

УДК. 336.012.23(075.8)

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Петрикова О.С, к.е.н., доцент (ХНУБА)

Малий бізнес – один із наріжних каменів життєздатної економіки. Ця форма діяльності створює найкращі можливості для підприємництва та творчості. Оскільки для малого бізнесу знаходиться місце на ринку, він розширюється, підтримуючи конкуренцію, що веде до збільшення продуктивності та реального економічного зростання. Головним критерієм сучасної системи управління є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роботи підприємства. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко розраховувати на успіх. Основною метою фінансового менеджменту підприємств малого бізнесу є забезпечення безперервної стійкої виробничо-господарської діяльності для досягнення максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Правильний вибір стилю і методів фінансового управління дозволять малому підприємству домогтися довготривалих позитивних результатів і зайняти стійке положення на ринку.

Ключові слова: *фінанси, фінансовий менеджмент, малий бізнес, підприємство, специфічні особливості*

FEATURES OF FINANCIAL MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS

Petrykova O.S., Ph.D., Associate Professor (KSTUCA)

Small business is one of the cornerstones of a viable economy. This form of activity creates the best opportunities for entrepreneurship and creativity. As small businesses have a place in the market, it expands, supporting competition, which leads to increased productivity and real economic growth. The main criterion of a modern management system is to ensure the efficiency and competitiveness of the enterprise. This is especially important for small businesses, where without these conditions it is difficult to expect success. The main purpose of financial management of small businesses is to ensure uninterrupted sustainable production and economic activities to achieve maximum profits and increase the competitiveness of the business entity. In modern business conditions, small businesses are becoming the most promising area of economic development. In the event of financial difficulties at large enterprises, with a decrease in their liquidity and solvency, the main lever to support the country's economy is small business. It is at small businesses that new jobs are created, the budget is replenished through tax deductions. An indicator of the overall financial condition of the country's economy is small business. The most important component of financial management is the assessment of the financial position of the enterprise, which is a set of methods to assess the state of affairs of the enterprise in the study of the results of its activities. The study of the financial position should give the management of the enterprise a picture of its actual condition, and persons interested in its financial condition - the information necessary for an impartial judgment, such as the rational use of additional investments in the enterprise and so on. The right choice of style and methods of financial management will allow a small business to achieve long-term positive results and take a

stable position in the market.

Key words: *finance, financial management, small business, enterprise, specific features*

Постановка проблеми. Малий бізнес – один із наріжних каменів життєздатної економіки. Ця форма діяльності створює найкращі можливості для підприємництва та творчості. Оскільки для малого бізнесу знаходиться місце на ринку, він розширюється, підтримуючи конкуренцію, що веде до збільшення продуктивності та реального економічного зростання.

Усі організації поміщають капітал в активи, шукають кошти, прагнуть прибуткової діяльності. Проблеми маленьких організацій не схожі на проблеми, з якими стикаються великі підприємства. Основні особливості фінансового менеджменту полягають у формуванні та використанні капіталу, інвестиційного та інноваційного управління.

Основні сфери діяльності типових малих організацій – торгівля, послуги, ремонтні та будівельні роботи, виробництво, ресторанний та готельний бізнес. Новий тип підприємства малого бізнесу в секторі економіки, що набирає обертів, – підприємство, що працюють в галузях високих технологій (електроніці, комп'ютерній техніці, системах інформації), по своїй суті відрізняється від підприємств традиційної сфери бізнесу. Це підприємство має перспективу зростати та розвиватися швидкими темпами, почавши з малого.

Завдання малої організації з орієнтацією на розширення – здійснювати бізнес найефективнішим чином. Темпи зростання таких організацій швидші, ніж великих. Для них виникає необхідність прийому більшої кількості нових працівників. Збільшення кількості співробітників викликає необхідність асиміляції новоприйнятих, і навіть розробку нових методів управління. Найчастіше підприємці, які відкривають

технічну фірму, неспроможні ефективно управляти великою кількістю співробітників. Багато засновників фірм, будучи їхніми керівниками, успішно справляючись із практичною роботою, абсолютно не годяться до керівників.

Між великим та малим бізнесом є суттєві відмінності. Найбільш важливі відмінності полягають у наступному: доступ до ресурсів; постановка цілей та стратегічних рішень; керування ліквідністю; управління ризиками; інвестиційна діяльність; оцінка вартості бізнесу.

Підприємства малого бізнесу стикаються з необхідністю прийняття стратегічних рішень у різних галузях: маркетинг, нові товари, виробництво та безліч інших, серед яких проблема фінансування – одна з найважливіших.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансами підприємств і організацій різних форм власності, різної галузевої приналежності та різних розмірів набули широкого розповсюдження у науковій економічній літературі. Теорія фінансового менеджменту розглядається у працях Зайцевої І.Ю. [7], Васильківської К.В. і Сич О.А. [6]; окремі аспекти управління фінансами, фінансовими потоками, організації системи фінансового менеджменту та його результативністю розглядаються у працях Дяченко С.А. [1], Максимової М.В. [3], Кнейслер О.В. і Налукової Н.І. [5], Бастан К. [9] та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Разом з тим, на нашу думку, недостатньо пропрацьованими залишаються питання щодо дослідження специфічних особливостей фінансового менеджменту в організаціях малого бізнесу.

Формування цілей статті (постановка завдання). Тому метою статті

є визначення теоретичних аспектів і практичне обґрунтування специфічних особливостей фінансового менеджменту, характерних для підприємств і організацій малого бізнесу в Україні.

Основна частина. Малий бізнес дуже різноманітний. Він відрізняється цілим рядом факторів, і кожен з них в тій чи іншій мірі впливає на особливості управління конкретною фірмою. Серед таких факторів слід відзначити розмір підприємства, чисельність і склад працюючих, форму власності, галузь діяльності, обсяг і асортимент продукції, що випускається або послуг, організаційну структуру підприємства та ін.

Найбільший вплив на визначення конкретної організації управління надає підприємство, а точніше чисельність персоналу. Залежно від чисельності працюючих на підприємстві має свою специфіку і менеджмент. В Японії, наприклад, в зв'язку з цим виділяють три рівні управління:

- неорганізоване управління – відповідає малим підприємствам з чисельністю працюючих до 20 осіб. У них відсутній спеціальний управлінський підрозділ, саме управління ведеться на елементарному рівні.

- організоване управління – характерно для підприємств з чисельністю працюючих від 21 до 100 осіб. У них є спеціальний управлінський підрозділ, здатний організувати управління господарством.

- науково-обґрунтоване організоване управління – відповідає підприємствам з чисельністю працюючих понад 100 осіб. На таких підприємствах є добре організовані управлінські підрозділи, кожне з яких володіє більш високою технологією управління в своїй області.

Як показує практика функціонування малих підприємств в Україні, в невеликому магазині, перукарні або автомаєстерні немає необхідності мати фахівця-менеджера. Зазвичай функції управління в маленьких фірмах бере на

себе її власник, тобто відбувається суміщення посад. Однак це не завжди виправдано, оскільки відмова від делегування повноважень тягне за собою дефіцит часу на управлінську діяльність і в кінцевому підсумку негативно позначається на результатах роботи. Керівник фірми повинен не тільки займатися поточними справами, а й дивитися вперед, бачити перспективи розвитку свого підприємства. Отже, головне завдання менеджера (керівника фірми) полягає в тому, щоб з урахуванням всіх факторів конкретного підприємства визначити оптимальну систему управління з метою досягнення успіху.

Головним критерієм сучасної системи управління є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роботи підприємства. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко розраховувати на успіх.

Фінанси – це сукупність всіх матеріальних ресурсів, які знаходяться у володінні суб'єкта економіки: індивіда, організації, бізнесу або держави [1, с. 61]. Менеджмент – це сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління. Основна мета менеджменту-досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу організації [2].

З позиції наукового обґрунтування фінансовий менеджмент слід розглядати як явище інтегральне, яке має різноманітні форми свого прояву.

Фінансовий менеджмент суб'єктів малого підприємництва спрямований на: управління рухом фінансових ресурсів і управління фінансовими відносинами, що виникають між господарюючими суб'єктами в процесі руху фінансових ресурсів.

Фінансовий менеджмент можна представити як певний процес визначення

мети управління фінансами, а також здійснення впливу на фінансові ресурси підприємства за допомогою певних методів і важелів фінансового механізму. Згідно з вище наведеним визначенням фінансовий менеджмент суб'єктів малого підприємництва включає в себе фінансову стратегію і тактику [5, с. 172].

Стратегія фінансового менеджменту являє собою загальні напрямки і способи використання фінансових ресурсів для досягнення основної мети фінансової діяльності суб'єктів підприємництва. При цьому при визначенні фінансової стратегії необхідно враховувати певний набір правил і економічних обмежень.

Використання конкретних методів і прийомів в конкретних умовах, для досягнення поставленої мети – тактика суб'єктів малого підприємництва. Основними завданнями тактики фінансового менеджменту є:

- вибір найбільш оптимального рішення;
- вибір найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів і прийомів управління суб'єктами малого підприємництва [7, с. 125].

Таким чином, можна дати наступне визначення фінансовому менеджменту на підприємствах суб'єктів малого підприємництва. Фінансовий менеджмент малого бізнесу включає в себе наступні основні принципи, методи, форми ефективного і раціонального управління фінансовими ресурсами і відносинами підприємства.

Основною метою фінансового менеджменту підприємств малого бізнесу є забезпечення безперервної стійкої виробничо-господарської діяльності для досягнення максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Важливою складовою розвитку малого підприємництва в Україні є система фінансового менеджменту.

Фінансове управління на підприємствах малого бізнесу має ряд

специфічних особливостей. При цьому на організацію фінансового управління впливають такі критерії: масштаби підприємства; основні цілі підприємства; форма і види діяльності підприємства [9].

До специфічних особливостей фінансового менеджменту на підприємствах малого підприємництва слід віднести наступні:

1. Підприємства малого бізнесу швидко реагують на зміни попиту і пропозиції на ринку товарів, робіт і послуг. Таким чином, малі підприємства у своїй фінансовій діяльності орієнтовані на поточний прибуток.

2. Підприємства малого підприємництва характеризуються високою оборотністю капіталу, це означає, що при організації фінансової діяльності немає необхідності купувати дорогі виробничі фонди, створювати великі фінансові накопичення.

3. На малих підприємствах немає можливості створювати наукомісткі, ресурсомісткі і трудомісткі виробництва. При цьому підприємства малого бізнесу на умовах підряду обслуговують великі підприємства, по створенню нової продукції, комплектуючих деталей. Виробництво обслуговуючих виробів не може стати масовим і серійним.

4. Суб'єктам малого підприємництва складно отримати кредит в комерційному банку.

5. Рівень ліквідності підприємств малого бізнесу в силу фінансових обмежень завжди нижче ліквідності великих підприємств.

6. Часто на малих підприємствах функції директора підприємства і фінансового менеджера виконує одна і та ж людина. На практиці керівник часто не має спеціальної освіти в області фінансового управління, і прийняття управлінських рішень часто засноване на власній інтуїції або раніше накопиченого досвіду.

7. Фінансовий менеджмент на підприємствах малого бізнесу орієнтований на досягнення беззбитковості

підприємства, отримання максимального прибутку, збільшення доходів власників бізнесу.

8. Підприємство малого бізнесу створюється, як правило, з ініціативи власника підприємства, тому на підприємствах відсутня система стратегічного фінансового планування (маркетингової, цінової, інвестиційної та кредитної політики).

9. Власники суб'єктів малого бізнесу не бажають витратити додаткові фінансові кошти на маркетингові дослідження. У слідстві чого на даних підприємствах немає чіткої маркетингової політики. У практиці організації фінансової діяльності керівник підприємства керується особистою інтуїцією, і не використовує у фінансовій діяльності показники ефективності продажів продукції.

10. При створенні підприємства малого підприємництва власник в основному використовує свої власні кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, особисті накопичення). Отримання позик із зовнішніх джерел дуже утруднено.

11. Фінансовий менеджер підприємств малого підприємництва не складає інвестиційний фінансовий план, який є основним джерелом залучення зовнішніх позикових фінансових коштів.

12. Істотним елементом фінансового менеджменту на підприємствах малого підприємництва повинен бути фінансовий план, який дозволяє підвищити ефективність використання довгострокових і короткострокових фінансових ресурсів підприємства.

У сучасних умовах господарювання підприємства малого підприємництва стають найбільш перспективною сферою розвитку економіки країни. При виникненні фінансових складнощів на великих підприємствах, при зниженні їх ліквідності і платоспроможності головним важелем підтримки економіки країни стає мале підприємництво. Саме на підприємствах малого бізнесу створюються нові робочі місця, здійснюється

поповнення бюджету за рахунок податкових відрахувань. Індикатором загального фінансового стану економіки країни стає мале підприємництво. Підприємства малого бізнесу дуже швидко реагують на всі зміни в економіці країни [3, 8].

Державне регулювання фінансової діяльності суб'єктів малого підприємництва полягає в підтримці підприємств за допомогою податкових відрахувань. В Україні для підприємств малого бізнесу передбачені особливі податкові режими, здатні стимулювати дану галузь економіки. Але не тільки державна підтримка впливає на фінансову діяльність суб'єктів малого підприємництва. Керівники, фінансові працівники даних підприємств повинні вживати внутрішніх заходів щодо організації фінансової діяльності.

Найважливішою складовою фінансового менеджменту є оцінка фінансового становища підприємства, яка являє собою сукупність методів, що дозволяють оцінити стан справ підприємства в ході вивчення результатів його діяльності. Вивчення фінансового становища має дати керівництву підприємства картину його дійсного стану, а особам, зацікавленим у його фінансовому стані, - відомості, необхідні для неупередженого судження, наприклад, про раціональність використання вкладених у підприємство додаткових інвестицій тощо [6, с. 98].

Більшість керівників малих підприємств, визнаючи, що фінансовий стан підприємства є найважливішою характеристикою його ділової активності і надійності, на практиці не проводять оцінку фінансового становища фірми, обмежуючись показниками прибутку і, в кращому випадку, рентабельності виробництва/продукції.

Оцінка фінансового становища малої фірми, враховуючи невеликий обсяг бухгалтерської звітності, встановлений для малих підприємств, буде включати

обмежений набір показників і ґрунтуватися на даних форми №1 – «Бухгалтерський баланс» і форми №2 – «Звіт про прибутки і збитки».

Висновок. Таким чином, правильний вибір стилю і методів управління і грамотне застосування механізмів фінансового менеджменту дозволить малому підприємству домогтися довготривалих позитивних результатів і зайняти стійке положення на ринку конкурентів. З урахуванням досліджених особливостей фінансового менеджменту підприємств малого бізнесу можна запропонувати наступні заходи щодо його вдосконалення:

1. Створення в структурі підприємства системи управління оборотними коштами (запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами і короткостроковими зобов'язаннями). Ефективна система управління оборотними коштами підприємств малого підприємництва дозволить підвищити платоспроможність і ліквідність підприємства.

2. Використовувати в практиці діяльності підприємств малого бізнесу фінансове планування. При цьому фінансове планування необхідно здійснювати в наступній послідовності:

- виявлення існуючих проблем на підприємстві;
- дослідження тих ділянок фінансової діяльності підприємства, які обмежують досягнення поставлених цілей.

Відповідно до вище представлені технології процесу планування з'ясувати, чи дотримується послідовність всіх його етапів. Якщо існують відхилення, то треба виявити причини відхилень. Наступним етапом необхідно провести належні заходи щодо впровадження алгоритму фінансового планування на підприємстві малого бізнесу.

3. На підприємствах малого бізнесу рекомендується у фінансовій практиці використовувати процесний підхід до фінансового контролю. Сутність

процесного підходу полягає в цілеспрямованій послідовності операцій і подій. Наприклад, процес формування комплексного фінансового плану. Кінцевим підсумком процесного підходу буде підвищення конкурентоспроможності підприємства і синхронізація діяльності підприємства з потребами споживача.

4. Використання єдиного підходу до вибору методів та інструментів для всіх планів, що складаються на підприємстві, оскільки система фінансового планування і контролю повинна розглядатися як складовий елемент всієї системи планування на підприємстві.

5. Створення ефективної системи податкового планування. Податкове планування як складова частина податкового менеджменту дозволяє знижувати абсолютний показник податкових відрахувань до бюджету за допомогою використання різниці в оподатковуваних базах і податкових ставках, встановлених законом податкових пільг і аналогічних факторів, які визначаються державою. Управління величиною податкових виплат можливо за допомогою зміни товарного асортименту і більш ефективного використання внутрішніх резервів, тобто. впливу на величину податкових виплат, керуючи виключно факторами внутрішнього середовища організації, основ її діяльності. Цей спосіб податкового планування називається «податковий кастинг».

6. На підприємствах малого підприємництва рекомендується використовувати поглиблений операційний аналіз. Сутність операційного аналізу проявляється в тому, що частину сукупних постійних витрат відносять безпосередньо на даний товар (виріб, послугу). Принцип операційного аналізу полягає в об'єднанні прямих змінних витрат з прямими постійними витратами. Потім відбувається обчислення проміжної маржі.

7. Використання на підприємствах малого підприємництва технології операційного експрес-аналізу. Основним

нововведенням є використання сили операційного важеля по аналізованому фактору. Дана методика спрощує алгоритм проведення операційного аналізу і дозволяє широко використовувати його в практичних цілях.

8. Введення нових технологій виробництва, покупка сучасного і модернізація наявного обладнання.

9. Для зниження витрат у фінансовій діяльності малих підприємств необхідно використовувати Інтернет-технології. Так створення інтернет-магазину дозволить: знизити витрати на оренду торгової площі; знизити витрати на заробітну плату; розширити асортимент.

10. Використовувати сучасні технології кадрової політики. Можна створити основну групу професіоналів, які будуть займатися розвитком бізнесу.

11. Розподіл обов'язків. Наприклад, передача обов'язків по складанню і здачі бухгалтерської звітності іншому малому підприємству, яке спеціалізується на наданні послуг аутсорсингу.

Таким чином, правильний вибір стилю і методів фінансового управління дозволять малому підприємству домогтися довготривалих позитивних результатів і зайняти стійке положення на ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дяченко С.А. Публічні, державні та місцеві фінанси: співвідношення понять // *Держава та регіони*. – 2013. – №4(64). – С. 59-63.

2 Пащенко О.П., Куліш Н.В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організацій [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. – 2021. – №26. – Режим доступу: economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330/315

3 Максимова М.В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки [Електронний ресурс] // *Ефективна*

економіка. – 2019. – №5. – Режим доступу: economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/60.pdf

4 Гончаренко В.В., Пантелеймоненко А.О., Гончаренко Д.В. Особливості фінансового менеджменту в кредитних спілках: теоретичні аспекти // *Науковий вісник ПУЕТ. Економічні науки*. – 2018. – №21(87). – С. 120-128.

5 Кнейслер О.В., Налукова Н.І. Фінансове адміністрування і менеджмент у системі управління фінансами суб'єктів господарювання // *Наукові записки Національного університету «Острозька Академія»*, серія «Економіка». – 2013. – Вип. 24. – С. 169-173.

6 Васьківська К.В., Сич О.А. *Фінансовий менеджмент: навч. посіб.* – Львів: Галич-Прес, 2017. – 236 с.

7 Зайцева І.Ю. *Фінансовий менеджмент: навч. посіб.* – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 250 с.

8 Пасінович І.І., Сич О.А. Сучасні підходи до управління фінансовими потоками суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] // *Ефективна економіка*. – 2020. – №8. – Режим доступу: economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/56.pdf

9 Бастан К. Теоретичні основи управління фінансами в малому бізнесі [Електронний ресурс] // *Науковий вісник Одеського економічного університету*. – 2015. – Режим доступу: n-visnik.oneu.edu.ua/collection/2015/223/pdf/5-16.pdf

REFERENCES

1 Djachenko S.A. (2013) Publichni, derzhavni ta miscevi finansy: spivvidnoshennja ponjatj [Public, state and local finances: the relationship of concepts]. *State and regions*, vol. 4, no. 64, pp. 59-63.

2 Pashhenko O.P., Kulish N.V. (2021) Teoretychni zasady upravlinnja rezuljtatyvnistju menedzhmentu orghanizacij [Theoretical principles of managing the effectiveness of management of organizations]. *Ekonomika ta suspiljstvo* [Economy and society] (electronic journal),

- vol. 26. Available at: economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330/315
- 3 Maksimova M.V. (2019) Systema finansovogho menedzhmentu v umovakh rozvytku cyfrovoji ekonomiky [The system of financial management in the development of the digital economy]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), vol. 5. Available at: economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/60.pdf
- 4 Ghoncharenko V.V., Pantelejmonenko A.O., Ghoncharenko D.V. (2018) Osoblyvosti finansovogho menedzhmentu v kredytnykh spilkakh: teoretychni aspekty [Features of financial management in credit unions: theoretical aspects]. *Naukovyj visnyk PUET. Ekonomichni nauky*, vol. 21, no. 87, pp. 120-128.
- 5 Knejsler O.V., Nalukova N.I. (2013) Finansove administruvannja i menedzhment u systemi upravlinnja finansamy subjektiv ghospodarjuvannja [Financial administration and management in the financial managementsystem of economic entities]. *Naukovi zapysky Nacionaljnogho universytetu «Ostrozjka Akademija», serija «Ekonomika»*, vol. 24, pp. 169-173.
- 6 Vasjkivsjka K.V., Sych O.A. (2017) *Finansovyj menedzhment* [Financial management]. Lviv: Ghalych-Pres. (in Ukrainian)
- 7 Zajceva I.Ju. (2018) *Finansovyj menedzhment* [Financial management]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)
- 8 Pasinovych I.I., Sych O.A. (2020) Suchasni pidkhody do upravlinnja finansovymy potokamy subjektiv ghospodarjuvannja [Modern approaches to managing financial flows of economic entities]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), vol. 8. Available at: economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/56.pdf
- 9 Bastan K. (2015) Teoretychni osnovy upravlinnja finansamy v malomu biznesi [Theoretical foundations of financial management in small business]. *Naukovyj visnyk Odesjkogho ekonomichnogho universytetu* [Scientific Bulletin of Odessa Economic University]. Available at: n-visnik.oneu.edu.ua/collection/2015/223/pdf/5-16.pdf