

*Gusyeva Olga, Goncharenko Sergiy. Conceptual bases of management of intellectual leadership of enterprises. Article determinant formulated approaches to change management in telecommunications companies. Grounded elements of the strategy of sustainable development of the telecommunication company JSC "Ukrtelecom". A scientific and methodical approach to determine whether the core competencies of enterprise sustainable development strategy using the theory of fuzzy sets is elaborated.*

*Keywords: change management, strategy of sustainable development, the competence of the telecommunications enterprise.*

УДК 658.15

**Фурман І.В.**, к.е.н., доцент,  
Вінницький національний  
аграрний університет

## **ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

*У статті представлено різні наукові підходи до трактування сутності понять «фінансова стійкість» та «управління фінансовою стійкістю». Досліджено ключові стадії процесу управління фінансовою стійкістю підприємства. Узагальнено основні шляхи вдосконалення процесу управління фінансовою стійкістю підприємства.*

*Ключові слова: фінансова стійкість, управління фінансовою стійкістю, фінансова сфера, фінансові ресурси, фінансово-економічна діяльність.*

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах основою виживання і стабільного становища підприємства являється його фінансова стійкість. Функціонуючи як суб'єкт підприємницької діяльності, кожне підприємство має забезпечувати такий стан своїх фінансових ресурсів, за якого воно стабільно зберігало б здатність безперебійно виконувати свої фінансові зобов'язання перед діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками. Поняття «фінансова стійкість» підприємства багатогранне, воно більш ширше від понять «платоспроможність» і «кредитоспроможність», так як включає в себе оцінку різних сторін діяльності фірми. Фінансова стійкість формується в процесі всієї виробничої діяльності і є головним компонентом загальної стійкості підприємства [4].

Сучасна система господарювання обумовлює зміну форм та методів управління підприємством, вимагає нових підходів до визначення місця та ролі підприємства у розвитку суспільного виробництва. Успіх структурних та організаційних трансформацій господарюючих суб'єктів багато в чому залежить від удосконалення методів управління їх діяльністю. Це стосується одного з найбільш складних, пріоритетних напрямів діяльності – фінансової сфери. Від її стану, як і від вмілого використання фінансових інструментів, в значній мірі залежить успішне функціонування кожного суб'єкта господарювання та перспективи його розвитку.

Управління фінансовою стійкістю підприємства є одним з найбільш значимих функціональних напрямів системи фінансового менеджменту, який досить тісно пов'язаний з іншими системами управління. Безсумнівно, управління фінансовою стійкістю підприємства органічно входить до системи управління доходами та витратами, рухом активів, капіталу та грошових потоків, управління структурою капіталу та іншими аспектами його діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання фінансової стійкості підприємства останнім часом стоїть у центрі уваги сучасних наукових досліджень. Аналіз

напрацювань у цій сфері дає змогу зробити висновок, що дослідження зконцервовані лише на окремих напрямках без їхньої синтезованої подачі.

Окремі теоретичні та методичні аспекти управління фінансовою стійкістю підприємства, що розглядаються в наукових працях провідних науковців України: Г. Савицької, А. Поддєрьогіна, О. Гудзь, О. Філімоненкова, О. Кривицької, Б. Грабовецького, І. Бланка, В. Вітлінського, М. Дем'яненка, В. В. очеткова, Л. Лігоненко, Л. Риманової, Т. Унковської, Н. Ушакової, Ю. Ярошенка та інших, зарубіжних фахівців: М. Абрютіної, В. Артеменка, М. Белендира, І. Балабанова, Ван Хорна, Л. Гіляровської, О. Єфімової, Д. Ірвіна, Т. Карліна, В. Ковальова, В. Родіонової, О. Стоянової, А. Шеремета та інших, не містять повноцінного інструментарію управління фінансовою стійкістю підприємства.

Віддаючи належне науковому та практичному значенню праць названих авторів, слід зазначити, що певне коло завдань концептуального, методологічного та методичного характеру потребує подальшого розвитку.

На сучасних підприємствах необхідність управління фінансовою стійкістю не підкріплена відповідними теоретичними дослідженнями та модельним інструментарієм процесу управління нею. Саме об'єктивна потреба підприємств удосконалити управління фінансово-господарською діяльністю на основі управління їх фінансовою стійкістю і обумовили актуальність даного наукового дослідження.

**Мета статті.** Визначення та узагальнення науково-теоретичних засад управління фінансовою стійкістю підприємства й окреслення основних шляхів вдосконалення процесу управління фінансовою стійкістю підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансова стійкість – одна з найважливіших характеристик оцінки фінансового стану будь-якого господарюючого суб'єкта, яка визначає ефективне фінансове управління підприємством.

В економічній літературі існують різні тлумачення фінансової стійкості підприємства. Так, Філімоненко О.С. визначає фінансову стійкість, як стан підприємства, при якому розмір його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним [10]. Проте, вказане визначення є досить обмеженим і не в достатній мірі розкриває дане поняття.

Грабовецький Б.С. вважає, що «фінансова стійкість – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування» [5].

Так, Савицька Г.В. ж так характеризує фінансову стійкість підприємства, як здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику [9]. А от, Бланк І.А. провідну суть фінансової стійкості визначає як характеристику стабільності фінансового стану підприємства, що забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів, які використовуються [3]. Автор економічного словника Азриліан А.Н. [1] визначає фінансову стійкість, як комплексне поняття, яке володіє зовнішніми формами прояву, формується в процесі господарської діяльності і знаходиться під впливом різних факторів.

В економічній літературі існує ще достатня кількість різних підходів до визначення суті «фінансової стійкості». Так, Івахненко В.М. засвідчує, що фінансова стійкість відображає збалансованість засобів та джерел їх формування, доходів і витрат, грошових і товарних потоків, оцінюється на підставі співвідношення власного і залученого капіталу підприємства, темпів нагромадження власних засобів внаслідок господарської діяльності, співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань, достатності забезпечення матеріальних оборотних засобів власними джерелами [6].

Вважаємо, що фінансова стійкість підприємства – це такий стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, який забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу, при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності за умов можливого рівня ризику. Найсуттєвішою формою стійкості підприємства є його спроможність розвиватися в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища. Задля цього підприємство повинно володіти гнучкою структурою фінансових ресурсів і при необхідності мати можливість залучати позикові кошти.

Узагальнюючи викладене, можна означити наступне визначення: управління фінансовою стійкістю являє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, які на основі діагностики стану фінансової стійкості, виявлення факторів, що дестабілізують стійкість розвитку, дозволяють привести цілі та завдання діяльності підприємства у відповідність до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, забезпечити збалансованість формування, розподілу та використання фінансових ресурсів на всіх стадіях відтворювального процесу. Таким чином, головною метою управління фінансовою стійкістю підприємства є забезпечення фінансової безпеки та його стабільного функціонування і розвитку в поточному та перспективному періодах.

Слід зазначити, що на стійкість підприємства впливає дуже багато факторів:

- стійке становище підприємства на ринку;
- високий рівень матеріально-технічної оснащеності виробництва і застосування передових технологій;
- налагодженість економічних зв'язків із партнерами;
- ритмічність кругообігу засобів;
- ефективність господарських і фінансових операцій;
- незначний ступінь ризику в процесі здійснення виробничої і фінансової діяльності тощо.

Новітнім напрямом в управлінні фінансово-економічною діяльністю підприємства є розробка процесу управління його фінансовою стійкістю, який би забезпечував прийняття оперативних та стратегічних управлінських фінансових рішень. Його сутність можна визначити як специфічну, упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів управління фінансовою стійкістю, що існує у рамках інформаційних зв'язків, закріплених існуючою організаційною структурою підприємства; комплекс цілеспрямованих, послідовних дій, необхідних для забезпечення бажаного стану його фінансової стійкості у різні моменти часу. Схематично послідовність здійснення процесу управління фінансовою стійкістю підприємства представлено на рис. 1.

Ефективність процесу управління фінансовою стійкістю підприємств, в першу чергу, залежить від системи його інформаційного забезпечення. Її формування забезпечує обґрунтування альтернативних варіантів рішень і здійснення на цій основі безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення аналізу, прогнозування та підготовки оперативних управлінських рішень за всіма напрямками та цілями управління фінансовою стійкістю на підприємстві.

До складу системи інформаційного забезпечення процесу управління фінансовою стійкістю підприємств повинні входити: інформаційна база; методологічне забезпечення (наявність методологій та методик діагностики та прогнозування фінансової стійкості підприємств); програмне забезпечення (інтегрована інформаційна система управління фінансовою стійкістю на підприємствах, що базується на використанні автоматизованих інформаційних систем та сучасного програмного забезпечення).

Щоб досягти удосконалення управління фінансовою стійкістю підприємства, необхідно розробити фінансовий план підприємства.

У процесі розроблення фінансового плану пропонується поетапно прогнозувати:

- доходи, витрати й прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової та чистий прибуток і напрями його використання;

- потребу в оборотних коштах за джерелами формування і напрямми використання;
- джерела інвестиційних ресурсів для виконання плану капітальних вкладень;

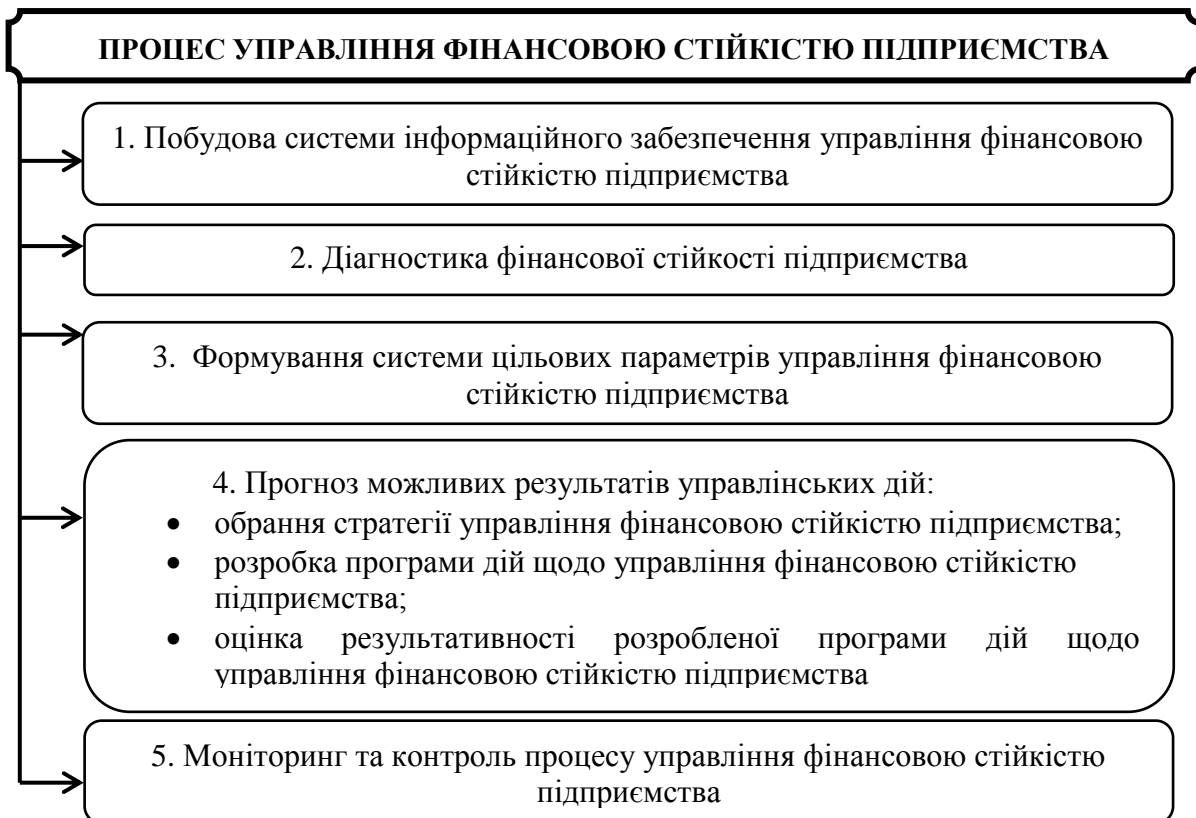


Рис. 1. Стадії процесу управління фінансовою стійкістю підприємства

- величину і напрями використання коштів соціального спрямування;
- баланс активів і пасивів на кінець планового періоду.

На першому етапі необхідно розробити план доходів, витрат і прибутку з тим, щоб упевнитися в економічній і фінансовій результативності прогнозованих видів діяльності, достатності очікуваного чистого прибутку для самоокупності (простого відтворення) та остаточно визначитися у напрямках діяльності [2].

На другому етапі слід подбати про достатність грошових ресурсів для ритмічного кругообігу оборотних виробничих фондів і фондів обігу, тобто створити фінансові передумови виконання прогнозованих обсягів діяльності. Для цього доцільно скласти баланс грошових ресурсів, у якому відобразити потребу в обігових коштах для формування запасів планових оборотних засобів, з одного боку, і джерела формування обігових коштів – з другого.

На третьому етапі необхідно визначити джерела фінансування капітальних вкладень, щоб уникнути недофінансування об'єктів і не допустити непланового вилучення власних коштів із обігу на капітальні вкладення. За великих обсягів капітальних вкладень доцільно скласти баланс фінансування капітальних вкладень, в якому відобразити їх напрями та конкретні джерела фінансування. Якщо підприємство залучає зовнішні інвестиції на визначений строк, треба спершу скласти розрахунок їх окупності. За невеликих обсягів капітальних вкладень джерела і напрями використання коштів на реальні інвестиції можна відобразити окремими розділами у балансі грошових ресурсів [7].

Четвертий етап пов'язаний із соціальною політикою підприємства. Щоб забезпечити успішне виконання показників бізнес-плану і фінансового плану зокрема, необхідно приділити належну увагу персоналу підприємства, його соціальному захисту, оскільки матеріальне заохочення є важливою мотивацією до праці, до новацій. Від соціальної політики підприємства великою мірою залежить прогрес на підприємстві, трудова

дисципліна і кадрова стабільність. Тому підприємству доцільно виробити систему матеріального заохочення, поєднати її з результатами праці та кінцевими фінансовими результатами підприємства, визначити джерела фінансування, скласти кошторис та забезпечити прозорість і гласність використання коштів.

На завершальному етапі необхідно скласти прогнозний баланс активів і пасивів підприємства на кінець планового періоду, визначити структурні зміни, які відбудуться за умов виконання фінансового плану, оцінити їх вплив на фінансовий стан підприємства, розрахувати очікувані показники, за якими оцінюється фінансова стабільність, провести їх порівняльний аналіз за останні 3-5 періодів, з тим щоб запобігти можливому погіршенню фінансового стану підприємства. Із сказаного випливає, що кожний етап потребує певних економічно обґрунтованих розрахунків. Слід зазначити, що комплексне фінансове планування потребує фахового підходу. У процесі розробки плану й контролю за ходом його виконання у полі зору фінансиста повинна бути вся різнобічна фінансово-господарська діяльність підприємства. Першочерговим його завданням має бути забезпечення фінансової стабільності суб'єкта господарювання шляхом максимального використання внутрішніх важелів ресурсного забезпечення кругообігу виробничих фондів, підвищення фондівіддачі і рентабельності активів, забезпечення високої ліквідності боргових зобов'язань. Водночас фінансовий менеджер повинен аналізувати доступну інформацію про діяльність конкурентів підприємства, прогнозувати вплив зовнішніх чинників на фінансовий стан підприємства, розробляти запобіжні чи альтернативні заходи, щоб забезпечити фінансову стійкість і конкурентоспроможність. необхідні передумови фінансової стабільності. Такі показники мають лягти в основу розробки фінансового плану і порівняльного аналізу фінансового стану підприємства за даними фінансової звітності [8].

**Висновки.** Фінансова стійкість суб'єкта господарювання – це ситуація стабільного перевищення грошових надходжень господарюючого суб'єкта над його виплатами та незначного впливу змін зовнішнього середовища на запланований фінансовий результат діяльності. Виходячи з проведеного дослідження, слід виокремити найсуттєвіші методи управління фінансовою стійкістю залежно від глибини кризових явищ, які виникають у процесі функціонування господарюючих суб'єктів, зокрема, управління за умов стійкого фінансового стану господарюючого суб'єкта; управління в передкризовому фінансовому стані; управління спрямоване на задоволення вимог кредиторів у ситуації банкрутства; управління в період кризи суб'єкта господарювання.

Ми переконані, що реалізацію цілей і завдань управління фінансовою стійкістю підприємства необхідно здійснювати на трьох рівнях: стратегічному (що формулює мету оновлення системи), інноваційному (що сприяє підвищенню адаптивності системи), оперативному (що визначає напрями вдосконалення системи), що обумовлено, по-перше, необхідністю врахування чинника часу; по-друге, конкретизацією змісту рівнів фінансової стійкості підприємства та відповідної їм компетенції у царині управління.

### Список використаної літератури

1. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь: 8 тыс. терминов / А.Н. Азрилиян, О.М. Азрилиян, Е.В. Калашникова и др. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
2. Антипенко Є. Підвищення фінансової стійкості підприємства / Є. Антипенко, В. Доненко, А. Корогодська // Економічний аналіз. – 2013. – № 9. – С. 29-32.
3. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. – К : Ника-Центр; Эльга, 2001. – 528 с.
4. Гапак Н.М. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства / Н.М. Гапак, С.А. Капитан // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2014. – Випуск 1 (42). – С. 191-196.

5. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomichniy-analiz-grabovetskiy-bye>
6. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч. посіб. / В.М. Івахненко. К.: Знання-Прес, 2000. – 208 с.
7. Рудницька О.М. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств / О.М. Рудницька, Я.Р. Біленська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2700/1/19.pdf>
8. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства / Г.М. Рябенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://finance.mnau.edu.ua/files/articles/2012-ryabenko-spfsp.pdf>
9. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства / Г.В. Савицька. – К.: Знання, 2005. – 662 с.
10. Філімоненков О.С. Фінанси підприємства: навч. посібник / О.С. Філімоненков. – К.: Кондор, 2005. – 400 с.

**Фурман Ирина Владимировна. Процесс управления финансовой устойчивостью предприятия и пути его совершенствования.** В статье представлены различные научные подходы к трактовке сущности понятий «финансовая устойчивость» и «управление финансовой устойчивостью». Исследованы ключевые стадии процесса управления финансовой устойчивостью предприятия. Обобщены основные пути совершенствования процесса управления финансовой устойчивостью предприятия.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, управление финансовой устойчивостью, финансовая сфера, финансовые ресурсы, финансово-экономическая деятельность.

**Furman Irina. Process management and enterprise financial stability ways to improve.** The article presents the different scientific approaches to the interpretation of the essence of the concepts of «financial stability» and «financial stability». Studied the key stages of the management of financial stability of the company. Overview main ways of improving the financial stability of the management of the company.

**Keywords:** financial stability, management of financial stability, financial sector, financial resources, financial and economic activity.

УДК 330.341.1

**Петькун С.М.**, к.філос.н, доцент,  
Державний університет  
телекомунікацій

## **ВИДИ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У статті розглянуто поняття «інформації» та її роль в управлінні підприємством. Зазначено, що інформація – це головний елемент будь-якої з функцій управління, що у системі управління підприємством інформація – це набір даних про функціонування підприємства, на підставі яких приймаються економічно обумовлені рішення. Так на стадії розробки управлінських рішень і аналітичної діяльності велику роль відіграють можливості обробки відібраної інформації. Проаналізовано та охарактеризовано управлінську та економічну інформацію. Управлінська інформація може включати в себе економічні, технологічні, соціальні, юридичні, демографічні та інші пов'язані види даних. Зазначено, що

© Петькун С.М., 2017