

4. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. – К. : ТОВ „ІАМЦ АУ „СТАТУС”, 2010. – Ч. 1. – 848 с.

### References

1. Nykonovych M. Organization and methodology of audit [text]: teach. important among. [for students. Education. teach. bookmark.] / MO Nykonovych, KO Redko, A. St. George, [ed. EV Mnich]. - K. KNTEU, 2009.- 472 p.
2. On Auditing Law of Ukraine on April 22, 1993 № 1862 - IV, as amended [electronic resource]. - Mode of access: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3125-12- name on the screen>.
3. Economic Code of Ukraine; Economic Procedural Code of Ukraine [text]: official texts. - K.: Inter Yurinkom, 2004. - 303 p. - ISBN 966-667-134-4.
4. International Standards on Quality Control, Auditing, Review, other assurance and related services [text]: K.: LLC "IAMTS AU" status ", 2010. - Part 1: 848 p. , Part 2. - 2010 - 416 p.

Надійшла 18.04.2013; рецензент: д. е. н. Мних Є. В.

УДК 658.5

Т. В. НАЗАРЧУК

Хмельницький національний університет

## ЗМІНИ ЯК ОБ'ЄКТИВНИЙ ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті розглянуто питання необхідності та невідворотності змін як засобу розвитку організації. Досліджено еволюцію поглядів на процеси змін в діяльності організацій, визначено взаємозв'язок між змінами та розвитком організації. Обґрунтовано необхідність управління процесами змін.*

*Ключові слова: зміни, розвиток, організації, криза, управління, стратегії.*

T. V. NAZARCHUK

Khmelnitsky National University

## CHANGES AN OBJECTIVE PROCESS OF DEVELOPMENT OF ORGANIZATION

*The article deals with the question of necessity and inevitability of change, as a means of organization. Prove the relevance of research problems related to the management of change processes in organizations. Defined characteristics and properties of the organization. We consider the logic of understanding changes in organizations. The evolution of views on the processes of change in organizations and conducted structured by time and theme environment models of change management. Correlation between changes and development organization. The necessity of management of change. We describe and analyze a formula that describes a model to evaluate the forces that influence the success or failure of the program of organizational change. The measures, criteria and guidelines described that facilitate the successful implementation of change processes in organizations.*

*Keywords: changes, development, organization, crisis management strategy.*

**Вступ.** У навколишньому світі зміни відбуваються безупинно. Тому будь-який соціальний організм постійно постає перед дилемою: або адекватно на них реагувати, а отже адаптуватися, або ж бути приреченим на вмирання. Особливо жорстко це питання стоїть у бізнесі. Організації, які існують в умовах мінливого зовнішнього середовища, не можуть пасивно спостерігати за змінами, а потім на них реагувати. Їх стратегії мають бути далекоглядними, спрямованими на попередження зовнішніх загроз та перетворення їх у власні конкурентні переваги. Жодна з організацій не має імунітету проти змін, що відбуваються. І єдиний вихід — виробити механізм постійного моніторингу за динамікою зовнішніх і внутрішніх чинників і вчасного пристосування до змін. Будь-яке кризове явище приховує в собі дві можливості: негативні наслідки та позитивно нові можливості. Для того щоб сприяти другому варіанту розвитку подій, менеджерам необхідно, по-перше, усвідомити необхідність постійних змін в організації, по-друге, навчатися управляти змінами. Актуальність дослідження проблем, пов'язаних з управлінням процесами змін в організаціях, пов'язана з тим, що в сучасних мінливих умовах господарювання, кожна організація змушена постійно коригувати стратегії свого розвитку та відшукувати нові способи і технології їх реалізації.

**Аналіз останніх досліджень.** Питанням управління змінами та розвитком компаній присвячені праці К. Левіна, Л.Грейнера, Б.Демінга, Р.С. Каплана, Д.П. Нортон, І. Ансоффа, В. Немцова, М. Портера, П. Друкера, Р. Бекхарда та інших. Розробки цих вчених дозволили вирішити важливі питання, пов'язані з розробкою моделей управління змінами в організаціях.

Не дивлячись на низку наукових праць, малодослідженими залишаються питання генезису поглядів на управління процесами змін задля встановлення причинно-наслідкових зв'язків між змінами та розвитком, що ускладнює вибір практиками реальних інструментів дієвого управління змінами в організаціях.

**Постановка завдання.** Об'єктивна необхідність поглиблення теоретичних і практичних досліджень

у сфері дієвого управління змінами з метою підвищення ефективності розвитку організації зумовили вибір теми дослідження.

Метою даної статті є дослідження еволюції поглядів на процеси змін в організаціях, встановлення взаємозв'язку між категоріями «зміна» та «розвиток», визначення особливостей управління змінами в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Вивчення процесів змін як одного із напрямів управлінської науки почалося у другій половині ХХ ст. Більшість ранніх робіт була сконцентрована на процесній складовій змін, тобто на визначенні найефективніших методів впровадження перетворень.

Найбільш поширені концепції управління організаційними змінами описують набір методів і засобів управління, спрямовані на вивчення стану об'єктів змін, виявлення причин опору змінам та характеризують «стан готовності» до їх реалізації.

Впродовж декількох десятиліть в управлінській науці домінував підхід до розуміння процесу організаційних змін, запропонований соціальним психологом К.Левіном у 1951 році. Левін розробив триетапну схему змін: «розморожування» (порушення стабільного балансу, який підтримує існуючі типи поведінки персоналу та модель менеджменту), «зміна» (розвиток нових реакцій на виклики на підставі нової інформації), «заморожування» (стабілізація змін в результаті засвоєння людьми нових реакцій на виклики). Основна ідея підходу полягає у прийнятті необхідності змін, проведенні змін та закріпленні (зміцненні) змін. Цей підхід домінував в управлінській теорії майже до 90-х років ХХ століття.

У 80–90-х роках ХХ століття теорія змін почала розвиватись завдяки новій хвилі науковців, які здійснювали спроби розширити та удосконалити інструменти і механізми управління змінами в організації. Цей період характеризується формуванням концептуальних засад управління змінами, здійсненням спроб створити універсальну схему, яка дозволить узагальнити різні теорії змін та обґрунтуванням механізму впровадження змін на основі кібернетичних та синергетичних підходів. Концептуальні основи організаційних змін були розглянуті у роботах К. Тюрлі, І. Ансоффа, Ф. Гуїяра, Дж. Келлі, М. Біра, Н.Норія, Л. Грейнера, І. Адизеса та ін.

Період з початку 2000-х років і до тепер характеризується розвитком економіки знань, поглибленням глобалізації і посиленням її ролі в конкуренції, впровадження мереж та інших форм міжфірмових організацій. На відміну від попередніх періодів рівень динамізму бізнес середовища стає дуже високим. Все це вимагає розвитку концепцій управління змінами на основі симбіозу управління знаннями, реінжинірингу і когнітивної людської складової. У цей період більшість науковців схилиються до концепції управління змінами в організації з урахуванням етапу її життєвого циклу.

Однією із таких моделей є модель життєвого циклу організації І. Адизеса (2000-і рр.) За цієї моделі життєвий цикл організації поділяється на дві стадії: зростання і старіння. При правильній стратегії й тактиці розвитку компанії вона може досягти розквіту й перебувати в цьому стані нескінченно довго. Ключ до успіху в управлінні організацією – це вміння зосередитися на вирішенні проблем, які властиві даній стадії життєвого циклу організації, так, щоб вона змогла розвиватися далі.

Аналізуючи моделі вищезгаданих науковців, можна визначити декілька основних етапів в еволюції теорії управління змінами, а також особливості менеджменту у кожному із них (таблиця 1).

Таким чином, основні зміни в організації обумовлені реакцією компанії на розвиток зовнішнього середовища (зв'язки, вимоги і можливості). Підприємства змушені постійно пристосовуватися до середовища, в якому функціонують. Одночасно самі вони також генерують зміни в зовнішньому середовищі, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і послуги

Для того, щоб визначити взаємозв'язок між змінами і процесом розвитку організації слід розглянути сутнісні характеристики понять «зміни» та «розвиток».

В загальному категорія «зміни» характеризує виправлення, перетворення; перехід з одного в інше. Зміни передбачають певні перетворення стану системи. Для зміни є характерним динамічний стан властивостей об'єкта.

Розвиток розглядається як вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток являє собою не всяку зміну в структурі об'єкта, а тільки якісну зміну, зв'язану з перетвореннями у внутрішній будівлі об'єкта, у його структурі, що представляє собою сукупність функціонально зв'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [3].

Розвитку, як складній економічній та філософській категорії притаманні такі характеристики:

- планований та довгостроковий процес;
- процес, зорієнтований на проблеми;
- процес, що відображає системний підхід;
- процес, зорієнтований на дії;
- процес постійного навчання та перенавчання.

Таким чином, категорія «розвиток» визначає характер змін, які відбуваються у будь-яких предметах, системах, явищах. Розвиток як загальнонаукове поняття характеризується не тільки незворотністю, спрямованістю і закономірністю, але й володіє ще такими похідними змістовними властивостями, як швидкість і результат. Основні характеристики та властивості розвитку організації наведено на рис. 1.

## Еволюція поглядів на процеси змін в діяльності організації

Період	Характерні особливості середовища	Автор та назва моделі	Концептуальні положення моделі
1950–1970 рр.	Посилення конкурентної боротьби через високі темпи економічного зростання організацій. Низький рівень мінливості середовища	К. Левін Модель організаційного розвитку	Прийняття неминучості та необхідності змін. Триетапна модель проведення змін: розморожування (порушення стабільного балансу) – зміни (розвиток нових реакцій на виклики середовища) – стабілізація (закріплення змін в результаті засвоєння нових реакцій на виклики)
1970–1980 рр.	Загострення внутрішньої та міжнародної конкуренції за володіння ринковими нішами, невисокий рівень мінливості середовища	Л. Грейнер Модель організаційного розвитку	Модель характеризується високим рівнем делегування повноважень та структуризації етапів. Модель містить 5 етапів: усвідомлення необхідності змін вищим керівництвом – діагностика проблемної області – знаходження нового рішення – експеримент з новим рішенням – підкріплення рішення на основі позитивних результатів
		К.Тюрлі Змістовно-процесуальні підходи до моделі організаційних змін	Визначено п'ять основних змістовно-процесуальних підходів до проведення змін в організації: директивний, переговорний, аналітичний, метод «завоювання серця», дійовий.
1980–1990 рр.	Зростання значущості інновацій, оптимізація бізнес-процесів, високий рівень динамізму середовища	І. Ансофф Модель управління стратегічними змінами	Послідовність впровадження змін в організації за Ансоффом така: Стратегія – Система – Поведінка реформаторів. Модель передбачає отримання швидких результатів, закріплення успіхів для поглиблення процесу змін та їх закріпленню в корпоративній культурі.
1990 – до тепер. часу	Глобалізація економічних систем, обмеженість ресурсів, надзвичайно високий рівень динамізму та мінливості середовища	Ф. Гуяр Дж.Н.Келлі Модель «біологічної корпорації»	Організація – це живий організм, а зміни є об'єктивними процесами його розвитку. Основні етапи моделі: рефреймінг – реструктуризація – оживлення – оновлення
		М.Бір Н.Норія Теорія Е та О організаційних змін	Модель спрямована на досягнення стрімких кардинальних фінансових результатів (теорія Е) за допомогою використання «жорстких» методів управління «зверху-вниз» та створення сильної корпоративної культури «м'якими методами» і належної системи мотивації змін (теорія О), зміни відбуваються «знизу-вверх».
		І. Адизес Модель життєвого циклу	За цієї моделі ефективність управління досягається завдяки вмінню керівництва зосередитися на вирішенні проблем, які властиві даній стадії життєвого циклу організації, так, щоб вона змогла розвиватися далі та уникнути ентропії

Розуміння змін в організації має базуватись на таких ключових положеннях:

- зміни – це природний феномен;
- зміни відбуваються поступово і безперервно;
- мета змін – сприяння виживанню організації і її зростанню;
- виживання та зростання залежать від адаптації до динамічного зовнішнього середовища;
- діяльність організації також здійснює вплив на зовнішнє середовище.

Об'єктивність організаційних змін висуває необхідність розв'язання проблеми розвитку організації в умовах постійної зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Найбільш вдало, на наш погляд взаємозв'язок між змінами і розвитком прослідковується у визначені, яке наводять Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. [1], а саме: розвиток – це процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.

Отже, розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру).

Зміни можуть викликатися дією зовнішніх по відношенню до об'єкта обставин, розвиток ж являє собою саморух об'єкта — іманентний процес, джерело якого укладено у самому об'єкті, що розвивається.

Взаємозалежність і взаємообумовленість всіх якісних і кількісних змін на підприємстві у процесі цілеспрямованих перетворень у процесі розвитку, не залишають недоторканим жодного системного елементу підприємства. Постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що викликають появу протиріч, як джерела розвитку підприємства потребують від системи управління розвитком певного динамізму, що проявляється у застосуванні нових методів, процесів, появи новітніх форм взаємодії, спрямованого впливу на елементи підприємства.



Рис. 1. Характеристики та властивості розвитку організації

Класики менеджменту Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [2] визначають розвиток як довгострокову програму удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили — бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалитися). У ході безперервних змін видів діяльності, технологій, продуктів, ринків, організаційної культури підприємства забезпечують виживання на ринку, ефективне функціонування, збереження конкурентоспроможності, розвиток тощо.

Зміни обумовлені необхідністю пристосування до реальних умов, тобто адаптацією. Чим вищий рівень адаптації, тим система надійніша і тим вищий рівень її виживання та ефективності. Тому потреба у змінах виникає так часто, що їх вплив на підприємства не розглядається як виняткове явище.

У процесі функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни, що притаманні будь-яким стадіям його економічного стану — і зростанню, і стагнації, і рецесії. Зміни, які відбуваються в процесі функціонування підприємства, є якісними і можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства (технологічного, інтелектуального, управлінського, фінансового тощо) та в зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства. Зміни — це єдине, що в організації залишається незмінним. В умовах ринку зміни є невід'ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Висока динамічність сучасного ринку, з якою вимушені рахуватись всі економічні суб'єкти від великих корпорацій до малого бізнесу, переконала навіть найзапекліших консерваторів в необхідності проведення регулярних та своєчасних змін в діяльності організації.

Таким чином, оптимальними процесами, які спрямовані на виживання й стабільне функціонування організації є зміни, спрямовані на розвиток.

За сучасних умов господарювання процеси управління змінами привертають все більше уваги як науковців, так і керівників-практиків. Проте технології проведення змін в організаціях, як і раніше, залишаються досить невизначеними і недостатньо розробленими.

Перш за все, слід визначити відмінності між звичайним управлінням функціонуванням організації та управлінням, яке спрямоване на зміни. Управління функціонуванням орієнтоване на сьогоднішній день, а управління змінами — на майбутнє. Воно повинне забезпечувати адекватне розуміння потреб (не тільки тих, які вже проявили себе, але й тих, які актуалізуються в майбутньому) і можливостей розвитку, постановку яasnих і реалістичних цілей, вибір раціональних способів їхнього досягнення, зацікавленість трудового колективу в досягненні цілей розвитку, надійний контроль за ходом перетворювальної діяльності і своєчасне прийняття рішень.

Перш ніж починати зміни, слід переконатися, що організація готова до них. Визначити це можливо використовуючи критерії, запропоновані Р. Бекхардом у 1989 році [4]:

- прихильність команди топ-менеджерів до проведення змін;
- чітко сформульоване бачення, якою стане організація у результаті змін;
- умови, які запобігатимуть можливості повернення до минулого;
- імовірність підтримки критичною масою працівників;
- планування на середньострокову / довгострокову перспективу;
- обізнаність про негативну реакцію і працівників, що чинять опір;
- усвідомлення необхідності навчання;
- переконання, що зміна повинна обов'язково відбутися;
- готовність використовувати наявні ресурси;
- усвідомлення необхідності створення потоків інформації, підтримуючих зміни.

Управління змінами — процес багатоплановий. Однак головними можна назвати такі три завдання:

- забезпечення асиміляції змін в організації;
- оцінювання проблем здійснення змін;
- розробка системи стимулювання зацікавленості в змінах.

Річардом Бекхардом і Дейвідом Глейтчером була розроблена емпірична формула змін, що описує модель для оцінки сил, які впливають на успіх чи невдачу програми організаційних змін, що має такий вигляд:

$$C = (ABD) > X, \quad (1)$$

де С – це зміни, А – незадоволеність поточним станом справ, D – практичні кроки для досягнення бажаного стану, а X – вартість проведених змін.

Згодом стараннями Кетлін Даннеміллер [5] формула була спрощена і трохи видозмінена для того, щоб зробити її доступнішою для консультантів та менеджерів:

$$D \times V \times F > R, \quad (2)$$

Для успіху проведених змін повинні бути присутніми три фактори, такі як:

D – незадоволеність поточною ситуацією (англ. Dissatisfaction);

V – бачення майбутнього (англ. Vision);

F – перші конкретні кроки, які можуть бути зроблені для реалізації бачення (англ. First steps).

Якщо добуток цих трьох факторів більше, ніж R – опір змінам (англ. Resistance), то зміни можливі. Оскільки D, V і F множаться один на одного, то якщо відсутній один з факторів або його значення дуже низьке, є ризик не подолати виникаючий опір. Дефіцит кожного з трьох елементів може бути охарактеризований таким чином:

Дефіцит D: «Ми задоволені тим, як в даний час йдуть справи».

Дефіцит V: «Хоча нас не дуже влаштовує, як сьогодні йдуть справи, ми не маємо уявлення, як їх поліпшити».

Дефіцит F: «Ми знаємо, чого ми хочемо, але не знаємо, як почати діяти».

Організація повинна розпізнати і визнати незадоволеність існуючим положенням справ шляхом аналізу інформаційних трендів зовнішнього середовища, ідей лідерів, досвіду кращих і більш успішних компаній та конкурентів для того, щоб ідентифікувати потребу в змінах.

Окрім цього, успішній реалізації процесів змін в організації сприятимуть такі заходи:

- розроблення загального бачення організаційних процесів і способів управління ними, спрямованих на досягнення цілей організації;
- мобілізація прихильності персоналу організації до змін шляхом спільного обговорення і аналізу проблем;
- стимулювання розуміння нового бачення організації всіма працівниками на всіх рівнях ієрархії в структурі компанії;
- забезпечення компетентності працівників, які безпосередньо приймають участь в процесах перетворень та стимулювання їхньої активності;
- забезпечення контролю і коригування процесів змін у відповідь на виникаючі проблеми під час здійснення перетворень.

Таким чином, для успішного проведення змін в організації підвищується значущість управлінських функцій – зростає роль оперативного реагування на відхилення та прогнозування виробничого і ринкового середовища; виникає розуміння того, що стійкість і прибутковість організації залежить від швидкості реакції на зміни потреб ринку.

**Висновки.** Успішна організація постійно перебуває в динаміці. Організація – живий організм, який постійно рухається в напрямку зростання або спаду. Всі організації спрямовані на розвиток, а значить їх метою є рух тільки в позитивному напрямку, в напрямку зростання. Необхідність змін в організації виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку дотримується її керівництво, яка парадигма управління визначає домінують її функціонування. Важливо, що від того, як будуть здійснюватись і проходити ці зміни в організації, залежить не лише її період існування, але і ефективність функціонування. До чинників, що сприяють успішній реалізації процесів змін, слід віднести готовність керівництва до змін, розуміння і віру в кінцевий результат, адекватну оцінку ризиків, з якими пов'язана реалізація перетворень в організації. В сучасних умовах мінливим стало не лише зовнішнє середовище, а й системи, які в ньому взаємодіють. Для стійкості управління в такій ситуації, час на прийняття рішення щодо проведення змін в системі і час на реалізацію такого рішення повинен бути набагато меншим, ніж той, який витрачається на зміни як у самій системі, так і у зовнішньому середовищі.

## Література

1. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] / Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. – Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2003. – 328 с.

2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; [пер. с англ.]. – М., 1992.
3. Кемерон Э. Управление изменениями / Э. Кемерон М. Грин. – М., 2006. – С. 113–155.
4. Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.
5. Dannemiller K. D., Jacobs R. W. Changing the way organizations change: A revolution of common sense. The Journal Of Applied Behavioral Science, 28(4), 480–498.
6. Wheatley M. J., Tannebaum R., Yardley P. Y., Quade K. (2003). Organization development at work: conversations on the values, applications, and future of OD. San Francisco: John Wiley & Sons.

#### References

1. Ponomarenko VS Trided OM Kizim MO The development strategy of the company in crisis: Monograph. - Kharkov: Publishing house "INZHEK", 2003. - 328 p.
2. Meskon M. X., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of management / Trans. s English. M., 1992.
3. E. Cameron. Green M. Management Changes - Moscow, 2006. - P. 113 - 155.
4. Beckhard, R Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.
5. Dannemiller, K. D., and Jacobs, R. W. Changing the way organizations change: A revolution of common sense. The Journal Of Applied Behavioral Science, 28(4), 480—498.
6. Wheatley, M. J., Tannebaum, R., Yardley, P. Y., and Quade, K. (2003). Organization development at work: conversations on the values, applications, and future of OD. San Francisco: John Wiley & Sons.

Надійшла 18.04.2013; рецензент: д. е. н. Ведерніков М. Д.

УДК 65:336

О. А. ОРЛОВ, Е. Г. РЯСНЫХ  
Хмельницкий национальный университет

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

*Рассматривается использование методов финансового менеджмента, в частности маржинального подхода к расчету альтернативных цен на оплату за обучение и влияние их на финансовое состояние вузов. Предложенная методика позволяет проводить варианты расчетов с разными ценами оплаты за обучение, прогнозируя увеличение приема студентов при уменьшении платы за обучение. Такой подход позволяет не только сохранить кадры преподавателей, но и увеличить средства на развитие вузов.*

*Ключевые слова: финансовый менеджмент, прямая зарплата преподавателей, маржинальная прибыль.*

О. А. ORLOV, E. G. RYASNYH  
Khmelnitsky National University

### USE OF FINANCIAL MANAGEMENT IN HIGH SCHOOL

*We consider the use of methods of financial management, in particular the marginal alternative approach to the calculation of the price of tuition and their effect on the financial position of universities. The proposed methodology allows the calculation options with different prices of tuition, predicting an increase in enrolment of students with a decrease in tuition fees. This approach allows us not only to keep the staff of teachers, but also to increase funds for the development of universities.*

*Keywords: financial management, direct salaries of teachers, contribution margin.*

Финансовый менеджмент как наука рационального управления денежными потоками предприятий не так давно начала изучаться и использоваться в нашей стране. Труды таких ученых экономистов как Е. Бригхем, В. Хорн, Э. Хелферт, Е. Стоянова, В. Ковалев, И. Бланк, В. Савчук и др. раскрывают очень ценную и главное универсальную систему принципов, методов и инструментов, которые создают основу для принятия грамотных решений менеджментом предприятий и корпораций. Крылатая фраза Эрика Хелферта, известного финансового эксперта, о том, что любое управленческое решение неизменно влечет за собой движение финансовых ресурсов, меняет психологию менеджмента предприятий. Во главу угла теперь ставится не выполнение любой ценой намеченного плана по выпуску продукции, а в первую очередь эффективность используемых ресурсов. Платежеспособность, прибыльность, финансовая устойчивость – вот основные ориентиры деятельности современных предприятий.

В то же время, хотя прикладная наука финансового менеджмента, учитывая повышенные риски, связанные с движением значительных финансовых ресурсов, разрабатывалась в основном для большого бизнеса, ее методы и инструментарий с успехом могут использоваться и в малом бизнесе и даже, казалось бы, в нехарактерной для нее бюджетной сфере.