

КАРПЕНКО І.В., ст. гр. Ф-54  
Наук. кер.: Боронос В.Г., к.е.н., доц.  
Сумський державний університет,  
м. Суми

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Уточнено поняття "фінансовий потенціал підприємства", виділені основні його властивості, визначено його структуру та досліджено взаємозв'язок між складовими елементами, обґрунтовано необхідність формування механізму ефективного використання фінансового потенціалу підприємства.*

**Актуальність.** Сучасні підприємства функціонують у складних економічних умовах, обумовлених великою кількістю і динамічністю факторів, які впливають на господарську діяльність. У такому агресивному конкурентному середовищі нераціональне використання наявних ресурсів та недосконалість методів управління ставлять під загрозу подальше існування підприємства. Тому в цих умовах може вижити тільки стратегічно орієнтоване підприємство, яке безперервно нарощує свій потенціал і підвищує свою конкурентоспроможність за рахунок більш ефективного використання наявних ресурсів.

**Ціль дослідження:** аналіз та розробка методичного підходу до здійснення ефективного стратегічного управління підприємством на основі системи показників, що характеризують фінансовий потенціал підприємства.

**Основна частина.** На сьогоднішній день категорії економічного потенціалу чи соціально-економічного потенціалу країни — багатогранні, однак, малодослідженими, на жаль, залишається його фінансовий аспект. Аналіз публікацій з проблеми формування й оцінки потенціалу виявляє її недостатнє теоретичне обґрунтування на рівні підприємства. Основна маса публікацій з теорії потенціалів присвячена такій категорії як економічний потенціал підприємства. Сьогодні, коли економіка України перебуває на шляху побудови нової моделі розвитку, питання її ресурсних можливостей, і особливо фінансових, є одними із найбільш актуальних. Це зумовлює необхідність отримати оцінку наявного фінансового потенціалу України.

Виокремлення фінансового потенціалу зумовлене специфікою діяльності підприємств загальнодержавного значення, оскільки більшість їхніх програм фінансується через відомчі органи різних рівнів, тому обсяги діяльності таких підприємств обмежені розміром виділених фінансових ресурсів без практичної можливості пошуку й виявлення альтернативних їхніх джерел. Таким чином, фінансовий потенціал забезпечує можливість трансформації ресурсного і виробничого потенціалів у результати діяльності підприємства. До певної міри фінансовий потенціал виступає в ролі важеля, що формує механізм динамічної трансформації ресурсів у результати діяльності підприємства. Не менш важлива і його роль у відтворювальних процесах на підприємстві.

Фінансовий потенціал підприємства як економічну систему можна розглядати з різних точок зору, ґрунтуючись на ресурсній концепції (як сукупність ресурсів та зв'язків між ними), функціональній (як сукупність функцій, які забезпечують реалізацію здібностей і можливостей), ресурсно-цільовій (як сукупність ресурсів та здібностей щодо досягнення певних результатів, цілей) та інших концепціях. Залежно від завдань, які ставить перед собою дослідник, кожна з них має право на існування через свою відносність [1, с. 55].

У збільшенні фінансового потенціалу велика роль належить керівникам підприємства. Зокрема, вона полягає в тому, щоб використовувати творчий потенціал людини так, щоб фінансовий потенціал, виробничий потенціал, маркетинговий потенціал, кадровий тощо в цілому постійно удосконалювалися. З цієї точки зору, у керівника є

чотири головні обов'язки:

1. Створення підприємницьких цілей і бачення розвитку фінансового потенціалу.
2. Дії, що призводять до саморозвитку фінансового потенціалу підприємства.
3. Спостереження за реалізацією політики та стратегії підприємства.
4. Створення середовища для росту фінансового потенціалу.

Управління фінансовим потенціалом на підприємстві передбачає не лише його ефективне формування, побудову взаємовигідних відносин з усіма контрагентами, але й важливе значення набуває оцінка фінансового потенціалу як на рівні підприємства, так і на рівні країни. В зв'язку з цим виникає значна кількість труднощів, але однією з основних проблем оцінки фінансового потенціалу підприємства є різниця між реальною та балансовою вартістю фінансового капіталу підприємства. Ситуація погіршується ще й тим фактом, що для власників та інвесторів, по суті, майже не є важливою загальна фінансова вартість підприємства, на відміну від можливого прибутку, який вони можуть отримати.

Фінансовий потенціал підприємства можна оцінити за допомогою наступних показників: загальний аналіз фінансового потенціалу підприємства (на основі даних фінансової звітності підприємства); оцінка фінансової стійкості; оцінка платоспроможності; аналіз ефективності використання фінансового потенціалу підприємства (на основі показників рентабельності та ділової активності).

Поліпшити достовірність оцінки можна застосуванням критерію оцінки результатів на підставі використання показників фінансово-економічного потенціалу, який будується за схемою відношення фактично досягнутої величини показника до планової або нормативної його величини (нормативу потенційної можливості) [3, с.24].

Оцінка на підставі урахування потенційних можливостей підприємства дає змогу не лише об'єктивніше визначити порівняльний рівень досягнень, а й створити передумови для підвищення якості та обґрунтованості розроблюваних планів (програм) розвитку підприємств загальнодержавного значення.

Проте фінансово-економічний потенціал не тільки полягає в інтегральному відображенні поточних та майбутніх можливостей економічної системи але й в здатності трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких спроможностей в економічні блага і таким чином максимально задовольняти інтереси підприємства й суспільства. Не будучи постійною величиною, фінансово-економічний потенціал підприємства також, як інші елементи виробництва, схильний до постійних змін, а тому потребує особливих підходів до управління. Тривале переривання процесу відтворення фінансово-економічного потенціалу гальмує або зовсім зупиняє розвиток підприємства. В основу поняття фінансово-економічного потенціалу підприємства має бути покладено принцип "За рахунок чого? — Хто із чого? — Як?", тобто системну єдність фінансів, самих працівників і відносин між ними, а також засобів та предметів праці. Власне, три компоненти — фінанси, трудові і матеріальні ресурси, а також засоби праці є підставою для виділення трьох складових повного фінансово-економічного потенціалу підприємства — ресурсної, виробничої і фінансової. Зокрема перший компонент має статичний характер, а два наступні — динамічний.

Фінансовий потенціал, будучи категорією управління, підлягає плануванню (прогнозуванню), регулюванню (коригуванню) і використанню (реалізації). Плановані (прогнозовані) значення фінансового потенціалу базуються, перш за все, на скорегованих показниках його реалізації в попередніх періодах з урахуванням прогнозних змін обсягів продажу, рентабельності, власного і позикових капіталів, забезпечення позитивного ефекту фінансового та операційного важеля, реалізації інвестиційних проектів і т.д. У кінцевому випадку, планування фінансового потенціалу спрямовано на забезпечення, відновлення або збереження фінансової стійкості. У складі прогнозованих параметрів фінансового потенціалу господарюючого суб'єкта пропонується виділяти можливість покриття поточних і стратегічних фінансових потреб, використовуючи для цього існуючий і прогнозний баланси — нетто фінансових ресурсів

по активу і фінансових потреб по пасиву.

Прогнозований фінансовий потенціал повинен спиратися на генерацію чистого грошового потоку, який дозволив би за рахунок зростання валової виручки і рентабельності власного капіталу підвищити або відновити втрачену фінансову стійкість, особливо коефіцієнт поточної платоспроможності з урахуванням дії операційних і фінансових важелів та реалістичності прогнозу зростання власних оборотних коштів у грошовій формі. Останнє дозволяє виробити критерії використання різних методів акумуляції фінансових джерел і методів фінансування поточних і капітальних витрат, формуючи структуру фінансування економічного росту підприємства.

Дослідження, проведені на ряді промислових підприємств різних галузей, показують, що основною причиною низьких фінансових результатів є суттєві фінансові втрати у діяльності підприємств як наслідок неефективної системи управління фінансами. Таке явище було названо автором «розпорошення» фінансового потенціалу підприємства.

Поняття «розпорошення» фінансового потенціалу підприємства являє собою ризик недоотримання фінансових вигод і результат неефективного планування, формування та реалізації потенційних фінансових можливостей підприємства по ресурсних, виробничих і власне фінансових параметрах, що приводять з об'єктивних і суб'єктивних причин до потенційних і реальних фінансових втрат.

Такого роду фінансові втрати запропоновано розділити на втрати від факторів прямої і непрямой дії. Фактори прямої дії, що призводять до оперативних втрат або упущеної вигоди, безпосередньо пов'язані з діяльністю конкретного підрозділу в бізнес-процесах (втрати у сфері збуту та виробництва продукції; втрати у сфері постачання; втрати у сфері управління складськими запасами; втрати у фінансовій сфері). Фактори непрямой дії, що приводять до стратегічних втрат або стратегічних упущених вигод, пов'язані з ризиками управлінських рішень, кадровими ризиками, неефективного використання часу вищих менеджерів та ін. (втрати у сфері управління персоналом; втрати від нестачі в системі обліку витрат; втрати від помилок в управлінських рішеннях).

Система управління фінансовим потенціалом підприємства, як і будь-яка інша економічна система управління, включає наступні елементи: фінансове планування (бюджетування, планування і прогнозування фінансових потоків, грошових доходів і надходжень), фінансове регулювання (коригування планових і фактичних параметрів фінансових ресурсів, включаючи регулювання ризиків); фінансовий контроль у процесі бюджетування і реалізації фінансового потенціалу.

Фінансове планування на підприємстві є елементом управлінської діяльності, пов'язаною з процесом складання фінансових планів, прогнозів і бюджетів, контролем за їх виконанням, виявленням причин відхилень від запланованих параметрів. У загальному випадку воно являє собою перелік дій і послідовності формування фінансового потенціалу, підведення під нього відповідних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для досягнення поставлених підприємством фінансових цілей і завдань. Фінансове планування як одна з функцій управління дозволяє передбачити всі необхідні дії, передбачати максимум несподіванок, які можуть виникнути в процесі діяльності та запропонувати шляхи мінімізації негативних наслідків «розпилення» фінансового потенціалу.

Фінансовий контроль здійснюється на трьох етапах: попередній фінансовий контроль вимагає розукрупнення бюджетних показників конкретного місяця, зазначених у грошовому вираженні в систему оперативних показників. Механізм попереднього фінансового контролю полягає у формуванні заявок на споживання ресурсів у поточному місяці центрами витрат і центрами планування для передачі в ЦФО з метою визначення загального обсягу витрат підприємства.

Механізм поточного фінансового контролю полягає у формуванні щоденних

прогнозів надходження грошових коштів та заявок на фінансування центрами фінансової відповідальності з метою регулювання загального обсягу надходжень і виплат відповідно до поставлених у річному бюджеті завданнями підприємства.

Механізм подальшого фінансового контролю полягає у визначенні величини відхилень фактичних показників від бюджетних та виявленні причин їх утворення в цілях трансформації отриманих відхилень у показники заробітної плати співробітників.

Крім того, безпосередньо з проблемою «розпилення» фінансового потенціалу пов'язана і така категорія як фінансові ризики. Тому їх мінімізація або нейтралізація є найважливішим елементом ефективної системи формування, планування та використання фінансового потенціалу, що протистоїть процесам його «розпилення». Використання всіх методів управління ризиками, особливо фінансовими, передбачає розробку ризик-плану всередині фінансового планування потенційного економічного зростання підприємства. Крім управління фінансовими ризиками в структуру фінансового планування, включаючи стратегічне планування фінансового потенціалу, повинен входити процес фінансування нейтралізації ризиків, який є базою складання ризик-плану.

**Висновки.** Управління фінансами компанії в сучасній ринковій економіці пронизує всі елементи загальної системи управління бізнесом. Стан фінансів підприємств залежить, в першу чергу, від їхнього фінансового потенціалу, зміст якого становить сукупність фінансових ресурсів і доходів господарюючих суб'єктів при заданих або сформованих параметрах ринкового, ресурсного і виробничих потенціалів.

Від стану фінансового потенціалу та ефективності його використання підприємствами залежить економічне та фінансове благополуччя не тільки самих господарюючих суб'єктів, а й держави і суспільства в цілому.

Враховуючи, що сьогодні домінуючою проблемою залишається обмеженість фінансових ресурсів за обсягами і у часі, першочерговим завданням підприємств є всебічне сприяння зростанню їх обсягів, а також створення передумов для ефективного використання усіх складових сукупного фінансового потенціалу.

#### **Бібліографічний список**

1. **Бережной В.И.** Система интегральной оценки финансового потенциала региона и методика ее формирования / С.В. Зенченко, В.И. Бережной // Региональные проблемы преобразования экономики №2(15). — Махачкала: РАН ИСЭИ ДНЦ, 2008. — С.22–30.
2. **Бикова В.Г., Ряснянский Ю.М.** Финансово-экономический потенциал предприятий общенационального значения — оценка и управления // Финансы Украины. — 2005. — №6. — С. 56–61.
3. **Шумська С.С.** Финансовый потенциал Украины: методология определения та оцінки // Финансы Украины. — 2007. — №5. — С. 55–64.