й низкою інших обставин: ситуацією, ступенем зрілості підлеглих, їх ставленням до керівника, готовністю до співпраці, характером проблеми тощо.

Крім того, все частіше науковці привертають увагу до поведінкової економіки та поведінкових фінансів, які вивчають вплив психологічних, соціальних, когнітивних, та емоційних факторів на економічні рішення та наслідки таких рішень для цін, прибутку й розподілу ресурсів. Поведінкові моделі інтегрують аспекти психології, неврології та мікроекономічної теорії. До речі, лауреатом Нобелівської премії з економіки в 2017 р. став американець Річард Талер – саме фахівець із поведінкової економіки.

Постають важливі питання: що чекає фінансовий менеджмент в майбутньому? як

управляти компанією в умовах наростання невизначеності та ризиків? які нові теорії і практики можуть виникнути або вже виникають у відповідь на зміни?

На жаль, вітчизняні вчені оминали увагою окреслену проблематику, але з кожним днем загострюється необхідність перегляду наявності управлінських підходів та їх трансформації відповідно до потреб сучасної практики фінансового менеджменту, що зумовлює актуальність цього дослідження, яке має відповідну як теоретичну, так і практичну значимість.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – окреслення сучасних тенденцій трансформації управлінських підходів у фінансовому менеджменті. Для досягнення цієї мети постають такі завдання: деталізувати основні тенденції в управлінській сфері фінансового менеджменту; сформулювати перспективні напрями подальших змін управлінських підходів у фінансовому менеджменті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, стандартними цільовими орієнтирами під час прийняття управлінських рішень фінансовими менеджерами на українських підприємствах є такі: максимізація рин-

кової вартості підприємства і прибутку, мінімізація витрат, забезпечення рентабельної діяльності підприємства, зростання обсягу виробництва і реалізації продукції, мінімізація фінансових ризиків, підтримання високого рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, оптимізація грошового обороту.

Із цього випливає, що управлінські рішення у вітчизняному фінансовому менеджменті стосуються переважно: розроблення фінансової стратегії підприємства; аналізу і планування операційної, фінансової та інвестиційної діяльності; формування податкової, амортизаційної та дивідентної політики; управління структурою активів і капіталу підприємства; побудови системи фінансового контролінгу; налагодження взаємовідносин зі стейкхолдерами; формулювання пропозиції щодо зміцнення фінансового стану підприємства, зростання його ринкової вартості і прибутку з одночасною оцінкою й мінімізацією фінансових ризиків; забезпечення дотримання фінансової дисципліни.

Це зумовлює той факт, що фінансові менеджери концентрують увагу в процесі вироблення управлінських підходів тільки на власне управлінні фінансами підприємства, не враховуючи вплив безпосередньо особистості керівника, типу стилю його управління та багатьох важливих поведінкових факторів на діяльність робітників і, як наслідок, на результати прийнятих економічних рішень. Своєю чергою, це негативно відображається на діяльності підприємств, робить фінансовий менеджмент неефективним, причому з «невідомих» причин, які насправді знаходяться на поверхні.

Зважаючи на накопичені проблеми у сфері фінансового управління на підприємствах в Україні, а також напрацьований зарубіжний досвід у цій сфері, можна виділити найбільш вагомі сучасні тенденції трансформації управлінських підходів у фінансовому менеджменті.

1. Неефективність авторитарного стилю управління. Зміни заплутують ситуацію до такої міри, що одноосібно контролювати прийняття рішень, особливо щодо формування й розподілу фінансових ресурсів, сьогодні неможливо [9, с. 98]. Один керівник уже не здатний оцінити всі ризики в хаосі безперервних змін, тому вкрай необхідні узгоджені дії цілої команди. Відповідно, повинна змінитися вся організаційна структура підприємства.

2. Система корпоративної ієрархії не здатна справлятися зі змінами. Компанія сьо-

годні повинна створювати канали передачі інформації, щоб знання могли вільно поширюватися не тільки зверху вниз, а й знизу вгору і по горизонталі. Сьогодні робиться маса спроб становлення систем, які повністю замінять ієрархію, це і холакратія, і мережеві організації, і плоска структура, і методологія agile, адже в короткостроковій перспективі ієрархія здатна забезпечити ефективну роботу компанії, але коли настануть неминучі зміни, буде тільки заважати адаптуватися до них. Повна ж відсутність ієрархії надає системі гнучкість, допомагає справлятися зі змінами, однак може ускладнити впровадження рішень у життя. Вихід – у подвійній системі: для прийняття рішень потрібна демократія, а для їх реалізації – диктатура [10, с. 43].

3. Акцент на організаційну архітектуру, а не на стратегічне планування. Стає все складніше передбачати майбутнє. Жоден експерт не передбачав нафтову кризу, що трапилася в минулому столітті. Ніхто – навіть центральні банки – не зміг спрогнозувати фінансову кризу, яка сталася вже в наші дні. Чим більш значною є похибка прогнозу майбутніх подій, тим гнучкішим повинен бути менеджмент, щоб у разі чого швидко змінювати напрям роботи. Отже, керівникам важливо вміти вибудувати гнучку систему, в рамках якої ніхто не тримається за своє крісло до пенсії.

4. Врахування особливостей поведінки представників покоління «У», які починають домінувати на ринку праці. Вони не бажають працювати тільки за гроші – вони хочуть розуміти, що їхня діяльність має сенс і націлена на поліпшення світу, а не тільки на максимізацію прибутку й ринкової вартості підприємства. Таким чином, доведеться коригувати мотиваційні схеми та визначити ключові цінності компанії [11, с. 86].

5. Потреба в консультантах. Описані зміни змусять корпорації додатково навчати персонал і наймати консультантів, чиї знання будуть «перехресно запилювати» різні галузі. Технології консультування теж зміняться: замість того щоб просто описувати те, що відбувається, консультанти встануть на чолі змін. З'являється новий ринок – організаційна терапія, яка змінює неефективні компанії. На думку І. Адізеса, професія консультанта сильно – і не без утрат – трансформується [2]. Раніше консультант нагадував терапевта, виписуючи клієнтові рецепт вирішення проблем. Тепер він стане схожим на психотерапевта. Клієнт сам вирішить, що йому робити, а консультант допоможе прийняти рішення й

утілити його в життя. Початок цього переходу ознаменувала поява такої професії, як коуч.

6. Здоров'я організації як нова корпоративна мета. Керівники переосмислюватимуть корпоративні цілі, і це серйозна зміна, що зачіпає теорію і практику менеджменту. В рамках капіталістичної моделі компанії існують для блага для своїх інвесторів і власників, і до сих пір головним для бізнесу був прибуток у короткостроковій або довгостроковій перспективі. Сьогодні це вже не основна й єдина мета компанії, а лише одна з багатьох. Згодом фінансові менеджери і зовсім перестануть орієнтуватися на вигоду стейкхолдерів. У гонитві за прибутком багато організацій стали неефективними, потерпають від внутрішніх конфліктів, заплуталися у варіантах розвитку і погано впливають на суспільство і навколишнє середовище. Здорова компанія – це гармонійна організація всередині і ззовні [10, с. 112]. Саме такі компанії отримують стабільний прибуток на відміну від роз'єднаних і хаотичних.

7. Ціннісний менеджмент. Зростання добробуту змінює суспільство і людину: матеріальні цілі поступаються місцем духовним, і це не може не впливати на бізнес. В Україні така тенденція на разі ще не реалізується повною мірою, оскільки найбільшою хворобою вітчизняного суспільства є низький рівень життя населення. Але поступово саме цінності стають основним фактором під час прийняття управлінських рішень. Наприклад, у США компанії спрямовують частину доходу на благодійність, і це допомагає їм просувати свою продукцію. Ціла низка керівників виходить на пенсію або передає іншим кермо влади, щоб присвятити себе впровадженню соціально значимих проектів [11, с. 102]. Компанії, націлені виключно на прибуток та інтереси акціонерів, у майбутньому не зможуть залучати кращих фахівців, а в наші дні успіх без них неможливий.

Усі перераховані зміни означають одне: під пресингом реальності керівникам доведеться змінити методи роботи, переконання і критерії самооцінки.

**Висновки з цього дослідження.** Зважаючи на вищезазначене, можна зробити такі висновки:

1) вітчизняні фінансові менеджери не встигають адаптуватися до сучасних реалій, не кажучи вже про активні зміни, вони й досі намагаються вивчити і застосувати теорії, які викладають у провідних бізнес-школах Заходу. Але вони, як ми переконалися в процесі аналізу найбільш відомих моделей

управління, не завжди орієнтовані на пошук нового, а скоріше аналізують старе, вивчають, як компанії добивалися успіху в минулі дні. Для формування бізнес-лідерів майбутнього цього недостатньо. Будь-які інновації у сфері фінансового менеджменту народжуються і фіксуються на практиці. Крім того, вітчизняні керівники й досі надають перевагу авторитарному стилю керівництва. Їм заважають зрівнялівка, кумівство і корупція. У подібному середовищі не потрібні інвестиції в нові знання щодо новітніх управлінських підходів;

2) упровадження управлінських інновацій у фінансовому менеджменті гальмується через те, що в Україні непросто працювати закордонним транснаціональним компаніям, які є провідниками прогресивних здобутків у сфері фінансового управління. Останніми роками внаслідок військової загрози та політичної й економічної нестабільності багато з них пішли з вітчизняного ринку, вилучивши й капітал;

3) менталітет працівників українських підприємств зумовлює відсутність заперечень під час реалізації сумнівних рішень. Підприємства не використовують інтелектуальний потенціал своїх співробітників, оскільки не дають їм можливості приймати участь у розробленні управлінських фінансових рішень. Україна володіє вагомими інтелектуальними ресурсами, її кадри добре освічені, начитані, креативні, заповзятливі. Але під гнітом авторитарного керівництва використовуються всі ці якості рідко;

4) вітчизняним менеджерам заважає ефективно працювати й такий фактор, як одержимість матеріальними цінностями внаслідок низького рівня життя і незадовільного рівня заробітної плати;

5) орієнтація в процесі розроблення управлінських рішень фінансовими менеджерами тільки на класичні пріоритети фінансового управління – максимізацію прибутку і рентабельності, ринкової вартості компанії, високий рівень ліквідності й платоспроможності та ін. – є занадто вузькою й обмеженою, а тому ґрунтується на застарілих стилях управління та організаційних структурах;

6) ураховуючи окреслені проблеми і тенденції в управлінській сфері фінансового менеджменту, вважаємо за необхідне наголосити, що нині найбільшу увагу треба приділяти поведінковим підходам, активно досліджуючи та використовуючи їх потенціал. Нарешті, потрібно усвідомити глибинний зміст поняття «людський фактор» та його роль у фінансовому менеджменті.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Фінансовий менеджмент : [навч. посіб.] / За ред. Т.В. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 712 с.
2. Адизес И. На пороге управленческой революции / И. Адизес // Harvard Business Review [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a18761/>.
3. Fiedler F.E. Leadership Experience and Leadership Performance, Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1997. – 11 p.
4. Robert J. House, Terence R. Mitchell. Faculty of Management Studies, University of Toronto, 1975. – 97 p.
5. Hersey, P.& Blanchard, K.H. Management of organizational behavior (5th Ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988. – P. 169–201.
6. Vroom Victor H., Yetton, Phillip W. Leadership and Decision-Making, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973. – 20 p.
7. Хансейкер Ф., Алессандра Э. Искусство управления людьми / Ф. Хансейкер, Э. Алессандра ; пер. с англ. В. Кашникова. – М. : Фаир-Пресс, 2004. – 253 с.
8. The Need to Consider Time, Level, and Trends: A Turnover Perspective Journal Article: Mitchell, T.R., Burch, T.C., & Lee, T.W., (2014). Journal of Organizational Behavior. – Vol. 35(2). – P. 296–300.
9. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : [навч. посіб.] / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська ; 2-е вид. – К., 2012. – 591 с.
10. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. Адизес. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 320 с.
11. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. Адизес. – М. : Альпина Паблшер, 2016. – 198 с.