

DOI : 10.33274/2079-4819-2023-78-1-38-44

JEL: H 73, H 80, I 39

УДК 352:351.88

Приймак Н.С., д.е.н., доцент

Рикун С.С., асистент

Мильнічук Т.В., бакалавр з менеджменту

Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені Михайла
Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,

priymak@donnuet.edu.uarykun@donnuet.edu.uamilnijchuk_tv@donnuet.edu.ua

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Pryimak N. S., Grand PhD in Economic sciences,
Associate Professor

Rykun S. S., assistant

Mylnychuk T. V., Bachelor of Management

Mykhailo Tugan-Baranovskyi Donetsk
National University of Economics and
Trade, Kryvyi Rih, Ukraine,

priymak@donnuet.edu.uarykun@donnuet.edu.uamilnijchuk_tv@donnuet.edu.ua

MANAGEMENT OF FINANCIAL ACTIVITIES OF ENTERPRISE AS A COMPONENT OF ANTICIPATIVE BUSINESS MANAGEMENT

Метою статті є дослідження сучасних підходів до ефективної організації управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах невизначеності середовища функціонування та забезпечення антисипативності впливу системи стратегічного менеджменту підприємства.

Методи, які використано для досягнення мети: аналізу та синтезу (для дослідження теоретичної дефініції термінології, яка визначає сутність управління фінансовою діяльністю та антисипативного управління), наукового пошуку та узагальнення (для здійснення теоретичних висновків), порівняння (для визначення ролі антисипативного управління та управління фінансовою діяльністю у стратегічному управлінні), а також табличний метод (для забезпечення репрезентативності наукового пошуку та висновків).

Результати. Встановлено, що управління фінансовою діяльністю підприємства - це складова менеджменту підприємства, яка направлена на досягнення стратегічних цілей через ефективну систему фінансово-економічного функціонування підприємства в умовах невизначеності розвитку середовища діяльності. Антисипативне управління бізнесом - складова стратегічного управління, яка використовує управління фінансовою діяльністю у якості інструмента попереджувального впливу. Управління фінансовою діяльністю підприємства в сучасних умовах має здійснюватися із дотриманням принципів: безперервності; варіативності; системності змін; сумісності змін; ресурсної підтримки; флексибільності. Доведено, що управління фінансовою діяльністю підприємства має тісний зв'язок із антисипативним управлінням, оскільки формує як ресурсне підґрунтя для моніторингу середовища діяльності та сканування слабких сигналів, так і для реалізації заходів попереджувального впливу у вигляді стратегічних змін. Для забезпечення ефективної організації управління фінансовою діяльністю в рамках реалізації антисипативного управління доцільним є провадження наступних заходів на підприємстві (як доповнення до типових, «класичних» інструментів фінансового управління): системне проведення фінансового моніторингу діяльності підприємства; використання інструментів прогнозування на всіх етапах реалізації управління фінансовою діяльністю підприємства; застосування «сценарного планування»; розширення контрольних операцій в рамках управління фінансовою діяльністю.

Ключові слова: фінансова діяльність, управління фінансовою діяльністю, антисипативне управління, середовище діяльності, моніторинг слабких сигналів, превентивний вплив.

Постановка проблеми. Діяльність сучасного українського підприємства пов'язана із необхідністю врахування значної кількості чинників, які є абсолютно некерованими та непередбачуваними як у контексті масштабності їх прояву, так і у деталях, особливостях їх впливу на підприємство. Зазначені складності вимагають не тільки забезпечення флексибільності та прогнозованості управління, але й попереджувального, антисипативного характеру управлінських дій в основі якого має бути альтернативність прийняття господарських рішень та ефективне фінансове управління. Перше (альтернативність) має забезпечувати врахування існуючих стратегічних можливостей розвитку в умовах цільового ринку, а друге (фінансове управління) має формувати ресурсну складову для реалізації обраного альтернативного управлінського рішення. Саме тому антисипативне управління сучасним бізнесом неможливо забезпечити без ефективного управління фінансовою діяльністю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі доволі розвиненими є наукові підходи щодо дослідження фінансової діяльності та підходів до організації управління її реалізацією. Даній проблематиці присвячено наукові праці як іноземних науковців: П. Бароле, Р. Брейлі, Джой Г. Сигела, С. Майерса та інших; так і українських сучасних дослідників, а саме: О.Г. Головка, В.О. Пономаренко, К.В. Васьківської, О.А. Сич, І.О. Томашук, С. М. Терещук, І.Ю.Салькової та інших. Проте, багатогранність категорії «управління фінансовою діяльністю» забезпечує її постійний розвиток та актуалізує дослідження у даній сфері. Антисипативність управління бізнесом є відносно новою управлінською категорією, яка, попри це, все ж досліджувалася такими науковцями як М.Адамів, Р. А. Руденський, Н. Д. Богоніколос, Б. Камінська та іншими

дослідниками. Нові умови діяльності та виклики, які стоять перед сучасним бізнесом актуалізують дослідження як антисипативного управління, так і фінансових аспектів його забезпечення.

Метою статті є дослідження сучасних підходів до ефективної організації управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах невизначеності середовища функціонування та забезпечення антисипативності впливу системи стратегічного менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління бізнесом у сучасній Україні, це питання забезпечення існування даного бізнесу в умовах військової агресії росії, питання забезпечення окупності та додатної рентабельності в умовах руйнації виробничих потужностей, вимушеної перебудови логістичних потоків та обмеження доступу до ресурсів внаслідок тимчасової окупації територій держави. Зазначені умови, поряд із загрозами, генерують для бізнесу і нові стратегічні можливості для рестарту, виходу на нові ринки збуту та орієнтацію на нові групи споживачів. Зазначене потребує організації фінансової діяльності, орієнтованої на максимізацію фінансових ресурсів, ефективного її управління для забезпечення можливості моніторингу слабких сигналів довкілля та реалізації превентивних заходів управлінського характеру.

Перш за все розглянемо дефініцію терміну «фінансова діяльність» за даними табл. 1.

Узагальнивши наведені визначення, під фінансовою діяльністю будемо розуміти діяльність з формування і використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, необхідних для ефективної діяльності та стратегічного розвитку в умовах невизначеного ринкового середовища.

Таблиця 1

Підходи науковців до трактування терміну «фінансова діяльність»

Автор	Трактування терміну «фінансова діяльність»
Томашук І.О., Терещук С.М., Салькова І.Ю. [2, с. 345-348]	«система використання різних форм і методів фінансового забезпечення функціонування підприємств і досягнення поставлених цілей, тобто практичної фінансової роботи» [2, с. 345-348]
Філіна Г.І. [3, с. 5]	«це дії з формування і використання його фінансових ресурсів, що мають форму економічно обґрунтованих управлінських рішень; це діяльність всередині підприємства з розробки і реалізації фінансових рішень щодо володіння чотирма типами цінностей, з яких можна зробити вибір: • майно, матеріальні та нематеріальні цінності; • фінансові цінності; • грошові кошти; • борги у формі дебіторської і кредиторської заборгованості» [3, с. 5]
Господарський Кодекс України [4]	«грошове та інше фінансове посередництво, страхування, а також інша допоміжна діяльність у сфері фінансів та господарювання» [4]
ПСБО 4 "Звіт про рух грошових коштів" [5]	«діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства» [5]
Гриньова В. [6, с. 30]	«це застосування ряду технік і процедур, що приватні особи і організації використовують для управління своїми фінансами. Особливо важливою при цьому є різниця між прибутками і видатками і оцінка ризику інвестицій» [6, с. 30]
Винник О.М. [7, с. 703]	«це діяльність у сфері господарювання, пов'язана з обігом грошових коштів (фінансів)» [7, с. 703]
Бедринець М. Д., Довгань Л. П. [8, с. 10]	у «широкому» розумінні – це система використання різних форм і методів для фінансового забезпечення функціонування підприємств, а також досягнення ними поставлених цілей. Іншими словами, фінансова діяльність (робота) включає весь комплекс функціональних завдань фінансиста, пов'язаних з фінансуванням, інвестиційною діяльністю та фінансовим забезпеченням (обслуговуванням) операційної діяльності суб'єкта господарювання [8]

«Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на вирішення наступних основних завдань:

- фінансове забезпечення поточної виробничої, економічної та інвестиційної діяльності;
- пошук резервів для збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності та платоспроможності;
- виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання, бюджетом, банками;
- мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для фінансування промислового та соціального розвитку, збільшення власного капіталу;
- контроль за ефективним, цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів» [2, с. 347];
- в залежності від рівня нестабільності середовища функціонування, забезпечення фінансових потреб розвитку, припинення стагнації чи реалізації стратегічних змін внаслідок ухвалення гнучких стратегічних рішень за результатами моніторингу ринку.

Управління фінансовою діяльністю підприємства - це складова менеджменту підприємства, яка направлена на досягнення стратегічних цілей через ефективну систему фінансово-економічного функціонування підприємства в умовах невизначеності розвитку середовища діяльності. Також доцільним, є визначення управління фінансовою діяльністю підприємства як сукупності управлінських впливів керуючої системи (системи стратегічного менеджменту) на керовану систему (фінансову діяльність) з метою ефективного (превентивного) формування та розподілу фінансових ресурсів та досягнення за рахунок цього максимального прибутку у поточному та перспективному періодах.

Управління фінансовою діяльністю підприємства передбачає здійснення певних функцій. Ці функції поділяються на дві основні групи, обумовлені комплексним змістом управління фінансовою діяльністю підприємства:

- 1) функції управління фінансовою діяльністю підприємства як керуючої системи (склад цих функцій у цілому характерний для будь-якого виду управлінської діяльності,

хоча і повинен враховувати її специфіку). Дані функції можна звести до наступних: планування, організація, мотивація та контроль;

2) функції управління фінансовою діяльністю підприємства як спеціальної галузі управління підприємством (склад цих функцій визначається конкретним об'єктом управління фінансовою діяльністю) [12].

Враховуючи наведені групи функцій, управління фінансовою діяльністю підприємства може бути визнане окремим інструментом антисипативного управління бізнесом.

Відповідно до [9], антисипація означає «передбачення можливого розвитку подій; передчасне настання певного явища». Для сучасного бізнесу, антисипація є однією із функцій стратегічного управління, складовою системи прийняття та ухвалення рішень, інструментом, який допомагає у досягненні тактичних і стратегічних цілей. Саме тому у контексті стратегічного управління можна

говорити про один із його функціоналів - антисипативне управління.

Антисипативне управління - це цілеспрямована діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних змін зовнішнього і внутрішнього середовища на засадах слабких сигналів та формування на цій основі багатоваріантного сценарію, який відображає сукупність найвірогідніших шляхів розвитку можливих подій та комплекс адекватних їм альтернативних заходів, з метою прийняття оптимального управлінського рішення, спрямованого на подолання загроз чи використання можливостей функціонування [11, с. 10]

Отже, антисипативне управління бізнесом - складова стратегічного управління, яка використовує управління фінансовою діяльністю у якості інструмента попереджувального впливу. Характеристика антисипативного управління бізнесом та управління фінансовою діяльністю наведена у табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика антисипативного управління бізнесом та управління фінансовою діяльністю як складових стратегічного управління бізнесом

Характеристика	Антисипативне управління	Управління фінансовою діяльністю
Мета	реалізація ефективних стратегічних рішень розвитку бізнесу за рахунок реалізації системи змін як превентивного інструменту управління загрозами та можливостями	підвищення ринкової вартості активів та стабільної конкурентоспроможності на цільових ринках (ринках товарів, послуг, капіталів); максимізація фінансових ресурсів підприємства
Завдання	ідентифікування слабких сигналів для розроблення та реалізації превентивних захисних заходів	формування ресурсної бази (достатньої кількості власних та притримуваних до них фінансових ресурсів) для реалізації системи змін та адаптації бізнесу до умов зовнішнього та внутрішнього середовища
Рівень управління	стратегічний	тактичний (функціональний)
Часова орієнтація	безперервний процес	безперервний процес
Інформаційне підґрунтя	слабкі сигнали змін зовнішнього та внутрішнього середовища	екстраполяція минулих подій, фінансові плани
Зміни	превентивні, прогнозні, стратегічні	планові, екстраполяційні, організаційні
Контрольні операції	прогноз → зміна	план → факт
Рівень гнучкості рішень	високий	середній
Відношення до ризику	ризикова діяльність; засіб зниження ризику через передбачення загроз	ризикова діяльність; джерело фінансування заходів превентивного характеру із зниження ризиків діяльності

Наведені у табл. 1 дані вказують на те, що попри концептуально різні цілі, завдання, рівні управління та інші характеристики, управління фінансовою діяльністю має тісний зв'язок із антисипативним управлінням, формуючи ресурсне підґрунтя як для моніторингу середовища діяльності та сканування слабких сигналів, так і для реалізації заходів попереджувального впливу у вигляді стратегічних змін. Фінансування стратегічних змін на підприємстві, по суті, є однією із цілей управління фінансовою діяльністю на підприємстві. Якщо власних та прирівняних до них фінансових ресурсів підприємства недостатньо (або вони є недоступними для системи стратегічного управління) для фінансування заходів превентивного (антисипативного) характеру, чинна система управління фінансовою діяльністю не є ефективною, та навіть більше - у цьому випадку вона сама потребує провадження заходів антисипативного впливу. Відсутність ефективного управління фінансовою діяльністю унеможливорює не тільки реалізацію превентивних змін на підприємстві, але й сам концепт стратегічного розвитку підприємства.

З урахуванням наведеного, управління фінансовою діяльністю, як складова антисипативного управління бізнесом, має здійснюватися із дотриманням наступних принципів:

- безперервності - реалізація управлінських впливів з метою забезпечення ефективного управління фінансовою діяльністю має відбуватися постійно, у «замкненому управлінському циклі»;

- варіативності, тобто вибір варіанта адаптації, який найдоцільніший, відповідно до базових параметрів (зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, результати оцінювання управління фінансовою безпекою підприємства);

- системності змін - проведення непоодиноких дій щодо процесу управління фінансовою діяльністю;

- сумісності змін - заходи в рамках управління фінансовою діяльністю підприємства мають бути підпорядковані загальному синергійному ефекту всіх заходів управлінського впливу;

- ресурсної підтримки - здійснення заходів за умови наявності потрібного інформаційного забезпечення, матеріальної бази, кваліфікованого та вмотивованого персоналу [10, с. 244];

- флексibility - управління фінансовою діяльністю має бути гнучким, передбачати можливості швидкої переорієнтації з мінімальними витратами часу та ресурсів.

Таким чином, в ході дослідження встановлено, що управління фінансовою діяльністю підприємства є тактичним інструментом антисипативного управління, являючись одночасно і джерелом ресурсів для реалізації змін превентивного характеру, і об'єктом антисипативного впливу (у випадку наявності сигналів середовища діяльності щодо джерел фінансових небезпек діяльності). Для забезпечення ефективної організації управління фінансовою діяльністю в рамках реалізації антисипативного управління доцільним є провадження наступних заходів на підприємстві (як доповнення до типових, «класичних» інструментів фінансового управління):

- системне проведення фінансового моніторингу діяльності підприємства з метою виявлення слабких сигналів змін щодо виникнення загроз та можливостей фінансового розвитку (стабілізації);

- використання інструментів прогнозування на всіх етапах реалізації управління фінансовою діяльністю підприємства;

- застосування «сценарного планування» заходів управління фінансовою діяльністю підприємства, що дозволить знизити ризики фінансової діяльності та прийняття стратегічних рішень;

- розширення контрольних операцій в рамках управління фінансовою діяльністю (підвищить рівень гнучкості та адаптаційності даної управлінської діяльності);

- налагоджування ефективного комунікаційного процесу всередині системи стратегічного менеджменту підприємства для досягнення комплексності антисипативного впливу всіх тактичних функціоналів діяльності.

Список літератури:

2. Томашук І. О., Терещук С. М., Салькова І. Ю. Теоретичні аспекти управління фінансовою діяльністю підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2019. Вип. 27. С. 347–350.
3. Філіна Г.І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал». 2011. 424 с.
4. [Гудзенко І. С.](#) Теоретичні підходи до організації фінансової діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 4. С. 70-76.
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 «Звіт про рух грошових коштів». *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0398-99#Text> (дата звернення 16.04.2023).
6. **Гриньова В.М.,** Коюда В.О. **Фінанси підприємства** : навч. посібник, 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання-прес. 2006. 423 с.
7. Вінник О.М. Господарське право: навч. посібник. К.: «Правова єдність». 2008. 766 с.
8. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2018. 292 с.
12. Васківська К.В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів:«ГАЛИЧ-ПРЕС». 2017. 236 с.
9. Економічний словник-довідник. (За ред. Мочерного С.В.) Київ: Феміна. 1995. 368 с.
10. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7». 2020. 384 с.
11. Кузьмін О.Є., Ліпич Л.Г., Мельник О.Г. та ін. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів: монографія. Луцьк : Вежа-Друк. 2014. 224 с.

References

1. Tomashuk, I. O., Tereshchuk, S. M. & Salkova, I. Yu. (2019). *Teoretychni aspekty upravlinnia finansovoiu diialnistiu pidpriemstva* [Theoretical aspects of managing the financial activities of the enterprise]. *Hroshi,*

finansy i kredyt [Money, finance and credit], issue 27, pp. 347–350

2. Filina, H. I. (2011). *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia* [Financial activity of business entities]. Kyiv, Personal Publ., 424 p.

3. Hudzenko, I. S. (2014). *Teoretychni pidkhody do orhanizatsii finansovoi diialnosti pidpriemstva* [Theoretical approaches to the organization of financial activity of the enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii Ekonomika* [Bulletin of Odessa National University. Series Economy], vol. 19, issue 4, pp. 70-76

4. The Verkhovna Rada of Ukraine. Regulation (standard) of accounting 4 «Cash flow statement», available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0398-99#Text>.

5. Hryniova, V. M. & Koiuda, V. O. (2006). *Finansy pidpriemstva* [Enterprise finance]. Kyiv, Znannia-press Publ., 423 p.

6. Vinnyk, O. M. (2008). *Hospodarske pravo* [Business law]. Kyiv, Pravova Yednist Publ., 766 p.

7. Bedrynets, M. D. & Dovhan, L. P. (2018). *Finansy pidpriemstv* [Finances of Enterprises]. Kyiv, Tsentr Uchbovoi Literatury Publ., 292 p.

8. Vaskivska, K.V. & Sych, O.A. (2017). *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Lviv, HALYCH-PRESS Publ., 236 p.

9. Mochernyi, S. V. (Ed.) (1995). *Ekonomichnyi slovnyk-dovidnyk* [Economic dictionary-reference]. Kyiv, Femina Publ., 368 p.

10. Melnyk, S. I. (2020). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice]. Lviv, Rastr-7 Publ., 384 p.

11. Kuzmin, O. Ye., Lipych, L. H. & Melnyk, O. H. (2014). *Antysypatyvne upravlinnia mashynobudivnymy pidpriemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv* [Anticipatory management of machine-building enterprises based on weak signals]. Lutsk, Vezha-Druk Publ., 224 p.

Objective. *The objective of the article is to study modern approaches to the effective organization of management of the company's financial activities in conditions of uncertainty of the functioning environment and to ensure anticipatory influence of the company's strategic management system.*

Methods. *The following methods are used to achieve the goal: analysis and synthesis (to study the theoretical definition of the terminology that defines the essence of financial activity management and anticipatory management), scientific research and generalization (to make theoretical conclusions), comparison (to determine the role of anticipatory management and management of financial activities in strategic management), as well as the tabular method (to ensure the representativeness of scientific research and conclusions).*

Results. *It is established that the management of the financial activities of the enterprise is a component of the management of the enterprise, which is aimed at achieving strategic goals through an effective system of financial and economic functioning of the enterprise in conditions of uncertainty of the development of the business environment. Anticipatory business management is a component of strategic management that uses the management of financial activities as a tool of preventive influence. Management of the financial activities of the enterprise in modern conditions should be carried out in compliance with the principles of: continuity; variability; systematic changes; compatibility of changes; resource support; flexibility. It is proven that the management of the financial activities of the enterprise is closely related to anticipatory management, as it forms both the resource basis for monitoring the activity environment and scanning for weak signals, and for the implementation of measures of preventive influence in the form of strategic changes. In order to ensure effective management of financial activities within the framework of anticipatory management, it is advisable to implement the following measures at the enterprise (as an addition to the typical, «classical» tools of financial management): systematic financial monitoring of the enterprise's activities; use of forecasting tools at all stages of implementation of management of financial activities of the enterprise; application of «scenario planning»; expansion of control operations within the framework of financial activity management.*

Key words: *financial activity, management of financial activity, anticipatory management, activity environment, monitoring of weak signals, preventive influence.*

Надійшла до редакції 10.06.2023