

УДК 334.012.8

**Людмила Редько**

## **РОЗРОБКА МЕТОДИКИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті подано основні положення розробки методики управління фінансовими ресурсами підприємств машинобудівної галузі відповідно до використання основних функцій фінансового менеджменту для забезпечення інноваційної діяльності на стратегічну перспективу.*

*Ключові слова: фінансові ресурси, фінансовий менеджмент, стратегія, фінансові потоки, інноваційна діяльність*

### ***Lyudmyla Red'ko. DEVELOPING METHODS OF FINANCIAL RESOURCES MANAGEMENT TO PROVIDE INNOVATIVE ACTIVITY OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES.***

*The article considers the main aspects connected with the development of methods of financial resource management at machine-building enterprises. It is done with taking into account basic functions of financial management for ensuring innovative activity in the strategic prospect.*

*Key words: financial resources, financial management, strategy, finance flows, innovative activity*

### **Вступ**

В умовах сучасної ринкової економіки для ефективної діяльності машинобудівних підприємств, а також оптимального розподілу грошових і фінансових ресурсів запроваджується управління ними. Саме це зумовлює необхідність фінансового менеджменту відповідно до умов інноваційного розвитку та вдосконалення організаційної структури машинобудівних підприємств. Розвиток інноваційної діяльності підприємств на сучасному етапі безперечно ускладнено неадаптивністю попередньої системи управління інноваціями до нових умов господарювання. Фінансування інновацій здійснюється з тих самих джерел, що й фінансування будь-яких інвестицій, тобто самофінансування, позичених коштів, залучених коштів, інших джерел та бюджетів різних рівнів.

За умов розвитку ринкового середовища та виходу України за національні межі господарювання для машинобудівних підприємств значну роль відіграє забезпеченість власними фінансовими ресурсами, що є особливо проблемним питанням під час розроблення напрямів підвищення ефективності використання цих ресурсів. Це гарантує належну фінансову стійкість, високу фінансову незалежність і, як наслідок, високу інвестиційну привабливість підприємства. Звичайно, власні джерела фінансових ресурсів підприємства є найнадійнішими.

Обмеженість фінансових ресурсів посилює роль правильного вибору пріоритетів економічної політики. У зв'язку з цим для підприємств стає важливим виробництво різних видів виробів в умовах постійного освоєння нових сфер діяльності.

Галузь машинобудування у м. Запоріжжя та в Запорізькій області представлена 168 підприємствами. Вони здійснюють комплексну виробничу діяльність за такими напрямками:

- виробництво підйимально-транспортного устаткування;
- виробництво двигунів та турбін;
- виробництво насосів, компресорів та гідравлічних систем;
- виробництво промислового, холодильного та вентиляційного устаткування;
- виробництво автомобілів;
- виробництво вузлів, деталей і приладдя для автомобілів та їх двигунів;
- виробництво машин та устаткування для видобувної промисловості й будівництва;
- виробництво машин та устаткування спеціального призначення;
- виробництво верстатів для оброблення металів;
- виробництво двигунів турбін;
- виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач та приводів;
- виробництво машин та устаткування для перероблення сільгосппродуктів;
- виробництво машин та устаткування для металургії;
- виробництво неелектричних побутових приладів;
- виробництво печей та пічних пальників;
- виробництво кранів і клапанів;
- виробництво тракторів для сільського та лісового господарства;
- виробництво інших машин та устаткування загального призначення;
- виробництво інших машин та устаткування для сільського та лісового господарства.

#### **Постановка завдання**

- проаналізувати сучасний стан управління фінансовими ресурсами підприємств та існуючі проблеми;
- виявити найбільш ефективні методи впливу на процес управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств;
- розробити методіку управління фінансовими ресурсами підприємств машинобудівної галузі для забезпечення їх інноваційної діяльності та розвитку.

## **Результати**

Функціонування кожного суб'єкта господарювання тієї чи іншої форми власності пов'язана з особливостями в організації фінансів. Вони проявляються у формуванні статутного капіталу, розподілі прибутку, формуванні й використанні фондів грошових коштів, взаємовідносинах з бюджетом тощо. Здебільшого особливості організації фінансів на підприємствах різних форм власності виявляються в ході формуванні їх фінансових ресурсів.

Ключові проблеми машинобудівних підприємств у сфері управління фінансовими ресурсами можна подати таким чином:

- управління фінансовими потоками;
- нестача грошових коштів;
- складання фінансового плану та бюджетування;
- освоєння системи управлінського обліку;
- антикризове управління;
- розроблення фінансово-економічної стратегії;
- управління витратами;
- організаційна структура фінансової служби підприємства тощо.

Аналіз фінансово-економічних результатів машинобудівних підприємств у сучасних умовах показує, що погіршення їх стану пов'язане з відсутністю професіоналізму та системного підходу в управлінні фінансовою діяльністю. Відсутність системності призводить до нульової результативності використовуваних методів та зайвого витрачання фінансових ресурсів підприємствами різних форм власності.

Генеральною метою (місією) інноваційної діяльності є створення інноваційної бази підприємства для довгострокового економічного зростання й забезпечення конкурентних переваг за рахунок створення та ефективної комерціалізації інновацій. Очевидно, що мета інноваційної діяльності визначає не тільки її зміст, а й специфічні характеристики. Взаємозв'язок та взаємодія ключових особливостей інноваційної діяльності зумовлює і її специфічні ресурсні потреби [2, с. 35].

Важливою особливістю інноваційної діяльності підприємства є постійна потреба в значних інформаційних, фінансових та людських ресурсах для створення умов ефективного процесу діяльності підприємства в цілому.

Однією з основних причин низької інноваційної активності в промисловості виступає різке погіршення матеріально-фінансового стану традиційно інноваційного сектора економіки. Усе це нерозривно пов'язане з небезпечним падінням обсягів реальних вкладів інвестиційних ресурсів у інноваційні проекти. Головними проблемами поки залишаються розірваність зв'язків між основними учасниками інноваційного процесу (розробниками і споживачами нововведень), інформаційна непрозорість, і тому низька мотивація і до розроблен-

ня, і до фінансування інновацій. Унаслідок цього впровадження нових розробок відбувається повільно [6, с. 86].

Загальна система управління підприємством та, відповідно, управління інноваційною діяльністю як її підсистема включає три рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Сутність стратегічного управління полягає у визначенні того, що підприємство має зробити найближчим часом для досягнення бажаних результатів у майбутньому, виходячи з передбаченої поведінки оточення, а тактичного та оперативного - у забезпеченні економічно ефективної реалізації стратегічних цілей підприємства [2, с. 35]

Формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства потребує певної конкретизації з урахуванням завдань та особливостей подальшого фінансового розвитку підприємства. Система стратегічних цілей має забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів та високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів та використання власного капіталу; припустимого рівня фінансових ризиків у процесі здійснення подальшої господарської діяльності й под. Систему стратегічних цілей фінансового розвитку слід формулювати чітко та коротко, відображаючи кожну з цілей у конкретних показниках - цільових стратегічних нормативах (інститутах). Як цільові стратегічні нормативи за окремими аспектами фінансової діяльності підприємства можуть бути встановлені [1]:

- середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, що формуються із внутрішніх джерел;
- мінімальна частка власного капіталу у загальному обсязі використовуваного капіталу підприємства;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;
- співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства;
- мінімальний рівень грошових активів, що забезпечували б поточну платоспроможність підприємства;
- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;
- граничний рівень фінансових ризиків у розрізі основних напрямів господарської діяльності підприємства [1].

Аналіз фінансового стану машинобудівних підприємств потребує оцінки збереження власних фінансових ресурсів, сконцентрованих у акціонерному капіталі. Власні фінансові ресурси підприємств складаються із внесків акціонерів. Цей аналіз полягає у зборі даних, структуризації їх за групами та вивченні цих даних про фінансові ресурси підприємства та їх використання з метою мобілізації ресурсів, необхідних для виконання планових або проектних завдань і погашення фінансових зобов'язань у процесі фінансово-господарської діяльності промислового підприємства.

Таблиця 1

**Аналіз процесу діяльності машинобудівних підприємств  
згідно з основними функціями фінансового менеджменту**

Зміст функції	Цілі діяльності	Завдання діяльності
2	3	4
Планування діяльності та використання ресурсів	Розроблення стратегічних планів діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– окреслення планових (основних) масштабів діяльності підприємства;</li> <li>– оцінка конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств на вітчизняних та закордонних ринках;</li> <li>– формулювання місії як найголовнішої мети діяльності підприємства;</li> <li>– конкретизація основних цілей функціонування підприємства та запланованого кінцевого результату;</li> </ul>
	Планування потреби у фінансових та інших видах ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розподіл ресурсів відповідно до встановленої стандартної норми виходячи з обігу, прибутковості, попереднього бюджету;</li> <li>– комбінування розподілу ресурсів згідно з розрахунковими показниками та деревом цілей;</li> </ul>
	Розроблення тактичних та оперативних планів діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз та розрахунок основних фінансових показників згідно з існуючими стандартами;</li> <li>– оцінка фінансово-економічного потенціалу та динаміки подальшого розвитку підприємства;</li> <li>– обґрунтування програми (проекту) подальшої діяльності підприємства;</li> </ul>
	Планування інноваційного розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виокремлення пріоритетних напрямів діяльності підприємства;</li> <li>– вивчення передового досвіду зарубіжних підприємств цієї ж галузі та підприємств-конкурентів;</li> </ul>
Організація функціонування підприємства	Поєднання всіх джерел фінансових ресурсів (власних, позичених, залучених)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримка раціональної структури та збалансованості використання ресурсів підприємства;</li> <li>– забезпечення виконання операцій з перетворення фінансових ресурсів у інші їх види, а потім у готову продукцію;</li> <li>– забезпечення безпеки та ризикозахищеності діяльності підприємства;</li> </ul>
	Реалізація інвестиційних рішень та рішень фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– структуризація основних завдань та розрахунок терміна їх виконання;</li> <li>– забезпечення процесу виконання рішень усіма необхідними ресурсами;</li> </ul>
	Вибір і здійснення раціональних форм організації фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вироблення пропозицій щодо складу та змісту управління фінансовими ресурсами, використовуючи інформацію про стратегії підприємства;</li> <li>– визначення центрів відповідальності;</li> <li>– розроблення або використання існуючого алгоритму процесу фінансування операцій;</li> </ul>

2	3	4
	<p>Організація праці</p>	<p>– раціональна організація праці трудового колективу та керівництва;                      – забезпечення ефективними комунікаціями та усунення комунікаційних бар'єрів;                      – забезпечення процесу діяльності всіма необхідними ресурсами та матеріалами для роботи;                      – забезпечення охорони праці та техніки безпеки;                      – організація господарських зв'язків з іншими вітчизняними та зарубіжними підприємствами (партнерами);                      – робота з кадрами (облік, стабілізація колективу, забезпечення трудової та виробничої дисципліни)                      – стимулювання персоналу до праці через мотиваційні чинники та індивідуальний підхід, сприяння розвитку творчого потенціалу;</p>
<p>Оцінка та аналіз діяльності і доцільності використання ресурсів</p>	<p>Здійснення аналізу різних аспектів діяльності підприємства</p>	<p>– оцінка діяльності створених організаційних структур за всіма напрямками діяльності підприємства;                      – аналіз отриманих результатів діяльності з ефективних інформаційних систем та обґрунтування альтернативних варіантів подальших дій та робіт;                      – поглиблений аналіз окремих фінансових операцій;</p>
	<p>Оцінка дотримання розробленої стратегії діяльності та дотримання оперативних планів</p>	<p>– порівняння досягнутих результатів із системою цілей та цільових показників фінансової діяльності;                      – оцінка пріоритетності завдань, що вирішуються у найближчій перспективі, згідно з якими розробляється політика дій підприємства за основними напрямками його фінансового розвитку;                      – оцінка узагальнених результатів фінансової діяльності підприємства в цілому та в розрізі окремих її напрямів;</p>
<p>Контроль діяльності підприємства та раціонального використання ресурсів</p>	<p>Оперативне контролювання якості продукції</p>	<p>– контроль основних та допоміжних операцій виробничого процесу;                      – контроль своєчасного постачання ресурсів;                      – контроль випуску та реалізації продукції;                      – контроль витрат та збитків і на рівні підрозділів, і на рівні підприємства;                      – безпосередній контроль якості продукції згідно з нормативною документацією;</p>
	<p>Контроль виконання рішень та дотримання дисциплінарних норм</p>	<p>– контроль виконання фінансових рішень та рішень інвестування у підрозділах та на підприємстві в цілому;                      – контроль виконання установчих положень про доцільність та заощадливе використання обмеженого обсягу ресурсів;                      – ефективне оцінювання виконання роботи згідно з критеріями оцінювання діяльності підприємства;                      – контролювання дотримання підлеглими правил внутрішнього розпорядку;</p>
	<p>Контроль розрахунків із постачальниками та споживачами і підготовка звітів про діяльність</p>	<p>– контроль відповідності цінових розрахунків регламентуючим документам;                      – оформлення платіжних та касових документів;                      – контроль своєчасного розрахунку з постачальниками та споживачами відповідно до оформлених угод;                      – звітування та аналіз результатів роботи підрозділів та підприємства.</p>

Підприємство, що стало на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати у відповідності до таких принципів [4, с. 518]:

- адаптивності - прагнення до підтримки певного балансу зовнішніх та внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності суб'єкта господарювання та зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);

- динамічності - динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (включаючи його власників, менеджерів, фахівців, працівників);

- самоорганізації - самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримання обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства;

- саморегуляції - коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;

- саморозвитку - самостійне забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності)

Саме інноваційні процеси є досі актуальними для розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств. Але для більш ефективного здійснення таких процесів на підприємствах необхідна також підтримка інноваційної інфраструктури, оскільки найчастіше у таких масштабних процедурах велику роль відіграють елементи зовнішнього сприяння та оточення.

В інноваційній сфері машинобудування існує достатня кількість розробок, готових до впровадження у виробництво, однак недостатнє інвестування в технології машинобудівних галузей веде до технологічної деградації виробництва. У середньостроковій перспективі не очікується значного приросту інвестицій у технологічне переозброєння машинобудівного комплексу, тому необхідно сполучити ці два процеси - інноваційний та інвестиційний. З одного боку, необхідно максимально використовувати наявний, частково адаптований до ринкових умов технологічний потенціал з одночасним інвестуванням нових розробок і модернізацією тих видів продукції, що виробляються, з метою поліпшення їх споживчих властивостей і технічно-економічних параметрів. З іншого - варто розширювати прогресивну технологічну базу машинобудування за рахунок уже розроблених і частково впроваджених у виробництво наукоємних ресурсозберігальних технологій, для яких не потрібне створення нової виробничої бази. При цьому інноваційна політика підприємств машинобудівної галузі мусить бути орієнтована на активне імпортозаміщення. Для виконання цього довгострокового завдання реструктуризації машинобудівного комплексу необхідно провести такі заходи:

- модернізацію підприємств на базі високопродуктивного, ресурсозберігального устаткування;

- створення системи управління якістю й умов її сертифікації;
- створення ринково орієнтованих систем управління підприємствами (НДДКР, кадрів, фінансів, інновацій) [5].

Управління фінансовими ресурсами підприємств включає аналіз, прогноз та контроль формування й використання коштів. Саме таке управління спрямоване на збільшення фінансових ресурсів, інвестицій, нарощування обсягу капіталу, розроблення і прийняття обґрунтованих рішень щодо залучення й ефективного використання фінансових ресурсів [3].

Крім того, саме завдяки збільшенню фінансових ресурсів зростає ймовірність фінансування розроблення та впровадження інновацій на підприємстві. Функціонування будь-якого підприємства із застосуванням інноваційної діяльності полягає в обліку, фінансовій звітності та потребує аналізу використання фінансових ресурсів як джерела проведення інноваційних операцій. Тому об'єктом аналізу інноваційної діяльності є інноваційний проект та інноваційна продукція.

Отже, умови ефективного управління фінансовими ресурсами на машинобудівних підприємствах ґрунтуються на прийнятті управлінських рішень, що формуються на підставі аналізу показників фінансового стану з метою підвищення інноваційного потенціалу та максимального залучення до виробничого процесу всіх наявних ресурсів.

Формуючи ключові стратегії управління підприємством, слід зосередити увагу на стратегії управління фінансовими ресурсами, що передбачає оцінку чинників її формування та загальну технологію, що сприяла б її ефективній реалізації. Головні положення формування стратегії управління фінансовими ресурсами можна розглянути як комплексну схему, що передбачає склад означених елементів (рис. 1).

При розробленні фінансової стратегії для реалізації місії підприємства її можна схарактеризувати за допомогою зіставлення вартості капіталу з прибутковістю від використання цього капіталу. Стратегія управління фінансовими ресурсами як частина загальної стратегії менеджменту підприємства вирішує такі завдання: по-перше, формулює основні стратегічні цілі діяльності та контроль за їх досягненням, по-друге - націлює на досягнення поставленої мети за допомогою критерію оцінювання результативності діяльності на підставі найінформативніших фінансових показників - дає можливість вибіркового врахування лише найважливіших показників для аналізу фінансової діяльності машинобудівних підприємств.

Оскільки управління фінансовими ресурсами передбачає реалізацію всіх функцій фінансового менеджменту (планування, організація, оцінка, аналіз, контроль), доцільним буде звернути увагу на принципи організації фінансових ресурсів підприємств: цілеспрямованість фінансування обраного проекту; самостійність у фінансовій



діяльності; стратегічна орієнтованість на результат; плановість та системність; самофінансування; зацікавленість у результатах фінансово-господарської діяльності; диверсифікація; відповідальність за результати діяльності; контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємств.



Рис. 1. Основні вимоги до формування стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств

**Висновки**

Активне впровадження інновацій сприяє ресурсозбереженню, розширенню джерел фінансування, зростанню споживчого попиту суб'єктів національної економіки на технології, що значно вплине на соціально-економічний розвиток області. Раціональне використання фінансових ресурсів є об'єктивною вимогою забезпечення стратегічних завдань підприємств. При цьому важливо, щоб застосування наявного ресурсного потенціалу було системним, спиралося на адекватний організаційно-управлінський механізм і враховувало конкретні завдання й можливості поточного періоду.

Серед заходів, спрямованих на покращення фінансового стану та раціоналізації управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств Запорізької області, слід визначити такі:

- розробити фінансову стратегію нарощування власних фінансових ресурсів через здійснення операцій із залученими та позиченими коштами;

- увести в практику на постійній основі проведення економічного аналізу діяльності підприємства, сформувавши завчасно інформаційно-аналітичну базу;

- надавати в оренду вільні виробничі площі, що простоюють.

Таким чином, для адаптації системи управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств у процесі розроблення методики управління необхідно здійснити:

- упровадження дієвого механізму управління витратами в кожному підрозділі підприємства з урахуванням їх особливостей;

- посилення контролю за використанням коштів відповідно до їх призначення;

- підвищення рівня взаємодії фінансово-економічних служб підприємства з метою ефективних комунікацій щодо використання фінансових ресурсів підприємства.

Управління фінансовими ресурсами для забезпечення інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Запорізької області стає вирішальною ланкою всієї економічної політики. Без нього не вдасться швидко подолати загальноекономічну кризу й вийти на шлях економічного зростання, забезпечити приріст соціального ефекту, підвищити оплату праці до рівня стимулювання її високої продуктивності та ринкової платоспроможності, що є потужним каталізатором загальноекономічного піднесення та прогресивних зрушень. Для розвитку інновацій на підприємствах необхідними є спонукальні мотиви, наприклад, збільшення обсягу фінансових ресурсів в умовах жорсткої конкуренції, тобто машинобудівні підприємства потребують створення механізму залучення інновацій до процесу управління фінансовими ресурсами. Так чи інакше, підприємство, що використовує інновації, має можливість знижувати витрати, нарощувати обсяги виробництва, збільшувати прибутки, сприяти під-

вищенню ефективності вкладання коштів у процеси діяльності підприємства.

### **Література**

1. Батрин Ю. Д. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий / Ю. Д. Батрин, П. А. Фомин. - М.: Высшая школа, 2001. - 264 с.

2. Гончаров В. Н. Необходимость формирования системы стратегического управления инновационной деятельностью предприятия / В. Н. Гончаров, Е. В. Иванова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 100-2. - Донецьк, ДонНТУ, 2005. - С. 34-42 .

3. Задихайло Д. В. Корпоративне управління / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова: [навчальн. посібн.]. - Х.: Еспада, 2003. - 688 с.

4. Економіка підприємства: [підручник / за загальною редакцією д. е. н., проф. Л. Г. Мельника]. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. - 648 с.

5. Малащук Д. В. Інноваційна домінанта машинобудівного комплексу у підвищенні його міжнародної конкурентоспроможності / Д. В. Малащук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2006. - № 2 (57). - С. 105-110.

6. Рошило В. І. Джерела фінансування інноваційного розвитку: Монографія. - Чернівці: Книги - XXI, 2006. – 272 с.