

Артем Миколайович **ТЕРЕЩЕНКО**

аспірант, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8389-452X>

e-mail: a.tereshchenko@knute.edu.ua

Катерина Володимирівна **БАГАЦЬКА**

д.е.н., доцент, професор кафедри, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>

e-mail: k.bagatska@knute.edu.ua

КОНТРОЛЬ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ЯК СКЛАДНИК ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

У статті на основі вдосконаленої послідовності системи контролю формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі розроблено систему ключових показників ефективності, що дають змогу проводити ефективний моніторинг фінансового потенціалу торговельного підприємства за наступними складовими: наявні та можливі фінансові ресурси, наявні активи, фінансові пропорції, здатність та компетентність фінансових менеджерів, якість бізнес-процесів. Розроблена система контролю дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни, оптимізуючи свою фінансову структуру та підтримуючи належний рівень фінансової стійкості відповідно до нових викликів.

Ключові слова: контроль, фінансовий потенціал, фінансова стійкість, система KPI, підприємство торгівлі

ВСТУП

Український бізнес нині перебуває в досить невизначеному стані, адже діяльність підприємств нині орієнтується на два основних аспекти – це виживання в умовах війни та формування фундаменту для економічного розвитку після (зокрема в перспективі швидкої євроінтеграції). Відповідно такі виклики підштовхують топ-менеджерів підприємств постійно переглядати та адаптувати фінансову політику до нових реалій, враховуючи сьогодення та перспективи майбутнього. Так, фінансові ресурси є ключовим аспектом в окресленій ситуації, відповідно ефективне управління ними в таких умовах є досить складною задачею. Але дотримання системності та конкретики у процесі формування фінансових ресурсів знизить ризик невизначеності та забезпечить більшу оперативну гнучкість у прийнятті рішень з паралельним впровадженням інформаційних технологій як способу оптимізації цього процесу. Функція контролю будь-якого процесу – це завжди певна гарантія підвищення ефективності прийняття управлінських рішень стосовно цих процесів. Що стосується фінансів в умовах обмеженого доступу до них, то це є критично важливим процесом в рамках управління. Відтак, зараз для підприємств України, зокрема для підприємств торгівлі, яка займає лівову частку економіки країни, контроль процесу формування фінансового потенціалу є вкрай важливим питанням. Адже чіткий підхід до цього процесу забезпечить стійкість підприємств у сучасних реаліях та сформує перспективу розвитку.

Питанням контролю формування фінансового потенціалу підприємств займалися ряд українських вчених, але переважно розглядали цей аспект в межах формування системи управління чи діагностики фінансового потенціалу.

Зокрема, Р. Шаравара та Ж. Кононенко виокремили етапи моделювання та діагностики фінансового потенціалу підприємств [1]. І.М. Камінська та О.А. Мишко визначали методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства [2]. Б.Я. Блашак у дисертацій-

ному дослідженні описує механізм нарощування фінансового потенціалу, виділяючи інструменти та результати. В контексті цього підкреслює важливість процесу контролю визначених результативних показників [3].

У зарубіжній літературі це питання розглядається переважно з орієнтацією на основоположну працю Роберта С. Каплана та Девіда Нортонна [4]. Науковці розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка широко практикується великими компаніями та береться за основу для майбутніх наукових досліджень. Так, Джон Р. Нейвен досліджував стратегічне управління та контроль фінансових показників на основі збалансованої системи показників [5]. Пітер Т. Грін це питання розглядає через призму розвитку інформаційних технологій, а саме аналізує методи оцінювання та контролю фінансового потенціалу в контексті їх оптимізації цього процесу через розвиток інформаційних систем [6]. Майкл Дж. Епштейн підкреслює, що фінансовий контроль ні підприємстві має інтегруватися з екологічними, соціальними та управлінськими аспектами діяльності підприємства [7]. З. Ішак зі співавторами інтегрували збалансовані методики оцінювання фінансової стійкості в систему управління підприємством за smart-цілями [8].

Аналіз публікацій вітчизняних та закордонних вчених показав, що питання контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства розглядаються досить описово та переважно в межах загального процесу управління фінансовим потенціалом чи системою його оцінювання. Натомість в науковій літературі не конкретизують етапність контролю. Крім того, конкретики цього процесу на підприємствах торгівлі не помічено.

В умовах війни зміни зовнішнього середовища категорично диктують поведінку бізнесу. Тому процес контролю формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі є важливим складником управління фінансами підприємства, що сприятиме забезпеченню належного рівня фінансової стійкості. Для ефективної організації цього процесу слід виділити принципи, етапність, конт-

рольні показники та спосіб інтеграції з інформаційними технологіями. Це дасть змогу підготуватись до швидкого реагування на нові економічні виклики, забезпечить перспективу стабільності та тривалого функціонування на ринку.

МЕТА статті – визначення етапів та розроблення системи моніторингу і контролю формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі як складника фінансової стійкості.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Методологічною основою дослідження стали праці українських та зарубіжних науковців з питань фінансового потенціалу, стійкості та комплексних систем оцінювання, моніторингу та контролю фінансової результативності (financial performance) діяльності підприємств. У дослідженні застосовано такі загальнонаукові методи, як аналіз і синтез, теоретичне узагальнення та наукове абстрагування.

РЕЗУЛЬТАТИ

Побудова системи контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі має враховувати два ключові аспекти діяльності підприємства: внутрішні та зовнішні фактори впливу. Відповідно внутрішні цілі діяльності підприємства завжди орієнтуються на державну стратегію розвитку певного сектору економіки з коригуванням на ресурсні та фінансові можливості підприємства на момент їх формування, культуру ведення бізнесу та професіоналізм управлінського персоналу і кадрів.

З метою конкретизації контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі пропонуємо окреслити фінансові цілі підприємств торгівлі. На нашу думку, основними фінансовими цілями підприємств торгівлі є:

- збільшення виручки від реалізації;
- покращення ліквідності;
- зростання рівня прибутковості;
- зниження фінансових ризиків;
- забезпечення прийняттого рівня фінансової стійкості;
- стійкість до зовнішніх шоків.

Процес формування фінансового потенціалу як частина фінансової стратегії підприємства має враховувати вище перелічені орієнтири економічного розвитку для сектору торгівлі та враховувати це у побудові системи контролю.

Так, система контролю такого процесу має будуватись на таких принципах, які забезпечать досягнення нівелювання фінансових ризиків, оптимізації використання ресурсів, стійкості у конкурентному середовищі та розширення діяльності.

До таких принципів належать:

– *комплексність*, що передбачає охоплення всіх аспектів фінансового потенціалу: наявні та можливі фінансові ресурси, використання активів, фінансові пропорції, компетенції персоналу та якість бизнес-процесів;

– *інтеграція* на постійній основі з іншими аспектами контролю фінансової діяльності, з внутрішніми (зміни на різних рівнях управління чи в інших підрозділах) та зовнішніми факторами впливу на фінансову діяльність;

– *адаптивність та об'єктивність* забезпечить дотримання попередніх принципів, адже мінливість соціально-економічного життя в країні під впливом військових, політичних, зовнішньоекономічних та інших чинників вимагає освоєння методики швидкого реагування на нові бізнес-виклики та адаптації фінансових планів під них, а значить процесу контролю

– *результативність та відповідальність*: дотримання цих принципів якраз і забезпечує чітку орієнтацію на результат та встановлює чіткі ролі виконавців в цьому процесі (чітка градація зони відповідальності для кожного виконання та окреслення очікуваних результатів).

На основі аналізу програми розвитку фінансової спроможності підприємства торгівлі на державному рівні визначено такі основні етапи контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємств торгівлі (рис. 1).

Розглянемо більш детально вище виділені етапи контролю. **Перший** – це встановлення ключових показників ефективності (KPI).

Показники KPI можна конкретизувати в межах окреслених нами груп показників формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі (рис. 2).

Пропонований набір контрольних показників дасть змогу комплексно та на постійній основі проводити контроль процесу формування фінансового потенціалу, виявляти «вузькі місця», аналізувати причину їх виникнення та гнучко підлаштовуватись під мінливі умови внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства торгівлі.

Підкреслимо, що запропонований нами підхід може бути розширено або звужено залежно від характеристики підприємства (розмір, життєвий цикл, цілі діяльності, досягнути рівень розвитку тощо).

По-друге, в рамках системи управління процесом формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі *видляється регулярний моніторинг та аналіз*. Для деталізації програми контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі, особливо в контексті регулярного моніторингу та аналізу, необхідно реалізувати комплексний підхід. Початковий крок – розроблення та впровадження інструментів для збору даних, які дадуть змогу автоматизувати процес збору актуальної інформації шляхом інтеграції з бухгалтерськими та управлінськими програмами. Важливо визначити KPI, які будуть специфічними для цього сектору та конкретного підприємства та відобразатимуть

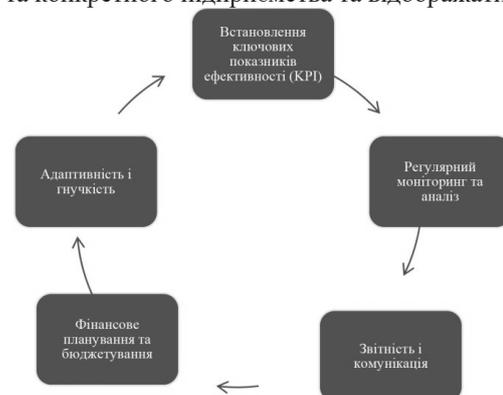


Рис. 1. Основні етапи контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі (узагальнено авторами на основі [4-8])



Рис. 2. Система KPI для контролю формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі (узагальнено авторами на основі [8-11])

його фінансовий стан і потенціал зростання. На наступному етапі необхідно щоквартально проводити аналіз фінансових показників, порівнюючи поточні дані з цільовими KPI, а також з даними минулих періодів для оцінювання динаміки та виявлення тенденцій. Аналіз причин відхилень допоможе виявити фактори, що спричинили розбіжності між фактичними та плановими показниками та розробити стратегію їх корекції.

По-третє, в рамках контролю процесу формування фінансового потенціалу підприємства *виділяється етап звітності та комунікації*. Це передбачає не тільки створення ефективної системи звітності, а й налагодження міцних відносин з усіма зацікавленими сторонами в рамках завдання забезпечення прозорості фінансових результатів та підвищення рівня довіри до підприємства. Цей процес вимагає комплексного підходу, який полягає в такому. Створення структурованої інтерактивної системи звітності, яка забезпечує регулярну підготовку та подання оперативної звітності про перебіг процесу формування фінансового потенціалу, що відображатиме стан досягнутий рівень на момент звернення. Ці звіти мають бути доступними та зрозумілими не лише

внутрішнім користувачам, а й в разі потреби зовнішнім стейкхолдерам, таким як інвестори, кредитори, партнери, клієнти тощо. Так, буде забезпечене регулярне інформування всіх зацікавлених сторін стосовно формування фінансового потенціалу. А впровадження сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесу збору даних, аналізу та подання інформації у зручному та наочному форматі забезпечить основу для довгострокового розвитку підприємства шляхом системного здійснення цього процесу, накопичення інформаційної бази для детального аналізу, підвищення довіри зо допомогою постійного доступу до інформації та в разі необхідності представлення її у вигляді зрозумілого інтерактивного звіту тощо.

Загалом контроль процесу формування фінансового потенціалу необхідний для забезпечення реалізації стратегічного плану, своєчасного виявлення та корекції проблемних сфер діяльності. Систематичний моніторинг, аналіз фінансових показників та гнучка адаптація до змін дають змогу підприємствам ефективно управляти своїм фінансовим потенціалом, підтримувати стабільне зростання та розвиток в динамічному бізнес-середовищі.

Фінансове планування та бюджетування є критично важливими аспектами менеджменту в рамках контролю за процесом формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі, оскільки забезпечує структурований підхід до управління фінансами та ресурсами. Цей напрям охоплює низку ключових рішень.

Передусім розроблення детальних фінансових планів і бюджетів базується на поглибленому аналізі поточної діяльності та враховує прогнози майбутнього розвитку підприємства. Цей процес починається зі збору даних про минулі та поточні фінансові результати, включаючи доходи, витрати, прибутковість, поточні активи та зобов'язання. Використовуючи ці дані, фінансові аналітики та менеджери створюють прогнози, які враховують можливі зміни у внутрішніх процесах і зовнішньому бізнес-середовищі. Це дає змогу визначити очікувані доходи, витрати та потреби в капіталі на майбутній період, закладаючи таким способом основу для розроблення детального бюджету.

Крім того, такий перегляд бюджетів з урахуванням змін у бізнес-середовищі та корекції стратегічних цілей вимагає гнучкості та адаптивності фінансового планування. Бізнес-середовище постійно змінюється через нові технології, ринкові тенденції, зміни законодавства та економічних умов. Відповідно, фінансові плани та бюджети необхідно регулярно переглядати та коригувати для відображення цих змін. Це може включати коригування витрат, перегляд інвестиційних пріоритетів або адаптацію до нових бізнес-можливостей для забезпечення відповідності фінансових планів поточній ситуації та стратегічним цілям підприємства. Активний моніторинг бюджетних показників та ефективне управління змінами дають підприємству змогу залишатися конкурентоспроможним та досягати запланованих фінансових результатів.

Загалом фінансове планування та бюджетування вимагають від підприємства системного підходу до управління фінансами, що включає як ретельну підготовку та аналіз, так і гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов. Це сприяє створенню стійкого фінансового потенціалу, водночас надаючи можливість для зростання та розвитку бізнесу.

Адаптивність і гнучкість у контексті управління процесом формування фінансового потенціалу підприємства охоплює дві основні стратегії, спрямовані на забезпечення адаптивності та гнучкості підприємства:

1. Забезпечення адаптивності стратегічних планів до змін зовнішнього середовища шляхом гнучкого управління ризиками та можливостями, що передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища з метою виявлення нових ризиків та можливостей, а також гнучке внесення коректив до стратегічних планів та процесів управління ризиками. Це дає підприємствам змогу швидко адаптуватися до змін ринкових умов, нормативно-правового середовища, технологічних інновацій та інших факторів,

мінімізуючи потенційні негативні наслідки та максимізуючи можливості для зростання.

2. Впровадження механізмів оперативного реагування на непередбачені обставини для мінімізації їх негативного впливу на фінансовий потенціал підприємства. Це включає розроблення та впровадження ефективних систем антикризового управління, які можуть включати плани на випадок надзвичайних ситуацій, створення фондів на випадок непередбачених ситуацій, розвиток гнучких ланцюжків поставок тощо. Такі механізми дають підприємству змогу швидко реагувати на непередбачені події, знижуючи ризик виникнення фінансових втрат і забезпечення продовження діяльності навіть в умовах кризи.

Застосування цих стратегій дає підприємствам змогу не тільки ефективно поратися з поточними викликами, а й створити основу для майбутнього розвитку, використовуючи зміни в екзогенному середовищі як можливість для інновацій і зростання. Цей підхід передбачає культуру безперервного навчання, вдосконалення та інновацій на всіх рівнях організації, забезпечуючи її сталість і конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Контроль процесу формування фінансового потенціалу підприємства торгівлі виступає не тільки як ключовий елемент у стратегічному управлінні, а й як основа для забезпечення стабільного та ефективного розвитку організації в довгостроковій перспективі. Такий контроль дає підприємству змогу відстежувати поточний стан своїх фінансових ресурсів, а також прогнозувати можливі ризики та визначати перспективи розвитку. У контексті динамічного бізнес-середовища, де зміни відбуваються швидко та непередбачувано, адаптація та гнучкість стають критичними факторами успіху. Ефективний контроль за формуванням фінансового потенціалу дає підприємству змогу швидко реагувати на ці зміни, оптимізуючи свою фінансову структуру та підтримуючи належний рівень фінансової стійкості відповідно до нових умов і викликів. Ключовими аспектами такого контролю є аналіз фінансової звітності, моніторинг показників ефективності, оцінювання інвестиційних проектів та адаптація бюджетування з метою оптимізації ресурсів. Це також включає виявлення слабких місць у фінансовому управлінні та розроблення стратегій їх усунення. Застосування сучасних інформаційних систем і технологій у процесі контролю забезпечує можливість оперативного збору, оброблення та аналізу великих обсягів даних, що, зі свого боку, підвищує точність прийнятих рішень та сприяє більш ефективному управлінню фінансовим потенціалом. Так, контроль за формуванням фінансового потенціалу підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні їх довгострокового успіху, даючи змогу адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, ефективно управляти ресурсами та досягати стратегічних цілей.

Список використаних джерел

1. Шаравара Р., Кононенко Ж. Фінансовий потенціал підприємства: етапи моделювання та діагностики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 6. С. 118-122.
2. Камінська І.М., Мишко О.А. Методичні підходи до аналізу фінансового потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 107-113.
3. Блащак Б.Я. Удосконалення системи управління фінансовим потенціалом підприємств. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль. 2019. 221 с.

4. Kaplan R.S., Norton, D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
5. Niven J.R. *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Wiley, 2018.
6. Green P.T., Cheng M.M. Assessing the Impact of Management Information Systems on Corporate Financial Performance. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2019. № 38(2). pp. 105-120.
7. Epstein M.J., Buhovac A.R. *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Routledge, 2017.
8. Ishak Z, Fong S.L., Shin S.C. SMART KPI Management System Framework. *IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology (ICSET)*. Shah Alam, 2019, pp. 172-177. URL: <https://doi.org/10.1109/ICSEngT.2019.8906478>.
9. W. Pan, H. Wei. Research on Key Performance Indicator (KPI) of Business Process. *2012 Second International Conference on Business Computing and Global Informatization*. Shanghai, 2012. pp. 151-154. URL: <https://doi.org/10.1109/BCGIN.2012.46>
10. P.R. Martins de Andrade, S. Sadaoui. Improving business decision making based on KPI management system. *IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC)*. Banff, 2017. pp. 1280-1285. URL: <https://doi.org/10.1109/SMC.2017.8122789>
11. Wannes A., Ghannouchi S.A. KPI-Based Approach for Business Process Improvement. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 164. pp. 265-270. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322215>

References

1. Sharavara R., Kononenko Zh. Financial potential of the enterprise: stages of modeling and diagnostics. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*. 2023. № 6. pp. 118–122. (in Ukrainian).
2. Kaminska I.M., Myshko O.A. Metodychni pidkhody do analizu finansovoho potentsialu pidpriemstva. *Ekonomichnyi forum*. 2020. № 4. pp. 107–113. (in Ukrainian).
3. Blashchak B.Y. Improving the system of managing the financial potential of enterprises: dis. ... PhD in economic sciences: 08.00.04. Ternopil, 2019. 221 p. (in Ukrainian).
4. Kaplan R.S., Norton, D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
5. Niven J.R. *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Wiley, 2018.
6. Green P.T., Cheng M.M. Assessing the Impact of Management Information Systems on Corporate Financial Performance. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2019. № 38(2). pp. 105-120.
7. Epstein M.J., Buhovac A.R. *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Routledge, 2017.
8. Ishak Z, Fong S.L., Shin S.C. SMART KPI Management System Framework. *IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology (ICSET)*. Shah Alam, 2019, pp. 172-177. URL: <https://doi.org/10.1109/ICSEngT.2019.8906478>.
9. W. Pan, H. Wei. Research on Key Performance Indicator (KPI) of Business Process. *2012 Second International Conference on Business Computing and Global Informatization*. Shanghai, 2012. pp. 151-154. URL: <https://doi.org/10.1109/BCGIN.2012.46>
10. P.R. Martins de Andrade, S. Sadaoui. Improving business decision making based on KPI management system. *IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC)*. Banff, 2017. pp. 1280-1285. URL: <https://doi.org/10.1109/SMC.2017.8122789>
11. Wannes A., Ghannouchi S.A. KPI-Based Approach for Business Process Improvement. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 164. pp. 265-270. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322215>

Artem TERESHCHENKO

postgraduate student, State University Of Trade And Economics
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8389-452X>
e-mail: a.tereshchenko@knute.edu.ua

Kateryna BAGATSKA

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, State University of Trade and Economics
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>
e-mail: k.bagatska@knute.edu.ua

CONTROL OVER THE FORMATION OF FINANCIAL POTENTIAL IN A TRADING ENTERPRISE AS AN ESSENTIAL ASPECT OF FINANCIAL STABILITY

Introduction. External challenges compel top managers of enterprises to continuously review and adapt financial policies to the constantly changing realities. Therefore, for trading enterprises, which constitute a significant share of the national economy, the control over the process of financial potential formation is an extremely important issue.

The purpose of the paper is to identify the stages and develop a system for monitoring and controlling the formation of a trading enterprise's financial potential as a component of financial stability.

Results. The paper presents a system of key performance indicators (KPIs) developed based on an improved sequence of the financial potential formation control system in trading enterprises. These KPIs enable effective monitoring of the financial potential of a trading enterprise across the following components: existing and potential financial resources, available assets, financial proportions, the capability and competence of financial managers, and the quality of business processes. Subsequently, within the framework of the management system for the formation of the financial potential of a trade enterprise, regular monitoring and analysis are highlighted, as well as the reporting and communication stage. Based on the results obtained, the process of financial planning and budgeting is improved.

Conclusion. The developed control system allows enterprises to respond promptly to changes, optimizing their financial structure and maintaining an appropriate level of financial stability in line with emerging challenges. Thus, control over the formation of the financial potential of enterprises plays an important role in ensuring their long-term success, allowing them to adapt to changes in the business environment, effectively manage resources, and achieve strategic goals.

Keywords: control, financial potential, financial stability, KPI system, trade enterprise