

*О. О. Маслиган,*

*д. е. н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму, Мукачівський державний університет*

*ORCID ID: 0000-0002-8465-548X*

*С. А. Жуков,*

*д. е. н., доцент кафедри ділового адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"*

*ORCID ID: 0000-0002-0499-7990*

*О. С. Ігнатушенко,*

*викладач кафедри управління, фінансів та адміністрування, Одеський інститут Приватного акціонерного товариства*

*"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія управління персоналом"*

*ORCID ID: 0000-0001-7994-7069*

*Т. В. Кулініч,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"*

*ORCID ID: 0000-0003-0110-7080*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.4.10

## СТРУКТУРИЗАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ МЕТОДИКИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

*О. Maslihan,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Management of Economic Processes and Tourism, Mukachev State University.*

*S. Zhukov,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management, Uzhhorod National University*

*O. Ihnatushenko,*

*Lecturer of the Department of Management, Finance and Administration, Odessa Institute of the Private Joint Stock Company "Higher education institution "The Interregional Academy of Personnel Management "*

*T. Kulinich,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University*

### STRUCTURING OF THE ELEMENTS OF THE METHODOLOGY FOR MANAGING THE FINANCIAL CAPACITY OF A PRODUCTION ENTERPRISE

**Розуміння методики як сукупності дій з реалізації конкретних методів за певним алгоритмом для досягнення поставлених цілей актуалізує значущість вивчення методики управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства. Для цього важливо ідентифікувати дії з упорядкування процесу розробки та інтеграції Збалансованої Системи Показників у якості основи системи фінансового управління. У межах статті здійснена загальна структуризація та опис елементів методики управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства. Базовим елементом дослідження є виділення алгоритму проектування елементів методики управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства. Паралельно авторами реалізоване вияв-**

лення структури методики управління таким потенціалом та здійснений опис її базових елементів. У процесі дослідження встановлено, що впровадження Збалансованої Системи Показників удосконалює такі елементи управління фінансовим потенціалом, як системи фінансового планування та контролінгу. Доведено, що в умовах застосування запропонованого підходу до управління є необхідність використання оптимізованої структурної ідеї Збалансованої Системи Показників. При оптимізації структурної ідеї Збалансованої Системи Показників отримано структуру, що містить у якості базису балансування фінансову стратегію підприємства та складові: "зовнішнє середовище"; "фінансові ресурси підприємства"; "кадрові ресурси фінансової служби"; "організаційні ресурси фінансової служби"; "технологічні ресурси фінансової служби".

*Understanding the methodology as a set of actions to implement specific methods according to a given algorithm to achieve the set objectives makes it more important to study the method of managing the financial potential of a production enterprise. To this end, it is important to identify actions to streamline the process of developing and integrating a balanced scorecard as the foundation of the financial management system. Within the scope of the article, the elements of the methodology for managing the financial potential of a production enterprise are generally structured and described. The basic element of the research is the isolation of the algorithm of the design of elements of the methodology of management of financial potential of a production enterprise. At the same time, the authors have discovered the structure of the methodology for managing such potential and described its basic elements. The study found that the implementation of the Balanced Scorecard would improve financial capacities management elements such as financial planning and control systems. It has been proven that the proposed management approach requires the use of the streamlined structural idea of the Balanced Scorecard. The optimization of the structural idea of the Balanced System of Indicators yields a structure containing as a basis for balancing the financial strategy of the enterprise and comprising: "the external environment"; "the financial resources of the enterprise"; "the human resources of the financial service"; "Organizational resources of the financial service"; "technological resources of the financial service". Structuring the elements of the management methodology of the Fund will allow: 1) to develop a comprehensive approach to the construction of a system of actions based on a preliminary study of the status and main results of the operation of the Fund; 2) to develop a common approach to the development of elements of the plan systems, Planning regulations to ensure that an enterprise develops with the necessary resources and improves its financial performance based on the Balanced Scorecard; 3) develop a common approach to developing parts of the regulatory management system.*

*Ключові слова: потенціал, управління, Збалансована Система Показників, структурна ідея.  
Key words: potential, management, Balanced Scorecard, structural idea.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Дослідження сучасних моделей реалізації програмно-цільового фінансового управління, виявлення їх переваг та недоліків, порівняння позитивних та негативних рис, дозволило запропонувати Збалансовану Систему Показників як основу формування елементів методики управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства. Відповідно до вищенаведеного, методика управління таким потенціалом для виробничих підприємств буде розглянута нами як сукупність дій з упорядкування процесу розробки та інтеграції збалансованого набору фінансових і нефінансових показників у фінансову службу. У зв'язку з цим важливо сформулювати опис таких дій у розрізі: проєкту базових алго-

ритмів методики аналізу, проєкту базових алгоритмів попередньої оцінки потенціалу; вибору моделі оцінки (зокрема, розробки та впровадження збалансованих показників у фінансову службу). Окреслений опис допоможе системно вивчити такі дії.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед сучасних науковців, у працях яких започатковано розв'язання даної проблеми можна виділити праці: В.М. Марченко, А.І. Бондар [4], Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Бек О.М. [8], Іванець О.О. [2] тощо. Окреслені праці визначають дії з управління фінансовим потенціалом підприємства з урахуванням фінансової стратегії та їх специфіку залежно від застосовуваних моделей оцінки. Саме на ці наукові праці й спирається автор. Водночас впровадженням у практику фінансового



**Рис. 1. Алгоритм проектування елементів методик управління ФПВП**

Джерело: розроблено на основі [3; 5; 6].

управління системного підходу, заснованого на дослідженні об'єктів управління через призму застосування "теорії потенціалів" призвели до розвитку у цій площині сучасної управлінської парадигми сформованої множиною наявних нині концепцій фінансового управління та підходів до його оцінки. Окреслена множинність значно ускладнює процеси системного вивчення елементів методик управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є загальна структуризація та опис елементів методик управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства. Окреслена мета зумовила потребу у вирішенні таких дослідницьких завдань: 1) виділення алгоритму проектування елементів методик управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства; 2) виявлення структури методик управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства; 3) опис елементів методик управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Розуміння методик як сукупності дій з реалізацією конкретних методів за певним алгоритмом для досяг-

нення поставлених цілей дозволило розглядати методику управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства (далі — ФПВП), як дії з упорядкування процесу розробки та інтеграції Збалансованої Системи Показників (далі ЗСП) у ФПВП в якості системи фінансового управління та структурувати їх у розрізі: методик аналізу (попередня оцінка ФПВП); елементів методик фінансового планування та контролінгу (розробка ЗСП та її каскадування). З урахуванням вищезазначеного, проектування методичних ресурсів ФПВП повинно проводитись за таким алгоритмом (рис. 1). Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів дії алгоритму проектування елементів методик управління ФПВП.

Перший етап передбачає визначення особливостей процесу попереднього дослідження стану та основних результатів функціонування ФПВП, через призму впливу зовнішнього фінансового середовища; фінансових, кадрових, організаційних та технологічних ресурсів ФПВП.

Дослідження структурної ідеї ЗСП, яка є концептуальною основою подальшої розробки методичних ресурсів управління, виявляє існування чотирьох складових (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), які повинні бути враховані при попередній оцінці ФПВП, поряд з цим помітна відсутність їх наукового обґрунтування та націленість виключно на управління загальною стратегією підприємства. Створює значні проблеми застосування терміну "бізнес-проце-

Таблиця 1. Процес сегментації сильних та слабких місць оцінки ФПВП

Об'єкт сегментації	Опис процесу сегментації
Сегментація зовнішнього середовища ФПВП	Сегментація факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу за наявними можливостями та загрозами: - групування факторів за системою PEST-аналізу; - класифікація факторів за методом SWOT-аналізу
	Сегментація факторів зовнішнього фінансового середовища безпосереднього впливу: - групування суб'єктів фінансових відносин з підприємством та виділення факторів, що впливають на ефективність цих відносин у стратегічному періоді; - класифікація факторів за методом SWOT-аналізу
Сегментація внутрішнього середовища ФПВП	Сегментація факторів внутрішнього фінансового середовища: - групування факторів за складовими ЗСП та параметрами оцінки; - бальна оцінка факторів за системою від 0 до 5 балів; - градація факторів за їх впливом на загальний ризик фінансової діяльності за методом SNW-аналізу розширеного

Джерело: розроблено на основі [3; 5; 6; 7].

си". Термін передбачає застосування процесного підходу до фінансового управління.

Недоцільність використання терміну "бізнес-процеси" у структурній ідеї ЗСП також пов'язана з недосконалістю процесного підходу [3; 5; 6]: побудова ієрархії бізнес-процесів призводить до утворення 2-х систем менеджменту на одному підприємстві (системи управління процесами поряд з існуючою адміністративно-функціональною); створення процесної моделі трудомістке, складне та витратне; застосування підходу потребує додаткового залучення управлінського персоналу; процедури виділення бізнес-процесів недосконалі.

Виділення внутрішньофірмових, міжфункціональних та другорядних бізнес-процесів призводить до проблем у керуванні, погіршенні процесу координації управлінських рішень, появи понаднормової та непогдженної між собою системи регламентів, втрати частини функцій та робіт підрозділів, виникненню конфлікту інтересів у боротьбі за ресурси. Виділення основних, додаткових та управлінських бізнес-процесів є достатньо проблемним та недоцільним для підприємств з чисельністю до 100 чоловік. Неможливий розгляд управлінських бізнес-процесів відокремлено від основної діяльності.

Некоректним є використання складової "клієнти". Не применшуючи значення впливу на фінансову стратегію фактору прямого впливу "клієнти", вважаємо доцільним урахування й інших факторів зовнішнього фінансового середовища, якщо вони є стратегічно важливими.

Названі недоліки визначають потребу в оптимізації структурної ідеї ЗСП, що реалізується при урахуванні впливів на забезпечення життєздатності ФПВП та їх науковому обґрунтуванні. У цьому зв'язку виникає необхідність:

— виділення складової "зовнішнє фінансове середовище" замість існуючої "клієнти", що дозволить повністю врахувати вплив зовнішнього фінансового середовища ФПВП;

— виділення складових "фінансові ресурси підприємства", "кадрові ресурси фінансової служби", "органі-

заційні ресурси фінансової служби", "технологічні ресурси фінансової служби" замість "фінанси", "навчання та розвиток", "бізнес-процеси". Це дозволить врахувати вплив внутрішнього середовища ФПВП, досягти конкретності виділення складових ЗСП;

— виділення фінансової стратегії підприємства у якості бази збалансування.

Побудова моделі оцінки ФПВП за визначеною схемою потребує сегментації сильних та слабких місць ФПВП, що вимагає розробки за кожним сегментом їх типової класифікації, яка, на думку фахівців, фінансової служби могла мати місце (табл. 1).

Для повноти здійснення оцінки вводиться також система кількісних і якісних критеріїв, оскільки без їх допомоги фінансовому менеджеру складно оцінити стан ФПВП за визначеними проблемами.

Сегментація проблемних місць виконана в запропонованій технології за принципом оцінки складових ЗСП у розрізі 5 блоків, що впливають на формування фінансової стратегії підприємства:

1. Охоплює традиційні фінансові індикатори, що характеризують стан фінансових ресурсів. Оцінка фінансових ресурсів підприємства здійснюється за кількома основними напрямками [6]: ліквідність та платоспроможність, фінансова стійкість, ділова активність, рентабельність.

2. Охоплює систему умов і факторів, що впливають на ФПВП.

3. Охоплює індикатори, що характеризують кадрові ресурси — рушійну силу перетворення фінансової стратегії у реальність. Фінансові менеджери характеризують визначену складову ЗСП як "важливий актив, що є найменш зрозумілим та найменш придатним для оцінювання" [3, с. 119—133]. З метою вирішення визначених проблем доцільним є розмежування складової на три взаємопов'язані оціночні групи: людський капітал, навчання людського капіталу, втримання найкращих кадрів. Виділення оціночних груп "людський капітал", "навчання людського капіталу", "збереження найкращих кадрів" дозволить забезпечити обґрунтований вибір оціночних показників.



У групі "людської капітал" важливими є показник "навички та вміння, необхідні для реалізації фінансової стратегії" ( $HV^{PHC}$ ), змістове наповнення якого залежить від сфери діяльності підприємства та займаної посади. Алгоритм розрахунку показника є таким:

$$HV^{PHC} = \frac{ППЗ(\overline{ОБ}) + ПМВ(\overline{ОБ}) + ППН(\overline{ОБ})}{3} \rightarrow \overline{ОБ} \rightarrow \text{квадрант МС (1...6)} \quad (1);$$

де: ППЗ — "профільні знання працівників" — знання фінансового та податкового обліку, політики активних про-  
дажів, фінансового аналізу, фінансового планування та ін.; ПМВ — "методичні вміння працівників" — здатність мислити абстрактно, вміння читати баланс, аналітична допитливість, здатність до навчання, здатність швидкої адаптації до змін; вміння сформулювати та реалізувати фінансову стратегію; вміння вести перемовини; ППН — "поведінкові навички працівників" — толерантність, уважність, цілеспрямованість, неконфліктність, нерозголошення комерційної таємниці; логічне мислення; квадрант МС (1...6) — квадрант матричної системи попередньої оцінки ФПВП за значенням середнього балу  $\overline{ОБ}$ .

Кожна ППЗ, ПМВ, ППН відповідність оцінюється у 0,28 оціночних балів. Максимально повною вважається така відповідність, при якій працівник набирає 5 балів. Чим меншій кількості критеріїв відповідають знання та навички працівника, тим більша вірогідність помилок у роботі та гальмування процесу реалізації покладених на нього обов'язків. Загальна відповідність працівників фінансової служби наведеним критеріям оцінюється за допомогою середнього оціночного балу (далі — ), значення якого може коливатися від 0 до 5.

У групі "навчання людського капіталу" доцільним є використання показника можливості до навчання" (МН):

$$(2);$$

де: ОБ — результат експертної оцінки параметру за шкалою від 0 до 5 балів; Х 1...6 — параметри якості показника: відпустка на навчання за кошт підприємства; навчання за кошт підприємства; зростання у професійному плані; стажування за кордоном; обмін досвідом; бізнес-тренінги та семінари; квадрант МС (1...6).

У групі "збереження найкращих кадрів", основні фактори, що можуть зберегти найкращі кадри на робочому місці це: "психологічний клімат у колективі"; "соціальний пакет підприємства"; "можливості підвищення заробітної плати та кар'єрного зростання"; "задоволеність заробітною платою".

Показник "психологічний клімат у колективі" ( $ПК^K$ ) характеризує здатність працівників до ефективної співпраці. Алгоритм розрахунку показника:

$$ПК^K = \frac{X1(ОБ) + \dots + X5(ОБ)}{5} \rightarrow \overline{ОБ} \rightarrow \text{квадрант МС (1...6)} \quad (3);$$

де: ОБ — результат експертної оцінки параметру за шкалою від 0 до 5 балів;

квадрант МС (1...6) — квадрант матричної системи попередньої оцінки ФПВП; Х 1...5 — параметри якості: здатність колективу до співпраці; якості членів колективу; рівень стресу; відносини у колективі; конфліктність колективу.

Оцінку кожного параметра необхідно здійснювати за даними кількох працівників, обраних за методом випадкової вибірки. Результати оцінки параметру слід узагальнювати методом розрахунку середнього балу.

Показник "соціальний пакет підприємства" ( $СП^n$ ) характеризує пільги та соціальний захист, які конкретне підприємство надає своїм працівникам. Алгоритм розрахунку показника є такими:

$$СП^n = \frac{X1(ОБ) + \dots + X6(ОБ)}{6} \rightarrow \overline{ОБ} \rightarrow \text{квадрант МС (1...6)} \quad (4);$$

де: ОБ — результат експертної оцінки параметру за шкалою від 0 до 5 балів; квадрант МС (1...6) — квадрант матричної системи попередньої оцінки ФПВП; Х 1...6 — параметри якості показника: відпустка; лікарняні; пільгові путівки; житлова площа за рахунок підприємства; організація новорічних та інших свят, надання подарунків сім'ям працівників; пільгове лікування працівників та членів їх родин у оздоровчих установах.

Показник "можливості підвищення заробітної плати та кар'єрного зростання" ( $М^{3nl\setminus K}$ ) — визначаються: темпами розвитку та можливостями підприємства з максимізації прибутку (за умови кадрової політики, орієнтованої на підвищення заробітної плати та кар'єрне зростання).

Показник "задоволеність заробітною платою" ( $З^{3nl}$ ) — вимірюється на основі відносно бальної оцінки, оскільки застосування грошового виміру надає суперечливі результати (що пояснюється різними побажаннями працівників щодо рівня заробітної плати), тому визначається можливістю за рахунок заробітної плати задовольнити сучасні потреби (параметри): у продуктах харчування; побутовій хімії; одязі; інших предметах (побутовій техніці, предметах домашнього інтер'єру); відпочинку, заощадженнях. Результати оцінки узагальнюються методом розрахунку середнього балу та присвоєнням відповідного квадранту у матричній системі попередньої оцінки. Алгоритм розрахунку "задоволеності заробітною платою" ( $З^{3nl}$ ) є такими:

$$З^{3nl} = \frac{X1(ОБ) + \dots + Xn(ОБ)}{6} \rightarrow \overline{ОБ} \rightarrow \text{квадрант МС (1...6)} \quad (5);$$

де: ОБ — результат експертної оцінки параметру за шкалою від 0 до 5 балів; квадрант МС (1...6) — квадрант матричної системи попередньої оцінки ФПВП, що визначається за значенням  $\overline{ОБ}$ ; Х 1...n — параметри задоволення потреб: у продуктах харчування; побутовій хімії; одязі тощо.

4. Охоплює індикатори, що характеризують управлінські та інформаційні технології, які визначають здатність до реалізації фінансової стратегії та перетворення даних у інформацію. При цьому можна виділити такі групи показників для оцінки технологічних ресурсів: 1) технологія управління; 2) зв'язок елементів технології управління; 3) специфікаційна відповідність; інформаційні технології.

Група технологія управління — узагальнює показники. "Об'єднання елементів технології управління" — вимірює ефективність функціонування елементів технології управління (об'єднання є зовнішньою характеристикою технології управління, яку бажано зменшувати), визначається взаємозалежністю функцій за даними, вимірюється "ступенем зціплення (СЦ)". Вирізняють 6 типів об'єднання: за даними (СЦ=1); за зразком (СЦ=3); за управлінням (СЦ=4); за зовнішніми посиланнями (СЦ=5); за зовнішньою площею (СЦ=7); за змістом (СЦ=9). Визначені типи об'єднання можуть бути оцінені за допомогою оціночного балу, який визначається за шкалою від 0 до 5 (у випадку наявності кількох ступенів об'єднання ефективність елементів визначається на основі виведення середнього оціночного бала та наявними СЦ).

Група зв'язок елементів технології управління — вимірює ефективність функціонування елементів технології управління і визначається на основі критерію зв'язку, що визначає внутрішню залежність частин функції (чим вищий критерій зв'язку, тим ефективніше реалізується той вид управлінської діяльності, на реалізацію якого спрямована функція). Для вимірювання зв'язку використовується 7 типів сили зв'язку (СЗ): випадковий (СЗ = 0), логічний (СЗ = 1), тимчасовий (СЗ = 2) (тип зв'язку є результатом неправильного планування архітектури технології управління); процедурний (СЗ = 5) (тип зв'язку утворюється в результаті недостатньо виваженого планування архітектури технології управління); інформаційний та комунікативний (СЗ = 7 – 9) (типи зв'язку є ефективними, однак можуть виникнути проблеми надлишку або браку даних); функціональний (СЗ = 10) (один з найбільш ефективних типів зв'язку, утворюється в результаті максимально виваженого планування архітектури управління). При наявності у функції кількох типів зв'язку їй присвоюють показник сили зв'язку, який є найвищим. Визначені типи сили зв'язку відповідають певному оціночному балу (ОБ) за шкалою від 0 до 5. Загальна оцінка сили зв'язку в архітектурі технології управління визначається за матричною системою попередньої оцінки ФПВП.

Група специфікаційна відповідність — відповідно до загальноприйнятих норм, будова технології фінансового управління повинна відповідати загальноприйнятому у практиці складу та набору вимог (специфікаціям), які забезпечують її якість. Специфікації формування технології фінансового управління є нормативним набором, який на практиці може містити додаткові елементи, що визначаються специфікою діяльності окремого підприємства. Специфікаційну відповідність системи фінансового управління доцільно визначати за "бальною системою оцінки відповідності специфікаціям".

Група "інформаційні технології" містить показники:

— інформаційна безпека — оцінка повинна здійснюватись у тримірному виразі, у розрізі об'єктів: основ (законодавча, нормативно-методична та наукова база); напрямків (об'єктів, процесів; каналів зв'язку); етапів (визначення інформаційних та технічних ресурсів, що потребують захисту; потенційно можливих загроз та каналів витоку інформації тощо). Кожний з визначених об'єктів оцінюється за допомогою елементів матриці знань та експертної оцінки ефективності елементів інформаційної безпеки. Загальна інформаційна безпека оцінюється за допомогою середнього балу та присвоєння за результатами оцінки відповідного квадранту у матричній системі попередньої оцінки ФПВП;

— програмне забезпечення та апаратні засоби визначаються: функціоналом програмного забезпечення; характеристиками інформаційно-технічної озброєності, відомістю та іміджем виробника; вартістю володіння продуктом. Узагальнена бальна оцінка ефективності програмного забезпечення здійснюється за допомогою середнього балу та присвоєння за результатами оцінки, відповідного квадранту у матричній системі попередньої оцінки ФПВП.

5. Охоплює індикатори організаційних ресурсів фінансової служби, що визначають її здатність до злагодженої роботи та еволюційного розвитку у довгостроковій перспективі. Серед найбільш важливих груп блоку виділяють: "організаційну взаємодію"; "організаційну досконалість"; "організаційні нововведення".

Група "організаційна взаємодія" характеризується формою реалізації організаційної взаємодії (показники "канали комунікацій", "комунікаційний клімат", "зворотній зв'язок", "задоволення інформаційних потреб"); типом організаційної взаємодії (показник "горизонтальні та вертикальні зв'язки"), механізмом організаційної взаємодії (показник "організаційна культура"). Показник "канали комунікацій" ( $K_{\text{Комунікацій}}$ ) розраховується за алгоритмом:

$$K_{\text{Комунікацій}} = \frac{X1(ОБ) + \dots + X5(ОБ)}{5} \rightarrow \overline{ОБ} \rightarrow \text{квадрант МС (1...6)} \quad (6);$$

де: ОБ — результат експертної оцінки параметра за шкалою від 0 до 5 балів; квадрант МС (1...6) — квадрант матричної системи попередньої оцінки ФПВП, що визначається за показником  $\overline{ОБ}$ ; X — параметри якості показника: забезпеченість технічними засобами комунікацій (X1); рівень витрат на технічні засоби комунікації (X2); відповідність каналів специфіці повідомлення та цілям комунікацій (X3); рівень володіння технічними засобами комунікацій (X4); якість письмових комунікацій (X5).

Для точності результатів необхідно дати оцінку кільком каналам комунікацій, обраним методом випадкової вибірки. У цьому випадку за результатами оцінки кожного параметра доцільно визначити  $\overline{ОБ}$ . Алгоритми розра-

хунку показника "комунікаційний клімат" ( $K^{клімат}$ ):

$$K^{клімат} = \frac{X1(ОБ) + \dots + X7(ОБ)}{7} \rightarrow \overline{ОБ} \rightarrow \text{квадрант МС (1...6)} \quad (7);$$

де: ОБ — результат експертної оцінки параметра за шкалою від 0 до 5 балів; квадрант МС (1...6) — квадрант матричної системи попередньої оцінки ФПВП, що визначається за показником  $\overline{ОБ}$ ; X 1-7 — параметри якості показника: усвідомлення працівником своєї важливості у організації; задоволеність роботою; традиції спільного вирішення проблем; комунікативна компетентність; практика наставництва; спадковість досвіду та традицій; відданість інтересам підприємства (X7).

Доцільно проводити розрахунок параметрів за даними кількох працівників, обраних методом випадкової вибірки. У цьому випадку за результатами бальної оцінки кожного параметра доцільно визначити середній бал. Алгоритми розрахунку показника ( $Зв^{зв'язок}$ ):

$$Зв^{зв'язок} = \frac{X1(ОБ) + \dots + X4(ОБ)}{4} \rightarrow \overline{ОБ} \rightarrow \text{квадрант МС (1...6)} \quad (8);$$

де: ОБ — результат експертної оцінки параметра за шкалою від 0 до 5 балів; квадрант МС (1...6) — квадрант матричної системи попередньої оцінки ФПВП, що визначається за показником  $\overline{ОБ}$ ; X 1...4 — параметри якості показника: здатність співробітників налагоджувати зворотній зв'язок, задавати запитання, висувати пропозиції; відкритість керівників до запитань та пропозицій підлеглих; зацікавленість у виявленні потенціалу працівника та залучення його до процесу управління; наявність у персоналу можливості вносити пропозиції з розвитку підприємства.

Оцінка параметрів здійснюється за даними кількох працівників, обраних методом випадкової вибірки. За результатами бальної оцінки кожного параметра доцільно визначити середній бал.

Алгоритми розрахунку показника "горизонтальні та вертикальні зв'язки" ( $З^{г\wedge в}$ ):

$$З^{г\wedge в} = \frac{(X1.1 + \dots + X1.4)}{4} + \frac{(X2.1 + X2.2)}{2} \rightarrow \overline{ОБ} \rightarrow \text{квадрант МС (1...6)} \quad (9);$$

де: ОБ — результат експертної оцінки параметра за шкалою від 0 до 5 балів;

квадрант МС (1...6) — квадрант матричної системи попередньої оцінки ФПВП, що визначається за  $\overline{ОБ}$ ; X — параметри якості показника: горизонтальні зв'язки (X1 1...4): якість обміну інформацією між підрозділами та посадовими особами; рівень координації діяльності підрозділів та посадових осіб; погодженість та цілеспрямованість дій підрозділів та посадових осіб; ефективність формування робочих груп; вертикальні зв'язки (X2 1...2): доведення до відома наказів та розпоряджень керівництва; інформація про цілі, цінності та принципи діяльності підприємства (X2).

Показник "організаційна культура" (ОК) характеризує ефективність діючої системи базових передумов, за своєю групою та їх здатність до сприяння зовнішній адаптації, внутрішній інтеграції, сприйняттю новими членами колективу. ОК доцільно розраховувати за алгоритмом:

$$ОК = \frac{X1(ОБ) + \dots + X6(ОБ)}{6} \rightarrow ОБ \rightarrow \text{квадрант МС (1...6)} \quad (10);$$

де: ОБ — результат експертної оцінки параметра за шкалою від 0 до 5 балів; квадрант МС (1...6) — квадрант матричної системи попередньої оцінки ФПВП, що визначається за показником  $\overline{ОБ}$ ; X 1...5 — параметри якості показника: система цінностей, спрямованих на підтримку впровадження організаційних, технологічних нововведень; наявність у працівників уявлення щодо місії, цілей діяльності підприємства, їх підтримка; ставлення до керівництва; розроблений та впроваджений кодекс ділової етики та обов'язковість його виконання; існування традицій у одязі, позитивних традицій та символів.

Оцінку параметрів доцільно здійснювати за даними кількох працівників, обраних методом випадкової вибірки. У цьому випадку, за результатами бальної оцінки кожного параметра доцільно визначити середній бал.

Показник "задоволеності інформаційних потреб" характеризує рівень задоволеності інформаційних потреб вищого керівництва, начальників відділів та рядових працівників на основі відповідних параметрів якості.

Алгоритм розрахунку показника "задоволеність інформаційних потреб" ( $З^n$ ) є такими:

$$З^n = \frac{(X1.1(ОБ) + \dots + X1.3(ОБ))}{3} + \frac{(X2.1(ОБ) + \dots + X2.4(ОБ))}{4} \rightarrow \overline{ОБ} \rightarrow \text{квадрант МС (1...6)} \quad (11);$$

де: ОБ — результат експертної оцінки параметра за шкалою від 0 до 5 балів; квадрант МС (1...6), що визначається за значенням  $\overline{ОБ}$ ; X — параметри якості показника: для вищого керівництва (X1 1...3): ефективність аналітичної обробки інформації; якість зовнішньої та внутрішньої інформації; проінформованість щодо стану справ на підприємстві; для начальників відділів та рядових працівників (X2 1...4): проінформованість щодо діяльності підприємства, щодо майбутніх змін на робочому місці та очікувань керівництва; якість інформації, що надходить, її достатність.

Оцінка параметрів може здійснюватися за даними кількох працівників, обраних методом випадкової вибірки. За результатами бальної оцінки кожного параметра доцільно визначити

Група "організаційна досконалість" характеризується ефективністю закріплення за структурними підрозділами і відповідальними виконавцями керівних органів основних функцій та процедур прийняття рішень, що може бути оцінено за показником ПЦ<sup>фу</sup> "повний цикл фінансового управління".

Найкраще уявлення про ефективність ПЦ<sup>фу</sup> надає метод 7 sigma.

Група "організаційні нововведення" (реформи, в ході яких досягається зміна цінностей, прагнень, поведінки працівників при одночасній трансформації процесів, стратегій і систем). Визначений нематеріальний актив оцінюється за допомогою певних інформативних показників.

З урахуванням наведених положень сформована матрична система оцінки ФПВП, за допомогою якої експерт може здійснити оцінку та первинне сегментування сильних та слабких місць ФПВП (за допомогою спеціальних полів для сегментування). Отримані дані дозволяють сформулювати портрет ФПВП, за допомогою якого візуально оцінюється гострота фінансових проблем на підприємстві.

Визначений портрет може бути ефективно узагальнений за допомогою удосконаленої матриці комплексної сегментації ФПВП. За результатами узагальненого на основі матриці портрету фінансового потенціалу можна визначити стратегічні перспективи подальшого розвитку підприємства.

Підприємство може мати можливості до агресивного зростання, обмеженого зростання, оборонні антикризові можливості утримання позицій або фінансового скорочення: зона 1 — дає можливість підприємству здійснювати агресивне фінансове зростання, спрямоване на забезпечення високих темпів росту за обсягами виробництва та реалізації продукції; зона 2 — дає можливість підприємству здійснювати агресивне або обмежене фінансове зростання; зона 3 — дає можливість підприємству до обмеженого фінансового зростання, спрямованого на посилення основних фінансових позицій та подолання зовнішніх слабкостей або загроз за рахунок сильного внутрішнього фінансового середовища; зона 4 — дає можливість підприємству орієнтуватися на обмежений розвиток або антикризовий напрямок з утримання завойованих позицій; зона 5 — дає можливість підприємству до вибору виключно антикризового напрямку фінансового скорочення.

Другий етап, відповідно до рисунку 1, передбачає визначення особливостей розробки елементів системи планів та планових нормативів із забезпечення ФПВП необхідними ресурсами та підвищення його ефективності у майбутньому періоді.

Більшість вітчизняних підприємств не має розробленої системи внутрішнього планування, тому цей етап повинен починатися з цілеутворення — формулювання ключової мети підприємства та системи другорядних цілей. Можна виділити таку схему цілеутворення:

1. Ключове цілеутворення: формулювання місії, бачення, цінностей та ключової стратегії.

2. Другорядне цілеутворення: формулювання фінансової стратегії.

Створення ЗСП слід починати з формулювання місії, бачення, ключової стратегії та цінностей, ключових цілей підприємства з наступним переходом до другорядних. Вибір варіанту фінансової стратегії та пріоритетних напрямків фінансової діяльності рекомендується здійснювати за допомогою кількісного методу опису стратегічних альтернатив [3, с. 96—97], що дозволить обрати найбільш доцільні варіанти з точки зору пріоритетів вартості.

Для опису та детального розгляду обраного сценарію стратегічного вибору доцільно використовувати диференціацію цілей та їх представлення у формі стратегічної карти (далі — СК), побудованої за технологією дерева цілей та у розрізі 5-ти складових ЗСП. Кінцеву фіксацію сценарію стратегічного вибору та формування цільових установок з урахуванням пріоритетних напрямків та обмежень за ресурсами ФПВП доцільно здійснювати за допомогою кількісної фіксації цілей стратегічної картки у системі показників за допомогою ЗСП.

ЗСП повинна зосереджувати увагу на складових ФПВП, побудованих ієрархічно на основі причинно-наслідкових зв'язків. Кількісний вираз цілей здійснюється у межах кожної складової СК на основі узагальнюючих показників, що відображають стан досягнення обраних цілей [6]. При формуванні ЗСП для наочності опису фінансової стратегії рекомендується: використання фактичних значень узагальнюючих показників та їх цільових значень; використання системи алфавітно-цифрового кодування узагальнюючих показників.

Створена та каскадована ЗСП формує елементи, що утворюють регуляторну управляючу систему, що координує зв'язки між системою аналізу та планування, а також забезпечує [6]: концентрацію контрольних дій; своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від передбачуваних; прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на нормалізацію виявлених відхилень.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Методику управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства слід розглядати як сукупність дій з розробки та інтеграції ЗСП у фінансову службу. У зв'язку з цим, визначені дії структуровані у розрізі: попередньої оцінки ФПВП; розробки ЗСП та її каскадування.

У процесі дослідження встановлено, що впровадження ЗСП удосконалює такі елементи управління фінансовим потенціалом, як системи фінансового планування та контролінгу. В умовах застосування запропонованого підходу до управління ФПВП авторами обґрунтовано необхідність використання оптимізованої структурної ідеї ЗСП. При оптимізації структурної ідеї ЗСП отримано структуру, що містить у якості базису балансування фінансову стратегію підприємства та складові:

— "зовнішнє середовище ФПВП" (охоплює фактори, які впливають на ФПВП);



— "фінансові ресурси підприємства" (узагальнює грошові кошти, якими володіє підприємство та які призначені для здійснення витрат);

— "кадрові ресурси фінансової служби" (узагальнює кадри, які працюють у фінансовій службі підприємства та є рушійною силою перетворення фінансової стратегії у реальність);

— "організаційні ресурси фінансової служби" (узагальнює сукупність організаційних форм, структур, процесів і методів, потрібних для реалізації фінансової стратегії підприємства);

— "технологічні ресурси фінансової служби" (узагальнює сукупність інформаційних та управлінських технологій, які визначають здатність до реалізації фінансової стратегії).

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Структуризація елементів методики управління ФПВП дозволить: 1) виробити комплексний підхід до побудови системи дій з попереднього дослідження стану та основних результатів функціонування ФПВП; 2) виробити єдиний підхід до розробки елементів систем планів, планових нормативів із забезпечення розвитку підприємства необхідними ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності на основі ЗСП; 3) виробити єдиний підхід до розробки елементів регуляторної управляючої системи.

Література:

1. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей на маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 226 с.
2. Іванець О.О. Концептуальні підходи до управління потенціалом розвитку підприємства. Економіка, організація і управління підприємством. 2012. № 4. С. 151—155.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006. 320 с.
4. Марченко В.М., Бондар А.І. Управління фінансовим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6644> (дата звернення: 06.02.2022).
5. Мэй М. Трансформирование функции финансов: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2005. 232 с.
6. Нільс-Горан О., Петри К.Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем / за ред.: Е. Колотвиной. СПб.: Питер, 2005. 320 с.
7. Хуторна М.Е., Руденко М.В., Неміш Ю.В., Кулініч Т.В., Гасій О.В. Розвиток діагностичного інструментарію виміру рівня стабільності фінансових корпорацій за каскадним підходом. Financial and credit activities: Problems of theory and practice, 2021, № 4 (39). р. 109—120.
8. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Бек О.М. Підходи до управління потенціалом підприємства та його стратегічним розвитком. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 442—448.

References:

1. Braun, M.G. (2005), Sbalansirovannaya sistema pokazateley na marshrute vnedreniya [A balanced system

of indicators on the implementation route.], Al'pyna Biznes Buks, Moscow, Russia.

2. Ivanets O. O. (2012), "Conceptual approaches to the management of enterprise development potential", Economy, organization and management of the enterprise, vol. 4, pp. 151—155.

3. Kaplan, R. and Norton, D. (2006), Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu [Balanced scorecard. From strategy to action], JSC "Olympus-Business", Moscow, Russia.

4. Marchenko, V. M. and Bonda, A. I. (2018), "Managing financial potential of the enterprise", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6644> (Accessed 06 Feb 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.4

5. Mey, M. (2005), Transformirovaniye funktsii finansov: per s angl [Transforming the finance function], NFRA-M, Moscow, Russia.

6. Nil's-Goran, O. Petri K.Y. Roy, Z. and Roy, S. (2005), Balans mezhdu strategiyey i kontrolem [Balance between strategy and control], Piter, SPb, Russia.

7. Khutorna, M.E. Rudenko, M.V. Nemish, Yu.V. Kulnich, T. V. and Hasiy, O.V. (2021), "Development of a diagnostic tool for measuring the stability of financial corporations in the cascade approach", Financial and credit activities: Problems of theory and practice, vol. 4 (39), pp. 109—120.

8. Shandrovskaya, O. Ya. Kuzyak, V.V. and Beck, A. M. (2013), "Approaches to the management of the potential of the enterprise and its strategic development", Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Issues, vol. 776, pp. 442—448. *Стаття надійшла до редакції 06.02.2022 р.*

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)  
Електронне фахове видання

**Ефективна ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28  
(044) 458-10-73