

Менеджмент

УДК 336.71

Кустрич Лілія Олександрівна

*доктор економічних наук, професор,
доцент кафедри менеджменту*

Уманський національний університет садівництва

Кустрич Лилия Александровна

*доктор экономических наук, профессор,
доцент кафедры менеджмента*

Уманский национальный университет садоводчества

Kustrich Liliia

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Associate Professor Department of Management

Uman National University of Horticulture

ORCID: 0000-0002-5048-4053

**ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ
ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА: ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ
FORMATION OF THE EFFECTIVE FINANCIAL MANAGEMENT
SYSTEM: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECT**

Анотація. У статті досліджено інструменти та методи формування ефективної системи фінансового менеджменту. Зазначено, що однією з форм стратегічного розвитку підприємства є ефективне управління його фінансовою складовою. Зазначено, що побудова ефективної системи фінансового менеджменту забезпечує підприємству можливість утримання конкурентних позицій на ринку та подальший

економічний розвиток. З'ясовано, що для побудови ефективної системи фінансового менеджменту необхідним є використання інструментарію управління власним капіталом. Визначено, що одним з інструментів побудови ефективної системи фінансового менеджменту є факторний аналіз, який дає змогу оцінити відповідність процесів залучення та використання власного капіталу підприємства стратегічним цілям підприємства. Зазначено, що у процесі факторного аналізу використовується методика багатовимірності показників досліджуваного об'єкта. Зазначено вимоги щодо формування ефективної системи фінансового менеджменту на основі використання даних факторного аналізу. Визначено фактори, що впливають на процес побудови системи фінансового менеджменту, та окреслено показники, що характеризують ефективність його реалізації. Проаналізовано чинники формування та реалізації системи фінансового менеджменту.

Запропоновано при побудові системи фінансового менеджменту використовувати пірамідальну стратегію, яка базується на принципах реінжинірингу, бухгалтерського обліку, економічної діяльності та конкретних дієвих інструментах стратегічного управління. Основою пірамідальної концептуальної стратегії фінансового менеджменту є встановлення взаємозв'язків між загальною фінансовою стратегією та основними якісними показниками фінансової діяльності підприємства.

У підсумку зазначено, що менеджмент підприємства повинен будувати піраміду ефективного управління фінансами на основі удосконалення стратегії використання власного капіталу та оптимізації фінансових можливостей. Дана стратегія заснована на інтеграції, оновленні та удосконаленні системи менеджменту і передбачає залучення менеджерів та адміністративного персоналу підприємства у процес прийняття рішень щодо впровадження інноваційних форм управління власним капіталом та фінансовими потоками.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, фінанси, ресурси, власний капітал, ефективність діяльності, стратегія.

Аннотація. В статті досліджені інструменти і методи формування ефективної системи фінансового менеджмента. Зазначено, що однією з форм стратегічного розвитку підприємства є ефективне управління його фінансовою складовою. Вказано, що побудова ефективної системи фінансового менеджмента забезпечує підприємству можливість утримання конкурентних позицій на ринку і подальше економічне розвиток. Виявлено, що для побудови ефективної системи фінансового менеджмента необхідно використовувати інструментарій управління власним капіталом. Визначено, що одним з інструментів побудови ефективної системи фінансового менеджмента є факторний аналіз, який дозволяє оцінити відповідність процесів залучення і використання власного капіталу підприємства стратегічним цілям підприємства. Зазначено, що в процесі факторного аналізу використовується методика многозмірності показників досліджуваного об'єкта. Вказано вимоги до формування ефективної системи фінансового менеджмента на основі використання даних факторного аналізу. Визначено фактори, що впливають на процес побудови системи фінансового менеджмента і позначено показники, що характеризують ефективність її реалізації. Проаналізовані фактори формування і реалізації системи фінансового менеджмента.

При побудові системи фінансового менеджмента запропоновано використовувати пірамідальну стратегію, засновану на принципах реінжиніринга, бухгалтерського обліку, економічної діяльності і конкретних дійсних інструментах стратегічного управління.

Основой пирамидальной концептуальной стратегии финансового менеджмента является установление взаимосвязей между общей финансовой стратегией и основным качественным показателем финансовой деятельности предприятия. В итоге указано, что менеджмент предприятия должен строить пирамиду эффективного управления финансами на основе совершенствования стратегии использования собственного капитала и оптимизации финансовых возможностей. Данная стратегия основана на интеграции, обновлении и совершенствовании системы менеджмента и предусматривает привлечение менеджеров и административного персонала предприятия в процесс принятия решений по внедрению инновационных форм управления собственным капиталом и финансовыми потоками.

Ключевые слова: *финансовый менеджмент, финансы, ресурсы, собственный капитал, эффективность деятельности, стратегия.*

Summary. *The article investigates the tools and methods of forming an effective financial management system. It is stated that one of the forms of strategic development of the enterprise is the effective management of its financial component. It is specified that the construction of an effective financial management system provides the company with the opportunity to maintain a competitive position in the market and further economic development.*

It has been found that to build an effective financial management system essential point is the use of equity management tools. It is determined that one of the tools for building an effective system of financial management is factor analysis, which allows to assess the compliance of the processes of raising and using equity of the enterprise to the strategic goals of the enterprise. It has been pointed out that in the process of factor analysis the technique of multidimensionality of indicators of the studied object is used.

The requirements for the formation of an effective financial management system based on the use of factor analysis data have been indicated. The factors that affects the process of building a financial management system are identified and the indicators that defines the efficiency of its implementation are outlined. The factors of formation and implementation of the financial management system are analyzed. It is proposed to use a pyramidal strategy based on the principles of reengineering, accounting, economic activity and specific effective tools of strategic management when building a financial management system. The basis of the pyramidal conceptual strategy of financial management is to establish relationships between the overall financial strategy and the main qualitative indicators of financial performance of the enterprise.

As a result, it is noted that the management of the enterprise should build a pyramid of effective financial management based on improving the strategy of using equity and optimizing financial opportunities. The given strategy is based on the integration, renewal and improvement of the management system and involves the involvement of managers and administrative staff of the enterprise in the decision-making process for the introduction of innovative forms of management of equity and financial flows.

Key words: *financial management, finances, resources, equity, efficiency of activity, strategy.*

Постановка проблеми. Однією з основ стратегічного розвитку підприємства є ефективне управління його фінансовою складовою. Здатність підприємства до управління грошовими потоками визначає його спроможність до утримання фінансової стабільності.

Рівень використання інноваційних технологій на підприємстві, розширення або скорочення виробництва, пошук нових ринків збуту, раціональний розподіл і перерозподіл власного та залученого капіталу визначається умінням побудувати та використовувати на практиці

фінансову стратегію. Оперативне фінансове управління дає змогу своєчасно відстежувати проблемні ділянки в діяльності підприємства та реагувати на зміни, що відбуваються у виробничій, маркетинговій, інвестиційній діяльності тощо. Отже, побудова ефективної системи фінансового менеджменту забезпечує підприємству можливість утримання конкурентних позицій на ринку та подальший економічний розвиток. Зазначений аспект підтверджує актуальність проведення досліджень у напрямку розробки теоретико-практичного інструментарію щодо побудови ефективної системи фінансового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні підходи до вивчення фінансового менеджменту як науки висвітлено у працях вітчизняних за зарубіжних науковців. І. Балабанов зазначає, що «Фінансовий менеджмент – це управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин, що виникають між суб'єктами господарювання в процесі руху фінансових ресурсів. Фінансовий менеджмент дає змогу відповісти на запитання: як можна вдало керувати цим рухом та відносинами» [1, с. 40]. Дж. ван Хорн та Дж. Вахович розглядають фінансовий менеджмент як управлінські рішення з метою залучення фінансування й управління активами, що спрямовані на реалізацію визначеної мети [2, с. 20]. «Фінансовий менеджмент – це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства й організацією обороту його грошових коштів. ...Концепції фінансового менеджменту ґрунтуються на відокремленості державного бюджету від бюджетів підприємств. Необхідні вимоги до ефективного функціонування фінансового менеджменту наступні: підприємницька діяльність; самофінансування; ринкове ціноутворення; ринок праці; ринок капіталів; чітка регламентованість державного регулювання діяльності підприємств, що ґрунтується на системі ринкового

законодавства» [3, с. 33-34]. «Система управління фінансами підприємства передбачає прийняття фінансовим директором і фінансовими менеджерами різних ієрархічних структур стратегічних і тактичних фінансових рішень щодо управління фінансовими ресурсами підприємства, а також фінансовими відносинами, які виникають у процесі руху фінансових ресурсів» зауважує Шелудько В.М. [4, с. 10]. Шишова Ю.Г. зазначає, що «Сучасне ринкове середовище висуває нові вимоги до управління підприємством, зокрема трансформації системи фінансового менеджменту, яка за усіма її складовими (управління капіталом, інвестиціями, грошовими потоками та вартістю підприємства загалом) має бути орієнтована не лише на суто економічні завдання» [5, с. 290].

Питання фінансової складової в управлінській діяльності та зміцнення фінансового стану підприємства докладно розглянуті в роботах українських науковців. Так, наприклад, Саприкіна Л.М. та Шипіл К.І. вважають, що «фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства» [6]. «Управління фінансовою діяльністю підприємства є комплексним процесом – зазначає Островська Г.Й., – його можна визначити з одного боку, як послідовну реалізацію принципів фінансової моделі і побудову на її основі та з її допомогою всіх рішень менеджменту підприємства – стратегічних і оперативних, фінансових і нефінансових. З іншого боку, управління фінансами повинно виходити з необхідності задоволення сподівань всіх «зацікавлених осіб» [7, с. 162].

Моніторинг показників, що характеризують процеси формування і використання грошових потоків, управління грошовими коштами тощо, детально розглянуто в працях багатьох дослідників фінансово-економічної

діяльності підприємства. Так, Гетьман О.О. та Шаповал В.М. зазначають що «діагностика фінансового стану є обов'язковою складовою фінансового менеджменту будь-якого підприємства [8, с. 190]. Гершун А. та Горський М. вважають, що «складові фінансової системи показників повинні містити інформацію про: стратегічні цілі, які дають контролювати й оцінювати діяльність за кожною складовою; індикатори, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей; цільові значення індикаторів – кількісне значення вибраних показників; стратегічні ініціативи – проекти або програми (заходи), які сприяють досягненню стратегічних цілей шляхом ліквідації так званого «розриву» між фактичними значеннями показників та їх цільовими значеннями. Кожна стратегічна ініціатива повинна бути забезпечена достатньою кількістю ресурсів: людських, фінансових, технічних» [9, с. 179]. «За допомогою фінансових показників менеджери можуть визначити: привабливість підприємства для своїх акціонерів та потенційних інвесторів (фінансова складова); привабливість підприємства для своїх покупців (клієнтська складова); ранжування бізнес-процесів підприємства: які необхідно поліпшити, від яких відмовитися, на яких зосередитися (складова внутрішніх бізнеспроцесів); розвиток, підвищення ефективності та збільшення своєї вартості (складова навчання та розвитку персоналу)» зазначає Шуба А.Е. [10, с. 841]. Чернега О.М. вважає, що «використання фінансових показників конкретизує розроблену в ході стратегічного планування систему цілей, тим самим дає змогу зробити сформовані цілі вимірними» [11, с. 226].

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на велику кількість представленого в освітньо-науковій літературі матеріалу стосовно ведення фінансової політики, формування ефективної фінансової діяльності, слід відмітити, що єдиного підходу до формування та розробки теоретико-методологічного апарату фінансового управління на разі не розроблено. Не

існує й науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування механізму управління власним капіталом підприємств. Вимагають більш поглибленого аналізу дискусійні питання стосовно розробки та використання інноваційних концепцій фінансового менеджменту. Отже, підставою для даного дослідження є недостатній рівень розробленості зазначених, і деяких інших важливих з теоретичної та практичної точок зору питань.

Метою статті є дослідження теоретичної бази та вивчення практичного інструментарію стосовно формування ефективної системи фінансового менеджменту.

Теоретико-методологічною основою дослідження слугували фундаментальні положення щодо загальної теорії управління фінансами, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері інноваційного та фінансового менеджменту. У процесі висвітлення результатів дослідження було використано методику аналізу даних, графічної інтерпретації, експертних оцінок, логічного узагальнення тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність будь-якого підприємства залежить переважно від організованої та налагодженої системи управління, яка формує цілеспрямований і активний вплив на процес виробництва. Фінансовий менеджмент є наукою, яка дозволяє відповісти на питання про те, як ефективно використати власний і позиковий капітал підприємства, отримати найбільший прибуток при найменшому ризику, швидше збільшити капітал [12, с. 91]. Ефективний фінансовий менеджмент, заснований на взаємопов'язаній системі принципів сприяє формуванню злагодженої системи управління, взаємозв'язку різних сфер управління підприємством, зростанню ресурсного потенціалу підприємства, його продуктивності та забезпечує постійне накопичення власного капіталу [3, с. 16; 13, с. 23].

Метою побудови ефективної системи фінансового менеджменту є управління власними джерелами і ресурсами підприємства, забезпечення необхідного рівня самофінансування, а також покращення фінансового становища.

Одними з ключових понять у фінансовому менеджменті є «капітал» і «фінансові ресурси» підприємства. На основі проведення аналізу джерел [5; 6; 11] нами зроблено висновок, що багатьма дослідниками вважаються синонімічними такі економічні категорії як «капітал» та «фінансові ресурси». Хоча фінансові ресурси та капітал мають ідентичну економічну природу, але дані поняття різняться за своєю сутністю. Так, на нашу думку, капітал – це сукупність грошових коштів, які фактично використовуються у ході економічної діяльності суб'єкта господарювання й приносять прибуток, а фінансові ресурси – це поєднання матеріальних і нематеріальних фінансових активів, що знаходяться в обороті підприємства і спрямовані на забезпечення його фінансово-господарської діяльності.

Слід відмітити, що саме створення прибутку є відмінною рисою поняття «капітал» від «фінансові ресурси». Якщо поняття «капітал» розглядати з позиції фінансового менеджменту, то можна сказати, що дана категорія відображає загальну величину вкладених в активи підприємства коштів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах. Управління власним капіталом націлене на максимізацію ринкової вартості господарської діяльності, тому механізм системи менеджменту відображається у фінансовій політиці підприємства.

Для побудови ефективної системи фінансового менеджменту необхідним є використання інструментарію управління власним капіталом. Одним з таких інструментів є факторний аналіз, який дає змогу оцінити відповідність процесів залучення та використання власного капіталу підприємства стратегічним цілям підприємства. У процесі факторного

аналізу використовується методика багатовимірності показників досліджуваного об'єкта. На основі показників, отриманих шляхом проведення методики багатовимірності, можна розробити технологічний інструментарій для подолання негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що обмежують фінансове забезпечення діяльності підприємства, спрямований на оптимізацію використання власних фінансових ресурсів у процесі управління капіталом. Використання методики багатовимірності показників дає змогу не тільки проаналізувати вихідні дані для фінансово-економічної діяльності, а й отримати інтерпретовану систему фінансових показників підприємства.

Варто зазначити, що вибір методики факторного аналізу відбувається із урахуванням рівня доступності інформації, необхідної для аналізу. На основі наявного інформаційного середовища формується так звана мікромоделі системи фінансового менеджменту. Основу мікромоделі складають показники рентабельності діяльності на різних стадіях інвестування, накопичення і розподілу капіталу.

Застосування мікромоделі системи фінансового менеджменту дає можливість установити приховані причинно-наслідкові зв'язки, визначити та проаналізувати які на логічному рівні важко. Метою мікромоделювання є відбір статистично важливих факторних ознак, які впливають на формування фінансових потоків та розподіл власного капіталу. Отримані у ході аналізу дані використовуються менеджментом підприємства при подальшому стратегічному плануванні фінансової та економічної діяльності.

У ході проведення дослідження нами визначено фактори, які впливають на формування та ефективність реалізації системи фінансового менеджменту, визначено умови, критерії та результати її впровадження (табл. 1). Провівши аналіз даних табл. 1, можна сказати, що формування ефективної системи фінансового менеджменту на основі використання

даних факторного аналізу має проводитися з урахуванням таких вимог: 1) чинники, що вінесено до системи фінансового менеджменту, повинні володіти конкретними значеннями та бути реальними; 2) повинен спостерігатися причинно-наслідковий зв'язок між чинниками та досліджуваними показниками; 3) система повинна забезпечувати значення впливу окремо взятого фактора на загальний результат.

Таблиця 1

Чинники формування та ефективності реалізації системи фінансового менеджменту

№ з/п.	Фактор	Критерії та умови	Результат
1.	Запланований темп приросту реалізації продукції (послуг)	Високі значення показника фінансової стабільності	Зростає потреба у зовнішньому фінансуванні та інвестиціях
		Низькі значення показника фінансової стабільності	Відсутність необхідності у залученні коштів ззовні
2.	Використання виробничих та кадрових потужностей підприємства	Використані та залучені у повному об'ємі	Виникає необхідність в основних та оборотних коштах, що породжує потребу у залученні додаткових фінансових ресурсів
3.	Ресурсоемність	Високі значення показника фінансової стабільності	Незначний рівень зростання випуску продукції (надання послуг) потребує залучення додаткових джерел, форм та методів фінансування
		Низькі значення показника фінансової стабільності	За умов збільшення об'ємів продажів та реалізації продукції (послуг) немає необхідності у зовнішньому фінансуванні
4.	Рентабельність продукції (послуг)	Високі значення показника фінансової стабільності	Зростання чистого доходу
		Низькі значення показника фінансової стабільності	Зниження рівня чистого доходу
5.	Приріст активів	Високі значення показника фінансової стабільності	Необхідність у залученні додаткових фінансових ресурсів
		Низькі значення показника фінансової стабільності	Орієнтація на власні фінансові ресурси
6.	Дивідендна політика	Капіталоемність	Ведення політики дивідендних виплат
			Стабілізація розмірів дивідендів
			Проведення політики мінімального та сталого розміру дивідендних виплат з їх збільшенням у конкретні періоди
7.	Розмір залучених коштів	Високі значення	Активізація фінансово-господарської діяльності за умов зростання вартості капіталовкладень

		Низькі значення	Ведення політики сталого розвитку на принципах консерватизму
8.	Ступінь ризиків	Ризиковано	Проблематика залучення додаткових джерел фінансування Проблеми у системі менеджменту
		Малоризиковано	Підвищення інвестиційної привабливості
			Підвищення показників мобільності у системі управління власним капіталом

Джерело: побудовано на основі проведеного дослідження

Відбір та аналіз факторних показників передбачає використання в якості результативної ознаки показника прибутковості власного капіталу, який визначається за допомогою коефіцієнтів рентабельності, що характеризують прибутковість накопиченого та інвестованого капіталу. Це є своєрідною вершиною піраміди ефективності роботи підприємства (рис.1), оскільки основними його цілями є збільшення власного капіталу, а метою – отримання прибутку.

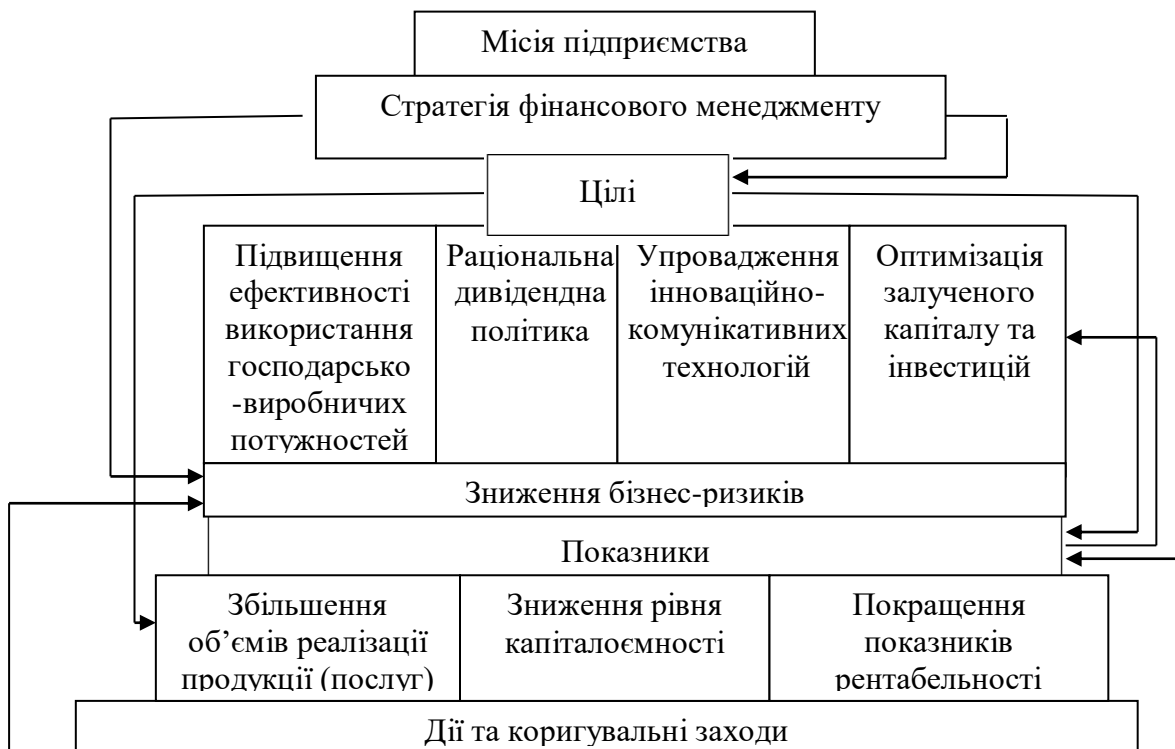


Рис. 1. Схема пірамідальної стратегії фінансового менеджменту

Джерело: побудовано на основі проведеного дослідження

Разом з тим, слід зауважити, що при розробці піраміди фінансового менеджменту слід враховувати ключові принципи інноваційного управління, реінжинірингу, бухгалтерського обліку та оптимізації діяльності, які передбачають проведення конкретних управлінських дій та заходів. Під терміном «проведення конкретних дій та заходів» слід розуміти всі операції, що використовує менеджмент підприємства для зростання рентабельності власного капіталу як основного показника ефективності управління фінансами.

На рис. 1 у піраміді концептуальної стратегії за чотирма рівнями позначається структура підприємства, що забезпечує комунікаційні процеси, які є необхідними для прийняття управлінських рішень на різних етапах реалізації процесу фінансового менеджменту. За допомогою цілей і показників взаємопов'язується стратегія підприємства з його оперативно-плановою діяльністю, оскільки цілі, які ставить керівництво, виходять зверху, а показники, що відображають ступінь виконання цілей, компонуються і перенаправляються знизу догори. Верхній рівень піраміди формує загальні управлінські процеси, у яких визначено ідеологічну основу стратегічного розвитку підприємства – місію. Другий рівень передбачає заходи із формування ефективної фінансової стратегії, оскільки стратегічні цілі відділів (підрозділів) підприємства конкретизуються залежно від певного ринку і його фінансових показників. Третій – організаційний – містить ряд мікронапрямків фінансової діяльності та інтегрується у роботу декількох відділів (підрозділів) підприємства. Цілі і функції на четвертому рівні піраміди покликані оптимізувати структуру і вартість капіталу, раціоналізувати дивідендну політику та стати сполучною ланкою між верхніми і нижніми рівнями піраміди. Також зауважимо, що нижня частина піраміди слугує для розробки коригувальних заходів фінансової діяльності, а верхня частина містить

фінансові оцінки, які необхідні для побудови ефективної фінансової стратегії на довгострокову перспективу.

Необхідність інтеграції системи фінансових показників передбачає тісний зв'язок оперативних оцінок з нижніх рівнів і фінансових оцінок з верхніх. Тому основою пірамідальної стратегії фінансового менеджменту можна вважати встановлення взаємозв'язків між загальною фінансовою стратегією та основними якісними показниками фінансової діяльності підприємства. Такий підхід дасть змогу менеджменту підприємства оптимізувати джерела фінансування при управлінні власним капіталом. При цьому слід зазначити, що в основі оптимізації лежить використання факторного аналізу, за допомогою якого визначаються ключові показники величини власного капіталу та фінансової спроможності підприємства.

Висновки. Динамічні зміни в економіці породжують потребу в аналізі стратегічних цілей та удосконаленні стратегічного управління підприємством з метою стабілізації фінансових показників діяльності. Ефективне стратегічне управління та реалізація ключових цілей підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку системи фінансового менеджменту.

На основі проведеного аналізу теоретико-практичного інструментарію щодо формування ефективної системи фінансового менеджменту можна констатувати той факт, що менеджмент підприємства повинен будувати піраміду ефективного управління фінансами на основі удосконалення стратегії використання власного капіталу та оптимізації фінансових можливостей. Дана стратегія заснована на інтеграції, оновленні та удосконаленні існуючої системи фінансового менеджменту і передбачає залучення менеджерів та адміністративного персоналу підприємства у процес прийняття рішень щодо впровадження інноваційних форм управління власним капіталом та фінансовими потоками. Також слід зауважити, що даний процес вимагає постійного

контролю, та, у разі виникнення кризових ситуацій, швидких коригувальних дій з боку керівництва.

Література

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Москва: Финансы и статистика, 2001. 511 с.
2. Хорн ван Дж., Вахович Дж. Основы финансового менеджмента. Москва: Вильямс, 2008. 1232 с.
3. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Киев: Ника-центр, 2011. 1330 с.
4. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент. Київ: Знання, 2013. 375 с.
5. Шишова Ю.Г. Трансформація системи фінансового менеджменту на підприємстві: нові завдання та вимоги // Економічний простір, 2012. № 68. С. 290-300.
6. Саприкіна Л.М., Шипіл К.І. Діагностика фінансового стану підприємства як основа забезпечення його економічної безпеки // Ефективна економіка, 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1577>
7. Островська Г.Й. Управління вартістю вертикально-інтегрованих підприємств нафтогазової промисловості: дис. к.е.н.: 08.00.04 Тернопіль // Тернопільський національний економічний університет, 2008. 249 с.
8. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
9. Гершун А., Горский М. Технология сбалансированного управления. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 416 с.
10. Шуба А.Е. Теоретико-методологические проблемы становления корпоративного управления в Украине // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, 2001. № 535. С. 62-65.

11. Чернега О.М. Розробка збалансованої системи показників управління підприємством // Вісник соціально-економічних досліджень, 2007. № 29. С. 224-228.
12. Степанюк Н.А. Ефективність застосування принципів фінансового менеджменту в управлінні підприємством // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. Вип. 3 (50). Ч. 2. С. 90-95.
13. Омелянович Л.О., Хістева О.В., Чайковська О.В., Зєрова О.М. Фінансовий менеджмент. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 209 с.

References

1. Balabanov I.T. Osnovy finansovogo menedzhmenta. Moskva: Finansy i statistika, 2001. 511 s.
2. Horn van Dzh., Vahovich Dzh. Osnovy finansovogo menedzhmenta. Moskva: Vil'jams, 2008. 1232 s.
3. Blank I. A. Osnovy finansovogo menedzhmenta. Kiev: Nika-centr, 2011. 1330 s.
4. Sheludjko V.M. Finansovyj menedzhment. Kyjiv: Znannja, 2013. 375 s.
5. Shyshova Ju.Gh. Transformacija systemy finansovogho menedzhmentu na pidpryjemstvi: novi zavdannja ta vymoghy // Ekonomichnyj prostir, 2012. # 68. S. 290-300.
6. Saprykina L.M., Shypil K.I. Diagnostyka finansovogho stanu pidpryjemstva jak osnova zabezpečennja jogho ekonomichnoji bezpeky // Efektyvna ekonomika, 2012. # 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1577>
7. Ostrovsjka Gh.J. Upravlinnja vartistju vertykaljno-integhrovanykh pidpryjemstv naftogazovoji promyslovosti: dys. k.e.n.: 08.00.04 Ternopilj, Ternopiljskij nacionalnij ekonomichnyj universytet, 2008. 249 s.
8. Ghetjman O.O., Shapoval V.M. Ekonomichna diagnostyka. Kyjiv: Centr navchaljnoji literatury, 2007. 307 s.

9. Gershun A., Gorskiy M. Tehnologija sbalansirovannogo upravlenija. Moskva: ZAO «Olimp-Biznes», 2005. 416 s.
10. Shuba A.E. Teoretiko-metodologicheskie problemy stanovlennja korporativnogo upravlenija v Ukraine // Visnyk Kharkivskogho nacionaljnogho universytetu im. V.N. Karazina, 2001. #535. S. 62-65.
11. Chernegha O.M. Rozrobka zbalansovanoji systemy pokaznykiv upravlinnja pidpryjemstvom // Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj, 2007. # 29. S. 224-228.
12. Stepaniuk N.A. Efektyvnist zastosuvannia pryntsyviv finansovoho menedzhmentu v upravlinni pidpryjemstvom // Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, 2013. Vol. 3(50), # 2. S. 90-95.
13. Omelianovych L.O., Khistieva O.V., Chaikovska O.V., Zierova O.M. Finansovy menedzhment. Donetsk: DonDUET, 2006. 209 s.