

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**АРХІТЕКТОНІКА ФІНАНСІВ:
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Монографія

*За загальною редакцією
д-ра екон. наук, професора І. В. Журавльової*

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2019**

УДК 336(07.034)

A87

Авторський колектив: д-р. екон. наук, проф. І. В. Журавльова – вступ, п. 1.1 – 1.3; канд. екон. наук, доцент М. В. Максимова – п. 1.4; канд. екон. наук, доцент В. С. Хвостенко – п. 1.5; канд. екон. наук, доцент М. О. Кіпа – п. 2.1; канд. екон. наук, доцент С. В. Лелюк – п. 2.2; канд. екон. наук, доцент І. І. Алексєєнко – п. 2.3; канд. екон. наук, доцент С. В. Добринь – п. 2.4; канд. екон. наук, доцент О. П. Полтініна – п. 2.5; канд. екон. наук, доцент М. М. Берест – п. 2.6; канд. екон. наук, доцент Т. Б. Кузенко – п. 2.7; канд. екон. наук, доцент І. П. Голофаєва – п. 2.8; канд. екон. наук, доцент Н. В. Сабліна – п. 2.9; викладач М. О. Дудка – п. 2.10.

Рецензенти: зав. кафедри фінансів Луцького національного технічного університету, д-р екон. наук, професор *І. М. Вахович*, зав. кафедри міжнародного бізнесу та фінансів Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут", д-р екон. наук, професор *В. А. Міщенко*.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 10 від 06.03.2019 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Архітектоніка фінансів: методичне забезпечення в умовах
A87 цифрової економіки [Електронний ресурс] : монографія / І. В. Журавльова, М. В. Максимова, В. С. Хвостенко та ін. ; за заг. ред. І. В. Журавльової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 201 с.

ISBN 978-966-676-803-5

Визначено й узагальнено основні проблемні аспекти методичного забезпечення архітектури фінансів; ґрунтовно розкрито природу фінансової архітектоніки; проаналізовано сучасний стан і перспективи розвитку ринку бізнес-аналітики в Україні; подано моделювання бізнес-процесів структурних складових фінансів.

Рекомендовано для студентів, здобувачів третього (освітньо-наукового) ступеня всіх форм навчання економічних закладів вищої освіти.

УДК 336(07.034)

© Журавльова І. В., Максимова М. В.,
Хвостенко В. С. та ін., 2019

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2019

ISBN 978-966-676-803-5

Вступ

Сталий розвиток і функціонування фінансової системи є визначальним чинником макроекономічної стабільності й економічного зростання. Інформатизація та диджиталізація стає важливим чинником пришвидшення розвитку провідних країн світу, зростання їх конкурентоспроможності, започаткування цифрової економіки. За даними Міжнародного союзу електрозв'язку, з 2015 р. до кінця III кварталу 2018 р. кількість Інтернет-користувачів збільшилося з 43 % населення землі до 51,2 %. Прогнозується, що інвестиції у цифрові технології будуть і надалі зростати. Водночас інформаціо-комунікаційні технології більше не розглядають у суто галузевому аспекті, оскільки вони стали надгалузевими, формують технологічний базис суспільства, без їх використання неможливий прогрес у жодній сфері діяльності людини, особливо в фінансовому секторі. Для фінансової сфери набувають вагомість онлайн-сервіси, постійний зв'язок, швидкість здійснення операцій, надання послуг, індивідуалізація пропозиції на основі постійного врахування побажань і вимог клієнтів. Суб'єкти господарювання, фінансові установи, в свою чергу, зацікавлені в пошуку нових шляхів оптимізації основних і допоміжних бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських впливів задля забезпечення зростання своєї конкурентоспроможності. Швидкий розвиток ІТ-технологій, розроблення та широке використання мобільних програм у фінансовій сфері висунули на перший план необхідність системної диджиталізації фінансових операцій.

Диджиталізація (від англ. "оцифрування" або "приведення в цифрову форму") – це процес переведення певного інформаційного поля з аналогового у цифровий формат для подальшого використання на сучасних електронних девайсах. Диджиталізація як трансформація, проникнення цифрових технологій зумовлює оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів. Таким чином, в умовах розбудови цифрової економіки та трансформаційних перетворень фінансовий сектор потребує суттєвих реформ та новацій, які б забезпечили його сталий розвиток з метою виконання засадничих функцій.

Сучасний стан функціонування та розвитку фінансової системи перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних та іноземних науковців,

зокрема: О. І. Барановського, І. А. Бланка, Я. В. Белінської, О. Д. Вовчак, Ю. М. Коваленко, І. О. Лютого, С. В. Міщенко, С. В. Науменкової, В. М. Опаріна, В. С. Свірського. Проте, незважаючи на суттєві напрацювання у сфері теорії фінансів та фінансового менеджменту, в умовах інформатизації та диджиталізації недостатньо опрацьовані та потребують подальшого дослідження питання щодо теоретико-методичного забезпечення розбудови фінансової архітектури, ефективного розвитку фінансової системи в умовах цифрової економіки. Диджиталізація відкриває суб'єктам господарювання та фінансовим установам нові можливості для ефективного впровадження диджитал-інструментарію. Цей процес буде дієвим та ефективним тільки за наявності відповідного теоретичного базису та методичного інструментарію, що набуває важливого значення в сучасних умовах розвитку. Зазначене, безумовно, підтверджує актуальність теми дослідження і обумовлює мету монографії, яка полягає у науковому обґрунтуванні теоретичних положень, методичних і практичних аспектів формування архітектоники фінансів у сучасному вимірі цифрової економіки.

Науково-теоретичну та методологічну основу виконання дослідження становлять методи логічного узагальнення; аналізу та синтезу, групування; системно-структурний метод; системний аналіз; кореляційно-регресійний, кластерний аналізи; статистичне порівняння. Інформаційною базою дослідження стали теоретичні та науково-практичні доробки вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні дані Державного комітету статистики України, законодавчі та нормативно-правові акти.

Монографія дозволяє розширити наукове пізнання теоретико-методичних аспектів забезпечення архітектоники фінансів в умовах інформатизації та диджиталізації, ставши у нагоді для науковців, викладачів, аспірантів і магістрів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи формування фінансової архітекtonіки за умов цифрової економіки

1.1. Природа та розвиток фінансової архітекtonіки в умовах цифрової трансформації

У сучасних умовах становлення цифрової економіки цифрова трансформація всіх галузей економіки є каталізатором сталого розвитку економічних систем на мікро-, мезо- та макрорівнях. Крім того, необхідність підвищення ефективності їх діяльності потребує удосконалення фінансового забезпечення стійкого довгострокового розвитку. Успішно сприяти цьому, на нашу думку, дозволить використання методології фінансової архітекtonіки у практиці господарювання.

Поняття "архітекtonіка" походить від "архітектура" (грецьк. *architectonike* – будівельне мистецтво), включаючи в себе поняття "система", "конструкція", "композиція". Воно використовується в архітектурі для художнього виразу закономірностей будівлі, конструкції будови. Архітекtonіка визначається як основний принцип побудови, зв'язку та взаємобумовленості елементів цілого [115, с. 70]. Але якщо поняття "архітектура" уособлює певну ієрархічність у сполученні між елементами, які утворюють її, то архітекtonіка є ширшим за значенням, оскільки передбачає розгляд співвідношення зовнішніх і внутрішніх (конструктивних) частин, розташування елементів і різноманітних зв'язків між ними: "Архітекtonіка виявляє себе перш за все через чітко виражений розподіл і співвідношення частин цілого твору (або будови) як зовнішніх, так і конструктивних" [115]. Існує також більш загальне визначення архітекtonіки як основного принципу побудови, зв'язку та взаємобумовленості елементів цілого [26, с. 70].

Пізніше термін "архітекtonіка" став використовуватися в економічних дослідженнях, проте поняття "фінансова архітекtonіка", незважаючи на відсутність однозначного тлумачення в сучасній фінансовій науці (табл. 1.1), у результаті численних наукових дискусій стає новою концепцією сучасного фінансового середовища.

Контент-аналіз поняття "фінансова архітектоніка"

Джерела	Визначення фінансової архітектоніки	Ключове слово
Луцишин З. О. [86]	Сукупність окремих, найбільш інтегрованих сфер і ланок національних фінансових систем, функціональних форм організації валютних відносин і світових фінансових організацій, що забезпечує наднаціональне регулювання з метою посилення стійкості світових фінансових ринків, національних валютних ринків на основі принципів і механізмів ринкового та позаринкового розподілу та перерозподілу світових фінансових ресурсів і капіталу	Сукупність сфер і ланок фінансових систем
Глуценко О. В. [32]	Структура фінансової системи, яка відповідає її внутрішній сутності та забезпечує ефективне функціонування системи формування, накопичення та руху грошових фондів	Структура фінансової системи
	Взаємозв'язок між елементами фінансової системи, що дає змогу розкрити її внутрішню сутність і реалізуватися шляхом формування грошових фондів і руху грошових потоків	Взаємозв'язок між елементами фінансової системи
Стецюк П. А. [117]	Логічна структуризація складових фінансової діяльності, що забезпечує їх найбільш оптимальне співвідношення, а також враховує зовнішні економічні домінанти та імперативи через реалізацію фінансових управлінських рішень, дозволяючи ефективно впливати на весь відтворювальний процес	Структуризація складових фінансової діяльності

Погоджуємось з думкою М. Забудюк [98, с. 275], що до ознак фінансової архітектоніки можна віднести її цілісність, взаємозалежність елементів системи, наявність найбільш фундаментальних зв'язків в її складі, ієрархічність, стійкість, гармонійність, чутливість, адаптивність, інтегративність і просторовість.

В економічній науці поняття "фінансова архітектура" вживається у економічній науці для опису елементів фінансової системи, що функціонують у суспільстві. Такий підхід поданий у роботі З. О. Луцишин [86, с. 4] і С. В. Науменкової [100]. Архітектоніка є достатньо широким поняттям.

Доповнюючи його власними підходами, О. В. Глущенко – як до взаємозв'язку між елементами фінансової системи [161], П. А. Стецюк – як до структуризації складових фінансової діяльності [117] відобразили внутрішньо притаманні системі відносини, обумовивши необхідність її побудови відповідно до глибинних її закономірностей. Тому під фінансовою архітектонікою будемо розуміти основний принцип побудови фінансової системи, зв'язки та взаємообумовленості її складових, що адекватно відображають сутність фінансової системи.

Крім того, архітектоніка може розглядатися на всіх рівнях управління: мега-, макро-, мезо- та мікрорівнях. Вона "дозволяє гармонійно переходити від дослідження явищ світового та наднаціонального рівня до їх проявів на рівні країни" [32], а також, на нашу думку, – на мезорівні регіонів; за твердженням Ю. В. Волинчука, – на мікрорівні підприємств як "функціональних елементів системи більш складного рівня" [27].

Теорія фінансової архітектоніки, яка ще тільки формується, в своєму складі містить: закони, базові гіпотези, припущення, методологію фінансової архітектоніки. Таке підґрунтя охоплює: теоретико-методологічний базис, принципи та концептуальні основи побудови фінансової архітектоніки, методичне забезпечення фінансової архітектоніки. Її методологія формується на основі принципу сходження від абстрактного до конкретного, покликаного за своєю сутністю теоретично відтворювати та практично удосконалювати цілісну структуру [86, с. 17–42].

Завдяки науковим дослідженням А. А. Гриценка були сформульовані та розкриті загальні закони архітектоніки: закон рівноваги, закон усереднення (золотої середини) та закон структурування (золотого перетину) [39 с. 33]. Відповідні їм економічні закони показані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Закони архітектоніки та відповідні їм економічні закони

Закони архітектоніки	Відповідні економічні закони
Закон рівноваги	Закон вартості Закон попиту та пропозиції Закон грошового обертання
Закон усереднення, або золотої середини	Закон вартості
Закон структурування, або золотого перетину	Закон вартості Закон попиту та пропозиції

Концепція фінансової архітекtonіки формувалася як синтез нових рис розвитку фінансової системи, що спостерігався в ХХІ ст. у розвинутих країнах, і її усталених рис. Побудова теоретичного базису нового етапу розбудови фінансової архітекtonіки відбувалась в умовах численних наукових дискусій з приводу необхідності реформування національних і глобальних фінансових систем і підвищення їх ефективності.

Основні положення концепції організації фінансової архітекtonіки полягають у такому:

Положення 1. Під фінансовою архітекtonікою слід розуміти основний принцип побудови фінансової системи, зв'язки та взаємообумовленості її складових, що адекватно відображає сутність фінансової системи. Фінансова архітекtonіка як специфічна категорія, дозволяє визначати загальну динаміку фінансової системи, вектори її розвитку та напрями змін для досягнення певних суспільних цілей [94].

Положення 2. Теоретичне підґрунтя фінансової архітекtonіки складають теорія фінансів і концепції фінансового менеджменту (концепції класичного фінансового менеджменту, агентських відносин, альтернативної вартості, вартісно-орієнтованого менеджменту; теорії грошових потоків, біхевіористичних фінансів, структури капіталу), економічні теорії, теорії та концепції менеджменту та прaxeології.

Положення 3. Управління фінансовими ресурсами є центральною ланкою фінансової архітекtonіки. Це система, що включає принципи, методи, прийоми та інструменти, призначені для організації руху фінансових ресурсів відповідно до об'єктивних економічних законів, вимог інституціонального середовища й економічних інтересів власників капіталу та стейкхолдерів. Управління фінансовими ресурсами підпорядковане реалізації загальної стратегії економічної системи, фінансової стратегії, а також функціональним політикам і стратегіям. Цільовою функцією цього управління є забезпечення поточного нормального функціонування та економічного розвитку системи.

Положення 4. Предметом фінансової архітекtonіки є загальні закономірності побудови цілісної фінансової системи.

Положення 5. Фінансова архітекtonіка, з одного боку, є самостійною системою, а з іншого – складовою системи загального та фінансового менеджменту економічної системи.

Положення 6. Процес формування фінансової архітекtonіки економічної системи має свою внутрішню логіку, яка зумовлює змістовність і послідовність здійснення певних операцій, процедур та етапів.

Положення 7. Індикатором якості формування фінансової архітектури виступає рівень забезпечення фінансовими ресурсами економічної системи, адекватний його фінансовому потенціалу, необхідний і достатній за обсягами та часом надходження для задоволення виробничо-інвестиційних потреб за наявності мінімальних фінансових ризиків.

Положення 8. Взаємодія складових фінансової архітектури економічної системи може призвести як до поліпшення фінансових результатів діяльності економічної системи, так і до втрати конкурентних позицій. Тому фінансова архітектура повинна спиратися на раціональну систему управління з врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників впливу та бути орієнтованою на довгострокове та фінансово результативне функціонування.

Оцінка результативності певної фінансової архітектури на мікрорівні повинна базуватися на системі показників, яка має охоплювати: абсолютні показники прибутку (чистий прибуток, EBITDA, EBIT, EBT, NOPAT); відносні показники на основі прибутку; відносні й абсолютні показники чистих грошових потоків (Cash flow, CFROI, CFROE); вартісно-орієнтовані показники (EVA, CVA, MVA, SVA).

Положення 9. Одним з домінантних, імплантованих до загальної фінансової архітектури економічної системи, повинен бути механізм фінансового забезпечення не бухгалтерської, а економічної прибутковості підприємства.

Сучасна фінансова архітектура економічних систем характеризується новим етапом розвитку, який генерувався під впливом "нового зростання" та диджиталізації економіки. Вчені, які досліджують питання "нового зростання", підкреслюють важливість значення розвитку "ендогенних моделей" структурної перебудови на основі національної фінансової системи та місцевих фінансів.

Суттєвим чинником впливу на розвитку диджиталізації економіки є агресивна політика найбільших ІТ-компаній і активна інвестиційна діяльність провідних країн світу. Держави-члени G20 є головними агентами цифрової революції. У сучасних умовах частка традиційної економіки невпинно зменшується з одночасним зростанням цифрової економіки. Україна теж розпочала диджиталізацію всіх галузей економіки та базових сфер життєдіяльності, що безпосередньо відображається на розвитку фінансової архітектури.

Різноманіття проявів диджиталізації відображено в табл. 1.3.

Напрями диджиталізації економіки [67]

Напрями	Характеристика	Приклади
Взаємодія з клієнтами	Формування системи багатоканальної системи зв'язку з клієнтами	Кол-центр, месенджери, соціальні мережі, власний сайт
Партнерство	Розвиток інфраструктури зв'язку з партнерами	API-система, інтеграційна взаємодія компаній-партнерів
Оброблення інформації	Збирання, сортування, аналіз та оцінювання даних для прийняття рішень	1С, CRM-система, ERP-система
Інновації і дослідження	Упровадження нових цифрових технологій для розвитку диджиталізації економічної системи	Softpoint, PERFEXPERT
HR-стратегія	Підготовка персоналу до впровадження технологій диджиталізації	Внутрішнє та зовнішнє навчання персоналу диджитал-технологіям; формування корпоративної культури для забезпечення постійних змін
Управління вартістю	Формування доданої вартості за допомогою віртуального обслуговування клієнтів	Кол-центри, месенджери, соціальні мережі, власний сайт

Неусталеність поняття та інтерес науковців до концептуалізації економічних відносин нового типу в умовах цифрової економіки актуалізує формування її онтології. Але неоднозначним залишається ставлення науковців до самого терміну "цифрова економіка". У більшості підходів превалює компонентний підхід до визначення її економічної сутності. Це створює онтологічний потенціал для досліджень у цьому напрямі в аспекті цілісності розмаїття об'єктів і суперечливих явищ, що утворюють цифрову економіку. Типовим прикладом такого підходу є визначення В. В. Апалькової: "Цифрова економіка – це глобальна мережа економічних та соціальних заходів, реалізованих через такі платформи, як Інтернет, а також мобільні та сенсорні мережі" [7, с.10].

Міжнародна організація OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) і вчений Т. Мезенбург виділяють три основні компоненти цифрової економіки [199]: підтримувальна інфраструктура (апаратне

та програмне забезпечення, телекомунікації, мережі та ін.); електронний бізнес або e-business (ведення господарської діяльності та будь-яких інших бізнес-процесів через комп'ютерні мережі); електронна комерція або e-commerce (дистрибуція товарів через Інтернет).

Слід зауважити, що цифрова економіка – це не окрема галузь, а віртуальне середовище економіки, де поряд з відчутними формуються та використовуються невідчутні активи. Її головними перевагами є: підвищення доступності звичайних користувачів до певних ринків (товарних чи послуг), а не лише великих компаній; зниження трансакційних витрат; підвищення ефективності та конкурентоспроможності [50]. У класичному розумінні "цифрова економіка" – це діяльність, в якій ключовими чинниками (засобами) виробництва є цифрові дані та їх використання, що дозволяє суттєво збільшити ефективність/продуктивність у різних видах економічної діяльності [33]. Також "цифровою економікою" називають економіку, котра застосовує цифрові технології та сервіси [190].

Узагальнюючи існуючі визначення цифрової економіки, слід зазначити, що складність дефініції цифрової економіки та визначення чіткого переліку її характерних ознак зумовлені проблематичністю фіксації в економічних дослідженнях різноманітності її об'єктів і явищ. Деякі найважливіші тенденції, що сприймаються як приховані вияви, не набули чіткого теоретичного пояснення в економічній науці. Прикладом цього є результати емпіричних досліджень, що свідчать про перевищення сумарної ринкової вартості акцій високотехнологічних компаній розвинутих країн над їх річним прибутком в кілька десятків разів, що зумовлюється високою вартістю їх новітніх форм капіталу.

Теорія цифрової економіки суттєво збагатила наукові уявлення про характер і закономірності сучасного етапу суспільного розвитку в цілому та фінансової архітекτονіки – зокрема.

Узагальнення основних наукових джерел щодо концептуальних засад цифрової економіки дозволяє сформулювати її характерні ознаки:

розширення мережі світових господарських зв'язків, розмивання меж національних економік, глобалізація політичних і економічних процесів на основі інформатизації;

цифровізація економіки та суспільства (перенесення бізнес-процесів у електронний вигляд); поява секторів економіки, що повністю спираються на цифрові технології;

інноваційність товарів, послуг, засобів виробництва та технологій; активне впровадження інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій в усі види економічної діяльності та сфери життєдіяльності суспільства;

персоналізація товарів і послуг (економіка на вимогу – on-demand есоному); високий динамізм, швидкість отримання необхідної послуги або товару; зниження їх вартості для кінцевого користувача завдяки зниженню кількості посередників;

спрощення виходу постачальників товарів і послуг на користувачів, формування мережових структур як ефективного способу організації економічної діяльності; зміна галузевих домінант, перехід від індустріальної економіки до сервісної;

набуття інформацією, знанням статусу суспільно-цінного ресурсу, що має ринкову вартість;

вирішальне значення інформації та засобів інформаційних технологій у суспільно-економічному розвитку, нова якість економічної науки й оброблення інформації big data, що зумовлює трансформацію капіталомісткого виробництва у наукомістке;

зростання капіталізації ринкової вартості компаній, що цілеспрямовано залучають невідчутні активи та знаннєві ресурси до виробництва конкурентоспроможних товарів і послуг на підґрунті науково-дослідного пошуку та технологічних інновацій у новітніх галузях науки та техніки;

сучасні соціально-економічні трансформації, пов'язані з інформатизацією суспільства.

Рівень диджиталізації на макроекономічному рівні оцінюється індексом DESI та Digital Evolution Index. Для визначення індексу DESI використовується 28 показників, розбитих на п'ять компонент. Рейтинг Digital Evolution Index має 170 показників, які описують чотири основні чинники, що визначають темпи диджиталізації: рівень пропозиції – наявність доступу до Інтернету та ступінь розвитку інфраструктури; попит споживачів на цифрові технології; інституційне середовище – політика держави, законодавство, ресурси; інноваційний клімат – інвестиції в R&D (Research and Development) і в диджитал-стартапи. Відповідно до рейтингу Digital Evolution Index 2017 [157] визначені ТОП-10 країн з найбільш розвинутою цифровою економікою: Норвегія, Швеція, Швейцарія, Данія, Фінляндія, Сінгапур, Південна Корея, Великобританія, Гонконг, США.

В Україні склалася парадоксальна ситуація, коли рівень її диджиталізації посідає провідні позиції у світових рейтингах, проте програє

на внутрішньому ринку. За прогнозами до 2020 р. оборот українського ринку ІТ-обладнання, програмного забезпечення та сервісів може досягти 2,3 млрд дол. [67, с.18]. У 2016 р. галузь ІКТ досягла в світі обсягу 3,4 трлн дол., випередивши традиційного лідера – ринок нафти. За даними Світового Банку, Україна посідає 33-тє місце на світовому ринку ІТ-експорту з оборотом 3,2 млрд дол. за 2016 р. Водночас Україні належить 12-тє місце в рейтингу країн-лідерів за загальною вартістю контрактів ІТ-ВРО (business process outsourcing) з оборотом у 1,1 млрд дол. За цим показником наша країна лише трохи поступилася Японії і Німеччині. До топ-100 світових постачальників послуг з аутсорсингу потрапили тринадцять українських ІТ-компаній: EPAM, Ciklum, ELEKS, Luxoft, N-iX, Miratech, Intetics, SoftServe, Softjournal, Sigma Software, TEAM International Services, Program-Ace і Softengi.

Розглянуті ознаки цифрової економіки здебільшого складають макроекономічний контекст, що зумовлює напрями структурних змін національних економік. Результати систематизації виявів цифрової економіки у параметрах технології, ресурсів, організації праці, типу виробництва, інновацій, організації бізнесу та менеджменту, що утворюють мікроекономічний контекст в умовах цифрової економіки, розглянуто в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Параметри цифрової економіки на мікроекономічному рівні

Параметри цифрової економіки	Змістовність
1	2
Технології	Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, мереж Інтернет. Розвиток високих технологій виробництва. Призначенням інформаційних технологій стає не стільки збирання, скільки створення нової інформації – не як ресурсу, а як продукту управління
Ресурси, активи	Пріоритет інформаційних і знаннєвих ресурсів перед матеріальними, невідчутних активів – над відчутними. Інформація стає не тільки ресурсом, а продуктом управління (бренд, реклама)
Тип виробництва	Наукомісткий, високотехнологічний
Інновації	Скорочення життєвого циклу технологій, пришвидшення темпів упровадження інновацій

1	2
Організація бізнесу	Пріоритет гнучких структур над традиційними; втрата значущості фізичних меж організації
Менеджмент	Об'єктом управління стають елементи зовнішнього середовища. Інформаційна функція управління здійснюється через створення зовнішнього інформаційного середовища підприємства, що забезпечує сприятливі умови для реалізації економічних інтересів підприємства

Аналітична фірма Russell Reynolds Associates (russellreynolds.com), провела опитування понад 2 000 виконавчих директорів підприємств п'ятнадцяти галузей щодо проблем, що можуть виникати у процесі інформаційно-цифрової трансформації. Відсоток респондентів, які очікують помірних або суттєвих руйнівних (disruptive) ефектів від інформаційно-цифрової трансформації, є найбільшим у сфері засобів масової інформації (72 %), зв'язку (64 %), фінансових послуг споживачам (61 %). Тобто фінансова сфера посідає третє місце за силою впливу диджиталізації.

Крім того, в умовах цифрової економіки функціонування фінансової архітектури також має певні особливості. Головною з них є наявність таких тенденцій: модернізація та істотна технологізація діяльності і форматів надання послуг; розвиток нових фінансових інструментів і технологій; поява альтернативних фінансів на основі використання соціально-мережових форматів взаємодії учасників фінансового ринку. У категоріальний апарат фінансової науки увійшли такі поняття, як "фінансовий інжиніринг" (financial engineering), "фінансові інновації" (financial innovation), "Фінтех" (FinTech) тощо.

Слід погодитися з визначенням сутності поняття фінансового інжинірингу В. Ю. Біляєвою, яка розглядає його з точки зору процесного підходу. Отже, фінансовий інжиніринг – це процес створення і практичного використання нових фінансових продуктів і послуг, інструментів і технологій для досягнення фінансових цілей (збалансування дохідності та ризикованості фінансових операцій, реструктуризація грошових потоків, забезпечення фінансової стійкості тощо) [13].

Розвиток фінансової архітектури та вдосконалення якості виконуваних функцій фінансової системи відбувається завдяки інноваційним

рішенням. Фінансові інновації є актом створення та використання нових фінансових інструментів, нових фінансових технологій, інститутів та ринків. Існують точки зору, що інновації розподілені на продукт або технологію: нові продукти – нові похідні контракти, корпоративні цінні папери або нові форми спільних інвестиційних продуктів; технології – вдосконалення процесів, що характеризуються новими засобами розподілу цінних паперів, оброблення операцій або ціноутворення. Водночас один продукт може об'єднувати різноманітні функції: обіг, організацію, маркетинг, диверсифікацію ризику, клієнтську підсистему, допоміжну інфраструктуру.

Фінтех розглядають з двох точок зору: у широкому значенні – як сферу фінансової системи, яка об'єднує компанії, що використовують новітні розробки для надання якісніших фінансових послуг; у вузькому – як самі компанії, які належать до цієї галузі.

Фінтех слід розглядати як систему, що включає такі підсистеми технологій у сферах: платежів і переказів; кредитування і краудфандінгу; інвестиційної діяльності банків і ринків капіталу (Investment Banking/ Capital Market); особистих фінансів (Personal Finance); інституційних фінансів (Institutional Finance); фінансування у нерухомість; страхування (InsurTech); фінансового менеджменту; криптовалюту, блокчейну; регулятивних технологій (RegTech).

Слід виокремити напрями фінтех, що найбільш швидко розвиваються: фінанси й інвестування (альтернативне фінансування – краудфандінг, p2p, p2v); диджиталізація (фінансування); операційний та ризик менеджмент (докризовий, посткризовий); платежі та платіжна інфраструктура (мобільні платежі, сервіси переказу грошей); безпека даних (аналітика, безпека); інтерфейс споживача; регулятивні технології (RegTech); технології у страхуванні (InsurTech); управління персональними фінансами та добробутом (WealthTech).

До складу інститутів "екосистеми" FinTech належать [88]:

великі технологічні компанії, чия діяльність концентрується на сфері надання фінансових послуг, так і поза її межами (наприклад, Apple, Google, Facebook і Twitter);

компанії, які забезпечують інфраструктуру чи технологію, що полегшує транзакції фінансових послуг, серед яких MasterCard, Fiserv, First Data;

великі, добре організовані фінансові установи, зокрема, Bank of America, Chase, Wells Fargo, Allstate;

компанії, що швидко розвиваються; як правило, це стартапи, зосереджені на конкретній інноваційній технології або процесі.

Найуспішнішими серед них є Stripe (мобільні платежі), Betterment (автоматизоване інвестування), Prosper (однорангове кредитування), Moven (роздрібний банківський бізнес) і Lemonade (страхування).

В якості інструментарію в умовах диджиталізації в фінансовій сфері запроваджуються технології розподіленої системи обліку записів (distributed ledger technology, DLT). Серед них блокчейн (blockchain), відкриті коди та платформи для збирання і обробки великих даних, фінансові мобільні додатки (mobile application, mobile banking). З точки зору експертів Всесвітнього економічного форуму, найбільші зміни відбулися в таких секторах: система платежів і розрахунків (payments); залучення депозитів і кредитування (deposit and lending); страхування (insurance); управління інвестиціями (investment management); залучення капіталу (capital raising); організація та забезпечення ринкових угод (market provisioning) [13].

Розвиток фінтех зумовлений досягненнями у сфері диджиталізації економіки та розвитку фінансової архітектури: інтерфейси програмування додатків, штучний інтелект, машинне навчання, великі масиви даних (Big Data), технології розподіленого доступу (наприклад, Blockchain), хмарні технології, розумні контракти, криптографія та біометрія. Обсяги глобальних інвестицій у компанії фінтех у III кварталі 2017 р. становили 8,2 млрд дол. США [12].

Але фінтех має не тільки переваги та можливості, він може нести недоліки та загрози (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

SWOT-аналіз технологій FinTech [88]

Переваги	Недоліки
<p>Спрощення процесів дотримання правил щодо складання звітності.</p> <p>Покращання конкурентних переваг традиційних фінансових посередників.</p> <p>Здешевлення фінансових послуг для клієнтів.</p> <p>Надання безкоштовних послуг.</p> <p>Скорочення часу на обслуговування клієнта</p>	<p>Недостатній захист прав споживачів фінансових послуг.</p> <p>Недостатній рівень державного регулювання.</p> <p>Можливий негативний вплив децентралізованої цифрової валюти на монетарну політику.</p> <p>Загрози щодо порушення конфіденційності даних</p>

Загрози	Можливості
<p>Скорочення частки традиційних фінансових посередників на ринку.</p> <p>Порушення фінансової стабільності.</p> <p>Неадекватне сприйняття ризиків споживачами.</p> <p>Скорочення робочих місць унаслідок упровадження FinTech.</p> <p>Зростання фінансової волатильності</p>	<p>Підвищення фінансової інклюзивності.</p> <p>Підвищення прозорості фінансових операцій.</p> <p>Сприяння розвитку конкурентного середовища на ринку фінансових послуг.</p> <p>Застосування нових способів захисту працівників і клієнтів від шахрайства</p>

Фінтех-галузь нівелює кордони між банківськими та небанківськими послугами. Якщо банки диктують правила для споживача, то нові фінтех-компанії мають готовність і здатність до розпізнання потреб споживача фінансових послуг і намагаються їх задовільнювати.

В умовах цифрової економіки розподіл на традиційні канали (банківські відділення, кол-центри, банкомати та термінали, агентські стійки в торгових центрах) та Інтернет відмирає, оскільки клієнта потрібно обслуговувати у зручний для нього спосіб. Зниження маржі банківського бізнесу змушує банки скорочувати витрати та закривати відділення. Інструментами підтримки якості обслуговування залишаються онлайн-доступ до банківських сервісів і мобільний банк. Банк стає не тільки фінансовим інститутом, а і платформою взаємодії.

Однією з підсистем фінтех, що швидко розвивається, є RegTech (Regulatory Technology). Це сукупність регулятивних технологій, яка допомагає суб'єктам господарювання відповідати новим вимогам законодавства та регулювати їх виконання, зводячи воєдино торгові, фіскальні та фінансові акти регулятивних органів.

Одна з найважливіших особливостей цих технологій – швидкість. Зацікавленість фінансових організацій в RegTech зростатиме, оскільки саме це дасть їм змогу грати на випередження: автоматично формувати та відправляти звітність, виявляти й усувати ризики, ефективно дотримуватися постійно змінюваних нормативних вимог [88].

Фінансова архітектура на засадах диджиталізації зумовлює зміни не тільки фінансового, а й усіх секторів економіки, змінюючи бізнес-моделі ведення бізнесу та й саму фінансову систему.

1.2. Методологія управління новітніми формами капіталу в умовах цифрової економіки

В умовах цифрової економіки посилюється роль знань як чинника виробництва, зростає значущість інтелектуальної сфери, високих інформаційних технологій, постіндустріальних принципів суспільного розвитку. Економіка України потребує фундаментальної системної трансформації, що ґрунтуватиметься на диджиталізації та інноваційній моделі розвитку. Це забезпечить істотне підвищення конкурентоспроможності економіки на засадах формування новітніх форм капіталу (інтелектуального, соціального тощо), що стає переважним ресурсом у процесі створення економічних цінностей. Крім того, головною метою діяльності суб'єкта господарювання в новітніх умовах є зростання його вартості для всіх економічних агентів на засадах системи вартісно-орієнтованого менеджменту. Для побудови ефективної системи менеджменту важливо мати теоретико-методологічне підґрунтя розуміння процесів і явищ, за якими новітні форми капіталу сприяють зростанню вартості економічної системи.

Таким чином, поряд зі зростанням значущості новітніх форм капіталу в суспільному виробництві суттєво посилюється значущість дієвого інструментарію управління ними, що має забезпечувати ефективність їх функціонування в процесі створення вартості.

Вагомий внесок в обґрунтування та практичну розбудову теорії новітніх форм капіталу зробили такі видатні науковці, як Д. Андриссен, Н. Бонтіс, Е. Брукінг, Дж. Ведьма, Л. Едвінсон і М. Мелоун, Г. Мінс, К. Е. Свейбі, П. Салліван, Т. Стюарт, Д. Шнайдер, Т. Юзен. Серед українських вчених, які посідають провідні позиції у розробленні проблеми теорії новітніх форм капіталу, доцільно відзначити О. Амошу, М. Бендикова, Н. Гавкалову, В. Гейця, О. Грішнову, Б. Данилішина, Є. Джамая, А. Жарінову, Н. Казакову, Б. Кекуха, О. Кендюхова, А. Колота, Л. Мельника, І. Чайковську, О. Шкурупія, А. Чухно. Науковцями А. Пулик, Т. Стюартом, Е. Байбуриною, М. Молодчик, Ю. Найдьоновною досліджувалась проблема здатності новітніх форм капіталу створювати додану вартість підприємств і показників її вимірювання. Але із поширенням інтелектуалізації та диджиталізації виробництва виникає об'єктивна необхідність у подальшому поглибленні теоретико-методологічного підґрунтя управління новітніми формами капіталу економічних систем в умовах цифрової економіки, обґрунтування основних принципів і концепції управління новітніми формами капіталу, генерації теоретико-методологічних основ його управління, концептуальних підходів

до використання сучасних інструментів управління новітніми формами капіталу та їх впливу на процес створення доданої вартості.

Дослідження генезису поглядів на капітал і роль людини в економічній системі (як робочої сили, трудових ресурсів, людських ресурсів, трудового потенціалу, людського чинника, людського капіталу) за новітніми формами капіталу довело наявність поступового усвідомлення суспільством зростання ролі людини в економіці. У сучасних умовах спостерігається переважання інтелектуального капіталу (ІК). Однією з новітніх, найбільш завершених форм чинників суспільного виробництва стають праця і капітал [54]. У роботі [56] обґрунтовано, що поняття "інтелектуальний капітал" потребує уточнення через включення ознак системності, відображення сутності з точки зору історичного та логічного аналізу, зміни ролі людини в постіндустріальній економіці.

Розкриття генезису теорії капіталу довело [57], що еволюція його змістовності та процесу пізнання ґрунтувалася переважно на матеріальній складовій. Динамізм і всеосяжний характер виробництва інформації та знань, науково-технічний прогрес, розвиток виробничих сил наприкінці ХХ ст., зміни в трудовій діяльності суттєво трансформували сенсовність категорії "капітал", вплинули на появу та зумовили необхідність розроблення теорії новітніх форм капіталу.

Наявність у науковій літературі різноманітних підходів до визначення сутності поняття "інтелектуальний капітал" зумовлена багатовекторністю, мультидисциплінарністю, складністю та неоднозначністю його трактувань. Це ускладнює використання новітніх форм капіталу взагалі та ІК зокрема в практичній економічній діяльності. Для уточнення і формування найбільш повного й адекватного визначення поняття "інтелектуальний капітал" проведено морфологічний аналіз, за результатами якого узагальнено та згруповано загальні риси, властиві всім формам капіталу (ресурсна місткість, можливість накопичення та примноження доданої вартості, спроможність до конвертації з однієї форми в іншу, належність до довгострокових цінностей як важливих чинників розвитку, здатність збільшувати вартість економічної системи, актив, що потребує інвестицій). Сформульовані особливі специфічні ознаки новітніх форм капіталу (нематеріальна природа, поліморфічність, часткова можливість правового забезпечення прав власності, моральна зношуваність, поліфуркаційність, необмеженість ресурсної місткості, часткова відчужуваність, неадитивність, низька ліквідність, здатність заміщувати та збільшувати віддачу від інших форм капіталу; дохідність у вигляді інтелектуальної ренти з визнанням

функціонування новітніх форм капіталу за формами їх існування в русі, коли капітал виконує загальносистемну функцію економічної системи більш високого рангу, а також загальні та специфічні функції). Специфічні властивості новітніх форм капіталу наведені на рис. 1.1.

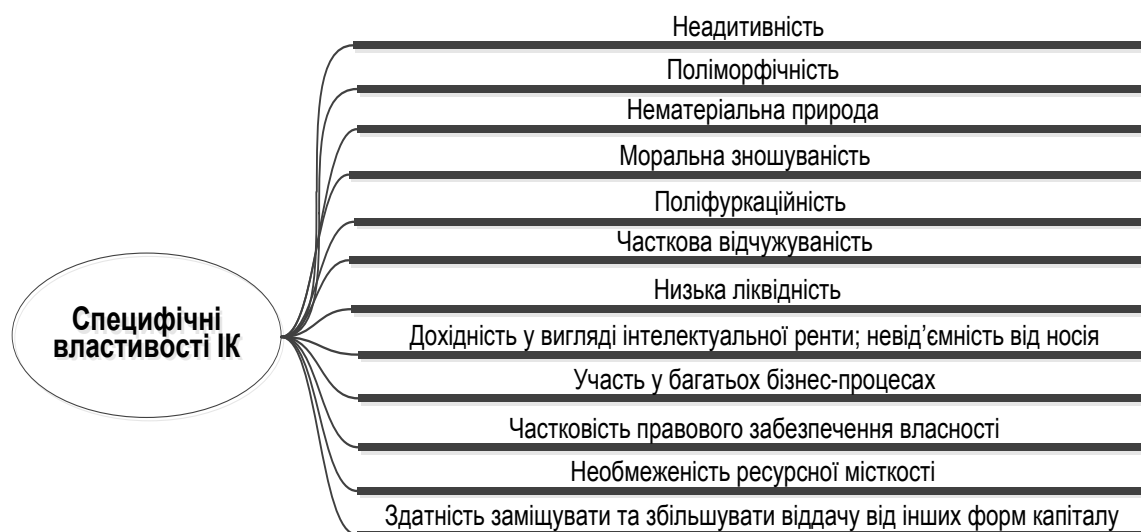


Рис. 1.1. Специфічні властивості новітніх форм капіталу

Був проведений аналіз основних підходів до концепцій капіталу, структурно-декомпозиційний аналіз теорії новітніх форм капіталу на прикладі ІК і морфологічний аналіз поняття "інтелектуальний капітал" [52]. За результатами доведено, що ІК є економічною категорією, яка відображує ступінь адекватності постіндустріальній економіці соціально-економічної форми вираження системи відносин між економічними та соціальними агентами щодо: виробництва, розповсюдження та використання знань; продуктивних, комунікативних якостей і особистісних здібностей, сил, функцій і ролей людини; формування зв'язків із суб'єктами ринку через систему надійних, довгострокових довірчих і взаємовигідних відносин; системи організації інформації і знань, що є власністю економічних агентів, сформованих і розвинутих у результаті інвестування і втілених у доданій вартості товарів і послуг.

Уточнене визначення ІК є складовою теоретичного підґрунтя для розроблення концепції управління ним. ІК слід розглядати як найважливіший чинник виробництва й економічного зростання, як конкурентну перевагу на ринку, що сприяє ефективній діяльності суб'єкта господарювання.

Ідентифікація складових ІК, виокремлення їх як самостійних об'єктів, що можуть бути виявлені, враховані, оцінені та використані, є однією з наукових проблем теорії ІК. Основні принципи класифікації і аналізу множини

класифікаційних ознак є базою для виявлення особливостей функціонування ІК як багатовимірної та поліструктурної системи. Узагальнення теорії і методології дозволило уточнити класифікацію ІК за трьома групами ознак, що визначають зміст, результативність, рівень і сфери формування і використання ІК. Доведено, що для управління ІК особливого значення набуває введення запропонованої додаткової класифікаційної ознаки – "центри знань", за якими ІК розподіляють на компетентнісний [53], споживчий і структурний. На підставі результатів гносеологічного аналізу визначено, що за цією ознакою системоутворювальною складовою є компетентнісний капітал як об'єктивна економічна категорія. Він відображує адекватну постіндустріальній економіці систему відносин між економічними та соціальними агентами. Такі відносини складаються з приводу формування і використання продуктивних, комунікативних і особистісних якостей, здібностей, сил, функцій і ролей людини, сформованих, набутих і розвинених у системі соціально орієнтованої економіки. Їх слід вважати результатом інвестування та практичного досвіду, що є власністю працівників і сприяє зростанню ефективності праці, доходів, якості життя, їх моральному задоволенню, забезпеченню гармонії з природою.

Із застосуванням монографічного аналізу наукових джерел [54, 56, 57, 152, 154] виокремлено три етапи розвитку теорії ІК: її виникнення, коли були проведені перші дослідження сутності ІК та його структури; становлення – розбудова теорії ІК шляхом розширення його трактування як активу, що ґрунтується на знаннях, стрімкого зростання кількості публікацій з цієї проблеми, формування різноманітних підходів до визначення ІК, аналізу й ідентифікації його складових; операціоналізація, яка характеризується встановленням зв'язку концептуального апарату дослідження з його методичним інструментарієм на підґрунті створення емпіричних моделей щодо функціонування ІК; генерація основ комплексного управління ним (comprehensive intellectual capital management).

Генезис теорії ІК дозволив розширити її з позиції функціонування ІК у комплексі "держава – регіон – суб'єкт господарювання" як форми існування ІК в русі. У процесі руху він виконує загальні та специфічні функції, а також загальносистемну функцію в системі більш високого рангу, формує дохід власникам і самовідтворюється. Доведено, що теорія ІК з позиції його функціонування як сукупності знань, є комплементарною та ґрунтується на економічній теорії, концепціях економіки праці та соціально-трудова відносин, концепціях менеджменту, стратегічного менеджменту, маркетингу, праксеології (рис. 1.2).

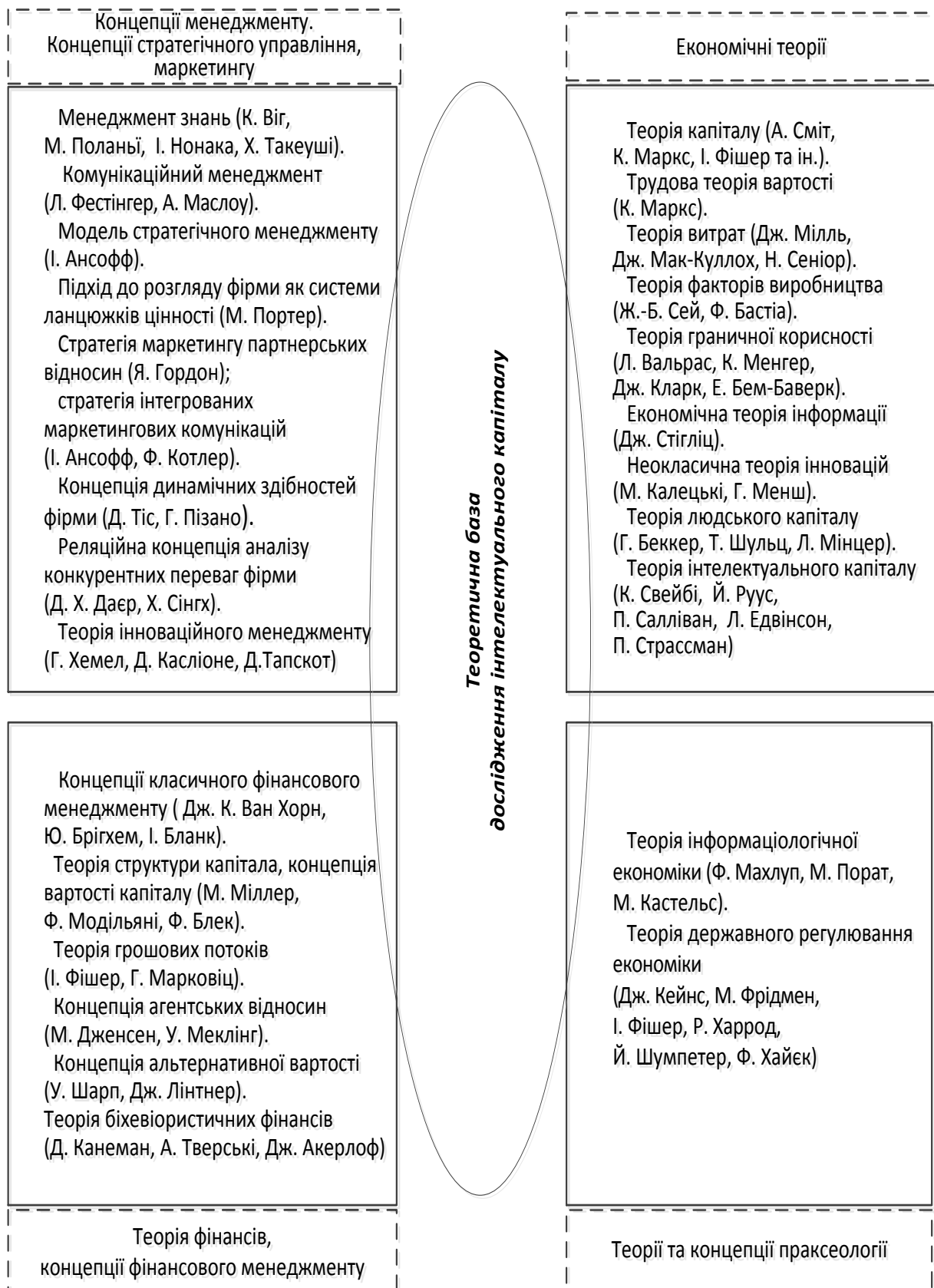


Рис. 1.2. Теоретична база дослідження ІК як новітньої форми капіталу

Складовими теорії ІК є первинна емпірична основа (закономірності), закони, базові гіпотези, логіка теорії та методологія управління ІК (рис. 1.3).

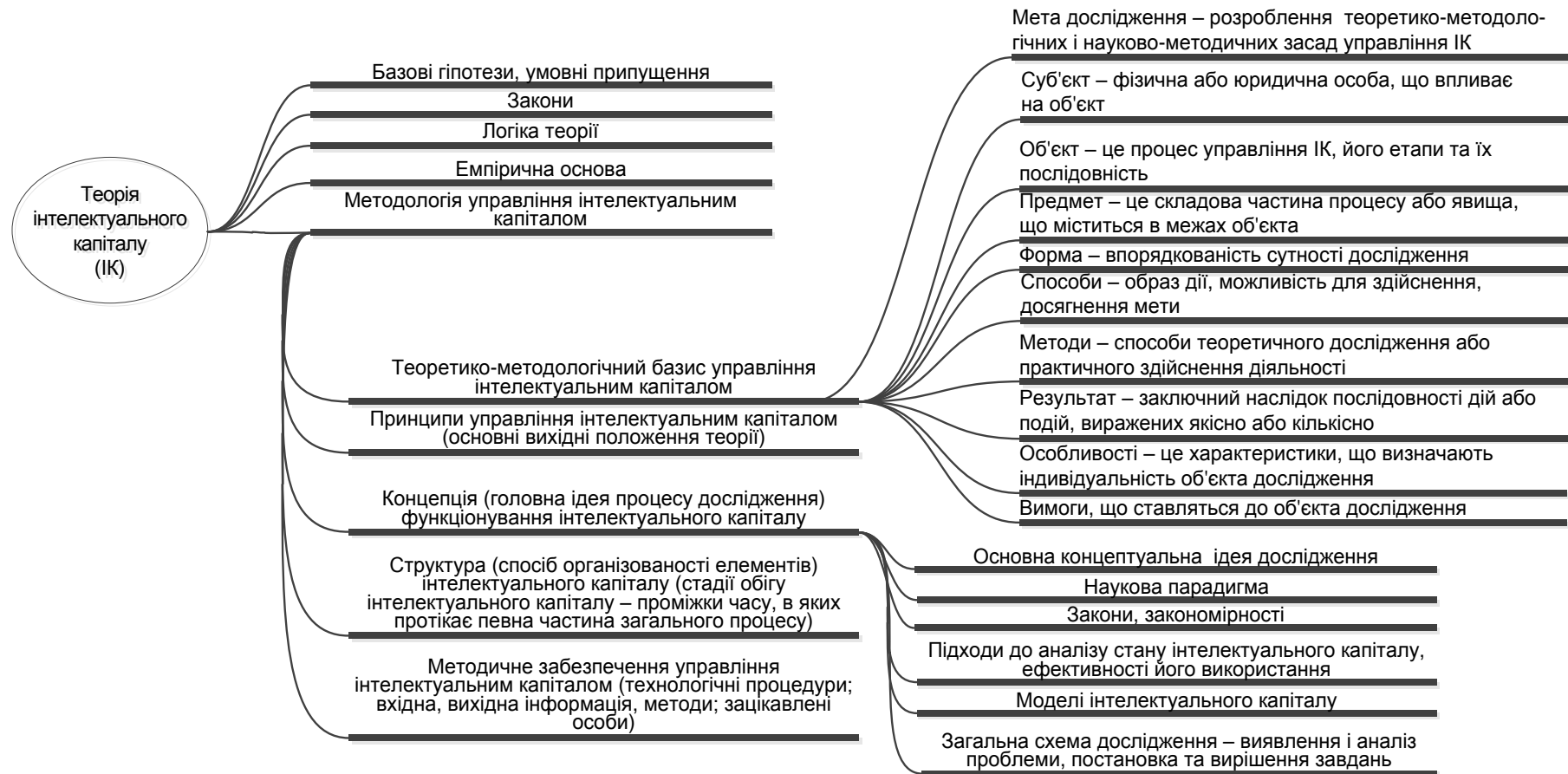


Рис. 1.3. Структурна будова теорії інтелектуального капіталу як однієї з його новітніх форм

Окремим її напрямом є теорія управління ІК на засадах вартісно-орієнтованого менеджменту. Принципово важливим для економічної системи є функціонування ІК, спрямованого на зростання вартості, адже ефективне функціонування ІК дозволяє створювати економічну додану вартість, що є підґрунтям довгострокового стійкого розвитку економічної системи.

Водночас управління ІК за вартістю не зводиться до методології вартісного оцінювання, оскільки він є інтегрованим процесом, спрямованим на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях за рахунок концентрації загальних зусиль на ключових чинниках вартості [57].

В умовах економіки знань складові ІК стають основним джерелом створення цінності економічної системи. Тому для менеджерів важливо розглядати не тільки окремі типи, але й окремі елементи ІК як чинники створення цінності. Так, можна виділити дев'ять таких чинників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Чинники створення цінності економічної системи

Чинники	Визначення	Носій капіталу
Компетент-нісний капітал	Економічна цінність, яку економічна система отримує від роботи своїх працівників (їх знань і вмінь)	Персонал
Споживчий капітал	Економічна цінність, яку отримує економічна система від продуктів і послуг, які вона пропонує ринку, розуміючи потреби й очікування клієнтів	Продукти та послуги
	Економічна цінність, яку отримує економічна система завдяки лояльності споживачів своїх товарів і послуг	Споживач
	Економічна цінність, яку економічна система отримує від наявності відомого та пізнаваного бренда	Бренд
	Економічна цінність, яку економічна система отримує від свого положення на ринку (репутація, бренд, частка ринку)	Конкуренти
	Економічна цінність, яку отримує економічна система від створених альянсів і асоціацій (фінансових, стратегічних тощо), налагоджених зв'язків з партнерами та контрагентами	Постачальники та партнери
Структурний капітал	Економічна цінність, яку отримує економічна система від уміння акумулювати інформацію та використовувати її в потрібному місці й у потрібний час	Інформація
	Економічна цінність, яку отримує економічна система від використовуваної технології	Технологія
	Економічна цінність, яку отримує економічна система від ефективної організації всіх процесів, політик і процедур	Процеси

Об'єктивно важливою стає також та обставина, що ІК дуже тісно взаємозалежний з відчутними активами (наприклад, технології і знання працівників, реалізовані у виробленому товарі), що говорить про їхній близький зв'язок в процесі створення цінності суб'єкта господарювання. Тому питання трансформації ІК у матеріальні цінності є актуальним для економічних систем. У роботі [57] обґрунтовано складові теорії функціонування ІК: первинну емпіричну основу (закономірності), закони, логіку теорії та методологію функціонування ІК, а також узагальнено та систематизовано основні принципи функціонування ІК, які класифіковано за групами: загальнонаукові, загальносистемні та специфічні. Вони є теоретико-методологічним підґрунтям концепції управління ІК.

Слід акцентувати увагу на принципах аксіологічності та функціональності, в яких розкривається значущість ІК у забезпеченні ефективного функціонування економічних систем, на холізмі та ризомічності, за якими будуються теоретико-методичні основи управління ІК за центрами знань. Для генерації теорії управління ІК запропоновано міжпарадигмальний підхід, поданий у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика теоретико-методологічного базису управління ІК

Складові методології	Переважаюча парадигма	Новітня парадигма	Міжпарадигмальний підхід
1	2	3	4
Теоретичний базис	Класична та неокласична економічна теорія	Теорія стратегічного менеджменту	Економічна теорія, теорія стратегічного менеджменту, теорія конкуренції, теорія ключових компетенцій; системний, синергетичний, ресурсний, вартісний підходи
Суб'єкт управління	Менеджери та фахівці	Внутрішні стейкхолдери	Стейкхолдери як будь-які групи людей із внутрішнього та зовнішнього середовища, що зацікавлені в отриманні вигоди від функціонування ІК і мають можливість впливати на постановку та (або) досягнення цілей
Об'єкт управління	Компетентнісний, структурний, споживчий капітали	Ключові компетентності	Збалансована система складових ІК (компетентнісного, структурного, споживчого капіталу) за центрами знань, в якій виокремлено ключові компетентності

Закінчення табл.1.7

1	2	3	4
Предмет оцінювання	Складові ІК або ІК у цілому	Відповідність ІК результату використання	Цикл створення вартості: сформований ІК → процес трансформації ресурсів → результат використання ІК → вплив на економічну систему → обмінно-відтворювальні процеси
Зміст капіталу	Сума знань	Ресурси	Самозбільшувана вартість, відносини; потоковий економічний процес, що існує в циклі та розширено відтворюється за спіраллю розвитку
Основні методи дослідження	Аналіз	Контролінг	Методи системного підходу, що поєднують математичну строгість теоретичних положень з суб'єктивними оцінками вхідної та вихідної інформації
Визначення закономірностей	Модель стану	Модель стану	Модель стану у поєднанні з прогнозною моделлю
Потенціал людських ресурсів	Не використовується	Використовується	Формується і використовується
Структура оцінки стану ІК	Система часткових показників	Збалансована система показників	Структура оцінки є: інваріантною – придатною для множини ситуацій; багатозоровою – враховує відмінності у поданні інформації для прийняття і виконання стратегічних, тактичних рішень; двоетапною – на стадії формування і використання
Спосіб визначення	Рівень сформованості ресурсів	Рівень використання потенціалу	Рівень відтворення
Засоби узагальнення	Часткові та узагальнювальні показники	Узагальнювальні комплексні показники	Інтегральні, узагальнювальні показники на основі алгоритму або моделі, що співвідносять різні аспекти та підходи до визначення
Результат	Короткостроковий фінансовий результат	Застосування наявного потенціалу на практиці	Забезпечення системи умов довгострокового розширеного відтворення, координованість простого відтворення
Призначення інформації	Моніторинг	Сприяння упорядкуванню процесів	Стабілізація і розвиток економічних і соціальних процесів; самостійний економічний ресурс, який формує конкурентоспроможність економічної системи

Ґрунтуючись на проведеному аналізі основних положень теорії ІК, висунуто сукупність гіпотез: у перебігу функціонування ІК здатен створювати додану вартість; функціонування ІК як цілісної відкритої системи забезпечується функціонуванням компетентнісного, структурного, споживчого капіталу, де системоутворювальною складовою, найважливішим елементом самовизначення економічної системи у довгостроковій перспективі є компетентнісний капітал, що має проактивну стратегічну спрямованість на досягнення цільових орієнтирів ІК для забезпечення відповідної ефективності економічної системи, де об'єктом виступають ключові компетентності за центрами знань; ІК характеризується дихотомією процесу та результату функціонування; на процес функціонування ІК впливають особливості економіки країни та макроекономічна циклічність розвитку; існує синергетичний ефект функціонування складових ІК; структура ІК і відчутних активів суб'єкта господарювання впливає на вартість бізнесу [62]. Для управління вартістю суб'єкта господарювання необхідно управляти інвестуванням не тільки відчутних активів, але й ІК. Управління ІК потребує моніторингу, важливе місце в якому належить бенчмаркінгу, оцінюванню і аналізу отриманих результатів.

Сформовані гіпотези стали підґрунтям подальшого розвитку теоретичного, методологічного забезпечення та концепції управління ІК на засадах вартісно-орієнтованого управління. Остання, в свою чергу, включає такі положення: ІК є відкритою неоднорідною та багатовимірною системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем у процесі свого функціонування і впливає на ефективність економічної системи; ІК пропонується розглядати як статичну систему, яка характеризується певною якістю та кількісними показниками, та як динамічну систему, що перебуває в постійному русі – обороті; ІК є цілісною системою компетентнісного, структурного, споживчого капіталу, де системоутворювальною складовою є компетентнісний капітал; у процесі управління ІК виконуються загальні, специфічні та загальносистемні функції; ІК властива стратегічна проактивна спрямованість на досягнення цільових орієнтирів для забезпечення певної ефективності економічної системи; як об'єкт управління ІК розглядаються ключові компетентності за центрами знань (ЦЗ), де відбувається накопичення, використання, розподіл і відтворення ІК, як його предмет – механізм розроблення перспективних орієнтирів, стратегій управління ІК; функціонування ІК на основі стратегічного бачення та проактивності є найважливішим елементом самовизначення економічної системи щодо її розвитку, стрижнем, навколо

якого концентруються всі напрями її менеджменту та стратегії; систему управління ІК слід будувати на міждисциплінарній основі з урахуванням положень економічної теорії, концепцій менеджменту, стратегічного управління, маркетингу, теорії фінансів, концепцій фінансового менеджменту, теорії і концепцій праксеології; в процесі управління необхідно враховувати дихотомію процесу та результату формування і використання ІК, особливості макроекономічного стану та циклічність розвитку; важливим інструментом управління ІК є моніторинг, до складу якого включено бенчмаркінг, систему оцінювання і аналіз на основі вартісних і невартісних, узагальнювальних і часткових показників у статиці та динаміці, а також показників впливу функціонування ІК на вартість бізнесу на засадах нелінійності та неадитивності, ресурсного, вартісного, результатного та факторного підходів; управління ІК у системі вартісно-орієнтованого менеджменту потребує оптимізації структури сукупного (інтелектуального та відчутного) капіталу, оптимізації структури інвестицій в ці складові капіталу суб'єкта господарювання. Розроблена концепція управління ІК є основою методологічного та методичного забезпечення стратегічної капіталізації суб'єкта господарювання.

1.3. Стратегічна логіка капіталізації підприємства в новітніх умовах

У попередньому підрозділі було показано, що сучасна економіка характеризується прогресивним зростанням значущості новітніх форм капіталу на прикладі ІК, який стає підґрунтям багатства, визначає конкурентоспроможність, виступає ключовим ресурсом розвитку та важливим чинником зростання вартості підприємства. Ця обставина визначила те виняткове значення, яке набув сьогодні процес стратегічного управління цим видом капіталу.

У категоріальному базисі стратегічного менеджменту центральне місце належить поняттям "стратегічне управління" та "стратегія". Тому доцільно проаналізувати основні їх аспекти й особливості.

Систематизація багатьох наукових видань [3; 6; 16; 25; 30; 35; 37; 45; 47; 45; 73; 94; 99; 104; 107; 118; 121; 135; 143; 148] свідчить про неоднозначність трактування стратегічного управління в науці та практиці підприємств.

Наведені на рис. 1.4 трактування сутності стратегічного управління є правомірними. Адже стратегічне управління як концепція є галуззю наукових знань, що вивчає прийоми й інструменти, методологію ухвалення стратегічних рішень і способи реалізації цих знань. Як зазначає ряд дослідників, стратегічне управління оперує системою поглядів, які можна охарактеризувати як концептуальне подання вирішуваної проблематики з опорою на теорію. Водночас воно орієнтоване переважно на розроблення практичних рекомендацій з використанням міждисциплінарного підходу [60; 64; 68].



Рис. 1.4. Трактування сутності стратегічного управління

Розкрити сутнісний зміст стратегічного менеджменту доцільно через змістовне операційне визначення, що описує стратегічний менеджмент як структурований певним чином процес дій з метою досягнення певних, заздалегідь визначених цілей і спирається на методологічні принципи. Доповнюють розкриття сутнісного змісту стратегічного управління такі визначення: "Стратегічне управління – це свідомий процес здійснення функцій управління, спрямований на розв'язання актуальних потенційних проблем підприємства за оптимальних витрат усіх видів ресурсів" [30] і "Стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий

процес, спрямований на розроблення і реалізацію стратегії фірми з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі [28, с. 9].

Аналіз наукової думки щодо визначень поняття "стратегія" дозволило зробити висновок про те, що вчені акцентують увагу на різних аспектах і особливостях цієї категорії [15, с. 105; 28, с. 27]. Серед численних підходів до визначення сутності цієї дефініції необхідно виділити варіанти формулювання базового поняття теорії і методології стратегічного менеджменту, що подані на рис. 1.5.

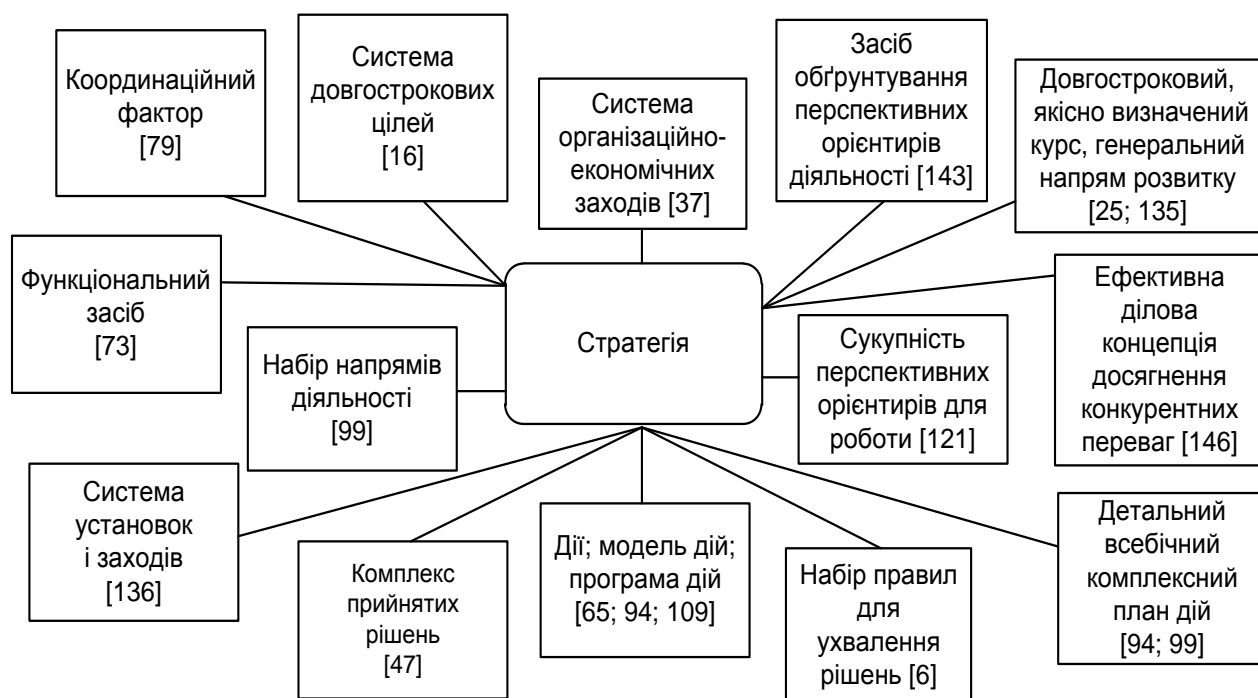


Рис. 1.5. Підходи до визначення поняття "стратегія"

Незважаючи на розбіжності у визначеннях цього поняття, всі концепції об'єднуються в одній спільній меті – підприємству необхідно постійно оптимізувати свою діяльність в однакових умовах зростаючого рівня конкурентного середовища. Більшість науковців поділяє думку А. А. Томпсона і А. Дж. Стрикленда, що стратегія підприємства має ієрархічну будову [121, с. 145], складовими якої є: корпоративна (загальна, портфельна), ділова (конкурентна, бізнесова), функціональна й операційна стратегії (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Ієрархія стратегій підприємства

Корпоративна стратегія посідає в ієрархії найвищий рівень і визначає загальний вектор діяльності підприємства. Охоплюючи всі сфери його діяльності, вона окреслює загальний напрям розвитку: стратегію зростання, стабілізації або скорочення.

Ділові стратегії підпорядковуються корпоративній, зосереджені на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну та ділові стратегії до функціональних служб підприємства. Водночас функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і ділових стратегій.

Операційні стратегії визначають принципи управління ланками організаційної структури. Це вузькі стратегії, призначені для основних структурних підрозділів підприємства з метою формування способів вирішення стратегічно важливих завдань.

Кожен рівень піраміди базової стратегії формує стратегічну сферу для наступного рівня: на стратегічний план нижчого рівня ієрархії накладаються обмеження стратегій вищих рівнів.

Фінансова функціональна стратегія розробляється у формі програми фінансування розвитку та конкретизується у фінансовому плані (бюджеті) організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення показників розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства [3]. Генеральною фінансовою стратегією називають фінансову стратегію як визначальну діяльність підприємства. Наприклад, відносини з бюджетами всіх рівнів, формування та використання доходу підприємства, потреби у фінансових ресурсах і джерелах їх формування на рік. Фінансова стратегія як функціональна передбачає також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком у цілому, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині організації. Інструментом реалізації фінансових стратегій є поточні бюджети.

Необхідно зазначити, що фінансова стратегія – це відносно нове поняття у вітчизняній науці та практиці менеджменту. Тому серед науковців, які досліджують сутність цього поняття, відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до його трактування (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Контент-аналіз поняття "фінансова стратегія"

Автор	Визначення	Визначальна ознака
1	2	3
Бланк І. О. [16, с. 96]	Один з важливих видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів під час зміни умов зовнішнього середовища	Вид функціональної стратегії підприємства
Власова К. Е., Кирова О.В. [160]	Довготривалий курс цілеспрямованого управління фінансами для досягнення загальноорганізаційних стратегічних цілей	Довготривалий курс

1	2	3
Гончаренко О. М. [35, с. 37], Янковська В. А. [139, с. 183]	Визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги	Визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства
Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. [118, с. 160]	Загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капталу та максимізації прибутку	Загальний план
Кузнєцова О. А., Ішеєва І. О., Дворнікова Ю. В. [169]	Система відносин, пов'язаних з досягненням і вирішенням довгострокових цілей і завдань фінансової діяльності суб'єкта господарювання, які визначаються її фінансовою ідеологією і орієнтовані на пошук ефективних шляхів їх досягнення і розв'язання	Система відносин
Петрова А. І., Заруднєв О. І. [184]	Складна багатофакторна орієнтована модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу	Складна багатофакторна орієнтована модель дій
Шевченко Т. Є., Лозовська О. І. [133, с. 227]	Фінансова програма розвитку діяльності підприємства, що включає методи формування фінансових ресурсів і забезпечення фінансової стійкості підприємства в ринкових конкурентних умовах функціонування	Фінансова програма

У цілому фінансова стратегія підприємства: охоплює всі основні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства та розвитку його фінансових відносин з партнерами; забезпечує коригування джерел формування, напрямів розміщення та використання фінансових ресурсів залежно від змін чинників внутрішнього фінансового середовища підприємства; сприяє швидкій адаптації до змін, які відбуваються у зовнішньому фінансовому середовищі підприємства; обґрунтовує стратегічні орієнтири

фінансової діяльності підприємства; є основною для формування стратегічних рішень щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Як органічний елемент фінансового регулювання підприємства фінансову стратегію розглядають:

у методологічному плані – як одну з проблем фінансових відносин, фінансового оцінювання реалізації стратегічних цілей підприємства;

у схемі економічного регулювання – як компонент загальної стратегії підприємства разом з товарними, інвестиційними, маркетинговими та іншими видами стратегічних рішень [45, с. 163].

З точки зору стратегічного менеджменту, фінансова стратегія виконує подвійну роль, а саме є:

компонентом загальної стратегії – однією з функціональних стратегій, мета якої полягає у захопленні фінансових позицій на ринку;

базовою стратегією, що забезпечує за допомогою фінансових інструментів, методів фінансового менеджменту тощо реалізацію будь-якої стратегії, оскільки створює передумови для їхньої реалізації. Вона тісно переплітається з ними й орієнтована на досягнення місії підприємства на основі ефективного використання фінансових ресурсів та управління ними [169, с. 6].

Водночас фінансова стратегія є важливою складовою загальнокорпоративної стратегії суб'єкта підприємництва, тому має узгоджуватися з цілями, напрямками, завданнями загальної стратегії підприємства.

Фінансова стратегія як специфічний фінансовий інструмент має низку особливостей:

основним її завданням є окреслення пріоритетних напрямів діяльності, обґрунтування доцільності реалізації ключових проєктів і програм, які сприятимуть максимізації прибутку підприємства в майбутньому;

є основою для підвищення ефективності діяльності підприємства на тривалу перспективу;

розробляється в умовах неповної інформації; отже, вона не дає змогу точно передбачити майбутній стан, а тому характеризується значною змінюваністю стратегічних рішень.

Фінансова стратегія базується на таких принципах, як науковість, функціональна спеціалізація, послідовність, безперервність, контроль і координація діяльності, забезпечення єдності прав і відповідальності

в кожній його ланці, максимально широке залучення виконавців у процесі підготовки рішень [146], фінансовий підхід до вибору довготривалих цілей і засобів їх досягнення; здобуття конкурентних переваг; мінімізація кумулятивних витрат; чітке формулювання цілей інвестиційної діяльності; імпліцитний характер стратегічних цілей; сканування ринку та вибір місії підприємства [148].

Основними завданнями фінансової стратегії є [35, с. 36]:

визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;

визначення перспективних фінансових відносин із суб'єктами підприємництва, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;

фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;

вивчення економічних і фінансових можливостей імовірних конкурентів, розроблення та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;

розроблення способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємства.

Фінансовій стратегії притаманні характерні риси, подані в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Характерні риси фінансової стратегії

Риси стратегії	Опис
Фінансовий чинник	Фінансовий чинник є найважливішим з критичних для бізнесу в стратегічному та тактичному аспектах
Фінансовий вимірник	Фінансовий вимірник є єдиним з усіх ключових характеристик бізнесу, притаманний фінансовій стратегії
Вид діяльності	Діяльність з розроблення і контролю за реалізацією фінансової стратегії, яка є однією з найбільш централізованих

В економічній літературі пропонується різна структура фінансової стратегії підприємства [16; 160] (табл. 1.10).

Складові фінансової стратегії

Структурні компоненти фінансової стратегії		
Стратегія формування фінансових ресурсів	Інвестиційна стратегія	Стратегія забезпечення фінансової безпеки
Стратегія управління власними фінансовими ресурсами (управління прибутком, амортизаційна політика). Стратегія управління позиковими фінансовими ресурсами (управління кредитами та позиками, кредиторською заборгованістю). Стратегія формування фінансової структури	Стратегія реального інвестування. Стратегія фінансового інвестування	Стратегія управління ринковою вартістю. Стратегія управління фінансовими ризиками. Стратегія управління структурою капіталу. Стратегія управління грошовими потоками. Стратегія управління фінансовими результатами

Такий підхід дозволяє визначити фінансову стратегію підприємства як інтегровану структурну композицію взаємопов'язаних і взаємозалежних модулів (фінансових стратегій другого рівня): стратегії формування фінансових ресурсів; інвестиційної стратегії; стратегії забезпечення фінансової безпеки. Такий підхід дозволяє визначити фінансову стратегію підприємства як інтегровану структурну композицію взаємопов'язаних і взаємозалежних модулів (фінансових стратегій другого рівня): стратегії формування фінансових ресурсів; інвестиційної стратегії; стратегії забезпечення фінансової безпеки.

Таким чином, фінансова стратегія підприємства – це програма заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів, а також регулювання фінансових відносин підприємства з контрагентами з метою забезпечення зростання його ринкової вартості.

Підвищенні вартості капіталу є сенсом такого процесу, як капіталізація суб'єктів усіх рівнів господарювання в результаті зростання їх фінансового потенціалу й ефективності.

У новітніх умовах цифрової економіки капіталізація стає фундаментальним процесом функціонування підприємств. Адже саме вона виступає

не лише показником ефективності використовуваних капітальних благ, умовою фінансової стійкості суб'єктів господарювання, їх інвестиційної привабливості, але й визначає перспективи економічного зростання та конкурентоспроможність економіки.

Дослідженням питань капіталізації присвячені праці українських науковців: Н. Ю. Брюховецької, О. Г. Мендрула, О. Б. Мниха, Т. В. Момот, О. О. Терещенка та ін.; зарубіжних вчених: Дж. Мартіна, Т. Коупленда, А. Раппопорта та ін. Узагальнення основних підходів до дослідження капіталізації суб'єктів господарювання засвідчило плідність аналізу різноспрямованих трактувань сутності категорії "капіталізація". Але в умовах новітньої економіки формуються сучасні тенденції функціонування світової економічної системи, які породжують нову якість економічного зростання, нові чинники зростання вартості капіталу. Відбувається заміна концепції управління цільовими пріоритетами розвитку суб'єктів господарювання з орієнтацією на бухгалтерський прибуток (бухгалтерська модель) і чистий фінансовий потік (концепція максимізації чистого фінансового потоку) на економічний прибуток (фінансова модель) і мінімізацію ризиків інвесторів (рис. 1.7).

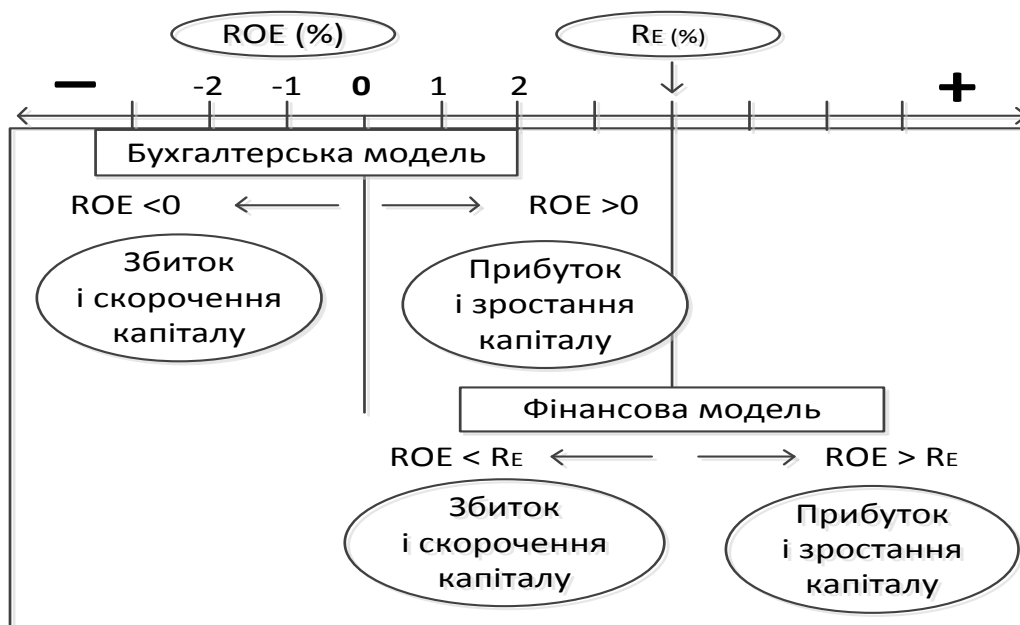


Рис.1.7. Стратегічна ефективність капіталізації у разі зміни концепції управління цільовими пріоритетами розвитку суб'єктів підприємництва [62]

Відповідно, актуалізуються проблеми не тільки максимізації капіталізації суб'єкта господарювання, але й стратегічної ефективності цього процесу. Проте аналіз наукових доробок засвідчив відсутність досліджень щодо оцінювання ефективності капіталізації в Україні.

З точки зору статичного підходу явище капіталізації відображається як певний стан досліджуваного об'єкта. Динамічний підхід дозволяє розглянути капіталізацію як процес послідовної зміни станів цього явища. У цьому дослідженні поняття "капіталізація" трактується як результат процесу певних дій над капіталом, а вибір структури капіталу стає ключовим рішенням з точки зору фінансової стратегії суб'єкта підприємництва щодо зміни його вартості. Отже, оптимально обране співвідношення за позичених і власних засобів, фінансового й інтелектуального капіталів не тільки максимізує вартість суб'єкта підприємництва через зниження витрат на капітал, але й мінімізує агентські витрати.

Економічний зміст капіталізації підприємства проявляється у функціях, які вона виконує. Серед загальних функцій капіталізації підприємства можна виокремити:

планувальну та прогнозну (рівень капіталізації підприємства слугує індикатором його майбутнього стану);

оцінювальну (за рівнем капіталізації підприємства можна оцінити його потенціал, фінансову спроможність, інвестиційну привабливість, кредитоспроможність, ефективність діяльності);

стратегічну (полягає у виборі перспективних напрямів стабільного ефективного функціонування підприємства, що зорієнтовані на довгострокову перспективу, досягнення конкурентних переваг підприємством та утримання своїх позицій на ринку);

стимуляційну (капіталізація є стимулятором економічного, науково-технічного розвитку підприємницької діяльності);

інноваційну (капіталізація створює фінансові основи формування інноваційних рішень);

інвестиційну (капіталізація є інструментом акумулювання і довгострокових вкладень капіталу в розвиток підприємства);

інформаційно-контрольну (дає змогу оперативно зібрати чи розповсюдити інформацію про рівень економічної стійкості та інвестиційної привабливості підприємства).

До специфічних функцій капіталізації слід віднести:

соціальну (полягає у поліпшенні добробуту власників і працівників підприємства);

мобілізаційну (залучення ресурсів для цілей організації та розширення виробництва, швидкого освоєння сучасних технологій);

відтворювальну (можливість розширеного відтворення виробництва на основі збільшення обсягів капіталу підприємства);

розподільчу (полягає в ефективному розподілі всіх залучених ресурсів на розвиток і розширення діяльності підприємства, збалансованість його економічної діяльності);

іміджеву (полягає у формуванні довіри у наявних і потенційних партнерів, інвесторів, споживачів);

захисну (забезпечує високий рівень економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства на ринку);

ідентифікаційну (рівень маркетингової капіталізації формує загальне уявлення про підприємство та визначає можливість ідентифікувати його за вербальними та візуальними ознаками);

комерційну (пов'язана з отриманням доходів);

генерувальну (полягає у генеруванні вільного капіталу інвесторів задля збалансування потреби у капіталі);

інтеграційну (створює умови для інтеграції підприємства в інфраструктуру фондового ринку й у світову економіку).

Стратегічна капіталізація є пріоритетним шляхом розвитку підприємства у його довгостроковій перспективі, що сприятиме: підвищенню виробничо-господарської стабільності й ефективності функціонування підприємства на основі розширення можливості маневру матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими ресурсами, їх більш раціонального використання та більшої незалежності від зовнішніх чинників; нарощуванню потенціалу підприємства, розширенню обсягів виробництва та його диверсифікації; технічному переозброєнню, підвищенню якісних показників кадрового потенціалу, покращенню умов праці та відпочинку; консолідації ресурсів для швидкого освоєння сучасних технологій, маневреного переходу на нову номенклатуру; розширенню можливості залучення з найменшими затратами інвестиційних ресурсів на розвиток виробництва підприємства; зовнішній інтеграції підприємства з зарубіжним капіталом; підвищенню кредитного рейтингу та кредитної привабливості

суб'єкта підприємництва; підвищенню добробуту акціонерів за рахунок приросту курсової вартості акцій тощо.

Характерні особливості та відмінності досліджуваних видів капіталізації підприємства наведено у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Основні характеристики стратегічної капіталізації підприємства за складовими капіталу

Характеристики	Об'єкти	
	Фінансові та матеріальні ресурси	Нематеріальні активи
Ключова ознака	Нарощення вартості бізнесу	
	Приріст власного капіталу	Нарощення нематеріальних активів
Інструменти забезпечення	Фінансова, дивідендна, емісійна, амортизаційна, виробнича та інвестиційна політики; політика розподілу та використання прибутку; політика формування витрат	Маркетингова політика; інноваційна політика; політика розвитку інтелектуального потенціалу
Методи забезпечення	Підвищення фінансової спроможності підприємства. Нарощення виробничого потенціалу. Оптимізація витрат. Прискорення оборотності капіталу. Забезпечення динамічного економічного розвитку підприємства. Підвищення інноваційно-інвестиційної активності підприємства. Емісія цінних паперів	Активне впровадження інновацій. Нарощування інтелектуального потенціалу й активне інвестування його розвитку. Формування позитивного іміджу підприємства. Прозорість і відкритість діяльності підприємства. Інновації у вигляді нематеріальних активів. Взаємодія зі ЗМІ. Забезпечення росту ринкової вартості акцій. Реінжиніринг бізнес-процесів. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства. "PR-заходи"

За бухгалтерського підходу (див. рис. 1.7) аналіз зосереджений на показнику отриманого прибутку як інструменті оцінювання результату діяльності підприємства за поточний період.

Відповідно до бухгалтерської моделі менеджери застосовують показники прибутку не тільки для оперативного управління, а й для вироблення стратегічних рішень, для кількісної характеристики цілі розвитку підприємства. Але ці показники не відображають ризику та вимог інвесторів до дохідності, не задовольняють власника капіталу з точки зору повноцінного стратегічного фінансового аналізу й оцінювання стратегічної ефективності підприємства. Адже жоден показник рентабельності або прибутковості (*return on assets* – ROA, або *return on equity* – ROE), отриманий на основі даних фінансової звітності підприємства, не пов'язаний з ризиком і тому не може бути критерієм для фінансових стратегічних рішень. Крім того, для вирішення завдань управління в довгостроковій перспективі необхідна діагностика ліквідності, тому сучасна фінансова модель оперує показниками потоків вільних грошових коштів (*free cash flows* – FCF).

Фінансова модель використовує економічний прибуток для обґрунтування рішень і для аналізу результатів діяльності (див. рис. 1.7). Економічний прибуток – це підсумковий показник, який кількісно оцінює, чи достатні створювані потоки грошових коштів для забезпечення нормального рівня прибутковості (бар'єрної прибутковості капіталу власника). В якості нормального рівня прибутковості виступає показник витрат на залучення власного капіталу (*cost of equity*, COE) або мінімальної прибутковості інвестицій, яку повинні забезпечувати менеджери підприємства.

Фінансова модель стратегічного аналізу діяльності суб'єкта підприємства базується на принципах аналізу інвестиційної вартості, чинників, що впливають на її формування та динаміку. Таким чином, відображається мета розвитку економічної системи у вигляді інвестиційної вартості капіталу власників підприємства, в якій підсумовуються потоки вільних грошових коштів (FCF) з урахуванням бар'єрної межі дохідності.

Для оцінювання стратегічної ефективності капіталізації був розроблений методичний підхід, що включає три етапи. На першому етапі здійснюється статистичний аналіз структури капіталу та кластеризація підприємств за рівнем капіталізації. На другому – виявлялися детермінанти структури капіталу засобом побудови регресійної моделі на підґрунті панельних даних для кожного показника, що використовувався для виразу

залежної змінної – структури капіталу. На третьому етапі процеси капіталізації аналізувались з точки зору такого критерію, як якість прибутку.

Досліджувана вибірка підприємств машинобудівної галузі була розподілена на однорідні групи за допомогою процедури кластерного аналізу. Основними параметрами кластеризації суб'єктів підприємництва були: розмір активів і валового доходу та галузева приналежність.

У результаті кластерного аналізу було отримано чотири кластери машинобудівних підприємств Харківської області. Перший кластер підприємств з найвищим рівнем капіталізації: ВАТ "Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе", ВАТ "Завод "Південкабель", ВАТ "Турбоатом", ВАТ "Харківський підшипниковий завод". До другого кластеру ввійшли підприємства з високим рівнем капіталізації: ВАТ "Завод ім. Фрунзе", ВАТ "Харківський ордена "Знак пошани" машинобудівний завод "Червоний Жовтень", ВАТ "Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря". Третій кластер охопив підприємства з середнім рівнем капіталізації: ВАТ "ХВЗ ім. Петровського", ДП "Завод Електроважмаш", ПрАТ "ХЕЛЗ "Укрелектромаш", ВАТ "Електромашина", ПрАТ "ХЕМЗ-ІРЕС", ДП "Завод ім. В. А. Малишева". Четвертий кластер підприємств з низьким рівнем капіталізації: ВАТ "Автрамат", ВАТ "Харківський верстатобудівний завод", ТОВ "Харківський завод підйомно-транспортного устаткування", ПрАТ "Важпромавтоматика", ВАТ "Лозівський завод "Трактородеталь", ВАТ "Форез", ВАТ "Точприлад", ПрАТ "Харківський завод штампів і пресформ", ВАТ "Харківський завод "Оргтехніка", ВАТ "Мереф'янський механічний завод", ВАТ "Харківський котельно-механічний завод". Модель кластеризації цих суб'єктів підприємництва є адекватною і перевірена за методом k-середніх.

У підприємств, різних за розміром активів, відрізняються можливості залучення позикового капіталу, ступінь асиметрії інформації в межах підприємства. Аналіз формування структури капіталу дозволить виявити не тільки детермінанти та мотиви вибору співвідношення власних і залучених коштів, але і визначити потенційну недокапіталізацію підприємств, що дотримуються неоптимального співвідношення власних і залучених коштів.

Для виділення чинників впливу на структуру капіталу були застосовані інструменти багатовимірного аналізу. В якості залежної змінної розглядалися такі показники: фінансові коефіцієнти, обчислені на основі балансових

значень залученого та власного капіталів, балансових значень зобов'язань, балансових значень залученого та ринкового значення власного капіталу: відношення короткострокової заборгованості до суми сукупного боргу та балансової вартості акціонерного капіталу (Y_1); відношення довгострокової заборгованості до суми сукупного боргу та балансової вартості акціонерного капіталу (Y_2); відношення довгострокової і короткострокової заборгованості до суми сукупного боргу та балансової вартості її акціонерного капіталу (Y_3); відношення короткострокових зобов'язань до балансової вартості активів (Y_4); відношення довгострокових зобов'язань до балансової вартості активів (Y_5); відношення сукупних зобов'язань до балансової вартості активів (Y_6); відношення короткострокової заборгованості до суми її сукупного боргу та ринкової вартості акціонерного капіталу (Y_7); відношення довгострокової заборгованості до суми сукупного боргу та ринкової вартості акціонерного капіталу (Y_8); відношення сукупної заборгованості до суми сукупного боргу та ринкової вартості акціонерного капіталу (Y_9).

На підґрунті наукових джерел [22; 142; 151; 154 та ін.] було виокремлено показники для оцінки їх впливу на показники структури капіталу: X_1 – відношення амортизації до сукупних активів (Depreciation/Total Assets); X_2 – відношення величини виплаченого податку на прибуток до показника прибутку до оподаткування; X_3 – частка необоротних активів у сукупних активах (Fixed Assets/Total Assets); X_4 – відношення прибутку до виплати відсотків і податків до сукупних активів (EBIT/Total Assets); X_5 – лагова змінна відносно до змінної X_4 , що відстоїть на один рік; X_6 – відношення прибутку від операційної діяльності до валового доходу; X_7 – лагова змінна відносно до змінної X_5 , що відстоїть на один рік; X_8 – проксі-змінна для розміру капіталу, що розраховується як натуральний логарифм валової виручки; X_9 – проксі-змінна для розміру капіталу (другий варіант), що розраховується як натуральний логарифм сукупних активів; X_{10} – частка в чистому прибутку коштів на споживання; X_{11} – відношення капіталовкладень до сукупних активів (Capex/Total Assets); X_{12} – лагова змінна відносно до змінної X_{11} , що відстоїть на один рік; X_{13} – відношення ринкової вартості акціонерного капіталу до балансової вартості акціонерного капіталу (market-to-book); X_{14} – фіктивна змінна, що приймає значення 1, якщо суб'єкт підприємництва перебуває під управлінням держави, і 0 – в іншому випадку; X_{15} – частка нематеріальних активів у сукупних активах суб'єкта підприємництва.

Моделі дослідження містять як очевидні чинники, що характеризують структуру капіталу, так і ті, які можуть непрямо свідчити про капіталізацію суб'єкта підприємництва. Дослідження та оцінювання їх впливу на процес капіталізації здійснювались за 2010 – 2013 рр. Була проведена серія тестів множинної регресії, побудованої з використанням панельних даних про капіталізацію машинобудівних підприємств Харківського регіону. У результаті були отримані закономірності, які для суб'єктів підприємництва з найвищим рівнем капіталізації подані в табл. 1.12.

Таблица 1.12

Моделі детермінантів структури капіталу кластеру харківських машинобудівних підприємств з найвищим рівнем капіталізації

Моделі	Коефіцієнт детермінації	Коефіцієнт Фішера	Табличний коефіцієнт Фішера
$Y_1 = 0,46 X_1 - 0,46 X_2 - 0,54 X_3$	0,94	22,574	2,95
$Y_2 = -0,47 X_1$	0,93	18,969	2,95
$Y_3 = -0,26 X_1$	0,74	4,122	2,95
$Y_4 = 0,74 X_1 - 1,41 X_2 - 4,7 X_5$	0,88	10,374	2,95
$Y_5 = -0,46 X_1 - 3,51 X_5$	0,86	8,269	2,95
$Y_6 = -1,8 X_2 - 8,22 X_5$	0,83	6,900	2,95

Щодо визначення якості прибутку, як другого вектора фінансової стратегії, в перебігу дослідження було проаналізовано й апробовано на машинобудівних підприємствах сучасні методики визначення якості прибутку. За результатами аналізу встановлено, що найбільш відповідною для цілей оцінювання ефективності капіталізації є методика О. В. Хістевої [128], яку адаптовано до підприємств машинобудування та удосконалено за допомогою використання відносних показників: операційної рентабельності, коефіцієнта надійності прибутку, показника стабільності прибутку, коефіцієнта рентабельності фінансових інновацій.

Методичний підхід до оцінювання стратегічної ефективності процесів капіталізації підприємств був розроблений у двомірному просторі "структура капіталу – якість прибутку". Моделі визначення детермінантів

фінансування дозволили зробити такі висновки. Амортизаційна політика підприємств не має стратегічної спрямованості. Прибутковіші підприємства мають більш низький рівень боргового навантаження. Для досліджуваних підприємств спостерігається зворотна залежність між часткою необоротних активів і фінансовим важелем. Економія на податок – прибуток суперечливо впливає на структуру капіталу досліджуваних підприємств. Чим вищою є податкова економія внаслідок виплати відсотків за кредитом, тим нижчим є рівень заборгованості. Темпи зростання також неоднозначно позначаються на структурі капіталу досліджених підприємств. Незважаючи на той факт, що підприємства з високими темпами зростання мають більші власні джерела фінансування, моделі показали незначущість проксі-змінних. Це пояснюється значним обсягом матеріальних активів і низьким рівнем доходів та якості прибутку підприємств машинобудівної галузі, яка на сучасному етапі перебуває в стадії стагнації. У подальшому передбачається дослідження розвитку системи фінансового менеджменту в умовах диджиталізації економіки.

1.4. Удосконалення системи фінансового менеджменту в умовах цифрової економіки

Ігнорування впливу стрімкого розвитку цифрових технологій на економічну діяльність на мікрорівні й у глобальному масштабі унеможливується, оскільки, за оцінками Всесвітнього економічного форуму, до 2022 р. 60 % світового ВВП буде оцифровано [198].

У 2018 р. Кабінетом міністрів України було ухвалено концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 рр. [169], в якій підкреслено необхідність стимулювання використання цифрових технологій в усіх сферах бізнесу та суспільства. Концепція визначає поняття цифрової економіки як діяльність, в якій основними засобами виробництва є цифрові дані – як числові, так і текстові.

Цифрова економіка передбачає використання і впровадження в життя інформаційних технологій та інновацій. Для промислових підприємств перехід у цифрову економіку отримав визначення в світі як Industry 4.0 – четверта індустріальна революція.

У Концепції [80] Industry 4.0 визначено як наступний етап цифровізації виробництв, на якому головну роль відіграють технології Інтернету речей, машинного навчання, великих даних, хмарних обчислень, штучного інтелекту, робототехніки, 3D, доповненої реальності тощо.

Щодо наслідків цифровізації економіки, безперечно, одними з найбільших досягнень є розширення можливостей вирішення складних завдань. Їх розв'язання провадиться шляхом обробки великої кількості даних, підвищення ступеня комунікації, обміну знаннями в глобальному суспільстві, поліпшення якості виробництва та прискорення виробничих процесів. За допомогою технологій Big Data підприємствам легше передбачити очікування споживача, зрозуміти, яка продукція потребує вдосконалення, тощо. З великою часткою визначеності можна сказати, що суб'єкти господарювання, які застосовують високі технології, є більш успішними.

У Доповіді Світового Банку про всесвітній розвиток [200] виділені такі можливості, як: розширення торгівлі, підвищення продуктивності праці, розширення можливостей працевлаштування для маломобільних верств населення. У цілому експерти Світового Банку підкреслюють, що запровадження цифрової економіки не тільки стимулює, але й прискорює економічний розвиток. Інструменти, які пропонує цифрова економіка, дозволяють розвиватися ринкам навіть в умовах економічної кризи, надаючи можливість швидко та гнучко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, краще задовільнювати запити споживачів.

Загальна ефективність системи фінансового менеджменту будь-якого економічного суб'єкта визначається її спроможністю ефективно функціонувати в нинішніх умовах зовнішнього економічного середовища. Тому особливої актуальності набувають питання побудови ефективної системи фінансового менеджменту з урахуванням особливостей сучасної економіки та тенденцій цифрової трансформації всього суспільства.

У теоретичних джерелах система визначається як: "комплекс елементів, які перебувають у взаємодії" [12]; "набір взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, складених у такому порядку, який дозволяє відтворити ціле" [93]; "безліч елементів, що знаходяться у відношенні один з одним і утворюють певну цілісність, єдність" [18; 48, с. 728]; "комплекс елементів та їхніх властивостей, взаємодія між якими зумовлює появу якісно нової цілісності" [19, с. 361]; "безліч елементів, що взаємодіють і перебувають у відношеннях і зв'язках і складають цілісне утворення" [49, с. 615]; "предмет, явище чи процес, що складається з якісно визначеної сукупності

елементів, які знаходяться у взаємних зв'язках і відношеннях, утворюють єдине ціле та спроможні у взаємодії із зовнішніми умовами свого існування змінювати свою структуру" [75]. У результаті узагальнення визначень встановлено, що для подальших досліджень слід розглядати систему як сукупність окремих елементів, які перебувають у тісній логічній взаємозалежності та становлять єдине ціле.

Огляд наукової літератури підтвердив, що багато авторів розглядає фінансовий менеджмент через призму системного підходу. Так, І. О. Бланк дає достатньо повне визначення фінансового менеджменту: "Це система принципів і методів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства й організацією обороту його грошових коштів" [15].

З точки зору Н. Давиденко, фінансовий менеджмент розглядається як система, в якій відображається технічна, економічна й організаційна єдність об'єкта управління [42].

Л. Коваленко [71] пропонує розглядати систему фінансового менеджменту як систему управління фінансами та процес розроблення мети управління фінансами та її досягнення за допомогою методів і важелів фінансового механізму.

Автор [72] визначає фінансовий менеджмент як систему ефективного управління фінансовими ресурсами, що є однією з ключових підсистем загальної системи управління підприємством.

Й. Завадський відмічає, що фінансовий менеджмент – це система управління фінансовими ресурсами підприємства чи організації і здійснення впливу на них за допомогою методів, важелів та інструментів фінансового механізму. Він спрямований на управління рухом фінансових ресурсів і фінансових відносин, які виникають між господарюючими суб'єктами у процесі руху фінансових ресурсів [58].

Таким чином, наведені дослідниками [15; 42; 58; 71; 72] визначення взаємодоповнюють одне одного та досить змістовно характеризують поняття "фінансовий менеджмент". Безумовно, фінансовий менеджмент необхідно розглядати як комплексну систему, адже будь-яке управлінське рішення впливає на всі аспекти діяльності підприємства та може викликати необхідність змін у багатьох сферах його функціонування. У свою чергу, системний підхід дозволяє здійснити подальшу деталізацію складових системи фінансового менеджменту з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації економіки.

Далі наведено декілька поглядів науковців на перелік основних складових системи фінансового менеджменту підприємства. Так, автор [71] до елементів системи фінансового менеджменту включає правове та нормативне забезпечення управління фінансами, суб'єкти й об'єкти фінансового менеджменту, комплекси фінансових завдань, фінансові інструменти, важелі, методи, технічні засоби управління фінансами.

Т. Черкасова [130] у своїх дослідженнях до елементів системи фінансового менеджменту відносить такі: організаційна структура, кадри, методи, інструментарій, інформаційне забезпечення, технічні засоби, що впливають на вирішення стратегічних і оперативних питань фінансового менеджменту, формуючи фінансову політику.

З точки зору автора [42], до елементів системи фінансового менеджменту підприємства слід віднести: керовану підсистему (об'єкт управління), керівну підсистему (суб'єкт управління), вхід, вихід, системні зв'язки.

У роботі [167] науковці виокремлюють такі елементи системи фінансового менеджменту: цілі та завдання, функції, методи й управлінські рішення у сфері фінансового менеджменту.

Дослідники [4] вважають, що система повинна включати такі обов'язкові елементи, як: концепція управління (мета управління, принципи, концептуальні положення), механізм управління (форми, методи, прийоми, важелі, інструменти), організація управління (суб'єкти, об'єкти, функції, структура, зворотні зв'язки).

У науковому дослідженні [137] сформовано достатньо обґрунтований погляд на склад системи фінансового менеджменту. Так, зазначається, що суб'єкт системи управління завжди відіграє активну роль відносно об'єкта. За допомогою сукупності виконуваних ним функцій суб'єкт змушує процеси, що відбуваються в об'єкті, розвиватися відповідно до заданої програми. Водночас суб'єкт є похідним від об'єкта управління, адже його змістовність і функції визначаються останнім.

Об'єктом системи управління (керованої підсистеми) є фінансові ресурси підприємства, їх обсяг і структура, складові формування і напрями використання. Суб'єкт системи управління фінансовими ресурсами підприємства (керівна підсистема) слід розглядати як спеціальну групу людей (окремий менеджер, фінансовий департамент чи фінансова дирекція), яка за допомогою різних форм управлінського впливу забезпечує цілеспрямоване функціонування об'єкта.

Ефективне управління фінансовими ресурсами здійснюється в межах фінансового механізму, в структуру якого включають п'ять взаємопов'язаних елементів: фінансові методи, фінансові важелі, правове, нормативне й інформаційне забезпечення.

Підсумовуючи погляди дослідників [4; 42; 71; 130; 167], уявляється за необхідне виокремити такі елементи системи фінансового менеджменту: суб'єкт та об'єкт, мета та механізм (нормативно-правове, інформаційне, програмно-технічне та фінансове забезпечення, фінансові методи, інструменти та важелі).

Найбільш ґрунтовною є позиція автора [116], яка описує, що головною метою фінансового менеджменту є забезпечення ефективної фінансової діяльності підприємства, зростання його ринкової вартості, добробуту всіх учасників ринкових, корпоративних і соціально-трудова відносин у поточному та перспективному періодах. На відміну від поглядів інших авторів, у цьому формулюванні ключової мети фінансового менеджменту враховуються інтереси всіх зацікавлених осіб функціонування підприємства.

Слід також урахувати, що система цілей і завдань тісно взаємопов'язана з умовами, в яких функціонує будь-яке підприємство. Сучасні умови формування та розвитку нової парадигми технологій породжують такі явища, як міжнародна та національна цифрова економіка, важливу роль в якій відведено інформації, знанням і шляхам доступу до них. Особливої актуальності набуває використання різноманітних інформаційних і комунікаційних технологій у цифровому форматі задля досягнення головної мети фінансового менеджменту.

Наступний крок передбачає визначення суб'єктів та об'єктів системи фінансового менеджменту. Авторами [4] зазначено, що суб'єктом управління фінансового менеджменту виступають: опосередковано – органи державного управління, фінансові та податкові органи; безпосередньо – власники підприємства (як правило, на невеликих підприємствах, де власники самостійно здійснюють функції фінансового управління), апарат управління підприємством, фінансові менеджери різних рівнів ієрархії.

Об'єктом управління фінансового менеджменту виступають фінансові відносини, фінансові ресурси підприємства (майно, майнові права, інформація, нематеріальні блага), його фінансова діяльність (організація грошового обігу; постачання фінансовими коштами та інвестиційними

цінностями, основними та оборотними засобами; організація фінансової роботи та ін.).

Науковці [167] виокремлюють у якості об'єктів управління в системі фінансового менеджменту: активи, пасиви, доходи, витрати; процеси фінансування, ціноутворення і розрахунки.

Суб'єктами системи фінансового менеджменту є: власники підприємств, апарат управління підприємством, фінансові менеджери різних рівнів ієрархії. Об'єктами визначено: фінансові ресурси та фінансова діяльність, яка пов'язана з формуванням і використанням цих ресурсів.

Дослідження фахової літератури дає змогу стверджувати, що побудова та дія фінансового менеджменту підприємства повинна ґрунтуватися на певних принципах. Вони є сукупністю правил, положень і норм, спрямованих на підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства. Узагальнення думок авторів [4; 15; 69] дозволило визначити, що система фінансового менеджменту повинна базуватись на таких принципах: комплексний характер формування управлінських рішень; високий динамізм управління; варіативність підходів до визначення напрямів розвитку підприємства; пошук та обґрунтування альтернативних рішень; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства. Однак, враховуючи наявність великого обсягу різноманітної інформації в умовах цифрової економіки, доцільно ще додати принцип інформативної достовірності, реалізація якого сприятиме підвищенню якості інформаційного забезпечення на підприємстві та значно прискорить процес прийняття управлінських рішень.

Виходячи з загальної методології фінансового менеджменту можна використати універсальний підхід до визначення його функцій. Погоджуючись з думкою авторів [4], функції фінансового менеджменту слід розподіляти на дві основні групи: функції фінансового менеджменту – як керованої підсистеми та функції фінансового менеджменту – як підсистеми управління підприємством.

Основними функціями фінансового менеджменту як об'єкта управління є: відтворювальна (забезпечення збалансування матеріальних і фінансових ресурсів на всіх стадіях кругообігу капіталу в процесі простого та розширеного відтворення); розподільча (формування і використання грошових фондів, оптимізація структури капіталу підприємств), контрольна (контроль за формуванням, розподілом і використанням коштів).

Функції фінансового менеджменту як суб'єкта управління – це конкретний вид управлінської діяльності, що послідовно складається зі збирання, систематизації, передання, збереження інформації, ухвалення рішення і організації його реалізації.

Останнім елементом системи є фінансовий механізм – комплекс методів, важелів та інструментів, за допомогою яких реалізується вплив суб'єктів на об'єкти та взаємодія усіх елементів системи фінансового менеджменту підприємства. На думку автора, фінансовий механізм може стати найбільш динамічним і спроможним до змін елементом системи фінансового менеджменту.

Наприклад, у роботі [19] розглянуто характеристику традиційних методів та інструментів, які включено до складу системи фінансового менеджменту. Методи розділено на дві групи: неформалізовані та формалізовані. Неформалізовані методи базуються на описі аналітичних процедур на логічному рівні, а не з допомогою суворих аналітичних залежностей. До них належать методи: експертних оцінок, психологічні, порівняння, побудови систем показників, побудови систем аналітичних таблиць. Формалізовані методи базуються на суворих аналітичних залежностях. До складу цих методів входять: елементарні методи чинникового аналізу (ланцюгових підстановок, арифметичних різниць, диференційний, інтегральний); традиційні методи економічної статистики (середніх і відносних величин, групування, графічний, індексний, елементарні методи обробки рядів динаміки); математико-статистичні методи вивчення зв'язків: кореляційний, регресійний, чинниковий, кластерний аналізи.

Важелями як складовими механізму фінансового менеджменту є прибуток, витрати, фінансові санкції, дивіденди, відсоткові ставки, дисконт, пайові внески, амортизаційні відрахування та ін. До інструментів фінансового менеджменту належать акції, облігації, опціони, форварди, ф'ючерси тощо.

З метою побудови інформаційної структури множини елементів, які входять до системи фінансового менеджменту, з розподілом елементів за рівнями з більшим або меншим домінуванням застосована методика структурування елементів системи [87].

На основі дедуктивної логіки отримана множина елементів, тобто перелік елементів системи фінансового менеджменту, між якими існують певні взаємозв'язки та які необхідно структурувати. Ці елементи мають

таку змістовність та умовне позначення [60]: "1" – суб'єкти; "2" – об'єкти; "3" – мета; "4" – фінансовий механізм; "5" – принципи; "6" – функції.

Відношення між елементами схематизовані на рис. 1.8, де напрямки стрілки обумовлюється спрямованістю залежності: стрілка вказує на елемент, від якого залежить той елемент, з якого вона виходить.

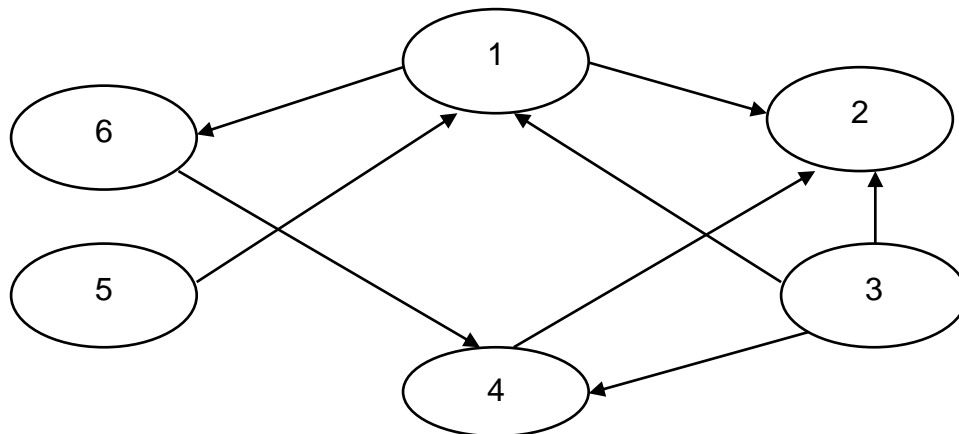


Рис. 1.8. Відношення між елементами системи фінансового менеджменту

На основі рис. 1.8 за допомогою бінарного відношення "залежить від" будується матриця залежності B , елементи b_{ij} якої дорівнюють:

$$b_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{якщо } i \text{ залежить від } j \\ 0, & \text{якщо } i \text{ не залежить від } j. \end{cases} \quad (1.1)$$

Наступною будується матриця досяжності. Для її побудови формується бінарна матриця $(I + B)$, де I – одинична матриця, та піднести до степеня k , за якого виконується умова:

$$(I + B)^{k-1} \leq (I + B)^k = (I + B)^{k+1}. \quad (1.2)$$

Досяжні вершини h_i із вершин h_j формують підмножину $R(h_i)$, попередні вершини h_i вершинам h_j формують підмножину $A(h_i)$. Множина тих вершин $A(h_i) = R(h_i) \cap A(h_i)$, для яких виконується вимога недосяжності із будь-яких вершин, що залишилися, множини H і може бути позначено

як рівень моделі. Для структуризації множини елементів H формується табл. 1.13 з елементами h_i , $R(h_i)$, $A(h_i)$ і $R(h_i) \cap A(h_i)$ і виконується перша ітерація аналізу.

Таблиця 1.13

Перша ітерація побудови структурованої схеми

h_i	$R(h_i)$	$A(h_i)$	$R(h_i) \cap A(h_i)$
1	1,2,6	1,3,5	1
2	2	1,2,3,4	2
3	3,2,1,4	3	3
4	4,2	4,3,6	4
5	5,1	5	5
6	6,4	6,1	6

Для формування підмножини $R(h_i)$ із i -го рядка матриці досяжності вписуються ненульові елементи. Для формування підмножини $A(h_i)$ із i -го стовпця матриці досяжності вписуються ненульові елементи. Підмножина $R(h_i) \cap A(h_i)$ формується як логічне перетинання елементів двох підмножин $R(h_i)$ та $A(h_i)$. Елементи, для яких виконується умова (1.3), складають перший рівень моделі.

$$A(h_i) = R(h_i) \cap A(h_i). \tag{1.3}$$

З табл. 1.13 видно, що для другого й останнього елементів виконується умова (1.2), значить, вони є першим рівнем інформаційної моделі. Після відкидання отриманих у першій ітерації елементів ітерації проводяться доти, доки лишається більше за один елемент [60; 87].

На повторі ітерацій отримано рівні елементів, які подані на рис. 1.9. Побудова інформаційної моделі дозволяє провести структуризацію елементів системи фінансового менеджменту, побачити їх взаємозв'язок, визначити серед них головні та другорядні.

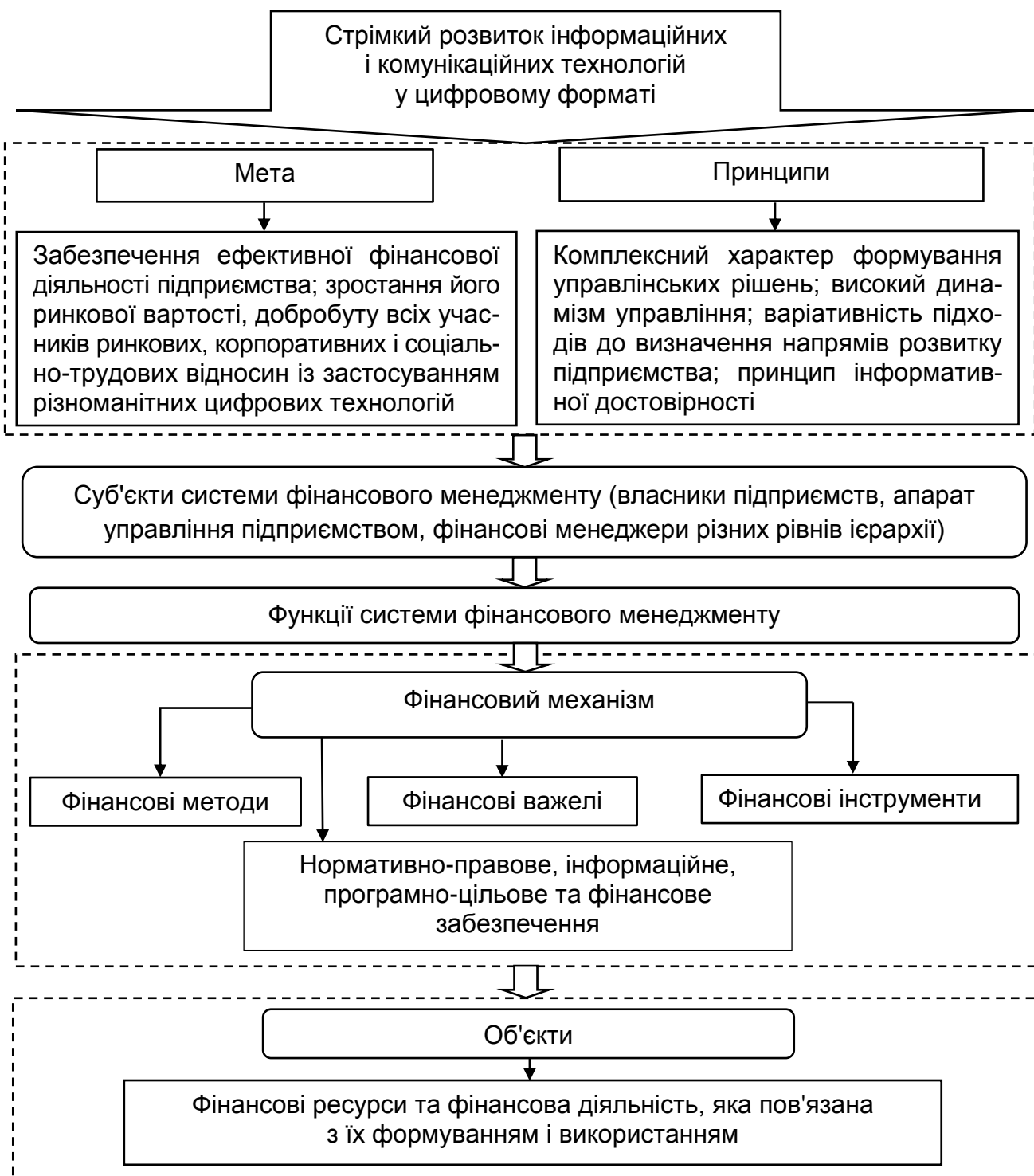


Рис. 1.9. Схема взаємодії елементів системи фінансового менеджменту

Елементи системи фінансового менеджменту підприємства розташовані в такій послідовності: мета та принципи складають перший рівень системи, а інші елементи подані в порядку згадування – суб'єкти системи фінансового менеджменту, функції, фінансовий механізм та об'єкти (див. рис. 1.9). Слід урахувати, що ефективно сформована система

фінансового менеджменту сприятиме стабільному функціонуванню, динамічному розвитку та покращенню ринкової позиції підприємства в перспективі.

Однак, зважаючи на сучасні тенденції цифрової трансформації економіки, доцільно доповнювати й оновлювати основні елементи системи фінансового менеджменту сучасними інформаційними та комунікаційними технологіями. Технологічні тренди інформаційним потоком проходять через інформаційне середовище сучасного суб'єкта господарювання та впливають на його подальшу діяльність. Зокрема, на вибір фінансових методів та інструментів, обсягів інвестицій в ту чи іншу сферу виробництва, маркетингу, соціальних медіа та різні інноваційні проєкти. У роботі [74] поданий фрагмент аналізу змістовності інформаційного потоку, який спостерігається в останнє десятиліття, дозволяючи визначити основні контентні елементи, що найчастіше зустрічаються в сучасному інформаційному полі. До них віднесено: цифрові технології, платформи, екосистеми, електронне навчання, соціальні мережі, голосові асистенти, 3D-друк, хмарні технології, інтелектуальні датчики, BigData, ContentAnalytics, криптовалюти, нанотехнології, когнітивні технології, мобільні додатки, електронна комерція, нейромережі, чат-боти, штучний інтелект, технології віртуальної та доповненої реальності та багато іншого. Саме застосування таких контентних елементів у системі фінансового менеджменту сприятиме економічному зростанню підприємства з урахуванням нових вимог інформаційного суспільства.

1.5. Інтернет-трейдинг на фондовому ринку в умовах цифрової економіки: теоретико-методологічні аспекти

Провідну роль у розвитку економіки відіграють банківські установи через участь у перерозподілі фінансових ресурсів. Проте поточна ситуація характеризується мінімальною кредитною активністю банків і низькими ставками депозитів. Таким чином, лідерство у перерозподілі фінансових ресурсів було запропоновано ринку цінних паперів. Фондовий ринок має низку очевидних проблем: нерозвинену законодавчу базу й інфраструктуру, і що дуже важливо – недостатньо високу ліквідність [3]. Незважаючи на це він зайняв своє місце у перерозподілі фінансових ресурсів саме завдяки впровадженню фінансових інновацій, ключовою з яких є Інтернет-трейдинг.

Офіційно анонсованим стартом онлайн-торгів є 26 березня 2009 р. Ця технологія дала змогу ефективно залучити приватний капітал, причому пікова частка приватних інвесторів на ринку цінних паперів складала майже 45 %. Згодом технологія почала поширюватись серед бірж і брокерів. Сьогодні лідерство серед бірж поділили між собою "Українська біржа" та "ПФТС". Для приватних інвесторів конкуренцію серед бірж було зведено до фінансових інструментів рівня ліквідності. Так, важливим етапом розвитку ринку цінних паперів став запуск деривативів на українській біржі, а саме – ф'ючерсу на індекс УБ та опціону на ф'ючерс. Конкуренція серед брокерів вийшла за рамки сервісу та тарифів, розповсюдившись на програмне забезпечення, за допомогою якого інвестори здійснювали операції з фінансовими інструментами брокерської торгівельної системи.

Глобалізація та розвиток інформаційних фінансових технологій призвели до впровадження в Україні інтернет-рейтингу й електронних систем у торгівлі. Зусиллями брокерів до широких верств населення було донесено сутність і переваги технологій Інтернет-трейдингу та онлайн-брокериджу.

Основними їх перевагами прийнято вважати такі:

прямий доступ до біржової інформації;

онлайн-інструменти для технічного аналізу та прогнозування цін на активи;

онлайн-моніторинг поточних ринкових позицій;

низька комісія брокерів завдяки відсутності паперового документообігу та інших витрат на здійснення операцій;

низький поріг входу на ринок;

надання широкого спектру фінансових інструментів;

надання кредитного плеча;

оперативна технічна підтримка та багато іншого.

У дослідженні онлайн-торгівлі на ринку цінних паперів слід розрізнити два основних поняття – Інтернет-трейтинг та онлайн-брокеридж.

Під онлайн-брокериджем прийнято розуміти послугу професійного учасника ринку (брокера), який за дорученням клієнта провадить операції з цінними паперами. Доручення здійснюється шляхом створення клієнтом заяви у спеціальному програмному комплексі, яка обробляється автоматично. Брокер одночасно може обслуговувати необмежену кількість клієнтів. Він отримує такі можливості, стаючи членом біржі та отримуючи так званий біржовий шлюз, після чого може надавати послугу з Інтернет-трейдингу для користувачів.

Популярним визначенням Інтернет-трейдингу є таке – механізм проведення операції з цінними паперами за допомогою мережі Інтернет з використанням спеціального програмного забезпечення.

Відоме більш конкретне визначення Інтернет-трейдингу як технології укладання угод з цінними паперами, яка дозволяє компанії-брокеру автоматично обслуговувати необмежену кількість клієнтів, спрямовуючи інформацію про їхні замовлення безпосередньо в торговельну систему біржі.

Інтернет-трейдинг – це механізм здійснення торгових операцій на біржі шляхом прямого електронного доступу.

Електронний трейдинг – система роботи з цінними паперами, що дозволяє інвестору отримати прямий доступ до біржової інформації, а також здійснювати угоди з купівлі – продажу цінних паперів на біржі в реальному часі.

За результатами аналізу визначень Інтернет-трейдингу слід зазначити, що ця технологія передбачає не тільки роботу з цінними паперами, як вважають вітчизняні автори. Із використанням мережі Інтернет і спеціального ПЗ можна торгувати на валютному ринку, працювати на світових товарних біржах тощо. Саме тому слід розрізняти Інтернет-трейдинг на ринку цінних паперів і на інших ринках. Отже, Інтернет-трейдинг необхідно розглядати як фінансову технологію, що застосовується для проведення операцій з активами на відповідних біржах, у реальному часі, за допомогою мережі Інтернет з використанням спеціального програмного забезпечення – брокерських торговельних систем.

Фондовий ринок будь-якої з сучасних економік не можна вважати розвиненим без наявності на ньому похідних фінансових інструментів. Поширення брокерських торговельних систем є стимулом для розвитку деривативів. Інструменти ринку похідних цінних паперів через операції хеджування виконують важливу функцію в управлінні фінансовими ризиками й активно використовуються в цих цілях на світових ринках похідних фінансових інструментів.

Основними перевагами деривативів (зокрема, ф'ючерсу) є такі:

це найбільш ліквідний фінансовий інструмент на українському біржовому ринку;

мінімальний спред за рахунок активних маркет-мейкерських програм; різноманітні торгові стратегії, у т. ч. з використанням опціонів на ф'ючерс на біржовий індекс;

дозволяє ефективно хеджувати цінові ризики портфеля акцій, що входять до індексу;

мінімальні транзакційні витрати;
ринкове ціноутворення.

Прийнято вважати, що український ринок похідних цінних паперів суттєво відрізняється від аналогічних ринків у країнах з розвинутою економікою. Ці відмінності проявляються і в обсягах торгів, і в структурі фінансових інструментів, що обертаються на ринку, і в організаційних формах здійснення торгів. У кількісному аспекті обсяг ринку похідних цінних паперів в Україні значно менше, ніж за кордоном [126].

У структурі світових ринків похідних цінних паперів існує тенденція до переважання обігу форвардних контрактів. В Україні ринок похідних цінних паперів є доволі молодим сегментом фінансового ринку; він представлений ф'ючерсними контрактами, опціонами й опціонними сертифікатами. Найбільша частка в структурі торгів ринку деривативів належить ф'ючерсним контрактам.

За даними ПАТ "Українська біржа", зараз в обігу знаходяться ф'ючерсні контракти на валютні пари "долар США – гривня", "долар США – євро", на золото й індекс українських акцій на 6 місяців. Найбільший обсяг торгів припадає на ф'ючерсні контракти на валютну пару "долар США – євро". Це пояснюється високою прогнозованістю курсів цих валют та, відповідно, низькою ризиковістю таких строкових контрактів. Популярними також є контракти на золото [114]. Структуру торгів на "Українській біржі" надано на рис. 1.10.

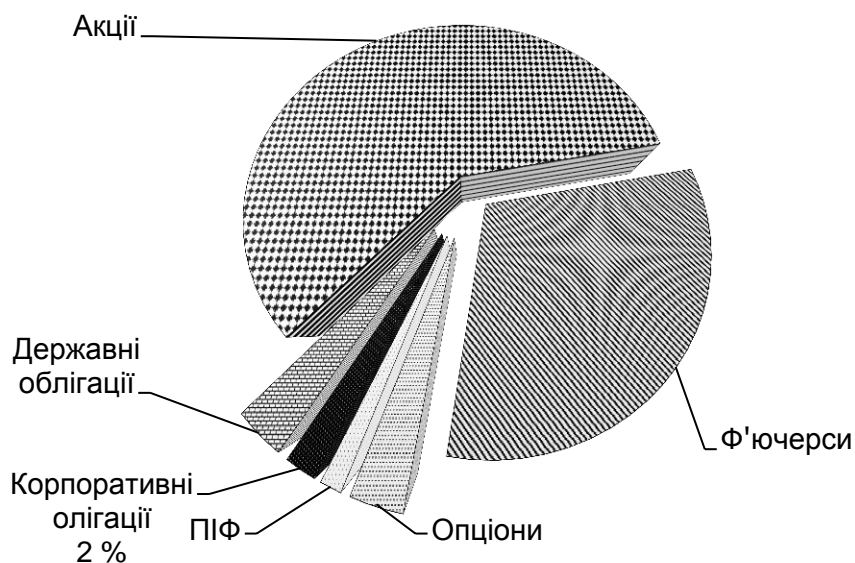


Рис.1.10. Структура торгів на "Українській біржі"

Процедура ціноутворення ф'ючерсу на ціну афінованого золота є такою:

світова ціна на золото формується на Лондонському ринку готівкових металів (LBMA);

двічі на день (о 10:30 і 15:00 за лондонським місцевим часом) проводиться кліринг транзакцій з фізичним золотом авторизованих учасників процедури (в тому числі, угоди їх клієнтів);

за результатами клірингу фіксується середня ціна угод учасників із золотом, яка публікується у системі LBMA;

адміністратором збирання даних виступає ICE Benchmark Administration (IBA);

ціна на золото LBMA є орієнтиром для всіх учасників світового ринку золота.

Порівняльна характеристика ф'ючерсних контрактів на золото наведена в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

Порівняльна характеристика ф'ючерсних контрактів на золото

Показники	UX	MOEX	CME GROUP		Eurex
			COMEX	CBOT	
Базовий актив	Афіноване золото в зливках				
Дата початку торгів	28.01.15	08.06.06	31.12.74	20.02.79	10.09.09
Обсяг контракту	1 тройська унція		100 тройських унцій		
Ціна контракту	Вказується у доларах США за тройську унцію				
Спосіб виконання	Фінансові розрахунки		Фінансові розрахунки та фізична поставка		Фінансові розрахунки
Глибина (тривалість) контрактів	Найближчі два кварталні контракти		Кожний другий місяць двох найближчих років плюс червневий та грудневий контракти наступних чотирьох років		Найближчі три місячні та чотири кварталні контракти

Основними учасниками клірингу є такі банки: Barclays Bank, The Bank of Nova Scotia, HSBC, SocieteGenerale, UBS.

З огляду на це ф'ючерс на ціну афінованого золота є перспективним та ефективним фінансовим інструментом.

Результати проведеного аналізу дають змогу стверджувати, що ринок похідних цінних паперів в Україні достатньо розвинений, хоча і потребує постійних інвестицій. Циклічні та системні кризи в економіці України та світу надзвичайно впливають на його стан. Обсяги торгів похідними цінними паперами характеризується високою волатильністю. Саме тому, на відміну від попередніх років, важливість спекулятивної функції ринку похідних цінних паперів поступово зменшується, натомість зростає значення хеджерської функції.

Серед чинників, що стримують розвиток ринку похідних цінних паперів, як і раніше, провідне місце належить чинникам загальносистемного характеру, а саме: недоліки законодавства, рівень розвитку інфраструктури ринку похідних цінних паперів, а також поточний стан ринків базових активів. До внутрішніх чинників віднесена ризикованість діяльності на ринку похідних цінних паперів. До основних ризиків, притаманних діяльності на ринку похідних цінних паперів, належать: валютний, відсотковий, кредитний та операційний.

Під брокерською торговельною системою слід розуміти сукупність обчислювальних засобів програмного забезпечення, баз даних, телекомунікаційних засобів та іншого обладнання, які уможливають збирання, зберігання, обробку та розкриття інформації, необхідної для організації торгівлі цінними паперами на біржі з використанням торгового серверу.

Особливістю фондового ринку є те, що він є організованим, інструменти на ньому – стандартизовані, а програмне забезпечення має бути сертифікованим.

Для надання рекомендацій щодо розвитку ринку торговельних брокерських систем (БТС) проведено їх аналіз (рис. 1.11). Для цього обраним експертам було запропоновано порівняти існуючі БТС за розробленими критеріями: інформаційне забезпечення, дружність інтерфейсу, швидкість роботи БТС, сплачуваність БТС, складність інсталяції, кількість брокерів, які діють у БТС, можливості БТС (кількість функцій), складність опанування.

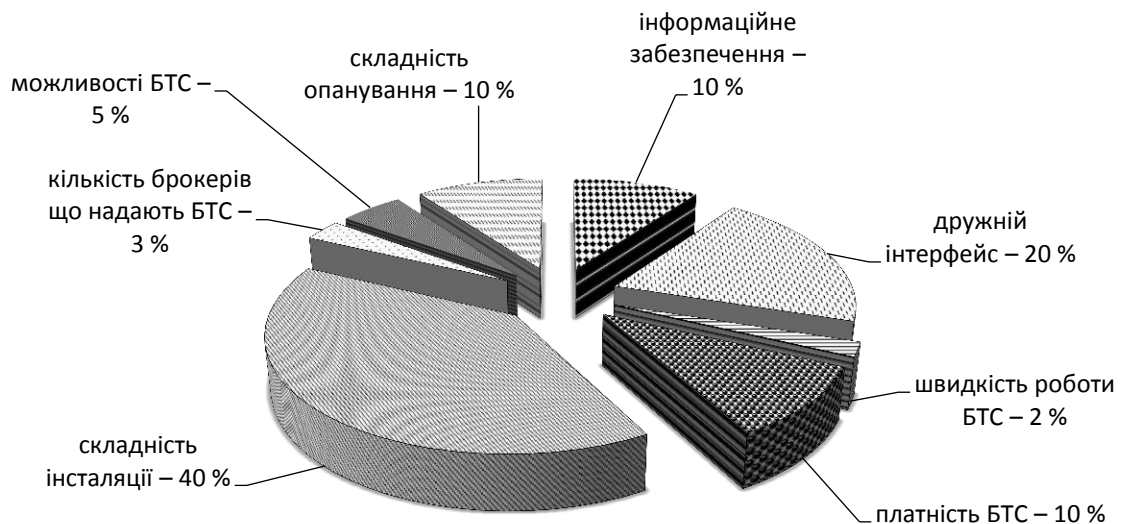


Рис. 1.11. Питома вага критеріїв вибору брокерських торговельних систем

За результатами дослідження встановлено, що переважає система TRADERNET, яку обрало як кращу 35 % респондентів; на другому місці – програмне забезпечення QUIK – 20 % респондентів. Водночас програму TRADERNET було обрано саме за наявність веб-версії, яка не потребує інсталяції на персональний ноутбук [182]. У свою чергу, популярність програми QUIK обумовлена широким спектром функцій.

Цікаві переваги має брокерська торговельної система ALOR TRADE: можливість працювати одночасно за кількома рахунками на одному терміналі;

передбачена функція субадміністрування додаткових рахунків;

можливість вибору мови інтерфейсу: російської або англійської;

можливість спілкування з технічною підтримкою всередині системи;

можливість передавати інформацію про динаміку торгів у режимі realtime в стандартні офісні додатки (наприклад, в Excel).

Для розвитку ринку цінних паперів важливою є торговельна система GLNET, яка уможлиблює для іноземних інвесторів здійснення операцій на вітчизняному ринку.

Результати розподілу популярності брокерських торговельних систем наведено на рис. 1.12.

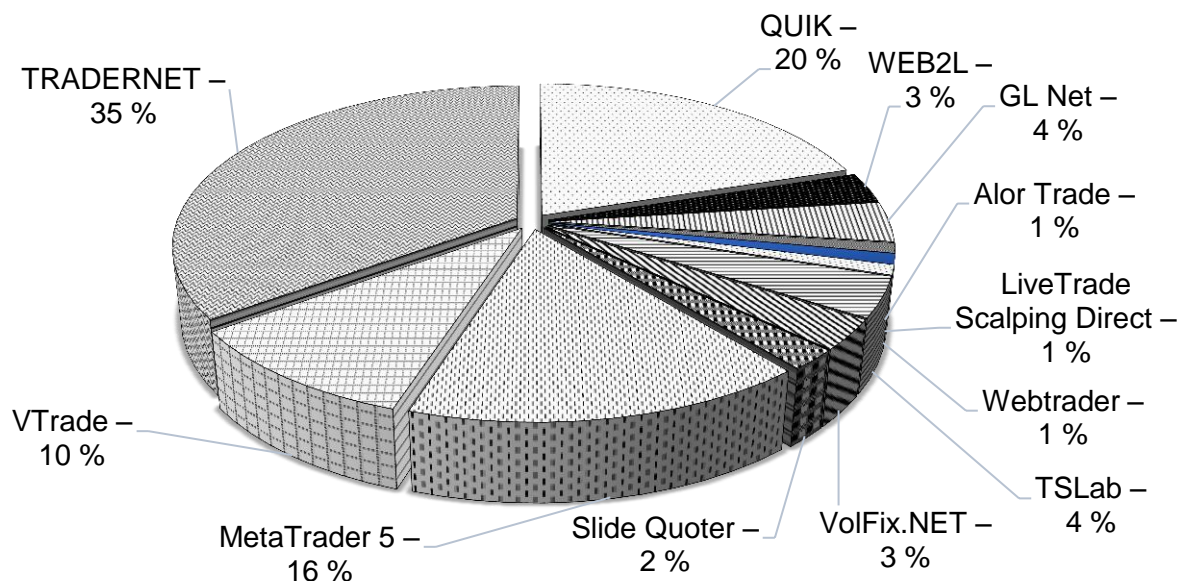


Рис. 1.12. Питома вага популярності брокерських торговельних систем

Новинкою на ринку цінних паперів є програмний комплекс SLTrade, призначений для організації Інтернет-трейдингу через протоколи Plaza та Plaza II, MICEX і протокол ФБ "Перспектива".

Таким чином, ринок цінних паперів в Україні перебуває на етапі активного використання інноваційних технологій, без яких в умовах глобалізації, зростання руху капіталу та покращення фінансової культури населення неможливе. Інтернет-трейдинг, як інноваційний фінансовий інструмент на фондовому ринку допоможе залучити фінансові ресурси приватних інвесторів. Це також підвищить ефективність ринків капіталу [125].

Проведене дослідження дозволяє висунути низку рекомендацій щодо розвитку ринку цінних паперів на прикладі інноваційних фінансових технологій. На терміновому ринку запропоновано цілу лінійку товарних ф'ючерсів. Незважаючи на наявність різних типів деривативів, необхідно впроваджувати нові їх види та посилювати ліквідність усіх фінансових інструментів. Доцільно також запровадити правила подвійного лістингу, що допускають на наші біржі папери, які продають сьогодні на зарубіжних ринках. Але без підтримки держави, зокрема без коригування інвестиційних і валютних постанов НБУ, реалізація цих правил просто неможлива. Тому слід постійно вдосконалювати законодавчу базу. Важливим питанням є посилення захисту споживачів, надійність і зручність у користуванні.

Ці заходи є нагальними, оскільки, подальший розвиток електронних технологій є запорукою виходу українського ринку до міжнародних стандартів і покращення інвестиційної привабливості для зарубіжного капіталу.

Розділ 2. Аналітико-інструментальне забезпечення формування архітектури фінансів

2.1. Сучасний стан і перспективи розвитку ринку бізнес-аналітики в Україні

Сучасні системи обробки й аналізу даних є драйвером не тільки для розвитку підприємств і організацій, в яких вони використовуються, але і для стратегічного розвитку самої галузі. Саме тут відпрацьовуються найперспективніші інноваційні підходи й алгоритми систематизації та оптимізації бізнес-процесів. Тому Business Intelligence (BI – бізнес-аналітика) можна сміливо назвати "мозковим центром" і "елітним ешеленом" світового ІТ-ринку.

BI-системи відносять до класу ділового програмного забезпечення, оскільки вони націлені на якісне підвищення роботи бізнесу шляхом найкращого використання наявних даних компанії. Кількість упроваджень BI-систем дедалі зростає, навіть незважаючи на важкі з економічної точки зору часи. Сьогодні складно уявити роботу великого холдингу без активного застосування різноманітних BI-інструментів, які використовуються як на рівні топ-менеджменту, аналітичних відділів, так і на рівні менеджменту середньої ланки.

За даними дослідницької і консалтингової компанії Gartner [176], що спеціалізується на ринках інформаційних технологій, бізнес-аналітика залишається одним з пріоритетних напрямів розвитку ІТ-компаній зі щорічним зростанням близько 10 %. Це свідчить про активне залучення суб'єктами господарювання різноманітних BI-інструментів у всьому світі.

За оцінками ринку бізнес-аналітики консалтинговою компанією Gartner, вендори, що утримують лідерські позиції у світі протягом трьох років, не змінюються: Qlik, Tableau і Microsoft (рис. 2.1).

Gartner ретельно оцінює кожного вендора – як за функціоналом, так і щодо стратегії розвитку продукту та за відгуками клієнтів. На візуалізації будь-якого квадранта Gartner дві осі: повнота бачення (Completeness of vision) – горизонтальна вісь, вісь X; реалізація рішення (Ability to execute) – вертикальна вісь, вісь Y. Кожен параметр містить багато критеріїв, за якими експерти оцінюють системи від різних виробників.

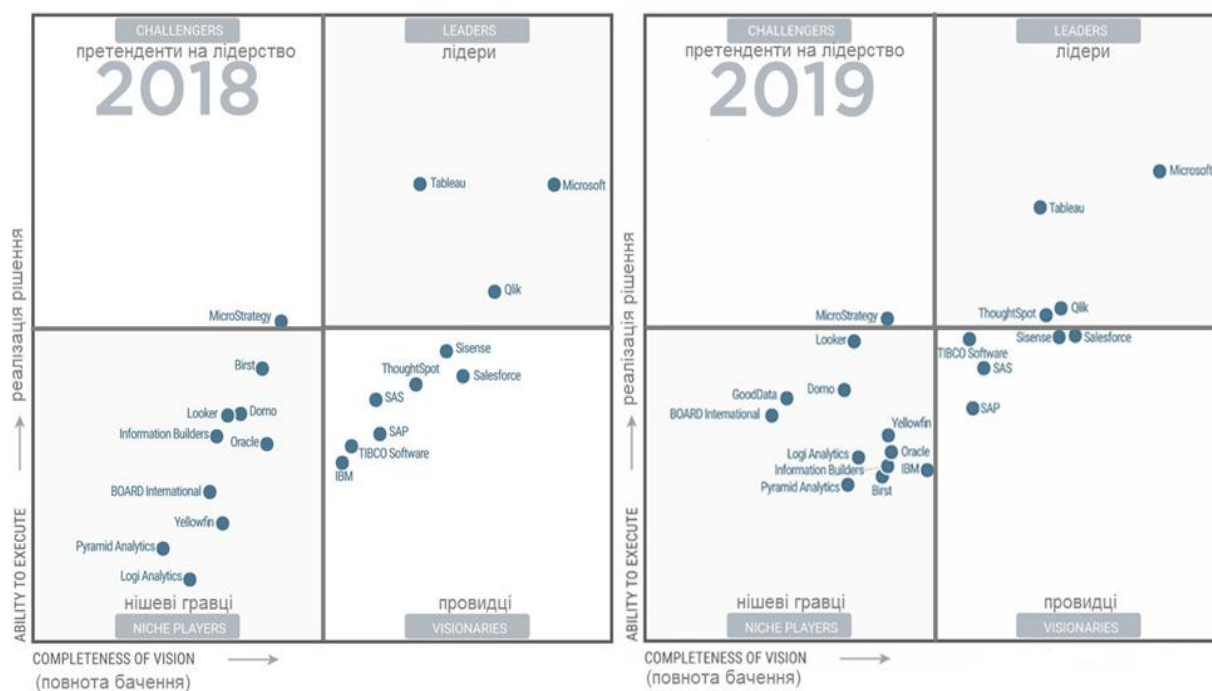


Рис. 2.1. Gartner bi magic quadrant за 2018 – 2019 рр.

Аналітики виділяють чотири категорії вендорів залежно від оцінок за різними критеріями.

Лідери. Основні характеристики – сталий розвиток, стабільність, висока конкурентоздатність, вплив на ринок.

Претенденти на лідерство. Основні характеристики – висока якість рішень, широка функціональність, стабільні продажі, можливість розв'язання вузькоспеціалізованих завдань споживачів.

Провидці. Основні характеристики – далекоглядність, інвестиції в технології, які визначають майбутні тенденції, вплив на галузь.

Нішеві гравці. Основні характеристики – сфокусованість на рішення конкретних, частіше вузькоспеціалізованих, завдань.

Qlik очолює BI-квадрант Gartner. Qlik – компанія-розробник програмного забезпечення для систем BusinessIntelligence зі штаб-квартирою в Раднорі (штат Пенсильванія, США); заснована в 1993 р. у Швеції. Основний продукт – програмна BI-платформа QlikView. Серед лідерів тільки Qlik виріс (порівняно з 2017 р.) за цілісністю бачення (обігнавши Tableau) та досконалістю платформи. Tableau та Microsoft дещо втратили в цілісності.

Tableau – компанія, заснована в 2003 році в Сієтлі, штат Вашингтон, США. Основний напрям діяльності – розроблення програмного забезпечення для аналітики та візуалізації даних. Має офіційних партнерів в Україні. У 2016 р. не було жодного претендента (Challenger – постачальники з позитивними оцінками тільки за "можливості реалізації"), а в 2019 р.

у цей квадрант (див. рис. 2.1) потрапив тільки один вендор – Microstrategy. Сталося це завдяки Microstrategy 10, яка підтримує самостійну підготовку та візуальне дослідження даних і має нативні конектори до BigData – тобто весь основний функціонал, узвичаєний є у лідерів.

Найпомітніше знизив власні позиції SAP – в основному щодо досконалості платформи, але залишився серед візіонерів. У квадраті "Провидці" Gartner оцінював 2-а BI-продукти – SAP Lumira і SAP Analytics Cloud. Зниження позиції SAP пояснюється обмеженнями продукту та не прихильними відгуками клієнтів. Серед топ-20 постачальників програмного забезпечення для бізнес-аналітики найбільшим є SAS (33 % ринку поглибленої аналітики). За нею слідують Microsoft, SAP і IBM.

З 2003 р. в Україні працює компанія "Майкрософт Україна", до завдань якої входить розвиток ринку програмного забезпечення, а також запровадження і локалізація новітніх технологій. За даними Gemius, більше 90 % користувачів українського інтернету користуються ОС Windows. Якщо розглядати весь оборот компанії Microsoft у світі, то 0,5 % припадає на Україну. Отже, наша країна входить у категорію країн, з великий потенціалом. У компанії "Майкрософт Україна" є кілька категорій продуктів. Перша категорія – це продукти, які пов'язані з Windows. Друга категорія – продукти, призначені для підвищення продуктивності (офісна група продуктів). Також є категорія серверних рішень і засобів розроблення і категорія Dynamics, яка стосується CRM і ERP-рішень. Лідери серед продуктів за кількістю проєктів наведено на рис. 2.2.

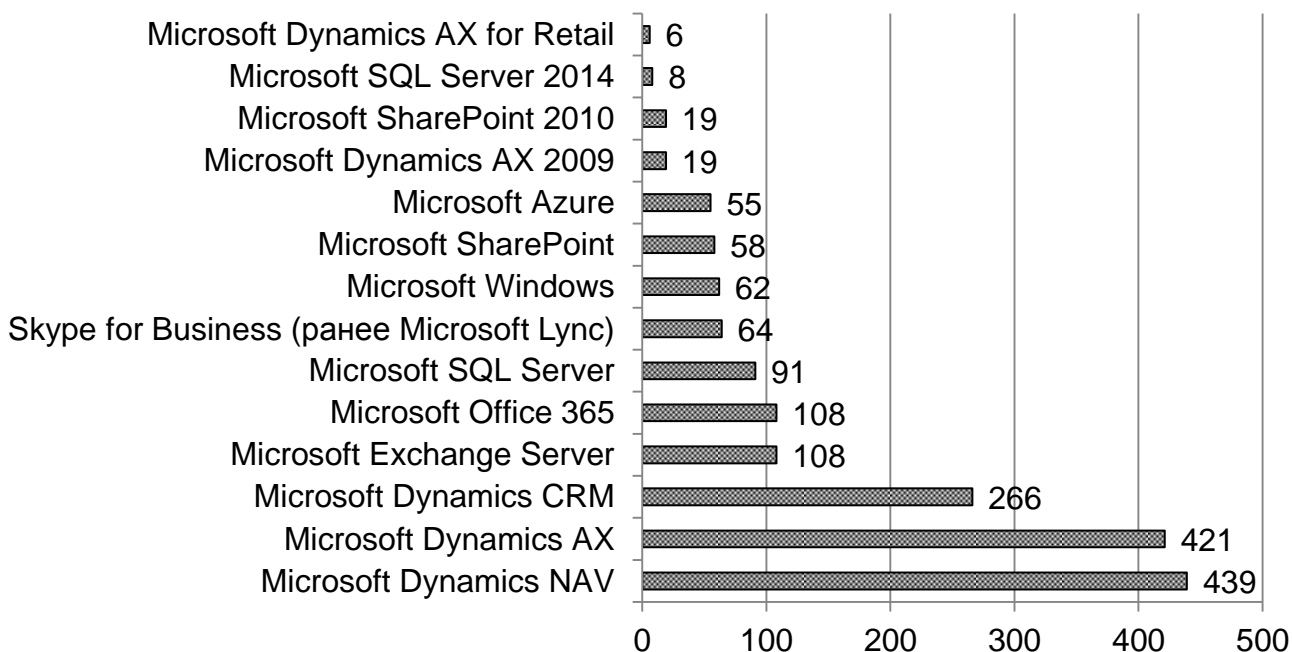


Рис. 2.2. Продукти Microsoft за кількістю проєктів

Одним із визнаних лідерів на світовому ринку BI-платформ є Qlik, популярна у суб'єктів господарювання і в Україні. На ринку запропоновані такі продукти Qlik:

Qlik Sense – мультимарне рішення у сучасній бізнес-аналітиці;

Qlik Analytics Platform – вбудована та замовлена аналітика;

Qlik View – призначений для швидкого створення та розгортання інтерактивних, керованих аналітичних додатків і панелей з використанням гнучкого середовища розроблень;

Qlik Core – платформа для розроблення аналітики, побудована на потужному асоціативному двигуні та бібліотеках з відкритим вихідним кодом.

Ці продукти використовуються і в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Користувачі Qlik в Україні

Компанії	Продукт бізнес-аналітики
1	2
Аптека здоров'я	Qlik View
Аква Родос	Qlik View Business Discovery
Фармак	QlikView з 2009 р.; у 2012 р. придбала SAP Connector для побудови аналітичних додатків на основі бази даних ERP-системи SAP
Гамма-55	Qlik View Business Discovery
Нова Лінія	Qlik View
Червона Зірка	Додаток з аналізу завантаження виробничих потужностей Qlik View
Санта Бремор	"Аналіз відвантажень" – Qlik View
Novus	Додатки "Бюджетування в Qlik View"
Magnum	Qlik View зробило прозорою всю інформацію з продажу та запасів для аналітиків і керівників напрямів у компанії
Геркулес	Qlik View використовується для аналізу продажів, дебіторської заборгованості, запасів і в інших сферах діяльності компанії

1	2
Вересень плюс	Створено комплекс аналітичних додатків на базі платформи Qlik View, що дозволяє проводити повноцінний аналіз діяльності компанії – аналіз : продажів і запасів, розрахунків з постачальниками, KPI-касірів, категорійних менеджерів, закупівельників і діяльності складу
Антошка	Qlik View відразу для двох підрозділів компанії – вирішення завдань аналізу роздрібно-оптового бізнесу
Рудь	Аналіз продажів і запасів за допомогою Qlik View
Zeppelin	Qlik View реалізовані аналітичні додатки з аналізу процесів продажів, аналізу складських запасів запасних частин і виконання замовлень службами підтримки
PiraeusBank	Qlik View
Pepsico	Аналітичні додатки Qlik View з аналізу дебіторської заборгованості
Billa	Qlik View
Henkel	Qlik View
Нова Пошта	Qlik View побудова складних розрахункових алгоритмів на великих масивах даних
Сандора	Система NPrinting для побудови корпоративної звітності
Фуршет	QlikView
Укргазбанк	QlikView для побудови корпоративної системи бізнес-аналізу
Prozoro	Перенесення системи на Qlik Analytics Platform
DB Schenker	QlikView
"МалбиФудс" (ТМ "Millennium")	Системи бізнес-аналітики Qlik View для аналізу продажів, запасів, дебіторської заборгованості, фінансів, виробництва та персоналу

Головними представниками Qlik в Україні є: MDM Medical Data Management Ukraine, Proxima Research LLC (OEM), Information Technology Ltd. Передумовою для впровадження продукту з бізнес-аналітики стало посилення конкурентного середовища на ринку та необхідність в консолідованій, мобільній аналітиці.

На вітчизняному ринку інструментів бізнес-аналітики попитом користуються інструменти звітності й аналізу OLAP, Data Mining та інші подібні технології [111]. Частка України серед замовників з усіх країн світу сягає

11 %, за кількістю проєктів посідає друге місце (за загальною кількістю проєктів 80 (рис. 2.3).

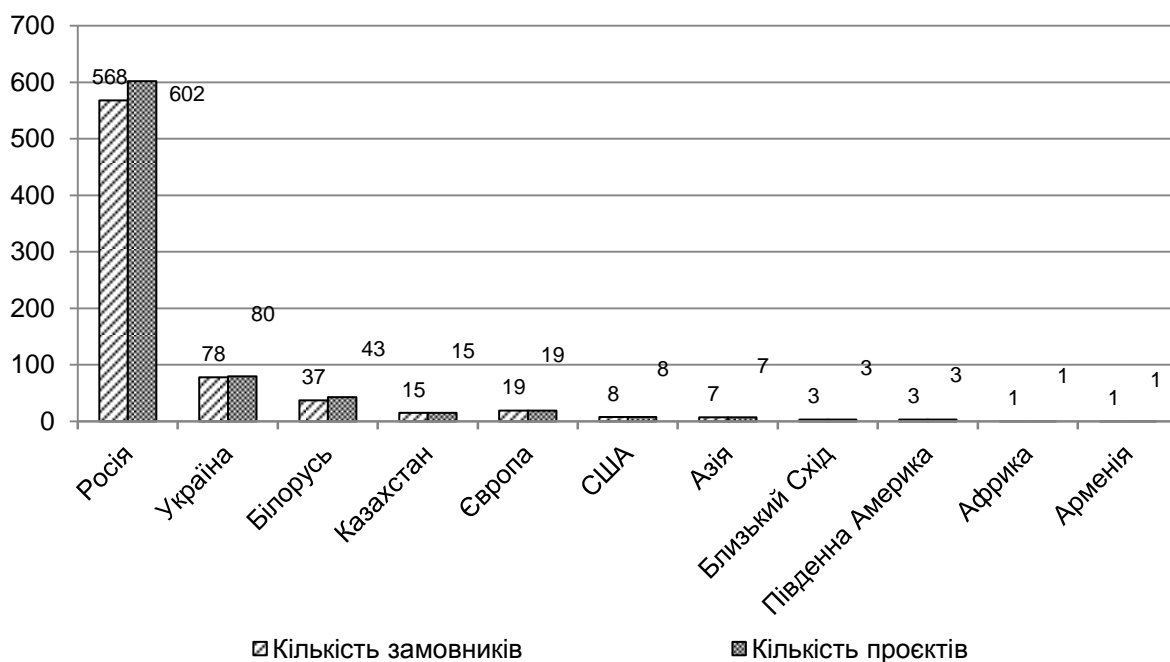


Рис. 2.3. Частка країн за замовниками та кількістю проєктів з ВІ

SAP – один з лідерів на ринку корпоративних додатків. На український ринок компанія SAP вийшла в 1995 р. У число клієнтів SAP входять більше 250 українських підприємств і державних організацій, серед яких Національний банк України, Укртрансгаз, ДТЕК. Стратегічним напрямом розвитку бізнесу SAP в Україні є МСБ-сегмент – "точка зростання" економіки країни. Першими клієнтами стали Чорнобильська АЕС, Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат і Донецький металургійний завод [178].

НБУ є одним з найстаріших клієнтів SAP в Україні. Ще в 1997 р. Банком була впроваджена ERP-система для комплексної автоматизації обліку банківських і приватних господарських операцій. На базі рішень SAP у НБУ в 2009 р. була створена інформаційна система управління інвестиціями, проєктами й об'єктами нерухомості, покликана підвищити прозорість і знизити трудомісткість процесів підготовки, затвердження та виконання інвестиційних програм.

У 2010 р. НБУ прийняв рішення автоматизувати банківські процеси, обравши SAP "Управління кредитами та заставами" для оптимізації процесу рефінансування комерційних банків.

З 2014 р., відповідно до затвердженої стратегії розвитку банківської системи до 2020 р., Банк проводить масштабну організаційну трансформацію, націлену на підвищення ефективності ухвалення рішень і виконання Державної політики, а також оптимізацію витрат. Нова структура має відповідати потребам НБУ як сучасного мобільного регулятора, готового до нових викликів у швидкозмінних ринкових умовах.

Досліджені платформи BI-аналітики – це платформи, які створені іноземними IT-компаніями. Але поряд з IT-аутсорсерами в Україні є чимало розробників, які просувають власні IT-рішення. Таких продуктових компаній і початківців стартапів, за підрахунками українського венчурного фонду AVenturesCapital, у країні налічуються понад тисячу. Так, Terrasoft – яскравий приклад IT-компанії, яка динамічно розвивається. Її платформа bpm'online призначена для управління процесами продажу, маркетингу та сервісу. У 2015 р. платформа увійшла до переліку кращих CRM-рішень у звіті Forrester Wave. Кілька років поспіль різні рейтинги підтверджують успіхи Terrasoft. У компанії 6 000 замовників, у тому числі Allianz і Met Life Alico, Rozetka, Яндекс, Adidas Group. Terrasoft контролює 20 % ринку CRM-систем у країнах СНД.

Invisible CRM називають найбільшою продуктовою компанією України. Ідея Invisible CRM народилася з проблеми ускладненої автоматизації бізнес-процесів. Компанія провадить розроблення технологій, надалі ліцензує і пропонує продукт світовим вендорам, які продають його як власні технології.

Jooble (з'явився в 2006 р.) – свого роду Google для пошуку робочих місць. Завдання ресурсу – агрегувати пропозиції про вакансії з сайтів з працевлаштування, дощок оголошень, сайтів компаній і надавати користувачеві доступ до них через єдиний інтерфейс.

Infopulse – це сучасний продукт для автомобільної індустрії – інфотейнмент-система. Її замовник – глобальний лідер, виробник із цієї сфери. Система виконує роль віртуального помічника водія та водночас може розважати пасажирів. Ще один зі свіжих проєктів компанії – масштабна платформа для одного з найбільших дистриб'юторів електрики в Скандинавії. Система спрощує збирання даних статистики, дозволяє генерувати

понад 70 типів звітів, у тому числі необхідних для ухвалення критично важливих рішень [177].

У вересні 2015 р. американська дослідницька фірма Clutch включила Miritec в трійку найбільших ІТ-розробників України. Перелік клієнтів компанії вражає – CocaCola, MTV, Samsung, Альфа-Банк. Miritec займається розробленням ІТ-рішень для проведення маркетингових кампаній, продуктів для електронної комерції, корпоративних порталів тощо. Нею розроблено вісім софтверних рішень для малого, середнього та великого бізнесу.

Останнім часом досить активно застосовуються інструменти ВІ на державному рівні: створення сервісу реєстрації юридичних осіб за допомогою Інтернету протягом 24-х годин [196]. Сьогодні за допомогою цього сервісу можна:

в електронній формі подати документи для державної реєстрації: фізичної особи підприємцем, припинення підприємницької діяльності фізичної особи – підприємця, створення юридичної особи та включення відомостей про юридичну особу, зареєстровану до 01.07.2004 р., відомості про яку не містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців і громадських формувань;

введення обов'язкової електронної адреси для кожного із суб'єктів господарювання для взаємодії з державними органами, судами та суб'єктами владних повноважень;

запровадження Єдиної судової інформаційної (автоматизованої) системи, [185] яка уможлиблює обмін документами в електронній формі між судами, між судом та учасниками судового процесу; автоматичного складання розкладу слухань судових справ; надсилання сторонам повідомлень за допомогою телекомунікації; ознайомлення сторін із матеріалами справи в електронному вигляді, а також відслідковування ходу розгляду справи;

запровадження електронно-цифрових документів у цивільному обігу, в тому числі з можливістю їх нотаріального засвідчення;

створені й успішно функціонують Земельний кадастр Бізнес-реєстру (ЄДР юридичних осіб), Демографічний реєстр. Умовно добре працює Реєстр майнових прав (умовно – оскільки в БТІ оцифровані далеко не всі архіви);

восени 2018 р. запроваджені послуги з транспорту – електронний кабінет перевізника, за допомогою якого можна оформити ліцензію. Для звичайних користувачів є можливість, сфотографувавши на вулиці будь-яку

маршрутку, дізнатися, чи є у цього підприємства ліцензія, якому підприємству належить автобус тощо. Проте система недосконала – перебільшена кількість полів, дані неактуальні;

на порталі Кабінету міністрів є 119 послуг, якість яких неоднакова, що потребує проведення реінжинірингу.

Рівень охоплення ЕЦП в Україні невисокий, на кінець 2018 р. біля 5 млн громадян мали ЕЦП. Водночас бізнес-структури забезпечені стовідсотково, серед населення – незначна частка. Очевидно, що ринок ВІ-систем невпинно поширюється. Зростає вагомість рішень, заснованих саме на даних, які можна своєчасно отримати з будь-якого місця Землі. Таким чином, зручні у використанні інформаційні панелі, інтуїтивно зрозумілий дизайн у зв'язці з мобільною і хмарною аналітикою стають невід'ємною частиною тенденцій, які будуть формувати ринок.

Отже, сучасному ВІ притаманні [182]:

доступність – ВІ-технології стають більш доступними як для великих, так і для підприємств малого та середнього бізнесу. Навіть невеликі компанії рухаються в напрямі впровадження аналітичних систем. Такі терміни, як великі дані (Big Data), хмарні сервіси (Cloud Services), інтелектуальна аналітика й обробка даних, відіграють все більшу роль у процесі формування рішень;

постійне зростання – можливості візуалізації сучасних ВІ-платформ підвищують їх роль у поглибленому розумінні стану бізнесу. Правильно розроблена панель інструментів (dashboard) дозволяє користувачам проникнути в найглибші рівні даних. Таким чином, особи, які ухвалюють рішення, можуть з легкістю "засвоювати" великі обсяги складної інформації. Більшість бізнесменів надають перевагу даним, поданими у діаграмах і графіках, перед нескінченними сторінками з цифр. Хороші дашборди прискорюють оперативність аналізу даних;

самообслуговування – бізнес прагне до більш ефективної та оперативної системи управління. Згідно з дослідженням Gartner, у 2021 р. більше 50 % великих компаній будуть використовувати власні системи аналітики й алгоритми для підвищення якості обробки даних. Кінцеві користувачі отримують можливість аналізувати "живі" дані та створювати на їх основі індивідуальні візуальні звіти без необхідності у залученні ІТ-фахівців. Перевага очевидна: ВІ-системи з функцією "самообслуговування" задовільняють попит на кастомні бізнес-рішення;

точність даних – вхідні дані відіграють важливу роль. Тільки за умови, що дані правильні, ухвалене на їх основі рішення приведе бізнес до успіху; якість вихідних даних необхідна для правильного аналізу. В іншому випадку всі витрати на впровадження системи Business Intelligence можуть бути змарновані;

масивне зростання ринку предиктивної аналітики дозволяє прогнозувати можливі сценарії поведінки, передбачати злети та падіння і формувати ефективні стратегії бізнес-розвитку та маркетингові плани. За прогнозами порталу BusinessInsider, ринок програмних додатків предиктивної аналітики до 2022 р. зросте до 20,41 млрд.

2.2. Методичний інструментарій розроблення та впровадження інформаційної стратегії на підприємстві

Сучасні умови функціонування підприємств у конкурентному середовищі потребують раціонального менеджменту інформаційних ресурсів. У зв'язку із турбулентним розвитком та ускладненням структур корпоративних інформаційних систем актуалізується вивчення особливостей розроблення та впровадження інформаційної стратегії підприємства. Це дозволить установити набір пріоритетних ініціатив у галузі ІТ, які сприятимуть розвитку інформаційного забезпечення виробничої та управлінської діяльності підприємства [172].

Дослідження проблем розроблення та впровадження інформаційної стратегії підприємства розкриті у роботах О. М. Гребешкова, Д. В. Дячкова, В. Б. Захожай, О. О. Черняєвої, Т. В. Омеляненко, І. Я. Кулиняк, С. П. Лобова, І. А. Маркіної, І. А. Матвєєва, А. Михайлова, Д. Р. Трутнева, А. Н. Чумікова та ін. Проте подальшого розвитку потребують питання визначення методичного інструментарію цих процесів.

Важливість і необхідність розроблення і впровадження інформаційної стратегії на підприємстві зумовлена не тільки чинниками еволюції парадигми інформаційного суспільства та розвитком стратегічного менеджменту, але і можливістю отримання підприємством додаткового прибутку завдяки продуманому використанню і управлінню інформаційними недосконалостями ринку [80; 172].

Інформаційна стратегія підприємства (ІТ-стратегія) є основною складовою формалізованого документа – концепції розвитку інформаційних

технологій. Водночас ІТ-стратегія (поряд із стратегіями збуту й управління кадрами, фінансовою, маркетинговою та виробничою стратегіями) є частиною загальної бізнес-стратегії підприємства.

Аналіз наукових джерел засвідчив наявність відмінних точок зору на трактування інформаційної стратегії (або ІТ-стратегії) підприємства. Визначення терміну "інформаційна стратегія підприємства" з позиції різних авторів наведене в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Трактування поняття "інформаційна стратегія підприємства"

Джерело	Визначення	Ключове слово
Матвєєв І. А. [173]	Функціональна стратегія компанії в галузі технологій, можливостей, правил і принципів управління ІТ-ресурсами, спрямована на досягнення бізнес-цілей підприємства	Стратегія
Чуміков А.Н. [131]	Документ довгострокової дії, що визначає підґрунтя, ключові інформаційні повідомлення і напрями активності, покликані надати ясні та стрункі обриси ведення повсякденної діяльності щодо просування актуального іміджу об'єкта у бік його позитивно впізнаваної репутації і надалі – стійкого бренду	Документ
Захожай В. Б., Черняєва О. О. [164]	Інтегрована цільова стратегія підприємства, яка визначає довгострокові напрями та способи управління інформаційними процесами та ресурсами	Стратегія
Трутнев Д. Р. [189]	Документ, що визначає роль інформаційної системи в реалізації бізнес-стратегії підприємства й описує, яким чином ця роль повинна виконуватися	Документ
Маркіна І. А., Дячков Д. В. [172]	Набір способів досягнення стратегічних цілей підприємства, його прибутковості, конкурентоспроможності шляхом активного використання інформаційних ресурсів і створення інформаційних продуктів	Спосіб досягнення цілей
Андреев М. [155]	Формалізована система принципів, на основі яких розвиваються всі компоненти інформаційних систем компанії	Система принципів розвитку

І. А. Матвєєв [173] досліджує інформаційну стратегію підприємства з позиції набору патернів: патерна технологічного фокусу, патерна можливостей ІТ і патерна управління (рис. 2.4).

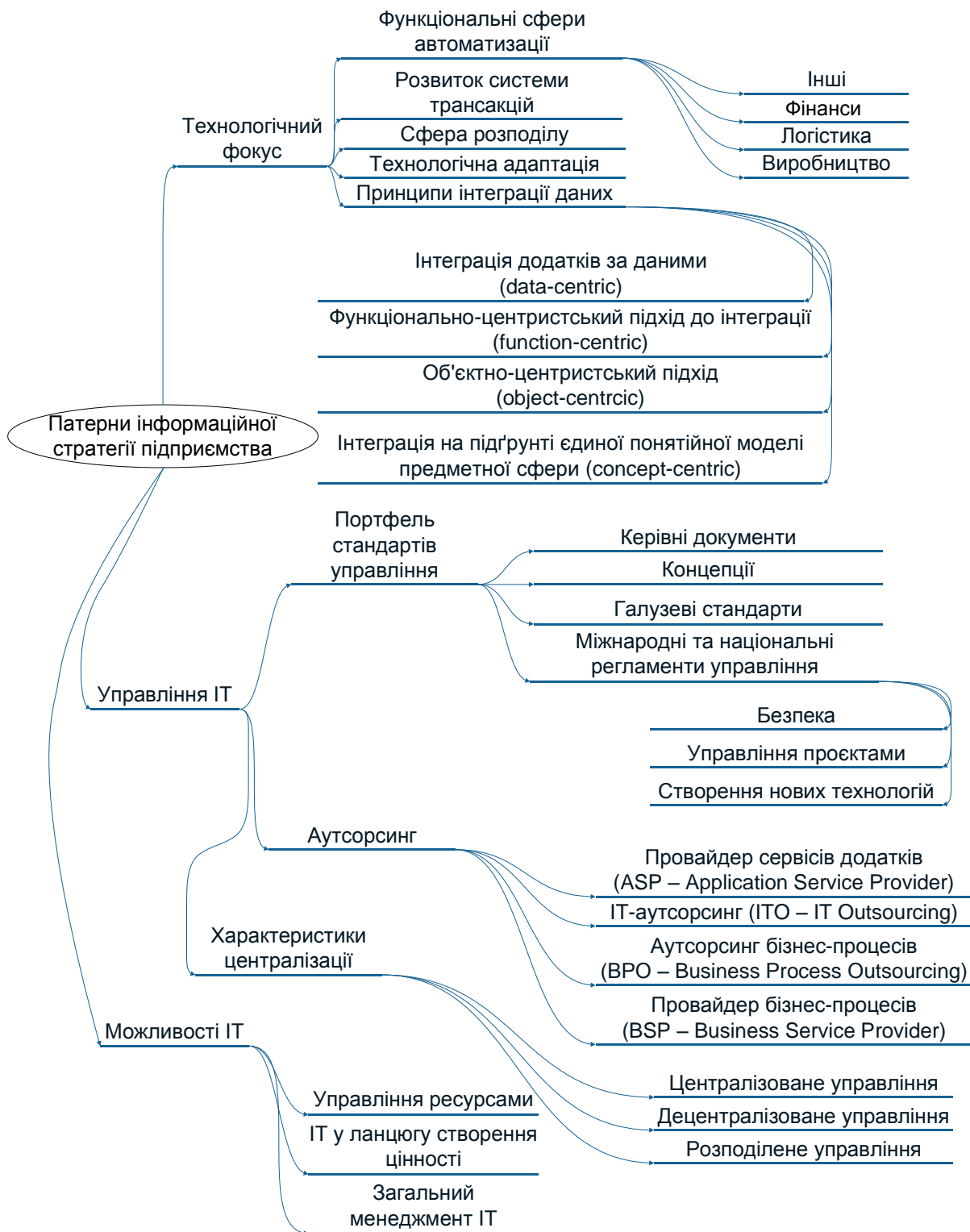


Рис. 2.4. Взаємозв'язок патернів інформаційної стратегії підприємства (сформовано автором за [173])

Патерн технологічного фокусу описує інформаційні технології, які може використовувати підприємство, їх розвиненість і сфера поширення, функціональність і принципи інтеграції елементів інформаційної системи

підприємства. Для позиціонування в патерні технологічного фокуса слід, відповідно до моделі вирівнювання, визначити позицію підприємства на ринку технологій та архітектуру інформаційної системи на концептуальному рівні: розподіл і складність трансакцій, функціональні сфери, підтримувані ІТ, рівень технологічної адаптації всієї інформаційної системи.

Для визначення позиції підприємства запропоновані значення сфер інформатизації (від окремого підрозділу до всіх географічно розподілених підрозділів підприємства та включення в інформаційний простір підприємства його клієнтів і постачальників) і розвитку системних трансакцій. Вони визначають те, що "повинна вміти" інформаційна система або її модуль: комунікації, облік, планування, підтримка прийняття рішень тощо. Розподіл на функціональні сфери автоматизації є досить умовним, проте на них орієнтується впровадження інформаційних систем. Застосовують їх довільне комбінування (що допустимо практично для всіх наявних систем) з урахуванням виробничо-економічних вимог і можливостей інтеграції з попередніми напрацюваннями. У рамках функціональних сфер автоматизації виділяють такі, як виробництво, логістика, фінанси та ін. Технологічна адаптація визначається тривалістю використання поточної ІТ-інфраструктури та стадією життєвого циклу інформаційної системи. Тут можуть бути виділені дискретні значення рівнів: "ранній", "зрілий" і "пізній". Параметр "Принципи інтеграції даних" розглядає чотири відомих підходи до інтеграції компонентів інформаційної системи (або додатків): інтеграція додатків за даними (data-centric); функціонально-центричний підхід до інтеграції (functioncentric); об'єктно-центричний підхід до інтеграції (object-centric); інтеграція на основі єдиної понятійної моделі предметної сфери (concept-centric). Принципи інтеграції даних є системоутворювальним елементом патерна технологічного фокуса [173].

Патерн можливостей ІТ на підприємстві характеризує обсяг залучення ресурсів підприємства в галузі ІТ. У блоці, пов'язаному з характеристикою планованих можливостей ІТ, виділені три рівні, кожен з яких є набором елементів, супроводжуваних портфелем стратегічних рішень. Можливості визначаються рівнем здатності ІТ-функцій здійснювати покладені на них завдання. Склад кожного рівня формує елементи патерна можливостей ІТ [173].

Патерн управління ІТ описує можливі правила та принципи управління ІТ на підприємстві в характеристиках централізації, стандартів і розвитку аутсорсингу [173].

У формуванні стратегії можуть ураховуватися чотири основних види аутсорсингу: аутсорсинг окремих завдань, ресурсів, процесів і сервісів. Усі рівні патернів інформаційної стратегії є незалежні та дозволяють по-спільовно сформувати портфель стратегій або описати поточну ситуацію на підприємстві.

Таким чином, змістовність інформаційної стратегії підприємства розглядається з позиції таких концептуальних підходів:

інформаційна стратегія – як використання інформаційної системи для підтримки загальної бізнес-стратегії підприємства;

інформаційна стратегія – як план реалізації інформаційно-технологічних функцій;

інформаційна стратегія – як загальна точка зору на роль інформаційної системи на підприємстві (документ).

О. М. Гребешков у якості методичного підґрунтя для процесу розроблення інформаційної стратегії пропонує використовувати методику стратегічного інформаційного аудиту, яка передбачає проведення аналізу інформаційної роботи та стратегічного інформаційного процесу на підприємстві [38]. Стратегічний інформаційний аудит, з позиції науковця, є системним вивченням процесу використання інформації, інформаційних ресурсів і зв'язку потоків інформації з персоналом і документами, що здійснюється для визначення ступеня внеску останніх у досягнення стратегічних цілей організації.

Процес розроблення інформаційної стратегії підприємства може базуватися на одному із підходів, наведених в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Підходи до розроблення інформаційної стратегії підприємства
(систематизовано автором за [162; 172; 174])

Підходи	Змістовність
1	2
Відсутність стратегії або концепції	Інформаційна стратегія (ІТ-стратегія) на підприємстві не існує. Характерне ситуаційне управління інформаційною складовою підприємства
Планування технічних та/або програмних засобів	Кількісне планування технічних засобів, необхідність придбання нових програмних продуктів, планове виділення коштів на вдосконалення інформаційної складової підприємства

1	2
Авангардизм	Періодичні спроби впровадження передових досягнень і розробок ІТ-ринку: впровадження новітніх розробок раніше за конкурентів; впровадження hightech одночасно із конкурентами; використання досвіду конкурентів щодо впровадження інформаційних і технологічних нововведень
Ключові чинники успіху	Інформаційні технології повинні підтримувати ключові чинники успіху підприємства
Інформаційна стратегія, яка визначається стратегією бізнесу	Інформаційна стратегія повинна плавно витікати зі стратегії підприємства, його місії, бачення, цілей і завдань
"Вирівнювання" інформаційної стратегії і стратегії бізнесу	Інформаційна стратегія не тільки підтримує стратегію підприємства, але і впливає на неї. Розроблення інформаційної стратегії визначається основними напрямками розвитку підприємства, а також конкретними цілями та завданнями
Галузеві підходи	Специфічне розуміння інформаційних стратегій державними установами та фірмами, що створюють інформаційні продукти
Факторний підхід	Інформаційна стратегія визначається на основі оцінювання трьох основних чинників: інформаційних ресурсів підприємства; інформаційної системи (програмного, технічного забезпечення); рівня підготовки персоналу, який реалізує процеси інформаційного забезпечення на підприємстві
Матричний підхід	Тип інформаційної стратегії визначається наявністю невідзначеностей в інформаційному економічному середовищі підприємства та характеристикою його поведінки в ньому

Оформлення інформаційної стратегії у вигляді окремого документа, доведення його до менеджменту всіх підрозділів є доцільним підходом для великих підприємств, ніж для малих. Саме тому малі підприємства можуть не мати концепції або інформаційної стратегії. Перевагою цього підходу є його простота. Проте серед основних недоліків можна зазначити: складність обґрунтування інвестицій в інформаційні технології, що призводить до фінансування останніх за залишковим принципом; незадоволеність

користувачів і керівництва підприємства поточним інформаційним забезпеченням; неефективність інформаційних технологій у цілому.

Найбільш масовим підходом до розроблення інформаційної стратегії є планування технічних та/або програмних засобів. Виходячи з того, що під розробленням інформаційної стратегії розуміють оцінювання тенденцій розвитку технічних і програмних засобів і прогнозування потреби в них [174], важко визначити рівень ефективності підтримки бізнесу інформаційними технологіями. Проте в цілому розглядуваний підхід дозволяє знизити витрати на закупівлі та є прийнятним за умови стабільності ринку.

Підхід "Авангардизм" полягає в повній відсутності плану закупівель для оснащення підприємства останніми досягненнями у галузі програмного та технічного забезпечення.

На ключові чинники успіху підприємства слід звертати пильну увагу. Вони залежать від специфіки ринку, на якому провадить свою діяльність підприємство, та загальної бізнес-стратегії.

Підхід, за якого інформаційна стратегія визначається стратегією бізнесу, є поширеним серед міжнародних компаній.

"Вирівнювання" інформаційної стратегії та стратегії бізнесу розвиває попередній, доповнюючи його доопрацюванням стратегії підприємства з урахуванням можливостей інформаційних технологій. У рамках цього підходу процес розроблення ІТ-стратегії виливається у визначення основних напрямів розвитку, а також конкретних цілей і завдань на найближчі два-чотири роки за векторами: інформаційні послуги, надавані користувачам; використовувані додатки, технічні та програмні засоби, мережі; організаційна структура інформаційної служби. Водночас має проводитися аналіз бізнес-процесів і необхідності їх автоматизації, розроблятися місія, цілі та завдання ІТ-підрозділу [174].

У галузевих підходах виділяють дві основні складові: концепцію розвитку інформаційних технологій (який вигляд мають інформаційні технології для державних установ) та інформацію як товар (інформаційна стратегія для фірм, що створюють інформаційні продукти).

Відповідно до факторного підходу [172] інформаційну стратегію зумовлюють: інформаційні ресурси (дані, інформація, знання); інформаційні системи (програмне та технічне забезпечення, технології обробки даних тощо); інформаційна обізнаність персоналу, їх інформаційні компетенції. Зазначені чинники утворюють модель поведінки інформаційної

системи підприємства та визначають стратегічні альтернативи інформаційної стратегії. Ступінь впливу кожного чинника описується його рівнем. Серед напрямів розвитку чинників, що визначають інформаційну стратегію підприємства, виділяють [172] вектори розвитку: інформаційної системи (низький рівень інформаційної системи, вдосконалення інформаційної системи, розвиток інформаційної системи); інформаційної компетентності персоналу (оволодіння навичками роботи з ІТ, розвиток навичок роботи з ІТ, формування інформаційної культури на підприємстві); інформаційного ресурсу підприємства (рівні управління даними, інформацією, знаннями).

Вибір інформаційної стратегії залежить від умов діяльності підприємства. На підґрунті сформованого в [38] матричного підходу тип інформаційної стратегії визначається наявністю невизначеностей в інформаційному економічному середовищі підприємства та характеристикою його поведінки в певному середовищі (рис. 2.5).

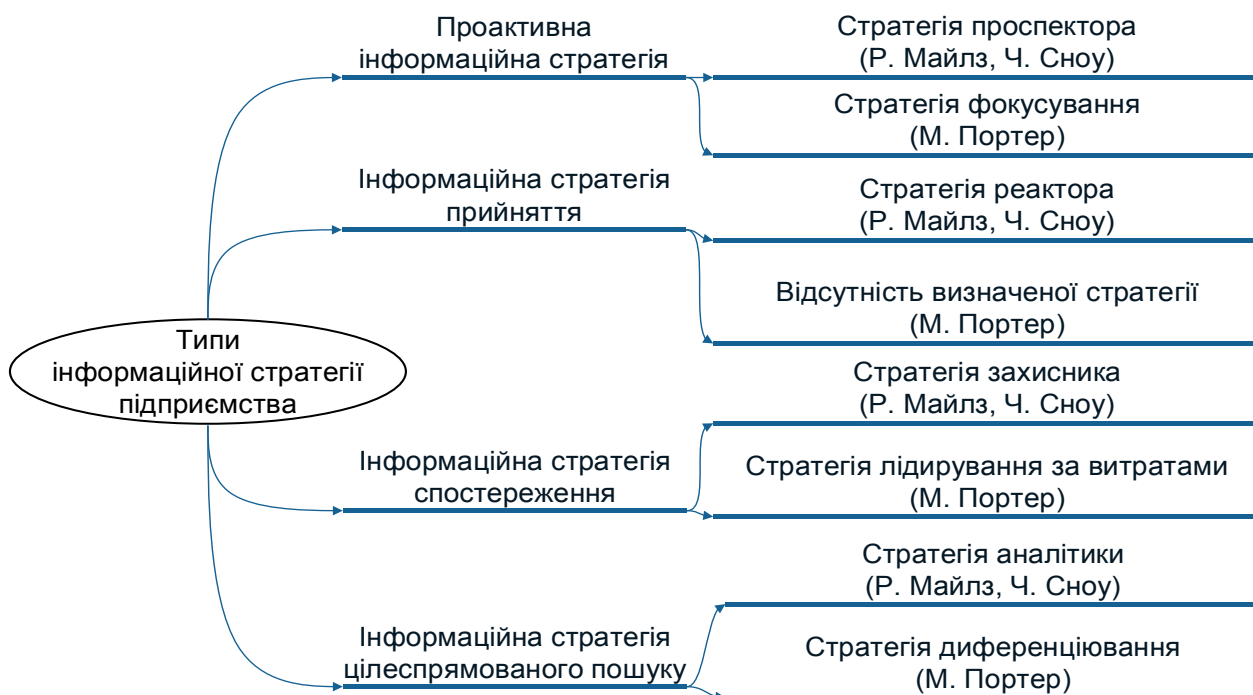


Рис. 2.5. Типологія інформаційної стратегії підприємства (сформовано автором за [38])

У процесі розроблення ІТ-стратегії необхідно визначити: стратегічні та тактичні цілі розвитку інформаційних технологій і як дані цілі пов'язані

зі стратегічними цілями розвитку підприємства в цілому; поточний і майбутній (стратегічний) профіль інформаційних технологій підприємства; план дій з досягнення поставлених стратегічних цілей [84].

Інформаційна стратегія підприємства створюється за активної участі власників (акціонерів) і топ-менеджменту підприємства, у тому числі – директори інформаційних служб, керівники ІТ-відділів та ін. Як документ, інформаційна стратегія підприємства формується із чотирьох розділів, що надають уявлення щодо приблизної її змістовності.

Розділ "Бізнес-стратегія підприємства" [189] містить високорівневі стратегічні завдання управління, що визначають контекст для інформаційної стратегії – стратегію підприємства, вимоги державних органів або інших груп впливу. Цей опис допоможе керівництву підприємства та ІТ-відділу визначити, яким чином бізнес-стратегія підприємства та інформаційна стратегія зможуть взаємно підтримуватись і розвиватись.

У розділі "Інформаційна стратегія" описується основний вектор інформаційної стратегії та шляхи підтримки нею бізнес-стратегії підприємства [189].

Розділ "ІТ-ініціативи" містить опис ініціатив (проєктів), які мають бути реалізовані, та є продовженням місії і цілей ІТ-відділу та всього підприємства. Ініціативи можуть бути двох типів. Ініціативами першого типу є продовження, згорання або розвиток ініціатив (проєктів), що перебувають на стадії реалізації. До ініціатив другого типу відносять підготовку та запуск реалізації повністю нових проєктів. Для всіх ініціатив повинні бути визначені пріоритети: які найбільше підтримують досягнення стратегічних цілей і які хоча і необхідні, але не можуть бути віднесені до розряду критичних [189]. Цей розділ інформаційної стратегії підприємства може об'єднати ініціативи різних підрозділів підприємства.

Вимоги до організаційної структури, розподілу ролей і обов'язків керівників підприємства в ході реалізації інформаційної стратегії наводяться у розділі "Управління реалізацією інформаційної стратегії підприємства" [189].

Етапи впровадження інформаційної стратегії з точки зору Лобова С. П. [84] наведені на рис. 2.6. Поданий алгоритм складається з тринадцяти етапів та охоплює повний цикл впровадження ІТ-стартегії підприємства.

Етап 1	Створення структури управління інформаційними технологіями. Структура управління повинна бути зрозумілою, ефективною та прозорою, з визначеними діями, ясними цілями та з чітко вираженою відповідальністю
Етап 2	Створення аудиторського комітету. Комітет розглядає, які ІТ-ризиків існують для підприємства; проводить оцінювання того, як вони ідентифіковані, визначені й управляються
Етап 3	Створення комісії з інформаційних технологій і безпеки. Вироблення погоджених рекомендацій з використання інформаційних технологій і забезпечення безпеки
Етап 4	Проведення внутрішнього аудиту з прямою звітністю перед керівництвом, створення умов і можливостей для залучення незалежних зовнішніх аудиторів і експертів третьої сторони
Етап 5	Перегляд статутів, бюджету та планів, розроблених з використанням ризик-планування; оцінювання масштабів, ступеня охоплення і якості роботи аудиторів та інших фахівців з управління ІТ-ризиками
Етап 6	Визначення масштабу діяльності та статуту аудиторського комітету. Підготовка щорічних записок, що відображають стан інформаційних технологій та вирішення питань забезпечення безпеки
Етап 7	Проведення моніторингу управління процесами, що спрямовані на те, щоб ІТ-ресурси забезпечували досягнення стратегічних цілей
Етап 8	Проведення аналізу випадків невдач реалізації ІТ-проектів, що відбулися через неефективність внутрішнього управління; оцінювання достатності або недостатності фактичного та потенційного впливу цього управління на досягнення успіху
Етап 9	Оцінювання масштабів і якості проведення постійного моніторингу та здійснення контролю за ІТ-ризиками
Етап 10	Створення в рамках правління комітету з ІТ-стратегії, призначеного для проведення від імені правління моніторингу головних ІТ-інвестицій і вироблення рекомендацій зі стратегічних напрямів розвитку та використання інформаційних технологій на підприємстві
Етап 11	Розроблення процесів створення та підтримки балансу між показниками невдачі/успіху в портфелі інноваційних проектів
Етап 12	Розроблення показників діяльності вищого менеджменту з виконання ІТ-стратегії, а також показників ступеня глибини та прозорості, з якою вона була доведена до відома всього підприємства; оцінювання, наскільки ця стратегія є зрозумілою для працівників
Етап 13	Залучення зацікавлених осіб у процедури визначення стратегічних ІТ-метрик і критеріїв оцінювання роботи інформаційних технологій

Рис. 2.6. Етапи впровадження інформаційної стратегії підприємства (сформовано автором за [84])

Отже, розроблення і впровадження інформаційної стратегії є нагальним кроком у рамках удосконалення корпоративного управління підприємством. Процес вимагає розуміння цілей, вимог і методології впровадження програмних продуктів, спеціальних знань у сфері бізнесу й інформаційних технологій, володіння технічними знаннями тощо. Метою інформаційної стратегії є забезпечення підприємства сучасним рівнем розвитку ІТ-систем, що дозволить ефективно провадити діяльність і значно підвищити використання всіх видів його ресурсів. Розробка ІТ-стратегії покликана мінімізувати фінансові ризики та сприяє чіткому усвідомленню етапів майбутнього розвитку підприємства у розрізі використання інформаційних технологій.

Інформаційна стратегія повинна продовжувати загальну бізнес-стратегію розвитку, розглядати бізнес-процеси з точки зору інформаційних технологій. А повна та своєчасна реалізація ІТ-стратегії підприємства вимагає активної участі менеджменту на всіх рівнях.

2.3. Інструментарій проєктного управління в забезпеченні реалізації стратегічних рішень

Розроблення стратегії відбувається в рамках еволюції організацій через усвідомлення, "де ми є та куди ми йдемо". На практиці цей процес часто співпадає (або спричинюється) з бажанням власників і топ-менеджерів підвищити безпеку свого бізнесу через введення єдиних "правил гри". Актуальними стають питання щодо формалізації бізнес-процесів, процедур, порядку вироблення рішень тощо. Це саме стосується і стратегій, які могли б гарантувати подальший успіх і зростання бізнесу [195]. З цих позицій будь-яке стратегічне управлінське рішення можна розглядати як проєкт.

Проєкт – це діяльність, комплекс цілеспрямованих і взаємозалежних робіт, спрямованих на досягнення чітко визначених і вимірюваних результатів за певний проміжок часу, що вимагає залучення та використання відповідної кількості необхідних ресурсів. Процес управління проєктом, починаючи від етапу передпроєктних досліджень (генерації, аналізу та відбору ідей) до етапу його закриття, має відбуватись із застосуванням методології системного аналізу ефективності. В умовах часових, фінансових та інших ресурсних обмежень процеси управління проєктами потребують запровадження сучасного аналітичного інструментарію, який забезпечить їх раціоналізацію.

Проєктне управління має певні риси та переваги над традиційними системами управління, а саме:

- характеризується унікальністю ідей та їх інноваційністю;
- спрямоване на досягнення конкретної заданої цілі;
- орієнтоване на кінцевий результат;
- має абсолютну чіткість термінів виконання;
- ґрунтується на ретельному плануванні витрат часу та ресурсів. Повнота та послідовність планування та виконання усіх робіт визначають успіх проєкту;
- характеризується передбаченням та прогнозами.

Проектний менеджмент – це складний процес, якому притаманна комплексність дій, складність взаємозв'язків, ризикованість і стресовість для учасників.

За визначенням видатного економіста, одного із самих впливових теоретиків менеджменту ХХ ст. П. Друкера: "Складність і мистецтво проектного менеджменту полягає у тому, що треба повсякчас організовувати та навчати учасників проектною команди. Необхідно створити однакове бачення процесу виконання проекту в усіх його учасників незалежно від посад і рівня їх професійних компетенцій! І звичайно, необхідно створювати нові інструменти ефективного вирішення проектних завдань!" [144]. Саме проектне управління є сучасним, ефективним інструментом вирішення завдань із забезпечення стратегічного розвитку суб'єктів господарювання.

Появу та широке застосування проектною ідеології в управлінні змінами обумовила необхідність концентрації зусиль на досягненні певних результатів розвитку. Тому управління розвитком шляхом реалізації проектів знайшло втілення у підході, за допомогою якого організації виконують свої бізнес-плани та досягають стратегічних орієнтирів своєї діяльності [165]. Комплекс інструментів проектного управління розмежовують на дві групи – інструменти оточення і внутрішні інструменти.

Внутрішні інструменти проектного управління забезпечують процес управління його реалізацією, вартістю, ресурсами, якістю та іншими компонентами.

Інструменти оточення у певній мірі використовуються менеджерами проектів на етапах підготовки та супроводу проектів і належать до: проектного аналізу (включаючи елементи мікро- та макроекономіки); маркетингу та стратегічного менеджменту; інвестиційного менеджменту; оцінювання бізнесу; санації (реструктуризації) підприємств; екологічного супроводу проектів [103, с. 174].

Використання того чи іншого інструменту проектного управління та ефективність його застосування залежить від виду проекту, фази його протікання та спроможностей самої проектною команди до їх запровадження.

Проблема управління проектами полягає в їх різноманітності. Неможливо виділити ідеальний інструмент управління, доцільного для будь-якого виду проектів і для будь-якої проектною команди. Найбільш універсальні та ефективні інструменти управління проектами, які супроводжують кожен із його стадій та фаз, проаналізовані у табл. 2.4.

Інструменти управління проєктами

Інструменти	Характеристика	Пріоритет застосування
1	2	3
Класичний проєктний менеджмент	Традиційний проєкт-менеджмент ґрунтується на розподілі проєкту на ряд послідовних етапів. Класичний проєктний менеджмент передбачає чітке дотримання термінів реалізації його етапів. Саме тому найбільш ефективно в його рамках застосовувати інструменти календарно-мережевого планування (діаграми Ганта)	Класичний підхід до управління раціональніше використовувати для тих проєктів, які мають строгі обмеження у послідовності виконання завдань
Agile	Сімейство інструментів Agile – набір гнучких ітеративно-інкрементальних методів до управління проєктами. Методологія Agile передбачає розподіл проєкту на невеликі підпроєкти, результати яких згодом утворюють єдиний готовий продукт. Такий підхід дозволяє вносити коригування в окремі частини проєкту без значного впливу на весь проєкт, а також збільшити швидкість його реалізації в цілому за рахунок переключення між частинами	Застосовується, якщо проєкти не можна розбити на послідовні етапи, що робить застосування класичного підходу практично неможливим або неефективним
Scrum	Це гібрид інструментів сімейства Agile та класичного менеджменту проєктів. Відповідно до методології Scrum кожному підпроєкту – частині проєкту присвоюється значущість, відповідно до якої визначається послідовність реалізації завдань	Розстановка пріоритетів у підпроєктах дозволяє надати зацікавленим особам проміжні результати проєкту, які можна використовувати набагато швидше, ніж із застосуванням методів класичного проєктного менеджменту або Agile
Lean	Відмінність Lean від інших методів управління проєктами полягає в тому, що кожен з підпроєктів також розбивається на частини – послідовно реалізовані етапи, які становлять потік операцій. Застосування інструментів Lean забезпечує високу якість виконання завдань на кожному етапі	Методологія Lean не припускає чіткого розмежування етапів, що забезпечує додаткову гнучкість і підвищує швидкість реалізації проєкту в цілому
Kanban	Інструментарій Kanban застосовується спільно з методами Lean, роблячи його більш конкретним і простим для практичного застосування. Kanban передбачає поетапне виробництво проєкту, що враховує зміни рівня значущості окремих завдань. У рамках такої методології вирішення декількох завдань може вестися одночасно або бути припинено в разі потреби	Kanban часто вважають візуалізацією ідеї Agile – схожі принципи виражені в інструментах типу карток

1	2	3
Six Sigma	Концепція 6 сигм є структурованою версією Lean з великими можливостями для планування, управління якістю і зниження рівня недоліків у результатах. Методологія орієнтована на усунення проблем, що виникають в процесі реалізації проєкту, для забезпечення максимального задоволення зацікавлених осіб	Методи 6 сигм схожі з Kanban, а їх ключові відмінності полягають у визначеності етапів планування, цілепокладання і контролю якості
PRINCE2	PRINCE2 є гібридом класичного підходу до управління проєктами та концепції 6 сигм. У рамках методології велика увага приділяється складу проєктної команди та розподілу ролей	PRINCE2 не містить конкретних практичних інструментів, а є скоріше керівництвом до організації дій з управління проєктом

Класичний проєктний менеджмент є основоположним напрямом розвитку гнучких моделей управління проєктами. Він передбачає чіткий поділ процесу на етапи (фази) з визначенням обсягу ресурсів і дотриманням термінів, необхідних для їх виконання. Традиційно виокремлюють п'ять етапів проєктного менеджменту (рис. 2.7).

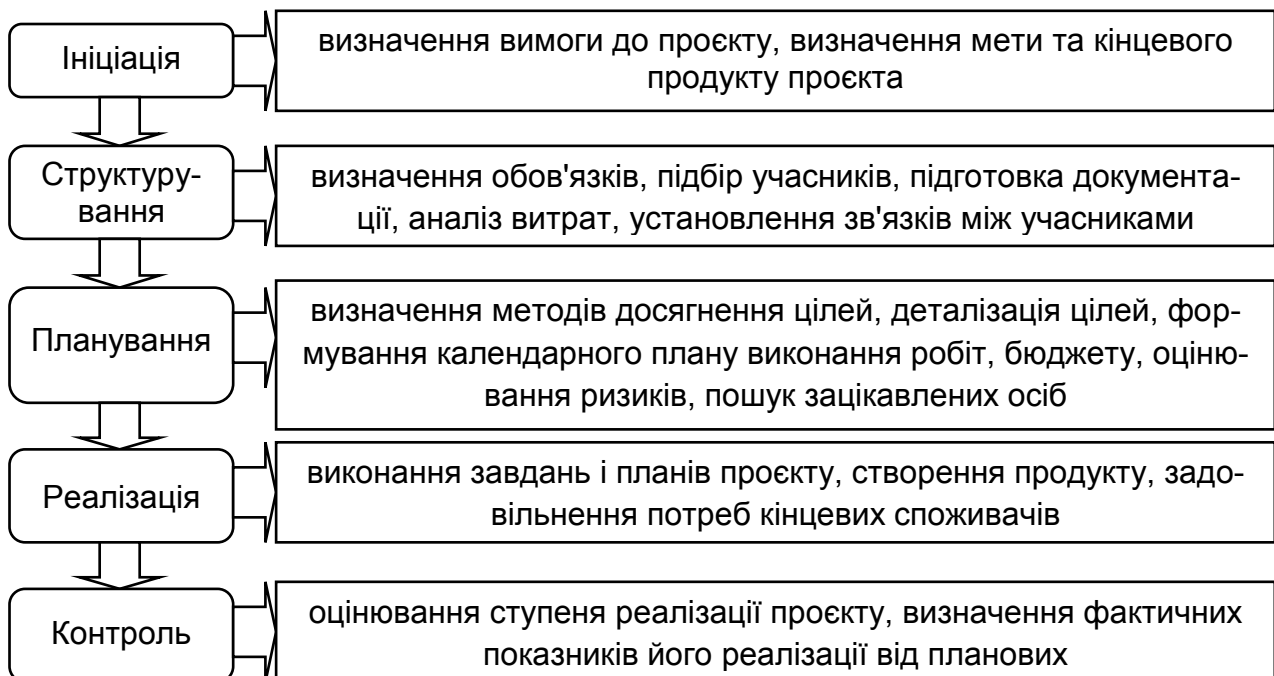


Рис. 2.7. Етапи проєктного менеджменту

Залежно від певного етапу реалізації проєктного менеджменту застосовуються ті чи інші інструменти та методи (табл. 2.5).

**Основні інструменти управління проєктами залежно
від етапу його реалізації [179]**

Етапи проєкту	Інструменти
Ініціація	Інструмент цілепокладання – концепція SMART. Інструменти оцінювання ризиків проєкту: SWOT-аналіз; матриця ідентифікації ризиків; метод системного аналізу та перевірки наявних ризиків проєкту. Формалізація завдань проєкту – проєктна заявка
Структурування	Структурування проєкту – створення організаційної структури проєкту – організаційної схеми та таблиці взаємодії учасників. Розподіл ролей та обов'язків – матриця визначення компетенцій. Підбір учасників – методи визначення професійних і соціокомунікативних особливостей учасників проєкту, договори участі у проєкті. Документування – класифікатор-довідник проєктної документації, графік документообігу проєкту. Оцінювання якості дій – матриця оцінки якості, анкета контрольного листа управління якістю. Аналіз витрат – таблиця попередньої вартості ресурсів, контрольна таблиця оцінки корисності/витратності проєкту, таблиця балансу прийняття рішень щодо проєкту. Інформаційне забезпечення – аналіз корисності інформації щодо проєкту. Для ухвалення рішень щодо проєкту – дерево рішень. Комунікація учасників проєкту – методика проведення стартових зборів проєкту, матриця співвідношення функціональних завдань проєкту та професійних компетенцій працівників, методика делегування та контролю повноважень
Планування	Структурний план проєкту (PSP); контрольний лист структурного плану; робочі пакети завдань; карти думок; план строків і ходу робіт; фізичний план використання ресурсів; бюджет і фінансовий план; методика контролю основних етапів; методи управління часом: планування часу керівника проєкту, команди, матриця часових меж проєкту; методика планування та проведення зборів учасників проєкту
Контроль	Проєктний контролінг і проєктна звітність; методика роботи з чинниками успіху проєктного контролінгу; аналіз силового поля; методи ухвалення управлінських рішень; моделі комунікації та техніка ведення перемовин; методи управління конфліктами та змінами; методи мотивування персоналу

Класичний проєктний менеджмент строго прив'язаний до часу виконання завдань, як правило, заздалегідь визначеному на етапі планування. Тому для реалізації проєктів у рамках цього менеджменту доцільні

інструменти календарно-мережевого планування. Найпоширенішим інструментом такого планування є діаграма Ганта. Існує безліч інструментів для її побудови – від простих таблиць (на кшталт Excel і Smartsheet) до професійних програмних пакетів (таких, як Microsoft Project і Primavera). На рис. 2.8 подано приклад застосування діаграми Ганта для управління проектом у програмному забезпеченні Microsoft Project.

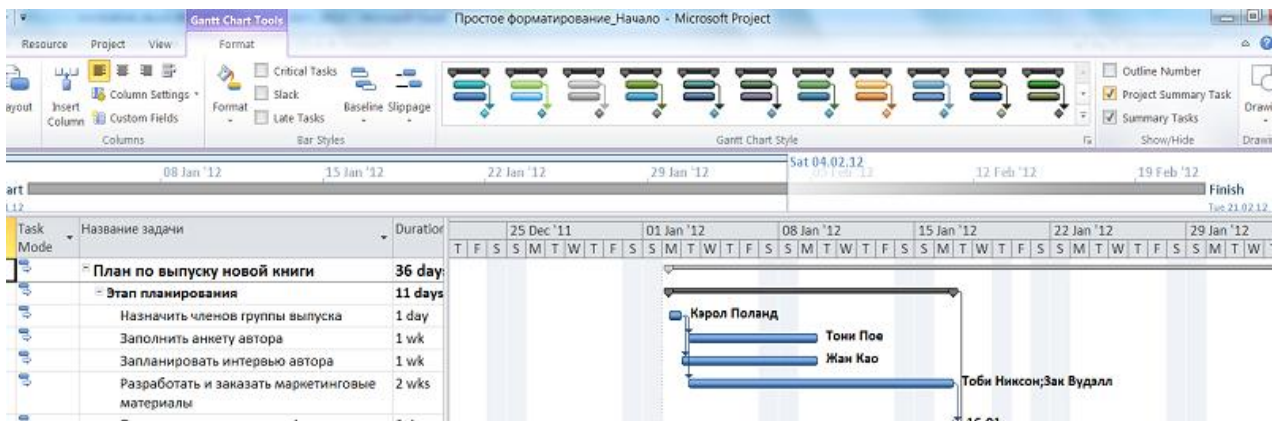


Рис. 2.8. Приклад побудови діаграми Ганта в середовищі Microsoft Project

Значною перевагою застосування традиційного підходу до управління проектами є те, що він вимагає від замовника та керівництва компанії чіткого визначення результатів, які треба отримати на першому етапі. Раннє включення привносить певну стабільність у роботу проекту, а планування дозволяє впорядкувати етапи його реалізації. Крім того, цей підхід передбачає моніторинг показників і тестування, що абсолютно необхідно для реалізації проектів різного масштабу.

Основним слабким місцем застосування проектного менеджменту є неможливість запровадження змін впродовж терміну його реалізації. З цієї позиції проектний менеджмент залишається актуальним для будівних та інженерних проектів. Неможливо збудувати будівлю, не заклавши фундаменту. Тобто проекти потребують чіткої послідовності виконання дій у задані терміни із визначеним обсягом фінансових ресурсів.

У реалізації менш масштабних проектів ресурси та час не мають жорстких ключових обмежень, а їх зміст можна змінити на більш доцільний. Тому для їх реалізації потрібне використання інших, більш гнучких інструментів управління.

На рис. 2.9 візуалізовано схему управління проектами з використанням інструменту Agile.



Рис. 2.9. **Схема управління проектами з використанням інструменту Agile**

Відповідно до розглянутого підходу, проект розбивається не на послідовні фази, а на малі підпроекти, які потім "збираються" в готовий продукт. Таким чином, ініціація і планування проводяться для всього проекту, а наступні етапи: розроблення, тестування та інші – проводяться для кожного міні-проекту окремо. Це дозволяє передавати результати цих міні-проектів (так звані інкременти) швидше, а приступаючи до нового підпроекту (ітерації), у нього можна внести зміни без великих витрат і впливу на інші його частини.

За своєю сутністю Agile – не є методом управління проектами; це набір ідей і принципів, за якими потрібно реалізовувати проекти. На основі цих принципів і кращих практик були розроблені окремі гнучкі методи – фреймворки (frameworks): Scrum, Kanban, Lean і багато інших. Ці методи можуть сильно відрізнитися між собою, проте ґрунтуються на тих самих принципах.

Найголовнішою перевагою Agile є його гнучкість і адаптивність. Він може підлаштуватися під будь-які умови та процеси організації; застосовується для розроблення нових, інноваційних продуктів у ІТ-сфері. Проектам з розроблення таких продуктів притаманна висока частка невизначеності, а інформація про продукт розкривається впродовж усього часу його реалізації. Недоліком цього інструменту є відсутність готової інструкції щодо його застосування, і кожній команді доводиться складати власну

систему управління, керуючись основними принципами Agile. Це непростий і тривалий процес, який потребує зміни усієї організації, починаючи з процедур і закінчуючи базовими цінностями.

Як і Agile, інструмент Scrum розбиває проєкт на частини, які відразу можуть бути використані замовником для отримання цінностей, – так звані доробки продуктів (product backlog). Надалі ці частини пріоретизуються власником продукту – представником замовника в команді. Найважливіші "частини" першими відбираються для виконання в спринті – так називають ітерації в Scrum, що тривають від двох до чотирьох тижнів. Наприкінці спринту замовник отримує робочий інкремент продукту – ті найважливіші "частини", які готові до використання (наприклад, сайт із частиною функціоналу або програма, яка вже працює, нехай і частково). Після цього команда проєкту береться до наступного спринту. Тривалість спринту фіксована, але команда вибирає її самостійно на початку проєкту виходячи з його виду та власної продуктивності (рис. 2.10).

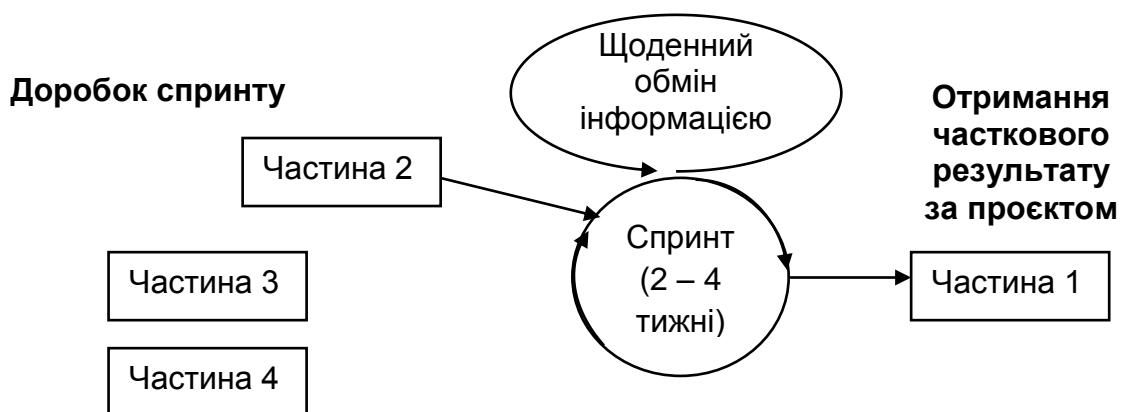


Рис. 2.10. **Схема управління проєктами з використанням інструменту Scrum**

Щоб упевнитися в тому, що проєкт відповідає вимогам замовника, які мають властивість змінюватися з часом, перед початком кожного спринту відбувається переоцінка ще не виконаного змісту проєкту та внесення змін. У цьому процесі беруть участь усі – команда проєкту, Scrum-майстер – лідер команди проєкту та власник продукту. І відповідальність за цей процес покладена на всіх.

Scrum був розроблений для проєктів, в яких необхідні "швидкі перемоги" в поєднанні з толерантністю до змін. Крім того, цей фреймворк підходить для ситуацій, коли не всі члени команди мають достатній досвід у сфері реалізації проєкту. Постійна комунікація між членами команди нівелює брак досвіду або кваліфікації її частини. Scrum дуже вимогливий до команди проєкту. Вона повинна бути невеликою (5 – 9 осіб) і крос-функціональною (тобто члени команди повинні мати більше однієї компетенції, необхідної для реалізації проєкту).

Наступний інструмент управління – Lean додає до принципів Agile схему потоку операцій (workflow) для того, щоб кожна з ітерацій виконувалася однаково якісно. У Lean, як і в Scrum, робота розбивається на невеликі пакети поставки, які реалізуються окремо та незалежно. Але в Lean для розробки кожного пакета поставки існує потік операцій з етапами. Як і в класичному проєктному менеджменті, це можуть бути етапи планування, розроблення, виробництва, тестування і поставки або будь-які інші необхідні для якісної реалізації проєктів етапи (рис. 2.11).

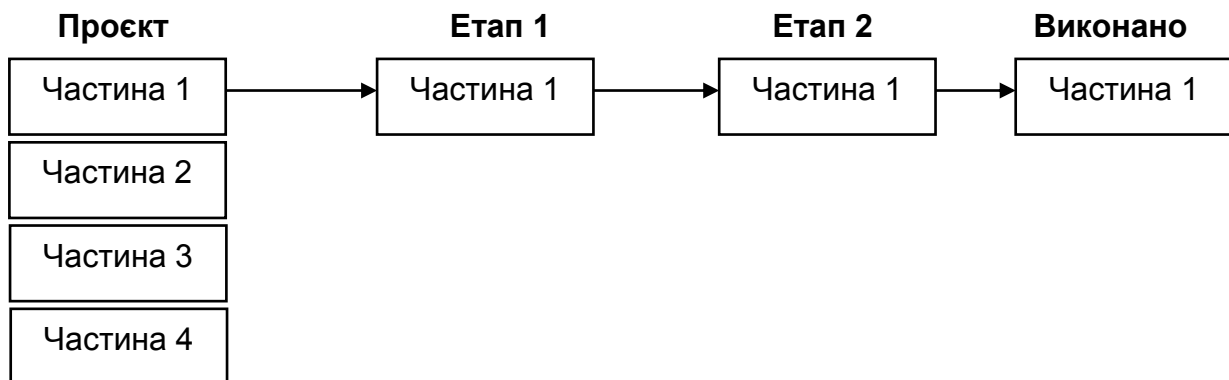


Рис. 2.11. Схема управління проєктами з використанням інструменту Lean

Особливістю Lean є те, що цей інструмент дозволяє паралельно виконувати кілька завдань на різних етапах, що підвищує гнучкість і збільшує швидкість виконання проєктів.

Канбан дуже схожий на схему промислового виробництва: на вході в цей процес потрапляє зливки металу, а на виході створюється готова деталь. Також і в Канбан відтворена частина продукту передається вперед – етап за етапом, а в кінці виходить готовий до постачання елемент. Крім того, творець Канбан надихався політикою супермаркетів, а саме

їх принципом – "тримай на полицях тільки те, що потрібно клієнту". Тому Kanban дозволяє залишити незакінченим завдання на одному з етапів, якщо його пріоритет змінився і є інші термінові завдання.

Для роботи з Kanban необхідно визначити етапи потоку операцій (workflow). У Kanban вони зображуються як стовпці, а завдання позначають спеціальні картки. Картка переміщується етапами, подібно до деталі на заводі, що переходить від верстата до верстата; на кожному етапі відсоток завершення стає вище. На виході отримуємо готовий до постачання замовнику елемент продукту. Дошку зі стовпцями та картками можна оформити як у матеріальній, так і в електронній формі.

Концепція 6 сигм є більш структурованою версією Lean, ніж Kanban: удосконалене планування для економії ресурсів, підвищення якості, зниження кількості браку та нівелювання проблем. Кінцева мета проєкту – задовільнення замовника якістю продукту, чого можна досягти за допомогою безперервного процесу поліпшення всіх його аспектів, заснованого на ретельному аналізі показників. У концепції 6 сигм приділяється окрема увага усуненню виниклих проблем. З цією метою був запропонований п'ятикроковий процес:

визначення (define) – перший етап схожий на ранні етапи інших систем проєктного управління. На ньому визначається зміст проєкту, збирається інформація про його передумови, ставляться цілі;

вимірювання (measure) – 6 сигм орієнтовано на збирання і аналіз кількісних даних про проєкт. На цьому етапі визначається перелік показників, за якими оцінюватиметься успішність проєкту, та дані, необхідні для аналізу;

дослідження (explore) – менеджер проєкту вирішує, яким чином команда може досягти поставлених цілей і виконати всі вимоги в строк і в рамках бюджету. На цьому етапі важливе нестандартне мислення керівника проєктів у вирішенні проблем;

розроблення (develop) – реалізуються плани та рішення, ухвалені на попередніх етапах. На цьому етапі необхідний детальний план з описанням усіх дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, і вимірювання прогресу проєкту;

контроль (control) – ключовий етап у методології 6 сигм. Його основне завдання – довгострокове поліпшення процесів реалізації проєктів. Етап вимагає ретельного документування отриманих навичок та уроків, аналізу зібраних даних і застосування отриманих знань як у проєктах, так і в усій компанії в цілому.

Концепція 6 сигм надає чітку схему для реалізації проєктів і постійного поліпшення процесів. Визначаючи цілі, потім ретельно аналізуючи та переглядаючи їх, можна отримати кількісні дані для більш глибокого розуміння проєкту й ухвалення більш якісних рішень. І хоча збирання, аналіз даних і засвоєння уроків можуть тривати певний час, це дозволить поліпшити й оптимізувати процеси реалізації проєкту та заощадити таким чином ресурси в майбутньому.

PRojects IN Controlled Environments version 2 – PRINCE2 (проєкти в контрольованому середовищі версія 2) – інструмент, який не використовує ітеративний підхід до проєкту.

PRINCE2 концентрується на управлінських аспектах проєкту, виражених у семи принципах, семи процесах і семи темах проєкту:

сім принципів визначають загальні правила управління проєктами за PRINCE2, визначають базу методології;

сім процесів визначають кроки просування проєктним циклом;

сім тем – аспекти, за якими проводиться контроль для досягнення успіху проєкту.

Згідно з PRINCE2 у кожного члена команди є своя чітка роль у кожному з семи процесів.

Початок проєкту (Starting up a project) – визначаються загальні вимоги до характеристик продукту. Менеджер проєкту, чиє основне завдання – увага до деталей, звітує перед керівним комітетом проєкту, який відповідає за загальне керівництво та успіх.

Ініціація проєкту (Initiation a project) – формується документація з ініціації, в якій міститься план проєкту за стадіями. Стадії можуть відрізнятися за тривалістю, проте, як і в класичному підході, вони реалізуються в жорсткій послідовності.

Керівництво проєктом (Directing a project) – процес надає можливість керівному комітету нести спільну відповідальність за успіх проєкту, не заглиблюючись в деталі, які знаходяться в межах повноважень менеджера проєкту.

Контроль стадії (Controlling a stage) – у ході реалізації проєкту, навіть в ідеальних умовах, будуть вноситися певні зміни. На цій стадії реалізується один із принципів PRINCE2 – управління за виключеннями. В обов'язки менеджера проєкту входить відстеження відхилень у планових параметрах проєкту: термінах, змісті, бюджеті та ін. Якщо ці відхилення перевищують планові значення, менеджер проєкту зобов'язаний проінформувати комітет з управління та запропонувати шляхи їх усунення.

Управління створенням продукту (Managing Product Delivery) – процес управління виробництвом продукту, який протікає в тісній взаємодії менеджера проєкту та менеджера команди зі створення одного з продуктів проєкту. В обов'язки менеджера проєкту в цьому процесі входить делегування повноважень зі створення продукту менеджеру команд та приймання створеного продукту.

Управління межами стадії (Managing a stage boundary) – у ході цього процесу менеджер проєкту надає керівному комітету всю необхідну інформацію для оцінювання результатів проведеної стадії і ухвалення рішення про перехід на наступну стадію.

Завершення проєкту (Closing a project): одна з відмінностей PRINCE2 полягає в тому, що процес завершення проєкту не виділяється в окремий етап або стадію, як в класичному підході, а виконується в рамках фінальної стадії створення продукту. Мета процесу – підтвердити, що продукт проєкту прийнятий або проєкт не є ефективним.

PRINCE2 може бути адаптований для проєктів будь-якого масштабу та будь-якої предметної сфери. Методологія пропонує конкретні рекомендації щодо зміни життєвого циклу проєкту, рольової моделі та набору обов'язкових документів відповідно до потреб проєкту.

Таким чином, усі розглянуті інструменти управління проєктами можна застосовувати залежно від потреб замовника продукту, виду проєкту, можливостей і достатньої кваліфікації команди щодо його реалізації.

2.4. Моделювання бізнес-процесів з оцінювання вартості бізнесу

У сучасних умовах господарювання оцінювання вартості бізнесу набуває все більшого значення для власників бізнесу, оскільки саме показник вартості підприємства та його динаміка можуть свідчити про якість та ефективність управління.

Об'єктивна оцінка вартості як діючих, так і ліквідованих підприємств, необхідна для здійснення ряду цивільно-правових актів: купівлі – продажу, оренди, застави, переоцінки основних фондів, чи виділення переуступки часткою в статутному капіталі; злиття або поглинання підприємств, установлення ціни розміщення емітованих акцій, страхування, інвестування у власність; виконання судового вироку. Така розмаїтість функцій свідчить

про те, що в ринкових умовах господарювання значущість оцінки вартості підприємства незмірно зростає [58].

Основною метою проведення оцінювання вартості підприємства є створення передумов для побудови ефективної системи управління вартістю підприємства. Основним видом вартості, який підлягає управлінню, є ринкова вартість [83]. Шляхом визначення ринкової вартості визначається найбільш ймовірна ціна, за якою об'єкт оцінювання може бути відчужений на дату оцінювання на відкритому ринку в умовах конкуренції, коли сторони угоди діють розумно, маючи в своєму розпорядженні всю необхідну інформацію [11]. Тому великого значення набуває сама процедура оцінювання, яка з урахуванням багатьох чинників та із застосуванням відповідних методів дозволяє визначити справедливую вартість об'єкта оцінювання.

Об'єкти оцінювання – майно та майнові права, які підлягають оцінюванню. Їх класифікують за різними ознаками, зокрема: об'єкти оцінювання в матеріальній та нематеріальній формах, у формі цілісного майнового комплексу [133].

Оцінювання вартості підприємства – це впорядкований, цілеспрямований процес визначення в грошовому виразі вартості об'єкта власності з урахуванням потенційного та реального доходів, які він забезпечує в певний період в умовах конкретного ринку [58].

Процес оцінювання вартості бізнесу можна розподілити на окремі етапи, в межах яких визначаються його цілі та мета, встановлюються методи визначення вартості, обсяги, тип необхідної інформації тощо. Саме тому для більш наочного та змістовного відображення процесу оцінювання вартості бізнесу доцільно застосовувати моделювання бізнес-процесів на основі функціонального моделювання SADT (IDEF0).

IDEF0 – використовується для створення функціональних моделей (Integration Definition For Function Modeling), що відображають структуроване зображення функцій виробничої системи або середовища, а також інформації та об'єктів, що зв'язують ці функції [152]. Розглядувана модель описує функції системи: як система досягає своїх цілей, які процеси в ній відбуваються, як ці процеси пов'язані між собою. Модель має деревоподібну топологічну структуру та створюється на основі функціональної декомпозиції цілей та завдань системи [86].

Процес моделювання починається з побудови контекстної діаграми чинної системи. Для нашого випадку необхідна контекстна діаграма процесу оцінювання вартості (рис. 2.12).

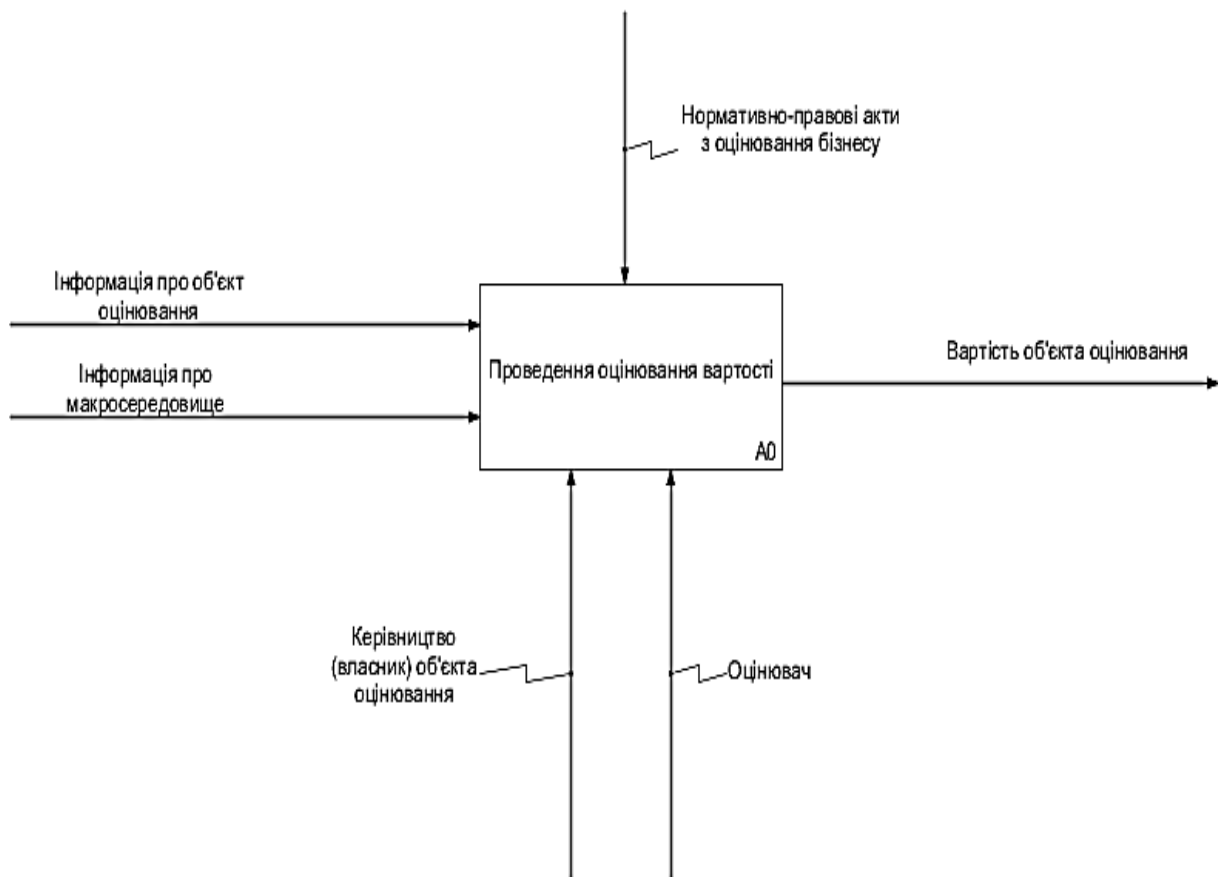


Рис. 2.12. Контекстна діаграма "Проведення оцінювання вартості"

Як видно з поданої діаграми (див. рис. 2.12), основним бізнес-процесом є проведення оцінювання вартості. Вхідною інформацією для контекстної діаграми є інформація про об'єкт оцінювання та про його макросередовище, тобто чинники макро- та мікросередовища. На основі зазначених інформаційних даних буде проводитися процедура оцінювання вартості.

Проведення оцінювання ґрунтується на застосуванні чинних нормативних актів, положень і національних стандартів з оцінювання вартості бізнесу, оскільки процес має відбуватись у правовому полі.

Механізм процесу оцінювання вартості реалізується безпосередньо оцінювачем та узгоджується з керівництвом або власником об'єкта оцінювання.

На рис. 2.13 схематизована декомпозиція контекстної діаграми за послідовністю етапів реалізації бізнес-процесу оцінювання вартості. Графічне зображення на рис. 2.13 сформовано за сімома основними етапами – структурними блоками діаграми.

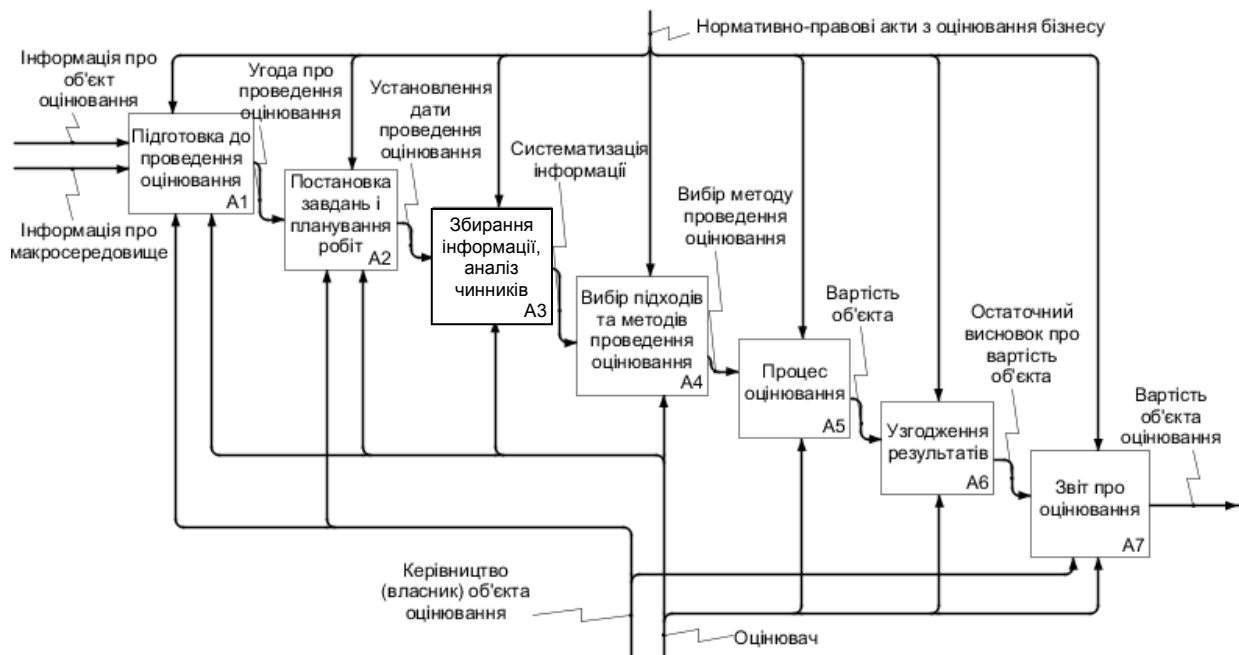


Рис. 2.13. Декомпозиція контекстної діаграми "Проведення оцінювання вартості"

Початковим етапом оцінювання вартості є підготовчий. Основними складовими підготовчого етапу є: формування групи оцінювачів; ознайомлення з об'єктом оцінювання; виявлення проблем і визначення мети; складання угоди про проведення оцінювання (рис. 2.14).

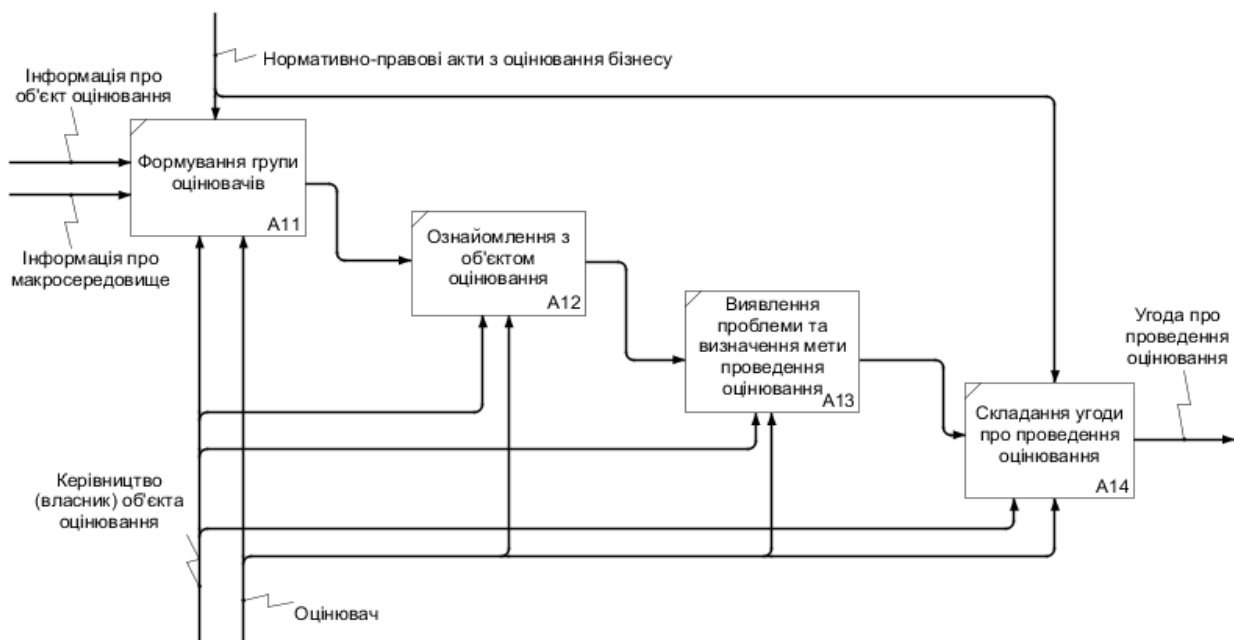


Рис. 2.14. Декомпозиція функціонального блоку А1 "Підготовка до проведення оцінювання"

На стадії підготовки відбувається формування групи оцінювачів, які будуть безпосередньо брати участь у проведенні оцінювання вартості.

Ознайомлення з об'єктом оцінювання передбачає всебічне вивчення самого об'єкта, сфери його діяльності, юридичні права, історії розвитку; визначаються цілі та завдання підприємства.

Після ознайомлення з об'єктом оцінювання необхідно виявити коло проблем та визначити мету оцінювання вартості.

Узгодивши зазначені етапи, керівництво (або власник об'єкта) укладає угоду з оцінювачем. В угоді зазначаються істотні умови проведення оцінювання: вид майна, що підлягає оцінюванню; дата проведення; основні етапи; терміни виконання робіт з оцінювання; оплата робіт, розмір винагороди оцінювача згідно з обсягом і складністю робіт; права й обов'язки сторін договору; відповідальність за невиконання умов договору; умови забезпечення конфіденційності. Договір укладається письмово і є підставою для проведення оцінювання.

Дата оцінювання – дата (число, місяць, рік), на яку проводиться оцінювання майна та визначається його вартість [133].

На другому етапі проведення оцінювання вартості відбувається постановка завдань і планування робіт (рис. 2.15).

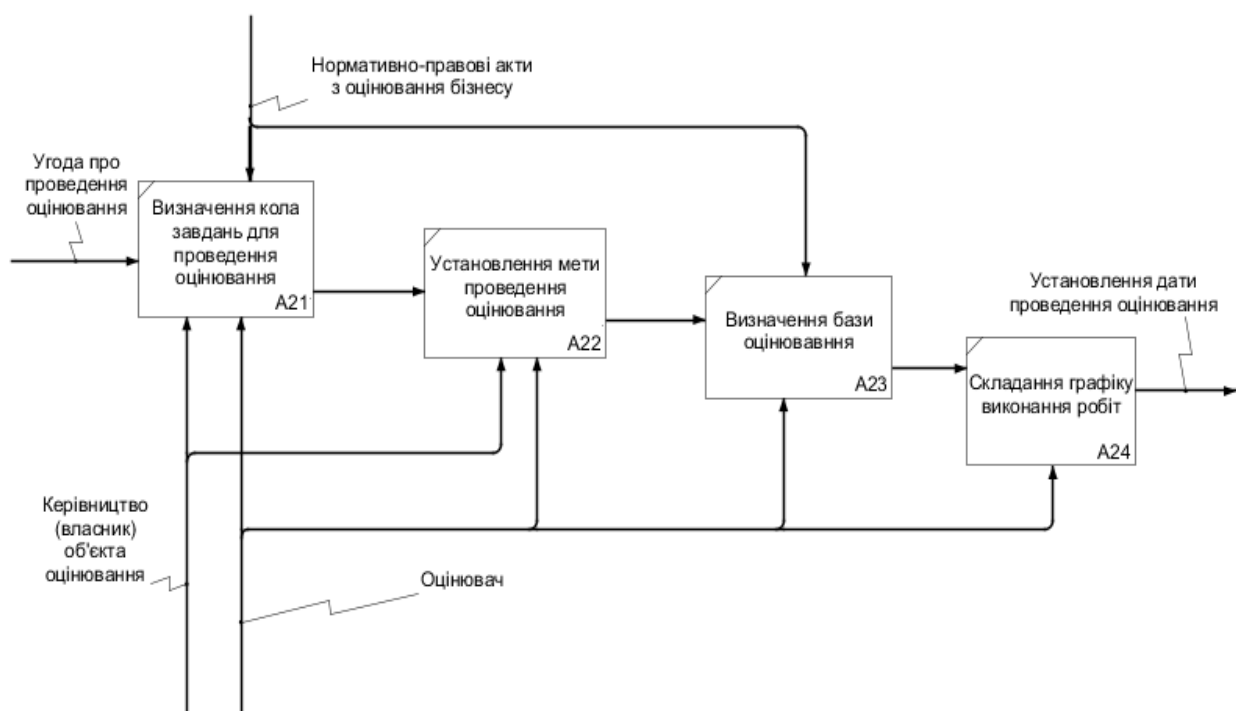


Рис. 2.15. Декомпозиція функціонального блоку А2 "Постановка завдань і планування робіт"

Як видно з декомпозиції функціонального блоку А2, відбувається визначення кола завдань і встановлення мети проведення оцінювання вартості (див. рис. 2.15).

Визначення вартості об'єкта відбувається з певною метою, яка формується під впливом відповідних дій з об'єктом у майбутньому. Спектр цілей проведення оцінювання з позиції суб'єктів господарювання поданий в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Різноманіття цілей проведення оцінювання
з позиції суб'єктів господарювання
(узагальнено автором за [26; 58; 168])**

Суб'єкт оцінювання	Призначення (мета) оцінювання	Характеристика
1	2	3
Фізичні особи	Купівля-продаж майна	Вибір варіанта розпорядження власністю та встановлення об'єктивної ціни
	Обмін майна	
	Дарування майна	
	Передання майна у спадок	Перехід прав власності на майно до спадкоємця
Підприємство як юридична особа	Економічна безпека	Визначення фінансово-економічного стану підприємства задля формування основних напрямів подальшої діяльності
	Випуск акцій	
	Аналіз фінансової звітності	
	Оцінювання ефективності управління	
Власник	Купівля – продаж	Обґрунтування ціни купівлі – продажу підприємства або його частки
	Надання майна в оренду	Обґрунтування ціни щодо надання тимчасових прав володіння та користування
	Організація лізингу	Оренда з певними умовами використання орендованого майна
	Розподіл майна	Зміна загальних прав, частки або спільних прав власності на майно
	Реструктуризація	Складання спільних та окремих балансів реструктуризації
	Визначення розміру майнових збитків	Визначення матеріальної відповідальності за завдані збитки
	Процедура банкрутства	З метою задовільнення претензій кредиторів до боржника
	Ліквідація	Установлення розміру виручки у ході впорядкованої ліквідації підприємства

1	2	3
	Статутний капітал	Визначення вартості майна у статутному капіталі
Кредитні організації	Надання майна у заставу	Забезпечення зобов'язань, що надає кредитору майнові права на власність боржника
	Визначення умов надання кредитних ресурсів	Оцінювання фінансових можливостей позичальника
Інвестори	Залучення інвестицій	Визначення ефективності грошових вкладень
	Оцінювання вартості об'єкта інвестування	Перевірка доцільності інвестування
Страхові компанії	Страховання майна	Визначення вартості об'єкта оцінювання у випадках страхування майна
	Страховий тариф і страхові внески	Визначення розміру страхових внесків і встановлення страхових виплат
Фондові біржі	Котирування цінних паперів	Розрахунок кон'юнктурних характеристик
	Перевірка обґрунтованості котирування цінних паперів	
Державні органи влади	Установлення бази оподаткування на майно	Для здійснення обов'язкових платежів за майно, встановлених державою
	Вирішення майнового спору	Оцінювання вартості майна у вирішенні майнових спорів у судових органах
	Комерційна концесія	Надання в експлуатацію природних багатств, підприємств
	Приватизація майна	Передання державного майна у приватну власність
	Націоналізація майна	Відчуження приватного майна у власність держави
	Проведення аукціону	Продаж майна за запропонованою найвищою ціною
	Проведення конкурсу	Продаж майна за найкращими умовами
	Викупівля майна	Викупівля майна за чинним законодавством
	Конфіскація майна	Вилучення майна відповідно до чинного законодавства

Отже, існує велике різноманіття цілей проведення оцінювання вартості. Залежно від основної мети процесу формується комплекс застосовуваних методів, тобто база оцінювання.

База оцінювання – комплекс методичних підходів, методів та оцінних процедур, що відповідають певному виду вартості майна. Для визначення бази оцінювання враховуються мета процесу й умови використання його результатів [133].

Після визначення мети та бази оцінювання складають графік виконання робіт, тобто проводиться планування основних етапів оцінювання вартості, їх зіставлення з календарним графіком і встановлення термінів виконання.

Третім блоком проведення оцінювання вартості є збирання інформації та аналіз чинників (рис. 2.16).

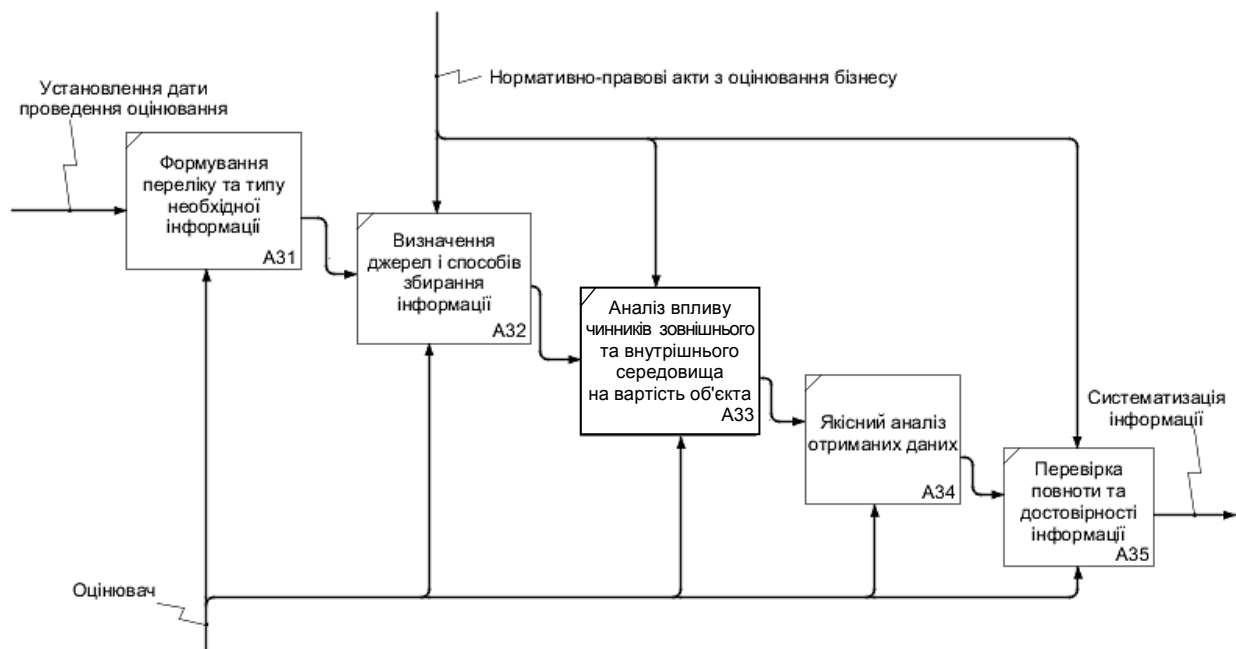


Рис. 2.16. Декомпозиція функціонального блоку А3 "Збирання інформації та аналіз чинників"

На цьому етапі встановлюються основні джерела, способи збирання й обробки інформації. Установлюються вимоги як до самої інформації, так і до її джерел, визначається перелік необхідних даних та їх форма. За необхідністю, проводиться оформлення відповідних дозвільних документів і запитів задля доступу до закритих джерел.

Проводиться аналіз впливу чинників макро- та мікросередовища на об'єкт оцінювання. На макрорівні досліджуються галузі, ринкові позиції, проводиться аналіз конкурентів, ринків збуту та інших чинників, що впливають або можуть вплинути на вартість об'єкта оцінювання.

Усю необхідну внутрішню інформацію щодо об'єкта надає його власник або керівництво відповідно до зазначених умов угоди про проведення

оцінювання. Отримані дані перевіряються на достовірність і повноту вмісту. Оцінювач самостійно виконує відбір інформації, проводить її аналіз та робить відповідні висновки.

Після того як визначена мета оцінювання та проведено збирання і аналіз необхідної інформації, проводиться вибір підходів і методів проведення оцінювання вартості.

Методичні підходи – загальні способи визначення вартості майна, які ґрунтуються на основних принципах оцінювання [133].

Метод оцінювання – спосіб визначення вартості об'єкта оцінювання, послідовність оцінних процедур якого дає змогу реалізувати певний методичний підхід [133].

Методи порівнюються за такими критеріями:
можливість задовільнити наміри продавця і покупця;
якість інформації, на основі якої проводиться аналіз;
здатність методів урахувати кон'юнктурні коливання і вартість грошей [58].

Основними підходами до оцінювання вартості є: порівняльний (ринковий), витратний, дохідний підходи (рис. 2.17).

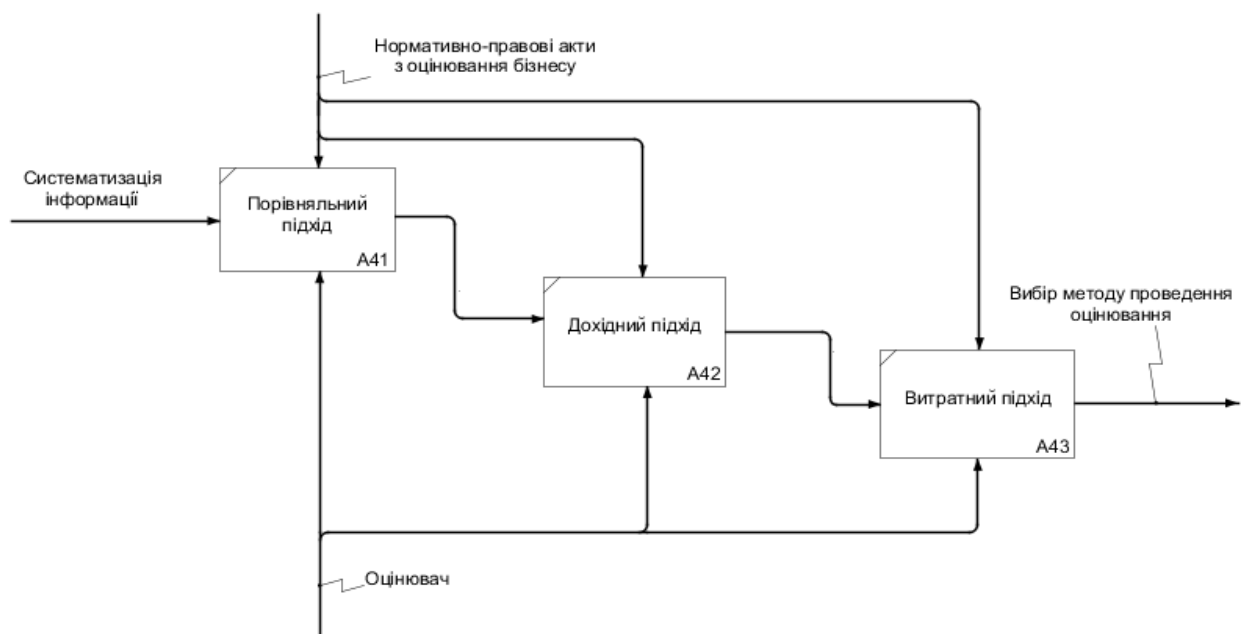


Рис. 2.17. Декомпозиція функціонального блоку А4 "Вибір підходів і методів проведення оцінювання"

Кожен методичний підхід базується на відповідних прийомах оцінювання та використовує свій специфічний інструментарій, дозволяючи

підкреслити певні характеристики об'єкта. Проте пріоритети щодо використання того чи іншого підходу зумовлені цілями оцінювання вартості, можливостями інформаційної бази, особливостями ринкових відносин та іншими макро- та мікроекономічними чинниками [58].

Таким чином, вибір методичного підходу та методів оцінювання залежить від цілей та конкретної мети процесу. Саме залежно від мети обирається відповідний підхід, на основі якого формується перелік показників і коефіцієнтів для реалізації процесу оцінювання (рис. 2.18).

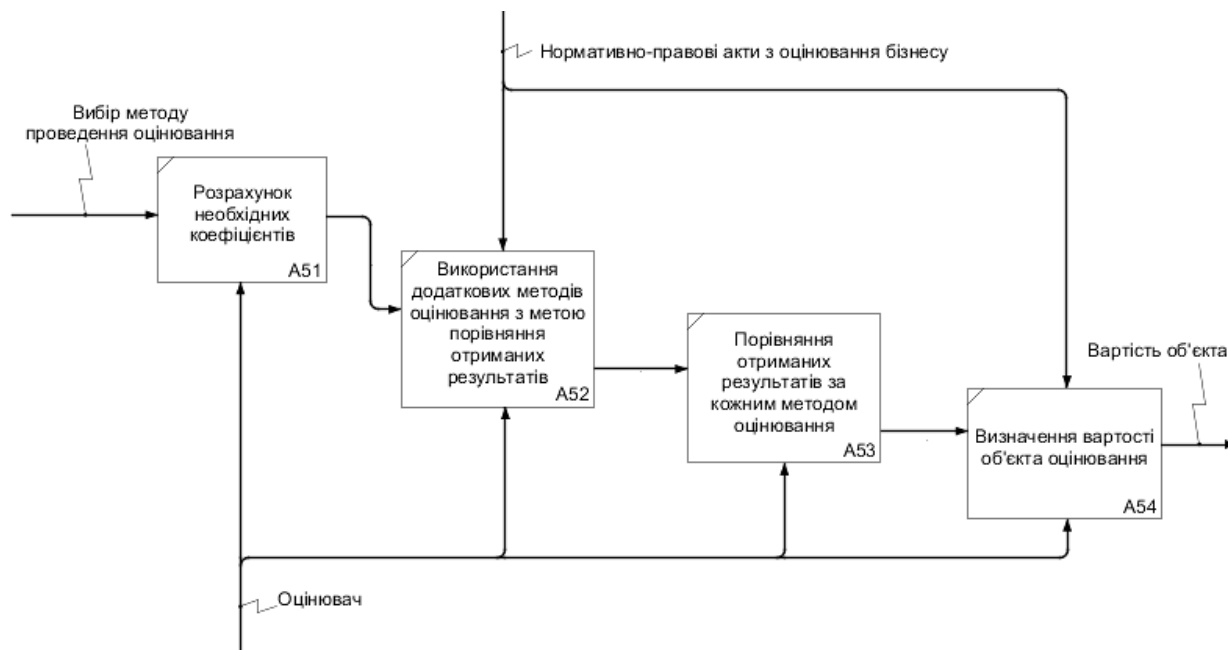


Рис. 2.18. Декомпозиція функціонального блоку А5 "Процес оцінювання"

Декомпозиція функціонального блоку процесу оцінювання складається з чотирьох основних етапів: розрахунок коефіцієнтів, використання додаткових методів, порівняння отриманих результатів та визначення вартості об'єкта оцінювання.

Необхідно також назвати характеристики, які впливають на надійність обчислення оцінок різними методами:

- надійність вихідної інформації;
- інформація про грошові потоки;
- інформація про загальноекономічну ситуацію в країні;
- кількість і характер припущень, які використав у розрахунках оцінювач;
- постійність майбутніх потоків доходів;
- постійність ставок дисконтування;

нескінченність майбутніх доходів;
 постійність показників інфляції (дефляції);
 постійність ставок і структури оподаткування;
 постійність швидкості фізичного та функціонального зносу об'єкта оцінювання [47].

Застосування кількох методів у процесі оцінювання вартості обумовлено не тільки метою проведення, а й інформаційною складовою кожного з цих методів. Методичні підходи аналізують певну інформаційну базу, оскільки зорієнтовані на ретроспективну інформацію, на поточну або на перспективну.

Після проведення процедури кількома методами відбувається узгодження отриманих результатів (рис. 2.19). За своєю сутністю це: перевірка достовірності даних, коректності та достовірності розрахунків, обґрунтованості припущень; узагальнення всієї інформації. У цілому це дає змогу сформулювати остаточний висновок щодо вартості об'єкта оцінювання.

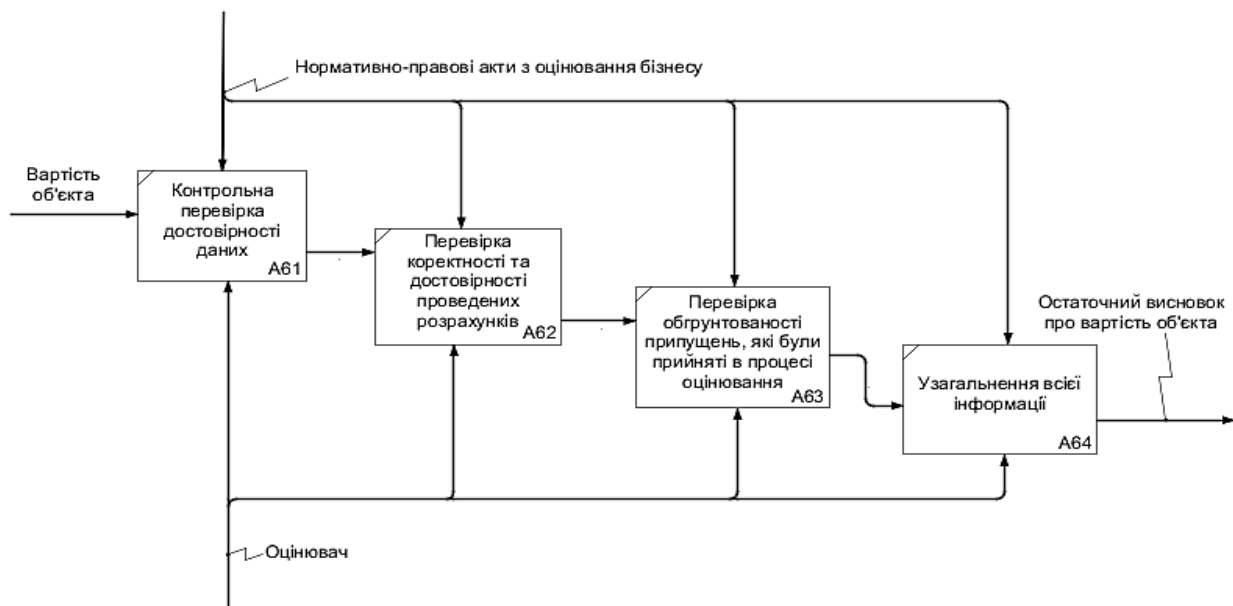


Рис. 2.19. Декомпозиція функціонального блоку А6 "Узгодження результатів"

Узгодження результатів полягає в перевірці всіх розрахунків, що були проведені в процесі оцінювання. Також вивіряється обґрунтованість установлених припущень на предмет їх логічності та формується остаточний висновок щодо оцінної вартості об'єкта.

Усі зібрані дані й отримані результати зазначаються оцінювачем у відповідному звіті про оцінювання вартості (рис. 2.20).

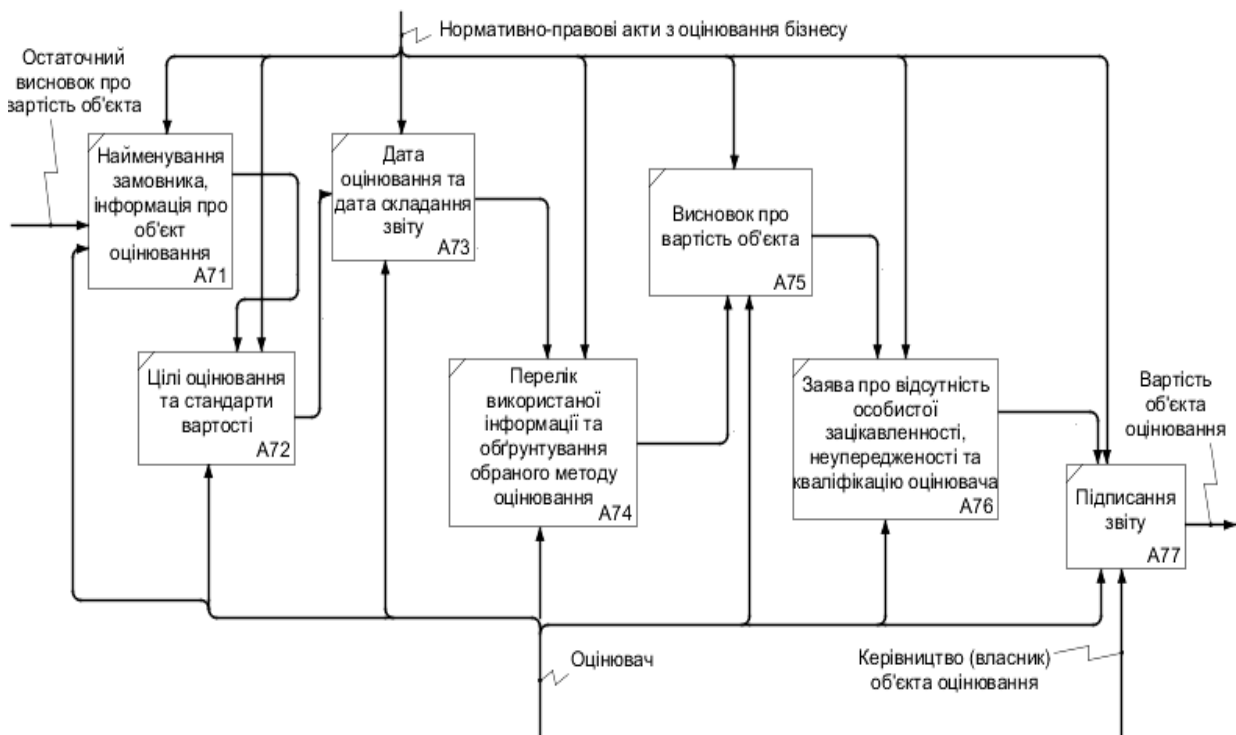


Рис. 2.20. Декомпозиція функціонального блоку А7 "Звіт про результати оцінювання"

Звіт про оцінювання майна є документом, що містить висновки про вартість майна та засвідчує виконані процедури з оцінювання майна відповідно до договору. Звіт підписується оцінювачами, які безпосередньо проводили оцінювання майна, та скріплюється підписом керівника суб'єкта оцінної діяльності [60].

Звіт про оцінювання вартості складається з таких розділів:

- найменування замовника, інформація про об'єкт оцінювання;
- цілі оцінювання та стандарти вартості;
- дата оцінювання та дата складання звіту;
- перелік використаної інформації та обґрунтування обраного методу (або методів) оцінювання;
- висновок про вартість об'єкта;
- заява про відсутність особистої зацікавленості, неупередженості та про рівень кваліфікації оцінювача;
- підписання звіту.

У кожному з цих розділів повинна розкриватися сутність проведених заходів і процедур, а також перелік нормативно-правової бази, якою керувався оцінювач у проведенні оцінювання вартості. Ним подаються посилання на джерела інформації, у додатках розміщуються основні показники, на яких базувався процес.

Завершальним етапом формування звіту є подання висновку щодо вартості об'єкта оцінювання. Також додається заява оцінювача про відсутність особистої зацікавленості та неупередженості.

Звіт підписується оцінювачем, який безпосередньо проводив оцінювання вартості, та керівником або власником об'єкта оцінювання. Підписи скріплюються печаткою.

Отже, процедура визначення вартості об'єкта оцінювання є багатограним процесом, якому передують ретельна робота зі збирання, обробки й аналізу належної якості інформації.

У сучасних умовах управління вартістю підприємства є основним параметром, що характеризує економічний потенціал суб'єкта господарювання, а динаміка зміни вартості є важливим показником якості управління [83].

2.5. Моделювання бізнес-процесів з управління вартістю підприємства

Через прояви кризових явищ економіка України та світова економіка в цілому функціонують в умовах невизначеності. Тому базовим критерієм для визначення ефективності діяльності підприємства стає його здатність до підвищення добробуту власників через максимізацію ринкової вартості. У результаті складається ситуація, коли головною метою функціонування вітчизняних підприємств стає не отримання прибутку, а підвищення добробуту власників через максимізацію ринкової вартості підприємства.

Першочерговим завданням для українських підприємств у найближчі роки є модернізація основних фондів, запровадження ресурсощадних технологій, забезпечення мотивації персоналу з метою зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробника на зовнішніх ринках. Реалізація окреслених завдань залежить від інвестицій, які власники й інвестори готові вкладати у розвиток суб'єктів господарювання. У цьому контексті одним з основних чинників привабливості виступає вартість підприємства. Таким чином, управління вартістю є одним з найважливіших аспектів підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Вартісно-орієнтоване управління підприємством (VBM, BOU) – це управління розвитком підприємства, яке проводиться шляхом дослідження і оцінювання майбутньої вартості його активів із урахуванням попередніх впливань коштів та інших економічних витрат [102].

Ураховуючи викладене, управління вартістю підприємства стає невід'ємним елементом комплексного фінансового менеджменту. Застосування системи управління вартістю підприємства на вітчизняних суб'єктах господарювання дозволить вирішувати цілу низку нагальних завдань, зокрема: залучення інвестиційних ресурсів; залучення капіталу суб'єктами господарювання; визначення бази для оподаткування; здійснення операцій з майном; купівля/продаж акцій підприємства або частини в його статутному капіталі; інтеграція бізнес-структур у процесі злиття або поглинання; проведення заставних операцій; реорганізація бізнесу; страхування майна.

В останні десятиліття значно поширились процеси нестабільності й активізації кризових явищ у світовій економіці, зросли випадки банкрутства, поглинань і злиття підприємств. Тому дедалі більшу увагу в менеджменті стали приділяти такому економічному показнику, як вартість підприємства, що стає головним об'єктом управління. З огляду на значущість процесу управління вартістю для сучасних підприємств, доцільним є його детальний розгляд із застосуванням сучасних SADT-технологій.

Для ретельного вивчення та вдосконалення розроблених методів, заходів і функцій, що супроводжують процес управління вартістю підприємства, вважається доречним використання бізнес-моделювання. Це зумовлено тим, що таке моделювання дозволяє проаналізувати та вдосконалити існуючу модель управління вартістю підприємств і запобігти появі криз у ході виконання економічної діяльності на підприємствах України. За їх допомогою можна розробити нові або покращити наявні процеси управління вартістю підприємств. Зазвичай такі моделі створюються за допомогою використання спеціальних програмних комплексів. У даному випадку було використано основні стандарти IDF0, які входять до складу програмного комплексу RAMUS. Він розроблений на базі CASE-технологій, в яких за основу взяті певні методології конкретного структурного аналізу та проектування SADT. Такі методології, як правило, розглядають організацію процесу поетапно та дозволяють визначити шляхи її оптимізації.

Загальний процес можна подати у вигляді контекстної діаграми (рис. 2.21), що систематизує усі процеси, які проходять у певний проміжок часу, та інформаційні об'єкти, котрі використовуються в тому чи іншому випадку. Завдяки таким моделям підприємства можуть виявити слабкі та вразливі місця; визначити, чи справді є нагальна необхідність будь-яких змін в тій структурі, що існує на певному етапі розвитку та функціонування кожного підприємства в процесі управління вартістю.

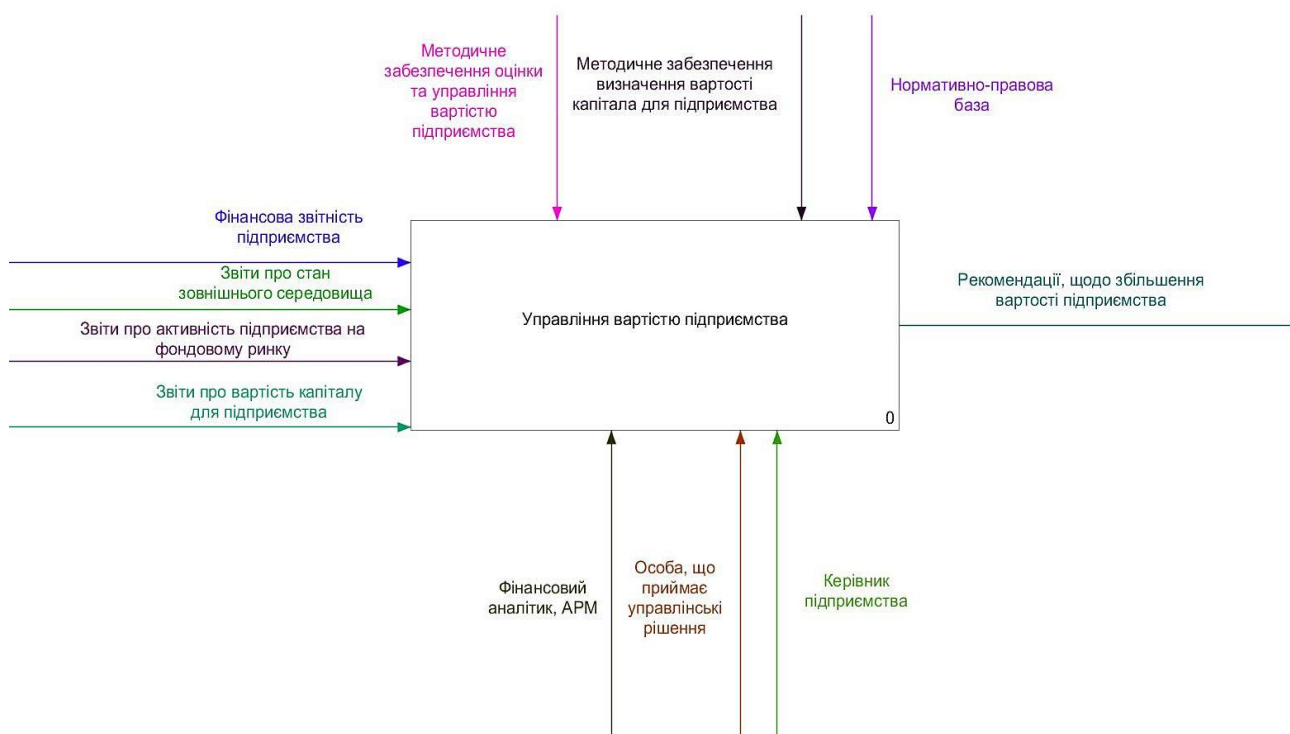


Рис. 2.21. Контекстна діаграма бізнес-процесу управління вартістю підприємства

Контекстна діаграма – це блок головного завдання, яке відображає основну сутність запланованої моделі та доцільність її створення і відображення. Ця модель має показувати всі недоліки певного процесу, формувати відповіді на доцільні запитання, яким модель може надати пояснення. Контекстна діаграма доповнюється інтерфейсними дугами, в які закладена певна інформація.

Інтерфейсні дуги доцільно розглядати окремо та більш деталізовано, адже кожна з них відповідає за окремий блок інформації, використаної для побудови певного бізнес-процесу.

Перший елемент – це вхідна інформація (вхідні дуги). Саме на цьому етапі починається процес формування моделі, яка відобразить процес управління вартістю підприємства.

Наступний елемент, що є входом до верхньої частини контекстної діаграми, має назву "Управління". Складовими цього елемента виступають нормативна та законодавча база, методичні рекомендації, методики тощо. За допомогою управління створюється, регулюється та контролюється досліджуваний процес.

Механізм, як ще один з компонентів інтерфейсних дуг, показує, хто саме створює процес управління вартістю, керує ним, здійснює попереднє та подальше планування.

Останнім компонентом у сформованій моделі управління вартістю підприємства є вихідний елемент. До такого елемента відносять ті чи інші показники, програми, плани та звіти, які мають отримати спеціалісти після повного проведення аналізу запланованої моделі.

Контекстна діаграма, яку наведено на рис. 2.21, дає можливість ідентифікувати інформацію, яка використовується для управління вартістю підприємства. Це, зокрема, дані про стан зовнішнього середовища, про його активність на фондовому ринку, про вартість капіталу на ринку капіталів, а також фінансова звітність підприємства за попередні роки функціонування підприємства. У результаті реалізації означеного процесу будуть сформовані рекомендації щодо збільшення вартості підприємства.

Наступним і найголовнішим етапом розроблення моделі бізнес-процесу управління вартістю підприємства є декомпозиція контекстної діаграми. Тобто головний процес управління вартістю підприємства декомпозується на кілька підсистем – підпроцесів, які відображають ряд послідовних етапів (рис. 2.22).

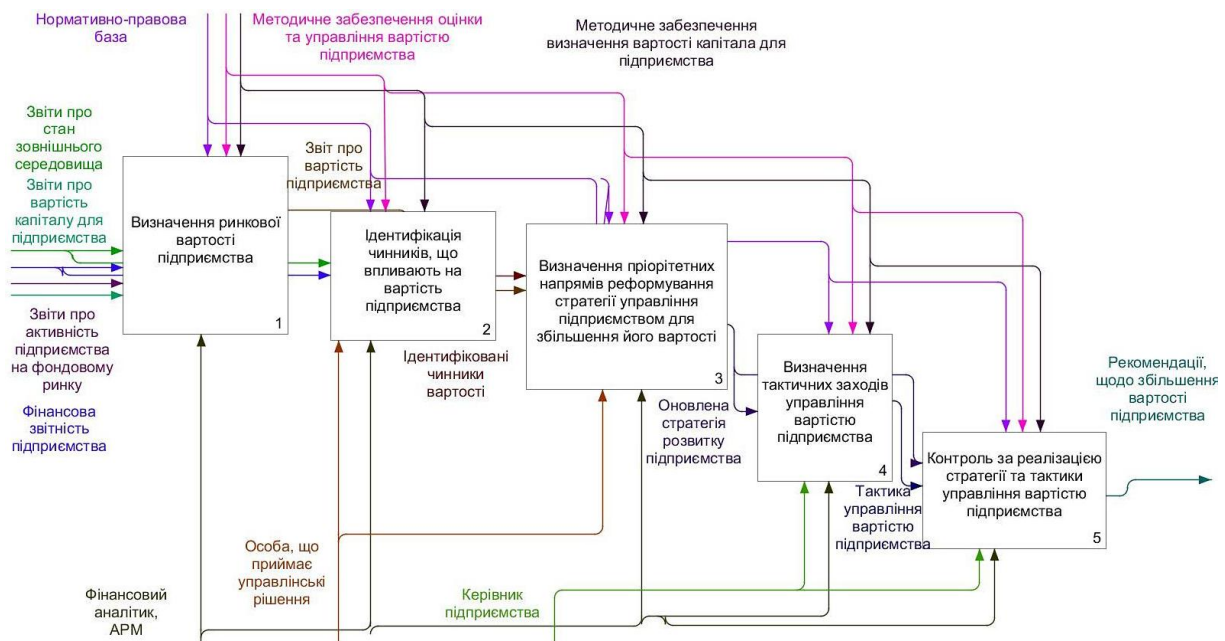


Рис. 2.22. Декомпозиція контекстної діаграми процесу управління вартістю підприємства

Розподіл на підпроцеси в діаграмі на рис. 2.22 є невід'ємною частиною побудови моделі. Він показує, наскільки створена модель є актуальною та придатною для впровадження, відображає здатність згаданої моделі до виявлення всіх недоліків, управлінських помилок і певних чинників,

які спричинятимуть негативний вплив на процес і величину вартості підприємства, та характеризує доцільність подальшого використання такої моделі.

Процес управління вартості складається з таких етапів:

визначення ринкової вартості підприємства;

ідентифікація чинників впливу на вартість підприємства;

визначення пріоритетних напрямів реформування стратегії управління підприємством для збільшення його ринкової вартості;

визначення тактичних заходів управління вартістю підприємства;

контроль за реалізацією стратегії та тактики управління вартістю підприємства.

У свою чергу, блок "Визначення ринкової вартості підприємства" також потребує деталізації (рис. 2.23).

У процесі оцінювання ринкової вартості підприємства враховують вартість капіталу для підприємства, що прямо впливає на вартість майбутнього грошового потоку. Крім того, для отримання максимально об'єктивної оцінки вартості використовують процедури одразу трьох підходів: дохідного, витратного та порівняльного. Важливим етапом означеного процесу є інтерпретація отриманих кількісних показників оцінки вартості підприємства в динаміці та визначення чинників, що позитивно чи негативно вплинули на зміну вартості підприємства.

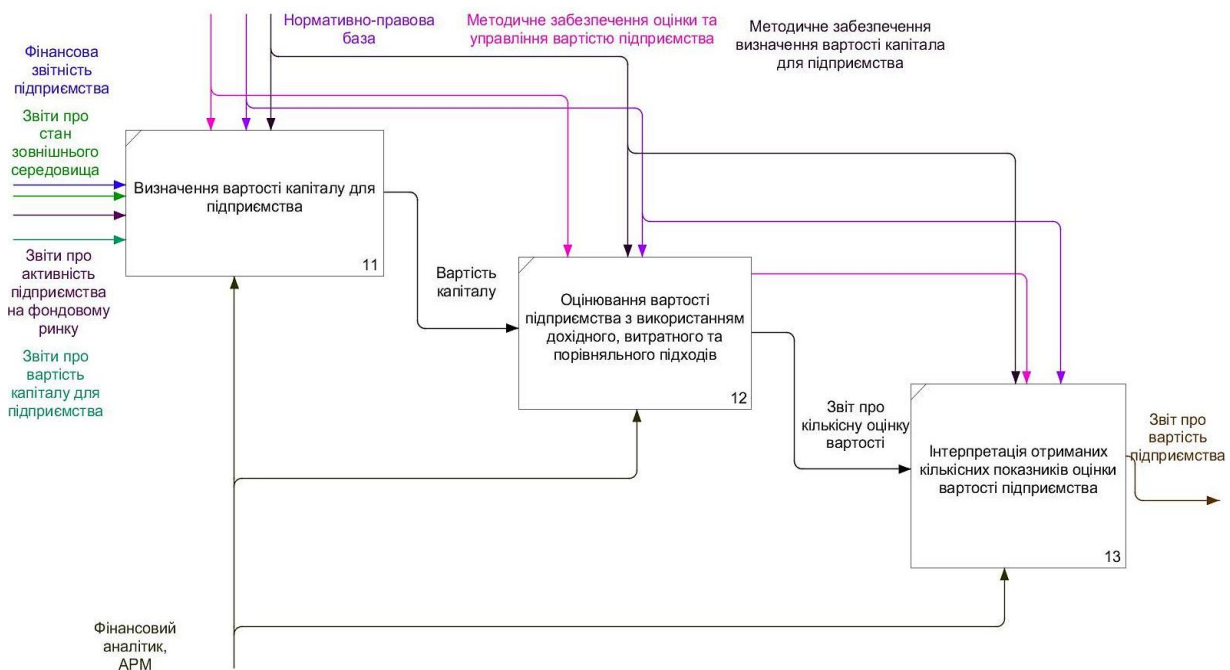


Рис. 2.23. Декомпозиція діаграми процесу "Визначення ринкової вартості підприємства"

Окремої уваги заслуговує блок "Ідентифікація чинників впливу на вартість підприємства". В умовах швидкоплинної та нестабільної ситуації в економіці України визначення вагомості впливу на вартість підприємства цих чинників є важливим аспектом розвитку всієї економіки. Так, заслуговує на увагу думка І. Я. Левчак, яка визначає внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) чинники вартості підприємства (рис. 2.24).



Рис. 2.24. Систематизація зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на формування ринкової вартості підприємства в сучасних економічних умовах [128]

До пов'язаних із діяльністю підприємства (ендогенні чинники) автор відносить: якість і стан чинників виробництва; рівень застосовуваних технологій; вартість зобов'язань підприємства; інвестиції в основний і оборотний капітал; обсяги виробництва; вартість активів підприємства; якість продукції; цінову політику підприємства; ділову активність; імідж підприємства; стан корпоративного управління; якість внутрішньогосподарського

управління. До чинників, які не пов'язані з діяльністю підприємства, І. Я. Левчак відносить: політичні, ринкові, екологічні та соціальні; період загальної кризи та спадів [83]. Натомість О. Г. Мендрул виділяє систему чинників формування вартості, серед яких: інвестиції в основний і оборотний капітал; загальна економічна ситуація в країні; попит на ринку продукції; вартість активів підприємства; вартість зобов'язань підприємства; співвідношення попиту та пропозиції; ціновий механізм фондового ринку [91]. Систематизувавши погляди провідних вчених, можна визначити базові чинники, що впливають на формування ринкової вартості підприємства в сучасних економічних умовах (див. рис. 2.24).

Максимізація ринкової вартості підприємства можлива лише за умови управління як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Слід зазначити, що радикально впливати на зовнішні чинники підприємство не здатне, проте здійснювати оцінювання їх впливу та розробляти заходи щодо мінімізації їх негативної дії можна та навіть необхідно. Деталізовано процес ідентифікації чинників впливу на вартість підприємства подано на рис. 2.25.

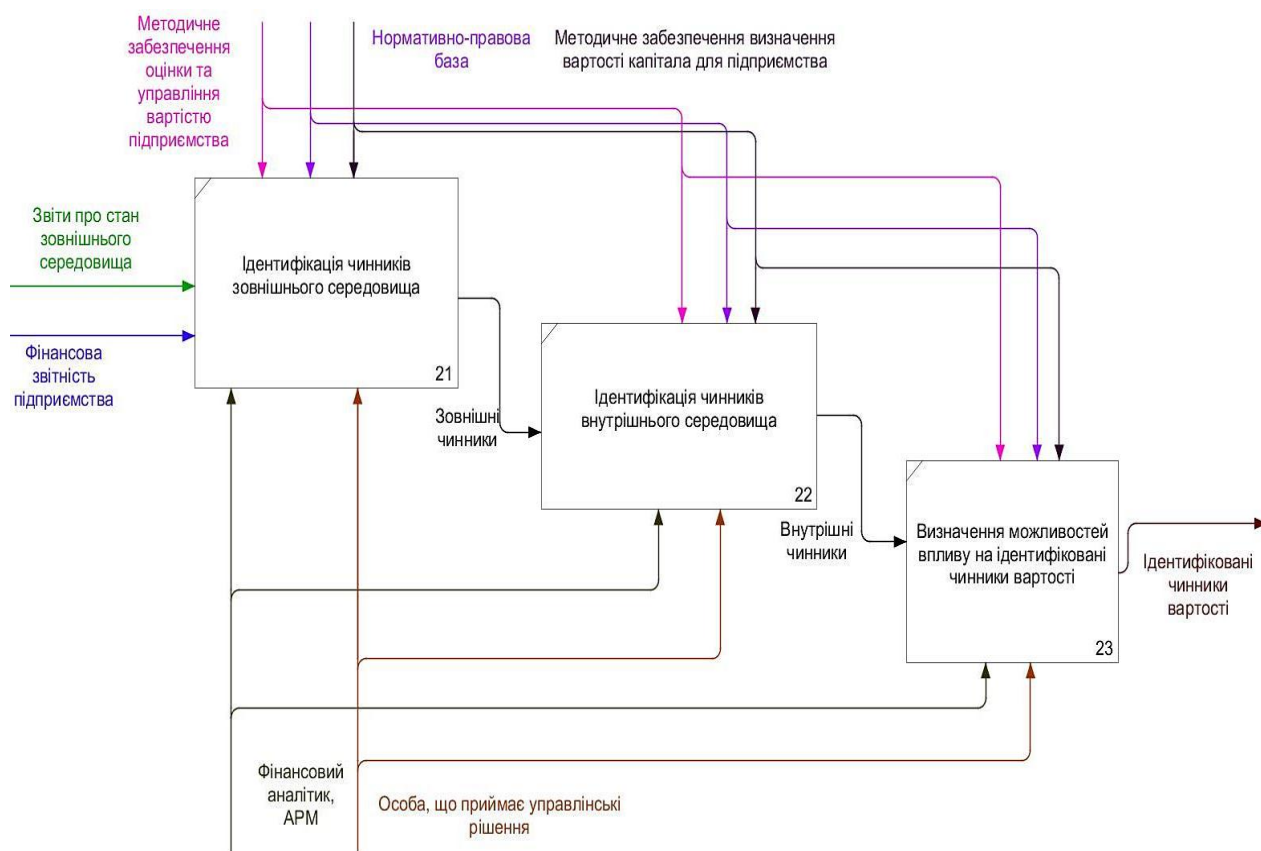


Рис. 2.25. Декомпозиція діаграми процесу "Ідентифікації чинників впливу на вартість підприємства"

Після того як було проведено оцінювання вартості підприємства та проаналізовано його показники в динаміці, а також ідентифіковано чинники впливу на вартість підприємства, в межах вартісно-орієнтованого управління доцільно перейти до процесу визначення пріоритетних напрямів реформування стратегії управління підприємством для збільшення його ринкової вартості.

Детально цей процес наведено на рис. 2.26. Він передбачає вирішення трьох основних завдань для підприємства: визначення напрямів мінімізації вартості капіталу, виявлення резервів збільшення економічної доданої вартості та визначення напрямів збільшення інвестиційної привабливості підприємства.

Від того, яку суму підприємство заплатить за користування капіталом, залежить його фінансовий результат і ринкова вартість.

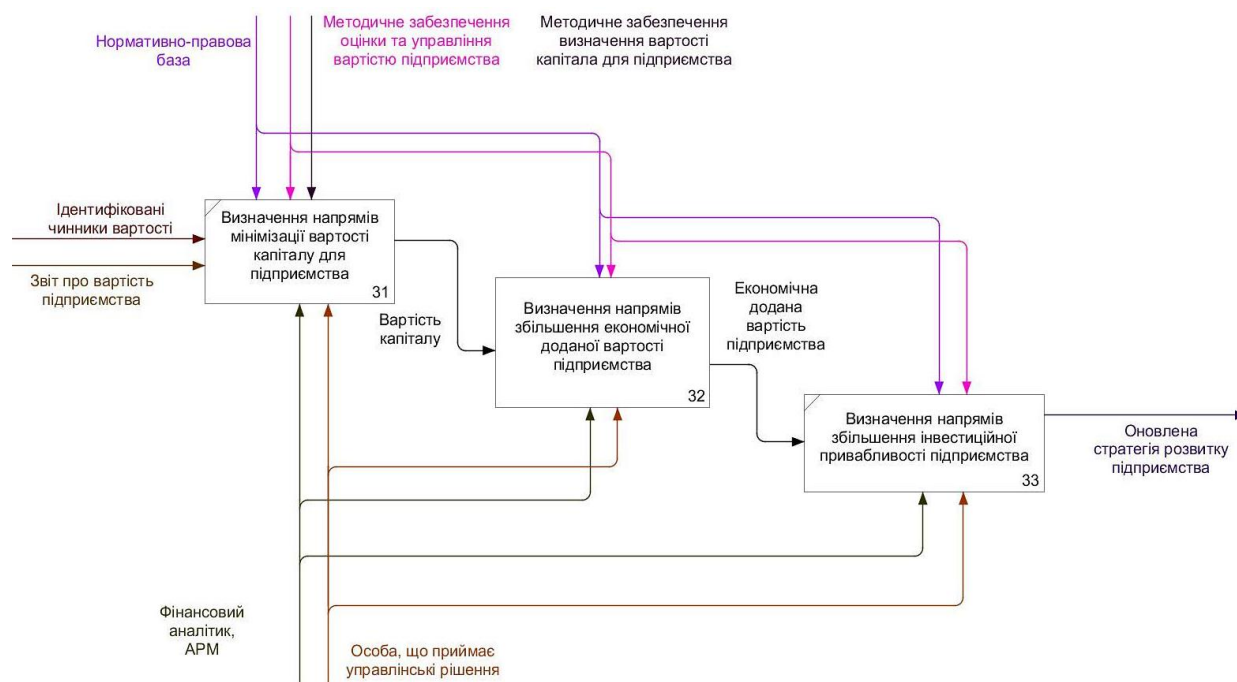


Рис. 2.26. Декомпозиція діаграми процесу "Визначення пріоритетних напрямів реформування стратегії управління підприємством для збільшення його ринкової вартості"

Отже, в межах управління вартістю підприємства визначення вартості капіталу й управління нею – важливий аспект, який потребує постійної уваги менеджерів.

Вартість капіталу (Cost of Capital) – ціна, яку необхідно заплатити за використання капіталу, розрахована як відсоток до його обсягу.

Поняття вартості капіталу широко використовують для вирішення багатьох завдань, а саме [139]:

- забезпечення вимог інвесторів щодо віддачі на вкладений капітал;
- формування раціональних напрямів інвестування;
- управління структурою джерел фінансування;
- зміцнення платоспроможності підприємства в довгостроковому періоді тощо.

Середньозважена вартість капіталу (weighted average cost of capital; WACC) – середня ціна, яку підприємство платить за використання сукупного капіталу, сформованого з різних джерел. Вона характеризує середнє значення вартості капіталу, залученого з кожного конкретного джерела, зваженої на питому вагу кожного джерела в загальній сумі використовуваного капіталу. Економічний сенс WACC полягає головним чином у визначенні вартості грошової одиниці, що залучається підприємством. Основним призначенням WACC є використання отриманого значення в якості коефіцієнта дисконтування для визначення ринкової вартості підприємства з використанням дохідного підходу. Отже, середньозважена вартість капіталу прямо впливає на вартість підприємства [34].

Середньозважена вартість капіталу – відносно стабільна величина. Вона характеризує сформовану структуру капіталу. У розглядуваному випадку оптимальність необхідно розуміти дещо умовно. Подеколи вона має вимушений характер, оскільки власники та керівництво підприємства не можуть змінити структуру джерел – це неможливо через певні об'єктивні та суб'єктивні обставини. Однак якщо вже сформована структура вважається задовільною, то її необхідно підтримувати з метою залучення нових джерел коштів для фінансування діяльності підприємства [102].

Оцінювання середньозваженої вартості капіталу необхідне для вирішення багатьох завдань в управлінні вартістю підприємства. Воно допомагає залученню вартості капіталу, вибору варіантів фінансування проєктів, необхідних для реалізації фінансової стратегії. Існує два підходи у виборі ваг. У першому випадку ваги беруться виходячи з ринкових оцінок складових капіталу, у другому – за балансовими оцінками. Обидва підходи часто застосовують на практиці. Критерієм вибору підходу слугує доступність необхідної для його використання інформації.

Точність розрахунку WACC особливо важлива для визначення вартості підприємства. Вона залежить від того, наскільки точно розраховані значення вартості капіталу окремих джерел підприємства. Однак жодна прогнозна оцінка не дає абсолютної точності оцінюваного показника. Тому

моделі, використовувані для розрахунку середньозваженої вартості капіталу, не є ідеальними, проте прийнятними для аналітичних цілей [128].

Якщо говорити про динаміку середньозваженої вартості капіталу та її вплив на вартість підприємства, то єдиної думки з цього питання немає. Єдине, що вважається безперечним, це твердження про те, що за інших рівних умов скорочення WACC сприяє підвищенню вартості підприємства, а також збільшенню дохідності акцій підприємства. У будь-якому випадку така оцінка – досить ефективний інструмент аналізу. Її використання допомагає організувати потужне стратегічне управління в частині фінансів, оскільки однією з основних стратегічних фінансових цілей виступає ринкова вартість підприємства. Саме середньозважена вартість капіталу дозволяє оцінювати ринкову вартість і ухвалювати необхідні фінансові рішення для управління нею. Отже, орієнтація на зниження вартості капіталу є беззаперечним напрямом максимізації вартості підприємства.

Поряд із капіталом уваги потребує процес максимізації економічної доданої вартості підприємства. Потреба в оцінюванні ефективності використання капіталу, а отже, інвестиційних ресурсів поширила застосування в економічній практиці показника доданої вартості (EVA – Economic Value Added). EVA характеризує економічний прибуток організації, тобто визначає обсяг отриманого доходу з урахуванням упущеної вигоди, яка виникає через неможливість вкласти інвестиційні ресурси альтернативним способом. Під показником EVA розуміють чистий прибуток від виробничої діяльності, зменшений на витрати на капітал. Найбільш доцільно в якості індикатора ефективності управління інвестиційними ресурсами організації використовувати таку формулу розрахунку даного показника (2.1) [102]:

$$EVA = IK \times (R_i - W_{SK}), \quad (2.1)$$

де IK – інвестиційні ресурси, сформовані з власних і позикових фінансових джерел організації;

R_i – рентабельність інвестованих в розширене відтворення фінансових ресурсів;

W_{SK} – середньозважена вартість інвестиційних коштів.

Об'єктивною передумовою використання такої інтерпретації розрахунку доданої вартості є безпосередній облік величини інвестованих ресурсів у взаємозв'язку з показниками ефективності їх вкладення. Необхідно навести альтернативні варіанти визначення доцільності здійснення

інвестиційної діяльності, використовувані для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. Деталізовано процес обрання напрямів збільшення економічної доданої вартості наведено на рис. 2.27.

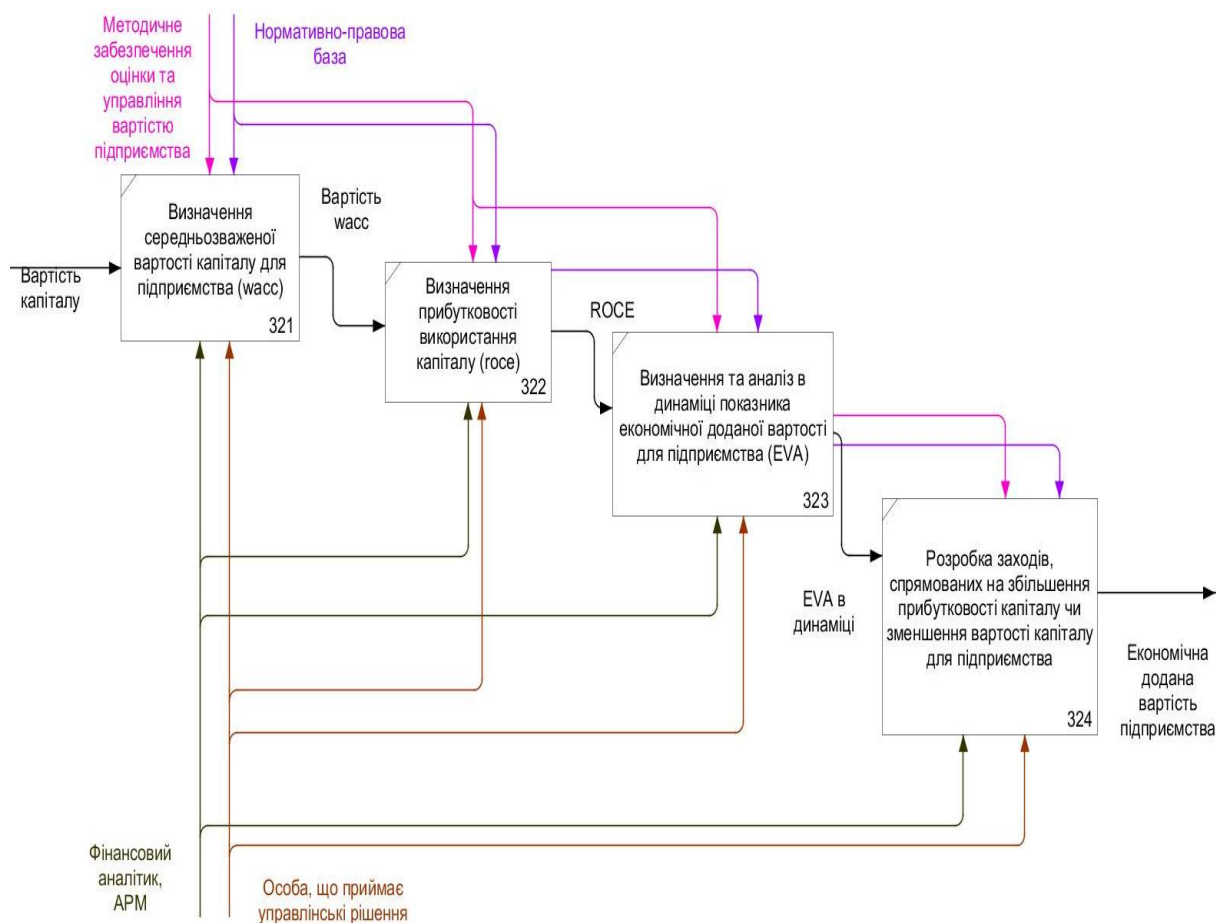


Рис. 2.27. Декомпозиція діаграми процесу "Визначення напрямів збільшення економічної доданої вартості"

Отже, бачимо, що процеси збільшення економічної доданої вартості та зменшення вартості капіталу пов'язані між собою та не можуть здійснюватися відокремлено. На наступному кроці доцільно перейти до визначення тактичних заходів з управління вартістю підприємства. Такі заходи спрямовані на: отримання результату в короткостроковій перспективі; реалізацію конкретних дій щодо збільшення грошового потоку підприємства; збільшення вартості цінних паперів та фінансового потенціалу підприємства. Декомпозиція діаграми процесу визначення тактичних заходів з управління вартістю підприємства наведена на рис. 2.28.

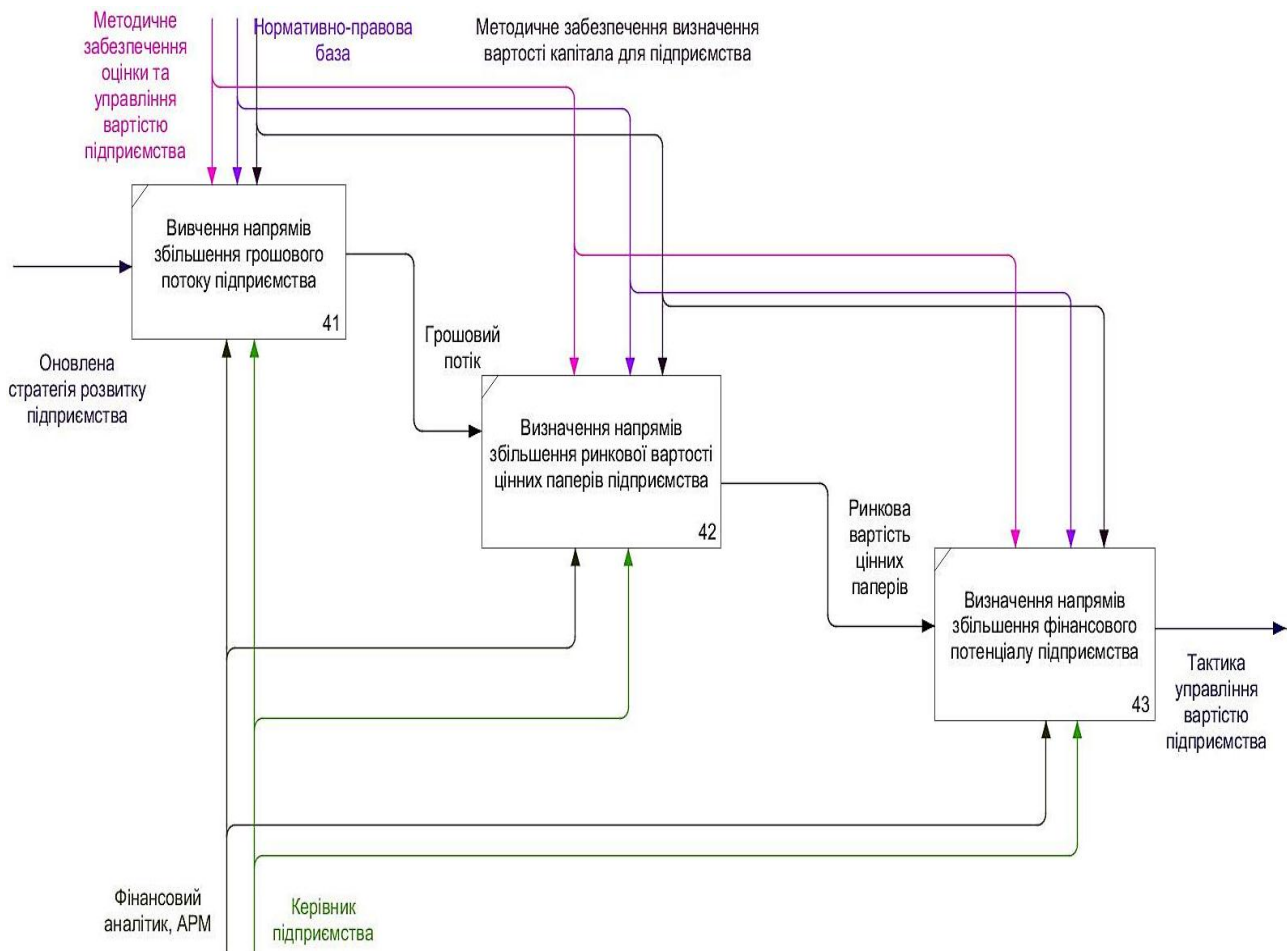


Рис. 2.28. Декомпозиція діаграми процесу "Визначення тактичних заходів з управління вартістю підприємства"

Для підприємства, акції якого продаються на фондовому ринку, вартість акцій є одним із головних показників, який відображає в динаміці вартість усього підприємства. Саме на вартість акцій потенційні інвестори звертають увагу в процесі пошуку об'єкта для вкладання коштів. Ринкова вартість підприємства багато в чому визначається ціною на акції. Фундаментальним аналізом ринку та фінансового стану підприємства вдається уникнути можливих помилок в умовах мінливості цін на цінні папери.

Оцінювання акцій підвищує впевненість у сформованих рішеннях, надає обґрунтовані докази для того, щоб збільшити вкладення коштів, адже ринкову вартість цінних паперів визначають незалежні оцінювачі. Чинники, що впливають на ціну акцій підприємства, деталізовано на рис. 2.29.

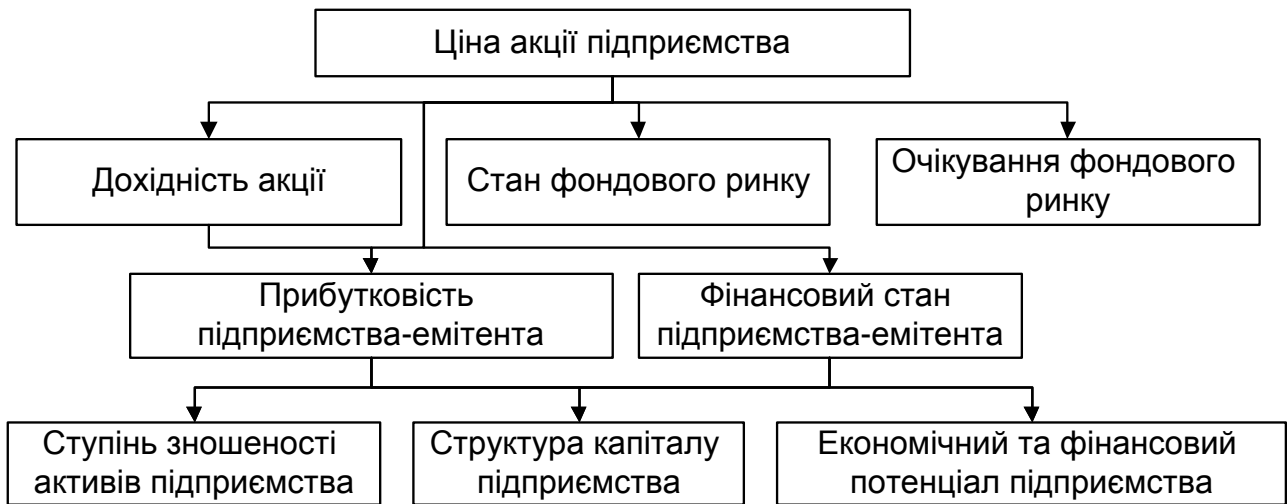


Рис. 2.29. Чинники впливу на ціну акцій підприємства [5]

Істотним чинником у процесі утворення цін на ринку акцій є конкуренція, яка сприяє зниженню або підвищенню цін за різних умов розвитку фондового ринку, впливаючи на фінансовий потенціал підприємства та його здатність формувати вартість. Надалі доцільно перейти до деталізації процесу контролю за реалізацією стратегії і тактики управління вартістю підприємства (рис. 2.30).

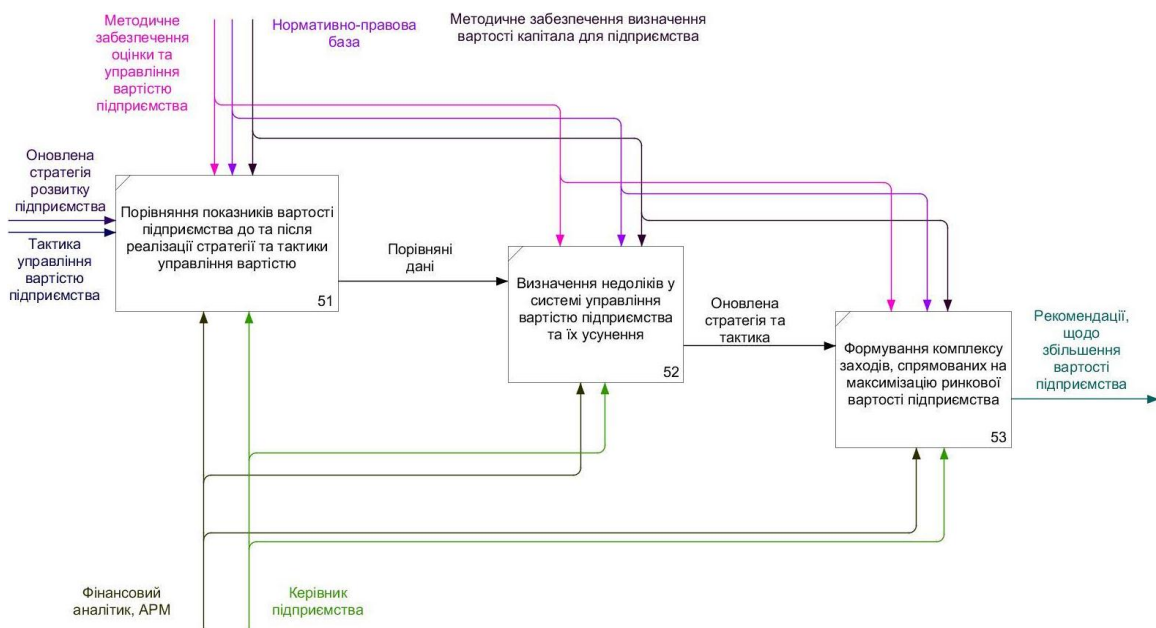


Рис. 2.30. Декомпозиція діаграми процесу "Контроль за реалізацією стратегії і тактики управління вартістю підприємства"

Після реалізації усіх заходів, скерованих на пряме чи опосередковане управління вартістю підприємства, виникає необхідність проведення контролю ефективності виконуваних дій. Так керівник підприємства відслідковує, яким саме чином той чи інший процес і захід впливають

на величину грошового потоку, економічної доданої вартості чи ринкової вартості акцій, які, в свою чергу, позначаються на вартості всього підприємства. За результатами контролю проводиться корегування стратегічної і тактичної політик управління вартістю підприємства. Розроблення заходів, спрямованих на підвищення вартості підприємства, здійснюється в межах загальної фінансової стратегії. Фінансова стратегія є підсистемою стратегії підприємства щодо розвитку його фінансового й управлінського потенціалу, підвищення рівня фінансової стійкості та незалежності, вдосконалення системи фінансового управління та досягнення стратегічних фінансових цілей. Як показує досвід упровадження управління вартістю, найбільш успішні підприємства змінюють підходи до управлінського обліку, переходячи на системи обліку "за функціями та видами діяльності" (activity based costing – ABC). Така система дозволяє виділяти чинники вартості підприємства на кожному етапі ланцюжка створення цінності та розподіляти накладні витрати відповідно до внеску конкретного чинника у створення вартості [128]. На українських підприємствах інтерес до вартісно-орієнтованого управління зводиться до теоретичних міркувань, не знаходячи масового практичного застосування [128]. Отже, необхідно сформулювати цілісне бачення щодо створення вартості бізнесу, яке охоплює всі аспекти діяльності бізнесу: зовнішні та внутрішні ризики – через призму аналізу зовнішнього середовища (тенденцій в макроекономіці, становлення в галузі); самого бізнесу – через аналіз фінансового стану, наявності ділової репутації, оцінювання якості роботи менеджменту, технологічних ризиків і рівня корпоративного управління [145].

Досвід світових компаній-лідерів, які застосовують на практиці вартісно-орієнтований менеджмент, свідчить, що його впровадження може стати інструментом, який дозволить більш ефективно використовувати фінансові ресурси підприємства та формувати передумови для підвищення добробуту власників через максимізацію його ринкової вартості.

2.6. Моделювання бізнес-процесів з діагностики фінансового стану

Сучасні умови функціонування українських підприємств, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічності та стохастичності, потребують оперативності, адаптивності та високого рівня обґрунтованості ухвалення фінансових рішень. У даному зв'язку важливим інструментом, що забезпечує високу якість розроблення та реалізації заходів

щодо підтримки стійкого й ефективного функціонування суб'єктів господарювання, особливо в умовах негативних впливів з боку зовнішнього середовища, є діагностика його фінансового стану.

Основною метою діагностики є формування масиву інформативних і структурованих даних щодо фінансового стану підприємства, раціональності формування структури його активів і капіталу, рівня прибутковості діяльності. Усе це надає можливість висловити обґрунтовані припущення та розробити управлінські заходи, спрямовані на зростання ефективності функціонування досліджуваного підприємства.

Комплексний характер діагностики фінансового стану обумовлено тим, що її напрями, використовувані методи та інструментарій можуть бути різноспрямованими – залежно від потреб аналітиків. Так, керівництво фірми може застосовувати аналітичні процедури для цілей забезпечення внутрішнього контролю та ефективного фінансового планування. Фінансові менеджери особливо зацікавлені в максимізації рівня прибутковості використання наявних активів і водночас – у задовільненні вимог кредиторів та акціонерів щодо фінансового стану підприємства. Контрагенти, зобов'язання перед якими мають короткостроковий характер, зацікавлені в поточній платоспроможності компанії. Банки та кредитори, що надають підприємству довгострокові кредитні ресурси, мають потребу в оцінюванні спроможності фірми забезпечити надходження грошових коштів у достатньому обсязі протягом тривалого періоду для обслуговування та своєчасного повернення боргу. Усе це підкреслює необхідність охоплення фінансовою діагностикою різних за змістовністю та інструментами напрямів аналітичних досліджень (рис. 2.31).

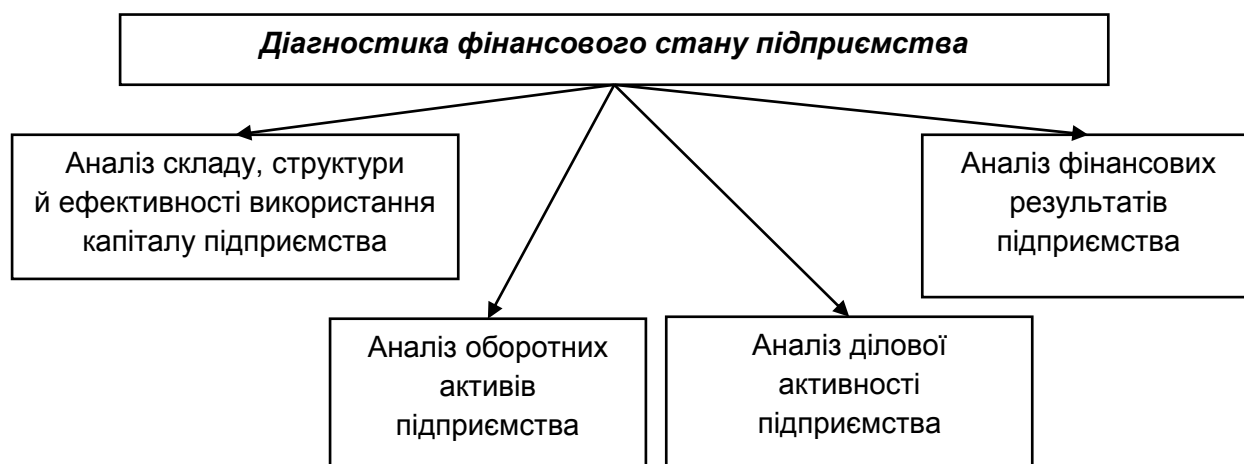


Рис. 2.31. Ключові напрями діагностики фінансового стану підприємства

Кожен з виділених напрямів уособлює окремий бізнес-процес, що має визначену структуру та регламентується відповідним методичним забезпеченням. У даному зв'язку для упорядкування та розкриття змістовності даних бізнес-процесів пропонується використання методу структурно-функціонального моделювання. Аналіз літературних джерел довів, що однією із найбільш ефективних сучасних методологій структурного аналізу та проєктування, що інтегрує процес моделювання та управління конфігурацією проєкту є методологія SADT (Structured Analysis and Design Technique) [21]. Основний принцип підходу полягає у структуризації діяльності організації відповідно до її бізнес-процесів. Це сукупність правил і процедур, що призначені для побудови функціональної моделі об'єкта будь-якої предметної сфери. Функціональна модель SADT відображає функціональну структуру об'єкта, тобто дії, які він здійснює, та зв'язки між цими діями. Однією з методологій SADT є IDEF0 (Integrated Definition Function Modeling), яка дає можливість отримати точну специфікацію усіх операцій та дій, які відбуваються у бізнес-процесі, а також характер взаємозв'язку між ними [92]. Основною структурною одиницею IDEF0-моделі є діаграма – графічний опис моделі предметної сфери або її частини.

Головними компонентами IDEF0-діаграми є блоки. Блоки відображають деякі роботи, функції, процеси, завдання, які відбуваються або виконуються протягом певного часу, мають деякі результати та зображуються у вигляді прямокутників. Кожний бік функціонального блоку має різне призначення: лівий призначений для входу, правий – для виходу, верхній – для управління, нижній – для механізмів. Взаємодія функцій із зовнішнім світом і між собою описується за допомогою дуг (зв'язків), що подаються на діаграмах у вигляді ліній із стрілками (Arrow). В IDEF0 розрізняють чотири типи дуг:

вхід (Input) – матеріал або інформація, які використовуються або перетворюються блоком для отримання результату (виходу). Даний вид дуги надходить на ліву сторону блоку;

управління (Control) – умови, правила, стратегії, стандарти, які впливають на виконання функції. Кожен блок повинен мати хоча б одну дугу управління. Даний вид дуг надходить на верхню сторону блоку;

вихід (Output) – результат виконання функції (матеріал або інформація). Даний вид дуг виходить з правого боку блоку;

механізм (Mechanism) – ресурси, за допомогою яких виконується робота. Це можуть бути, наприклад, грошові кошти, персонал підприємства, верстати. Даний вид дуг надходить на нижню сторону блоку.

Отже, в дослідженні пропонується провести моделювання бізнес-процесів діагностики фінансового стану підприємства за її ключовими напрямками. Розпочнемо з процесу аналізу стану, структури й ефективності використання капіталу підприємства.

Аналіз складу та структури джерел фінансування, тобто джерел власних і позикових коштів, є необхідною складовою діагностики, оскільки співвідношення цих джерел багато в чому визначає стійкість фінансового стану, ефективність діяльності та перспективи розвитку суб'єкта господарювання в майбутньому. На рис. 2.32 подано контекстну діаграму процесу аналізу капіталу підприємства. Вхідною інформацією для реалізації процесу є фінансова звітність підприємства. Методичне забезпечення визначається як сукупність правил і методів, що визначають порядок і коректність виконання аналізу. Цей бізнес-процес, як і наступні, виконує фінансовий аналітик за допомогою автоматизованого робочого місця (АРМ), тобто комплексу апаратного та програмного забезпечення.

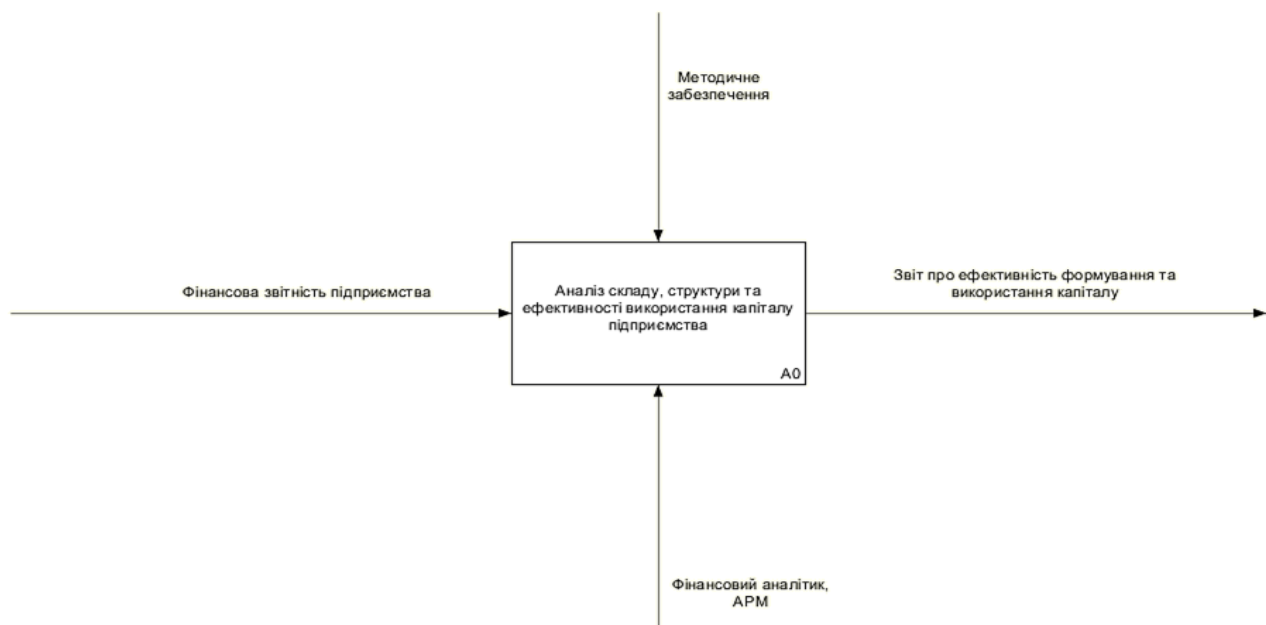


Рис. 2.32. Контекстна діаграма моделі бізнес-процесу "Аналіз складу, структури й ефективності використання капіталу підприємства"

Аналіз складу та використання капіталу підприємства здійснюється у три етапи, що відображено на рис. 2.33 у вигляді декомпозиції контекстної діаграми, а саме: інформаційний, розрахунковий та аналітичний етапи.

Розглянемо кожен з них детальніше.

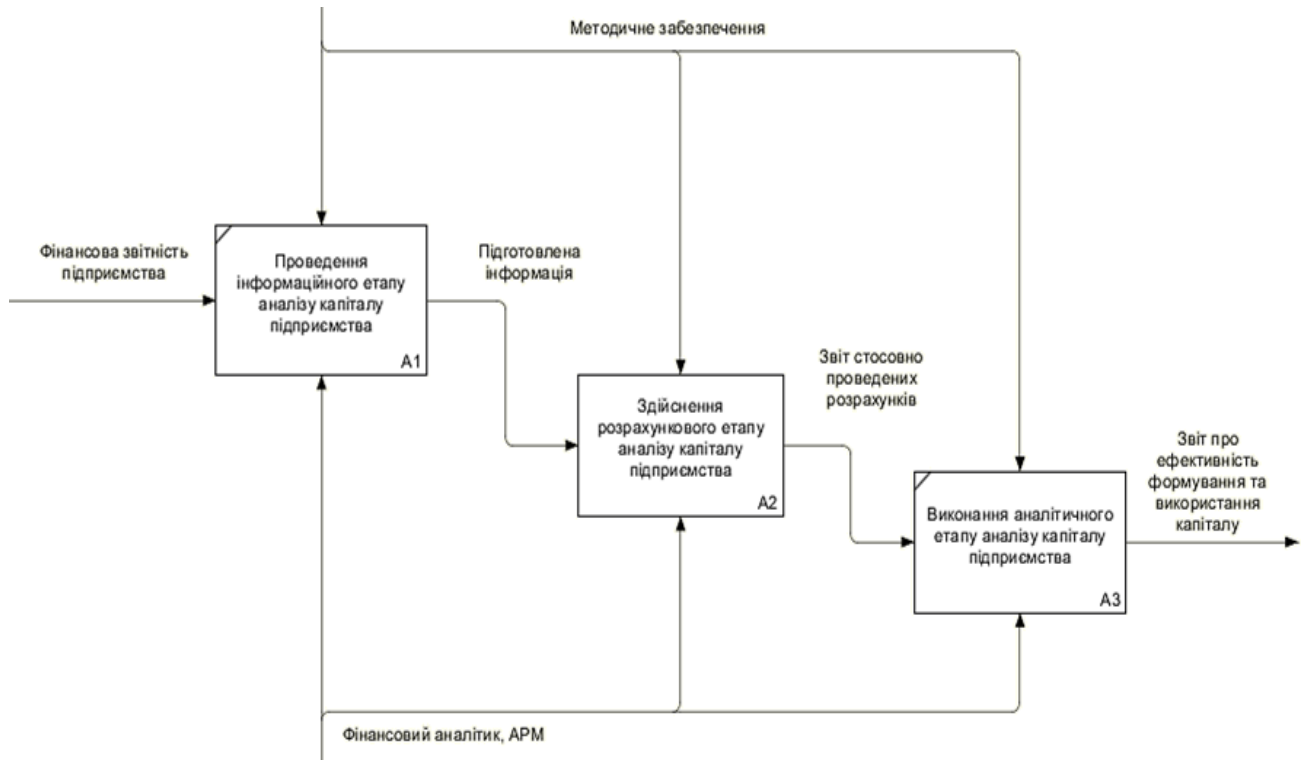


Рис. 2.33. Декомпозиція контекстної діаграми процесу аналізу капіталу підприємства

Інформаційний етап містить три кроки: збирання інформації, її перевірка й обробка, систематизація та підготовка інформації для подальшого проведення аналізу. Реалізація першого кроку передбачає накопичення всіх необхідних для аналізу звітів про діяльність підприємства, отримання додаткової інформації від керівництва тощо; в результаті формується пакет необхідної фінансової інформації. На другому кроці аналітик повинен перевірити всю зібрану ним інформацію на точність й правильність заповнення, законність, достовірність тощо. Отриману інформацію у межах третього кроку систематизують та підготовляють для переходу до наступного етапу аналізу капіталу – розрахункового.

Декомпозиція розрахункового етапу подана на рис. 2.34.

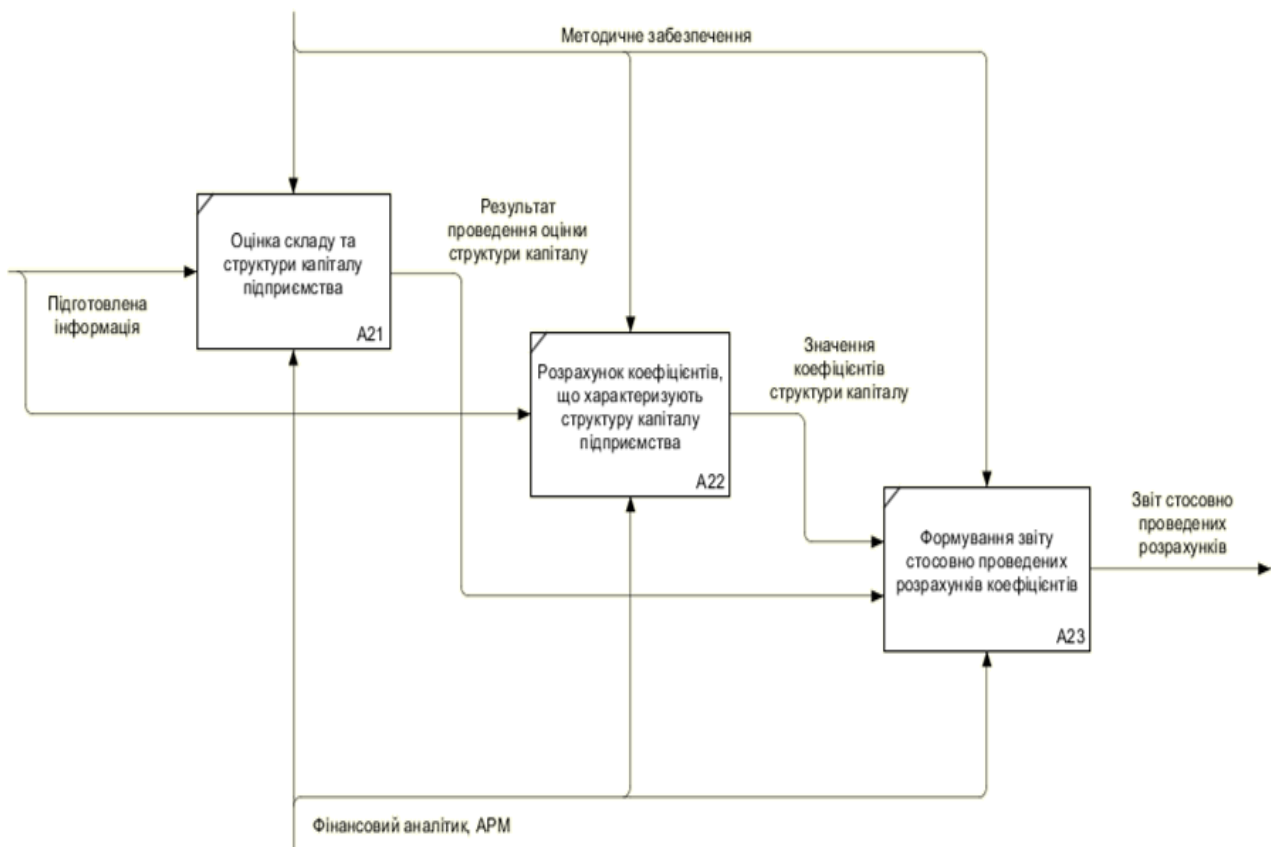


Рис. 2.34. Декомпозиція розрахункового етапу аналізу капіталу підприємства

Отже, розрахункова частина аналізу структури капіталу складається з трьох основних кроків, після закінчення яких формується звіт стосовно проведених розрахунків. Перший крок – оцінювання складу та структури капіталу – передбачає проведення горизонтального та вертикального аналізу структури капіталу. Проведення аналітичного дослідження розпочинають з оцінювання раціональності співвідношення власних і позикових коштів. Необхідно звернути увагу на таке [158]:

які кошти (власні чи позикові) займають найбільшу питому вагу у структурі капіталу підприємства, як це впливає на його загальний фінансовий стан;

динаміку частки власного капіталу в структурі пасиву балансу;

динаміку частки позикових коштів у сукупних джерелах формування фінансових ресурсів;

як за аналізований період змінилася структура власного капіталу підприємства, на які його складові частини припадає найбільша питома вага;

які зобов'язання переважають у структурі позикового капіталу та як змінилися довгострокові зобов'язання за досліджуваний період;

аналіз структури фінансових зобов'язань підприємства, що дає можливість установити, підвищився чи знизився ризик втрати фінансової стійкості підприємства:

які зобов'язання переважають у структурі кредиторської заборгованості на дату балансу;

динаміку поточних зобов'язань перед бюджетом, перед постачальниками, за авансами;

види короткострокової заборгованості в досліджуваному періоді, що характеризуються найбільшими темпами зростання, та як це вплинуло на фінансовий стан підприємства.

Другим кроком розрахункового етапу аналізу структури капіталу є обчислення коефіцієнтів, що характеризують структуру й ефективність використання капіталу. Їх доцільно розподілити на дві групи:

показники структури капіталу, що надають можливість охарактеризувати рівень фінансової стійкості підприємства в цілому, а саме коефіцієнти: автономії, фінансового ризику, фінансової залежності, структури покриття довгострокових вкладень тощо;

показники, що характеризують інтенсивність та ефективність використання капіталу підприємства та його складових. Основними показниками тут виступають коефіцієнти оборотності та рентабельності капіталу. Ці коефіцієнти вказують на те, наскільки ефективно підприємство використовує свій капітал, а за допомогою відстеження динаміки зміни показників можна оцінити тенденції щодо покращення чи погіршення віддачі від коштів, інвестованих у капітал.

Кінцевим кроком розрахункового етапу є узагальнення отриманих результатів, їх групування та структуризація.

Останньою, заключною стадією аналізу структури капіталу підприємства є здійснення аналітичного етапу, який полягає у обробці отриманих результатів і формуванні аналітичного звіту про ефективність формування та використання капіталу підприємства.

Інший аналітичний напрям діагностики фінансового стану підприємства – аналіз його фінансових результатів. Контекстна діаграма структурно-функціональної моделі цього процесу подана на рис. 2.35.

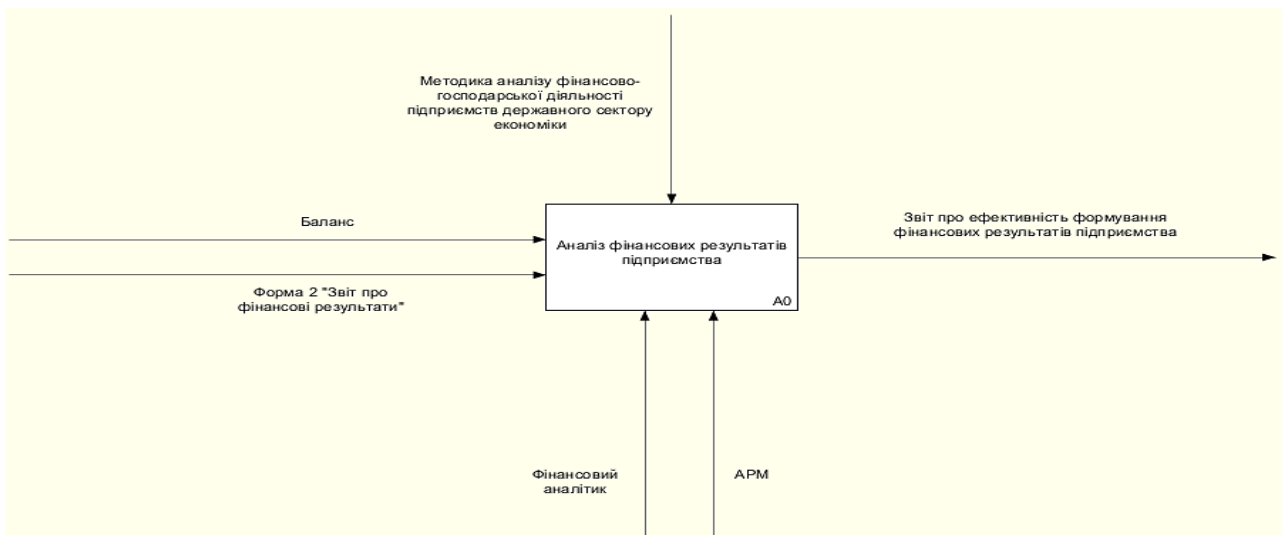


Рис. 2.35. Контекстна діаграма моделі бізнес-процесу аналізу фінансових результатів підприємства

Блок вхідної інформації для аналізу фінансових результатів представлений фінансовою звітністю підприємства, яка включає баланс і форму 2 "Звіт про фінансові результати", а результатом є звіт про ефективність формування фінансових результатів підприємства.

На наступному етапі моделювання проведемо декомпозицію контекстної діаграми (рис. 2.36).

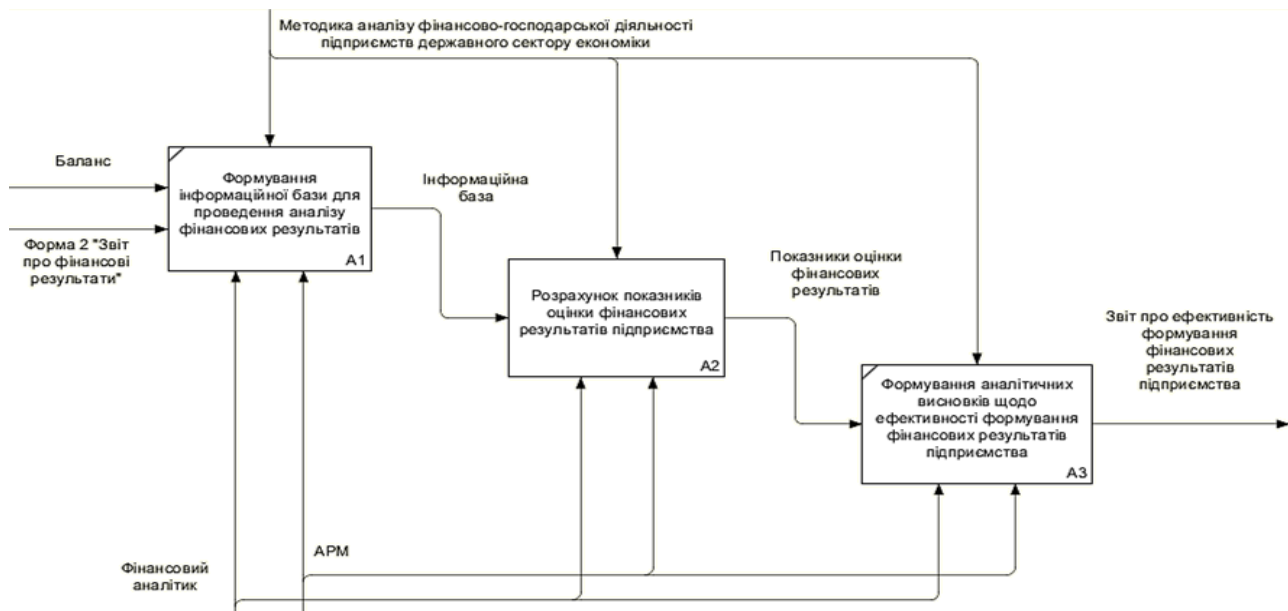


Рис. 2.36. Декомпозиція контекстної діаграми аналізу фінансових результатів підприємства

Отже, досліджуваний бізнес-процес, на нашу думку, містить такі етапи: формування інформаційної бази для проведення аналізу фінансових результатів, розрахунок показників оцінки фінансових результатів підприємства, формування аналітичних висновків щодо ефективності формування фінансових результатів підприємства.

Етап формування інформаційної бази для проведення аналізу фінансових результатів полягає у систематизації та впорядкуванні інформації про результати діяльності підприємства; він реалізується на основі фінансової і бухгалтерської звітності.

Декомпозицію другого етапу аналізу "Розрахунок показників оцінки фінансових результатів підприємства" подано на рис. 2.37.

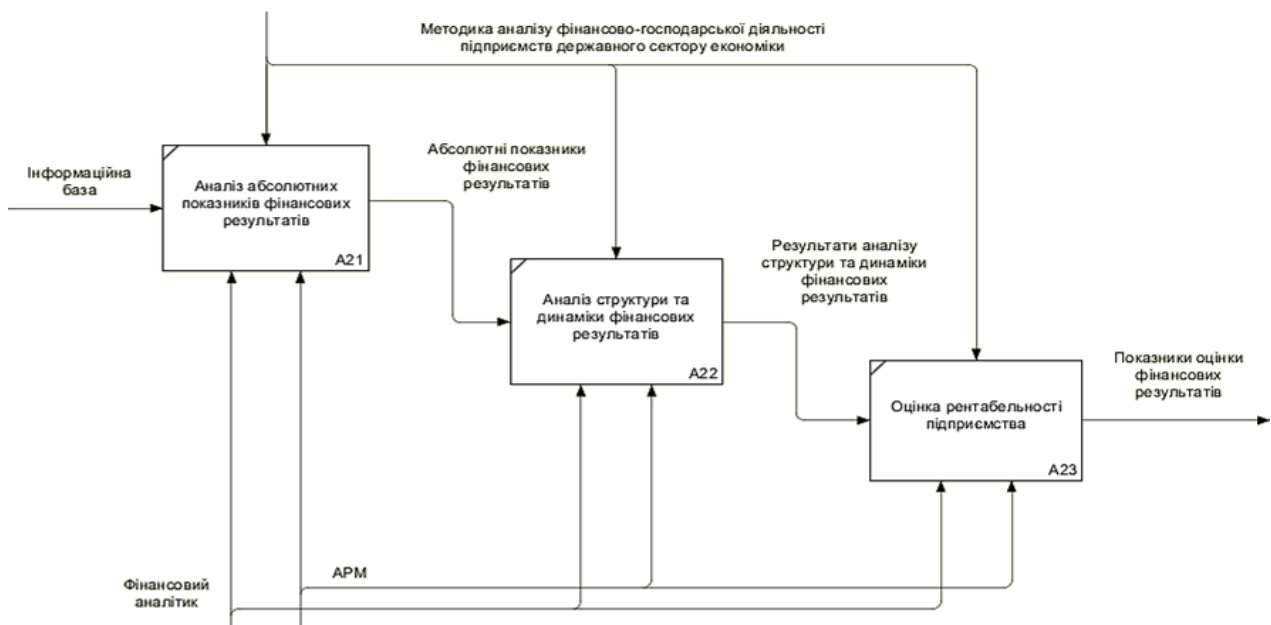


Рис. 2.37. Декомпозиція етапу "Розрахунок показників оцінки фінансових результатів підприємства"

Наведений етап включає три послідовних кроки аналізу фінансових результатів. Методичним забезпеченням його проведення є "Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектора економіки" [186]. На першому кроці здійснюється аналіз абсолютних показників фінансових результатів, до яких відносять:

- чистий дохід (виручку) від реалізації продукції;
- валовий прибуток (збиток);
- фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток);

фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток або збиток);
чистий фінансовий результат (прибуток або збиток).

На другому кроці проводиться аналіз структури та динаміки фінансових результатів із застосуванням таких методів:

горизонтальний аналіз фінансових результатів за звітний період – дослідження змін кожного показника в аналізованому періоді;

вертикальний аналіз – дослідження структури відповідних показників і їхніх змін.

Аналіз формування чистого фінансового результату підприємства та виявлення чинників впливу на нього здійснюють за допомогою поєднання вказаних методів і реалізують шляхом побудови аналітичної таблиці [158].

Третій крок – оцінювання рентабельності, тобто рівня прибутковості діяльності підприємства й ефективності використання його ресурсів. Показники рентабельності демонструють, скільки грошових одиниць прибутку (валового, операційного, до оподаткування, чистого) припадає на одну грошову одиницю вартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), активів, власного капіталу, витрат на виробництво тощо. До них слід віднести коефіцієнти рентабельності активів (майна), рентабельності власного капіталу, рентабельності продажів (реалізації продукції), рентабельності виробництва, рентабельності оборотних і необоротних активів тощо. Підсумком цього кроку є сформовані результати розрахунків усієї сукупності показників оцінки фінансових результатів підприємства.

Процес аналізу фінансових результатів підприємства завершується здійсненням аналітичного етапу, який полягає у обробці отриманої розрахункової інформації та складанні аналітичного звіту про ефективність формування фінансових результатів підприємства.

Одним з найважливіших аналітичних напрямів діагностики фінансового стану підприємства є аналіз його оборотних активів, які формуються і використовуються із метою обслуговування операційної діяльності підприємства; тому їх нестача може негативно вплинути на його прибутковість. Для того щоб правильно організувати оборотні активи та чітко проаналізувати ефективність їх використання, провести розрахунок оптимального обсягу оборотних коштів, необхідно побудувати модель бізнес-процесу їх аналізу. На рис. 2.38 наведено контекстну діаграму процесу аналізу оборотних активів підприємства.

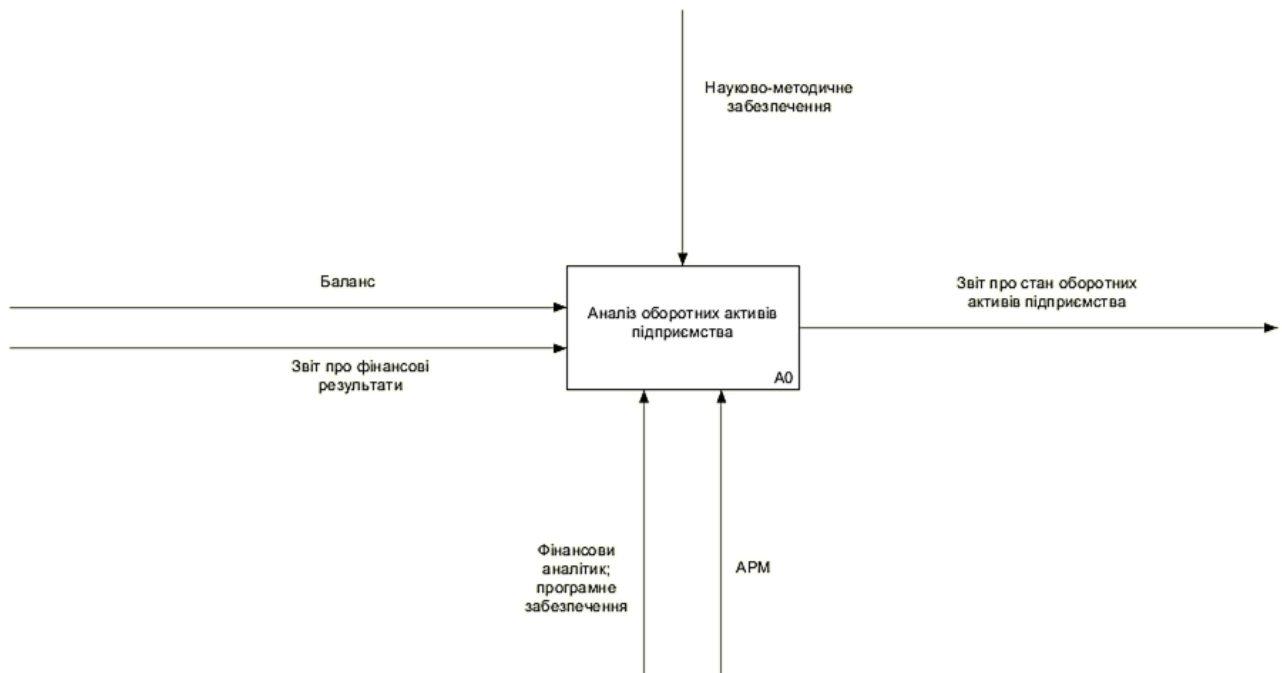


Рис. 2.38. Контекстна діаграма моделі бізнес-процесу аналізу оборотних активів підприємства

У центрі контекстної діаграми розміщено блок головного завдання. Блок вхідної інформації для аналізу оборотних активів підприємства містить баланс і форму 2 "Звіт про фінансові результати", а результатом є звіт про стан та ефективність використання оборотних активів.

Декомпозиція контекстної діаграми відображає сукупність етапів процесу аналізу оборотних активів (ОА) (рис. 2.39).

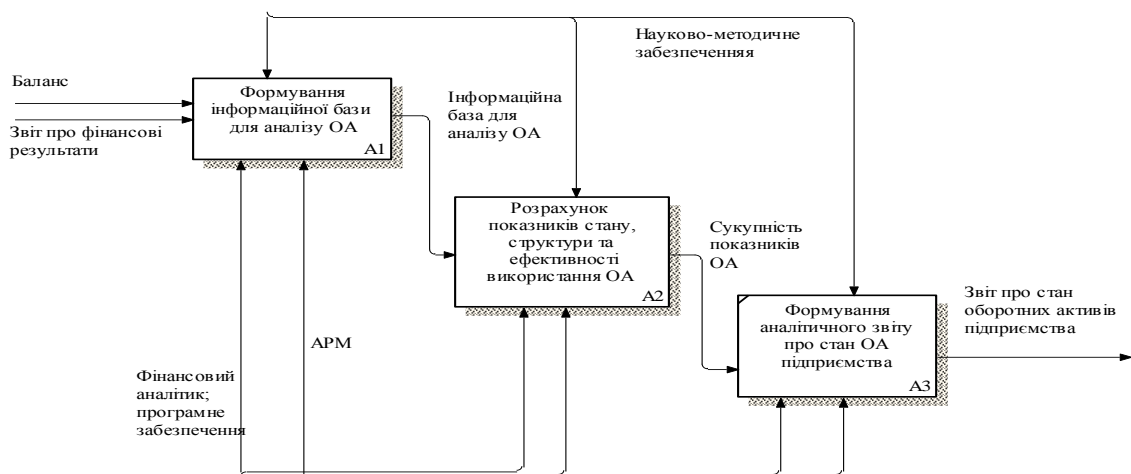


Рис. 2.39. Декомпозиція контекстної діаграми процесу аналізу оборотних активів підприємства

Подана контекстна діаграма демонструє основні етапи аналізу оборотних активів, який містить три аналітичних етапи, а саме:

формування інформаційної бази для проведення аналізу;

розрахунок показників стану, структури й ефективності використання оборотних активів підприємства;

формування аналітичного звіту про стан оборотних активів підприємства.

На етапі формування інформаційної бази (блок А1) фінансовий аналітик досліджує фінансову звітність підприємства, (а саме – баланс і звіт про фінансові результати за аналізований період), обирає та систематизує необхідні для цього виду аналізу дані, складає таблиці для подальших розрахунків, відбирає необхідну інформацію та виключає зайве з фінансової звітності. Далі відбувається групування необхідних показників і складання інформаційної бази для аналізу оборотних активів, що і є результатом реалізації цього етапу.

Декомпозиція другого, аналітичного етапу "Розрахунок показників стану, структури й ефективності використання оборотних активів" (блок А2) надана на рис. 2.40.

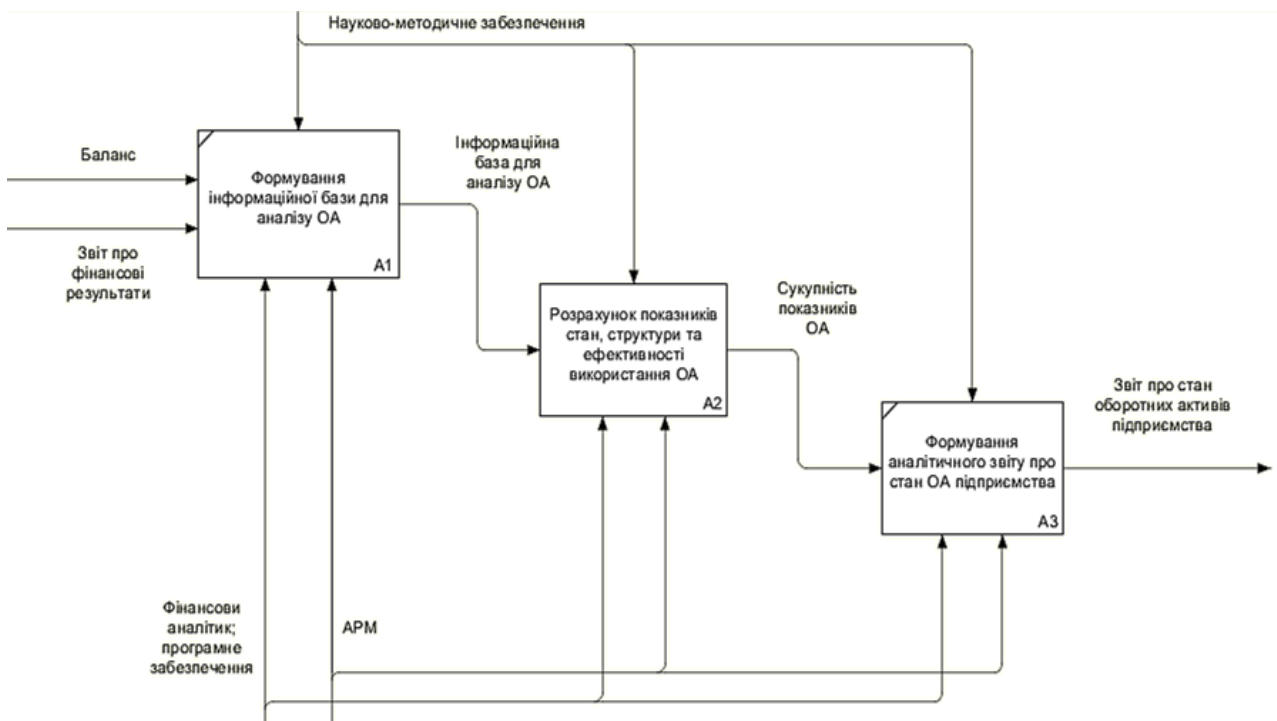


Рис. 2.40. Декомпозиція блоку "Розрахунок показників стану, структури й ефективності використання оборотних активів"

Отже, етап реалізується у три кроки. На першому кроці проводиться розрахунок показників складу та структури оборотних активів підприємства. На цьому етапі потрібно з'ясувати вартість і склад оборотних активів, питому вагу, яку займає кожна складова у загальній структурі, розрахувати динаміку в часі кожної частки та виявити недоліки або переваги такої структури. Стан оборотних коштів підприємства характеризується їхньою наявністю на певну дату, що відображено у другому розділі активу балансу підприємства. Загальне оцінювання складу, динаміки та структури оборотних активів можна провести з використанням методів горизонтального та вертикального аналізу.

Реалізація другого кроку передбачає розрахунок показників ефективності використання оборотних активів, до яких слід віднести обсяг власних оборотних коштів (ВОК), коефіцієнт забезпеченості ВОК, коефіцієнт реальності вартості оборотних активів і майна підприємства, коефіцієнт оборотності ОА, коефіцієнт завантаження, коефіцієнт прибутковості та рентабельності оборотних коштів.

Третій крок має узагальнювальний характер і полягає у складанні фінансовим аналітиком аналітичних таблиць, що є вхідною інформацією для наступного етапу моделі процесу аналізу оборотних активів. Аналітичний звіт, що формується в межах третього етапу, містить обґрунтовані висновки та рекомендації щодо забезпечення ефективного формування та використання оборотних активів на підприємстві.

Основним інструментом для оцінювання інтенсивності використання ресурсів підприємства в умовах нестабільної економіки є аналіз ділової активності суб'єкта господарювання, за допомогою якого можна об'єктивно визначити результативність фінансової діяльності підприємства та перспективи його розвитку, що підкреслює необхідність цього аналітичного напрямку для діагностики фінансового стану підприємства.

Отже, контекстна діаграма моделі бізнес-процесу "Аналіз ділової активності підприємства" подана на рис. 2.41.

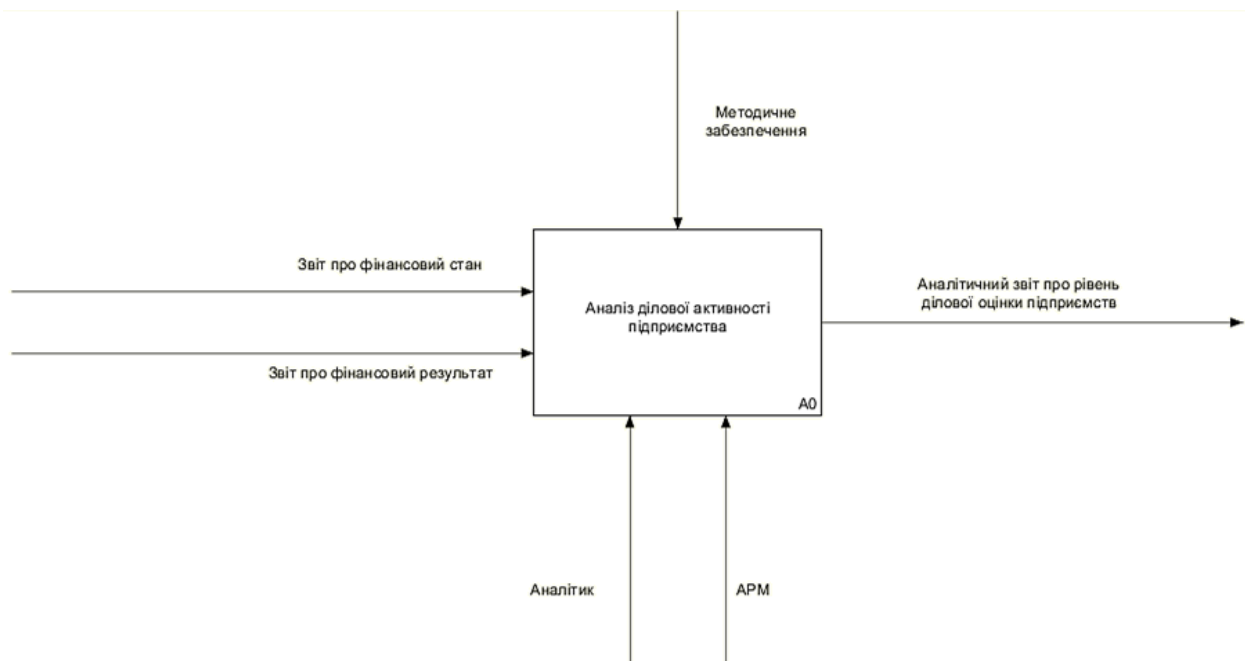


Рис. 2.41. Контекстна діаграма моделі бізнес-процесу аналізу ділової активності підприємства

Джерелом вхідної інформації, необхідної для оцінювання ділової активності підприємства, є не фінансова звітність підприємства, а саме – баланс (Звіт про фінансовий стан) і звіт про фінансові результати. Відповідно, як і для попередніх процесів, вихідна інформація – це аналітичний звіт про рівень ділової активності суб'єкта господарювання. Декомпозиція контекстної діаграми подана на рис. 2.42.

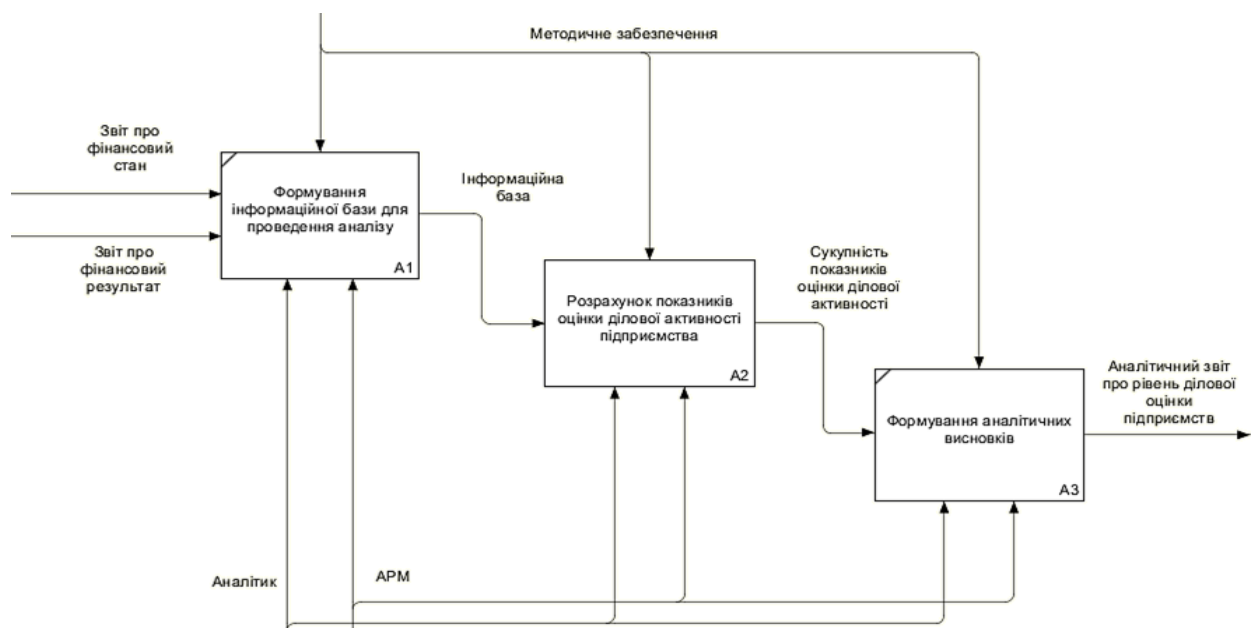


Рис. 2.42. Декомпозиція контекстної діаграми процесу аналізу ділової активності підприємства

Наведена модель процесу "Аналіз ділової активності підприємства" складається з трьох взаємопов'язаних послідовних етапів, а саме: формування інформаційної бази для проведення аналізу; розрахунок показників оцінки ділової активності підприємства; формування аналітичних висновків.

Розглянемо більш детально їх змістовність. Так, перший етап складається з трьох послідовних кроків: збирання інформації; систематизація інформації; формування бази для проведення розрахунків. Необхідна аналітику інформація міститься безпосередньо у формах фінансової звітності підприємства.

Другий етап передбачає безпосередньо проведення аналітичних розрахунків та містить три кроки (рис. 2.43).

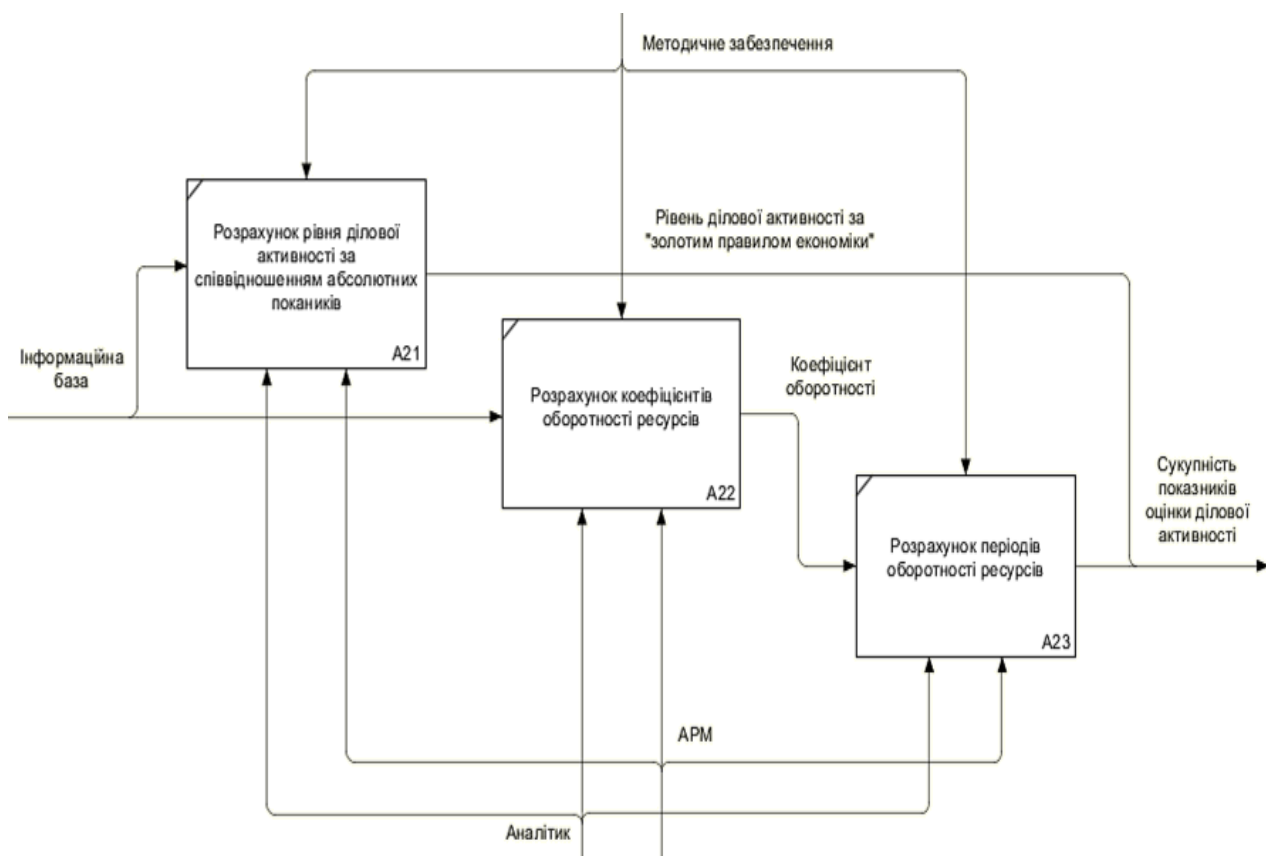


Рис. 2.43. Декомпозиція етапу "Розрахунок показників оцінки ділової активності підприємства"

На першому кроці проводиться зіставлення темпів зростання абсолютних показників, що характеризують економічну діяльність підприємства. Доцільно порівнювати ці параметри в динаміці за періодами (роками,

кварталами). Оптимальне співвідношення між ними (так зване "золоте правило економіки") є таким [158]:

$$100 < T_a < T_b < T_n, \quad (2.2)$$

де T_a – темп зростання активів підприємства, %;

T_b – темп зростання виручки від реалізації продукції, %;

T_n – темп зростання прибутку, %.

Так, нерівність $100 < T_a$ означає, що на підприємстві збільшується обсяг використовуваного капіталу, відбувається зростання його економічного та ресурсного потенціалу, розширюються масштаби діяльності.

Нерівність $T_a < T_b$ указує на те, що, порівняно зі збільшенням розміру використовуваних ресурсів, обсяг реалізації зростає більш високими темпами, тобто ресурси підприємства використовуються більш ефективно, підвищується віддача від кожної грошової одиниці, вкладеної у його діяльність.

Із третьої нерівності $T_b < T_n$ видно, що прибуток зростає випереджувальними темпами, що свідчить про відносне зниження витрат виробництва й обігу як результат дій, спрямованих на оптимізацію технологічного процесу та взаємовідносин із контрагентами [158].

Другим кроком є розрахунок коефіцієнтів оборотності економічних і фінансових ресурсів підприємства, що характеризують ефективність (інтенсивність) використання ресурсів (майна) підприємства. Їх розраховують як відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньорічного обсягу використовуваних підприємством ресурсів. За іншою інтерпретацією, вони демонструють кількість оборотів певного виду ресурсу в досліджуваному періоді. Це такі показники, як коефіцієнти оборотності активів, власного капіталу, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, готової продукції, необоротних та оборотних активів.

На третьому кроці відбувається розрахунок періодів оборотності ресурсів підприємства, що визначають тривалість одного обороту ресурсів (у днях). Їх розраховують як результат ділення тривалості аналізованого періоду на значення відповідного коефіцієнта оборотності.

Необхідність у розрахунку коефіцієнтів і періодів оборотності як показників ділової активності та його доцільність обумовлено таким:

швидкість обороту авансованих у діяльність підприємства ресурсів безпосередньо впливає на обсяг його чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг). Тому прискорення оборотності активів (за інших

однакових умов) дає підприємству можливість зростання розміру чистого доходу без додаткового вкладення коштів;

із розмірами виручки від реалізації та водночас – зі швидкістю обігу активів пов'язана відносна величина постійних витрат підприємства: чим вищим є рівень оборотності, тим меншою щодо кожного обороту є сума цих витрат;

прискорення обороту на певній стадії кругообігу фондів підприємства приводить до прискорення обороту на інших стадіях операційного циклу (на стадіях постачання, виробництва, збуту, розрахунків за готову продукцію);

у разі вповільнення оборотності коштів підприємство (за інших однакових умов) для підтримки діяльності потребуватиме додаткового залучення грошових коштів. Відповідно, у разі прискорення оборотності грошові кошти будуть вивільнятися з обігу [158].

Отже, сукупність розрахованих показників є вхідною інформацією для реалізації третього етапу моделі процесу аналізу ділової активності підприємства – формування аналітичного звіту про рівень ділової активності.

Таким чином, розроблені моделі бізнес-процесів дозволяють формалізувати проведення діагностики фінансового стану підприємства за ключовими аналітичними напрямками. Застосування методу структурно-функціонального моделювання дозволяє фінансовим аналітикам уявляти логіку проведення аналітичних процедур, застосовувати необхідну інформаційну базу й адекватний аналітичний інструментарій, формувати підґрунтя для якісних управлінських рішень у сфері фінансового менеджменту підприємства.

2.7. Моделювання бізнес-процесів управління фінансовою безпекою підприємства

Під час масштабної глобалізації та глибокої політико-економічної кризи в Україні актуальними залишаються питання забезпечення всебічного захисту підприємств як відокремлених економічних структур, від яких залежить успішний розвиток державної економіки.

Безпека є головною умовою функціонування держави, її структурних одиниць, окремої людини. Незадовільний стан багатьох українських

підприємств становить певну загрозу не тільки для соціально-економічної стабільності регіонів і потенціалу окремого суб'єкта підприємницької діяльності, але й для кожного громадянина [9].

Діяльність підприємств визначається передусім станом їхніх фінансів. Це спричиняє необхідність розгляду проблем управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання. Достатній рівень фінансової безпеки передбачає досягнення задовільного фінансового стану, платоспроможності та ліквідності створення можливостей для стійкого розвитку. Саме тому важливо об'єктивно оцінити поточний рівень фінансової безпеки з метою ефективного управління нею та попередження виникнення внутрішніх і зовнішніх загроз.

Управління фінансовою безпекою підприємства нерозривно пов'язане з управлінням його ефективністю, оскільки ці процеси здійснюються лише на основі безперервності та збалансованості. Ці аспекти мають бути погоджені та скоординовані в кожному з процесів управління діяльністю підприємства. Безперервний моніторинг безпеки упереджує негативні наслідки певних стратегічних дій для окремих функціональних і операційних підрозділів, які виступають основними складовими підприємства.

У цьому в'язку виникає необхідність дослідження варіантів моделювання бізнес-процесів управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання, що дозволяє підприємству досягнути стратегічних цілей та координувати рівень фінансової безпеки.

Над тематикою управління фінансовою безпекою підприємства та моделювання бізнес-процесами працювало багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них слід назвати таких, як Р. Акофф, Г. Ансофф, Дж. Харрінгтон, О. А. Грунін, Р. Кораллі, Дж. Аллен, І. А. Бланк, М. М. Єрмошенко, О. І. Барановський, І. В. Журавльова.

Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємств в умовах конкурентної боротьби, ускладнення виробничо-технічних та організаційно-економічних систем, зміни зовнішнього середовища та вплив внутрішніх деструктивних чинників є актуальними напрямками. Сукупно вони зумовлюють об'єктивну необхідність упровадження системи менеджменту, яка дозволить підприємствам своєчасно адаптуватися до негативного впливу середовища та забезпечувати свою фінансову безпеку.

На практиці використовується цільовий, функціональний та процесний підходи до формування системи управління підприємством (рис. 2.44).

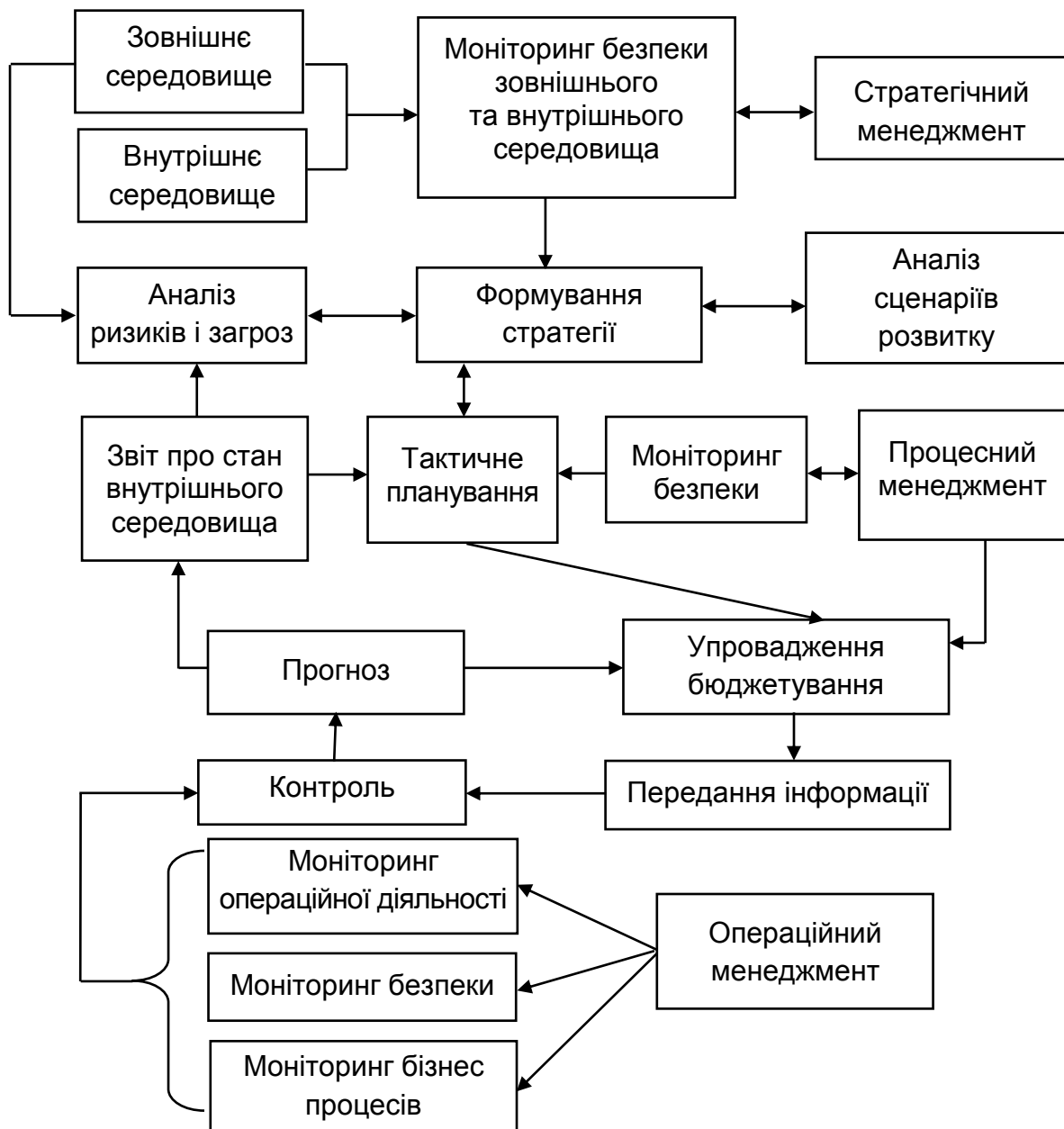


Рис. 2.44. Модель ключових бізнес-процесів в управлінні фінансовою безпекою підприємства

Таким чином, застосування бізнес-процесів поширюється на всі аспекти бізнесу: його ресурсне забезпечення, виробництво, реалізацію та адміністрування. Створенню умов для ефективного функціонування підприємства та забезпеченню його фінансової безпеки сприяє оптимізація бізнес-процесів.

Якщо розглядати фінансову безпеку як внутрішній бізнес-процес підприємства, то для з'ясування його сутності доцільно використати метод моделювання, що дозволяє описати процеси, відобразити їх ієрархічну

структуру, визначити взаємозв'язок між ними. Така модель здатна забезпечити повне уявлення як про функціонування досліджуваного процесу, так і про всі інформаційні потоки.

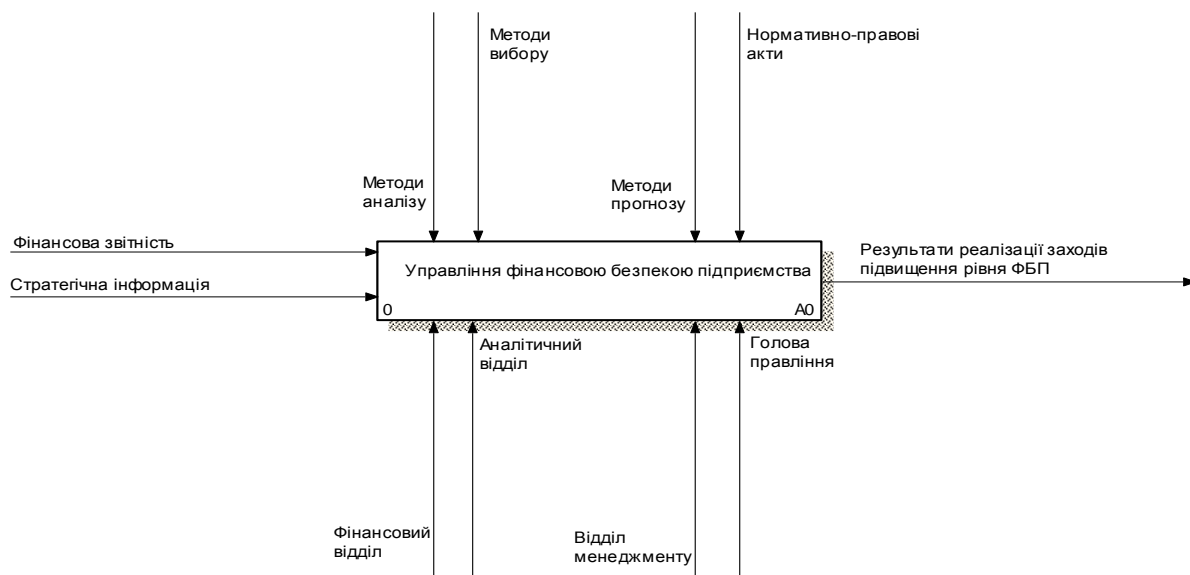
Слід зазначити, що метод структурно-функціонального моделювання ґрунтується на положенні, що будь-яка система має межу, яка відокремлює її від зовнішнього оточення. Взаємодія системи з ним розглядається як вхід (ресурс, який переробляється системою – відображається з лівого боку блоку), вихід (результат діяльності системи – з правого боку блоку), управління (процедури та стратегії, під управлінням яких проводиться робота, – з верхнього боку блоку) та механізм (ресурси, необхідні для проведення роботи з нижнього боку блоку) [85].

Структурно-функціональна модель процесу управління фінансовою безпекою підприємства передбачає використання програмного продукту Ramus за стандартом IDEF0, що передбачає опис етапів модельованого процесу. Метою методології є побудова функціональної схеми досліджуваної системи, яка описує всі необхідні процеси з точністю, достатньою для моделювання діяльності системи. Іншими словами, в IDEF0 модельована система, що подається як сукупність взаємопов'язаних робіт. Методологія IDEF0 отримала широке поширення в бізнес-моделюванні тому, що має такі системні характеристики, як управління, зворотний зв'язок, виконавців і розвинені процедури підтримки колективної роботи. Завдяки стандарту IDEF0 алгоритм формування фінансової стратегії підприємства можна оформити у вигляді діаграми, наочно демонструючи послідовність упорядкованих дій вказаного процесу.

Метою побудови функціональних моделей є виявлення найбільш слабких і вразливих місць діяльності підприємства, аналіз переваг нових процесів та міри зміни чинної структури організації бізнесу. Аналіз недоліків і "вузьких місць" починають з побудови моделі AS-IS (як є) – моделі узвичаєної організації роботи. Модель можна будувати на основі вивчення документації (посадових інструкцій, положень про підприємство, наказів, звітів), анкетування і опитування службовців підприємства, створення фотографії робочого дня та інших джерел. Створена модель AS-IS слугує для виявлення дубльованих, не забезпечених ресурсами, неефективних робіт та інших недоліків у організації діяльності підприємства.

Процес моделювання системи починається з побудування контекстної діаграми, тобто найбільш абстрактного рівня опису системи в цілому.

На рис. 2.45 подана контекстна діаграма формування фінансової стратегії підприємства, де розташований блок головного завдання, в якому відображені сутність моделі, мета її побудови, передбачена сукупність запитань, на які має відповідати модель. З усіх боків до головного блоку надходять інтерфейсні дуги, які визначають: вхідну інформацію, необхідну для розроблення та реалізації фінансової стратегії підприємства; назву модельованого процесу; ініціатора, під управлінням якого проводиться робота та реалізується модельований процес; вихідний документ, тобто результат, який необхідно отримати. У розглядуваному випадку вхідною інформацією є фінансова звітність і статистична інформація. Ініціаторами виступають фінансовий, аналітичний відділи, відділ менеджменту, голова правління.



**Рис. 2.45. Контекстна діаграма
"Управління фінансовою безпекою підприємства"
в стандарті IDEF0**

Надалі доцільно провести декомпозицію контекстної діаграми на функціональні блоки, які відображають послідовність реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 2.46). Процедура протікає за такими етапами: аналіз та оцінювання фінансового потенціалу підприємства; розроблення дерева цілей підприємства; розроблення процесу управління фінансовою безпекою підприємства; реалізація розроблених заходів з покращення рівня фінансової безпеки [8].

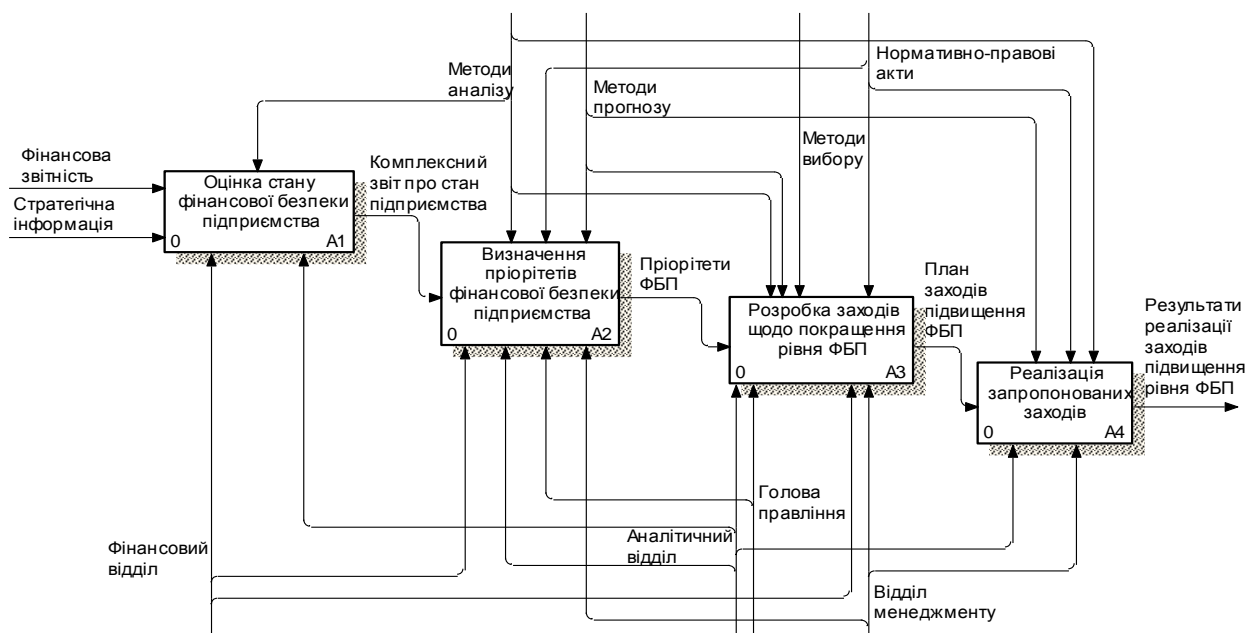


Рис. 2.46. Декомпозиція контекстної діаграми в стандарті IDEF0

Блоки пов'язані між собою послідовними діями, що дозволяє наочно проілюструвати рух інформаційних потоків. Розглянемо більш детально кожен із етапів декомпозиції контекстної діаграми формування фінансової стратегії підприємства та визначимо основні дії на кожному з них. Першим є етап "Аналіз та оцінювання фінансового потенціалу підприємства", декомпозиція якого наведена на рис. 2.47.

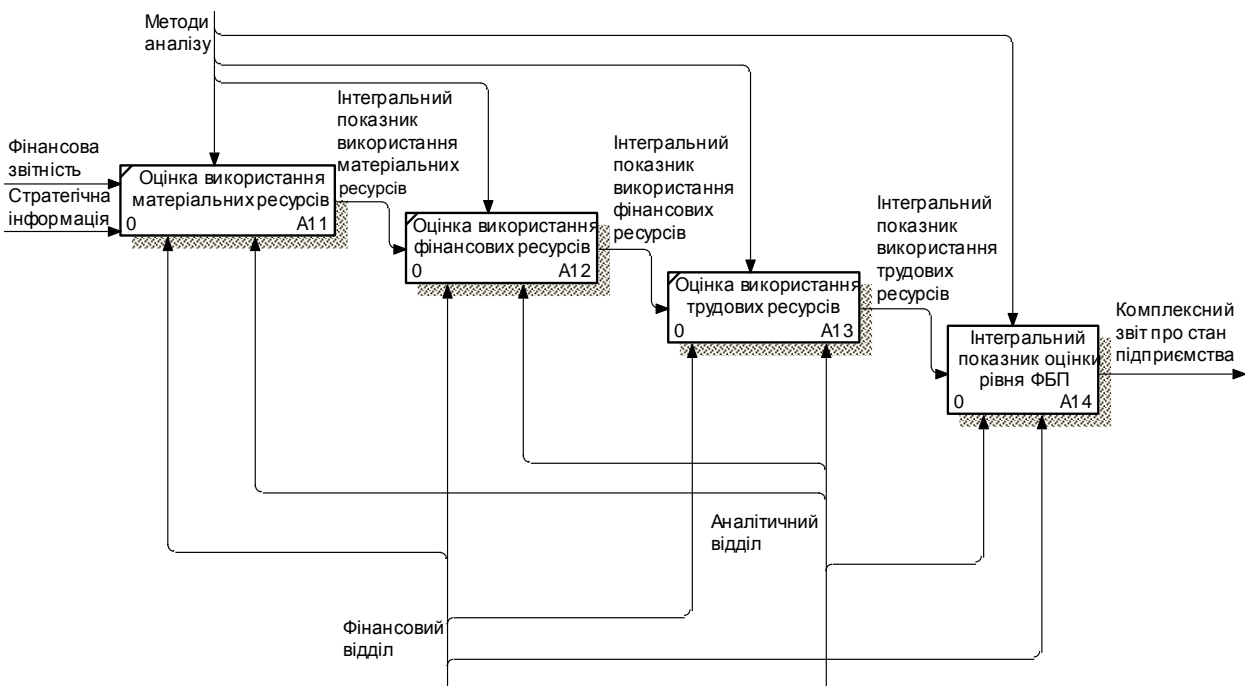


Рис. 2.47. Декомпозиція етапу "Аналіз та оцінювання фінансової безпеки підприємства" в стандарті IDEF0

Цей етап передбачає: оцінювання використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів; розрахунок інтегрального показника використання всіх видів ресурсів. Результатом проведення даного етапу виступає комплексний звіт про стан підприємства та його потенціал.

Для аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів існує певна система техніко-економічних показників. Ці показники є диференційованими залежно від особливостей виробництва та окремих видів предметів праці. Сукупно ці показники відображують рівень і суму матеріальних витрат, а не суму матеріальних ресурсів. Вони показують не вартість матеріальних ресурсів, що використані на виробництво продукції, а рівень їх витрачання – питому вагу матеріальних витрат у вартості виробленої продукції. Аналіз ефективного використання матеріальних ресурсів якнайтісніше пов'язаний з дослідженням рівня витрачання матеріальних ресурсів. Отже, завданням аналізу є пошук джерел економії цих ресурсів і зниження матеріаломісткості продукції.

Для дослідження результатів використання фінансових ресурсів підприємства доцільно використовувати коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, кредитоспроможності, рентабельності підприємства, об'єднавши їх в інтегральний показник оцінки рівня ФБП наприкінці аналізу.

Шляхи оцінювання трудових ресурсів підприємства визначають такі параметри діяльності підприємства: трудовий потенціал підприємства і його підрозділів; ступінь відповідності загальноосвітнього та кваліфікаційного складу кадрів та їх структури до сучасного науково-технічного рівня виробництва і його організації; рівень забезпеченості виробництва професійними кадрами; ступінь обґрунтованості завдань з підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції; резерви підвищення продуктивності праці.

Після проведення процедури оцінювання необхідно розрахувати загальний інтегральний показник оцінки рівня фінансової безпеки в цілому виходячи з отриманих результатів в першому, другому та третьому блоках.

Другим етапом є визначення пріоритетів фінансової безпеки підприємства, що включає: дослідження чинників зовнішнього середовища; оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз; визначення та синхронізацію стратегічних цілей, а також визначення

періоду реалізації фінансової стратегії, оцінювання поставлених цілей (рис. 2.48).

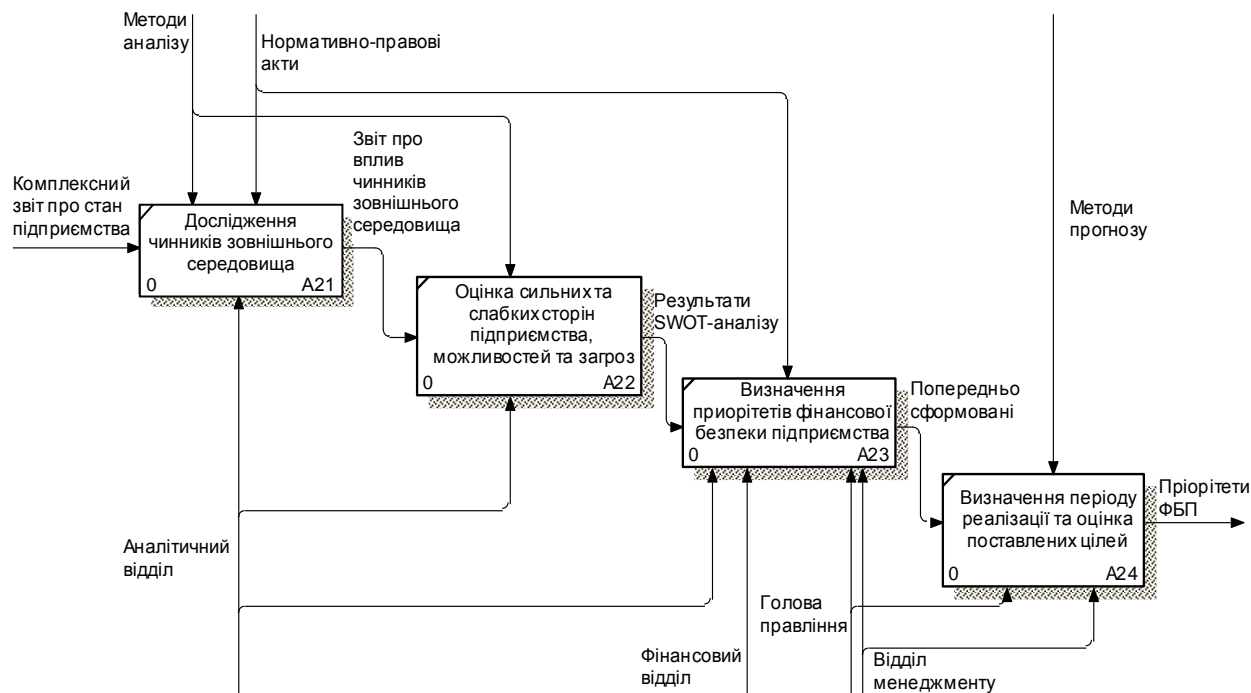


Рис. 2.48. Декомпозиція етапу "Визначення пріоритетів фінансової безпеки підприємства" в стандарті IDEF0

Виходячи з результатів оцінювання потенційних можливостей підприємства та забезпеченості його відповідними ресурсами формується фінансова стратегія, метою якої є визначення цілей діяльності підприємства. Ціль стратегії – це конкретний стан окремих характеристик компанії, якого необхідно досягнути за певний період. Стратегічні цілі необхідно погоджувати зі стадіями життєвого циклу та метою господарської діяльності корпоративної структури. Важливим для розроблення заходів з підвищення рівня фінансової безпеки підприємства є визначення періоду їх реалізації. Тривалість цього періоду залежить від тривалості періоду формування загальної стратегії розвитку підприємства. Крім того, на нього діють такі чинники: динаміка макроекономічних процесів; зміни, що відбуваються на фінансовому ринку; галузева приналежність і специфіка виробничої діяльності підприємства.

Наступним та одним з найголовніших етапів є "Розроблення плану заходів з підвищення рівня фінансової безпеки підприємства", декомпозиція якого наведена на рис. 2.49.

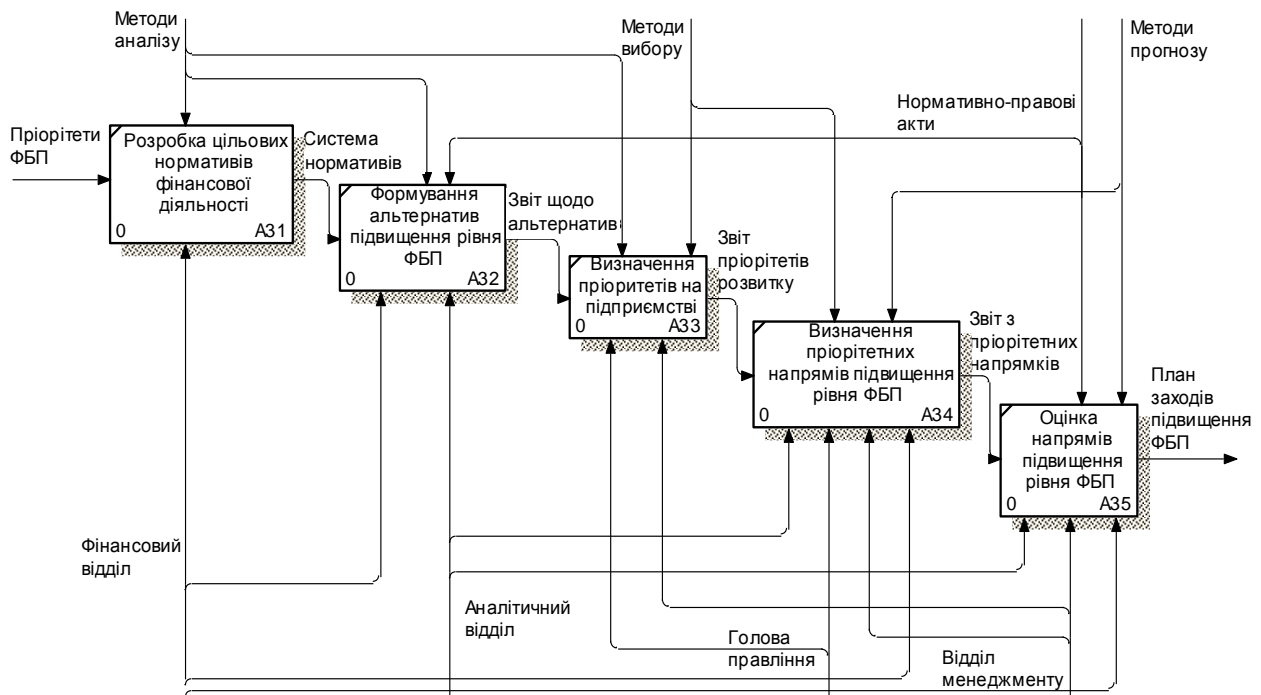


Рис. 2.49. Декомпозиція етапу "Розроблення плану заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства" в стандарті IDEF0

Стратегічний цільовий норматив економічної ефективності виробництва продукції – це детермінований у часі, кількісно визначений показник бажаного рівня досягненості підприємством відповідної стратегічної мети в сфері його основної операційної діяльності. Він обирається як стандарт цієї діяльності за критерієм найбільшої відповідності зовнішнім і внутрішнім умовам стратегічного розвитку та орієнтований на конкретне коло виконавців.

Формування стратегічної політики підприємства передбачає вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів. Це пояснюється тим, що завжди існують різноманітні варіанти вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в так званих альтернативних стратегіях або стратегічних альтернативах.

Інструментом оцінного механізму стратегічних альтернатив є методи здійснення стратегічного вибору. З цією метою використовують формальні та матричні моделі та творчий аналіз, що враховує специфіку підприємства, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів.

Оцінювання рівня фінансової безпеки можна ґрунтувати на прогнозованих розрахунках різних фінансових показників і прогнозі динаміки

нефінансових результатів реалізації розробленої стратегії – таких, як зростання ділової репутації підприємства, підвищення рівня управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів тощо. Крім того, фінансову стратегію необхідно узгоджувати із загальною стратегією підприємства.

Останнім є етап "Упровадження заходів підвищення рівня ФБП", що охоплює впровадження заходів, контроль за їх виконанням, виявлення відхилень від плану та встановлення причин таких відхилень, а також внесення змін до плану заходів (рис. 2.50).

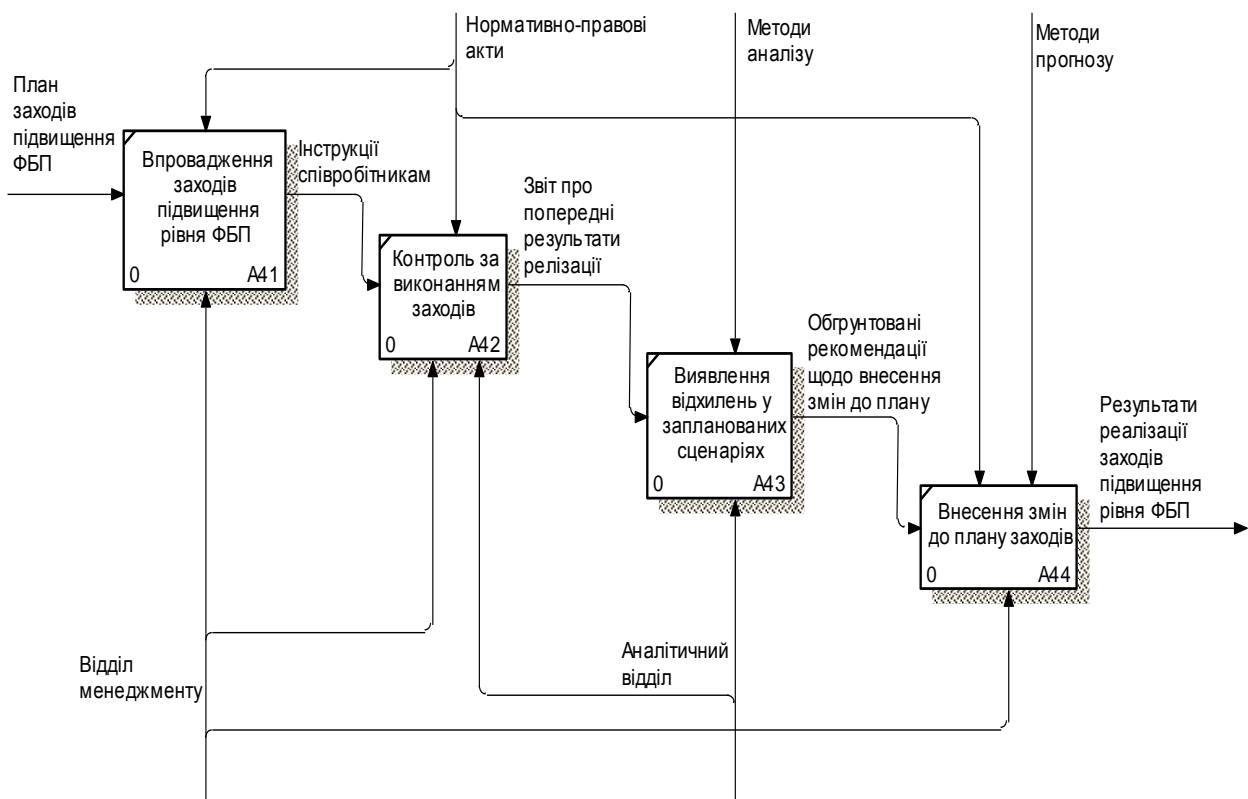


Рис. 2.50. Декомпозиція етапу "Упровадження заходів підвищення рівня ФБП" у стандарті IDEF0

Фінансовий контроль – організований підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх рішень у галузі фінансової діяльності з метою реалізації його ефективної фінансової стратегії [8].

Серед функцій фінансового контролінгу основними є: спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, установлених системою стратегічних фінансових нормативів; вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених стратегією; діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства та значного зниження темпів його фінансового

розвитку; розроблення оперативних управлінських рішень стосовно нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і цільових нормативів; коректування, за необхідності, окремих стратегічних цілей і показників фінансового розвитку в зв'язку із зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку та внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства [74].

Отже, розглянутий порядок побудови структурно-функціональної моделі – це новий підхід щодо формування бізнес-процесів управління фінансовим плануванням на підприємстві. Підхід базується на підставі запропонованої комплексної діагностики, а також нової методики розроблення фінансових планів, яка передбачає визначення виду й оцінки якості формування та реалізації фінансових планів на підприємстві. Визначена важлива роль сучасних інформаційних технологій в системі фінансового планування на підприємстві, як необхідна передумова розвитку бізнес-процесів. Для побудови структурно-функціональної моделі бізнес-процесу управління фінансовою безпекою на підприємстві був використаний один з методів пошуку резервів удосконалення організації бізнесу та покращення фінансового стану, зокрема реінжиніринг бізнес-процесів. Таким чином, запропонована модель дозволяє формалізувати процедури управління бізнес-процесами на основі фінансових планів управління підприємства, здійснювати розрахунки часткових показників, систем, які формуються залежно від інтересів користувачів щодо інформації про фінансовий план та його дотримання та інтересів щодо мети діяльності суб'єкта господарювання.

2.8. Моделювання бізнес-процесів фінансової логістики

В умовах ринкових відносин основним завданням підприємства є підвищення ефективності його функціонування за рахунок раціонального управління фінансовими потоками. Це дозволить забезпечити фінансову рівновагу та ритмічність діяльності підприємства, прискорити оборот капіталу, знизити ризик неплатоспроможності й отримати прибуток. Оптимізація руху матеріальних потоків у логістичних системах багато в чому досягається за рахунок поліпшення їх обслуговування фінансовими потоками. Тільки фінансові ресурси можна перетворити в будь-які інші види: придбати на них товари, послуги, інформацію; оплатити працю персоналу та ін. Отже, ефективний рух потоків грошових ресурсів – це важлива умова функціонування будь-якого підприємства [33].

Фінансова логістика є системою управління, планування і контролю над фінансовими потоками на основі інформації про організацію матеріальних потоків. Фінансовий потік – це спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з рухом матеріальних, інформаційних та інших ресурсних потоків як у рамках логістичної системи, так і поза нею. Фінансові потоки виникають у ході відшкодування логістичних витрат, залучення коштів з джерел фінансування, грошового відшкодування реалізованої продукції і наданих послуг учасниками логістичного ланцюга [24].

Незважаючи на вже достатній термін розвитку науки та практики логістики в Україні, фінансова логістика залишається найменш вивченою сферою. Разом з тим значні резерви скорочення витрат полягають не тільки у функціонуванні матеріального потоку "постачання – виробництво – збут", а й у взаємодії підприємства з суб'єктами фінансового ринку як фінансової інфраструктури логістичної системи. Сучасний стан фінансової логістики характеризується такими положеннями:

фінансовий потік розглядається лише як "супутний" до матеріального потоку. Термін "супутний" має характер деякої недосконалості, менш-вартості. Водночас у рамках витягувальної логістичної системи (за принципом витягування працює більшість підприємств реального сектора економіки) фінансовий потік у вигляді передоплати майбутньої поставки є, навпаки, первинним; вторинним є матеріальний потік;

у роботах більшості авторів фінансова логістика ототожнюється не з фінансами та фінансовим менеджментом. Якщо фінансовий менеджмент розширено можна трактувати як систему управління фінансами підприємства, то фінансова логістика – це комплекс методів і засобів, що дозволяє підвищити ефективність фінансових потоків на підприємстві.

Об'єктом фінансової логістики є наявні фінансові потоки, що утворюються під час руху матеріальних потоків у логістичному циклі. Нерозривний зв'язок з матеріальними потоками є критерієм віднесення фінансового потоку до сфери фінансової логістики.

Бізнес-процес фінансової логістики є постійно повторюваною дією за допомогою ресурсів і механізмів з метою досягнення певного результату, який становить цінність для споживача. Чим ефективніше бізнес-процес фінансової логістики, тим вище його фінансові результати. Управління бізнес-процесами розглядається як система корінних перетворень діяльності підприємств, що сприяє їх виходу з кризової ситуації, пришвидшеної адаптації до ринкових умов, фінансовому оздоровленню та системному оновленню [44]. Дослідження, аналіз і удосконалення бізнес-процесів

формує потужний резерв для підвищення внутрішньої ефективності та конкурентоздатності підприємств. Використання цього резерву пов'язане із простотою проведення оптимізації процесів і ресурсів, які споживаються цими процесами. Розуміння комплексу бізнес-процесів є ключем до ефективного управління підприємством, оскільки управління стає орієнтованим на результат [145].

Система фінансової логістики – це набір з ряду бізнес-процесів:

узгодження дати отримання і дати відправлення партій продукції; виконання розрахунків по транспортним витратам; прийом з наступним зберіганням на складі доставленого вантажу; збір заявок, надісланих магазинами; заповнення накладних (проставка позначки); збір та аналіз інформації щодо доступного транспорту; облік товарів, які були повернуті; керування процесів повернення, відправки та оприбуткування товару.

Бізнес-процеси фінансової логістики складаються з управління стадіями логістичного фінансового циклу: закупівельною, виробничою та розподільчою діяльністю (рис. 2.51).

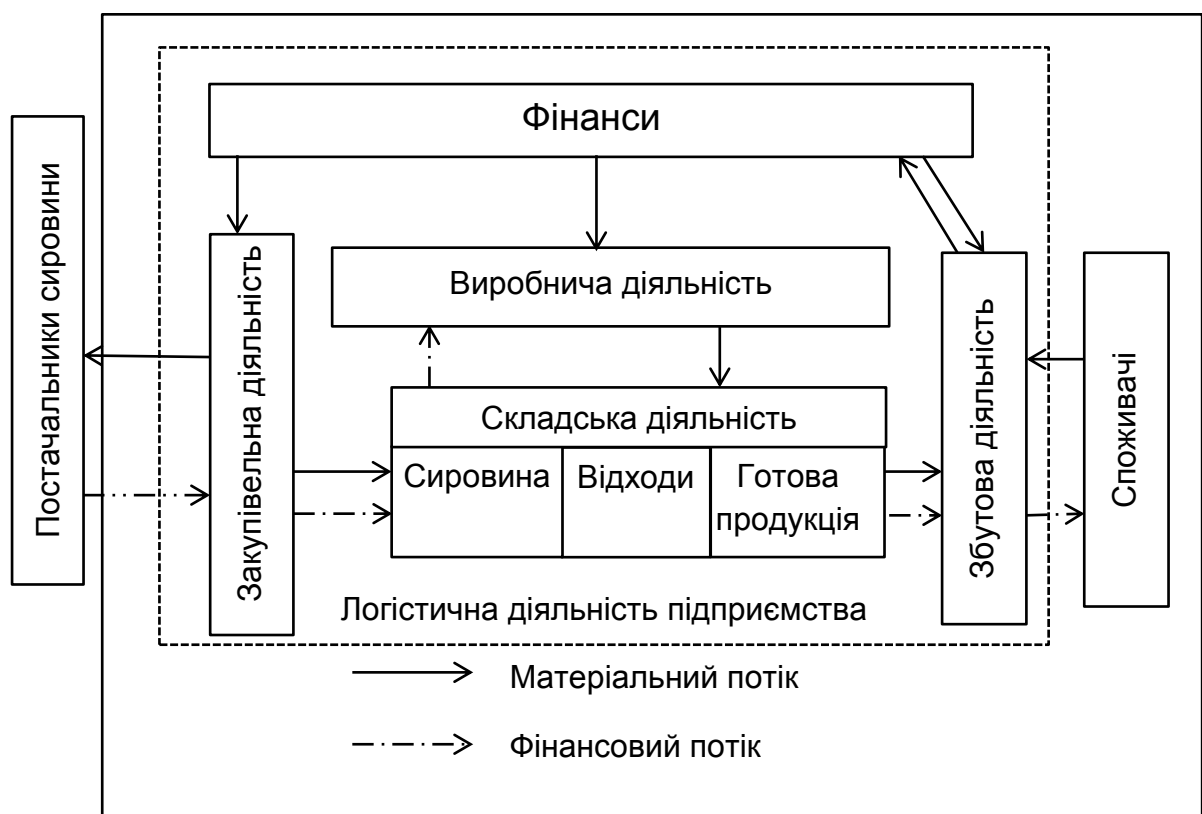


Рис. 2.51. Бізнес-процеси фінансової логістики

На стадії закупівлі гроші повинні бути оптимально вкладені в матеріали, товари, інформацію, робочу силу й інші виробничі ресурси. Закупівлі здійснюються для забезпечення основних і допоміжних технологічних

процесів підприємства допоміжними матеріалами виходячи з місячних потреб згідно із затвердженими нормами споживання (рис. 2.52).



Рис. 2.52. Модель бізнес-процесу фінансової логістики "Закупівлі"

Як видно з рис. 2.52, першим етапом закупівлі товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) є моніторинг відповідних складських залишків, який здійснює начальник відділу товарного планування і розподілу. За результатами аналізу виявляється потреба в придбанні того чи іншого найменування ТМЦ.

Ініціатор закупівлі підтверджує потребу в придбанні ТМЦ; фахівець із закупівель переходить до наступного етапу бізнес-процесу – пошуку постачальника. Після підтвердження замовлення фахівець із закупівель укладає з постачальником договір на поставку.

Спеціаліст із закупівель розраховує всі витрати, що пов'язані з поставкою ТМЦ, і подає в транспортний відділ замовлення на перевезення (зі вказівкою щодо термінів виконання).

Якщо договір з постачальником передбачає повну або часткову передоплату, бухгалтер (за розпорядженням заступника генерального директора з фінансів) переказує кошти у розмірі передоплати на розрахунковий рахунок постачальника. Підстава для оплати – копія рахунку (специфікація, додаткова угода до договору), погодженого начальником відділу закупівель і підписаного заступником генерального директора з логістики.

Після отримання передоплати (якщо це передбачено договором), постачальник в обумовлений термін здійснює відвантаження ТМЦ, про що повідомляє фахівця із закупівель, який стежить за терміном доставки.

Спеціаліст, який відповідає за приймання товару на складі сировини та матеріалів, після відвантаження ТМЦ з транспортного засобу перераховує (зважує) вантаж. Після цього результати перерахунку звіряє з даними, зазначеними у відповідних товаро-супровідних документах: товарно-транспортної накладної, рахунку-фактурі, пакувальному аркуші. Якщо виявлено повну відповідність між результатами перерахунку та даними, зазначеними у товаро-супровідних документах, фахівець складського комплексу забезпечує розміщення вантажу в установленому місці зберігання і передає документи для оприбуткування ТМЦ. Про невідповідність між результатами перерахунку та даними у товаро-супровідних документах, повідомляється начальнику складського комплексу. Начальник складського комплексу спільно із фахівцем із закупівель і начальником відділу закупівель ухвалюють рішення щодо виявленої розбіжності. Фахівець складу згідно з поданими товаро-супровідними документами вносить інформацію про надходження ТМЦ на склад підприємства в електронну базу даних. Після внесення в базу даних інформації про надходження ТМЦ на склад фахівець складу передає товаро-супровідні документи в бухгалтерію.

Якщо договір з постачальником передбачає повну або часткову оплату за фактом надходження ТМЦ на склад підприємства, бухгалтер (за розпорядженням заступника генерального директора з фінансів) переказує кошти в розмірі остаточної оплати на розрахунковий рахунок постачальника. Підстава для оплати – копія рахунку-фактури.

Наведені типові операції і первинні документи покликані допомогти зрозуміти сутність процесів фінансової логістики закупівлі.

На виробничій стадії вкладені гроші переходять у готову продукцію; водночас необхідно забезпечити конкурентоспроможність вироблених товарів. Витрати повинні створити споживчу вартість, яка забезпечує їхнє покриття і отримання планованого прибутку.

Складська логістика має важливе значення для оптимізації витрат компанії пов'язаних із здійсненням процесу переробки вантажів. Складська система використовує різні види ресурсів, а витрати на цей бізнес-процес є досить суттєвими та, відповідно, вимагають ефективного управління. На рис. 2.53 схематизована модель бізнес-процесу "Складування" фінансової логістики.

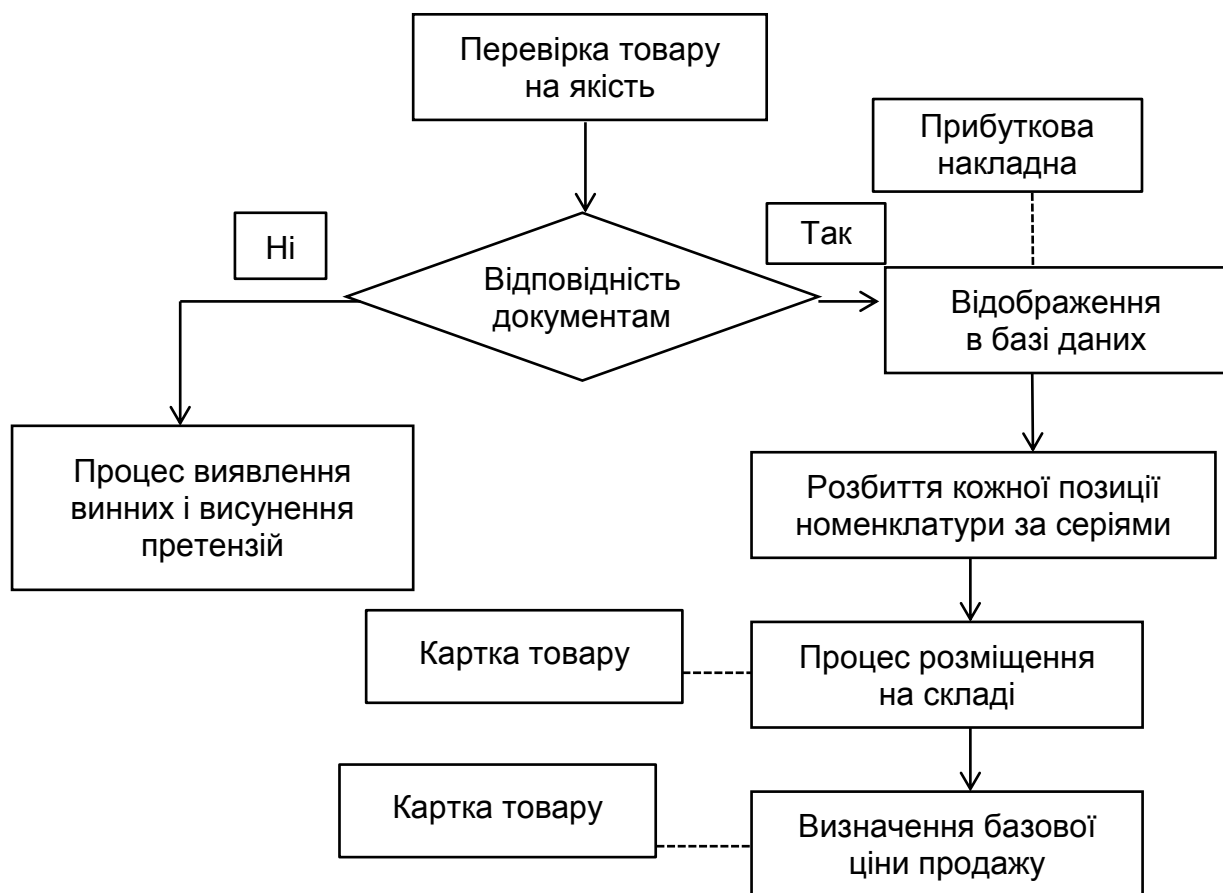


Рис. 2.53. **Модель бізнес-процесу "Складування" фінансової логістики**

Модель бізнес-процесу "Складування" включає такі етапи. Менеджер відділу приймання перевіряє товар за якістю, серійною відповідністю та терміном придатності. У разі точної відповідності документам інформація передається менеджеру відділу закупівлі, інакше – виявляються винні та висуваються претензії. Менеджер відділу закупівлі відображає в базі даних кількість товару відповідно до прибуткової накладної. Менеджер облікового відділу розбиває кожну позицію номенклатури на серії. Менеджер складу розміщує серію товару на картки товару. Менеджер відділу маркетингу визначає і вводить базові ціни продажів. До бізнес-процесу "Запаси-склад" причетні не тільки співробітники відділу постачання, але і менеджери відділу маркетингу з відділу збуту.

На стадії реалізації товари в міру продажу переходять у грошову форму, починається надходження коштів, формується чистий грошовий потік. Однак слід пам'ятати, що цей процес визначає не тільки пряме надходження грошових потоків, але і позиції підприємства на ринку, його імідж, надійність як ділового партнера, які також важливі для результатів діяльності [33].

Модель бізнес-процесу збутової діяльності, подана на рис. 2.54, включає такі етапи.

I етап. Менеджер відділу продажів отримує від клієнта замовлення на конкретну номенклатурну одиницю товару. У замовленні номенклатурних одиниць клієнт указує бажаний термін відстрочення платежу.

II етап. Менеджер відділу продажів щодня перевіряє наявність необхідної кількості товару на складі. Якщо кількість недостатня для виконання замовлення, то менеджер розміщує замовлення в реєстрі "Незадоволений попит" і щодня перевіряє можливість його виконання.

III етап. За достатньої кількості товару на складі у відділі продажів на підставі замовлення і договору щодня формуються замовлення на номенклатурні одиниці.

IV етап. Щодня на підставі замовлень менеджер відділу продажів здійснює резервування товару.

V етап. Менеджер відділу продажів щодня контролює кредитний ліміт і дебіторську заборгованість потенційних покупців.

VI етап. Якщо кредитний ліміт і дебіторська заборгованість не перевищують допустимих значень, то заявка передається на склад.

VII етап. У разі перевищення кредитного ліміту або наявності простроченої дебіторської заборгованості понад допустиму кількість днів менеджер відділу продажів скасовує передання замовлення до облікового відділу, процес продажів припиняється, проводяться переговори з клієнтом.

VIII етап. Менеджер облікового відділу, отримавши замовлення, щодня здійснює добірку номенклатурних одиниць.

IX етап. Менеджером облікового відділу для клієнта щодня формуються такі документи: рахунок, видаткова накладна, рахунок-фактура. За фактичним відвантаженням зі складу здійснюється списання товару.

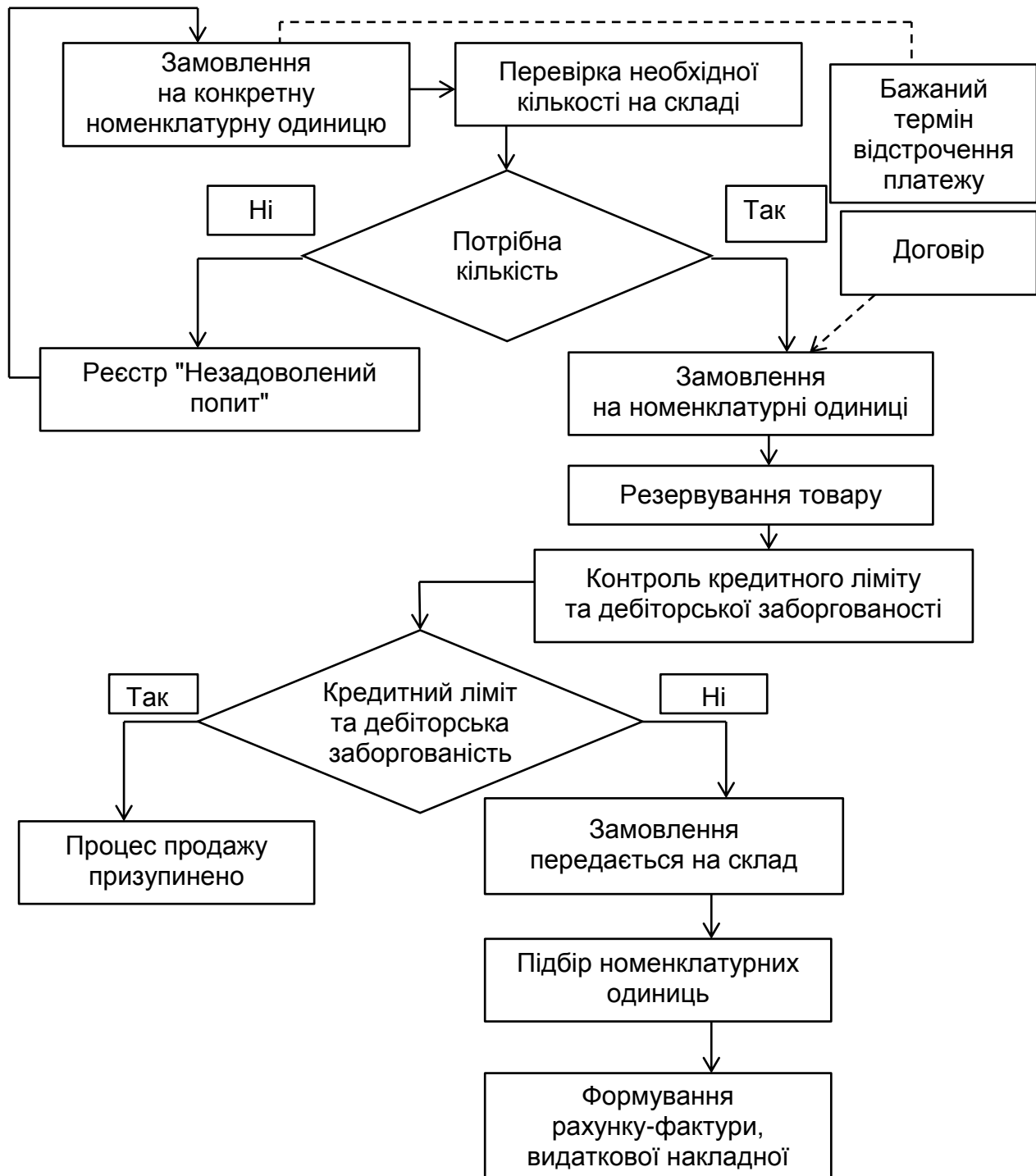


Рис. 2.54. Модель бізнес-процесу "Збутова діяльність"

Якісне обслуговування клієнтів полягає не тільки в наданні їм послуг, проведенні робіт, відвантаження матеріалів, але і в своєчасному та справедливому виставленні рахунків, правильному обчисленні курсових і сумованих різниць, наданні правильного балансу взаєморозрахунків за укладеними договорами, підписаними актами. Бізнес-процес "Взаєморозрахунки з клієнтами" схематизовані на рис. 2.55.

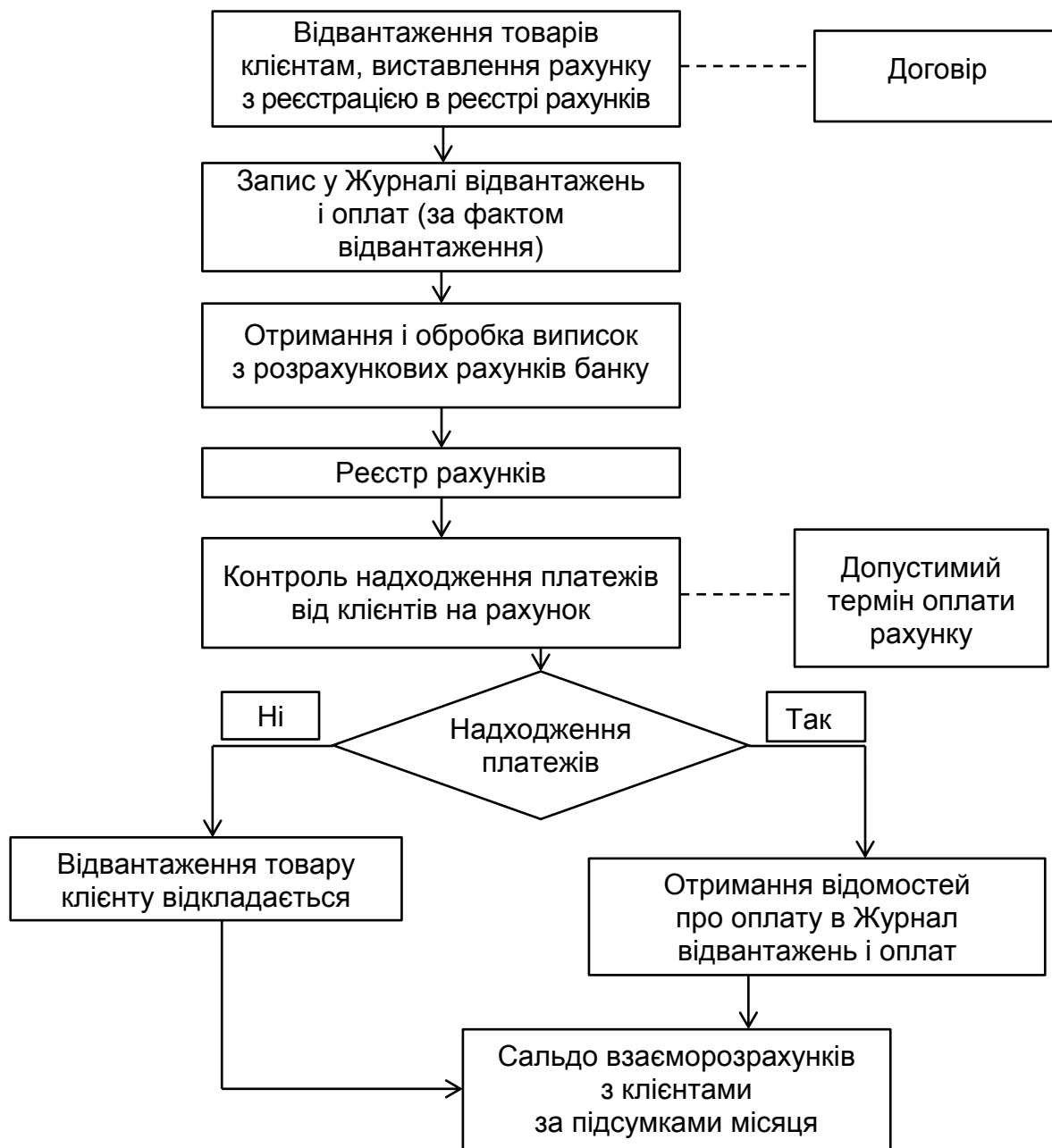


Рис. 2.55. Модель бізнес-процесу "Взаєморозрахунки з клієнтами"

Бізнес-процес "Взаєморозрахунки з клієнтами" виглядає так:

менеджер відділу продажів відвантажує товари клієнтам відповідно до договорів і наказу за кредитною лінією;

одночасно з відвантаженням товару менеджер відділу продажів виставляє рахунок клієнту. Рахунок реєструється в Реєстрі рахунків;

за фактом відвантаження менеджер відділу продажів робить запис у Журналі відвантажень і оплат, тим самим фіксуючи заборгованість клієнта;

бухгалтер щодня отримує і обробляє виписки з розрахункових рахунків банків;

бухгалтер на підставі банківської виписки визначає оплачені рахунки та робить відмітку про оплату рахунку в Реєстрі рахунків;

менеджер відділу продажів щодня контролює надходження платежів від клієнтів, перевіряючи допустимий термін оплати рахунку;

якщо на розрахунковий рахунок компанії платежі за рахунком не надійшли, а термін оплати рахунку закінчився, то менеджер відділу продажів блокує відвантаження товару клієнту;

якщо клієнт оплатив рахунок, то менеджер вносить відомості про оплату в Журнал відвантажень і оплат;

бухгалтер в кінці кожного місяця виводить сальдо взаєморозрахунків з клієнтами.

Моделювання бізнес-процесів виробництва, споживання, фінансів і збуту сприяє підвищенню гнучкості логістичної системи, забезпечуючи швидку адаптацію системи до змін в умовах мікро- та макросередовища [24].

Фінансове моделювання в управлінні грошовими потоками забезпечує вирішення таких питань, як: можливість імітування грошових потоків планової діяльності, щоб передбачити й оцінити майбутній фінансовий стан суб'єкта господарювання; відображення джерела виникнення і витрачання грошових коштів; забезпечення послідовної аналітичної роботи; створення необхідних умов для формування зважених рішень у разі виникнення непередбачених обставин. Модель управління грошовими потоками суб'єктів господарювання є індивідуальною для кожного підприємства, оскільки бере до уваги специфіку його фінансово-господарської діяльності та конкретні умови зовнішнього та внутрішнього середовища її реалізації. Фінансове моделювання та прогнозування руху грошових

коштів суб'єкта господарювання уможлиблює забезпечення ефективного аналізу складних ситуацій, пов'язаних з ухваленням стратегічних рішень.

2.9. Моделювання бізнес-процесів з фінансового контролінгу

Сучасні умови функціонування суб'єктів підприємництва в Україні характеризуються загостренням конкуренції, посиленням боротьби за ринки збуту, необхідністю підвищення якісних параметрів продукції, формуванням партнерських відносин з постачальниками і споживачами продукції. Ці процеси вимагають надзвичайної організованості та віддачі від керівників підприємства в ухваленні управлінських рішень, спрямованих на досягнення максимальної ефективності фінансово-господарської діяльності. Чим більш динамічним і невизначеним стає середовище діяльності, тим більш упорядкованою має бути діяльність, тим більше уваги слід приділяти розробленню стратегій та оперативних дій для її реалізації. Сучасні підприємства – це складні інформаційно-технічні системи, тому формування політики їх розвитку передбачає високий рівень інформаційного забезпечення. Досягнення окресленого завдання можливе лише за наявності злагодженої аналітичної системи фінансового контролінгу.

Фінансовий контролінг можна розглядати як систему інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень. Така система передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю. Сукупно ці заходи забезпечать координацію окремих підсистем управління, будучи зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення вартості самого підприємства [120].

Змістовність фінансового контролінгу полягає в: формуванні фінансової стратегії та політики підприємства; участі у фінансовому бюджетуванні; запобігання негативним наслідкам рішень і дій; збирання та обробка інформації про діяльність підприємства з метою надання фінансової оцінки; раціональність формування та використання фінансових ресурсів підприємства відповідно до розробленої програми діяльності та формування

рекомендацій щодо підвищення її ефективності [110]. Реалізація процесу фінансового контролінгу на підприємстві має охоплювати перспективні моменти розвитку та спиратися на такі елементи, які дозволяють поєднати методи й інструменти фінансового контролінгу.

В основу управління виробничо-господарською діяльністю підприємства закладена правильна постановка стратегічних цілей і завдань, спрямованих на вирішення проблем короткострокового періоду. У практичній діяльності невід'ємним є інтеграційне поєднання елементів довгострокового та короткострокового управління всіма господарськими процесами, загальне їх підпорядкування єдиній меті – успішному функціонуванню підприємства, що конкретизується через систему цільових орієнтирів і планових показників діяльності. Тому ціль фінансового контролінгу підпорядковується загальній меті функціонування підприємства, а саме – максимізації ринкової вартості через досягнення максимальної прибутковості за прийняттого рівня фінансового ризику. Ця мета в певний період розвитку підприємства може бути конкретизована системою цілей залежно від фінансового стану та цільових настанов власників підприємства.

У сфері управління підприємством фінансовий контролінг забезпечує: участь у формуванні специфічних для підприємства джерел фінансування, стратегій та заходів щодо фінансування з урахуванням усіх планів;

складання довго- та короткострокових фінансових планів, балансів і звітів щодо прибутків і збитків;

поточний контроль за виконанням плану та найважливіших фінансових показників;

складання фінансових повідомлень з аналізу відхилень і розроблення пропозицій щодо управлінських заходів.

Основні завдання фінансового контролінгу полягають у: формуванні та забезпеченні функціонування інформаційної системи управління на основі обліку й оброблення внутрішньогосподарських даних та організації спеціальної системи спостереження за зовнішнім підприємницьким середовищем; визначенні методології та організації стратегічного аналізу та плануванні діяльності підприємства; організації контролю на основі порівняння фактичних і планових показників і виявленні вузьких місць у діяльності підприємства; забезпеченні координації планових завдань функціонування структурних підрозділів підприємства; здійсненні внутрішнього

консалтингу та формуванні методичного забезпечення щодо планування і контролю; формування і ухвалення управлінських рішень на підприємстві [183].

Зауважимо, що обсяг завдань, що реалізуються фінансовим контролінгом на підприємстві, безпосередньо залежить від таких чинників, як: досягнутий фінансовий стан підприємства; розуміння керівниками вищої ланки управління і власниками підприємства важливості впровадження контролінгу; розмір підприємства; рівень диверсифікації виробництва та номенклатури вироблюваної продукції.

Отже, як зазначив директор Інституту фінансового контролінгу, професор О. О. Терещенко, фінансовий контролінг є мозковим центром, який покликаний забезпечувати інформаційно-методичну підтримку фінансових рішень і координацію окремих підсистем управління. Кожне підприємство – вітчизняне або іноземне – має власну особливу систему менеджменту, корпоративну культуру, інформаційне середовище. Тому система фінансового контролінгу та набір його компетенцій є унікальними для кожного підприємства. Існує певний базовий перелік функціональних блоків контролінгу, зокрема: координація; інформаційно-аналітичне забезпечення; внутрішній контроль; консалтинг і методологічне забезпечення; організаційна підтримка системи ухвалення управлінських рішень тощо [120].

Варто звернути увагу на те, що ключовим інструментарієм реалізації фінансового контролінгу на підприємстві, через який відбувається взаємозв'язок між цілями та процесами фінансового контролінгу, є система збалансованих показників. Основними показниками, за якими можна здійснити оцінювання типового бізнес-процесу підприємства, є показники [106, с. 22]: процесу (суб'єктивні оцінки; показники часу виконання, вартості та якості, порівняння із іншими процесами; продукту процесу (показники, що виступають результатом виконання бізнес-процесу); задоволеності споживачів процесу.

Основними показниками забезпечення якості бізнес-процесів, як зазначає К. С. Безгін, є рівень освіченості, раціональності використання, компетенції, трудової активності, творчої активності, задоволеності персоналу. Важливі також рівні якості: виробничого процесу, логістичного обслуговування, технології, технологічного обслуговування; частки витрат на поліпшення якості та на інновації [11].

Слід зазначити, що фінансовий контролінг у системі управління підприємством необхідно розглядати як багатоаспектний процес, тобто

як сукупність різноманітних бізнес-процесів, накладених на організаційну структуру підприємства (рис. 2.56).

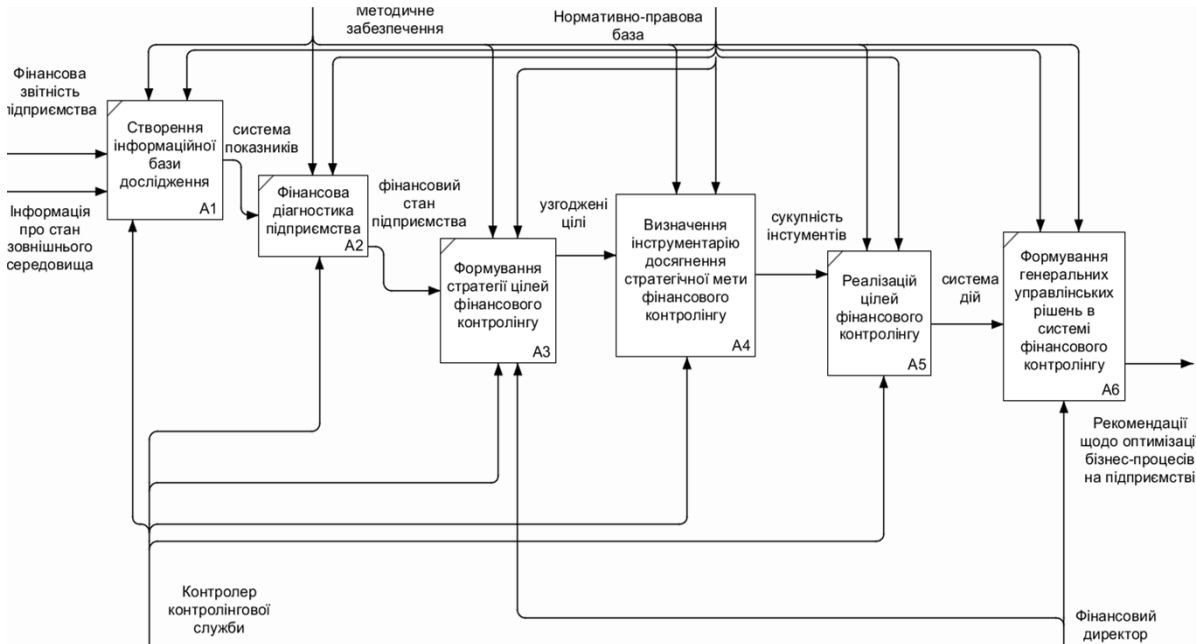


Рис. 2.56. Процесний підхід до формування системи фінансового контролінгу на підприємстві

Саме розуміння контролінгу в системі управління підприємством як специфічної, упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів управлінського процесу допоможе завоювати та втримати стійкі позиції на ринку, забезпечивши тим самим сталість діяльності підприємства з отриманням максимально позитивного результату.

Початковим етапом процесу фінансового контролінгу в системі управління підприємством є діагностика фінансового стану підприємства та дієвої системи фінансового контролінгу (за наявності).

Фінансова діагностика є базою ефективної контролінгової системи на підприємстві. Типовими результатами діяльності контролінгу є звіти за результатами фінансової діагностики, доповідні записки, аналітичні оцінки, система інформаційного забезпечення менеджменту, система планування, результати аналізу відхилень, ідентифікація та аналіз ризиків. Інформаційне забезпечення менеджменту має здійснюватися у зрозумілій для користувачів формі. З цією метою відповідна інформація спочатку обробляється, узагальнюється, аналізується [120].

Найбільш важливими показниками діагностики чинної системи є нерегламентовані зміни показників діяльності підприємств, які не дозволяють нормально працювати та можуть призвести до несприятливих фінансово-економічних наслідків. Роль і місце діагностичного комплексу фінансового контролінгу в системі управління підприємством зображені на рис. 2.57. Максимальна ефективність діагностування забезпечується оптимальним вибором інформаційно-діагностичних параметрів, засобів контролю, допустимих значень і періодичності діагностування.

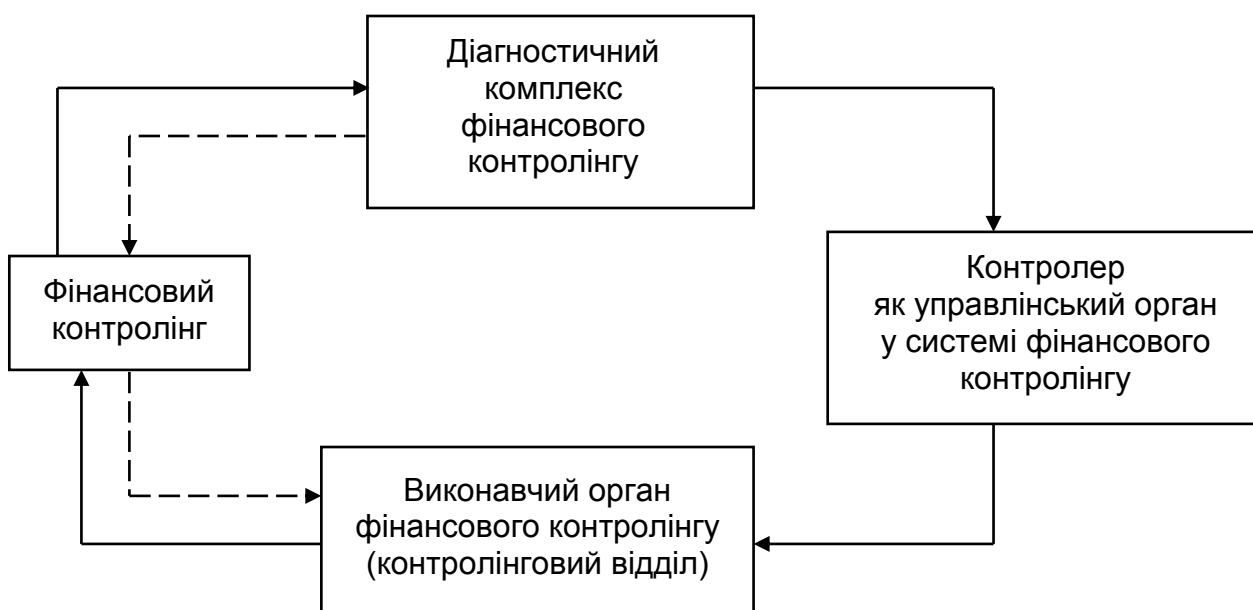


Рис. 2.57. Функціональна схема управління (координації) фінансового контролінгу в управлінні підприємством

Наступним етапом моделі бізнес-процесів у фінансовому контролінгу є формування його стратегії та цілей. Зазначимо, що загальною метою контролінгу на підприємстві є побудова системи ухвалення і реалізації управлінських рішень на основі оцінювання господарської ситуації для забезпечення ефективної діяльності й отримання оптимального фінансового результату. Ураховуючи багатогранність системи фінансового контролінгу, дамо характеристику напрямам, що, на наш погляд, можуть виступати метою фінансового контролінгу (рис. 2.58).



Рис. 2.58. Функціональні цілі фінансового контролінгу в системі управління підприємством

Дотримання зазначених функціональних цілей фінансового контролінгу можливе лише за рахунок чітко визначеного набору інструментів і засобів реалізації як елемента підсистеми тактичного механізму. Його мета полягає у визначенні саме основних і забезпечувальних складових реалізації. Ці складові у своїй сукупності та за рахунок процесу адаптації до умов мінливого зовнішнього середовища мають за мету забезпечення ефективності фінансового контролінгу підприємства через економічну стійкість, конкурентоспроможність підприємства.

Для досягнення мети діяльності підприємства в рамках обраної стратегії важливим є забезпечення узгодженості цілей фінансового контролінгу із фінансовою стратегією (рис. 2.59) [67].

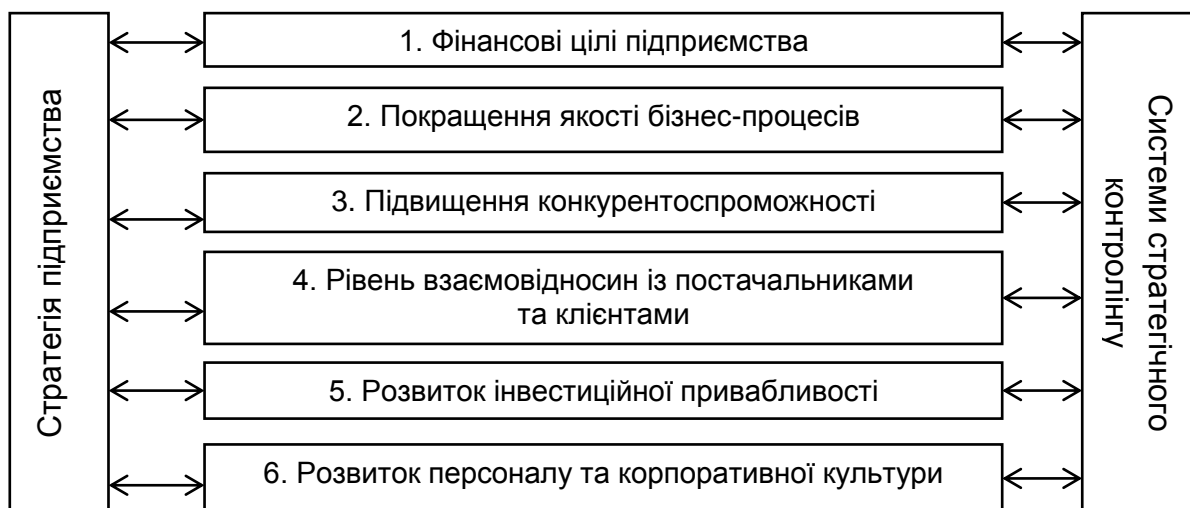


Рис. 2.59. Узгодження стратегічних цілей фінансового контролінгу з фінансовою стратегією підприємства [67]

Реалізація стратегії цілей фінансового контролінгу в системі розвитку підприємства можлива за умов виконання завдань, що покладені на нього. Таким завданням є: моніторинг умов залучення фінансових ресурсів; розподіл і використання ресурсів відповідно до реальних потреб; визначення та використання методів контролю за рухом грошових потоків; створення центрів відповідальності за прибутковість і ефективність діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства; створення інтегрованої системи управління ризиками; використання збалансованої системи показників з метою оптимізації визначених перспектив діяльності підприємства.

Функціональною підтримкою вирішення завдань фінансового контролінгу з метою забезпечення належного результату є: діагностика внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємства; визначення складу аналітичної інформації для формування управлінських рішень; управління процесами інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства; вдосконалення фінансової структури підприємства, участь у процесі планування і бюджетування діяльності підприємства; аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних, забезпечення контролю ризиків фінансово-економічної діяльності; надання консультацій і рекомендацій в ухваленні управлінських рішень; інформаційне забезпечення обґрунтування мети та завдань стратегічного розвитку підприємства.

Реалізація цілей фінансового контролінгу можлива за умов розуміння та виокремлення структурних елементів фінансового контролінгу, які охоплюють різні сфери діяльності підприємства. Тому доцільним є надати характеристику підсистемам фінансового контролінгу (рис. 2.60) [120].



Рис. 2.60. Підсистеми фінансового контролінгу

Важливим етапом моделювання бізнес-процесів у фінансовому контролінгу виступає етап "Формування сукупності інструментарію досягнення стратегічної мети фінансового контролінгу", деталізацію якого наведено на рис. 2.61.

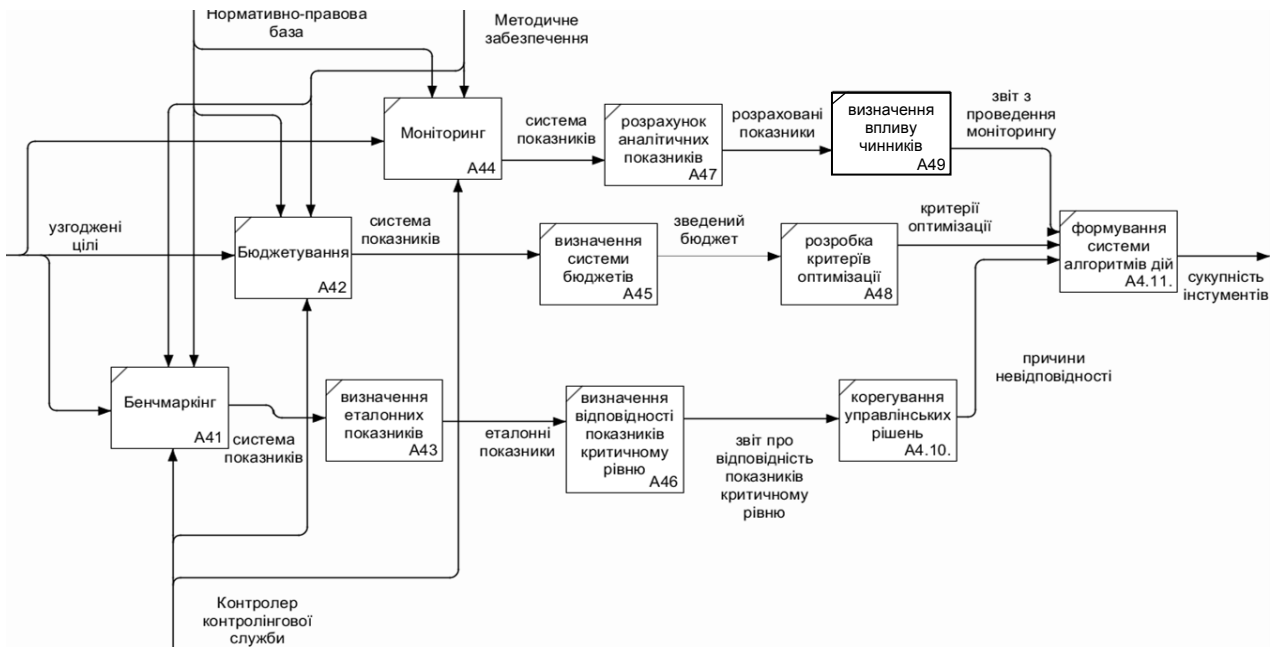


Рис. 2.61. Формування сукупності інструментарію досягнення стратегічної мети фінансового контролінгу

Отже, одним з інструментів фінансового контролінгу, застосування якого уможливить постійне відстеження поточних результатів діяльності підприємств і своєчасне реагування на динамічні процеси, що відбуваються на ринку, є моніторинг. Система моніторингу складається з етапів, зображених на рис. 2.62.

У процесі вибору показників, які доцільно включати до моніторингових параметрів фінансового контролінгу підприємства, слід дотримуватися вимог щодо їх комплексності. Доцільним є моніторинг саме тих показників, які є інформаційною базою для формування управлінських рішень.

Тож основними вимогами до системи чинників, що характеризують перспективність заходів, є чіткість їх визначення у вигляді кількісних та якісних змінних, можливість вимірювання та отримання достовірної інформації. Система моніторингу фінансового контролінгу на підприємстві має діяти в рамках допустимих параметрів. Тому необхідно встановлювати рівень припустимих відхилень, запровадити механізм виявлення невідповідності моніторингових параметрів відносно цих меж і розробити систему заходів щодо запобігання та ліквідації цих негативних процесів.

Таким чином, розроблена система моніторингу повинна сприяти своєчасному виявленню відхилень фактичних показників від попередньо запланованих і причин, які викликали ці відхилення, для розробки пропозицій

щодо коректування окремих позицій з метою досягнення запланованих цілей.



Рис. 2.62. Моніторинг в системі фінансового контролінгу підприємства

Наступна складова механізму фінансового контролінгу базується на концепції децентралізації управління та виділення центрів відповідальності в рамках організаційної структури.

Бюджетування трактується фахівцями як комплексна система оперативного управління ресурсами підприємства на всіх його рівнях, що реалізує тактичні цілі керівництва в рамках прийнятої стратегії. За своєю сутністю це система внутрішньофірмового фінансового управління [3; 65; 89]. Формування системи бюджетування як інструменту фінансового контролінгу надано на рис. 2.63.



Рис. 2.63. Схема формування системи бюджетування як інструменту фінансового контролінгу

Отже, основна ідея бюджетування полягає в уточненні ключових параметрів діяльності підприємства за інформацією про види доходів і витрат, проведеному на рівні окремих структурних підрозділів.

Для реалізації функцій фінансового контролінгу та вироблення рекомендацій щодо подальшої діяльності підприємства доцільним

є використання бенчмаркінгу як механізму порівняльного аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень і розробленні пропозицій щодо їх ліквідації [96, с. 238]. Стандартний процес бенчмаркінгу поданий на рис. 2.64.

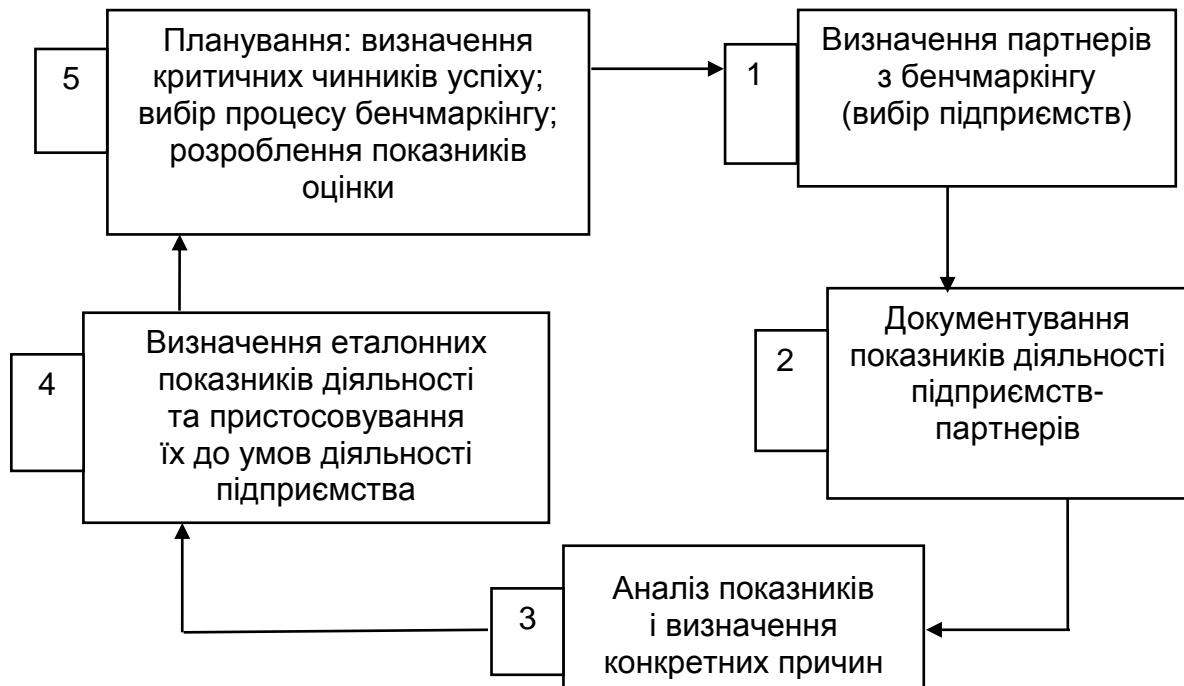


Рис. 2.64. **Схема процесу бенчмаркінгу**

Формування системи алгоритмів дій з регулювання діяльності має базуватися на сукупності методичних, організаційних і концептуальних рішень і корегуватись залежно від мінливих зовнішніх умов функціонування підприємства з метою досягнення стратегічної мети. Тому кінцевою складовою моделі є формування генеральних управлінських рішень у системі фінансового контролінгу. Саме раціональне управлінське рішення спрямовує, координує і стимулює діяльність підприємства. Необхідною передумовою ухвалення ефективного управлінського рішення є його достатнє обґрунтування.

Таким чином, система фінансового контролінгу орієнтована на майбутнє та надає важливу інформацію для: визначення майбутніх перспектив та обґрунтування стратегії розвитку; контролю над поточною діяльністю; оптимізації витрат; оцінювання ефективності діяльності та управління прибутком підприємства; зниження суб'єктивності в процесі ухвалення управлінських рішень. Контролінг посилює управління підприємствами, інтегруючи,

координуючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Власне, контролінгові дії спрямовані на те, щоб гарантувати виконання поставлених завдань [192].

На думку автора, запропонований підхід до моделювання бізнес-процесів фінансового контролінгу відповідає потребам керівництва підприємств у контексті забезпечення своєчасного виявлення негативних аспектів і запровадження необхідних корегувальних заходів з метою дотримання запланованого рівня. Це сприятиме реалізації стратегічних цілей підприємства, вдосконаленню інформаційного забезпечення, впровадженню ефективних методів управління. Отже, підвищення фінансової стабільності та ефективності функціонування підприємств напряду залежить від якості та результативності управління.

2.10. Моделювання бізнес-процесів з формування фінансового забезпечення стійкого розвитку

Сучасний стан економіки України характеризується високим рівнем нестабільності. Непередбачувані та хаотичні зміни умов функціонування суб'єктів господарювання, викликані передусім впливом чинників і суб'єктів зовнішнього середовища, обумовлюють необхідність швидкої адаптації, своєчасного виявлення і нейтралізації загроз і усунення суперечностей, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання.

У сучасних ринкових умовах суб'єкти господарювання вирішують проблеми забезпечення фінансовими ресурсами самостійно. Через брак досвіду в ухваленні фінансових рішень, відсутність механізму фінансового забезпечення результати фінансової діяльності суб'єктів господарювання позначаються високим рівнем нестабільності та невизначеності перспектив. Це призводить до зростання ролі фінансових суперечностей господарюючих суб'єктів, серед яких головними є проблеми, пов'язані з механізмом забезпечення фінансовими ресурсами. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження та удосконалення бізнес-процесів у аспекті формування фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання.

Поглиблений аналіз теоретичних і практичних проблем стійкого розвитку суб'єктів господарювання відображено у працях таких вчених, як: О. І. Аверіна [1], Є. М. Борщук [20], Т. М. Важеніна [159], З. В. Герасимчук [31], М. О. Гончаренко [34], Б. М. Данилишин [43], І. А. Демидова [46], К. О. Іванчук [61], У. В. Лаврик [82], Ю. М. Лопатинський [85], О. Л. Попова [108], Ю. В. Сидоренко [113], М. В. Фоміна [122], Н. А. Хомяченкова [129],

Н. В. Шандова [132]. Зокрема, Є. М. Борщук [20] аналізував основні теорії стійкого розвитку еколого-економічних систем; З. В. Герасимчук [31] розглядала методологію та практику регіональної політики сталого розвитку; Б. М. Данилишин [43] акцентував увагу на природно-ресурсному потенціалі сталого розвитку України; О. Л. Попова [108] вивчала політику та механізм сталого розвитку агросфери України; Ю. М. Лопатинський [85] виділив детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств. Проте невирішеною залишається проблема створення дієвої системи фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання.

Під поняттям "фінансове забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання" у дослідженні пропонується розуміти ефективне формування, накопичення та використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, яке сприяє зміні показників складових стійкого розвитку в умовах несприятливого впливу зовнішнього середовища. У зв'язку з цим у дослідженні пропонується сформуванати теоретичний базис фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання (рис. 2.65).

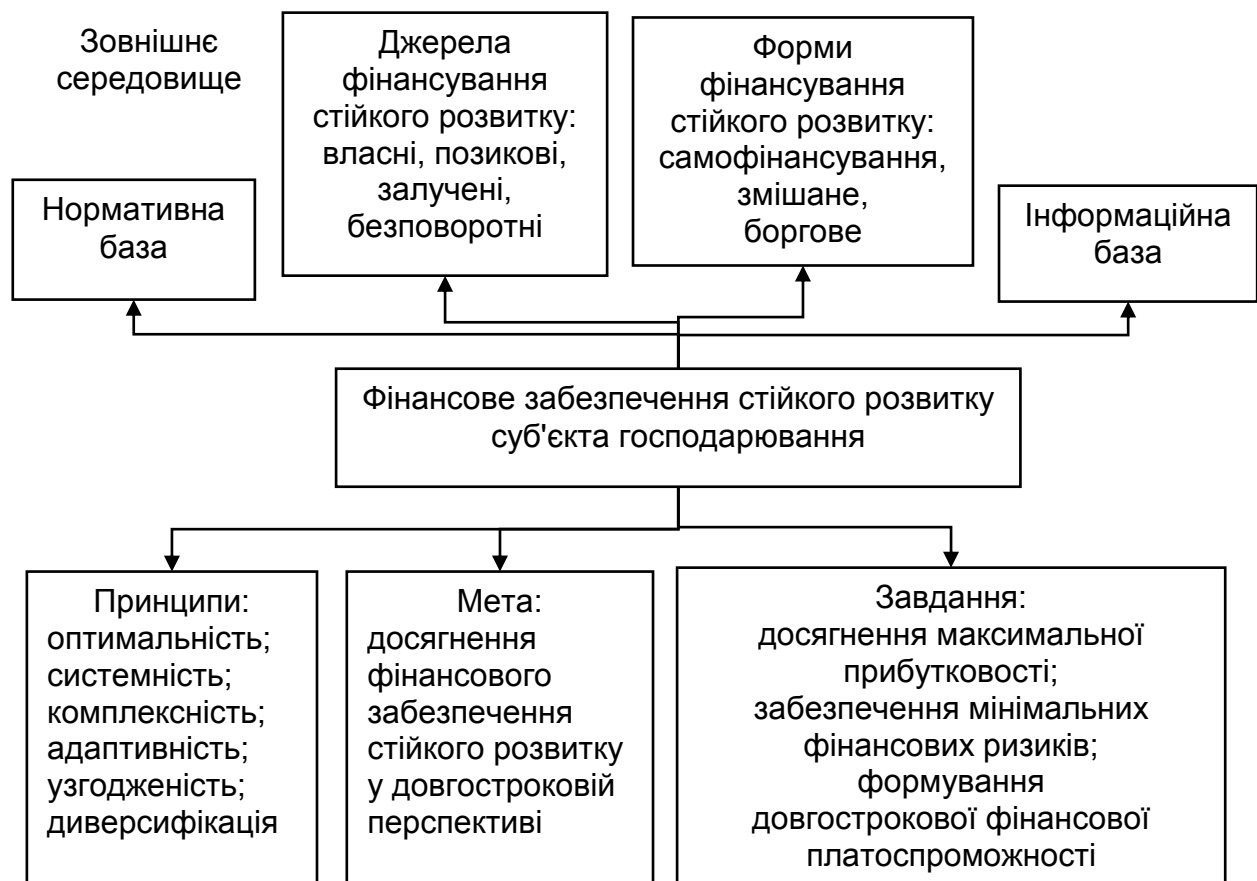


Рис. 2.65. Теоретичний базис фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання

З метою удосконалення та структуризації процесів фінансового забезпечення стійкого розвитку в дослідженні пропонується використання методу структурно-функціонального моделювання.

Структурно-функціональне моделювання започатковане у теорії автоматичного управління, де було розвинуто апарат, що містить не тільки правила утворення і перетворення, а і досить загальну методологію аналізу та синтезу структурних схем. Подальший розвиток структурно-функціонального моделювання пов'язаний із виникненням автоматизованих систем управління виробництвом, які використовують мову структурно-функціонального моделювання, що застосовується в системному аналізі та проектуванні автоматизованих організаційних систем.

За допомогою моделей можна створити структуру, яка дозволить краще зрозуміти бізнес-процеси та визначити, як вони взаємодіють з потоками даних в організації. Моделювання бізнес-процесів (використання стандарту IDEF0) дозволяє виконувати систематичний аналіз діяльності підприємства, фокусуючи увагу на стандартних, щоденних функціях і засобах управління, які їх підтримують.

Основу багатьох сучасних методологій моделювання бізнес-процесів складають:

- методологія SADT (Structured Analysis and Design Technique – метод структурного аналізу та проектування);

- алгоритмічні мови, вживані для розроблення програмного забезпечення.

Центральною ідеєю SADT, за визначенням її авторів, є SA-блок – універсальна одиниця універсальної пунктуації для необмеженого строго структурного аналізу. SA-блок – це звичайний функціональний блок, що характеризується наявністю входу, виходу, механізму та управління. Іншим фундаментальним поняттям SADT є принцип ієрархічної декомпозиції зверху вниз, що дає можливість аналізувати складні системи.

Структурно-функціональне моделювання процесу формування фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання пропонується реалізувати з використанням програмного продукту Ramus за стандартом IDEF0. Таким чином, на першому етапі моделювання проводиться побудова основного блоку, сутність якого полягає у складанні контекстної діаграми моделі процесу фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання, яка наведена на рис. 2.66.

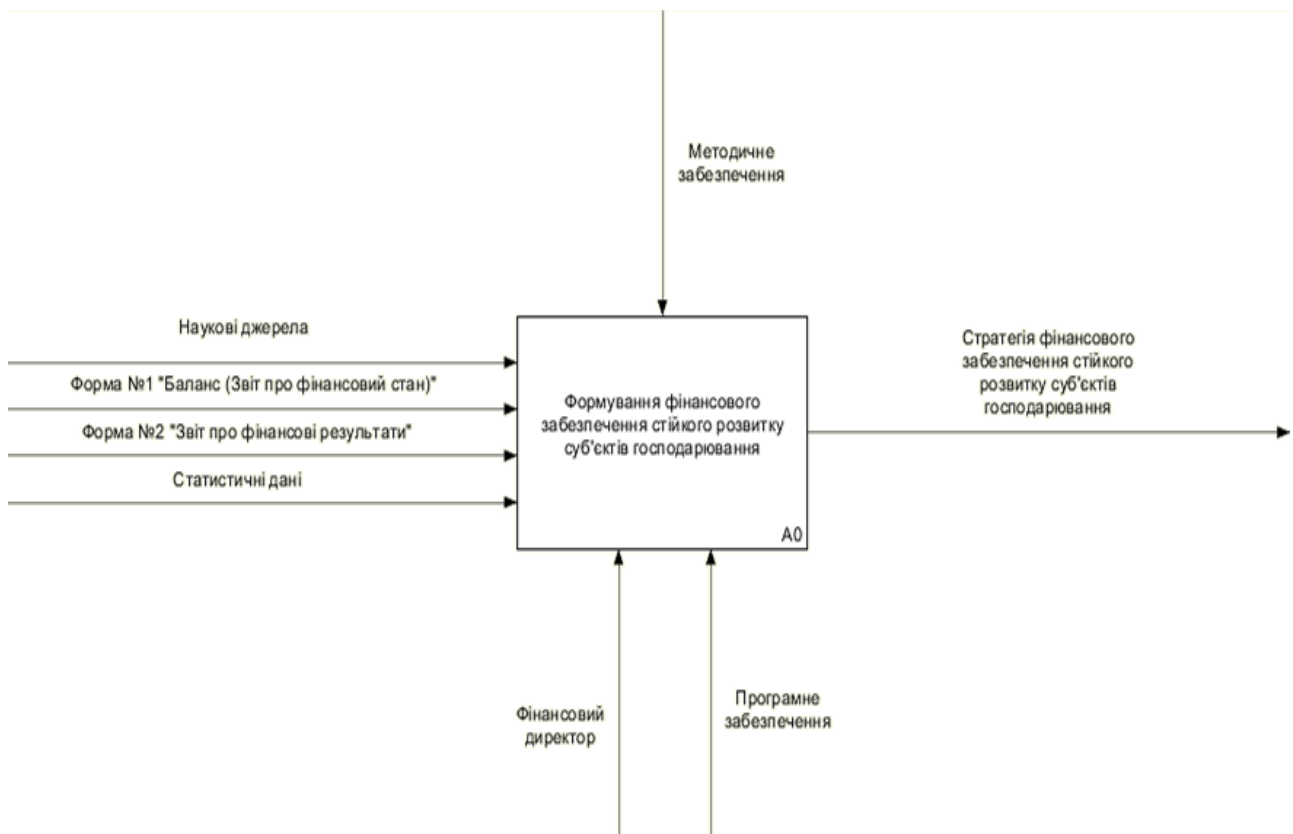


Рис. 2.66. Контекстна діаграма моделі процесу "Формування фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання"

Блок вхідної інформації для формування фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання має такі складові: наукові джерела; форма 1 "Баланс (Звіт про фінансовий стан)"; форма 2 "Звіт про фінансові результати"; статистична звітність.

Блок управління процесом включає методичне забезпечення. Механізм процесу фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання складається з фінансового директора та програмного забезпечення. Вихідною інформацією бізнес-процесу формування фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання є стратегія фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання.

На рис. 2.67 розглянуто декомпозицію контекстної діаграми, щоб детальніше відобразити структуру модельованого бізнес-процесу.

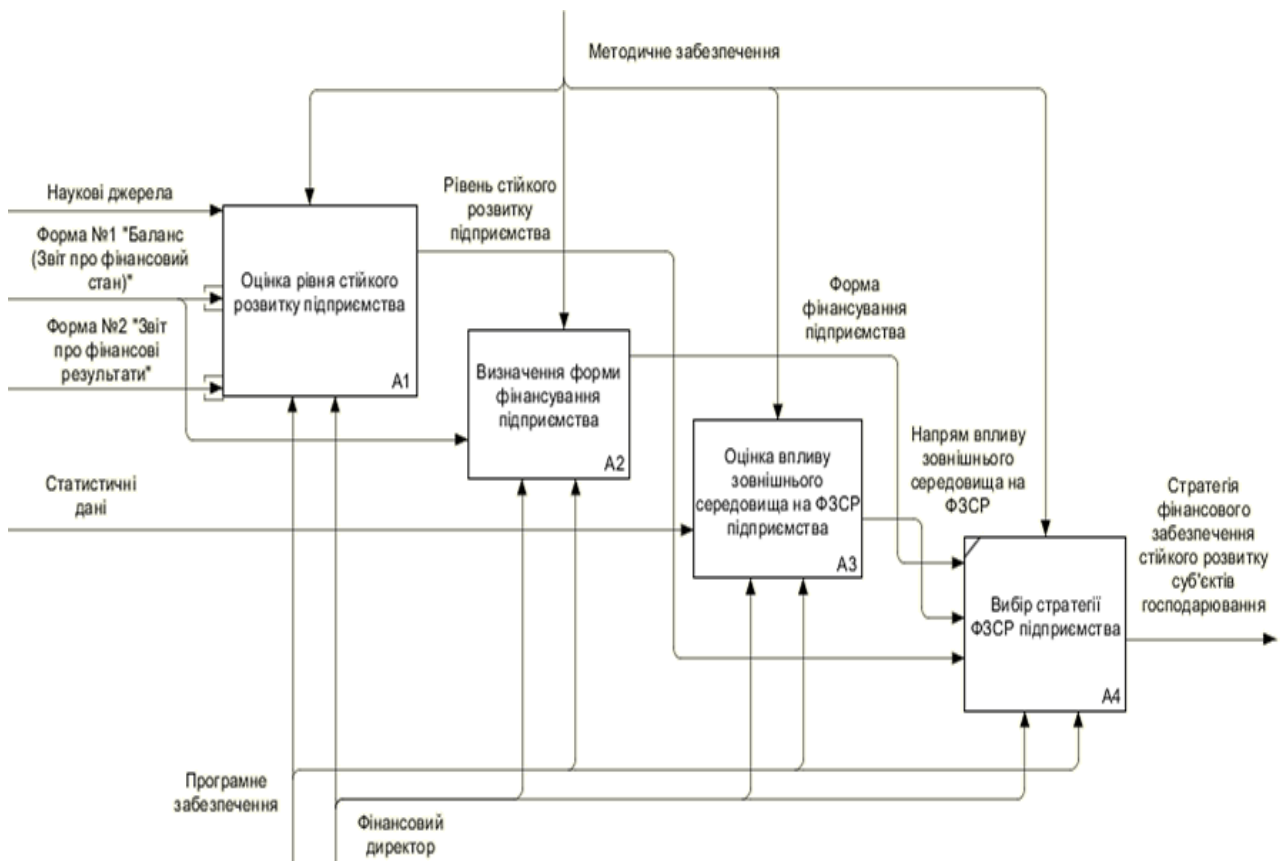


Рис. 2.67. Декомпозиція контекстної діаграми процесу формування фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання

Отже, процес формування фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання складається з чотирьох основних етапів:

I етап – оцінювання рівня стійкого розвитку підприємства. Вихідною інформацією є рівень стійкого розвитку підприємства;

II етап – визначення форми фінансування підприємства. Вихідною інформацією є форма фінансування підприємства;

III етап – оцінювання впливу зовнішнього середовища на фінансове забезпечення стійкого розвитку (ФЗСР) підприємства. Вихідною інформацією даного етапу є напрям впливу зовнішнього середовища на ФЗСР;

IV етап – вибір стратегії ФЗСР підприємства. Вихідною інформацією даного етапу є стратегія ФЗСР.

Декомпозиція першого етапу "Оцінювання рівня стійкого розвитку підприємства" наведена на рис. 2.68.

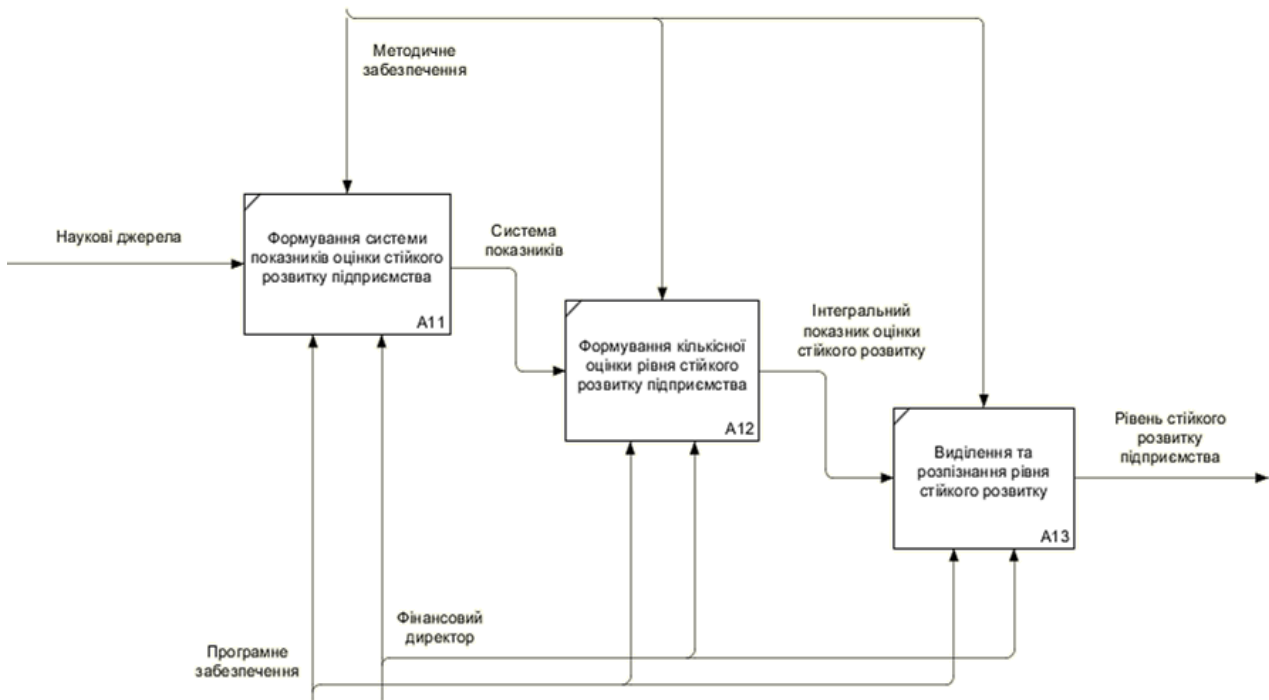


Рис. 2.68. Декомпозиція етапу "Оцінювання рівня стійкого розвитку підприємства"

Реалізація першого етапу відбувається на базі методичного підходу до оцінювання рівня стійкого розвитку суб'єкта господарювання, що подано на рис. 2.69.

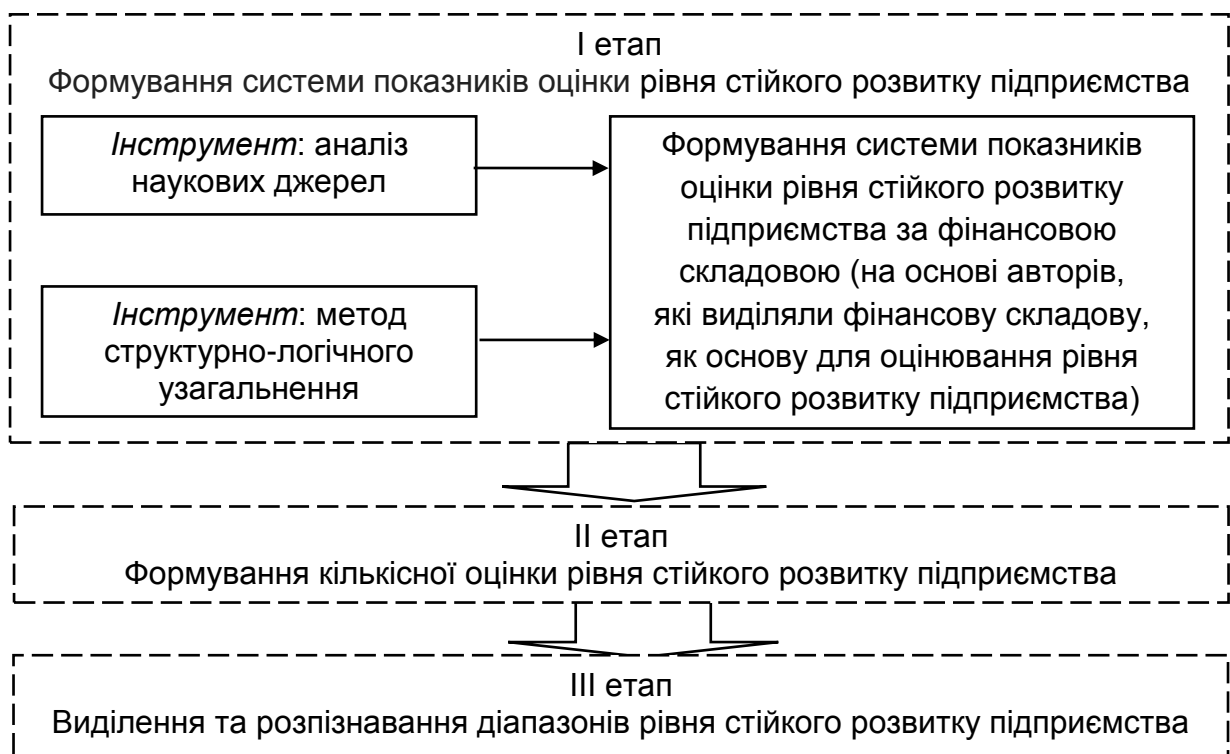


Рис. 2.69. Методичний підхід до оцінювання рівня стійкого розвитку підприємства за фінансовою складовою

Так, на першому етапі методичного підходу на основі узагальнення літературних джерел відбувається формування системи показників оцінки рівня стійкого розвитку суб'єктів господарювання за фінансовою складовою. Дослідження робіт науковців показали, що до таких показників слід віднести коефіцієнти: покриття; довгострокової фінансової незалежності; рентабельності активів; рентабельності діяльності; рентабельності основного капіталу; абсолютної ліквідності; оборотності активів; фінансової незалежності капіталізованих джерел; операційний цикл; співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості.

На другому етапі здійснюється кількісне оцінювання рівня стійкого розвитку суб'єктів господарювання за фінансовою складовою через побудову інтегрального показника з використанням методу таксономічного аналізу на підґрунті виділених на попередньому етапі показників.

На третьому етапі методичного підходу проводиться виділення та розпізнавання діапазонів рівня стійкого розвитку суб'єкта господарювання за фінансовою складовою.

Значення інтегрального показника, на основі якого проводиться оцінювання рівня стійкого розвитку суб'єктів господарювання за фінансовою складовою, змінюються від нуля до одиниці. Тому в дослідженні пропонується використання вербально-числової шкали Харрінгтона [147], яка адаптована для визначення оцінки рівня стійкого розвитку підприємства за фінансовою складовою (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Шкала діапазонів рівня стійкого розвитку суб'єктів господарювання за фінансовою складовою

Характеристика рівня стійкого розвитку суб'єктів господарювання за фінансовою складовою	Діапазон зміни інтегрального показника рівня стійкого розвитку суб'єктів господарювання за фінансовою складовою
Низький	$0,00 \leq I \leq 0,36$
Середній	$0,36 < I \leq 0,64$
Високий	$0,64 < I \leq 1$

З огляду на викладене в дослідженні пропонується така інтерпретація рівня стійкого розвитку суб'єктів господарювання за фінансовою складовою (Ld):

високий – показники, що характеризують стан фінансової складової стійкого розвитку суб'єкта господарювання, відповідають або перевищують

рекомендовані значення, або ж в цілому характеризуються позитивно. Суб'єкт господарювання працює ефективно, має стійкий фінансовий стан і високу ймовірність виконання ним усіх договірних зобов'язань;

середній – ефективність діяльності суб'єкта господарювання забезпечується стабільними фінансовими показниками, переважна частина яких відповідає нормативним або рекомендованим значенням;

низький – значна частина фінансових показників суб'єкта господарювання демонструє негативні тенденції; ефективність діяльності та використання ресурсів є низькою.

Наступним етапом процесу формування фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання є визначення форми фінансування підприємства. Декомпозиція цього етапу наведена на рис. 2.70.

Перший блок етапу передбачає оцінювання структури джерел фінансування підприємства, для чого розраховуються відповідні показники:

Чвк – частка власного капіталу в структурі фінансових ресурсів суб'єкта господарювання;

Чдзз – частка довгострокових зобов'язань і забезпечень;

Чпзз – частка поточних зобов'язань і забезпечень.

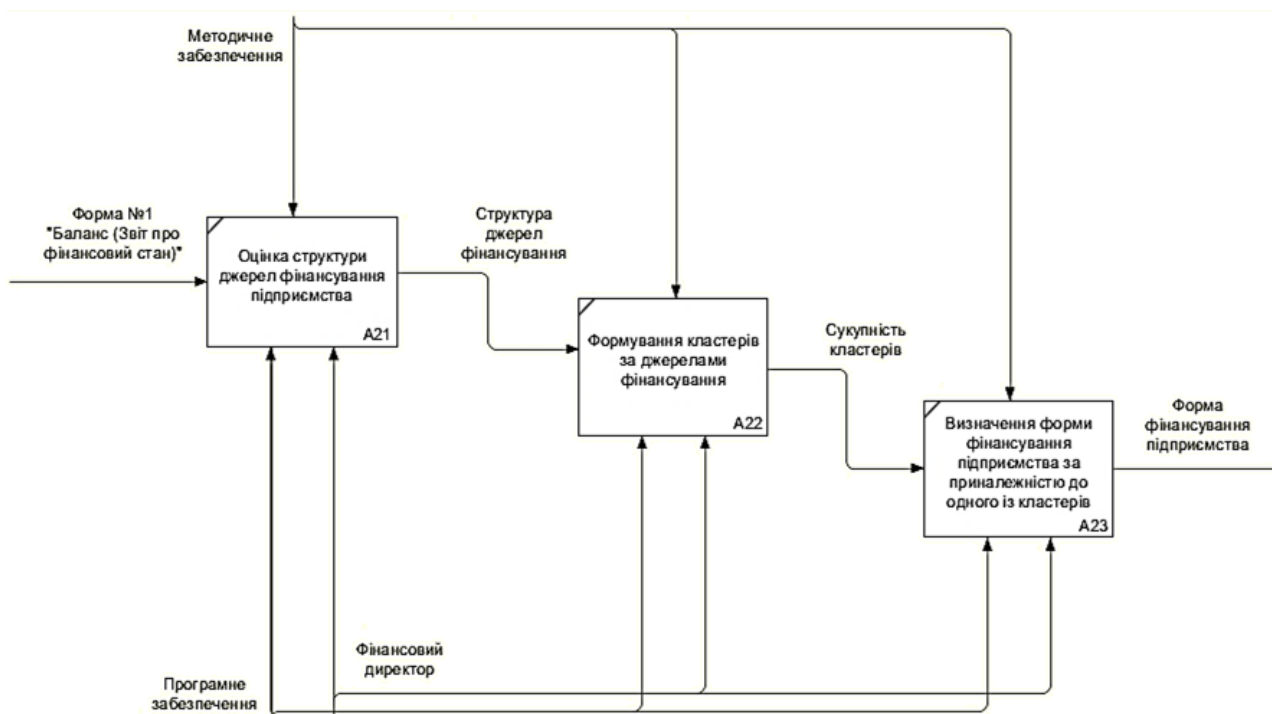


Рис. 2.70. Декомпозиція етапу "Визначення форми фінансування підприємства"

З метою дослідження форм фінансування, що використовуються суб'єктами господарювання, в межах другого блоку пропонується застосування методу кластерного аналізу, що дозволив виділити та сформулювати групи суб'єктів господарювання, які віддають перевагу певним джерелам фінансових ресурсів.

У результаті проведених розрахунків формуються три форми фінансування суб'єктів господарювання: самофінансування, боргове та змішане фінансування. У межах останнього блоку визначається форма фінансування, притаманна для конкретного підприємства залежно від його приналежності до того або іншого кластеру.

Наступним етапом процесу формування фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання є оцінювання впливу зовнішнього середовища на фінансове забезпечення стійкого розвитку (ФЗСР) підприємства. Декомпозиція цього етапу наведена на рис. 2.71.

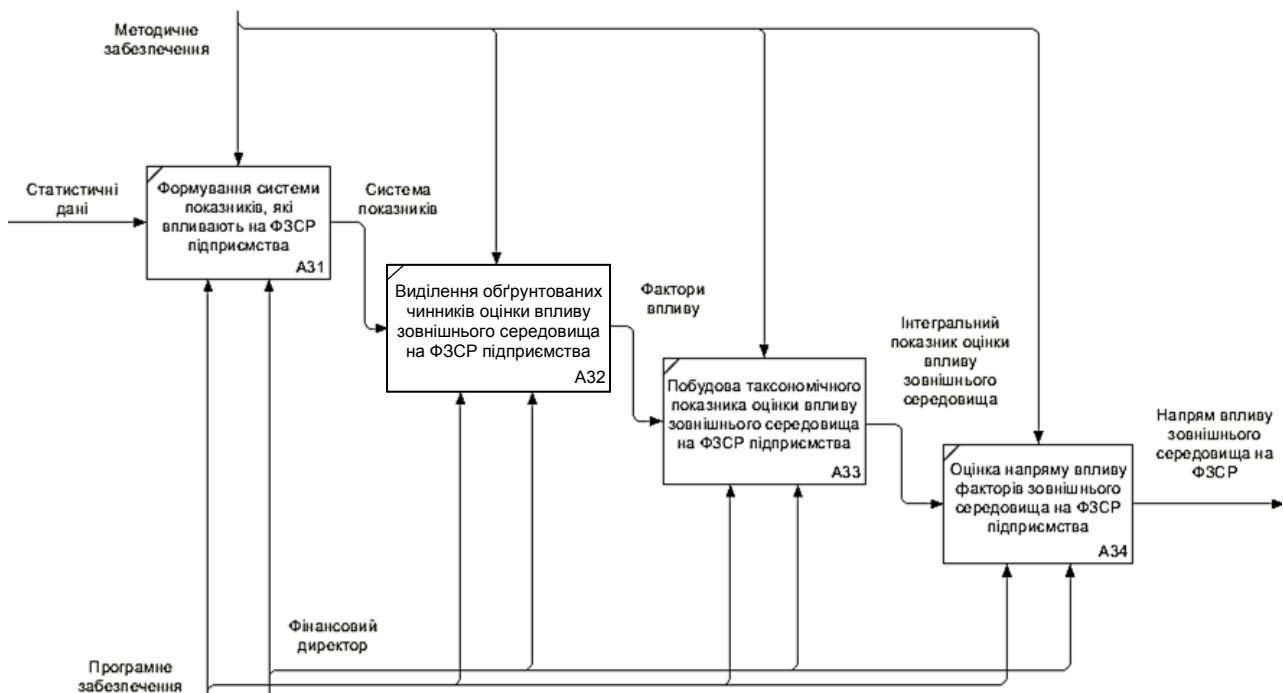


Рис. 2.71. Декомпозиція етапу "Оцінка впливу зовнішнього середовища на ФЗСР підприємства"

Його реалізація відбувається на базі методичного підходу до оцінювання зовнішнього середовища, який наведено на рис. 2.72.



Рис. 2.72. Методичний підхід до оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища на фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємства

У межах першого блоку відбувається формування системи показників оцінки впливу зовнішнього середовища на фінансове забезпечення суб'єктів господарювання, до яких пропонується віднести такі:

видатки державного бюджету Міністерству аграрної політики та продовольства (млн грн);

обсяг пільгового кредитування АПК (млрд грн);

видатки державного бюджету для сільського господарства (млн грн);

кількість державно-цільових програм розвитку АПК (шт.);

індекс інфляції в Україні (%);

обсяг бюджетних коштів на пільгове кредитування АПК (млрд грн);

обсяг непільгового кредитування АПК (млрд грн);

офіційний курс гривні до долара США (грн / дол. США);

рівень безробіття (%);

короткострокові кредити банків у сільському, лісовому та рибному господарстві (млн грн);

облікова ставка НБУ (%).

За допомогою методу кореляційного аналізу проводиться остаточний відбір показників, що спричиняють суттєвий вплив на фінансове забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання.

У межах другого блоку відбувається виділення обґрунтованих чинників оцінки впливу зовнішнього середовища на ФЗСР за допомогою методу факторного аналізу. У результаті проведених розрахунків та отриманих факторних навантажень пропонується сформулювати три значущих чинники: монетарно-інфляційний; прямої бюджетної підтримки; державної підтримки пільгового кредитування.

З метою визначення сукупного впливу компліментарних і деструктивних чинників зовнішнього середовища на фінансове забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання в межах третього блоку етапу пропонується побудова інтегрального показника впливу зовнішнього середовища на рівень фінансового забезпечення методом адитивної згортки.

Останній блок передбачає оцінювання напряму впливу чинників зовнішнього середовища на фінансове забезпечення стійкого розвитку підприємств, для чого пропонується така інтерпретація:

стимуляційний вплив – зовнішнє середовище сприяє розвитку фінансового забезпечення суб'єктів господарювання шляхом надання економічних, правових та інших стимулів і можливостей;

нейтральний вплив – у зовнішньому середовищі відсутні як яскраво виражені можливості, так і обмеження для залучення суб'єктами господарювання фінансових ресурсів для їхнього стійкого розвитку;

деструктивний вплив – зовнішнє середовище характеризується наявністю кризових явищ різного ступеня та складності, що проявляються як на загальноекономічному, так і на галузевому рівні та перешкоджають ефективній діяльності та забезпеченню стійкого розвитку суб'єктів господарювання.

У зв'язку з тим, що значення інтегрального показника, на основі якого проводиться оцінювання впливу зовнішнього середовища на фінансове забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання, не має фіксованих меж, у дослідженні для його градації пропонується застосування закону Фібоначчі (золотого перетину).

Таким чином, для вибору суб'єктом господарювання адекватної стратегії фінансового забезпечення стійкого розвитку (ФЗСР) залежно від рівня його стійкого розвитку за фінансовою складовою, використовуваної форми фінансування та з урахуванням впливу зовнішнього середовища в дослідженні пропонується використання кубу стратегій фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання (рис. 2.73), що складає змістовність четвертого етапу модельованого бізнес-процесу.

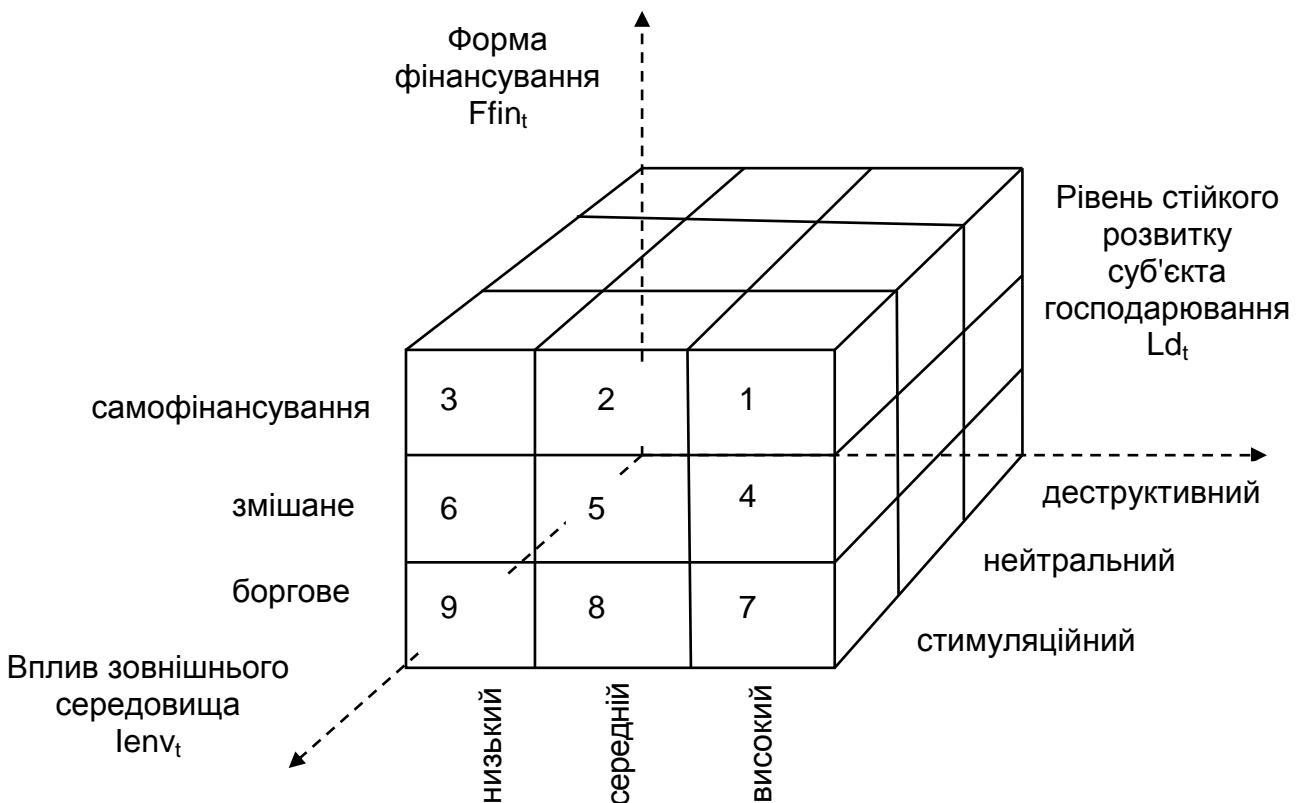


Рис. 2.73. Куб стратегій ФЗСР суб'єктів господарювання

Отже, підґрунтям для вибору стратегії ФЗСР підприємства є:
 результати позиціонування суб'єкта господарювання в кубі (форма фінансування, рівень стійкого розвитку);
 характеристики впливу зовнішнього середовища;
 рівень ефективності діяльності (рівень рентабельності);
 доцільність залучення додаткових позикових коштів (ефект фінансового важеля).

Підходи до вибору стратегії фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання відповідно до правил, розроблених на підґрунті викладеного, наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Підходи до вибору стратегії ФЗСР суб'єкта господарювання

Стратегії ФЗСР	Номер правила вибору стратегії ФЗСР								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Залучення додаткових фінансових ресурсів та інвестицій	↑		↑		↑	↑			
Ефективного використання власних фінансових ресурсів	→↓	→↓		→↓	→↓	→↓	→↓	→↓	
Розширеного фінансування		↑							
Стабілізаційного фінансування			→↓						
Оптимізації структури капіталу та мінімізації його вартості				↑					
Збереження форми фінансування							↑		
Залучення більш дешевих джерел фінансування								↑	
Антикризова									↑
Переходу до змішаної форми фінансування									→↓

Примітка: ↑ – стимуляційний вплив зовнішнього середовища; → – нейтральний; ↓ – деструктивний

Таким чином, у дослідженні проведено побудову структурно-функціональної моделі бізнес-процесу з формування фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання, задля чого побудовано контекстну діаграму, проведено її декомпозицію та декомпозицію етапів модельованого бізнес-процесу. Застосування методу структурно-функціонального моделювання в дослідженні дозволяє підвищити рівень структуризації бізнес-процесів на підприємстві та забезпечити ухвалення якісних управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та підтримки рівня його стійкого розвитку.

Висновки

Проведено комплексні дослідження фінансової архітекtonіки в умовах диджиталізації економіки України, у результаті яких вирішено важливе науково-практичне завдання подальшого розвитку теоретичного, методичного та аналітико-інструментального забезпечення її функціонування.

Досліджено теоретичні аспекти сутності фінансової архітекtonіки як нової концепції розвитку сучасного фінансового середовища, що виникло в ході численних наукових дискусій з приводу необхідності реформування національних і глобальних фінансових систем та підвищення їх ефективності. Визначено та доведено, що фінансова архітекtonіка – це особлива структура фінансової системи, яка відповідає її внутрішній сутності та забезпечує ефективне функціонування системи формування, накопичення та руху грошових фондів.

Розглянуто теоретичні передумови розбудови методології управління новітніми формами капіталу в цілому й ІК зокрема в контексті сучасних умов розширення форм капіталу. Проведений аналіз показав, що еволюція процесу розвитку змістовності поняття капіталу й еволюція процесу його пізнання мають відмінності в теоретичному аспекті з огляду на те, що суспільство постійно вдосконалювало матеріальне підґрунтя економічної системи.

Проведено аналіз основних підходів до концепцій капіталу, яким доведено, що ІК становить економічну категорію для позначення адекватної сучасному стану суспільства соціально-економічної форми вираження системи відносин між економічними та соціальними агентами з приводу виробництва, розповсюдження та використання продуктивних і комунікативних якостей, здібностей, сил, функцій та ролей людини. Узагальнено теорії ІК, проаналізовано сутність його складових, на основі цього виділено основні типи його складових, автор пропонує розглядати структуру інтелектуального капіталу як багатовимірну та поліструктурну систему.

Для формування нової парадигми функціонування фінансової архітекtonіки ІК запропоновано розглядати як найважливішу складову сукупного

капіталу та найважливіший чинник економічного зростання. Саме інтелектуальний капітал задає темп і характер відновлення технології виробництва і його продукції, які потім стають головною конкурентною перевагою на ринку.

Досліджено питання побудови ефективної системи фінансового менеджменту з урахуванням особливостей сучасної економіки та тенденцій цифрової трансформації всього суспільства.

Проведено аналіз аналітико-інструментального забезпечення формування архітектури фінансів, за яким визначено сутність поняття "інформаційна стратегія підприємства" як однієї з основних складових концепції розвитку інформаційних технологій та частини загальної бізнес-стратегії підприємства. Виявлено, що ІТ-стратегія може розглядатися у розрізі патерна технологічного фокусу, патерна можливостей ІТ і патерна управління. Запропоновано створення інформаційної стратегії ґрунтувати на одному з підходів, серед яких: відсутність стратегії або концепції; планування технічних та/або програмних засобів; авангардизм; ключові чинники успіху; інформаційна стратегія, яка визначається стратегією бізнесу; "вирівнювання" інформаційної стратегії і стратегії бізнесу; галузеві підходи; факторний підхід; матричний підхід. За результатами проведених досліджень з'ясовано перелік і змістовність етапів упровадження інформаційної стратегії у рамках удосконалення корпоративного управління підприємством.

Визначено найбільш універсальними, сучасними та ефективними інструментами управління проектами доцільність класичного проектного менеджменту, Agile, Scrum, Lean, Kanban.

Визначено доцільність для реалізації менш масштабних проектів застосування інших інструментів проектного управління як більш гнучкі. Їх гнучкість проявляється в сутнісному підході до розгляду проекту не як методу управління, а як набору ідей і принципів, за якими потрібно реалізувати. Такі інструменти можуть підлаштуватися під будь-які умови та процеси організації, що наділяє їх додатковою характеристикою – адаптивність. Таким чином, розглянуті інструменти управління проектами запропоновано застосовувати залежно від потреб замовника продукту, виду проекту, можливостей і достатньої кваліфікації команди щодо його реалізації.

Визначено доцільність через комплексний підхід до самої процедури оцінювання процес визначення вартості розподіляти на окремі етапи – бізнес-процеси, в межах яких формуються цілі та мета оцінювання, встановлюються методи обчислення вартості, обсяги, тип необхідної інформації тощо. Застосовано моделювання бізнес-процесів на основі функціонального моделювання SADT (IDEF0) задля більш наочного та змістовного відображення процесу оцінювання вартості.

Виділено ключові напрями діагностики фінансового стану підприємства. За допомогою методу структурно-функціонального моделювання розроблено моделі аналітичних бізнес-процесів за виділеними напрямками, а саме:

- аналіз складу, структури й ефективності використання капіталу підприємства;

- аналіз фінансових результатів підприємства;

- аналіз оборотних активів підприємства;

- аналіз ділової активності підприємства.

Проведено декомпозицію побудованих моделей, виділено й охарактеризовано змістовність етапів у межах кожного розглянутого бізнес-процесу.

Подане моделювання бізнес-процесів фінансової логістики сприяє підвищенню гнучкості логістичної системи та забезпечує швидку адаптацію системи до змін в умовах мікро- та макросередовища.

Запропонований підхід до моделювання бізнес-процесів фінансового контролінгу дозволить забезпечити своєчасне виявлення негативних аспектів і запровадження необхідних корегувальних заходів, що сприятиме реалізації стратегічних цілей підприємства, вдосконаленню інформаційного забезпечення, впровадженню ефективних методів управління.

Сформовано теоретичний базис фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання. З метою удосконалення та структуризації процесу фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства в дослідженні за допомогою методу структурно-функціонального моделювання побудовано модель цього бізнес-процесу. Розглянуто методичний підхід до оцінювання рівня стійкого розвитку підприємства за фінансовою складовою. Для вибору суб'єктом господарювання адекватної стратегії фінансового забезпечення стійкого розвитку залежно від рівня

його стійкого розвитку за фінансовою складовою, використовуваної форми фінансування та з урахуванням впливу зовнішнього середовища в дослідженні запропоновано використання кубу стратегій фінансового забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання. Сформовано й охарактеризовано правила вибору стратегії фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства. Застосування методу структурно-функціонального моделювання в дослідженні дозволяє підвищити рівень структуризації бізнес-процесів на підприємстві та забезпечити ухвалення якісних управлінських рішень.

Використана література

1. Аверина О. И. Анализ и оценка устойчивого развития предприятия / О. И. Аверина, Д. Д. Гудкова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук : науч. изд. Института стратегических исследований. – 2016. – № 3. – С. 10–19.
2. Акимова Е. В. Бюджетирование в системе финансового управления предприятием / Е. В. Акимова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2007. – № 2Е (10). – С. 2–7.
3. Аминова З. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости / З. Аминова. – Москва : Компания Спутник +, 2002. – 536 с.
4. Андреева Т. Є. Теоретичні засади формування системи фінансового менеджменту підприємства / Т. Є. Андреева, Д. А. Терещенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 255–260.
5. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку : монографія / В. Г. Андрійчук. – Ніжин : ТОВ Вид-во "Аспект-Поліграф", 2007. – 216 с.
6. Ансофф Р. Стратегическое управление / Р. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 343 с.
7. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євро-союзі та перспективи в Україні / В. В. Апалькова // Вісник Дніпропетровського університету. – 2015. – № 4. – С. 9–18.
8. Ареф'єва О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1 (91). – С. 101.
9. Архипов В. Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга / В. Е. Архипов. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 148 с.
10. Бабій О. М. Управління вартістю підприємства : навч. посіб. / О. М. Бабій, В. С. Малишко, Г. О. Пудичева. – Одеса : ОНЕУ; Ротапринт, 2016. – 207 с.
11. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / К. С. Безгін. – Маріуполь : Приазовський державний технічний університет, 2009. – 20 с.

12. Берталанфи Л. Общая теория систем – обзор проблем и результатов / Л. Берталанфи // Системные исследования : ежегодник. – Москва : Наука, 1969. – 201 с.
13. Біляєва В. Ю. Забезпечення фінансової стійкості банку засобами фінансового інжинірингу [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / В. Ю. Біляєва. – Харків : Харк. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця, 2017. – 20 с.
14. Бирман Г. Экономический анализ финансовых проектов / Г. Бирман, С. Шмидт. – Москва : Банки и биржи; ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 631 с.
15. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : у 2-х т. / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 1999. – Т. 2. – 512 с.
16. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Эльга; Ника-Центр, 2004. – 720 с.
17. Божанова О. В. Структурно-функціональне моделювання процесу управління економічним потенціалом підприємств / О. В. Божанова // Сб. науч. трудов "Вестник НТУ "ХПИ" : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2010. – № 58. – 202 с.
18. Большая советская энциклопедия : в 30-ти т. / под ред. А. М. Прохорова. – 3-е изд. – Москва : Советская энциклопедия, 1969–1978.
19. Большой экономический словарь / под общ. ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд, доп. и перераб. – Москва : Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
20. Борщук Є. М. Основи теорії стійкого розвитку еколого-економічних систем : монографія / Є. М. Борщук. – Львів : Растр-7, 2007. – 435 с.
21. Бродський Ю. Б. Методологічні аспекти структурно-функціонального моделювання в економіці / Ю. Б. Бродський, К. В. Молодецька, О. М. Николук // Наукові читання – 2014 : наук.-теорет. зб. ЖНАЕУ. – Житомир : ЖНАЕУ, 2014. – Т. 3. – С. 11–15.
22. Брюховецька Н. Ю. Підходи до визначення капіталізації підприємств / Н. Ю. Брюховецька // Наук. праці конф. ДонНТУ. Серія "Економічна". – 2007. – Вип. 31-1. – С. 224–229.
23. Бусов В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учебник для бакалавров / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков ; под общ. ред. В. И. Бусова. – Москва : Юрайт, 2014. – 430 с.
24. Вавилова М. С. Оптимизация финансовых потоков как элемент корпоративного управления / М. С. Вавилова // Стратегическое и проектное управление : сб. науч. ст.; под ред. В. Г. Прудского. – Пермь : Изд. Перм. гос. нац. исслед. ун-та, 2011. – С. 165–168.

25. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Изд. МГУ, 1995. – 360 с.
26. Власов В. Г. Иллюстрированный художественный словарь / В. Г. Власов. – Санкт-Петербург : Икар, 1993. – С. 25.
27. Волинчук Ю. В. Фінансова архітектоніка забезпечення прибутковості підприємства / Ю. В. Волинчук, Н. В. Герасимьяк // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. – Вип. 2 (112). – С.19–22.
28. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / М. В. Володькина. – Киев : Знание-Пресс, 2002. – 149 с.
29. Воронін А. В. Системний підхід до управління вартістю підприємства / А. В. Воронін // Економіка і організація управління. – 2016. – № 3 (23). – С. 148–155.
30. Гениберг Т. В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы / Т. В. Гениберг, Н. А. Иванова, О. В. Полякова // Научные записки НГУЭУ. – 2009. – № 9. – С. 68–88.
31. Герасимчук З. В. Регіональна політика сталого розвитку: теорія, методологія, практика : монографія / З. В. Герасимчук. – Луцьк : Надстир'я, 2008. – 528 с.
32. Глущенко О. В. Фінансова архітектоніка: теоретико-методологічний аспект / О. В. Глущенко // Наука й економіка : наук.-теорет. ж-л Хмельницького економічного ун-ту. – 2013. – Вип. 4 (32). – Т. 1. – С. 43–52.
33. Голофаєва І. П. Фінансові потоки в логістичній діяльності підприємства / І. П. Голофаєва // Бізнес Інформ. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2013. – № 8. – С. 248–252.
34. Гончаренко М. О. Дослідження стійкості розвитку підприємства як економічної системи / М. О. Гончаренко // Праці Одеського політехн. ун-ту. Серія "Економіка". – 2009. – Вип. 1 (33) – 2 (34). – 243 с.
35. Гончаренко О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації / О. М. Гончаренко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Вип. 1. – № 56. – С. 35–40.
36. Гордієнко К. Д. Економічний тлумачний словник. Понятійна база законодавства України у сфері економіки / К. Д. Гордієнко. – 2-е вид., перероб. і доп. – Київ : КНТ, 2007. – 360 с.
37. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия / В. А. Горемыкин. – Москва : Изд. "Альфа-Пресс", 2007. – 544 с.

38. Гребешков О. М. Інформаційне забезпечення розвитку підприємства: аналітична оцінка зарубіжної та вітчизняної практики / О. М. Гребешков // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана" ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.). – Київ : КНЕУ, 2010. – Вип. 23. – С. 177–189.
39. Гриценко А. А. Институциональная архитектура: предмет, основные законы, методология / А. А. Гриценко // Наукові праці ДонНТУ. Серія "Економічна". – 2006. – Вип. 103-1. – С. 31–38.
40. Гриценко А. А. Развитие форм обмена, стоимости и денег / А. А. Гриценко. – Киев : Основа, 2005. – С. 8–18.
41. Губар Ю. Дослідження проблеми узгодження методичних підходів до оцінки нерухомості в населених пунктах / Ю. Губар, А. Губар. // Сучасні досягнення геодезичної науки та виробництва. – 2014. – № 1 (27). – С. 82–85.
42. Давиденко Н. М. Фінансовий менеджмент підприємств [Текст] / Н. М. Давиденко // Фінанси України. – 2004. – № 6. – С. 90–95.
43. Данилишин Б. М. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України / Б. М. Данилишин, С. І. Дорогунцов, В. С. Міщенко. – Київ : РВПС України, 1999. – 716 с.
44. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О. Б. Данченко. – Київ : Університет економіки та права "КРОК", 2017. – 238 с.
45. Даценко Г. В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства / Г. В. Даценко // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 162–165.
46. Демидова І. А. Інформаційне забезпечення стійкого економічного розвитку машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / І. А. Демидова. – Маріуполь : Приазовський держ. техн. ун-т, 2010. – 20 с.
47. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 560 с.
48. Экономическая энциклопедия / Е. И. Александрова, А. В. Аникин, А. И. Архипов и др. ; под ред. Л. И. Абалкина. – Москва : ОАО "Издательство "Экономика", 1999. – 1055 с.
49. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / відп. ред. С. В. Мочерний. – Київ : Видавничий центр "Академія", 2000. – Т. 1. А–К. – 864 с.

50. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України / Г. Т. Карчева, Т. С. Смовженко, В. І. Міщенко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук Г. Т. Карчевої. – Київ : ДВНЗ "Університет банківської справи", 2016. – 276 с.

51. Єфремова Л. В. Особливості використання методичних підходів з оцінки при визначенні ринкової вартості підприємства / Л. В. Єфремова, Н. М. Алєйнікова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 6. – С. 284–288.

52. Журавльова І. В. Морфологічний аналіз сутності поняття "інтелектуальний капітал" як підґрунтя системи моніторингу його функціонування / І. В. Журавльова // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 17. – № 2. – С. 30–38.

53. Журавльова І. В. Сутність компетентнісного інтелектуального капіталу та його роль в розвитку соціально-економічних систем / І. В. Журавльова // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2008. – № 2. – Т. 1. – С. 175–179.

54. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства : наук. вид. / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 284 с.

55. Журавльова І. В. Факторний аналіз функціонування інтелектуального капіталу підприємств машинобудування / І. В. Журавльова // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 5 (143). – С. 116–125.

56. Журавльова І. В. Фінанси підприємств: теоретико-методичне забезпечення формування та відтворення : монографія / І. В. Журавльова, О. М. Ястремська, О. В. Слуцька ; за заг. ред. канд. екон. наук., проф. І. В. Журавльової. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – С. 55–91.

57. Журавльова І. В. Функціонування інтелектуального капіталу: методологічне та методичне забезпечення : монографія / І. В. Журавльова. – Харків : ТО "Ексклюзив", 2016. – 376 с.

58. Завадський Й. С. Менеджмент : Management : у 2-х т. / Й. С. Завадський. – 2-е вид. – Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – Т. 1. – 542 с.

59. Зінченко (Притула) Н. І. Побудова інформаційної моделі визначення проблем кредитно-рейтингової оцінки підприємств-емітентів / Н. І. Зінченко (Притула) // Економіка розвитку. – 2007. – № 2. – С. 60–62.

60. Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности / К. Зук, Дж. Аллен; пер. с англ. – Москва : ООО "ИД Вильямс", 2009. – 192 с.

61. Іванчук К. О. Динамічна діагностика потенційних можливостей стійкого економічного розвитку торговельного підприємства / К. О. Іванчук // Mechanism of Economic Regulation. – 2015. – № 1. – С. 47–54.
62. Ивашковская И. В. Структура капитала в российских компаниях как стратегическое решение / И. В. Ивашковская, М. С. Солнцева // Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия "Менеджмент". – 2008. – № 3. – С. 3–32.
63. Ілляшенко Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системою управління діяльністю підприємств / Т. О. Ілляшенко, К. В. Ілляшенко, М. В. Скобенко // Вісник СумДУ. Серія "Економіка". – 2012. – № 3. – С. 36–44.
64. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. – Москва : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2000. – 416 с.
65. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф; пер. с англ. – Москва : Экономика, 2001. – 248 с.
66. Карцева В. В. Формування системи стратегічного контролінгу підприємства на базі визначення цільових показників / В. В. Карцева // Науковий вісник Полтавського ун-ту економіки і торгівлі. – 2012. – № 1 (52). – С. 184–188.
67. Карчева Г. Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки / Г. Т. Карчева, Д. В. Огородня, В. А. Опенько // Фінансовий простір. – 2017. – № 3. – С. 21.
68. Кемпбелл Э. Стратегический менеджмент : учебник / Э. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – Москва : Проспект, 2003. – 336 с.
69. Климова І. Г. Сутність та складова фінансово-кредитного механізму інноваційного розвитку : інновації та розвиток / І. Г. Климова // Інвестиції : практика та досвід. – 2009. – № 1. – С. 25–27.
70. Климчук М. М. Бізнес-процеси: еволюція, сутність класифікація та бізнес-моделювання / М. М. Климчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту. Серія "Економічні науки". – 2010. – Вип. 4. – С. 22–28.
71. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент [Текст] / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – 3-те видання, випр. і доп. – Київ : Знання, 2008. – 483 с.
72. Ковалёв В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалёв. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 768 с.
73. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления / В. Колпаков // Персонал. – 2002. – № 3. – С. 38–44.

74. Кораблінова І. А. Інформаційне середовище компанії в умовах сучасної хвилі "цифрової трансформації" / І. А. Кораблінова // Наук.-вироб. журнал "Бізнес-навігатор". – 2018. – Вип. 2-2 (45). – С.11–15.

75. Корбутяк В. І. Методологія системного підходу до наукових досліджень : навч. посіб. / В. І. Корбутяк. – Рівне : НУВГП, 2010. – 176 с.

76. Корягін М. В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції : монографія / М. В. Корягін. – Львів : ЛКА, 2012. – 389 с.

77. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Котлер, Д. Мурин. – Москва : Олимп-Бизнес, 2000. – 578 с.

78. Кракос Ю. Б. Індикатори фінансової безпеки / Ю. Б. Кракос // Научный диспут: вопросы экономики и финансов : сб. тезисов научных работ II Междунар. науч.-практ. конф. (Киев – Будапешт – Вена, 31 марта 2015 года) ; Финансово-экономический научный совет, 2015. – С. 28–32.

79. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2005. – 152 с.

80. Кулиняк І. Я. Науково-теоретичні підходи до створення інформаційних систем управління на підприємствах / І. Я. Кулиняк, О. В. Перелигіна // Вісн. нац. ун-ту "Львівська політехніка". – 2012. – № 722. – С. 373–377.

81. Кучеренко А. И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации / А. И. Кучеренко // Справочник экономиста. – 2010. – № 3. – С. 33–40.

82. Лаврик У. В. Комплексна оцінка стійкого розвитку підприємств та методичні підходи до її визначення / У. В. Лаврик // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – 2014. – Вип. 2/3. – Т. 19. – С. 187–193.

83. Левчак І. Я. Вартість підприємства як критерій ефективності управління / І. Я. Левчак // Наук. вісник Ужгородського ун-ту. Серія "Економіка". – 2014. – Вип. 1 (42). – С. 104–108.

84. Лобов С. П. Розробка ІТ-стратегії підприємства з використанням методології стратегічного аналізу / С. П. Лобов // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 9. – С. 26–30.

85. Лопатинський Ю. М. Детермінанти сталого розвитку аграрних підприємств : [монографія] / Ю. М. Лопатинський, С. І. Тодорюк. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2015. – 220 с.

86. Луцишин З. О. Формування глобальної фінансової архітектури світового господарства : автореф. дис. ... д-ра. екон. наук : спец. 08.05.01 "Світове господарство і міжнародні економічні відносини" / З. О. Луцишин. – Київ : Б. в., 2003. – 42 с.
87. Лямець В. І. Системний аналіз. Вступний курс / В. І. Лямець, А. Д. Тевяшев. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Харків : ХНУРЕ, 2004. – 448 с.
88. Мазаракі А. Fintech у системі суспільних трансформацій / А. Мазаракі, С. Волосович // Вісник Київського нац. торговельно-економічного ун-ту. – 2018. – № 2. – С. 5–18.
89. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов с BPwin 4.0. / С. В. Маклаков. – Москва : Диалог-МИФИ, 2002. – 224 с.
90. Матейко С. В. Фінансова звітність як інформаційна база аналізу фінансових ресурсів та шляхи її вдосконалення / С. В. Матейко, І. В. Рудченко // Держава та регіони. – 2006. – № 3. – С. 196–199.
91. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств [Текст] : монографія / О. Г. Мендрул. – Київ : КНЕУ, 2002. – 224 с.
92. Методология функционального моделирования IDEF0. Руководящий документ. – Москва : ИПК Издательство стандартов, 2000. – 75 с.
93. Мильнер Б. З. Теория организаций : курс лекций / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
94. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
95. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 330 с.
96. Мойсеєнко І. Бенчмаркінг як метод фінансового контролінгу діяльності підприємства / І. Мойсеєнко // Економіка АПК. – 2002. – № 9. – С. 237–242.
97. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посіб. / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів : ЛьвДУВС, 2011. – 380 с.
98. Мостовенко Н. А. Передумови формування фінансової архітектури / Н. А. Мостовенко, М. С. Забедюк // Економічний форум. – 2014. – № 3. – С. 270–275.

99. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку / А. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.
100. Науменкова С. Формування нової фінансової архітектури: основні питання та можливі виклики для України / С. Науменкова // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 1. – С. 8–13.
101. Омеляненко Т. В. Ракурси інформаційної стратегії підприємства / Т. В. Омеляненко // Вчені записки : зб. наук. праць Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Вип. 12. – С. 124–130.
102. Осовська Г. В. Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. – Київ : Кондор, 2007. – 358 с.
103. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством / С. І. Павлова // Вісник ЖДТУ. – 2016. – № 4 (78). – С. 170–176.
104. Пирс II Дж. Стратегический менеджмент / Дж. Пирс II, Р. Робинсон. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 560 с.
105. Полтініна О. П. Управління вартістю підприємства : навч. посіб. / О. П. Полтініна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 139 с.
106. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
107. Попов С. А. Стратегическое управление: 17–модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4 / С. А. Попов. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
108. Попова О. Л. Сталий розвиток агросфери України: політика і механізми / О. Л. Попова. – Київ : Ін-т екон. та прогнозув. НАНУ, 2009. – 352 с.
109. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – Москва : ИД "Вильямс", 2005. – 602 с.
110. Сабліна Н. В. Теоретичні аспекти фінансового контролінгу / Н. В. Сабліна, Є. А. Зубенко // Вісник НТУ "ХПІ". – 2015. – № 23 (1132). – С. 90–97.
111. Сатир Л. М. Інструменти бізнес-аналітики для моніторингу підприємницької діяльності / Л. М. Сатир, В. В. Новікова // International Journal of Innovative Technologies in Economy. – 2017. – № 4(10). – С. 31–33.
112. Селіверстова Л. С. Управління грошовими потоками підприємства / Л. С. Селіверстова // Економіка та держава. – 2015. – № 9. – С. 20–22.

113. Сидоренко Ю. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення стійкого розвитку підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Ю. В. Сидоренко. – Харків : Харківська нац. акад. міськ. господ., 2013. – 20 с.
114. Словарь современной экономической теории Макмиллана / [Дж. Т. Аддисон и др.]; общ. ред. Д. У. Пирса; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 607 с.
115. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. – Київ : Головна редакція Укр. рад. енциклопедії, 1974. – 776 с.
116. Стеців Л. П. Теоретико-методичні основи побудови ефективної системи фінансового менеджменту підприємства / Л. П. Стеців // Наукові записки. – 2013. – № 4 (45). – С. 39–45.
117. Стецюк П. А. Фінансова архітектура забезпечення конкурентоспроможності підприємства / П. А. Стецюк // Вісник Харківського нац. техн. ун-ту сільського госп. ім. Петра Василенка. – 2014. – Вип. 150. – С. 33–40.
118. Стратегічне управління / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. ; за ред. В. Л. Дикань. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
119. Татарінова К. Ю. Стоимостно-ориентированное управление компанией, или создание стоимостного мышления / К. Ю. Татарінова // Молодой ученый. – 2016. – № 7. – С. 1002–1006.
120. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. – Київ : КНЕУ, 2013. – 407 с.
121. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
122. Фоміна М. В. Проблема сталого економічного розвитку в умовах глобалізації : монографія / М. В. Фоміна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 359 с.
123. Функциональное моделирование на базе стандарта IDEF0 : метод. указания / сост. Д. Ю. Киселев, Ю. В. Киселев, А. В. Вавилин. – Самара : Изд-во СГАУ, 2014. – 20 с.
124. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген. – Москва : БМикро, 2002. – 320 с.

125. Хвостенко В. Методичні рекомендації до виконання лабораторних робіт з навчальної дисципліни "Фінансовий інжиніринг" для студентів напряму підготовки 6.030508 "Фінанси і кредит" денної форми навчання / В. Хвостенко. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 57 с.

126. Хвостенко В. С. Ринок похідних цінних паперів в Україні / В. С. Хвостенко // Причорноморські економічні студії : наук.-практ. ж-л. – 2017. – Вип. 17. – С. 220–224.

127. Хвостенко В. Фінансові інструменти місцевих займів як фактор забезпечення регіонального розвитку / В. Хвостенко // Регіональна економіка та управління : наук.-практ. ж-л. – 2015. – № 3 (06). – С. 164–167.

128. Хістева О. В. Якість прибутку та його вплив на сталий розвиток торговельного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.07.05 "Економіка торгівлі та послуг" / О. В. Хістева. – Донецьк : Б. в., 2006. – 26 с.

129. Хомяченкова Н. А. Механизм интегральной оценки устойчивого развития промышленных предприятий : автореф. дисс. ... канд. эк. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / Н. А. Хомяченкова. – Москва : Тверской гос. нац. ун-т, 2011. – 21 с.

130. Черкасова Т. О. Синтез системи фінансового менеджменту територіально розподіленого виробничого підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.02.03 "Організація управління, планування і регулювання економіки" / Т. О. Черкасова. – Донецьк : Донец. нац. ун-т., 2004. – 20 с.

131. Чумиков А. Н. Связи с общественностью. Практикум : учеб. пособ. для академического бакалавриата / А. Н. Чумиков. – Москва : Изд. "Юрайт", 2018. – 173 с.

132. Шандова Н. В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи : автореф. дис. ... д-ра. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Н. В. Шандова. – Одеса : Одес. нац. економ. ун-т, 2015. – 40 с.

133. Шевченко Т. Є. Методичні підходи до управління фінансовою стратегією підприємства / Т. Є. Шевченко, О. І. Лозовська // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2014. – Вип. 14. – С. 225–230.

134. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шеер; пер. с англ. Н. А. Михайлова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Весть – МетаТехнология, 1999. – 151 с.

135. Шершньова З. Є. Фінансова стратегія : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
136. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент / Л. С. Шеховцева. – Калининград : Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. – 153 с.
137. Шкробот М. В. Сутність та основи функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємств / М. В. Шкробот // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т. 2. – С. 236–240.
138. Шульга Н. П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика / Н. П. Шульга. – Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2004. – 326 с.
139. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства / В. А. Янковська // Вісник НТУ "ХПІ". – 2013. – № 50 (1023). – С. 182–187.
140. Alawode A. A. What is Financial Stability? / A. A. Alawode, M. Al Sadek // Financial Stability Paper Series. – 2008. – No. 1. – 26 p.
141. Blix M. Digitalization, Immigration and the Welfare State / M. Blix. – UK : Edward Elgar Publishing, Inc, 2017. – 200 p.
142. Bhaduri S. N. Determinants of capital structure choice : A study of the Indian sector / S. N. Bhaduri // Applied Financial Economics. – 2002. – No. 12. – P. 655–665.
143. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – Cambridge : MIT Press, 1962. – 463 p.
144. Drucker P. F. Management challenges for the twenty-first century / P. F. Drucker. – S. I. : Harper Business, 2001. – 224 p.
145. Eriksson H.- E. Business Modeling with UML: Business Patterns at Work / H.-E. Eriksson, M. Penker. – N. J. : John Wiley & Sons, 2000. – 459 p.
146. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 327 p.
147. Harrington E. C. The Desirability Function / E. C Harrington // Industrial Quality Control. – 1965. – April. – P. 494–498.
148. Jauch L. R. Business policy and strategic management / L. R. Jauch, W. F. Glueck. – New York : McGraw-Hill, 1988. – 940 p.
149. Khvostenko V. Innovative financial technologies in the security exchange / V. Khvostenko // "Aktualni vedecke vymozenosti 2016" : Materialy XII Mezinarodni Vedecko-prakticka conference (22–30 June 2016). – Praga : Education and science, 2016. – P. 410–415.

150. Munroe D. Economic Efficiency in Polish Peasant Farming: An International Perspective / D. Munroe // *Regional Studies* : Taylorand Francis Journals. – 2001. – Vol. 35 (5). – P. 461–471.

151. Nivorozhkin E. Capital structures in emerging stock markets: The case of Hungary / E. Nivorozhkin // *The Developing Economies*. – 2002. – No. 40. – P. 166–187.

152. Sullivan P. Value-Driven Intellectual Capital / P. Sullivan. – S. I. : John Wiley & Sons, 2000. – 240 p.

153. Stakhov A. "Golden" Fibonacci Goniometry, FibonacciLorentz Transformations, and Hilbert's Fourth Problem / A. Stakhov, S. Aranson // *Congressus Numerantium*, 193. – 2006. – P. 119–156.

154. Zhuravleva I. V. Capital structure rationalization taking in to account the intellectual component / I. V. Zhuravleva, I. L. Latysheva // *Науковий вісник Національного гірничого університету*. – 2014. – No. 5. – С. 141–148.

155. Андреев М. Стратегический подход к построению информационных систем транспортных и логистических компаний [Электронный ресурс] / М. Андреев // Официальный сайт компании "КРОК". – Режим доступа : https://www.croc.ru/i/presentation/presentation_254.pdf.

156. Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг у транснаціональних корпораціях і холдингах [Електронний ресурс] / Н. Д. Бабяк, Н. Ю. Буратчук // *Фінанси України*. – Режим доступу : www.irbis-nbuv.gov.ua.

157. Бажал Ю. Інформаційна економіка [Електронний ресурс] / Ю. Бажал. – Режим доступу : http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/2430/1/Bazhal-nformat-siyна_ekonomika.pdf.

158. Берест М. М. Фінансовий аналіз [Електронний ресурс] : навч. посіб. / М. М. Берест. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 164 с. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua>.

159. Важенина Т. М. Формирование системы показателей оценки устойчивости развития муниципального образования [Электронный ресурс] / Т. М. Важенина // *Вестник Науч.-исслед. центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского гос. ун-та*. – 2010. – № 4. – Режим доступа : <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2010/2010-4/2/2.htm>.

160. Власова К. Е. Финансовая стратегия: теоретические основы и методика разработки [Электронный ресурс] / К. Е. Власова, Е. В. Кирова // *Современный менеджмент: проблемы и решения* : Мат-лы Междунар. заочной науч.-практ. конф. (Новосибирск, 2010). – С. 62–71. – Режим доступа : <https://sibac.info/conf/manag/ia/51429>.

161. Глущенко О. В. Вектори розвитку інституційної архітектури ринку фінансових послуг України [Електронний ресурс] / О. В. Глущенко // Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. – 2011. – № 961. – Режим доступу : <http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6907/2/Gluschenko%20O.V.pdf>.

162. Гребешков О. М. Методичні підходи до розробки та впровадження інформаційної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Гребешков // Ефективна економіка. – 2010. – № 12. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=414>.

163. Загальні засади оцінки майна і майнових прав : Постанова Кабінету Міністрів України Про затвердження Національного стандарту № 1 від 10.09.2003 р. № 1440 [Електронний ресурс] / Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/ru/1450/sp?sp=:max100&lang=uk>.

164. Захожай В. Б. Методичний підхід до обґрунтування типу інформаційної стратегії управління витратами промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. Б. Захожай, О. О. Черняєва // Економіка та держава. – № 10/2017 – С. 17–21. – Режим доступу : http://www.economy.in.ua/pdf/10_2017/6.pdf.

165. Казаков М. К. Управление проектами как инструмент реализации стратегии развития компании ОАО "СевЗап НТЦ" [Электронный ресурс] / М. К. Казаков, В. В. Трофимов. – Режим доступа : <http://www.pmuniversity.ru/about/news/detail.php?&ID=6308>.

166. Князь С. В. Управлінські рішення у системі фінансового менеджменту [Електронний ресурс] / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/19196/1/28-Kniaz-140-148.pdf>.

167. Концева В. В. Фінансові потоки в логістичних системах [Електронний ресурс] / В. В. Концева, С. С. Костенко. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vntu/2009_19_1/pdf/85/PDF.

168. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України 2018 – 2020 [Електронний ресурс] // Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>.

169. Кузнецова О. А. Формирование финансовой стратегии организации [Электронный ресурс] / О. А. Кузнецова, И. А. Ишеева, Ю. В. Дворникова // Концепт. – 2013. – Спецвып. № 4. – Режим доступа : <http://e-koncept.ru/2013/13533.htm>.

170. Лігоненко Л. О. Зміст та механізм формування стратегії диджиталізації в бізнес-організаціях [Електронний ресурс] / Л. О. Лігоненко, А. В. Хріпко, А. А. Доманський // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". – 2018. – № 22. – Режим доступу : <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555>.

171. Луцишин З. Сучасна світова фінансова архітектура: тенденції та суперечності розвитку в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / З. Луцишин. – Режим доступу : <http://soskin.info/ea/2005/5-6/20050506.html>.
172. Маркина И. А. Факторный подход к определению информационной стратегии предприятия [Электронный ресурс] / И. А. Маркина, Д. В. Дячков // Вопросы современной экономики. – № 2 (2014). – Режим доступа : <http://engineeringjournal.com/index.php/CEI/article/view/103/89>.
173. Матвеев И. А. Формирование и оценка информационной стратегии промышленных предприятий [Электронный ресурс] / И. А. Матвеев. – Режим доступа : https://gsom.spbu.ru/files/upload/doctoral_program/avtoreferat/Matveev_IA.pdf.
174. Михайлов А. Семь подходов к разработке IT-стратегий [Электронный ресурс] / А. Михайлов // Директор информационной службы. – 2004. – № 2. – С. 48–52. – Режим доступа : <https://www.osp.ru/cio/2004/02/173173>.
175. Моделювання бізнес-процесів та управління IT-проектами : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Є. М. Крижановський, А. Р. Ящолт, С. О. Жуков та ін.; за заг. ред. Є. М. Крижановського. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 91 с. – Режим доступу : https://ecopy.posibnyku.vntu.edu.ua/txt/2018/Kryzanovsk_yascholt_modelyuvanna_np_p024.pdf.
176. Офіційний сайт дослідницької і консалтингової компанії Gartner. – Режим доступу : <https://www.gartner.com/en>.
177. Офіційний сайт Infopulse. – Режим доступу : <https://www.infopulse.com>.
178. Офіційний сайт SAP. – Режим доступу : <https://www.sap.com/ukraine/index.html>.
179. Офіційний сайт Спільноти незалежних консультантів "Альтернатива". – Режим доступу : <http://www.asign.in.ua/ua/portfolio/vebsajty/alternatyva-spilka-nezaleznyh-konsultantiv.html>.
180. Офіційний сайт Української біржі. – Режим доступу : www.ux.ua.
181. Официальный сайт BI платформа Qlik. – Режим доступа : <https://www.qlik.com/ru-ru>.
182. Официальный сайт BI платформа Tableau. – Режим доступа : <https://www.qlik.com/ru-ru>.
183. Партин Г. О. Завдання та основні функції фінансового контролю на підприємстві [Електронний ресурс] / Г. О. Партин, Г. Т. Гирик // Зб. наук.-техн. праць Національного лісотехнічного ун-ту України. – Режим доступу : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2013/23_8/272_Par.pdf.

184. Петрова А. И. Финансовая стратегия как инструмент управления стоимостью предприятия в современных экономических условиях [Электронный ресурс] / А. И. Петрова, А. И. Заруднев // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 10. – Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2013/10/26684>.

185. Положення про автоматизовану систему документообігу суду : Рішення Ради суддів України № 30 від 26.11.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr030414-10>.

186. Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектора економіки : Наказ Міністерства фінансів України № 170 від 14.02.2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06>.

187. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні : Закон України № 2658-III від 12.07.2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14/ed20160116#n100>.

188. Средневзвешенная стоимость капитала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://discovered.com.ua/glossary/srednevzveshennaya-stoimost-kapitala>.

189. Трутнев Д. Р. Информационная стратегия предприятия на основе бизнес-стратегии [Электронный ресурс] / Д. Р. Трутнев. – Режим доступа : <https://piter-consult.ru/home/Articles/it-managment-articles/IT-strategy-model.html>.

190. Фіщук В. Цифрова економіка – це реально [Електронний ресурс] / В. Фіщук. – Режим доступу : <http://biz.nv.ua/ukr>.

191. Харитонов Л. В. Методы оценки эффективности инвестиционной деятельности предприятий АПК [Электронный ресурс] / Л. В. Харитонов, Е. М. Шадоба, В. И. Рулинский. – Режим доступа : <http://research-journal.org/economical/medody-ocenki-effektivnosti-investicionnoj-deyatelnosti-predpriyatij-apk>.

192. Швидка О. П. Види контролінгу на підприємстві та їх взаємозв'язок [Електронний ресурс] / О. П. Швидка // Ефективна економіка. – 2013. – № 12. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2645>.

193. Шевчук Н. В. Аналітичні моделі вартісно-орієнтованого управління підприємством [Електронний ресурс] / Н. В. Шевчук. – Режим доступу : <http://www.slideshare.net/alegre380/4-shevchuk-n>.

194. Шурпенкова Р. К. Деякі підходи до оцінки вартості бізнесу [Електронний ресурс] / Р. К. Шурпенкова, І. І. Демко. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33926/1/61_324-330.pdf.
195. Юрчак О. В. Сучасний стан розробки стратегій в Україні: стратегія як проект [Електронний ресурс] / О. В. Юрчак. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str197.html>.
196. Як цифрова економіка змінить Україну [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/01/16/633057>.
197. Available at: JAAP JAN NIENHUIS: Product Development in two-sided markets [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.innopay.com/content/product-development-two-sided-markets>.
198. Digital Transformation Initiative. Executive summary may 2018 // World Economic Forum [Electronic resource]. – Access mode : <http://reports.weforum.org/digital-transformation>.
199. The Concept of a 'Digital Economy' [Electronic resource]. – Access mode : <http://odec.org.uk/the-concept-of-a-digital-economy>.
200. The World Development Report 2019: The Changing Nature of Work [Electronic resource] / The World Bank. – 2019. – Access mode : <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>.
201. The World Development Report 2019: The Changing Nature of Work [Electronic resource] / The World Bank. – 2019. – Access mode : <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>.

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи формування фінансової архітекτονіки за умов цифрової економіки	5
1.1. Природа та розвиток фінансової архітекτονіки в умовах цифрової трансформації.....	5
1.2. Методологія управління новітніми формами капіталу в умовах цифрової економіки	18
1.3. Стратегічна логіка капіталізації підприємства в новітніх умовах	28
1.4. Удосконалення системи фінансового менеджменту в умовах цифрової економіки	45
1.5. Інтернет-трейдинг на фондовому ринку в умовах цифрової економіки: теоретико-методологічні аспекти	55
Розділ 2. Аналітико-інструментальне забезпечення формування архітекτονіки фінансів.....	63
2.1. Сучасний стан і перспективи розвитку ринку бізнес-аналітики в Україні.....	63
2.2. Методичний інструментарій розроблення та впровадження інформаційної стратегії на підприємстві.....	72
2.3. Інструментарій проєктного управління в забезпеченні реалізації стратегічних рішень	82
2.4. Моделювання бізнес-процесів з оцінювання вартості бізнесу	93
2.5. Моделювання бізнес-процесів з управління вартістю підприємства	105
2.6. Моделювання бізнес-процесів з діагностики фінансового стану.....	118
2.7. Моделювання бізнес-процесів управління фінансовою безпекою підприємства.....	134
2.8. Моделювання бізнес-процесів фінансової логістики	144
2.9. Моделювання бізнес-процесів з фінансового контролінгу.....	154
2.10. Моделювання бізнес-процесів з формування фінансового забезпечення стійкого розвитку	166
Висновки.....	179
Використана література	183

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Журавльова Ірина Вікторівна
Максімова Марина Валеріївна
Хвостенко Владислав Сергійович та ін.

**АРХІТЕКТОНІКА ФІНАНСІВ:
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Монографія

*За загальною редакцією
д-ра екон. наук, професора І. В. Журавльової*

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *І. В. Журавльова*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *Н. І. Ганцевич*

Коректор *Н. І. Ганцевич*

План 2019 р. Поз. № 2-ЕНВ. Обсяг 201 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*