

УДК 658.5.011.4

В. Й. Ерфан, канд. екон. наук**М. Р. Стеців**, магістр**О. В. Федина**, магістр

ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, Україна

**ОКРЕМІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КОМПАНІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ПРОЦЕСУ БЕНЧМАРКІНГУ****В. И. Ерфан**, канд. экон. наук**М. Р. Стецев**, магистр**А. В. Федина**, магистр

ДВНЗ «Ужгородский национальный университет», г. Ужгород, Украина

**ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРОЦЕССА
БЕНЧМАРКИНГА****Vitaliy Erfan**, PhD in Economics**Myroslava Stetsiv**, Master**Oleksandr Fedyna**, Master

State Higher Educational Establishment «Uzhhorod National University», Uzhhorod, Ukraine

**PARTICULAR ASPECTS OF COMPANY'S FINANCIAL MANAGEMENT
IMPROVEMENT USING BENCHMARKING PROCESS**

У статті розглянуто окремі аспекти удосконалення фінансового менеджменту за допомогою використання бенчмаркінгу, ґрунтуючись на вивченні поняття фінансового менеджменту, його структури та особливостей. Відзначено, що фінансовий менеджмент як управління власним капіталом, залученими коштами та ринковою вартістю підприємства є запорукою його існування та благополуччя. Виокремлено наукові підходи до розкриття сутності поняття фінансового менеджменту. Відзначено багатогранність теоретичних підходів у науковій літературі з окресленням управлінської та фінансової складової. Акцентовано увагу на тому, що процес удосконалення фінансового менеджменту компанії, бенчмаркінг, чи будь-який інший процес, що входить до управління фінансами, повинен відповідати його основній меті – ефективному управлінню фінансами, узгоджуватися зі стратегічними векторами організації та бути доцільним і результативним.

Ключові слова: фінансовий менеджмент; підприємство; фінансові ресурси; управлінська система; наукові підходи; бенчмаркінг.

В статье рассмотрены отдельные аспекты совершенствования финансового менеджмента посредством использования бенчмаркинга, основываясь на изучении понятия финансового менеджмента, его структуры и особенностей. Отмечено, что финансовый менеджмент, как управление собственным капиталом, привлеченными средствами, структурой капитала и рыночной стоимостью предприятия является залогом его существования и благополучия. Выделено научные подходы к определению сущности понятия финансового менеджмента. Отмечено многогранность теоретических подходов в научной литературе с очертанием управленческой и финансовой составляющей. Акцентируется внимание на том, что процесс совершенствования финансового менеджмента компании, бенчмаркинг, или другой процесс, что входит в структуру управления, должен соответствовать его основной цели – эффективному управлению финансами, согласовываться со стратегическими векторами организации и быть целесообразным и результативным.

Ключевые слова: финансовый менеджмент; предприятие; финансовые ресурсы; управленческая система; научные подходы; бенчмаркинг.

This article deals with particular aspects of financial management improvement by means of using benchmarking based on studying the concept of financial management, its structure and peculiarities. It is mentioned that financial management as the instrument to administrate company's own capital, borrowed funds and its market value is the guarantee of its successful functioning. Some scientific approaches explaining the concept of financial management are emphasized. Elaborate theoretical approaches are given in scientific literature to describe managing and financial part of the process. It is pointed out that the improvement of company's financial management – benchmarking or any other process involved in finance administration – must serve its main purpose – to manage the capital effectively, serve the strategy of the company and be a reasonable and resultative.

Keywords: financial management; company; capital; management system; scientific approaches; benchmarking.

Постановка проблеми. Дослідження складових управлінської структури підприємства та підходи до її удосконалення, незважаючи на багатогранність наукових обґрунтувань у сучасній економічній літературі, потребують додаткового вивчення. Зокрема, неоднозначним залишається ставлення науковців до сучасних методів

аналізування, які використовуватимуться для удосконалення управління економічними процесами всередині компанії. Доцільно відзначити, що фінансова сфера загалом розвивається достатньо динамічно, однак беручи до уваги різноплановість її складових (зокрема активів, грошових потоків чи капіталу), фінансові менеджери у процесі діяльності потребують розвитку не лише інформаційної сфери та програмних продуктів електронної комерції, ринок яких активно зростає на сучасному етапі, але і знання наукових підходів до впровадження процесу фінансового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансовий менеджмент як вагома управлінська категорія, що має безпосередній вплив на життєздатність підприємства, досліджується вітчизняними та іноземними вченими, серед яких М. Кастельс, Л. Дж. Уайт, У. Фрейм, Дж. Томсон, М. Бакл, Дж. К. Ван Хорн, В. Александрова, О. Барановський, О. Гудзь, І. Балабанова, Є. Брігхем, Є. Стоянова, Г. Кірейцева, І. Станкевич, В. Желудько, Г. Белінська, Л. Лавров, І. Бланк, О. Углярєнко, П. Євенко та інші. Попри ґрунтовні дослідження, зважаючи на стрімкий розвиток та мінливість фінансової сфери, питання її модернізації, фінансових інновацій, ефективного управління як каталізатора розвитку саме фінансової сфери досі залишаються відкритими для вивчення.

Зосереджуючись на рівні підприємства, варто звернути увагу на те, що категорії «фінансове управління» та «фінансовий менеджмент» можна вважати рівнозначними, хоча прямого трактування цих понять наука нині немає. Із самого терміна можна розуміти, що це управління фінансовим аспектом діяльності компанії, хоча, як зазначає Т. Заварзіна, аналізуючи різні визначення цього поняття окремі вчені вбачають у ньому передусім управління, незважаючи на роль фінансової складової взагалі. Натомість С. Загородніков обмежує трактування лише використанням капіталу, не беручи до уваги те, що перед використанням фінансів, як і кожного ресурсу, вони потребують відповідного формування, організування та розподілу. У свою чергу, Н. Морозко та А. Риндін вбачають у фінансовому управлінні саме управління фінансовими ресурсами та капіталом; А. Ковальова – процес фінансування; група авторів І. Карасьова – процес формування, розподілу та застосування фінансового ресурсу. Водночас вичерпним є визначення І. Бланка, який визначає, що фінансовий менеджмент – це «система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства і організацією обороту його грошових коштів». У цьому тлумаченні ми відслідковуємо використання системного підходу, який, зважаючи на багатоаспектність фінансового управління, як й інших управлінських категорій, є правильним, оскільки дає змогу вивчати явище ширше у комплексі з внутрішніми та зовнішніми зв'язками, принципами та характеристиками, що в сукупності впливають на фінансову стабільність компанії.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Зумовлюється потреба визначення варіантів удосконалення фінансового менеджменту українських компаній різними засобами з метою забезпечення їхньої ефективності та фінансового благополуччя.

Мета статті. Головною метою статті є вивчення можливості застосування різних методів удосконалення фінансового менеджменту українськими компаніями, з урахуванням потреби розуміння поняття фінансового менеджменту на рівні компанії, зокрема за допомогою застосування технології бенчмаркінгу.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка сучасна компанія, як складна соціально-технічна система, перебуває під впливом значної кількості прямих та опосередкованих факторів, що діють у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Відповідно, керівництво організацією в цих умовах вимагає від менеджерів не лише комунікативних компетенцій та володіння загальними основами управлінської науки, а й ґрунтового знання у сфері стратегічного менеджменту, фінансів, інновацій,

виробництва, маркетингу та вміння їх практично застосувати. У процесі зміни правил на економічній арені України, широкої популярності набирають керівники, здатні чітко керувати фінансовими процесами компаній, або ж спеціалізовані фінансові менеджери.

Керівництво фінансовим ресурсом компанії є одним із базових завдань фінансового менеджера, адже їхня правильна величина, структура, вартість лежить в основі розрахунку показників фінансово-господарської діяльності, що свідчить про внутрішній стан та платоспроможність компанії, її ефективність та добробут загалом. За класичними підходами, йдеться про управління власним капіталом, залученими коштами, структурою капіталу та ринковою вартістю підприємства [7]. Фінансовий менеджмент – наука, що відповідає на ключові питання процесу забезпечення ефективного функціонування компанії, зокрема: «Яким чином отримати найбільший прибуток із найменшим ризиком?», «Як найшвидше збільшити капітал?», «Як найкраще використати власний та запозичений капітали підприємства?» тощо. Таким чином, роль фінансового менеджменту компанії ми вбачаємо у:

- розробленні та керівництві фінансовою політикою компанії;
- формуванні та постійному аналізуванні фінансової звітності компанії;
- управлінні інвестиційними проектами та «портфелем інвестицій»;
- ухваленні рішень про економічну доцільність будь-якого з проектів підприємства;
- фінансовому плануванні та контролі.

Базис фінансового менеджменту покладено на кілька основних концепцій, таких як змінність цінності грошового ресурсу в часі, рухи грошових потоків, вартість капіталу, фінансовий і підприємницький ризики. Тому якщо брати до уваги грошові потоки від загального ринку капіталу до компанії, роль фінансового менеджера зображають, як відображено на рисунку.



Рис. Потоки грошових коштів між ринком капіталу та підприємством

Джерело: сформовано на основі джерела [4].

Зазначимо, що фінансовий стан компанії є запорукою її існування на ринку, тому фінансовий менеджмент, з погляду управлінської науки, повинен бути засобом урівноваження потреб компанії, її мети, стратегічних та тактичних завдань із фінансовими можливостями та ресурсом, необхідним для їх реалізації. У контексті вищевказаного, фінансовий менеджмент компанії повинен бути керованим та відповідати низці принципів, зокрема [3]:

1) системності – планування матеріальних та фінансових ресурсів з метою забезпечення їхньої збалансованості. Оскільки фінансовий менеджмент передбачає вирішення завдань усіх рівнів управління, він повинен бути збалансованим з усіма політиками компанії та іншими видами менеджменту, які у ній існують (операційним, стратегічним, інвестиційним, персоналу тощо);

2) орієнтованості та стратегічні цілі підприємства – фінансовий менеджер як керівник процесу фінансового управління повинен узгоджувати застосування фінансових механізмів із місією компанії, стратегічними векторами та відкидати будь-які ініціативи, навіть за умови їх високої результативності, якщо такого узгодження досягти не вдається;

3) розподілу – менеджер повинен розділяти фінансову сферу на безпосередньо фінансову та інвестиційну (згідно з міжнародною практикою фінансового управління), при цьому залишаючи саме інвестиційній сфері вирішення питань величини та сфери вкладення коштів;

4) структурованості – оскільки фінансова сфера безперервно пов'язана з виробничо-господарською, її структура повинна створюватися так, щоб відповідати структурі основної діяльності компанії;

5) відокремленості – практика фінансового управління свідчить про принципову потребу розмежування управління грошовим потоком (Cash Flow) та прибутком, адже ці поняття не є тотожними;

6) дохідності та підвищення ліквідності – ліквідність та дохідність, які науковці визначають як взаємопов'язані поняття, мають обернено пропорційний зв'язок. Підприємство може бути прибутковим, однак неліквідним, тому кожен фінансовий менеджер повинен організовувати діяльність, базуючись на принципі підвищення обох цих індикаторів одночасно;

7) комплексності – як і будь-які інші управлінські рішення великої ваги, фінансовий менеджмент є результатом прийняття комплексу управлінських рішень. Тому саме від виваженості, точності, якості та раціональності кожного з них, а також їхньої взаємоузгодженості залежить успіх усього фінансового менеджменту.

Фінансовий менеджмент, як ми вже зауважували, складна, багатофакторна система управління фінансовими потоками підприємства. Структурні елементи цієї системи, як і зв'язки між ними, не є однорідними, тому цей процес учені характеризують динамічністю, змінністю середовища руху ресурсів, постійного коливання попиту та пропозиції на капітал та відкритістю у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Керування такою системою потребує застосування новітніх методів та практик. Іспанський соціолог М. Кастельс зазначав, що визначальною рисою сучасної економіки є продуктивність, яка все більше залежить від застосування досягнень науки та техніки, якості інформації та менеджменту, глобалізації, відповідно до якої все організовується без кордонів та революційному характері технологічних змін [5]. Сучасна економічна наука пропонує широку методологію, яку можна застосовувати й у сфері фінансового управління, особливо це стосується високорозвинених країн Європи, Америки та різноманітних ТНК, для яких розвиток фінансового управління та пошук нових методів для удосконалення систем діяльності може бути вирішальним фактором у боротьбі з конкурентами. Відповідно, на перший план арени економічного менеджменту виступають питання інновацій у сфері, які науковці розглядають у вузькому трактуванні, як засіб оптимізації фінансових потоків, а у широкому – як спосіб покращення фінансових процесів, збільшення їхньої гнучкості та адаптивності. Сучасний фінансовий менеджмент потребує таких технологій, які здатні максимально реалізувати поставлені та початку процесу цілі, покращити системи уникнення ризиків, управління капіталом, ліквідністю, а як результат – позитивно впливати на добробут світової спільноти [2].

Нині українські компанії, що є представниками середнього та великого бізнесу, вже широко використовують різноманітні програмні продукти та модулі для ведення фінансової сфери, засоби е-комерції, SEO-аналітики тощо [5]. Попри це, досить мало уваги приділяється використанню різних методик обміну досвідом, які, на нашу думку, могли б позитивно впливати на організацію системи фінансового менеджменту кожної окремої організації. Одним із таких механізмів є банчмаркінг, який за своєю природою є порівняльним аналізом, спрямованим на зіставлення бізнес-практики та стандартів ефективності компаній у межах однієї галузі. Така методика широко використовується американськими, європейськими компаніями, а інколи навіть урядовими організаціями

для покращення власних характеристик, базуючись на показниках та практиках певного «еталону», тобто бенчмарка з тієї ж сфери [8]. Практики доводять, що вдосконалення, які здійснюються таким шляхом, реально допомагають підприємствам стати більш ефективними.

Сучасна наука трактує банчмаркінг як процес пошуку, дослідження, використання та адаптації світового досвіду підприємств однієї чи різних галузей з метою подальшого розвитку. В його основі покладено обмін досвідом, адже компанії, що змогли сформувати правильні рішення та успішно провадять фінансове управління, можуть бути достойним «вчителем» для менш успішних підприємств. Крім того, застосування бенчмаркінгу дозволяє значно зменшувати витрати на дослідження та підвищувати результативність зростання компанії.

Зазвичай ця технологія використовується для оцінювання ефективності бізнесу, зосереджуючи увагу на одному або кількох конкретних показниках, які порівнюються з еталонним значенням. Часто цими показниками є ціна за одиницю, продуктивність, кількість дефектів, однак, залежно від потреби такі індикатори можуть сильно варіюватися. Водночас фінансовий бенчмаркінг також дозволяє вести ретельний поточний огляд власних доходів, витрат та платежів, тобто компанія завжди може переглянути свій поточний стан та порівняти його з іншими учасниками галузі [6].

Найчастіше бенчмаркінг використовується саме на рівні стратегічного управління, тобто застосовується вищою управлінською ланкою для прийняття важливих для компанії рішень по кожному напрямку діяльності. Варто зауважити, що інформація, отримана внаслідок бенчмаркінгу, дає змогу компаніям визначати, наскільки вони ефективні, порівняно з «найкращими», і відповідно розробляти нові стратегії, спрямовані на застосування лише найкращих практик. Роберт Камп, автор однієї з перших праць у галузі банчмаркінгу, сформував дванадцять етапів його здійснення, які ранжував таким чином [10]: вибір предмета бенчмаркінгу; формування процесу; визначення потенційних партнерів; пошук джерел даних; збір даних та вибір бенчмарків; аналіз розривів; визначення відмінності процесів; визначення майбутньої динаміки та цілі; комунікація; коригування цілі; реалізація; перегляд результатів, повторне калібрування.

При цьому результативним бенчмаркінг є лише за умови систематичного здійснення. Науковці зазначають, що для досягнення результативної співпраці потрібно близько шести місяців. Зважаючи на велику кількість махінацій з оприлюдненням підприємствами своїх реальних показників, фінансових результатів чи практики нововведень, забезпечити це надзвичайно складно. Однак, зважаючи на задекларований країною шлях європеїзації, вітчизняний бізнес повинен сприймати використання таких механізмів як невід'ємних у розбудові стабільної ринкової економіки, у структурі якої працюватиме достатня кількість прибуткового бізнесу, адже, це є одним із ключових індикаторів готовності української економіки відповідати європейським ринковим вимогам.

Таким чином, обравши покращення фінансово менеджменту компанії як основну мету здійснення бенчмаркінгу, доцільним є формування моделі, що враховуватиме основні етапи його реалізації та специфіку аналізованого процесу. Алгоритм зазначеної моделі (за дослідженнями науковця Стенфордського університету М. Заїрі) наведено на рис. 2.

I. Планування		
Встановлення пріоритетного завдання у сфері удосконалення фінансового менеджменту компанії	Визначення необхідності в удосконаленні фінансового менеджменту компанії	Визначення необхідних для цього процесу ресурсів та їх величини
II. Збір даних		
Вибір групи компаній для бенчмаркінгу	Збір даних про фінансове управління цих компаній та вивчення показників його ефективності	Збір аналогічних даних у межах своєї компанії
III. Аналізування		
Оцінювання рівня ефективності аналізованої компанії у сфері фінансового менеджменту	Визначення величини та причин розриву в результатах компаній щодо фінансового менеджменту	Формування рекомендацій щодо вирішення проблеми недоцільності здійснюваного фінансового управління
IV. Реалізація		
Запровадження змін у внутрішні процеси.		Призначення додаткових досліджень.
V. Контролювання та оцінювання		
Контроль за процесом реалізації ухвалених заходів задля удосконалення фінансового менеджменту компанії		Коригування дій. У разі низької ефективності призначення повторного бенчмаркінгу чи інших необхідних досліджень

Рис. 2. Алгоритм формування моделі бенчмаркінгу з метою вивчення ефективних технологій здійснення процесу удосконалення фінансового менеджменту компанії
Джерело: розроблено авторами.

Отже, відповідно до сформованої моделі підприємство, обравши шлях використання бенчмаркінгу для удосконалення певного процесу, повинно пройти п'ять базових етапів: планування, збір даних, аналізування, реалізація, контролювання та оцінювання. На першому етапі відбувається прийняття ключових рішень та визначення завдань, які є для компанії пріоритетними. Після цього повинно відбуватися встановлення потреби їх удосконалення, вивчення необхідних ресурсів для розуміння вартості бенчмаркінгу, його доступності та доцільності для кожного окремого випадку. Звісно, коли йдеться про фінансову сферу, будь-які дослідження є доцільними, адже при правильному їх застосуванні результати можуть значно перевищувати витрати. Також зауважимо, що за своєю природою бенчмаркінг не є вартісним, адже базується на співпраці та відкритості компаній, бажанні розвитку й умінні отримувати максимум можливих даних із доступної інформації.

Другий етап присвячений збору даних. Він має вагому практичну цінність, оскільки від коректного вибору групи компаній, які будуть еталонними, якості збору даних про їхню діяльність та процеси, залежатимуть подальші дії та результат. Після цього починається процес аналізування, тобто обробки зібраних даних. У межах цього етапу компанія оцінює ефективність обраного бенчмарка, вивчає відмінності між власними практиками та побаченим, шукає розриви в процесах та вивчає ймовірні їх причини, формує рекомендації щодо вирішення проблем, окреслених у межах першого етапу.

Реалізація має на меті реальні дії, запровадження змін, спостереження за ними та проведення додаткових досліджень. Завершальним етапом є контроль та оцінювання. Тобто процес бенчмаркінгу перевіряється на практичну реалізацію ухвалених раніше рішень, їхню якість та ефективність, а у разі недостатності формує рішення про додаткові дослідження чи продовження циклу бенчмаркінгу. На цьому етапі дослідження модель є базовою, однак зважаючи на урахування процесного підходу, природи управлінського процесу і бенчмаркінгу, як наукової та практичної категорії, за умови подальших досліджень та апробацій вона може бути розширена до реальної пропозиції з удосконалення фінансової стабільності компаній. Особливо актуальною модель можна вважати для компаній, що мають змогу використовувати дані материнських компаній, філій у інших країнах, партнерів, які працюють у аналогічній сфері економіки, досвід закордонних підприємств, або ж діють диверсифіковано та мають у своєму портфелі кілька потужних активів, управління якими і потребує удосконалення.

Висновки і пропозиції. Отже, фінансовий менеджмент є потужною управлінською категорією, що може впливати на загальне благополуччя компанії, здатність конкурувати, бути платоспроможною, ліквідною та прибутковою. Основною позицією в цьому процесі є фінансовий менеджер, від дій та компетенцій якого залежатиме якість господарюючої системи. За природою фінансове управління безперечно динамічне, складне і багатofакторне, що зумовлює потребу його постійного вивчення, удосконалення, пошуку все більшої кількості альтернатив для забезпечення безперебійної реалізації.

Узагальнення наукових підходів дало можливість обґрунтувати, що забезпечення ефективного фінансового менеджменту залежить від формування структури компанії, де вагомe місце належить службі фінансового менеджменту, а також розроблення структур управління активами та фінансовими потоками, урахування стратегій підприємства та цілеутворення на вищому управлінському рівні, організація системи фінансового управління з достатньо чіткою системою інформаційного обміну, для можливості реагування на всі зміни в компанії; урахування потреби пошуку альтернатив та їх використання з метою розвитку та удосконалення системи фінансового управління.

Вагомого значення, на нашу думку, набувають питання інновацій у фінансовому менеджменті, інформатизації, удосконалення процесів і збільшення гнучкості менеджменту тощо. Для покращення процесу фінансового управління доцільним є використання сучасних технологій обміну досвідом та порівняльного аналізу, зокрема бенчмаркінгу, оскільки як механізм, що реально застосовується у світовій економічній практиці, він об'єднує пошук, дослідження, застосування та адаптацію досвіду підприємств будь-якої галузі з метою спільного удосконалення та формування дієвого фінансового менеджменту.

Список використаних джерел

1. Васильєва Т. А. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві. *Вісник Української академії банківської справи. Розділ 4. Прикладні фінансово-економічні проблеми*. 2014. № 1 (36). С. 84–90.
2. Верстяк О. М. Основні принципи та напрямки покращення фінансового менеджменту суб'єкта господарювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип. 3. С. 189–194.
3. Заварзіна Т. В. Вдосконалення поняття «Фінансове управління інноваційним розвитком підприємства» та його особливості в торгівлі. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. С. 45–48.
4. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т. Мельник О. Г., Процик І. С. Керівництво організацією: навч. посіб. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2008. 244 с.
5. Кулина Г. М. Фінансові технології, як каталізатори економічного зростання: національні виміри та світова практика. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 50–57.
6. Невольська Н. В. Бенчмаркінг, як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 6. С. 80–82.
7. Осадчук Ю. М. Роль фінансового менеджменту в діяльності підприємств. *Інноваційна економіка. Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2013. № 5 (43). С. 96–100.
8. Харрінгтон Х. Дж., Харрінгтон, Дж. С. Бенчмаркінг в лучшем виде: 20 шагов к успеху / пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 176 с.
9. Castells M. The Information Economy and the New International Division of Labor. *The New Global Economy in the Information Age: Reflections on our Changing World* / M. Carnoy, M. Castells, S. Cohen, F. Cardoso, eds. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press, 1993. Pp. 15–19.
10. Financial benchmarking – What is financial benchmarking? URL: <https://debitoor.com/dictionary/financial-benchmarking>.
11. Walsh J. P., Ungson G. R. Organizational Memory. *The Academy of Management Review*. New York, USA, 1991. Vol. 16 (1). Pp. 57–91.

References

1. Vasylieva, T. A. (2014). Finansovy kontrolinh yak instrument upravlinnia ekonomichnymy protsesamy na pidpriemstvi [Financial control as an instrument of management of economic processes at the enterprise]. *Visnyk Ukrainiskoi akademii bankivskoi spravy. Rozdil 4. Prykladni finansovo-ekonomichni problemy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking. Section 4. Applied Financial-Economic Problems*, 1 (36), 84–90 [in Ukrainian].
2. Vestyak, O. M. (2012). Osnovni pryntsyipy ta napriamky pokrashchennia finansovoho menedzhmentu subiekta hospodariuvannia [Basic principles and directions of improvement of financial management of the subject of economic activity]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*, 3, 189–194 [in Ukrainian].
3. Zavarzina, T. V. (2011). Vdoskonalennia poniattia «Finansove upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva» ta yoho osoblyvosti v torhivli [Improvement of the concept «Financial management of innovative development of the enterprise» and its features in trade]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 11, 45–48 [in Ukrainian].
4. Kuzmin, O. Y., Mala, N. T. Melnyk, O. G., Protsyk, I. S. (2008). *Kerivnytstvo orhanizatsiiei [Management of the organization]*. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» [in Ukrainian].
5. Kulyna, H. M. (2018). Finansovi tekhnolohii, yak katalizatory ekonomichnoho zrostantia: natsionalni vymiry ta svitova praktyka [Financial technologies as catalysts of economic growth: national dimensions and world practice]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 2, 50–57 [in Ukrainian].
6. Nevolska, N. V. (2016). Benchmarkinh, yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Benchmarking, as a tool for improving the efficiency of enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and Enterprise Management*, 6, 80–82 [in Ukrainian].
7. Osadchuk, Yu. M. (2013). Rol finansovoho menedzhmentu v diialnosti pidpriemstv [The role of financial management in the activities of enterprises]. *Innovatsiina ekonomika. Ekonomika ta konkurentospromozhnist pidpriemstv – Innovative economy. Economics and Competitiveness of Enterprises*, 5 (43), 96–100 [in Ukrainian].
8. Harrington, Kh. DZh. (2004). *Benchmarking v luchshem vide: 20 shagov k uspekhu [Benchmarking at the best: 20 Steps to Success]*. St. Petersburg: Piter [in Russian].
9. Castells, M. (1993). The Information Economy and the New International Division of Labor. In M. Carnoy, M. Castells, S. Cohen, F. Cardoso (Eds.), *The New Global Economy in the Information Age: Reflections on our Changing World* (pp. 15–19). Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
10. *Financial benchmarking – What is financial benchmarking?* Retrieved from <https://debitoor.com/dictionary/financial-benchmarking>.
11. Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memor. *The Academy of Management Review*, 16 (1), 57–91.

Ерфан Віталій Йосипович – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу, менеджменту та логістики, ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (пл. Народна, 3, м. Ужгород, 88000, Україна).

Ерфан Виталий Иосифович – кандидат экономических наук, доцент кафедры международного бизнеса, менеджмента и логистики, ГВНЗ «Ужгородский национальный университет» (пл. Народная, 3, г. Ужгород, 88000, Украина).

Erfan Vitaliy – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of international business, management and logistics, State Higher Educational Establishment «Uzhhorod National University» (3 Narodna Square, 88000 Uzhhorod, Ukraine).

Стеців Мирослава Романівна – магістр економіки, ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (пл. Народна, 3, м. Ужгород, 88000, Україна).

Стеців Мирослава Романовна – магістр економіки, ГВНЗ «Ужгородський національний університет» (пл. Народная, 3, г. Ужгород, 88000, Украина).

Stetsiv Myroslava – Master of economy, State Higher Educational Establishment «Uzhhorod National University» (3 Narodna Square, 88000 Uzhhorod, Ukraine).

E-mail: stetsivmira@gmail.com

Федина Олександр Вячеславович – магістр, ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (пл. Народна, 3, м. Ужгород, 88000, Україна).

Федина Александр Вячеславович – магістр, ГВНЗ «Ужгородський національний університет» (пл. Народная, 3, г. Ужгород, 88000, Украина).

Fedyna Oleksandr – Master Degree student, State Higher Educational Establishment «Uzhhorod National University» (3 Narodna Square, 88000 Uzhhorod, Ukraine).