

## Онтологічні детермінанти фінансового менеджменту на підприємстві: концептуальні рамки і роль кадрового потенціалу

*Grzegorz Pawlowski<sup>1</sup>, Володимир Далук<sup>2</sup>, Сергій Кондратюк<sup>3</sup>,  
Іван Запесоцький<sup>4</sup>, Назар Матвієвський<sup>5</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
27.01.2023	Економіка	005.2:336

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7596734>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади та прикладні аспекти використання фінансового менеджменту на підприємстві, у т. ч. на основі ідентифікації онтологічних детермінант в умовах розвитку ринкової економіки.

На конкретному прикладі показано, що саме детермінанти фінансового менеджменту є специфічними складовими економічної напруги розвитку підприємств ІТ-сфери. Встановлено, що використання онтологічних детермінант фінансового менеджменту на внутрішньо-організаційному рівні сприяє ініціації тенденцій економічного розвитку суб'єкта господарювання.

Обґрунтовано необхідність гармонізації системи фінансового менеджменту і процесів формування кадрового потенціалу підприємства у зв'язку зі створенням умов для максимізації вартості агента ринку в постіндустріальних умовах.

**Ключові слова:** підприємство, детермінанта, фінансовий менеджмент, кадровий потенціал, прибуток, ефективність.

### **Ontological determinants of financial management at the enterprise: conceptual framework and the role of personnel potential**

**Annotation.** Market-oriented changes were a fundamental aspect of the modernization of Ukrainian enterprises in the context of the transition to the post-industrial era of development. Unfortunately, such market transformations in some places led to dramatic consequences - the low effectiveness of the reforms provoked the emergence of new and aggravation of already existing problems in the financial management system. Such aspects, first of all, should include the spread of dysfunctions in financial management at the enterprise. These problems systematically lead to a set of well-known adverse effects, the manifestations of which are unemployment, unjustified property stratification of society, mass deindustrialization of production processes in the most diverse branches of economic activity, low wages, etc.

<sup>1</sup> PhD in Economics, Zakład Handlowo-Uslugowy BHP, Poland, <https://orcid.org/0000-0002-7733-0732>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0003-0004-2270>

<sup>3</sup> аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0000-0002-8895-8904>

<sup>4</sup> аспірант, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0001-9751-4195>

<sup>5</sup> аспірант, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0002-9989-5689>

Today, the role and importance of theoretical and empirical research to identify the main determinants of financial management at enterprises are growing.

The article examines the theoretical and methodological foundations and applied aspects of the use of financial management at the enterprise, including based on the identification of ontological determinants in the conditions of the development of the market economy.

A specific example shows that the determinants of financial management are particular components of the economic tension of the development of IT enterprises. It was established that using ontological determinants of financial management at the intra-organizational level contributes to the initiation of economic development trends of the business entity.

The necessity of harmonizing the financial management system and forming the enterprise's personnel potential in connection with the creation of conditions for maximizing the value of the market agent in post-industrial states is substantiated.

**Keywords:** enterprise, determinant, financial management, personnel potential, profit, efficiency.

### Вступ

Фундаментальним аспектом модернізації українських підприємств в контексті переходу до постіндустріальної епохи розвитку були ринково-орієнтовані зміни. Очевидно, що такі ринкові перетворення подекуди призвели до драматичних наслідків – невисока результативність реформ спровокувала появу нових та загострення вже існуючих проблем у системі фінансового управління. До таких аспектів, перш за все, слід віднести поширення дисфункцій у фінансовому менеджменті на підприємстві. Слід відзначити, що саме ці проблеми систематично призводять до сукупності загальновідомих нині негативних ефектів, проявами чого стали безробіття, невинуватене майнове розшарування суспільства, масова деіндустріалізація виробничих процесів у найрізноманітніших галузях господарської діяльності, низькі заробітні плати тощо.

На сьогодні зростає роль та значення теоретико-емпіричних досліджень направлених на ідентифікацію основних детермінант фінансового менеджменту на підприємствах. Розробка теоретико-методологічних засад та прикладних рекомендацій стосовно ефективних підходів використання фінансового менеджменту в контексті максимізації вартості підприємств може стати базальним компонентом розвитку вітчизняної економіки.

Варто відзначити, що в теоретичному плані ідеї щодо використання детермінант фінансового менеджменту у якості інструментарію розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання розвинуті лише частково. Проблемами фінансового менеджменту як одного з важливих напрямків забезпечення ефективного економічного розвитку підприємств займалися такі науковці, як Н. Ботвіна [1], Ю. Верланов [2], Я. Гринчишин [3], В. Ковальчук [4], М. Крупка [5], А. Кучеренко [6], Р. Минів [7], Г. Партин [8] та ін. Разом з тим, нині майже відсутні прикладні дослідження, що стосуються впливу онтологічних детермінант фінансового менеджменту на розвиток вітчизняних підприємств.

*Метою статті* є дослідити теоретико-методичні засади, онтологічні детермінанти та організацію фінансового менеджменту на підприємстві ІТ-сектора у системному зв'язку з формуванням і розвитком кадрового потенціалу.

### Результати

Перш за все слід відзначити, що механізм фінансового менеджменту являє собою систему специфічних елементів (детермінант), які впливають на урегулювання процесу управління фінансовою діяльністю підприємства.

Переконані, що надзвичайно важливим є здійснення опису детермінант фінансового менеджменту на прикладі реального об'єкта (репрезентативного підприємства ІТ-сфери). На сьогодні дослідження детермінант фінансового менеджменту залишається скоріше за все фрагментарним, що підвищує актуальність відповідного наукового аналізу. Тим більше, найкраще процеси фінансового менеджменту проглядаються на найнижчому рівні, тобто на рівні конкретних підприємств, то звідси цілком логічним є аналіз конкретного суб'єкта господарювання, який має чіткі інституційні, фінансово-економічні характеристики та ін. Саме такий аналіз дозволить оцінити наскільки фінансовий менеджмент є ефективним в контексті максимізації вартості.

Отож, для аналізу ефективності нами було обрано «ХХХ» (дані приховано з метою дотримання конфіденційності), яке розташоване у Волинській області (м. Луцьк). Дане підприємство було зареєстроване у 1999 році. Статутний капітал підприємства становить 300 тис. грн. Основним видом діяльності «ХХХ» є створення програмних продуктів, а саме:

- 1) створення веб-сайтів за пайовою участю юридичних та фізичних осіб, згідно укладених договорів;
- 2) здача готових програмних продуктів в оренду;
- 3) дистрибуція;
- 4) виконання робіт, пов'язаних з утворенням і налаштуванням комп'ютерних мереж та систем та ін.

Слід відзначити, що «ХХХ» діє виключно у законний спосіб і не використовує неліцензійного програмного забезпечення.

З метою забезпечення задоволення потреб у замовників, а також отримання прибутку «ХХХ» здійснює закупівлю матеріалів і послуг у постійних постачальників, зв'язки з якими вже налагоджені. Кількість постачальників складає близько 15 агентів ринку. Іншими словами, фірма вибирає з великої кількості пропозицій оптимальні варіанти враховуючи показники ціни і якості, що дозволяє підприємству «ХХХ» забезпечувати належну оборотність ресурсів і диверсифікувати ризики. Це, у свою чергу, створює умови для своєчасної оплати постачальникам за поставлені матеріали та/або надані послуги.

Основними партнерами і замовниками «ХХХ» є низка суб'єктів з ІТ-сфери, близько 11 агентів ринку, а також навчальні заклади – ліцеї, гімназії, дошкільні установи у м. Луцьк і деякі інші бюджетні установи.

Із замовниками продукції безпосередньо взаємодіє кошторисно-договірний відділ підприємства, тобто саме він відповідає за складання всієї необхідної фінансово-економічної документації. У свою чергу, за виробничу частину робіт відповідає головний програміст, який, на підставі кошторисно-договірної документації, формує алгоритм роботи щодо створення програмного продукту.

Основними конкурентами «ХХХ» є місцеві та регіональні суб'єкти господарювання, усього близько 10 агентів ринку. Вищий менеджмент «ХХХ» завжди будує свої взаємовідносини з партнерами лише на основі договорів та реляційних контрактів, у яких обумовлюються умови угоди, зокрема зобов'язання сторін, а також штрафні санкції за порушення умов правочину. Контракти і договори є основними документами, що регулюють відносини сторін у процесі виконання взаємоузгоджених зобов'язань. При цьому умови таких угод детально відображають приватні особливості діяльності учасників та відносин між ними.

Очевидно, що наявність якісних угод під час створенні ІТ-продукту є підставою захисту прав суб'єктів господарювання. При укладанні правочину, сторони, окрім прав закріплених за ними у Цивільному кодексі, набувають також і інших обов'язків,

визначених в угодах, виходячи з визнання прав кожної із сторін. Угоди досить часто мають експліцитно-імпліцитну форму, але при цьому відповідають нормам діючого законодавства.

Підприємство «ХХХ» одне із перших у Луцьку освоїло створення професійних програмних продуктів, зокрема, у сфері освіти і забезпечення інформаційно-комунікаційної діяльності бюджетних установ.

Таблиця 1

**Основні показники діяльності організації «ХХХ»  
за 2019–2021 р.**

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Виручка від продажу продукції, послуг, тис. грн.	164290	182402	216116
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн.	63918	92543	171767
Прибуток від продажу, тис. грн.	100372	89859	44349
Чистий прибуток, тис. грн.	46354	58403	83373
Рентабельність продажів, %	61,09	49,26	20,52
Фондовіддача	5,79	10,14	8,25
Фондоозброєність праці одного працівника, тис. грн. /люд.	2,83	3,14	3,75
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	49229	89371	220079
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	122920	137975	216398

Джерело: власні дослідження.

Управління діяльністю підприємства здійснюється вищим менеджментом. Директор самостійно визначає структуру управління підприємства та формує персонал. На особливу увагу заслуговує виробничий відділ підприємства, який складається з понад 120 осіб і охоплює основну частку працівників. У відділі обов'язки чітко розподілені між працівниками, зокрема, функціонують три-чотири постійні проектні команди.

Програмісти підприємства систематично виконують безпосередні задачі з розробки програмних продуктів, здійснюють оперативний контроль за ходом виробничого процесу, а також забезпечують ведення відповідної технічної документації.

Головний інженер підприємства здійснює технічне управління розробками при проектуванні програмних продуктів та проводить нагляд за їх розробкою, а також займається освоєнням проектних ресурсів і вживає заходи, направлені на підвищення якості проектно-кошторисної документації та скорочення витрат матеріальних ресурсів при проектуванні продуктів.

У комерційному відділі підприємства працює 5 працівників. Керівник даного відділу відповідає за виконання угод з постачання програмного забезпечення (у т. ч. за кількістю, номенклатурою, асортиментом, якістю, строками та іншими умовами постачання), а також здійснює контроль за діяльністю своїх підлеглих. Варто відзначити, що співробітники відділу беруть також участь у розробці стандартів із забезпечення якості послуг, організації зберігання та транспортування серверів, а також відповідають за своєчасне складання кошторисно-фінансових та інших документів,

розрахунків, встановленої звітності про виконання планів збуту готових послуг, матеріально-технічного постачання.

Відділ кадрів підприємства складається із двох осіб, які займаються фаховим підбором персоналу для роботи, проводять співбесіди з відповідними кандидатурами, а також беруть участь в процесах визначення рівня винагороди.

Важливі функції щодо інформаційної підтримки системи фінансового менеджменту виконують бухгалтери, котрі крім традиційних завдань також забезпечують ведення управлінського обліку і узагальнення оперативної інформації для керівництва стосовно результатів фінансової діяльності; оптимізацію податків та зборів.

Таким чином, трудові ресурси ІТ-підприємства є одним із головних інструментів досягнення фінансових цілей підприємства. Від якості підбору та ефективності використання персоналу залежать результати виробничої діяльності підприємства та прибуток.

Отже, з урахуванням результатів емпіричного дослідження, а також попередніх теоретичних напрацювань, можемо стверджувати, що у структуру механізму фінансового менеджменту з урахуванням онтологічних детермінант входять такі основні елементи [2-9]:

1. Державне правове та нормативне регулювання фінансової діяльності підприємства. Прийняття відповідних законів та інших нормативних актів, які серйозно впливають на фінансову діяльність підприємств, є одним із напрямків реалізації внутрішньої фінансової політики держави. Законодавчі та нормативні засади цієї політики регулюють фінансову діяльність підприємств у різних формах. До основних з цих форм належать:

- податкове регулювання;
- регулювання інвестиційної діяльності;
- регулювання мінімальних розмірів статутного фонду підприємств окремих організаційно-правових форм;
- регулювання порядку платежів та/або форм розрахунків між суб'єктами господарювання тощо.

2. Ринковий механізм регулювання фінансово-економічної складової діяльності підприємств. Цей механізм проявляється насамперед у сфері фінансового ринку у розрізі окремих його сегментів.

Попит та пропозиція на фінансовому ринку формують рівень цін (ставки відсотка) та котирувань за окремими фінансовими інструментами, визначають доступність кредитних ресурсів у національній та іноземній валютах, формують систему ліквідності окремих грошових та фондових інструментів, що використовуються підприємством у процесі своєї фінансової діяльності. У міру поглиблення ринкових відносин роль ринкового механізму регулювання фінансової складової діяльності підприємств зростатиме.

3. Внутрішній механізм регулювання окремих аспектів фінансової складової діяльності підприємства. Механізм такого регулювання формується у межах самого підприємства, відповідно регламентуючи ті чи інші оперативні управлінські рішення у сфері фінансової діяльності.

Так, низка аспектів фінансової діяльності може регламентуватися вимогами статуту підприємства. Крім того, на підприємстві може бути розроблена та затверджена система цільових показників, внутрішніх нормативів та вимог щодо окремих аспектів фінансової діяльності.

4. Система зовнішньої підтримки фінансової діяльності підприємства, що включає в себе:

– державні та інші зовнішні форми фінансування підприємства (такий механізм характеризує форми фінансування розвитку підприємства із державної бюджетної системи, цільових фондів, а також різних інших недержавних фондів сприяння розвитку бізнесу);

– лізинг (даний механізм ґрунтується на наданні у користування підприємству цілісних майнових комплексів, окремих видів необоротних активів за певну плату на передбачений період);

– кредитування підприємства (цей механізм ґрунтується на наданні підприємству різними кредитними інститутами різноманітних форм кредиту на зворотній основі на встановлений термін під певний відсоток);

– страхування (даний механізм страхування спрямований виключно на фінансовий захист активів підприємства та відшкодування можливих його збитків при реалізації окремих фінансових ризиків. Розрізняють внутрішнє та зовнішнє страхування фінансових ризиків.

– інші форми зовнішньої підтримки фінансової складової діяльності підприємства. До них можна віднести: ліцензування, державну експертизу інвестиційних проектів тощо.

5. Механізм інформаційного забезпечення фінансового менеджменту. Цей механізм спрямований на формування повної та якісної інформації, необхідної для підготовки обґрунтованих управлінських рішень щодо всіх основних аспектів фінансової діяльності підприємства. Система внутрішніх та зовнішніх джерел інформації підприємства базується на оперативній та статистичній звітності окремих його служб, організації фінансового та управлінського обліку на підприємстві, а також на показниках, що публікуються, поточної кон'юнктури фінансового ринку в розрізі окремих його сегментів.

6. Система методів управління фінансовою діяльністю підприємства. У процесі вироблення управлінських рішень щодо окремих аспектів фінансової складової діяльності використовується велика система методів, з допомогою яких досягаються необхідні результати. До основних з них належать методи:

- економіко-статистичні;
- техніко-економічних розрахунків;
- балансовий;
- економіко-математичні;
- моделювання;
- експертний та ін.

7. Система фінансових важелів. Ця система включає такі основні форми впливу на процес прийняття та реалізації управлінських рішень у галузі фінансової діяльності:

- ціну;
- відсоток;
- прибуток;
- амортизаційні відрахування;
- чистий грошовий потік;
- дивіденди;
- пені, штрафи, неустойки та ін.

8. Система фінансових інструментів, що складається з наступних контрактних зобов'язань, що забезпечують механізм реалізації окремих управлінських рішень підприємства та фіксують його фінансові відносини з іншими економічними об'єктами:

- платіжні інструменти (платіжні доручення, чеки, акредитиви тощо);
- кредитні інструменти (договори про кредитування, векселі тощо);
- депозитні інструменти (депозитні договори, депозитні сертифікати тощо);

- інструменти інвестування (акції, інвестиційні сертифікати тощо);
- інструменти страхування (страховий договір, страховий поліс тощо);
- інші види фінансових інструментів.

9. Система методів контролю над реалізацією управлінських рішень. У системі механізму фінансового менеджменту методам внутрішнього контролю приділяється особлива роль, оскільки вони значною мірою визначають ефективність усієї системи управління фінансовою діяльністю підприємства. Склад цих методів базується в основному на великому арсеналі прийомів економічного аналізу та аудиту різних аспектів фінансової діяльності підприємства та визначається організацією системи моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства.

Важливу роль для ефективної реалізації системи фінансового менеджменту відіграє виконання певних правил під час прийняття рішень. До них відносять [10]:

- 1) цільова спрямованість;
- 2) диверсифікованість;
- 3) стратегічна орієнтованість.

Жодне підприємство не може ефективно функціонувати без чіткої стратегії розвитку. До того ж, без дієвої стратегії розвитку суб'єкту господарювання неможливо "виходити" на нові ринки. Витрати на ідентифікацію ефективної стратегії розвитку окупаються нескоро, але саме вони обіцяють підприємству максимізацію вартості у майбутніх періодах.

Отже, нами було розглянуто теоретичні основи фінансового менеджменту підприємств як системи управління, суб'єкти, об'єкти та функції фінансового менеджменту, а також його механізм та загальні правила. Фінансовий менеджмент є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, яка у свою чергу включає рух фінансових ресурсів та формування фінансових відносин, що виникають внаслідок цього руху. Окреслена теоретична модель підтверджує сутність фінансового менеджменту як системи раціонального та ефективного використання капіталу, механізму управління рухом фінансових ресурсів для їх збільшення, зростання інвестицій та нарощування обсягу капіталу [10].

### Висновки

У результаті проведеного дослідження на основі емпіричного аналізу даних підприємства ІТ-сфери з урахуванням онтологічних детермінант обґрунтовано структуру механізму фінансового менеджменту, що включає інструменти ринкового та нормативно-інституційного регулювання, а також систему спеціальних методів та прийомів управління фінансово-економічною діяльністю підприємства. Наголошено на існуванні системних зв'язків між кадровим потенціалом і системою фінансового менеджменту.

Проведене дослідження доводить, що нині існує гостра потреба у детальному аналізі діяльності конкретних підприємств, у т. ч. в контексті врахування онтологічних детермінант фінансового менеджменту. Системний підхід набуває особливого значення в умовах інституційних ринкових змін, на фоні відсутності чіткої координації дій між суб'єктами господарювання. Доходимо висновку, що переважна більшість заходів фінансового та організаційного менеджменту дозволяють вищому менеджменту та/або власникам сучасних підприємств отримувати додаткові ресурси. Водночас очевидно і те, що лише практика господарювання є мірилом адекватності проведення результативного фінансового менеджменту на підприємстві, а ефективність застосування онтологічних детермінант такого менеджменту можна перевірити лише в процесі тривалого здійснення господарської діяльності.

## Список використаних джерел

1. Ботвіна Н. О. Фінансовий менеджмент на підприємствах автомобільної промисловості. *Економіка і управління*. 2016. № 4. С. 64-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2016\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2016_4_12).
2. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 334 с.
3. Гринчишин Я. М. Аудит принципу безперервності діяльності та його вплив на антикризовий фінансовий менеджмент підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 57. С. 127-132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2020\\_57\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_57_25)
4. Ковальчук В. Г., Черкашина А. О. Антикризовий фінансовий менеджмент на сучасних підприємствах. *Економіка та право*. 2020. № 1. С. 80 -86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr\\_2020\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2020_1_12).
5. М. І. Крупка та ін. Фінансовий менеджмент. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 438 с.
6. Кучеренко А. В. Дифузія фінансового інжинірингу у фінансовий менеджмент підприємств реального сектору економіки України. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 1. С. 63-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2018\\_3\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_1_8)
7. Минів Р. М. Фінансовий менеджмент як складова ефективної системи управління сільськогосподарським підприємством в умовах сучасних викликів. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2020. Т. 22, № 94. С. 3-8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues\\_2020\\_22\\_94\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2020_22_94_3).
8. Партин Г. О., Селюченко Н. Є. Фінансовий менеджмент. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2018. 387 с.
9. Карпова Т. Фінансове забезпечення підприємств у контексті механізму їх ефективного функціонування. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 132-139. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.132>
10. Жебка В. В., Антонова О.М., Урікова О. М. Фінансовий менеджмент. Київ: Логос, 2017. 308 с.