



Механізм управління фінансовими ресурсами підприємства

Наконечна Світлана Анатоліївна

старший викладач кафедри фінансів, обліку і аудиту Національного транспортного університету, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1, Rudenkova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-4116>

Прийнято: 17.02.2025 | Опубліковано: 28.02.2025

Анотація. Статтю присвячено розробці заходів удосконалення процесу управління фінансовими ресурсами підприємств. Дослідження ґрунтується на системному аналізі чинників забезпеченості фінансовими ресурсами підприємства та обґрунтуванні пропозицій щодо пріоритетних напрямів підвищення ефективності процесів формування та використання фінансових ресурсів. **Метою** статті є побудова системи ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства. У роботі використано такі **методи**: узагальнення – при вивченні сутності фінансових ресурсів; аналізу та синтезу – під час наукового обґрунтування управління фінансовими ресурсами підприємства; системного підходу, планування і прогнозування – в процесі розробки заходів поліпшення управління фінансовими ресурсами.

Результати. Розроблено механізм управління фінансовими ресурсами підприємства, складовими елементами якого є: методи регулювання та методи забезпечення, інформаційне та нормативно-правове забезпечення, система важелів та факторів впливу. Визначено інструменти управління в сфері формування, використання та внутрішнього обороту фінансових ресурсів підприємства. Визначено резерви розвитку. Обґрунтовано резерви



оптимізації управління фінансовими ресурсами за рахунок оптимізації структури витрат шляхом зниження матеріальних, трудових, адміністративних та збутових витрат. Виокремлено напрями стратегічного управління формуванням та використанням фінансових ресурсів підприємства. Сформовано етапи процесу зростання ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Висновки. *Удосконалення управління фінансовими ресурсами є умовою ефективного функціонування підприємства. Основними рекомендаціями щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами є: оптимізація структури витрат, поліпшення якості продукції, оновлення сировинної бази, використання новітніх технологій, здійснення заходів маркетингової політики, вихід на нові ринки.*

Ключові слова: *фінансові ресурси, механізм управління, інструменти управління, резерви розвитку.*

Mechanism for managing the financial resources of an enterprise

Nakonechna Svitlana

Senior Lecturer of the Department of Finance, Accounting and Audit, National Transport University, Ukraine, 01010, Kyiv, 1 Omelyanovicha-Pavlenka street, Rudenkova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-4116>

Abstract. *This article focuses on developing strategies to enhance the management of financial resources within enterprises. It is based on a systematic analysis of the factors influencing an enterprise's financial resource availability and offers proposals for priority areas to improve the efficiency of financial resource formation and utilization. **The purpose** of the article is to establish an effective system for managing an enterprise's financial resources. The methods used in this study include generalization to understand the essence of financial resources; analysis and synthesis to substantiate the management of financial resources; and a*



systematic approach, along with planning and forecasting, to develop measures that enhance financial resource management processes.

Results. *A mechanism for managing the financial resources of an enterprise has been developed. This mechanism includes several components: methods for regulation, methods for ensuring effective management, regulatory and informational support, as well as a system of levers and influencing factors. The management tools for the formation, utilization, and internal circulation of an enterprise's financial resources have been identified. Additionally, potential reserves for development have been highlighted. These reserves aim to optimize financial resource management by improving the cost structure through the reduction of material, labor, administrative, and sales costs. Strategic directions for managing the formation and use of financial resources within the enterprise have also been identified. Finally, the stages of the process to enhance the efficiency of financial resource management in the enterprise have been established.*

Conclusions. *Improving the management of financial resources is a prerequisite for the effective functioning of an enterprise. The main recommendations for improving the efficiency of financial resource management are: optimization of the cost structure, improvement of product quality, renewal of the raw material base, use of the latest technologies, implementation of marketing policy measures, and entry into new markets.*

Keywords: *financial resources, management mechanism, management tools, development reserves.*

Постановка проблеми. Фінансові ресурси виступають базисом для забезпечення стабільних показників розвитку суспільства та окремого підприємства чи домогосподарства. Від їх раціонального і ефективного використання залежить можливість досягнення стратегічних цілей. Розробка програми заходів щодо удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємств є актуальним питанням, оскільки наразі підприємства працюють в складних умовах невизначеності, підвищеного рівня ризику та мають



забезпечувати сталий розвиток, виконання власних зобов'язань перед працівниками, постачальниками, підрядниками та державою під час сплати податків, що дуже важливо в умовах фіскального дефіциту та фінансування оборонних видатків країни. Тому удосконалення процесу управління фінансовими ресурсами підприємств є проблемою, що потребує вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням наукового обґрунтування процесу управління фінансовими ресурсами присвячені праці багатьох вітчизняних вчених. Наукове обґрунтування управління фінансовими ресурсами підприємства передбачає з'ясування сутності даного поняття та з'ясування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства, його основних складових елементів, а також етапів управління фінансовими ресурсами.

Управління фінансовими ресурсами науковець Радіонов Ю.Д. розуміє як систему заходів, що направлені на спрямування фінансів в якості важливого фактору впливу на процес розширеного відтворення [1, с. 24], таким чином, Радіонов Ю.Д. розуміє сутність управління фінансовими ресурсами через комплекс певних заходів, тобто тут використовується комплексний підхід.

Під управлінням фінансовими ресурсами підприємства на думку Бортнікової М.Г., Черкової Ю.Л. слід розуміти комплекс методів та принципів, на основі яких здійснюється управління, та за допомогою яких формується можливість здійснення ефективної діяльності та покращення фінансового стану [2, с. 10]. Прихильником системного підходу є Антонюк О.І. Вчений вважає, що під управлінням фінансовими ресурсами слід розуміти комплекс операцій, важелів та способів, за рахунок яких можна впливати на певні фінансові ресурси з метою досягнення відповідних результатів, враховуючи нестабільність економічних умов в країні [3, с. 92].

Адонін С.В., Касімова Т.О. використовують процесний підхід до сутності управління фінансовими ресурсами, тобто розуміють його як процес, що відбувається згідно встановлених цілей на основі планування відповідних заходів з врахуванням потенціалу підприємства з метою орієнтації діяльності



підприємства на наявні потреби споживачів [4].

Інші вчені також є прихильниками процесного підходу і вважають, що процес управління фінансовими ресурсами є процесом певного впливу на відповідні економічні відносини, що передбачають формування різних джерел фінансових ресурсів на основі самоокупності та самофінансування, а також ефективне використання фінансових ресурсів з врахуванням особливостей діяльності підприємства [5, с. 111].

Нечипоренко А.В., Рибалкіна А.О. сутність управління фінансовими ресурсами розуміють через синергію двох понять «система» та «фінансовий механізм», складовим елементом фінансового механізму, на їх думку, виступає система управління фінансовими ресурсами, особливо в процесі їх формування. Під механізмом формування фінансових ресурсів вони вбачають систему відповідних інструментів, важелів впливу, стимулів, способів і методів, за рахунок яких відбувається регулювання процесів в економіці [6].

Гудзь О.Є. та Стецюк П.А. застосовують системний підхід до розуміння сутності управління використанням і формуванням фінансових ресурсів, тобто вбачають в ньому систему, що базується на сукупності відповідних принципів, методів, способів та інструментів, за допомогою яких організовується та регулюється рух фінансових ресурсів у відповідності до об'єктивних умов функціонування та наявних економічних інтересів [7, с. 333].

Рубай О., Синявська Л. застосовують методи аналізу та синтезу, а управління фінансовими ресурсами поділяють на чотири блоки, що стосуються формування фінансових ресурсів, їх ефективного використання, власних ресурсів, позичених та залучених ресурсів [5, с. 111].

У праці Тимошик Н.С., Семчишин Є.В. [8, с. 234-236] зазначено, що одним із критеріїв ефективного управління фінансовими ресурсами є досягнення та обслуговування процесів розширеного відтворення бізнесу. Саме для таких цілей підприємства мають бути забезпеченими фінансовими ресурсами в достатніх обсягах та формувати їх раціональну структуру, за якої обмежується частка позикових активів, а власний капітал використовується у



відповідності до визначеної стратегії економічного зростання. Однак, розширене відтворення має належним чином контролюватися з позиції належного рівня фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та рентабельності підприємства.

Від обсягів та якості управління фінансовими ресурсами підприємств залежать стабільність перебігу внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів, ритмічність виробництва та збуту продукції, надійність відносин з постачальниками і споживачами продукції [9, с. 778-783].

Отже, наукове обґрунтування управління фінансовими ресурсами підприємства передбачає з'ясування сутності даного поняття, для чого застосовують системний або процесний підходи. За системним підходом, управління фінансовими ресурсами є системою, що базується на сукупності відповідних принципів, методів, способів та інструментів, за допомогою яких організовується та регулюється рух фінансових ресурсів у відповідності до об'єктивних умов функціонування та наявних економічних інтересів. За процесним підходом, управління фінансовими ресурсами є безперервним процесом, який має здійснюватися у рамках планування діяльності та досягнення встановлених цілей, а також базуватися на об'єктивних умовах функціонування, наявних економічних інтересах суб'єктів господарювання та існуючих вимогах законодавства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на суттєвий інтерес до процесів залучення, розміщення та використання фінансових ресурсів залишаються невирішеними питання підвищення результативності управління ними з метою досягнення підприємствами сталого розвитку. Також комплексного підходу та обґрунтування вимагають питання забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами в стані загальної невизначеності. У роботі автором запропоновано комплекс заходів побудови системи ефективного управління фінансовими ресурсами.



Формулювання цілей статті. Метою статті є побудова системи ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- окреслити механізм управління фінансовими ресурсами та охарактеризувати його складові елементи;
- сформулювати основні напрями стратегічного управління залученням, розміщенням та використанням фінансових ресурсів підприємства;
- розробити етапи процесу зростання ефективності управління фінансовими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес управління фінансовими ресурсами буде ефективним за умови не лише раціонального їх використання, але й за умови пошуку нових резервів для сталого розвитку підприємства. Тому проблеми забезпечення достатнього фінансування та залучення додаткових резервів, зокрема для досягнення поставлених цілей діяльності, набувають великого значення в сучасних економічних умовах.

На процес управління фінансовими ресурсами на підприємстві впливають внутрішні та зовнішні фактори. Так, до внутрішніх факторів слід віднести: рівень деталізації фінансових завдань підприємства, ефективність організації управління фінансовими ресурсами, аналіз наявного ринку продукції чи послуг, рівень управлінського обліку, пошук шляхів зниження витрат виробництва, аналіз діяльності конкурентів, забезпечення взаємодії стратегії збуту із виробничою стратегією, відповідність кваліфікації робітників посадам, що вони займають тощо. До основних зовнішніх факторів належать: існуючий рівень інфляції, динаміка цін на ресурси, податкові ставки, умови доступу на ринок та економічний стан країни в цілому.

Науково обґрунтованими принципами управління фінансовими ресурсами є принципи динамічності, варіативності та інтеграції [10, с. 387] або це принципи динамічності управління, багатоваріантності до ухвалення управлінських рішень, врахування цілей стратегічного розвитку, інтеграції з системою управління в цілому по підприємству [11]. Отже, удосконалення



управління фінансовими ресурсами повинно базуватися на науково обґрунтованих принципах з такими особливостями:

1. Принцип інтеграції з системою управління в цілому по підприємству передбачає, що управління фінансовими ресурсами має бути узгодженим із загальною системою управління, оскільки формування власного капіталу та розподіл позитивного фінансового результату відбувається безпосередньо під впливом управлінських рішень.

2. Принцип безперервності та динамічності управління реалізується на постійній основі з урахуванням динамічного середовища, що визначається його невизначеністю в умовах воєнного часу, можливістю руйнування майна підприємства, енергодефіциту, мобілізації працівників, порушення ланцюгів постачання сировини, процесів реалізації продукції тощо.

3. Принцип системності та комплексності передбачає розгляд фінансових ресурсів не як окремих показників, а як систему доходів і витрат, надходження і витрачання фінансових ресурсів під час формування фінансового результату. Таким чином, управління фінансовими ресурсами повинно враховувати всю систему економічних відносин і показників, які виникають у процесі формуванні і використання фінансових ресурсів для виробничих та інвестиційних потреб.

4. Принцип варіативності підходів до розробки управлінських рішень щодо фінансових результатів передбачає розробку декількох варіантів управління фінансовими результатами, декількох наборів планових та прогнозних показників проміжних та кінцевого фінансових результатів. Науковий та практичний підходи передбачають найчастіше застосування трьох підходів: оптимістичного, реалістичного, песимістичного [12, с. 341; 13, с. 94; 14, с. 180], інколи додають четвертий – кризовий.

5. Принцип орієнтації на стратегічні цілі розвитку передбачає збільшення ринкової позиції підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку у перспективі.

Важливим завданням формування механізму управління фінансовими



ресурсами є визначення методів. На думку Нечипоренко А.В., Рибалкіної А.О. до них відносяться методи забезпечення (самофінансування, взаємне фінансування, державне фінансування) та методи регулювання (прогнозування, планування, поточне регулювання, контроль) [6].

Що стосується інструментів управління фінансовими ресурсами, то можна погодитись з думкою Гудзь О.Є. та Стецюк П.А., які поділяють їх на три блоки: управління внутрішньогосподарським оборотом, формування фінансових ресурсів, використання фінансових ресурсів, а також визначають індивідуальні інструменти кожного, при цьому управління фінансовими ресурсами має базуватися на синтезі політики управління оборотними активами, інвестиційній, кредитній, обліковій та податковій політиці [7, с. 334].

Системний підхід до удосконалення управління фінансовими ресурсами передбачає врахування стратегічних та тактичних завдань управління, пошук і обґрунтування стратегічних та тактичних резервів. Кубецька О.М., Зайченко Р.А., Остапенко Т.М. поділяють резерви зростання прибутку на тактичні (підвищення обсягів виробництва та реалізації, реалізація залишків готової продукції, оптимізація витрат та зниження собівартості продукції) та стратегічні (зростання прибутку від реалізації, зростання якості, розробка аналогів іноземної продукції, освоєння нових ринків) [15, с. 289].

Також цими авторами виділено резерви оптимізації управління фінансовими ресурсами. У напрямку зменшення матеріальних витрат виокремлено: зростання ефективності використання матеріалів і сировини, зменшення частки відходів, оптимізацію складських запасів, в т. ч. страхування від воєнних ризиків, удосконалення технології виробництва, відповідність світовим стандартам, модернізацію й оновлення основних засобів. У напрямку зменшення трудових витрат запропоновано: оптимізацію кількості персоналу, в тому числі перегляд гендерної структури персоналу через мобілізацію чоловіків, підвищення продуктивності праці виробничого персоналу та удосконалення системи мотивації працівників підприємства. У напрямку зменшення витрат на збут передбачено: оптимізацію каналів продажів,



використання потенціалу публічних закупівель та використання нових і прогресивних методів реклами, в тому числі в соціальних мережах [15, с. 290].

Важливим складовим елементом механізму управління фінансовими ресурсами є нормативно-правове та інформаційне забезпечення. Ефективність інформаційного забезпечення залежить від джерел внутрішньої інформації (даних бухгалтерського обліку, фінансової звітності, висновків внутрішнього аудиту, показників фінансового стану підприємства тощо) та від зовнішніх джерел інформації (стану розвитку галузі, індикаторів розвитку фінансового ринку, податкової політики, основних показників грошово-кредитного ринку, політичної та економічної ситуація в державі та ін.) [6].

Враховуючи викладений матеріал, можна запропонувати удосконалений механізм управління фінансовими ресурсами підприємства та його основні складові елементи (рис. 1).

Підсумовуючи, слід зазначити, удосконалення управління фінансовими ресурсами є умовою ефективного функціонування підприємства. Основними напрямками стратегічного управління фінансовими ресурсами є: поліпшення структури витрат, зменшення матеріальних, трудових, збутових і адміністративних витрат; зростання якості за рахунок використання сучасних технологій та оновлення сировинної бази; здійснення заходів маркетингової політики, в тому числі через соціальні мережі; освоєння нових ринків.

Процес удосконалення управління фінансовими ресурсами повинен відбуватися в логічній послідовності і забезпечувати реалізацію відповідних цілей розвитку підприємства. З цією метою розроблена структурно-логічна схема процесу управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 2).

Перший етап управління фінансовими ресурсами передбачає формування відповідної інформаційної бази, зокрема аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, доходів та витрат, фінансових ресурсів за період, що минув.

Наступним кроком є прогнозування та планування фінансових ресурсів, в тому числі за складовими власних та залучених фінансових ресурсів. Оскільки основним драйвером фінансових ресурсів є фінансовий результат, то



актуальним є його прогнозування від різних напрямів діяльності підприємства.

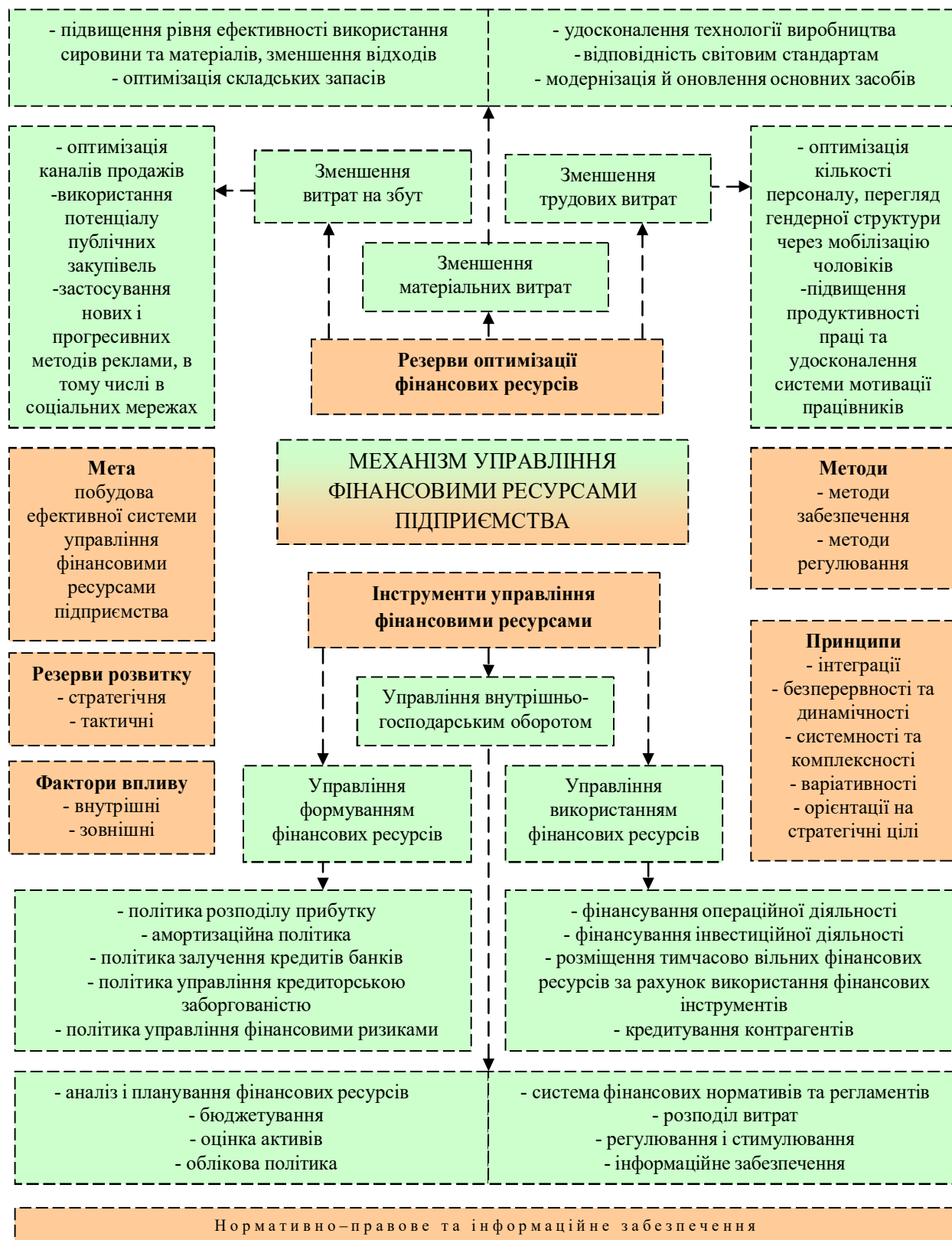


Рис. 1. Складові елементи механізму управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело: побудовано на основі [6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15]



На третьому та четвертому етапах приймаються та реалізуються рішення щодо удосконалення управління фінансовими результатами із використанням різноманітних інструментів, а також методів впливу, що передбачають досягнення цілей розвитку підприємства. Також визначаються центри відповідальності та окреслюються межі їх повноважень.

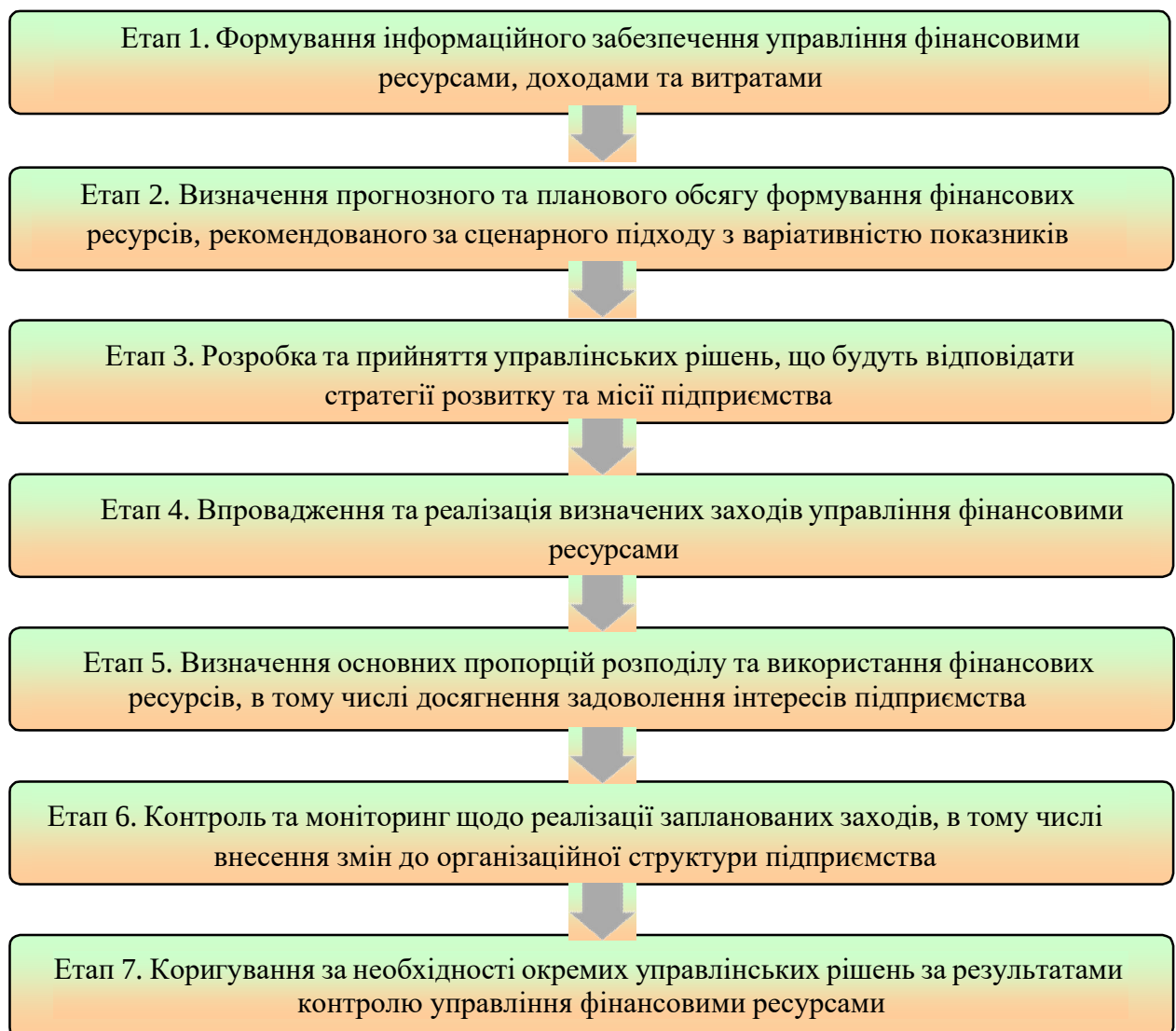


Рис. 2. Етапи процесу підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами
Джерело: розроблено автором

На п'ятому етапі відбувається визначення основних пропорцій розподілу та використання фінансових ресурсів, в тому числі досягнення задоволення інтересів підприємства.



На етапі моніторингу та контролю здійснюється перевірка заходів, що були реалізовані, на відповідність тим, що були заплановані, оцінюються досягнуті результати.

На останньому етапі формується висновок щодо відповідності отриманих результатів поставленим цілям та, за необхідності, пропонуються заходи корегування певних управлінських дій і рішень.

Висновки. В ході дослідження розроблено механізм управління фінансовими ресурсами підприємства, складовими елементами якого є: методи регулювання та методи забезпечення, нормативно-правове та інформаційне забезпечення, система принципів та факторів впливу. Визначено інструменти управління в сфері формування, використання та внутрішнього обороту фінансових ресурсів підприємства. Визначено резерви розвитку. Обґрунтовано резерви оптимізації управління фінансовими ресурсами за рахунок оптимізації структури витрат шляхом зниження матеріальних, трудових та збутових витрат. Сформовано етапи процесу зростання ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. Основними рекомендаціями щодо підвищення ефективності управління є: оптимізація структури витрат, поліпшення якості продукції, оновлення сировинної бази, використання новітніх технологій, здійснення заходів маркетингової політики, освоєння нових ринків збуту.

Список використаних джерел:

1. Радіонов Ю.Д. Управління фінансовими ресурсами держави в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2023. № 1. С. 20-43.
2. Бортнікова М.Г., Черкова Ю.Л. Формування концептуальної моделі управління фінансовими ресурсами підприємства у здійсненні зовнішньо-економічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №10/1. С. 9- 12.
3. Антонюк О. Управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств в умовах нестабільності економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 2(49). С/ 90-93.
4. Адонін С.В., Касімова Т.О. Управління фінансовими ресурсами



підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_41 (дата звернення: 02.02.2025).

5. Рубай О., Синявська Л. Вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2020. №27. С. 109-112.

6. Нечипоренко А.В., Рибалкіна А.О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення: 02.02.2025).

7. Гудзь О.Є., Стецюк П.А. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. 1(32). С. 330–340.

8. Тимошик Н.С., Семчишин Є.В. Організаційні аспекти формування та оптимізації фінансових ресурсів підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 2. С. 232 -238.

9. Бражник Л.В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 778-783. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8361> (дата звернення: 02.02.2025).

10. Мордань Є.Ю., Малиш Д.О., Рябуха А.Ю. Теоретичні основи системи управління прибутком підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 40. С. 384-391.

11. Люта О.В., Адаменко Ю.Є. Актуальні аспекти формування системи управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6677> (дата звернення: 02.02.2025).

12. Залуцька Х., Гнат І. Вибір стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств, враховуючи ризиковість середовищ їх функціонування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 339-343.

13. Пуцентейло П.Р., Костецький Я.І. Використання методів кластерного аналізу для прогнозування інвестиційного розвитку підприємств аграрного



сектора. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8 (85). С. 88–99.

14. Степаненко Т. Економічна стабільність підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 9 (109). С.178-181.

15. Кубецька О.М., Остапенко Т.М., Зайченко Р.А. Підвищення прибутку з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 287–293.