

УДК 658.15

Трансформація сучасної системи фінансового менеджменту підприємств

Ткаченко І.П.

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

У статті висвітлені питання, які стосуються змісту та шляхів трансформації системи фінансового менеджменту підприємств в контексті формування механізму забезпечення стратегії їх інноваційного розвитку й пошуку шляхів його удосконалення. Враховуючи, що необхідний рівень поточної і перспективної достатності конкурентних переваг підприємства забезпечується через управлінські компетенції, питанням організаційних здатностей та компетенцій підприємства, формування системи фінансового контролінгу як найбільш впливових чинників його успішного довгострокового розвитку приділена особлива увага.

Ключові слова: трансформація, фінансовий менеджмент, функції, функціональні завдання, стратегії, інструменти, інноваційний розвиток, управлінські компетенції, інноваційна поведінка.

Ткаченко И.П. ТРАНСФОРМАЦИЯ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье освещены вопросы, касающиеся содержания и путей трансформации системы финансового менеджмента предприятий в контексте формирования механизма обеспечения стратегии их инновационного развития и путей его усовершенствования. Учитывая, что необходимый уровень текущей и перспективной достаточности конкурентных преимуществ предприятия обеспечиваются управленческими компетенциями, вопросам организационных способностей и компетенций предприятия, формирования системы финансового контроллинга как наиболее влиятельных факторов его успешного развития уделено особое внимание.

Ключевые слова: трансформация, финансовый менеджмент, функции, функциональные задания, стратегии, инструменты, инновационное развитие, управленческие компетенции, инновационное поведение.

Tkachenko I.P. TRANSFORMATION OF MODERN SYSTEM OF FINANCIAL MANAGEMENT OF ENTERPRISES

In the article the lighted up questions that touch maintenance and ways of transformation of the system of financial management of enterprises in the context of forming of mechanism of providing of strategy them innovative development and search of ways of his improvement. Taking into account, that the necessary level of current and perspective sufficientness of competitive edges of enterprise is provided through administrative competences, by the question of organizational capabilities and competences of enterprise, forming of the system of financial controling as the most influential factors him successful long-term development the special attention is spared.

Keywords: transformation, financial management, functions, functional tasks, strategies, instruments, innovative development, administrative competences, innovative behavior.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні основним рушієм прогресу, без якого неможливий розвиток, є впровадження інновацій. Використання результатів інноваційної діяльності має слугувати додатковим каталізатором реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави. У найближчій та довгостроковій перспективі врахування інноваційного чинника стає вирішальною умовою подальшого функціонування сучасних економічних систем та економіки України зокрема. Однак, як зазначено у Постанові Верховної Ради України № 182-VIII від 11.02.2015 р. «Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Про стан та законодавче забезпечення розвитку науки та науково-технічної сфери держави»,

в Україні за роки незалежності наука втратила функції впливу на соціально-економічний розвиток держави, до критичного рівня знизився показник вітчизняного науково-технічного потенціалу, що стало загрозою національній безпеці України. Проблема має системний характер і обумовлена загальними принципами організації соціально-економічної діяльності України [1, с. 2]. Вирішення питань реалізації системних перетворень у відновленні конкурентних позицій держави на європейському та світовому ринках, підвищення рівня її конкурентоспроможності, реалізації потужного науково-технічного та соціального потенціалу України можливе лише за умови економічного зростання на основі інноваційного типу розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємств присвячені дослідження таких закордонних та вітчизняних науковців, як І. Ансофф, Л. Антонюк, В. Аньшина, В. Василенко, Н. Гончарова, А. Грінюв, П. Друкер, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, О. Кузьмін, Р. Моборн, Ф. Ніксон, І. Павленко, М. Портер, І. Роджерс, Дж. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінова, К. Фрімен, В. Чубай, Г. Швиденко, З. Шершньова, Й. Шумпетер та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Широке коло питань, які стосуються визначення шляхів трансформації сучасної системи фінансового менеджменту підприємств в контексті формування механізму забезпечення стратегії їх інноваційного розвитку в системі інституційної структури формування інноваційної поведінки ще недостатньо досліджені. Все це обумовлює актуальність цього дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є вивчення сучасної системи фінансового менеджменту підприємств, визначення шляхів її трансформації в контексті формування механізму забезпечення стратегії їх інноваційного розвитку та пошук шляхів його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передумовою соціально-економічного зростання країни є розвиток інноваційного підприємництва, яке можливе за умов подолання кризового стану вітчизняних підприємств та досягнення стабільного стану економіки країни. Однак, недофінансованість інноваційної діяльності, відсутність ефективного управління фінансовими потоками, розбалансованість джерел їх формування – питання, які потребують наукових підходів у вирішенні як на рівні окремого підприємства, так і на рівні державного сектору управління.

Розвиток будь-якої економічної системи спирається на два найважливіші чинники: достатнє забезпечення фінансовими ресурсами і струнку систему управління. Це означає, що в ринковій економіці різко зростає роль фінансового менеджменту. Нагальність інноваційного розвитку економіки України зумовлює потребу всебічного дослідження проблем формування та використання фінансових ресурсів, як основи фінансового забезпечення господарської діяльності підприємств. За таких умов важливим стає застосування сучасних механізмів, принципів, ефективних методів, інструментів в

управлінні підприємствами для фінансування необхідного обсягу витрат та забезпечення бажаного рівня доходів.

На нинішньому етапі розвитку в Україні відбуваються глобальні зміни і в управлінні, головною метою якого є підвищення ефективності діяльності й водночас збереження стабільності та фінансової незалежності суб'єкта господарювання в умовах, які постійно змінюються. Однак, як свідчать дані Держкомстату України, частка збиткових вітчизняних підприємств є значною. Загальні обсяги їхніх збитків у 2009 році – після спалаху світової фінансово-економічної кризи перевищували обсяги отриманих прибутків в цілому по Україні на 45011,3 млн. грн.

У 2010-2012 роках частка збиткових підприємств зросла до 41,3%, однак, у 2012 році отримано кумулятивний фінансовий результат до оподаткування 122210 млн. грн. – найвищий за весь аналізований період. Найбільші кумулятивні збитки отримані у 2014 році – у сумі 523587 млн. грн. та у 2015 році – 340126 млн. грн. У 2015 році – сума перевищення збитків підприємств України над прибутками становить 22875 млн. грн. Аналогічною є тенденція фінансових результатів промислових підприємств, які акумулюють 35-55% збитків усіх підприємств України.

По Дніпропетровській області, незважаючи на загальне скорочення кількості підприємств, які отримали збитки, у 2016 році отримано найвищий негативний фінансовий результат – 178796,2 млн. грн., або 32,68% від загального негативного фінансового результату підприємств України. Кумулятивні збитки – 128388,4 млн. грн. більше ніж у п'ять разів перевищують негативний кумулятивний результат підприємств України в цілому. Враховуючи результати здійснених розрахунків можна засвідчити кризу ефективності діяльності майже 30% вітчизняних підприємств.

Слід зазначити, що для вітчизняних підприємств є характерною також криза платоспроможності, пов'язана з тим, що на сучасному етапі Україна переживає вплив наслідків світової економічної та фінансової кризи, посиленої ескалацією українсько-російського конфлікту. Цей процес супроводжується невирішеними проблемами управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, які постали особливо гостро, що пов'язано з несвоєчасністю платежів, повернення боргів у неповному обсязі, виникнення сумнівних боргів, що має суттєвий вплив на стійкість

фінансового стану як окремо взятого підприємства, окремого регіону, так і країни в цілому.

З таблиці 2 видно, що протягом 2008-2015 років інтенсивність зростання дебіторської заборгованості українських підприємств змінювалися значними темпами: з 15,9% – у 2009 р. до 28,2% – у 2015 р. (за 2016-2017 роки дані відсутні). Починаючи з 2008 року, сума дебіторської заборгованості українських підприємств перевищує обсяг ВВП: у 2009 р. – на 21,1%, у 2015 р. – на 23,7%, у 2016 р. – на 26,6%. Темпи росту кредиторської заборгованості приблизно такі як і темпи росту дебіторської заборгованості. Протягом 2008-2015 років сума кредиторської заборгованості українських підприємств (без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ) зростала значними темпами на 31,3% – у 2008р., у 2015 році – зросла на 26,7%. Тривалий час сума кредиторської заборгованості українських підприємств перевищує ВВП: у 2007 р. – на 15,5,7%, у 2015 р. – на 10,4% (дані за 2016-2017 роки відсутні). Загалом, за даними Держкомстату України, станом на 01.01.2016 року обсяг ВВП становив 1988544 млн. грн., дебіторська заборгованість – 2517203,5 млн. грн., кредиторська заборгованість – 2196263,4 млн. грн.

Протягом усього аналізованого періоду кредиторська заборгованість підприємств значно перевищувала суми дебіторської заборгованості (рис. 1).

Побудовані тренди експоненціального згладжування темпів зростання часток кредиторської та дебіторської заборгованості у ВВП на 2016 – 2018 роки мають невітні негативні тенденції до їх збільшення. Зменшення ж темпів зростання дебіторської та кредиторської заборгованості викликане, в першу чергу, скороченням обсягів виготовлення і реалізації продукції підприємств.

Як свідчать розрахунки, зведені у таблиці 2, протягом 2008-2013 років розмір коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей незначно коливався у межах від 0,82 до 0,87. У 2014-2015 роках значення цього показника становить 1,13 та 12,15 відповідно.

За умов інфляційного знецінення коштів, зниження обсягів виробництва, зростання цього показника матиме нищівний вплив на платоспроможність та ліквідність підприємств та засвідчуватиме, в решті решт, лише перевищення відпускної ціни продукції над собівартістю.

Вважаємо, що така динаміка викликана рядом негативних факторів: погіршенням платіжних можливостей покупців продукції, постійно зростаючою конкуренцією, консолідацією посередників збутової діяльності всередині країни, надзвичайно високими та неконтрольованими темпами інфляції, невідповідністю між стадіями руху оборотного капіталу підприємств різних галузей.

Слід особливо зазначити, що вплив воєнних дій на сході нашої країни завдає нищівного удару на стан економічної системи в цілому і на розвиток науки та науково-технічної сфери зокрема.

2014 рік увійшов в історію незалежної України як рік найскладніших випробувань. Україна зазнала територіальних втрат, постала перед загрозою економічного колапсу і втрати державності внаслідок агресії з боку ядерної держави – Росії.

Під впливом подій 2014-2017 років, поточна економічна ситуація характеризується подальшим занепадом [2, с. 2]. Нинішнє українсько-російське протистояння вже справляє серйозний вплив на фінансову ситуацію в обох країнах і макроекономічні аспекти їхнього розвитку. В Україні це є безпосереднім наслідком українсько-російського протистояння, в російській економіці такі зміни більшою мірою відбуваються під впливом економічних санкцій. Нинішнє протистояння з Росією завдає збитків Україні [3, с. 8].

Серед основних факторів, що обумовлюють економічні тенденції у 2015 – 2016 роках є: низький зовнішній та внутрішній попит унаслідок гальмування економічного зростання; зниження купівельної спроможності населення внаслідок зменшення реальних доходів; ускладнення відносин з основними торговельними партнерами та відтік інвестицій. Комплексна взаємодія показників за відсутності належних заходів стабілізації ситуації призводить до підсилення процесів занепаду економіки [4, с. 2].

Саме на реальному секторі економіки відобразився нищівний удар від збройного протистояння. Окрім цього в сучасній економіці, яка характеризується стійкими інфляційними тенденціями, схильністю до кризових явищ, дефіцитом ресурсів, загостренням конкуренції на традиційних ринках, зростанням соціальних потреб, а відтак і зарплатної та податкової складової в собівартості продукції, що своєю чергою обумовлює перманентне зростання цін та інфляцію, єдиним способом забезпечення підприємствам можливості як

Таблиця 1

Фінансові результати діяльності підприємств України за 2009-2016 роки (млн. грн.)

Показники	Фінансовий результат до оподаткування		Підприємства, які отримали прибуток у % до загальної кількості підприємств		Підприємства, які отримали збиток у % до загальної кількості підприємств	
	Фінансовий результат до оподаткування	Підприємства, які отримали прибуток у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат	Підприємства, які отримали прибуток у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат	Підприємства, які отримали збиток у % до загальної кількості підприємств
В цілому по Україні						
2009 рік - всього	-45011,3	60,1	143706,6	39,9	188717,9	39,9
Промисловість	-4760,7	59,7	43697,4	40,3	48458,1	40,3
2010 рік - всього	58334,0	59,0	212008,6	41,0	153674,6	41,0
Промисловість	31221,1	58,7	68933,1	41,3	37712,0	41,3
2011 рік - всього	122210,0	65,1	272726,2	34,9	150516,2	34,9
Промисловість	58892,4	62,6	107006,8	37,4	48114,4	37,4
2012 рік - всього	101884,7	64,5	277938,5	35,5	176053,8	35,5
Промисловість	21353,4	62,4	86504,1	37,6	65150,7	37,6
2013 рік - всього	29283,2	65,9	234513,7	34,1	205230,5	34,1
Промисловість	13698,3	63,3	81336,9	36,7	67638,6	36,7
2014 рік - всього	-523587,0	66,3	334517,3	33,7	858104,3	33,7
Промисловість	-166414,0	63,3	76253,3	36,7	242667,3	36,7
2015 рік - всього	-340126,6	73,7	475321,2	26,3	815447,8	26,3
Промисловість	-181360,9	72,9	90315,9	27,1	271676,8	27,1
2016 рік - всього	-22875,0	73,4	524157,0	26,6	547032,0	26,6
Промисловість	-11841,0	72,7	140764,6	27,3	152605,6	27,3
2017 рік 9 міс. всього	237767,9	70,3	368629,9	29,7	130862,0	29,7
Промисловість	97335,6	69,5	171717,3	30,5	74381,7	30,5
По Дніпропетровській області						
2009 рік	-5833,9	57,9	13493,7	42,1	19327,6	42,1
2010 рік	21157,5	57,2	39615,8	42,8	18458,3	42,8
2011 рік	24561,0	64,5	42954,8	35,5	18393,8	35,5
2012 рік	11649,8	62,9	33311,0	37,1	21661,2	37,1
2013 рік	-584,7	65,4	1263,9	34,6	1848,	34,6
2014 рік	-54878,6	65,7	31375,7	34,3	86254,3	34,3
2015 рік	-46590,6	74,2	34544,5	25,8	81135,1	25,8
2016 рік	-128388,4	73,4	50407,8	26,6	178796,2	26,6
2017 рік 9 міс.	41008,0	67,3	47623,8	32,7	6615,8	32,7

Таблиця 2
Динаміка часток дебіторської та кредиторської заборгованості підприємств у ВВП України протягом 2008-2015 рр.

Показники	01.01. 2009р.	01.01. 2010р.	01.01. 2011р.	01.01. 2012р.	01.01. 2013р.	01.01. 2014р.	01.01. 2015р.	01.01. 2016р.
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	954606	1106143,6	1308084,8	1499971,5	1701397,3	1778103,7	1962772,1	2517203,5
Темпи зростання дебіторської заборгованості, %	137,9	115,9	118,3	114,7	113,4	104,5	110,4	128,2
Кредиторська заборгованість, млн. грн.	1093087,5	1293910,7	1552351,2	1839503,5	2065065,8	2169850,8	1733245,0	2196263,4
Темпи зростання кредиторської заборгованості, %	131,3	118,4	120,0	118,5	112,3	105,1	79,9	126,7
Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, млн. грн.	138481,5	187767,1	244266,4	339532	363668,5	1391747,1	229527,1	-320940,1
ВВП, млн. грн.	948056	913345	1082569	1302079	1411238	1465198	1586915	1988544
Темпи зростання ВВП, %	131,5	96,3	118,5	120,3	108,4	103,8	108,3	125,4
Частка дебіторської заборгованості у ВВП, %	100,7	121,1	120,8	115,2	120,6	121,4	123,7	126,6
Частка кредиторської заборгованості у ВВП, %	115,3	141,7	143,4	141,3	146,3	148,1	109,2	110,4
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,87	0,85	0,84	0,82	0,82	0,82	1,13	1,15

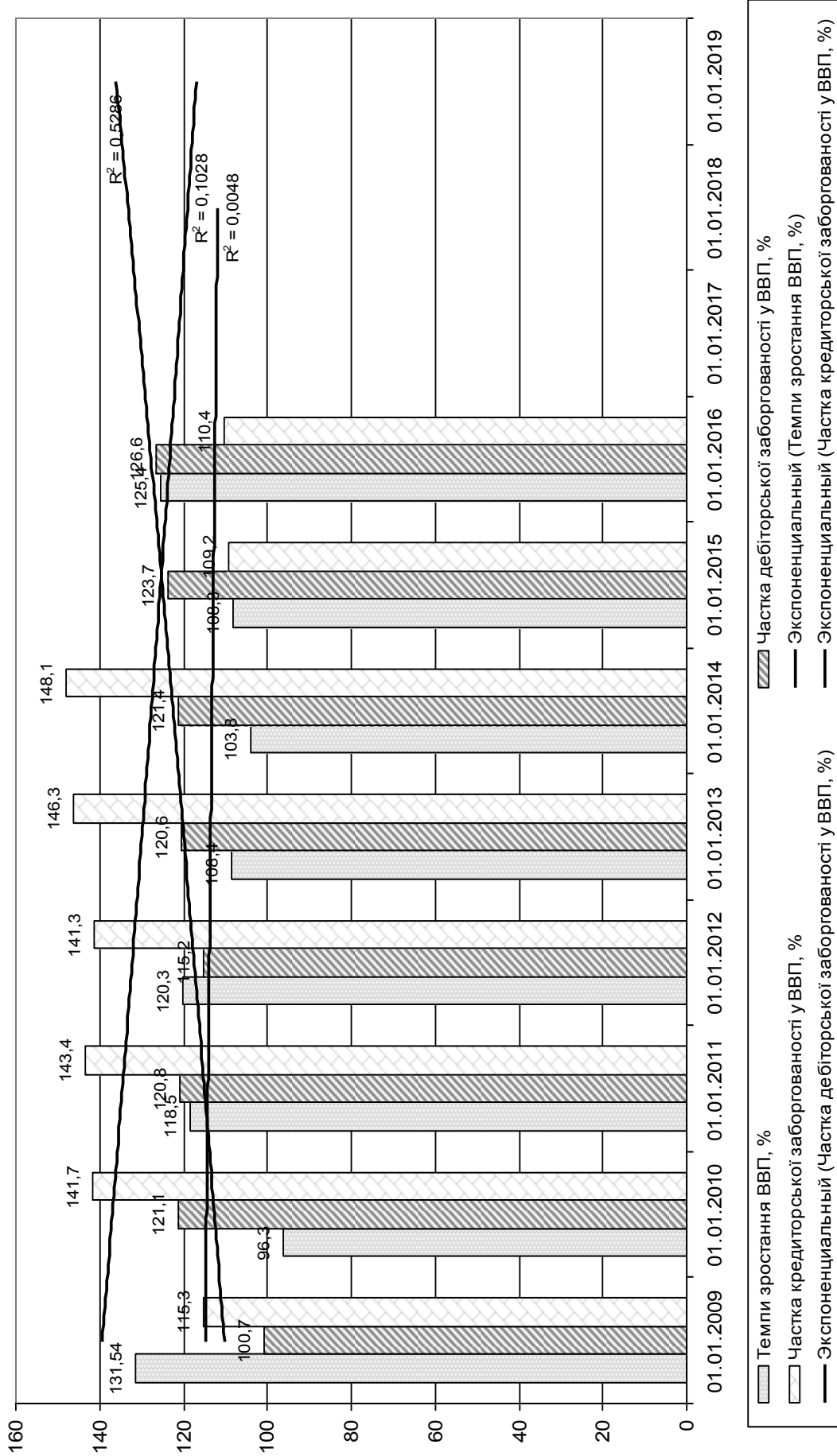


Рис. 1. Динаміка темпів змін ВВП України та часток дебіторської і кредиторської заборгованості у ВВП

* Розраховано за даними Держкомстату України

для простого відтворення, так і подальшого зростання на основі зміцнення їх конкурентоспроможності, є інновації, в тому числі у системі фінансового менеджменту.

Необхідність дослідження трансформації сучасної системи фінансового менеджменту, яка включає методи процесів формування, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємств обумовлена, насамперед, основними принципами, пов'язаними з проблемами забезпечення ефективної діяльності та досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, пошуком шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств за умов розвитку ринку та інтеграційних процесів, нових факторів їх успіху в конкурентному середовищі. Вибір оптимальної фінансової політики для підприємства повинен стати першочерговим завданням, бо саме від прийнятого рішення залежить наскільки ефективно та націлено будуть використовуватись фінансові ресурси.

Однак, слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку економічних реалій в Україні та світі можна констатувати, що забезпечення довгострокового успіху підприємства вже визначається не тільки наявністю та/або можливістю залучення матеріальних і фінансових ресурсів. Ера зростання компанії внаслідок розвитку матеріальних активів закінчується.

В умовах відкритості ринків матеріальних ресурсів, розширення можливостей і подолання бар'єрів їх залучення суттєво зменшується їх значущість для забезпечення конкурентних переваг. Нині роль таких нематеріальних ресурсів як особиста репутація і талант топ-менеджерів, особливості організаційних відносин, формування корпоративної культури набувають першочергового значення.

Проте забезпечення підприємства такими ресурсами пов'язане з необхідністю, по-перше, визначення якісного складу відсутніх або недостатньо розвинутих нематеріальних активів, які забезпечують стратегічний успіх підприємства, по-друге, залучення та «інсталяції» їх у підсистеми організації (виробничу, організаційну, фінансову і т.п.), по-третє, збалансування складу, взаємозв'язку та кореляції впливів окремих елементів нематеріальних активів задля забезпечення успішного довгострокового розвитку компанії. Один з найпоширеніших поглядів на зазначену проблему ґрунтується на визначенні організаційних здатностей та компетенцій підприємства як найбільш впливових чинників його успішного довгострокового розвитку [5; 4].

За часів домінування технологічного погляду на природу підприємства як основної ланки економіки компетенції на рівні компанії (фірми, підприємства), як правило, не розглядалися. Розвитком класичної ресурсної теорії стала спроба дослідників визначити роль не тільки наявних ресурсів підприємства з фіксацією їх стану та відповідності зовнішнім умовам, а також виявити можливості підприємства використовувати ресурси для досягнення стратегічних завдань.

Необхідний рівень поточної і перспективної достатності конкурентних переваг забезпечується через управлінські компетенції. Зовнішній їх прояв відображено у функціях стратегічного та фінансового аспектів менеджменту, організаційної структури, процесах прийняття рішень та контролю та ін. Тому, вважаємо, що прояв управлінських компетенцій фінансового менеджменту визначається його основними функціями як управляючої системи та спеціальної області управління підприємством (рис. 2).

Таким чином, фінансовий менеджмент стає ефективною формою управління стратегією фінансового розвитку підприємства, за рахунок якого досягається ефективність використання наявних у розпорядженні підприємства грошових коштів, здійснюється пошук шляхів накопичення капіталу і перерозподілу фінансових ресурсів в найбільш перспективні сфери бізнесу або розширення масштабів діяльності. Фінансове управління включає в себе процедури різного рівня складності та відповідальності. Базовим рівнем є прийняття фінансового рішення щодо організації діяльності підприємства, перспектив розвитку та проведення відповідної фінансової політики.

Другий рівень – це організація системи фінансових відносин з іншими контрагентами, виконання різноманітних фінансових розрахунків, оформлення фінансових документів, складання звітності. Управління фінансами здійснюється за допомогою фінансового механізму, який включає в себе чотири основні елементи:

– правове забезпечення (закони, накази президента, постанови влади, накази та листи міністерств, юридичної особи) та нормативне регулювання (інструкції, нормативи, норми, методичні вказівки, інша нормативна документація);

– інформаційне забезпечення, склад системи якого визначається галузевими особливостями діяльності підприємства, їх організаційно-правовою формою функціонування,

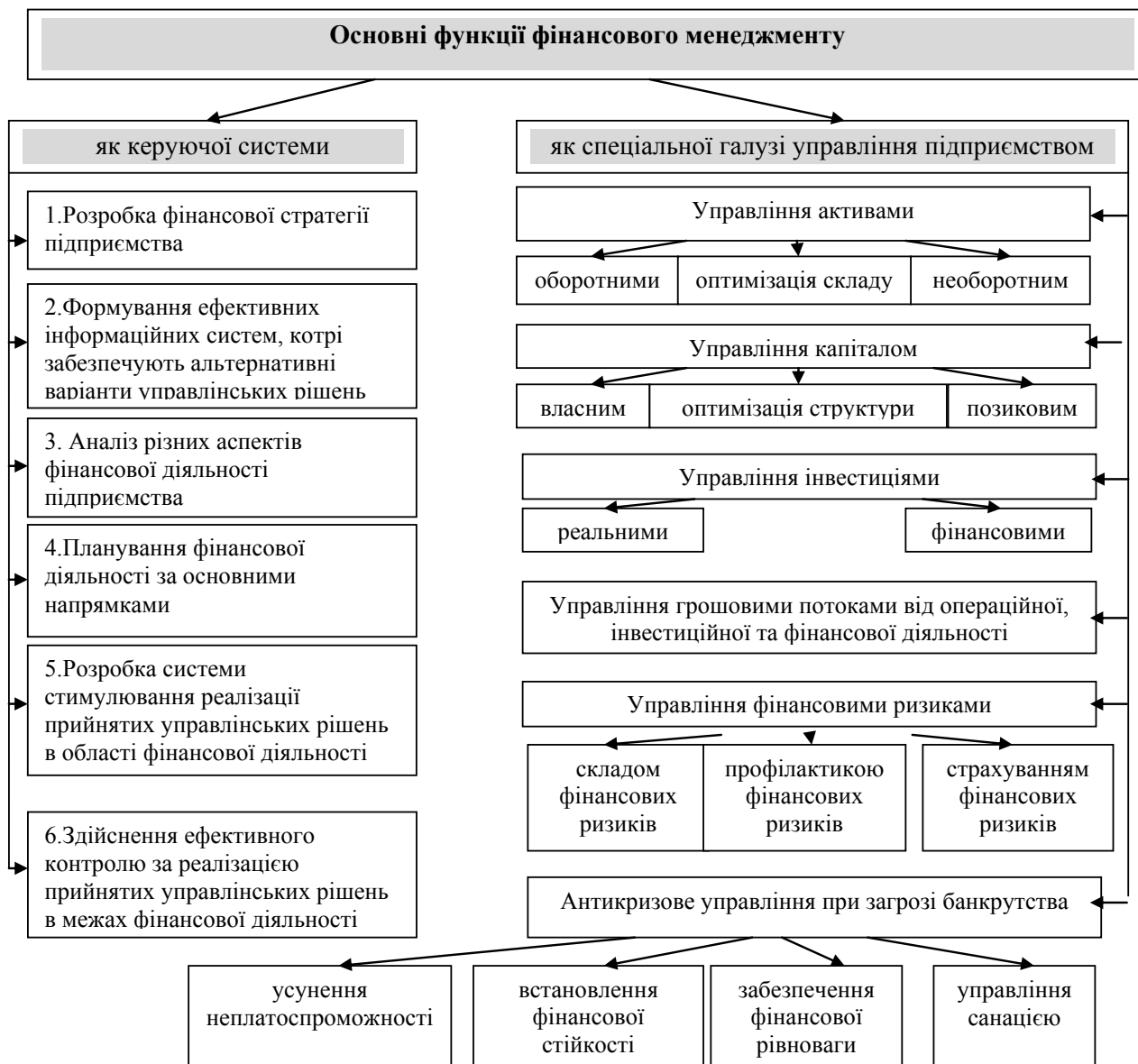


Рис. 2. Основні функції фінансового менеджменту

обсягом та ступенем диверсифікації діяльності, орієнтованого як на прийняття стратегічних рішень, так і на поточне управління фінансами підприємства;

– фінансові методи, до яких відносять: планування, прогнозування, інвестування, кредитування, самокредитування, система розрахунків, страхування, фондоутворення, здійснення різного роду фінансових операцій, взаємодія з органами державного управління тощо;

– фінансові важелі: прибуток, дохід, амортизаційні відрахування, фінансові санкції, ціна, орендна плата, дивіденди, відсоток, дисконт тощо.

Отже, фінансовий менеджмент дає необхідний набір методів для досягнення основної мети підприємства. З залишається необхід-

ним здійснити правильний вибір тих чи інших методів, адекватних досягненню поставлених цілям та вміти правильно їх застосовувати.

Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективною системи контролінгу, яка сьогодні визначається як сукупність організаційних здатностей та компетенцій підприємства.

Порівнюючи і аналізуючи зміст визначень сутності контролінгу, даних різними дослідниками, можна дійти висновку, що контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки забезпечує менеджмент підприємства необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, під-

готовки, аналізу, інтерпретації інформації; надає інформацію для управління трудовими і фінансовими ресурсами; забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і тактичного управління; сприяє оптимізації залежності «виручка – затрати – прибуток».

Контролінг сприяє досягненню головної вартісної (монетарної) мети підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу за гарантованої ліквідності. Водночас за допомогою контролінгу досягнення такої мети координується з досягненням соціальних і ринкових цілей та необхідними для цього заходами і ресурсами.

Контролінг відображає процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування й контролю в єдину систему одержання, обробки і узагальнення інформації для прийняття на її підставі управлінських рішень, зорієнтованих на досягнення не лише оперативних цілей у вигляді одержання прибутку того чи іншого обсягу, а й на глобальні стратегічні цілі. Організація цього процесу забезпечується через управлінські компетенції. На практиці вирізняють фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіональний контролінг, контролінг виробництва та закупівель тощо.

Слід зазначити, що більшість методів та інструментів, характерних для фінансового контролінгу, – універсальні, тому вони можуть бути використані і в інших секторах контролінгу. У зв'язку з цим цілком логічним є дослідження визначення місця фінансового контролінгу в системі функцій фінансового менеджменту підприємства, особлива практична цінність функціонального інструментарію якого повнішою мірою виявляється при розробці та реалізації планів фінансового оздоровлення підприємства.

Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст та основні завдання. Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику та забезпеченні достатнього рівня ліквідності та платоспроможності підприємства на постійній основі.

Сьогодні впровадження ефективного контролінгу на підприємстві має бути спрямоване на досягнення стратегічних конкурентних переваг. Виділення стратегічних напрямків у фінансовому менеджменті ґрунтується на перспективному баченні динаміки та пото-

ків фінансових ресурсів, що забезпечують зростання капіталу та вартості підприємства в цілому.

З метою своєчасної ідентифікації факторів, які сигналізують про той чи інший напрям розвитку підприємства, оцінки окремих показників, внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності підприємства, оперативного виявлення та використання додаткових шансів його стабілізації, застосування превентивних заходів, доцільно впроваджувати систему раннього попередження та реагування, а також звертатися до можливостей оптимізації структури активів і джерел їх фінансування; використовувати досвід вітчизняних та зарубіжних практиків моделювання фінансових стратегій, одним з прикладів якої є матриці фінансової стратегії за Ж. Франшоном та І. Романе.

Залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поділяють на стратегічний та оперативний. У рамках стратегічного фінансового контролінгу зусилля фінансових служб підприємств концентруються на: визначенні стратегічних напрямів діяльності підприємства, стратегічних факторів успіху; розробці фінансової стратегії підприємства з урахуванням його стратегічних цілей; визначення горизонтів планування в розрізі його основних показників; забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, ефективність якої визначається величиною розриву між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства.

Найважливішими завданнями стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді на основі застосування управлінських компетенцій в управлінні існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху. До основних інструментів стратегічного контролінгу належать аналіз слабких і сильних сторін, побудова стратегічного балансу, портфельний аналіз, організаційний аналіз; функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу, система раннього попередження та реагування, дискримінантний аналіз, аналіз *shareholder-value*, *balanced-scorecard*, бенчмаркінг та ряд інших [6, с. 408].

Головною метою оперативного фінансового контролінгу є організація системи управління досягнення поточних фінансових цілей підприємства. Такі цілі можуть знаходити своє вираження у показниках виручки від реалізації, прибутку, постійних і змінних витрат, рентабельності капіталу тощо. Цільові показ-

ники оперативного контролінгу повинні корелювати з монетарними та немонетарними цілями, визначеними в рамках стратегічного контролінгу.

Взємоузгодженість окремих цільових показників стратегічного та оперативного контролінгу досягається в результаті побудови інтегрованої системи довгострокового та оперативного планування.

Практика свідчить, що досить часто підприємства стикаються з проблемою забезпечення інтеграції, балансування та логічного поєднання довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань особливо у досягненні немонетарних цілей. Для подолання такого роду слабких місць рекомендується впроваджувати спеціальний інструментарій забезпечення трансформації стратегічних цілей – *balanced-scorecard*.

Слід зазначити, що в Україні контролінгу приділяється не достатньо уваги, хоча причин для його активного адаптивного запровадження достатньо, зокрема зростання нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємства, особливо до формування нових компетенцій щодо необхідності збіль-

шення швидкості реакції на зміни у навколишньому середовищі, підвищення гнучкості підприємства; безперервного моніторингу змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; імплементації дієвої системи упередження кризових ситуацій та забезпечення виживання підприємства.

Успіх впровадження фінансового контролінгу на підприємстві гарантується, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям підприємства, коли управління фінансами централізовано, а його методи є гнучкими та адекватними змінам фінансово-економічної ситуації.

Висновки з цього дослідження. Єдиним шляхом виходу зі складної ситуації в якій зараз опинилася вітчизняна економіка є перехід до інноваційної моделі розвитку та імплементація для цього на усіх її рівнях, але насамперед на мікрорівні, механізмів впровадження інновацій, в тому числі в трансформації сучасної системи фінансового менеджменту, є єдиним безальтернативним засобом забезпечення конкурентоспроможності продукції, бізнесу, підприємств, галузей, секторів та національної економіки в цілому.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Постанова Верховної Ради України № 182-VIII від 11.02.2015 р. «Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Про стан та законодавче забезпечення розвитку науки та науково-технічної сфери держави» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/182-19>.
2. Комплексна оцінка економічної ситуації в Україні у 2014-2015 рр. (частина 1: Загальна оцінка макроекономічної ситуації) [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://iac.org.ua/kompleksna-otsinka-ekonomichnoyi-situatsiyi-v-ukrayini-u-2014-2015-rr-chastina-1-zagalna-otsinka-makroekonomichnoyi-situatsiyi/>
3. Кулицький С. Економічні аспекти нинішнього українсько-російського протистояння. [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=387
4. Україна: перспективи розвитку. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=8089b0f3-7748>
5. Верба В.А. Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>
6. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с

REFERENCES:

1. Resolution of Verkhovna Rada of Ukraine № 182 – VIII from 11.02.2015 "About Recommendations of the parliamentary listening on a theme : "About the state and legislative providing of development of science and scientific and technical sphere of the state" [Electronic resource] // Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/182-19>.
2. A complex estimation of economic situation is in Ukraine in 2014-2015 (part 1: the General estimation of macroeconomic situation) [Electronic resource] // Access mode: <http://iac.org.ua/kompleksna-otsinka-ekonomichnoyi-situatsiyi-v-ukrayini-u-2014-2015-rr-chastina-1-zagalna-otsinka-makroekonomichnoyi-situatsiyi/>
3. Kulycky S. The Economic aspects of present ukrainian-russian opposition. [Electronic resource] // Access mode: http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=387

6. A prognosis of economic and social development of Ukraine is on 2018-2020. [Electronic resource] // Access mode: <http://www.me.gov.ua/Files/GetFile?lang=uk-UA&fileId=6f0c32bc-26e9-460>
4. Ukraine: prospects of development. [Electronic resource] // Access mode: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=8089b0f3-7748>
5. Verba V.A., Grebehkova O.M. Problems of authentication of competenses of enterprise// Access mode: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>
6. Terehenko O.O. Financial activity of subjects of menage : train aid. K.: KNEU, 2003. – 554 p.