

О. О. Маслиган,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8465-548X>

Л. П. Коробович,

к. пед. н., доцент кафедри менеджменту, ПВНЗ " Міжнародний економіко-гуманітарний
університет ім. академіка Степана Дем'янука"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7327-2678>

Т. В. Кулініч,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.18.18

ПРОЄКТУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

O. Maslihan,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,
Management of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

L. Korobovych,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor of Management Department,
Academician Stepan Demianchuk International University of Economics and humanities

T. Kulinich,

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

INFORMATION AND ORGANIZATIONAL RESOURCES OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF THE PRODUCTION ENTERPRISE

Аналіз підсистеми ресурсного забезпечення фінансового потенціалу вітчизняних виробничих підприємств виявляє потребу в її удосконаленні. Це зумовлене проблемами організації руху ресурсів, регламентування ресурсного обміну та відповідальності за рух ресурсів. Таке становище пов'язане з недосконалим інформаційним та організаційним забезпеченням фінансового потенціалу виробничого підприємства. Відтак, у межах дослідження проєктування ресурсного забезпечення зосереджено на процесі створення прототипу інформаційно-організаційних ресурсів у визначеній площині. Результати дослідження базуються на аксіомі за якою створення прототипу (прообразу) інформаційно-організаційних ресурсів фінансового потенціалу має базуватися на чинному підході до конкретизації потреб в інформаційних та організаційних ресурсах виробничого підприємства. Доведено, що конкретизація потреб в інформаційних та організаційних ресурсах надає можливість стверджувати, що інформаційні ресурси в цій площині є синтезом внутрішніх, зовнішніх та довідкових складових, а організаційні ресурси — синтезом функціональних та ієрархічних складових. У межах дослідження проілюстровано, що попри спільні риси, загальний формат прообразу інформаційно-організаційних ресурсів фінансового потенціалу набуває специфічності, залежно від застосовуваного інструментарію фінансового управління. При цьому зміна інструментарію завжди призводить до трансформацій

інформаційно-організаційних ресурсів та, відповідно, формування нової форми реалізації управлінської діяльності, оновлення засобів отримання та обробки інформації, трансформації ієрархічної складової організаційної структури фінансового управління, процесів інтеграції та диверсифікації. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у визначенні шляху оптимізації підсистем ресурсного забезпечення фінансового потенціалу вітчизняних виробничих підприємств.

Analysis of the subsystem of resource provision of the financial potential of domestic production enterprises reveals the need for its improvement. This is due to general problems in the organization of resource flow, regulation of resource exchange, and responsibility for resource flow. Thus, within the framework of the research of the resource provider is focused on the process of prototype creation, the information-organizational resources of the financial potential of the production enterprise are being prototyped. Therefore, the research is aimed at the creation of information and organizational resources for the financial potential of the production enterprise. The results of the research were based on the axiom of what prototype creation, informational and organizational resources of financial potential should be based on the existing approach to the concrete needs in information and organizational resources of the production enterprise. The authors have proved that the specification of the needs in information and organizational resources of the financial potential of the production enterprise provides an opportunity to assert that information resources in this area should be investigated as a synthesis of internal, external, and reference resources, and organizational resources as a synthesis of functional and hierarchical resources. Within the framework of the research, it is illustrated that despite the common features the general format of informational and organizational resources of the financial potential of production enterprises acquires specificity depending on the applied tools of financial management. At the same time, the change of financial management instruments always leads to the transformation of informational and organizational resources and, accordingly: formation of a new form of management activity realization; updating of means of receiving and processing information; transformation of the hierarchical component of the organizational structure of financial management into a new one; processes of integration and diversification. The prospects of further developments in this direction lie in the determination of optimization way the subsystem of resource provision of the financial potential of domestic production enterprises based on the introduction of a balanced scorecard in the practice of financial management.

Ключові слова: інформаційне забезпечення підприємства, інформаційні ресурси підприємства, організаційні комунікації, фінансовий потенціал.

Key words: information provision, information resources of the enterprise, organizational communications, financial potential.

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

Аналіз підсистеми ресурсного забезпечення фінансового потенціалу вітчизняних виробничих підприємств виявляє потребу в її удосконаленні. Це зумовлене загальними проблемами в організації руху ресурсів, регламентуванні ресурсного обміну та розподілі відповідальності за рух ресурсів. Проблематика ускладнюється недосконалістю інформаційного та організаційного забезпечення фінансового потенціалу виробничого підприємства. Наразі наявні значні розбіжності у розумінні поняття "інформаційні ресурси" та "організаційні ресурси", які визначають різне коло потреб фінансово-

го потенціалу в інформаційних та організаційних ресурсах при впровадженні будь-якого інструментарію фінансового управління.

Відтак, у межах дослідження, має бути реалізоване проєктування ресурсного забезпечення, що зосереджене на процесі створення узагальненого прототипу інформаційно-організаційних ресурсів для визначеної площини. Потреби в інформаційних ресурсах деталізуються за спектром: потреб у навчанні персоналу; потреб у забезпеченні процесу розробки та впровадження інструментарію управління; потреб у формуванні ефективної інформаційної системи (що забезпечує прийняття та реалізацію управлінських рішень за всіма аспектами фінансової діяльності підприємства); потреб виконання специфічних функцій фінансового менеджменту.

Потреби в організаційних ресурсах деталізуються за спектром: потреб в ефективному розмежуванні функцій потенціалу; потреб у створенні організаційних структур фінансового управління (далі — ОСФУ), здатної реалізувати обрану управлінську парадигму; потреб прийняття та реалізації управлінських рішень за всіма аспектами фінансової діяльності виробничого підприємства. Така різноспрямованість сприяє досягненню консенсусу лише при створенні схем їх структурного складу, у межах яких дослідження інформаційних ресурсів зорієнтовані на синтез зовнішніх, внутрішніх та довідкових інформаційних ресурсів, а організаційних ресурсів на синтез ієрархічних та функціональних ресурсів. Це є особливо значущим, враховуючи, що внутрішнє (структурне) наповнення для створення окреслених схем наразі не конкретизоване.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед основних, в яких започатковано розв'язання проблеми проектування інформаційно-організаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства, дослідження і публікації Шабатура Т. С., Лагодієнко Н. В. [9], Краснокутська, Н. С. [3], Гришова І. Ю. [2]. Разом з тим, більшість наявних на сьогодні публікацій розглядають окреслені ресурси досить узагальнено, при цьому ігноруючи той факт, що потреби в таких ресурсах спектрально різні. Відтак, автори у межах дослідження, у більшості, спираються на власні дослідження [4—7], в яких не тільки конкретизується склад ресурсного забезпечення фінансового потенціалу виробничого підприємства, виділявся підхід до окреслення системних характеристик ресурсного забезпечення фінансового потенціалу виробничого підприємства, але і концептуальні засади його інформаційного та організаційного забезпечення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є створення прообразу інформаційно-організаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У попередніх дослідженнях авторів доведено, що загальний формат інформаційно-організаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства набуває специфічності залежно від застосованого інструментарію фінансового управління [6]. Відтак, створення прототипу (прообразу) інформаційно-організаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства (далі ФПВП) має базуватися на чинному підході до конкретизації потреб в інформаційних та організаційних ресурсах, оскільки це надає можливість стверджувати, що: інформаційні ресурси ФПВП, у струку-

Таблиця 1. Склад зовнішніх інформаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства

Зовнішні інформаційні ресурси	Джерело формування
Група 1. Інформація щодо контрагентів та конкурентів: банки та кредитні спілки; лізингові компанії та страхові компанії; інвестиційні компанії та фонди; постачальники продукції; покупці продукції (цільові; нецільові); конкуренти	Публічне оприлюднення звітності підприємств, відповідні рейтинги з основними результатами діяльності, платні бізнес-довідки інформаційних компаній
Група 2. Показники кон'юнктури фінансового ринку: показники кон'юнктури фондового ринку; показники кон'юнктури кредитного ринку; показники кон'юнктури валютного ринку	Дані періодичних комерційних видань, фондової, валютної біржі електронні джерела інформації
Група 3. Показники загальноекономічного розвитку країни: показники макроекономічного розвитку; показники галузевого розвитку	Публікації державної статистики.
Група 4. Нормативно-регулюючі показники: з фінансової діяльності підприємств; з функціонування окремих сегментів фінансового ринку	Нормативно-правові акти, що приймаються органами державного управління

Джерело: сформоване авторами [1, с. 24—25].

турованому вигляді, доцільно досліджувати як синтез внутрішніх, зовнішніх та їх поєднання через інструментарій фінансового управління (або зміст довідкових ресурсів). При цьому організаційні ресурси ФПВП, у струкутурованому вигляді, доцільно досліджувати як синтез функціональних та ієрархічних ресурсів та їх поєднання через інструментарій фінансового управління. При цьому зміна інструментарію фінансового управління завжди призводить до виникнення трансформацій інформаційно-організаційних ресурсів та, відповідно: формування нової форми реалізації управлінської діяльності; оновлення засобів отримання та обробки інформації; трансформації ієрархічної складової організаційної структури фінансового управління у нову; процесів інтеграції та диверсифікації.

Таким чином, структуризацію інформаційних ресурсів ФПВП доцільно здійснювати у розрізі: зовнішніх та внутрішніх інформаційних ресурсів; довідкових інформаційних ресурсів.

Здійснене дослідження складу зовнішнього фінансового середовища підприємства надає можливість задовольнити потреби в інформаційних ресурсах для управління фінансовим потенціалом через формування їх зовнішньої складової та виділення у її внутрішній структурі основних груп інформації (табл. 1).

Склад зовнішніх інформаційних ресурсів для управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства має бути сформований таким чином, щоб забезпечувати фінансові служби підприємства даними: для прийняття стратегічно важливих рішень у сфері фінансового управління. При цьому потреби в інформаційних ресурсах ФПВП задовольняються:

1. Інформуванням щодо впливу зовнішнього фінансового середовища на функціонування підприємства при прийнятті стратегічно важливих рішень у сфері фінансового управління. Це визначає потребу у показниках загальноекономічного розвитку у розрізі двох блоків інформації [1, с. 25]:

— макроекономічного розвитку (узагальнює темпи росту ВВП та національного доходу; обсяги емісії грошей; грошові доходи населення; вклади населення у

банках; індекси інфляції; облікову ставку центрально-го банку);

— галузевого розвитку (узагальнює обсяг виробленої або реалізованої продукції; загальну вартість активів; сума власного капіталу підприємств; суму валового прибутку підприємств; ставки податків на прибуток, додану вартість та акцизний збір; індекси цін на продукцію галузі тощо).

2. Інформуванням щодо кон'юнктури фінансового ринку при прийнятті управлінських рішень з формування портфелю інвестицій та залучення кредитів. Показники кон'юнктури ринку доцільно розглядати у складів трьох блоків [1, с. 25]:

— кон'юнктури фондового ринку: основні фондові інструменти біржового та позабіржового фондових ринків; котирувальні ціни пропозиції/попиту фондових інструментів; узагальнюючий індекс динаміки цін на фондовому ринку;

— кон'юнктури кредитного ринку: кредитні ставки комерційних банків, диференційовані за строками надання фінансової позики; лізингова ставка за видами активів, що лізингуються; депозитні ставки комерційних банків, диференційовані за внесками (до вимоги або терміновими);

— кон'юнктури валютного ринку: офіційний курс валют, якими оперує підприємство у процесі зовнішнь-оекономічної діяльності.

3. Інформуванням щодо діяльності контрагентів та конкурентів для прийняття оперативних управлінських рішень з формування та використання фінансових ресурсів (при формуванні цієї групи доцільним є урахування провідних контрагентів та основних конкурентів підприємства) [1, с. 25].

4. Інформуванням щодо підготовки фінансових рішень, пов'язаних з особливостями державного регулювання фінансової діяльності підприємств, що реалізується за допомогою нормативно-регулюючої групи показників [1, с. 25].

Потреби в інформаційних ресурсах ФПВП задовольняються також внутрішніми інформаційними ресурсами, структурний склад яких є таким (табл. 2).

Склад внутрішніх інформаційних ресурсів для управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства має бути орієнтований на забезпечення фінансової служби даними про результативність управління, а також стратегічного, поточного та оперативного контролю. Відтак, потреби в інформаційних ресурсах ФПВП задовольняються [1, с. 28]:

1) інформуванням користувачів про результативність фінансового управління: інвесторів та кредиторів (при формуванні портфелю інвестицій та залученні позик), фінансових менеджерів (при проведенні узагальнюючого аналізу фінансової діяльності). Це зумовлює необхідність використання показників фінансової звітності, особливостями якої є [4; 5]: надання агрегованого уявлення про результативність фінансового управління; узагальненість інформативних показників; низька періодичність розробки; використання вартісних показників. Визначені особливості унеможливають використання фінансової звітності як єдиного джерела інформації при прийнятті управлінських рішень у сфері фінансової діяльності;

Таблиця 2. Склад внутрішніх інформаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства

Внутрішні ресурси	Джерело формування
Група 1. Показники фінансової звітності	Баланс, Звіт про фінансові результати; Звіт про рух грошових коштів; Звіт про власний капітал
Група 2. Показники управлінського обліку	Показники, що характеризують стан фінансових, кадрових, інформаційних та організаційних ресурсів ФПВП (у регіональному розрізі, за структурними підрозділами, за сферами фінансової діяльності)
Група 3. Нормативно-планова документація ФПВП	Система внутрішніх нормативів, регулюючих фінансовий розвиток підприємства; система планових показників фінансового розвитку підприємства; система показників, що визначають погодженість ключових цілей, критеріїв, пріоритетів діяльності підприємства та рівень використання наявних переваг
Група 4. Організаційно-розпорядча документація:	Документи, що характеризують розподіл посадових обов'язків на підприємстві та його підрозділах

Джерело: сформоване авторами [1, с. 24—25; 6].

2) інформуванням керівництва про діяльність підприємства, отриманням висновків та оцінок для планування, контролю, оперативного та перспективного фінансового управління, що зумовлює необхідність у показниках управлінського обліку. Переваги даної групи показників (фінансові та не фінансові показники, висока періодичність розробки, можливість структуризації за підрозділами та видами діяльності, урахування темпів інфляції) дозволяють застосовувати її як елемент внутрішніх інформаційних ресурсів ФПВП. Управлінський облік будується індивідуально на кожному виробничому підприємстві в залежності від потреб управління, з формуванням показників у розрізі певних груп [1, с. 29]. У даному випадку, формування показників доцільно здійснювати у розрізі складових Збалансованої системи показників;

3) інформуванням щодо процесу стратегічного, поточного та оперативного контролю у межах ФПВП. Це доцільно здійснювати за допомогою нормативно-планових показників, сформованих за такими блоками [1, с. 31]: система внутрішніх нормативів регулювання фінансового розвитку підприємства; система планових показників фінансового розвитку підприємства (показники фінансових планів); система показників, що відбиває ключові цілі, критерії, пріоритети розвитку ФПВП;

4) інформуванням працівників фінансової служби щодо їх функцій, обов'язків та відповідальності за реалізацію фінансового управління, що перетворює неорганізовану групу людей у ефективно та цілеспрямовано діючу систему. Таке інформування реалізується організаційно-розпорядчою документацією як засобом встановлення управлінських відносин [5]: організаційні документи з розмежування функцій, компетентності; документи з опису робіт. Функції підрозділів фінансової служби визначаються шляхом розробки і затвердження низки офіційних положень, які мають юридичну силу всередині підприємства, найбільш поширеними документами цієї групи є положення про фінансову службу

Таблиця 3. Склад довідкових інформаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства

Довідкові інформаційні ресурси	Джерело формування
Група 1. Загальна інформація з питань Збалансованої Системи Показників	Навчальні посібники зі Збалансованої Системи Показників, основні терміни, що застосовуються, звіти з впровадження ЗСП на інших підприємствах, записи семінарів та пресконференцій з визначеного питання
Група 2. Практичні рекомендації з розробки та впровадження Збалансованої Системи Показників	Приклади розробки та впровадження Збалансованої Системи Показників на інших підприємствах, рекомендації консультантів з питань розробки та впровадження Збалансованої Системи Показників
Група 3. Інформація про стан розробки та впровадження Збалансованої Системи Показників на підприємстві	Звіти з впровадження Збалансованої Системи Показників у підрозділах підприємства, на підприємстві у цілому; система цільових орієнтирів підприємства; розроблені Системи Показників за ієрархічними рівнями; відгуки та коментарі працівників

Джерело: сформоване авторами [1, с. 24—25].

та посадові інструкції. Однак, при застосуванні ЗСП, є також можливість користування інформаційним словником ЗСП.

Крім визначених груп інформаційних ресурсів, значна роль у задоволенні потреб відводиться довідковим інформаційним ресурсам. Особливістю групи є поєднання у структурі зовнішньої та внутрішньої інформаційних складових (табл. 3).

Поєднання у структурі зовнішньої та внутрішньої інформаційних складових визначається потребами чинного інструментарію управління. Враховуючи, що розглядається можливість впровадження Збалансованої Системи Показників (далі-ЗСП), у структурі довідкових

інформаційних ресурсів мають виділятися ресурси: навчання персоналу теорії ЗСП та особливостям роботи з нею, що вимагає загальної інформації з питань ЗСП; розробки та впровадження ЗСП, що формує об'єктивну необхідність у наборі практичних рекомендацій з визначених питань; інформування щодо стану розробки та впровадження ЗСП на підприємстві.

Згідно з виділеними потребами в організаційних ресурсах ФПВП їх структура повинна досліджуватись як синтез ієрархічної та функціональної складових. При цьому ми виокремили наступну сутність обраних нами елементів структури організаційних ресурсів: під ієрархічною будовою вони розуміють виділення різних рівнів управління; під функціональною будовою — поділ за функціями управління та видами діяльності структурних підрозділів.

Переведення згаданих вище положень у формальний процес дослідження структури організаційних ресурсів ФПВП дозволило визначити таку послідовність: формування схеми організаційної структури фінансового управління, визначення її характеристик; розробка складу підрозділів, визначення основних зв'язків між ними та порядку управлінських дій.

Під ОСФУ слід розуміти структуру, що виконує об'єднаними роль та надає фінансовій службі якостей цілісності. Зазначене обумовлює необхідність структурного аналізу ієрархії, яка проявляється у встановленні суворості, однозначності, вертикально-орієнтованої залежності елементів ОСФУ, що зумовлює їх повноваження, підлеглість і можливість взаємодії [9, с. 286]. Організація фінансової служби підприємства залежить від обсягів його фінансової діяльності.

Крім того, існує залежність типу ОСФУ від систематичності зовнішніх змін у межах управлінських реакцій на кожному рівні фінансової служби [9, с. 280—300]. Наведені положення пояснюють існування на виробничих підприємствах ОСФУ різних типів, зокрема, матричних та проєктних адаптивних типів ОСФУ, лінійно-функціональних та дивізіонних неадаптивних типів ОСФУ. Оскільки спостерігаються випадки застосування всіх перелічених ОСФУ, виникає потреба в аналізі їх позитивних рис та недоліків, які ускладнюють процес управління у межах ФПВП (табл. 4).

При цьому найбільшою є розповсюдженість неадаптивних ОСФУ у зв'язку з орієнтацією більшості вітчизняних підприємств на бюрократичну регламентацію діяльності фінансової служби, поділ праці та всебічне декларування рівнів управління за видами робіт. За результатами аналізу можна стверджувати, що наведені типи ОСФУ містять значну кількість недоліків, що ускладнюють

Таблиця 4. Результат систематизації позитивних рис та недоліків найбільш вживаних ОСФУ виробничих підприємств

ОСФУ	Позитивні риси	Негативні риси
Лінійно-функціональна	- забезпечення високої професійної спеціалізації працівників; - точне визначення місця прийняття рішень та потрібних ресурсів; сприяння структуризації, формалізації та програмуванню процесів фінансового управління;	- складний процес горизонтального погодження цілей; - низька здатність реагування на зміни та тривалий термін прийняття управлінських рішень; - неефективна побудова комунікацій, труднощі при здійсненні контролю;
Дивізійна	- велика самостійність керівників фінансових служб дивізіонів; - організація директивних зв'язків за лінійним принципом; - міцні інструменти координації; швидка реакція на зміни;	- високі витрати на координацію; - втрата переваги кооперації (потреба централізації виконання окремих функцій); - дублювання функцій управління у кожному відділі;
Проектна	- динамічна та гнучка структура; - швидке реагування на зміни фінансової стратегії; - оптимальне використання ресурсів та орієнтація на нововведення; - зниження оперативного навантаження на керівника;	- постійне регулювання завдань компетенції проєктних менеджерів; - великі втрати часу на координацію; - ризик директивних конфліктів; - високі управлінські витрати; - ускладнення інформаційної мережі;
Матрична	- гнучка структура; - горизонтальна інтеграція і координація функціональних ланок; - швидке стратегічне реагування; - оптимальне використання ресурсів	- конфлікти між інстанціями та менеджерами проєктів; - незадоволеність менеджерів термінами виконання завдань за проєктами

Джерело: сформоване авторами на основі [9].

процес фінансового управління, що визначає необхідність в їх істотній оптимізації. Водночас найбільш придатними для прообразу організаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства є неадаптивні ОСФУ, за якими наявні такі особливості [9, с. 286—287]: функціональність, централізованість, ієрархічність, стабільність; детальний поділ праці, спеціалізація діяльності, закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах; центральний механізм контролю із застосуванням всіх форм і методів.

Додавання управлінського інструментарію у площину організаційних ресурсів ФПВП спричиняє трансформації, що оптимізують ОСФУ. Якщо розглядати додавання ЗСП, то до основних трансформацій організаційних ресурсів, викликаних її впровадженням, слід відносити [9, с. 286—300]:

1) трансформація неадаптивних ОСФУ в адаптивні здійснюється внаслідок формування комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на їх зміст. Внутрішніми факторами трансформації ОСФУ є: формування стратегічно орієнтованої діяльності фінансової служби; формування нових норм та правил організації поведінки; створення нових комунікативних зв'язків. Зовнішніми факторами трансформації ОСФУ є: оновлення засобів отримання та обробки інформації; створення нового механізму координації дій, планування та контролю; впровадження нового підходу до розв'язання управлінських проблем; формування нових управлінських методик;

2) формування процесів інтеграції та диференціації у створеній ОСФУ та її підсистемах. Це передбачає: розподіл робіт у фінансовій службі та між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу; утворення такого рівня співробітництва, що забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог зовнішнього фінансового середовища; забезпечення балансу інтересів між окремими частинами фінансової служби.

Зазначені трансформації утворюють нові мережні ОСФУ, в яких відсутня яскраво виражена ієрархія управління та деревоподібність відносин підпорядкованості. Складовими елементами такої системи є ромбоподібні структури, що характеризуються: горизонтальними та вертикальними зв'язками між її елементами; наявністю міжрівневої взаємодії (підпорядкуванням одного працівника або відділу кільком керівним органам, що знаходяться на різних рівнях ієрархії).

Мережеві організації мають низку обмежень: розширення форми та меж їх внутрішніх можливостей; модифікацій, які не суперечать внутрішній логіці утворення. Однак, мережні ОСФУ можуть ефективно діяти, контролюючи внутрішню логіку системи. Впровадження ЗСП формує такі риси мережних ОСФУ: гнучка структура (мобільність, здатність адаптації до змін); адекватна організаційна культура та прихильність індивідуумів; прагнення до диверсифікації, забезпечення рівноправності за ролями та функціями, орієнтація на інновації, ризик, постійну трансформацію; роль фінансового менеджменту як системи підтримки фінансової діяльності. Таким чином, при впровадженні ЗСП на вітчизняних виробничих підприємствах здійснюється ефективна оптимізація всіх ОСФУ, що застосовуються.

Організаційні ресурси ФПВП можна розглядати у розрізі функціональної структури ОСФУ, що формує організаційні комунікації, які реалізуються через побудову центрів управління, що можуть бути оформлені як:

1) центри відповідальності — структурні підрозділи з повністю підконтрольною частиною фінансової діяльності: центр витрат (контролює витрати); центр прибутків (контролює видаткову та прибуткову частини діяльності підприємства); центр доходів (контролює доходи); центр інвестицій (контролює інвестиційну діяльність);

2) центри фінансового обліку — структурні підрозділи, що здійснюють основні та додаткові види діяльності з безпосереднім впливом на доходи та витрати: профіт-центр (забезпечує отримання прибутку); центр витрат (безпосередньо не створює прибуток); венчур-центр (забезпечує діяльність з перспективою збільшення прибутку);

3) центри керування — структурні підрозділи з окремими функціями фінансового управління: операційний центр (робота з контрагентами); центр інвестицій (управління інвестиційною діяльністю); центр фінансового аналізу (аналіз діяльності); центр фінансового ринку (робота з фінансовим ринком); центр фінансового контролю (координація всіх видів діяльності); центр фінансово-кредитного планування (фінансове планування).

Відповідно найбільш ефективною формою реалізації управлінських дій є центри відповідальності, структура яких: утворює повністю диверсифіковані фінансові ланки, що є найкращими для ОСФУ, інтегрованих з ЗСП; повністю враховує показники сталості, складності, різноманітності та ворожості зовнішнього середовища.

Формування організаційних ресурсів ФПВП не може бути реалізованим без відповідної організаційної роботи (складання переліку управлінських дій підприємства), тому необхідною є їх конкретизація. До відповідних управлінських дій слід віднести [9]:

— розподіл службових обов'язків, що реалізується шляхом встановлення загального та індивідуального режиму роботи, видання посадових інструкцій, правил та положень з організації фінансового управління;

— організаційне інспектування, що виявляється у діагностиці організаційної структури та прийнятті управлінських рішень, інструктажі, вказівках та поясненнях до інструкцій, положень, наказів та ін.;

— видання актів управління, що забезпечує правову форму виразу керівних дій службових осіб за допомогою наказів та розпоряджень. Документообіг при цьому має допоміжний характер та забезпечує зовнішні зв'язки фінансової служби та стосунки між її структурними підрозділами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати дослідження базувалися на аксіомі за якою створення прототипу, прообразу інформаційно-організаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства має базуватися на чинному підході до конкретизації потреб в інформаційних та організа-

ційних ресурсах ФПВП. При цьому розроблений ряд висновків та системних тверджень:

1. Організаційні та інформаційні ресурси ФПВП утворюються внаслідок: поєднання зовнішніх, внутрішніх та довідкових ресурсів; поєднання ієрархічної та функціональної складових. Попри спільні риси, загальний формат прообразу інформаційно-організаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства набуває специфічності залежно від застосовуваного інструментарію фінансового управління. Зміна інструментарію фінансового управління завжди призводить до виникнення трансформацій інформаційно-організаційних ресурсів та, відповідно: формування нової форми реалізації управлінської діяльності; оновлення засобів отримання та обробки інформації; трансформації ієрархічної складової організаційної структури фінансового управління у нову; процесів інтеграції та диверсифікації.

2. Зовнішні інформаційні ресурси ФПВП узагальнюють інформацію щодо: конкурентів; контрагентів; кон'юнктури фінансового ринку, загальноекономічного розвитку країни; нормативно-регулюючих показників. Внутрішні інформаційні ресурси ФПВП узагальнюють показники: фінансової звітності, управлінського обліку, нормативно-планової та організаційно-розпорядчої документації. Довідкові ресурси узагальнюють: інформацію з питань ЗСП; практичні рекомендації з розробки та впровадження ЗСП; інформацію про стан розробки та впровадження ЗСП на підприємстві.

3. Органічне поєднання ієрархічної та функціональної складових груп організаційних ресурсів найкращим чином задовольняє потреби їх трансформації з урахуванням наявного інструментарію управління. Так, ієрархічна складова організаційних ресурсів реалізується через різні типи ОСФУ на вітчизняних підприємствах. Кожен з перелічених типів має недоліки, які синтезують потребу в їх оптимізації. ЗСП у площині організаційних ресурсів ФПВП формує трансформації, що оптимізують ОСФУ; функціональна складова організаційних ресурсів реалізується через побудову різних форм центрів управління, з яких найбільш ефективними є центри відповідальності.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у визначенні шляху оптимізації підсистем ресурсного забезпечення фінансового потенціалу вітчизняних виробничих підприємств на основі впровадження Збалансованої Системи Показників у практику фінансового управління.

Література:

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебн. курс. 2-е изд. перераб. и доп. К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. 656 с.
2. Гришова І. Ю., Митяй О. В., Кужель В. В. Оцінювання чинників формування фінансового потенціалу аграрного виробництва. Актуальні проблеми економіки, 2015. Вип. № 10 (172). С. 169—172.
3. Краснокутська Н. С. Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємстваю Академічний огляд, 2010. Вип. № 1 (32). С. 67—72.
4. Масліган О.О., Жуков С.А., Ігнатушенко О.С., Кулініч Т.В. Структуризація елементів методики управ-

ління фінансовим потенціалом виробничого підприємства. Інвестиції: практика та досвід, № 4, 2022. С. 10—18.

5. Maslihan, O., Litvinova, A., Todierishko, E. and Shafranov, K., Resource provision of financial potential of a production enterprise, Agrosvit, 2022, vol. 5—6, pp. 10—14.

6. Масліган О.О., Маматова Л.Ш., Жуков С.А., Рибак О.М. Сучасна управлінська парадигма фінансового потенціалу виробничого підприємства. Журнал "Економіка та держава", №2, 2022. С. 26—31.

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). Рр. 109—120.

8. Шабатура Т. С., Лагодієнко Н. В. Методологічне забезпечення реалізації фінансового потенціалу підприємства аграрного виробництва. Економічний аналіз, 2015. Том 19. № 3. С. 101—106.

9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. КНЕУ, 1999. 384 с.

References:

1. Blank, I.A. (2006), Finansovyy menedzhment [Financial management], El'ga, Nika-Tsentr, 2nd ed, Kyiv, Ukraine.
2. Hryshova, I.YU., Mytyay, O.V. and Kuzhel', V.V. (2015), "Evaluation of the factors of formation of the financial potential of agricultural production", Aktual'ni problemy ekonomiky, Vol. 10 (172), pp.169—172.
3. Krasnokutska, N.S. (2010), "Methodological bases of assessing the realization of the company's potential", Akademichnyy ohlyad, Vol. 1 (32), pp. 67—72.
4. Maslihan, O.O., Zhukov, S.A., Ignatushenko, O.S. and Kulinich, T.V. (2022), "Structuring of the elements of the method of managing the financial potential of the production enterprise", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, Vol. 4, pp. 10—18.
5. Maslihan, O., Litvinova, A., Todierishko, E. and Shafranov, K. (2022), Resource provision of financial potential of a production enterprise, Agrosvit, Vol. 5-6, pp. 10—14.
6. Maslihan, O.O., Mamatova, L.SH., Zhukov, S.A. and Rybak, O.M. (2022), "The modern managerial paradigm of the financial potential of a manufacturing enterprise", Ekonomika ta derzhava, Vol. 2, pp. 26—31.
7. Khutorna, M.E., Rudenko, M.V., Nemish, YU.V., Kulinich, T.V. and Hasiy, O.V. (2021), "Development of diagnostic tools for measuring the level of stability of financial corporations using a cascade approach", Financial and credit activities: Problems of theory and practice, Vol. 4 (39), pp. 109—120.
8. Shabatura, T.S. and Lahodiyenko, N.V. (2015), "Methodological support for the implementation of the financial potential of an agricultural production enterprise", Ekonomichnyy analiz, vol. 3 (19), pp. 101—106.
9. Shersh'n'ova, Z.Ye. and Obors'ka, S.V. (1999), Stratehichne upravlinnya [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2022 р.