

Нижник В. М., Васильківський Д.М. та ін.

**МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Хмельницький 2012

УДК 65.018  
ББК 65.9(2)49  
М55

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Хмельницького національного університету,  
протокол № 11 від 25.06.2012*

**Авторський колектив:**

*Нижник В. М.*, д-р екон. наук, проф. (вступ, розд. 2, 4);  
*Ніколайчук М. В.*, канд. екон. наук, доц. (розд. 4);  
*Васильківський Д. М.*, канд. екон. наук, доц. (розд. 1);  
*Кравцова А. М.*, канд. екон. наук (розд. 2); *Даценко Г. В.*, канд. екон. наук (розд. 3);  
*Пухальський В. В.*, канд. екон. наук, доц. (розд. 5);  
*Хмелевський О. В.*, канд. екон. наук (розд. 6)

**Рецензенти:**

*Андрушків Б. М.* – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри менеджменту підприємницької діяльності, Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя;  
*Савіна Г. Г.* – д-р екон. наук, проф., зав. кафедри менеджменту і маркетингу, Херсонський національний технічний університет

**М55 Механізми** підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 347 с.  
ISBN 978-966-330-161-7

Розкрито механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств у системі формування економічного потенціалу підприємства, ефективного використання фінансових ресурсів, розробки стратегії управління фінансовим станом підприємства, підвищення прибутковості та розвитку інвестиційної діяльності.

Для наукових працівників, спеціалістів у сфері економіки праці, менеджменту, фінансів підприємств, аспірантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

**УДК 65.018**

**ББК 65.9(2)499**

ISBN 978-966-330-161-7

© Авт. кол., 2013

© ХНУ, оригінал-макет, 2013

Наукове видання

*Нижник Віктор Михайлович  
Ніколайчук Микола Володимирович  
Васильківський Дмитро Миколайович  
та ін.*

## **МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУ- РЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИС- ЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Опубліковано за кошти державного бюджету України  
в межах виконання теми 5Б-2012 “ Підвищення конкурентного потенціалу  
в системі ефективного управління промисловими підприємствами ”  
(держ. реєстрація № 0112U002248)*

Відповідальний за випуск: **В. С. Яремчук**

Художнє оформлення обкладинки: **О. О. Поліщук, О. С. Ванчурова**

Комп'ютерна верстка: **О. В. Чопенко**

Підписано до друку 27.12.2012

Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 20,30. Обл.-вид. арк. – 17,47

Тираж 300. Зам. № 316/12

---

Віддруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ  
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1

УДК 65.012.4  
ББК 65.9(2)49

*Рекомендовано Вченою радою  
Хмельницького національного університету,  
протокол №\_\_ від \_\_ \_\_ \_\_ \_\_*

**Авторський колектив:**

*Нижник В. М.*, д-р екон. наук, проф. (вступ, розд. 2, розд. 4);  
*Ніколайчук М. В.* канд. екон. наук, доц. (розд. 4);  
*Васильківський Д. М.* канд. екон. наук, доц. (розд. 1); *Кравцова А. М.* канд.  
екон. наук (розд. 2); *Даценко Г. В.* канд. екон. наук (розд. 3); *Пухальський В. В.*  
канд. екон. наук, доц. (розд. 5), *Хмелевський О. В.* канд. екон. наук. (розд. 6),

**Рецензенти:**

Т33 **Механізми** підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств : монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М.В. Ніколайчука – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 373 с.

ISBN 978-966-330-109-9

Розкрито механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств в системі формування економічного потенціалу підприємства, ефективного використання фінансових ресурсів, розробки стратегії управління фінансовим станом підприємства, підвищення прибутковості та розвитку інвестиційної діяльності.

Для наукових працівників, спеціалістів у сфері економіки праці, менеджменту, фінансів підприємств, аспірантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 65.9(2)49  
ББК 65.9(2)49

ISBN 978-966-330-109-9

© Кол. авт., 2012  
© ХНУ, оригінал-макет, 2012

## ВСТУП

---

Формування і посилення конкурентного статусу підприємства безпосередньо пов'язане з раціональним використанням і підвищенням його потенціалу, проте, незважаючи на велику популярність в економічній літературі подібного терміна, не лише методик оцінки, розроблених і апробованих методів і напрямів розвитку, але й конкретних понять сформульовано не було.

Розробка механізмів підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств має відрізнятися цільовою спрямованістю на виживання його за сучасних кризових явищ, багатоаспектністю оцінки стану та визначення напрямів набуття конкурентних переваг, складністю структури і простотою використання. Механізми сучасної оцінки конкурентного потенціалу має включати прогресивні методи організації бізнес-проектів для створення принципово нових напрямів діяльності підприємства. Сучасна парадигма підвищення конкурентного потенціалу підприємства має відрізнятися комплексністю підходів у оцінці, діагностиці та визначенні напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Окрім цього, ці механізми мають використовувати новітні технічні інформаційно-комунікаційні засоби, що забезпечують ефективний розподіл ідей, ресурсів, координації загальних зусиль команд і робочих груп, організаційних мініструктур, які входять у загальну структуру управління підприємством.

У сучасних економічних умовах поряд із фінансово успішними підприємствами, які змогли прогресивно сприйняти зміни, діють і неплатоспроможні підприємства, зокрема машинобудівні. Пропорції фінансової стійкості підприємств порушуються під впливом сукупності численних внутрішніх і зовнішніх чинників. Майно набуває неліквідної, непродуктивної форми, а фінансові ресурси використовуються нераціонально та неефективно. Наслідком цього

стає гостра нестача фінансових ресурсів, що істотно позначається на ефективності господарювання підприємств.

Недостатня забезпеченість машинобудівних підприємств фінансовими ресурсами, як правило, супроводжується низьким рівнем ефективності їх використання. Таке становище вимагає нових підходів до формування та ефективного використання фінансових ресурсів. Господарська практика потребує нетрадиційних рішень, заснованих як на досягненнях сучасної фінансової теорії, так і на досвіді фінансового управління. Тому проблема вдосконалення механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів підприємств привертає все більшу увагу науковців.

Актуальність і недостатнє опрацювання питань, пов'язаних із умовами формування та використання фінансових ресурсів на машинобудівних підприємствах, потребує розробки наукового інструментарію механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів на основі застосування класичних концепцій управління фінансами в умовах особливої господарської поведінки українських машинобудівних підприємств.

Забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів на машинобудівному підприємстві може єдина система управління ними з чіткою логікою функціонування, що передбачає певний набір елементів і процедур. Управління фінансовими ресурсами є сукупністю взаємозалежних елементів, які забезпечують розробку та прийняття оптимальних рішень щодо його формування і використання.

За умов самостійності підприємств, їх відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану і перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства. Фінансова стратегія підприємства являє собою складну багатофакторну орієнтовану модель дій і заходів, необхідних для досягнення постановлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу.

Стратегія управління фінансовими ресурсами підприємств за умов сучасних глобалізаційних процесів (як функціональна стратегія) є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрями організації фінансових відносин як поза межами, так і всередині підприємства. Стратегія фінансування як діяльність включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу,

методів фінансування, часових характеристик, важелів і методів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення “стратегічного набору” (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів.

Невід’ємною складовою трансформації соціально-економічних відносин в Україні є розробка нових методів управління процесом інвестування, які повинні відповідати завданням економічних перетворень на сучасному етапі. Перехід управління інвестиційною діяльністю підприємства на якісно новий рівень передбачає необхідність опанування цілим комплексом питань, що пов’язані із специфікою інвестиційного процесу. Тому виникає необхідність у розробці та формуванні комплексного механізму управління інвестуванням з метою максимального використання переваг даного процесу.

Насамперед, подібний механізм повинен охоплювати аналіз різноманітних факторів, що впливають на процес інвестування, регламентувати розробку, обґрунтування і реалізацію управлінських рішень щодо управління інвестиційною діяльністю. Як показали теоретичні дослідження та практична діяльність промислових підприємств у попередньому розділі на основі анкетного опитування, проблема формування механізму управління інвестуванням не вирішена тому, що відноситься до кола недостатньо розроблених і вимагає уточнення, удосконалення, адаптації накопиченого досвіду, тобто додаткових глибоких теоретико-практичних досліджень.

Сучасний етап реформування економіки України істотно змінив умови функціонування підприємств, збільшилась кількість проблем, які необхідно вирішувати самостійно, поширилася сфера діяльності, в яких потрібно самостійно приймати рішення тощо. Зазнала змін філософія управління підприємством, його організаційна структура, трансформаційні зміни обумовили адекватні перетворення внутрішнього середовища. Прискорення процесів, які відбуваються у зовнішньому оточенні, ускладнюють вирішення проблем адаптації до зовнішніх змін, що обумовлює необхідність використання нових підходів управління. Таким підходом у сучасних умовах є стратегічне управління інвестиційною діяльністю, основним елементом якого є розробка інвестиційної стратегії.

Як свідчить практика управління промисловими підприємствами, концепції стратегічного управління не використовуються, лише незначна частка підприємств використовує окремі

елементи стратегічного планування та орієнтується на стратегічне управління. Разом з тим, 85 % керівників підприємств відмітили актуальність розробки стратегії інвестиційної діяльності, як чинника успіху за нестабільних умов господарювання. Перешкодою у використанні стратегічного управління у інвестиційній діяльності підприємства є відсутність відповідних фахівців та методичних рекомендацій щодо розробки та оцінки інвестиційної стратегії.

Основними елементами інвестиційної діяльності підприємства є визначення цілей та шляхів їх досягнення, розробка власної інвестиційної стратегії, встановлення контролю за її реалізацією, аналіз інвестицій, формування і управління інвестиційним портфелем, оцінка ефективності інвестиційного управління. Пріоритетним завданням розробки інвестиційної стратегії управління інвестиційною діяльністю підприємства є уточнення етапів її побудови та розробки структурних елементів.

Метою монографії є розробка механізмів підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств в руслі реалізації політики та на їх основі вироблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, раціоналізації господарського механізму суб'єктів господарювання.

За інформаційну базу дослідження використані аналітичні дані розвитку економіки і промислових підприємств України; законодавчі та нормативні акти з питань регулювання господарської діяльності, соціальних, корпоративних та договірних відносин; дані дисертацій, монографій, періодичних видань, мережі Інтернет, а також результати дослідження за держбюджетною темою "Підвищення конкурентного потенціалу в системі ефективного управління промисловими підприємствами", що виконувалась науковцями кафедри міжнародних економічних відносин Хмельницького національного університету (ДР 0112U002248).

Більшість питань, розглянутих та поставлених у монографії, є дискусійними і тому автори не вважають висловлені пропозиції та висновки остаточними і готові до критичних зауважень, які будуть з вдячністю прийняті.



## ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ

---

### 1.1. Сутність економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах функціонування

На сьогодні однією із головних проблем для сучасного українського підприємства є збереження конкурентоспроможності та підтримка активності в умовах зовнішнього середовища, що безперервно змінюється.

Ця проблема в сукупності з цілим комплексом подібних проблем, з одного боку, не є для сучасного підприємства новою, однак, з іншого боку, незважаючи на більш ніж десятирічну спробу формування і входження в ринкові відносини, цілий комплекс підприємств, і особливо підприємства машинобудування, досі не можуть повернутися до обсягів виробництва часів директивної економіки. Однією з найголовніших причин подібного положення, на наш погляд, є невміння управляти, розвивати і оцінювати наявний у підприємств економічний потенціал.

Питанню дослідження потенціалу, і зокрема виробничого потенціалу підприємства, приділялося немало уваги, особливо до 1990 року. Проте, не дивлячись на те, що розвитку саме виробничої бази було присвячено безліч робіт, а саме нарощування обсягів виробництва входило до складу найбільш пріоритетних завдань державної політики, визначення, комплексний підхід до розгляду, як економічного потенціалу, так і виробничого потенціалу, не були відпрацьовані і сформульовані.

Формування і посилення конкурентного статусу підприємства безпосередньо пов'язане з раціональним використанням і підвищенням його потенціалу, проте, незважаючи на велику попу-

лярність в економічній літературі подібного терміна, не лише методик оцінки, розроблених і апробованих методів і напрямів розвитку, але й навіть конкретних понять сформульовано не було.

Ефективне вивчення проблеми підвищення і максимального використання економічного потенціалу підприємства, безумовно, повинно втілюватися чіткою конкретизацією поняття і структурою елементів, що входять до його складу.

На нашу думку необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства є здатність до ефективного використання і підвищення його економічного потенціалу, під яким слід розуміти особливим чином організовану, таку, що зазнає зміни систему, яка включає сукупність кадрових, фінансових, виробничих, інноваційних та інформаційних можливостей, спрямованих на забезпечення довгострокового економічного зростання підприємства на основі прийнятих до реалізації стратегій.

Більшість учених-економістів цю проблему зводили до дослідження виробничого потенціалу підприємства, проте єдиного підходу до складу елементів, що входять у виробничий потенціал, відсутність системності в його дослідженні, зводило нанівець також і ефективність процесу оцінки потенціалу виробництва.

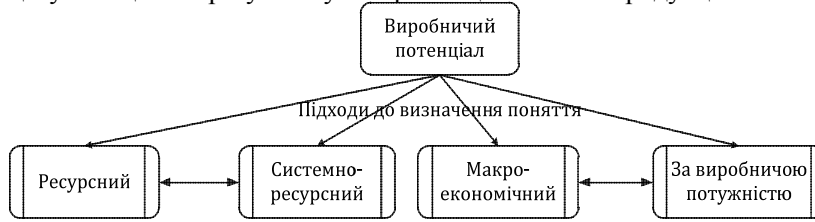
В той же час, вважаємо необхідним приділити увагу основним підходам до розкриття поняття “виробничий потенціал” беручи в якості аргументу те, що, по-перше – це один з найважливіших елементів потенціалу економічного, і по-друге – звернути увагу на деяке змішення суті цих двох понять.

Не можна не відмітити вклад учених, що займалися проблемою виробничого потенціалу підприємства. Серед них можна назвати А.І. Анчишкіна, Л.І. Абалкіна, Д.А. Черникова, Е.Б. Фігурнова, В.І. Свободіна, Д.К. Шевченко, А.Є. Воронкова, В.Н. Пономарьова та ін. Так, зокрема А.Є. Воронковою в роботі “Проблеми конкурентоспроможного потенціалу підприємства” чітко відображається системний підхід, з поглядом на виробничий потенціал “як на об’єкт управління і об’єкт використання”.

Узагальнюючи існуючі дослідження, можна виділити декілька напрямів у трактуванні поняття “виробничий потенціал” (рис. 1.1). На ньому чітко виділяється декілька підходів до визначення виробничого потенціалу.

Серед них умовно можна виділити два ресурсні підходи, перший з яких зводиться до розгляду виробничого потенціалу як певної сукупності ресурсів, які не відносяться до виробничого про-

цесу і кінцевого результату – виробництва певної продукції.



**Рис. 1.1. Систематизація підходів трактування поняття “виробничий потенціал”**

До прибічників першої ресурсної позиції можна віднести Л.І. Абалкіна, що розглядає потенціал як узагальнену, узагальнюючу характеристику ресурсів [1], а також Д.А. Чернікова, який, узявши за основу, при характеристиці виробничого потенціалу, сукупність ресурсів, підкреслює відсутність обліку реальних взаємозв'язків, що складаються у рамках виробничого процесу [2].

У трактуванні другого “ресурсного” підходу, якого дотримуються такі автори, як А.І. Анчишкін, Е.Б. Фігурнов, В.І. Свободін, Д.К. Шевченко, А.Є. Воронкова, уся сукупність ресурсів, що входять до складу виробничого потенціалу розглядається в контексті їх здатності до виробництва матеріальних благ. Таким чином, можна говорити не лише про розширення поняття “виробничий потенціал”, але і про його системне трактування. Так, з визначення Е.Б. Фігурнова виходить, що виробничий потенціал характеризує ресурси виробництва, їх кількісні і якісні параметри, що визначають можливості максимального виробництва матеріальних благ в певний момент часу [3]. Аналогічне, по суті, трактування належить В.І. Свободіну, який визначив виробничий потенціал як сукупність спільно функціонуючих ресурсів, що мають здатність виробляти певний об'єм продукції. У цьому визначенні простежується спроба розглянути виробничий потенціал підприємства з позиції системного підходу, який продовжили і розвинули у своїх дослідженнях Д.К. Шевченко і А.Є. Воронкова.

А.Є. Воронкова, В.Н. Пономарьов, Г.І. Дибніс, пропонуючи схоже з попереднім автором трактування, розглядають виробничий потенціал як сукупність вартісних і натурально-речових характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях робити продукцію певного рівня в необхідному об'ємі [5].

Так, на наш погляд, саме в роботах Л.Є. Воронкової і

Д.К. Шевченка склад ресурсів виробничого потенціалу має власний потенціал, і саме об'єднання цих потенціалів у виробничому процесі може привести до результату у вигляді готової продукції або певних послуг. На нашу думку, подібна позиція відносно розуміння суті виробничого потенціалу, і зрештою – економічного потенціалу (що включає виробничий потенціал) найбільш прийнятна і актуальна. Таким чином, друге “ресурсне” трактування виробничого потенціалу умовно можна також назвати “системно-ресурсним”. Системно-ресурсна позиція, на наш погляд, приваблива внаслідок того, що вона обґрунтовує застосування системного підходу, а саме розглядає саме систему ресурсів, проте, кажучи про суть економічного потенціалу, слід говорити не стільки про систему ресурсів, скільки про систему взаємодії можливостей підприємства.

Наступні два підходи розглядають виробничий потенціал відповідно або в якості синоніма виробничої потужності, або, як складової одного з найважливіших макроекономічних показників функціонування національної економіки. Ці підходи, подібно до перших двох схожі між собою, оскільки як на рівні підприємства, так і на рівні держави в цілому інтерес зводиться до тієї кількості продукції (робіт, послуг) яке може виробити підприємство або держава при повному використанні наявних ресурсів.

Автори, які займають позицію, що розкриває суть виробничого потенціалу через оцінку виробничої потужності, передусім, спираються на економічну суть виробничої потужності як здатності закріплених за підприємством засобів праці (машин, устаткування, встановлених виробничих площ) до максимального випуску продукції за рік відповідно до встановлених спеціалізацією, кооперацією виробництва і режимом роботи, і при цьому трактуванні це, безумовно, характеризує потенціал виробничих фондів підприємства [6]. Зокрема, Ю.Ю. Донець, визначає його як максимально можливий річний, добовий, годинний або віднесений до іншої тимчасової одиниці обсяг випуску продукції [7]. Виробничий потенціал – реальний об'єм продукції, який можливо виробити при повному використанні наявних ресурсів; наявні і потенційні можливості виробництва, наявність чинників виробництва, забезпеченість визначальними видами ресурсів [8].

Подібне трактування дається Совецькою Г.В. Під виробничим потенціалом підприємства розуміється максимально можливий випуск продукції за якістю і кількістю в умовах ефективного використання усіх засобів виробництва і предметів праці, наявних

у розпорядженні підприємства. Максимально можливий – це означає при досягнутому і наміченому рівні техніки, технології, при повному використанні устаткування, при передових формах організації виробництва і стимулювання.

На відміну від виробничої потужності виробничий потенціал підприємства характеризується оптимальним в цих умовах науково-технічного прогресу використанням усіх виробничих ресурсів (як тих, що використовуються, так і тих які споживаються). Сукупний резерв підвищення ефективності виробництва на підприємствах характеризується різницею між виробничим потенціалом і досягнутим рівнем випуску продукції, що, по суті, є резерв у використанні виробничих потужностей підприємства.

З позицій підприємства (Г.В. Совецька), і залежно від джерел формування розрізняють зовнішні і внутрішньовиробничі резерви. Під зовнішніми резервами розуміють загальні народногосподарські, а також галузеві і регіональні резерви. Прикладом використання таких резервів служить залучення капіталовкладень, які дають найбільший економічний ефект або забезпечують прискорення темпів науково-технічного прогресу. Використання зовнішніх резервів, безумовно, позначається на рівні фінансово-економічних показників підприємства, але головним джерелом підвищення ефективності роботи підприємств, як правило, являються внутрішньовиробничі резерви.

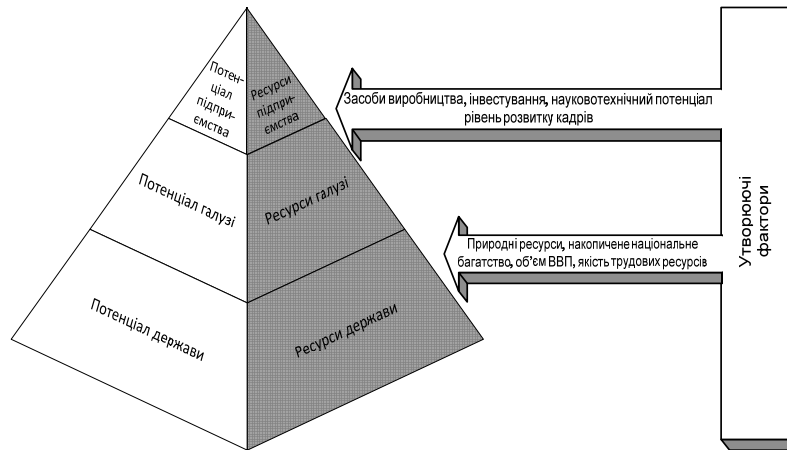
Ми частково розділяємо підхід Г.В. Совецької до визначення виробничого потенціалу, розглядаючи його в якості елемента потенціалу економічного. Дійсно, якщо йдеться про виробництво, як найважливішу функцію промислового підприємства, то висловлені судження не вимагають корекції і, безумовно обґрунтовані, проте, зважаючи на те, що окрім виробничої, підприємство реалізує цілий спектр інших функцій, то подібне трактування не може бути прийнятним також і відносно потенціалу економічного, і звучить дещо спрощено. Макконнелл Кемпбелл Р., Брю Стенлі даючи швидше макроекономічне трактування виробничого потенціалу, проте, також враховують саме рівень виробничої потужності, тобто виробничий потенціал (potential output) – реальний об'єм продукції (ВНП), який економіка в змозі виробити при повному використанні наявних ресурсів [9].

Подібно до авторів “Економікс”, нерозривно пов'язують виробничий потенціал підприємства і держави Е.П. Горбунов, на думку якого виробничий потенціал характеризує “масштаби вироб-

ництва суспільного продукту і національного доходу” і С.А. Белова, яка розглядає виробничий потенціал як “синтетичний показник рівня розвитку економіки”.

Виходячи з логіки висловлених суджень, ми відмічаємо певну тенденцію до змішування понять “потенціал підприємства”, “виробничий потенціал” і “потенційний об'єм ВВП”, з тією лише різницею, що в останньому випадку конкретизується результат (ВВП), на виробництво якого спрямовані усі наявні в державі ресурси [10].

Проте, витоки подібного ототожнення понять на наш погляд цілком очевидні. Так саме по собі трактування економічного потенціалу в державному масштабі не представляється нам занадто відірваним від економічного потенціалу підприємства, оскільки рівень розвитку держави, так або інакше, чинить вплив на стан і можливість розвитку підприємства. Подібна взаємозалежність нами зображена на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Утворюючі чинники і позиціонування потенціалу підприємства у загальноекономічній системі**

Економічний потенціал (країни) – сукупна здатність економіки країни, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, випускати продукцію, товари, послуги, задовольняти запити населення, громадські потреби, забезпечувати розвиток виробництва і споживання. Економічний потенціал країни визначається її природними ресурсами, засобами виробництва, трудовим і науково-технічним потенціалом, накопиче-

ним національним багатством [8].

Під потенціалом підприємства прийнято розуміти сукупність показників або чинників, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, здібності, ресурси і багато інших виробничих резервів, які можуть бути використані в економічній діяльності [11]. У розумінні І.Р. Бузько економічний потенціал – “це категорія, що характеризує сукупні силові здібності, можливості аналізованої системи, які можуть бути реалізовані тільки за наявності ресурсів” [12]. Тим самим І.Р. Бузько зводить визначення самого потенціалу до дослідження конкретного набору ресурсів, і виділяючи надалі поняття “стратегічний потенціал”, що відрізняється від економічного набором так званих “стратегічних ресурсів, що дозволяють при їх комплексному використанні добитися ефекту синергізму. На наш погляд подібний погляд не зовсім коректний, оскільки чітко не визначає за якими критеріями той або інший вид ресурсу може бути віднесений до потенціалу економічного або стратегічного. Проте ми в контексті розгляду економічного потенціалу, безумовно згодні з виникненням ефекту синергізму в процесі використання чітко організованої системи можливостей підприємства для досягнення цілей розвитку.

Таким чином, до недавнього часу дослідження потенціалу підприємства відбувалося у вигляді оцінки його виробничого потенціалу. Між тим, на наш погляд, у сучасних, ринкових умовах неможливо ототожнювати виробничий потенціал з економічним або сукупним потенціалом підприємства, також як і, функції підприємства неможливо обмежити виключно виробництвом продукції і наданням послуг.

Подібно до того, як на підприємстві окрім виробничих, протікає цілий спектр інших процесів, безумовно, пов'язаних з виробництвом, розглядати і досліджувати такі процеси тільки через призму виробництва неможливо, також як неможливо вивчити і охарактеризувати колектив через дослідження тільки характеру трудової діяльності кожного його члена.

Аналогічна позиція була висловлена (тільки стосовно поняття “підприємство”) професором Г. Клейнером. На його думку, діяльність підприємств, одним виробництвом не вичерпується. У кожного з них є, принаймні, 12 обов'язків. Окрім виробництва продукції підприємство здійснює споживчу, інноваційну, бюджетну, фінансово-інвестиційну, інституціональну інформаційно-сигнальну, освітню функції. Велике значення підприємства як соціального за-

хисника працівників і стабілізуючого чинника в суспільстві. Які з них є головними, яким віддати пріоритет? І досить припинити реалізацію однієї з них, як економіка країни в цілому почне деградувати [13].

Поняття яке існувало до недавнього часу (властиве в основному механістичному підходу до дослідження об'єктів), базувалося на тому, що розуміння об'єкта відбувається через уявний або фізичний розподіл його на частини. Розуміння частин, у свою чергу також припускає ділення на дрібніші складові, і так до безкінечності. Оскільки, такий процес не має завершення, для проведення аналізу конкретного об'єкта необхідно усвідомити можливість його дослідження як цілого [6].

У зв'язку з цим ми можемо припустити, що дослідження окремих складових економічного потенціалу підприємства, і розробка заходів по їх розвитку не може дати позитивно ефекту вже тому, що не досліджений і не обґрунтований вплив таких складових один на одного, і на цілісну систему, під якою ми маємо на увазі економічний потенціал. У свою чергу також можемо висловити гіпотезу про те, що економічний потенціал входить на правах елемента в систему “сукупний потенціал підприємства”.

Слід зазначити, що зарубіжна практика активно використовує термін “потенціал” характеризуючи як окреме підприємство, так і галузь, і державу в цілому. Перевага подібного досвіду полягає в тому, що інвестори отримують усю необхідну інформацію про доцільність вкладення засобів. Виходячи з цього, у пресі публікуються спеціальні звіти, і залежно від конкретних цілей аналізу використовуються різні економічні показники або їх поєднання, які дають кількісну і якісну оцінку діяльності фірми. За цими принципами їх можна класифікувати як такі, що характеризують економічний потенціал фірми і господарську діяльність фірми.

Показники, що найбільш цікавлять нас, характеризують економічний потенціал використовуються для порівняння масштабів однієї фірми з іншими, визначення місця фірми в системі рангів на національному і міжнародному рівнях. Такі показники в узагальненому вигляді публікуються в джерелах інформації про фірми, галузевих довідниках, американському журналі “Форчун”, виданнях промислових асоціацій, бюлетені “Основні ділові коефіцієнти”, що випускається щорічно інформаційним агентством “Дан енд Бредстріт” з аналізом 125 галузей промисловості тощо.

До таких показників належать активи; продажі; валовий або



чистий прибуток; чисельність зайнятих.

Зазвичай, разом з цими показниками вказується сфера діяльності фірми або галузь виробництва, до якої вона відноситься.

Для детальнішого вивчення економічного потенціалу підприємства дослідженню підлягає:

- основний капітал – включає виробничі потужності підприємства (будівлі, споруди, устаткування), призначені для здачі в оренду іншим підприємствам або для управління. Сюди можуть включатися також засоби, призначені для ремонту і відновлення виробничих потужностей;

- кількість і вартість виробленої продукції в цілому по підприємству і в розподілі за видами продукції. Цей показник дозволяє визначити частку і місце підприємства у виробництві промислової продукції в країні і у світовому виробництві, а також структуру виробництва цього підприємства;

- число і розміщення виробничих і збутових філій підприємства, як у своїй країні, так і за кордоном, їх розміри, характер продукції, що випускається і реалізовується;

- характеристика інфраструктури підприємства – наявність власних транспортних засобів, складів, центрів технічного обслуговування, забезпеченість власною сировинною базою, джерелами енергії;

- розміри і розміщення прямих капіталовкладень у підприємства, розташовані у своїй країні і за кордоном;

- науково-дослідний потенціал підприємства, який визначається величиною витрат на НДКР як в цілому, так і по провідних підрозділах підприємства, кількість і розміщення дослідницьких центрів і лабораторій, число працюючих в них дослідників, основні напрями і пріоритетні види розробок, загальне число патентів, що належать підприємству, і їх використання [14].

Не дивлячись на те, що йдеться переважно про оцінку “потенціалу” підприємства аналіз, проте, зводиться до дослідження ресурсів, що знаходяться у розпорядженні конкретного підприємства (галузі, держави). У зарубіжній практиці усі перераховані показники входять до складу системи різних індикаторів, за допомогою яких дається порівняння. При цьому під індикаторами розуміється сукупність найважливіших характеристик об'єкта або системи, які дозволяють у формалізованому вигляді описати стан їх основних параметрів, вибрати оптимальні варіанти функціонування системи в різний час і намітити найкращі способи її розвитку в

майбутньому.

Таким чином, можна говорити про те, що підвищення потенціалу узгоджується не лише з якістю і кількістю ресурсів у розпорядженні підприємства, галузі і так далі, але і з цілим комплексом зовнішніх умов, ігнорувати які в сучасних умовах неможливо.

На нашу думку, кожен з перерахованих комплексних виробничих чинників-індикаторів складається з двох-трьох десятків одиничних показників. Тому при плануванні підвищення потенціалу підприємства виникає дуже складне завдання по відбору найбільш значущих показників для оцінки кожного з приведених чинників. Наприклад, в країнах з розвинутою ринковою економікою для оцінки людського капіталу використовується більше тридцяти показників. У зв'язку з цим необхідно перерахувати найбільш важливі із вживаних за кордоном показників – характеристик людського потенціалу: чисельність населення; вікова структура; динаміка чисельності працездатного населення; загальний рівень безробіття; створення нових робочих місць; професійне навчання; талант менеджера; оклад працівників; максимальна ставка прибуткового податку; державні витрати на освіту; середня тривалість життя; система охорони здоров'я; ступінь небезпеки життя.

Перші три місця у світі за сукупністю розвитку людського капіталу займають США, Канада і Японія. Їх загальний економічний потенціал відповідає займаним вищим місцям у світовій спільноті розвинених країн.

Аналогічної, гуманістичної позиції дотримується у своїх роботах І.П. Богомолова, акцентуючи увагу на необхідності інвестування засобів у вдосконалення системи управління персоналом і розвиток кадрів. При цьому, як підкреслює проф. І.П. Богомолова, саме кадри мають найважливіше значення для нарощування потенціалу підприємства [15].

Світове лідерство є найвищим рівнем розвитку економічного потенціалу цілої країни або окремого підприємства. За ним йде другий рівень розвитку потенціалу, що відповідає середнім світовим стандартам. Третім рівнем можна вважати національне лідерство, четвертим – відповідність національним стандартам, п'ятим – галузеве лідерство, шостим – відповідність галузевим стандартам. Необхідно також мати нормативи порогового рівня розвитку потенціалу підприємства, за яким воно стає неконкурентоспроможним на внутрішньому ринку. Планування і управління підвищенням потенціалу підприємства сприятиме безперервному його

економічному зростанню за рахунок найбільш раціонального використання усіх виробничих ресурсів і в першу чергу професійних і інтелектуальних здібностей персоналу, у тому числі й економістів-менеджерів. Якнайповніше розкриття суті поняття “економічний потенціал” розкрито в роботі “Ринкова економіка” за ред. проф. А.Д. Смірнова. Посилаючись на зарубіжний досвід, група авторів пропонує під економічним потенціалом підприємства розуміти сукупність трудових, матеріальних, фінансових та ін. ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства, а також здатність співробітників до раціонального їх використання для забезпечення створення товарів і послуг, і отримання доходу [16]. Подібне трактування, також в основному оперує набором ресурсів, проте при цьому значна роль відводиться умінню ефективного їх використання.

Відмітимо, що поняття “економічний потенціал” в теорії і практиці зарубіжного бізнесу застосовується порівняно недавно. Це пояснюється тим, що раніше пріоритет був за основним капіталом (машинами, устаткуванням та ін.), і, тільки після вичерпання можливості підвищувати ефект від технічного чинника, пріоритетність була закріплена за здібностями співробітників, тобто людським потенціалом. Подібна тенденція довгий час зберігалася, і нерідко продовжує зберігатися і у вітчизняній практиці. В цей же час, від традиційно існуючого, часткового, обліку людського потенціалу у формі витрат на заробітну плату у складі оборотного капіталу намітився перехід до обліку прибутковості і підвищення конкурентоспроможності через виробничі витрати на зростання кваліфікації співробітників, освіти, охорону здоров'я, дозвілля за рахунок підприємства.

Нині, у зв'язку із складнощами економічної ситуації в Україні, подібну тенденцію важко спостерігати на вітчизняних підприємствах, проте, найбільш успішні серед українських підприємств вкладають гроші у будівництво житла, відпочинок, медичне обслуговування для своїх співробітників.

Таким чином, нами на основі виділення і дослідження існуючих підходів запропоновано визначення і обґрунтована суть категорії “економічний потенціал підприємства”, яка вирізняється орієнтацією на збереження довгострокової конкурентоспроможності за рахунок стратегічного розвитку конкретизованого складу системативних елементів. Обґрунтовано розгляд в якості елементів економічного потенціалу підприємства системи кадрових, фінансових, виробничих, інноваційних і інформаційних можливостей, що впливають на процеси розвитку і які перебувають під впливом процесів

розвитку на макро- і мезорівні.

### **1.2. Визначення складу базових елементів економічного потенціалу підприємства**

Аналіз проблеми дозволив нам виявити наступний склад елементів економічного потенціалу підприємства, які, як правило, характеризуються у науковій літературі:

- кількістю і якістю наявних ресурсів (кількість працюючих, основні фонди, оборотні кошти, фінансові і нематеріальні ресурси – патенти, технології, ліцензії тощо);

- здібностями усього колективу до виробництва продукції. У цьому випадку мається на увазі освітній, кваліфікаційний, мотиваційний потенціал співробітників;

- оптимальним використанням наявних ресурсів, яке у більшості випадків залежить від професіоналізму керівників різних рівнів, від їх здатності своєчасного оновлення організаційної структури підприємства;

- інноваційними можливостями (періодичне оновлення виробництва, зміни або удосконалення технології тощо);

- інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства з переробки та аналізу інформації;

- фінансовими можливостями, які визначаються кредитоспроможністю підприємства, його інвестиційною привабливістю, розмірами внутрішнього і зовнішнього боргу та ін.

На рис. 1.3 нами пропонується структура економічного потенціалу підприємства, яка визначає склад його ключових елементів. Запропонована структура елементів економічного потенціалу припускає окрім наявності системної залежності виділених складових визначення впливу зовнішніх чинників, таких як потенціал ринку, конкурентів, держави. Ми пропонуємо, виходячи з рисунка, розглядати кадровий потенціал за допомогою аналізу потенціалу управлінського, виконавчого, функціонування і розвитку, тоді як науково-технічний потенціал характеризується інформаційним і інноваційним потенціалом.

У таблиці 1.1 нами дається пояснення змісту зображених складових економічного потенціалу підприємства, а також елементів, що безпосередньо впливають на них. У той же час, оскільки ми дотримуємось позиції відносно того, що економічний потенціал підприємства це, передусім система, то логічним буде також і твер-

дження про те, що дослідженню необхідно здійснити взаємовплив

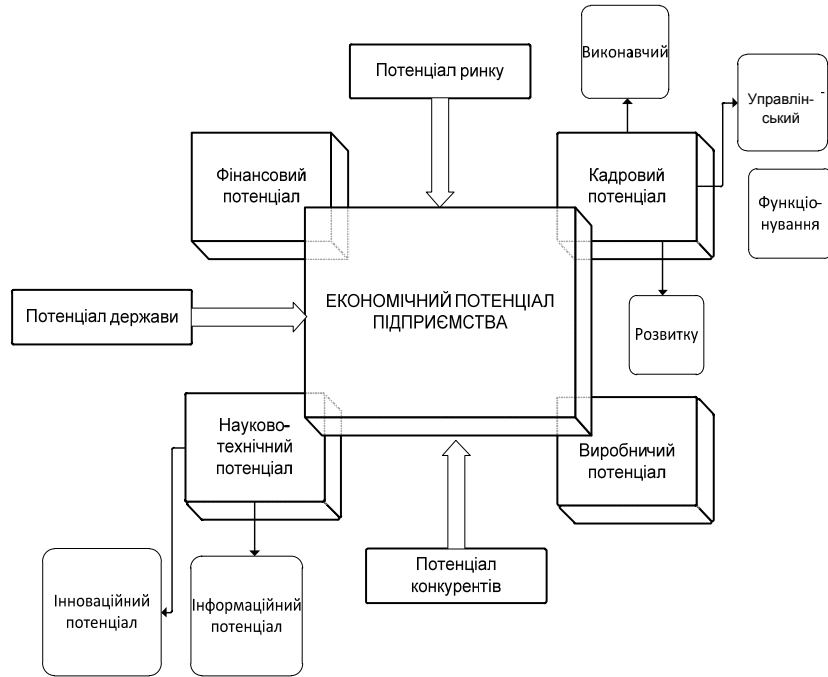


Рис. 1.3. Структура економічного потенціалу підприємства

і взаємодію вказаних елементів, особливо в контексті пріоритету розвитку підприємства.

Таблиця 1.1

Складові структури економічного потенціалу промислового підприємства

Назва складової	Зміст складової
1	2

Потенціал управління	Готовність і здатність підприємства до використання можливостей у сфері цінностей, стандартів поведінки і традицій, світоглядних особливостей, культури головного керівництва; філософії менеджменту, організаційної структури; функціонального та ієрархічного розподілу праці; централізації і децентралізації; співвідношення між лінійним і функціональним керівним персоналом; методів і порядку контролю за виконанням рішень; управлінських інформаційних систем; організації системи комунікацій, стилю управління; кваліфікації і здібностей вищого менеджменту
----------------------	--

Продовження таблиці 1.1

1	2
Потенціал виконавчий	Готовність і здатність персоналу підприємства до чіткої і планомірної реалізації завдань розвитку; загальний рівень виконавчої дисципліни, рівень підготовки працюючих і здатність до підвищення кваліфікації, соціально-психологічний клімат у колективі
Потенціал організації і технології управління	Готовність і здатність підприємства до використання можливостей у сфері цінностей, стандартів поведінки і традицій; світоглядних особливостей керівників; філософії менеджменту, організаційної структури, функціонального і ієрархічного розподілу праці; централізації і децентралізації; співвідношення між лінійним і функціональним керівним персоналом; методів і порядку контролю за виконанням рішень; управлінських інформаційних систем; організації системи комунікацій; стилю управління; кваліфікації і здібностей вищого менеджменту, системи стратегічного планування
Потенціал конкурентів	Готовність і здатність своєчасно оцінювати конкуруючий рівень економічного потенціалу; виявляти передові напрями розвитку на мезорівні; розглядати можливість залучення конкурентів для реалізації загальних стратегічних програм розвитку і фінансування НДДКР
Потенціал інноваційний	Готовність і здатність підприємства до використання інноваційних можливостей у складі кадрів, що займаються дослідженнями і розробками, їх кваліфікації і досвіду; стану лабораторної бази і випробувального устаткування; співпраці з іншими організаціями; ліцензійних угод; організації процесу проектування

Потенціал ринку	Готовність і здатність підприємства до використання інноваційних можливостей ринків збуту, загальної концепції товарної ніші; причин щодо вживаних концепцій і стратегій; ринків збуту; споживачів; товарів, цінової політики, каналів розподілу, організації збуту; торгової агентури; запасів товарів, торгових витрат; післяпродажного обслуговування, рекламної діяльності
Потенціал держави	Готовність і здатність підприємства до оцінки і своєчасного реагування на політичні, загальноекономічні процеси; динаміку розвитку виробничого сектора економіки; розвиток зовнішньої політики, податкового законодавства; участь у програмах, що фінансуються державою

Продовження таблиці 1.1

1	2
Потенціал виробничий	Здатність підприємства до використання можливостей у галузі виробництва продукції, типу технології, яка використовується; виду і стану основних фондів; організації технічного обслуговування; організації виробництва; системи календарного планування; організації контролю якості; основних постачальників і їх надійності; стани безпеки виробництва; продуктивності виробничої системи; витрат виробництва
Потенціал персоналу	Здатність підприємства до використання можливостей кадрів в сфері структури персоналу, майстерності, умов найму; плинність кадрів; політики комплектування кадрів; навчання і підвищення кваліфікації; системи оцінки персоналу, морального клімату; відносин праці та управління
Потенціал фінансовий	Здатність підприємства до використання можливостей у сфері фінансового здоров'я і стабільності; джерел і величин фінансових ресурсів; прибутку та його використання; руху грошової готівки; планування фінансів; стану звітності
Потенціал розвитку	Готовність і здатність підприємства до розвитку; перевага інтенсивних форм розвитку; реорганізація; готовність системи управління і планування до реалізації стратегічних програм, здатність виробляти ефективні стратегії розвитку, сумірність і оптимальність цілей

Потенціал інформаційної бази	Готовність і здатність підприємства до використання інноваційних можливостей у сфері комунікації; своєчасності, достовірності, достатності, надійності, адресності інформації; комплектності системи інформації; правовій коректності інформації; багатократності використання; високій швидкості збору, обробки і передачі; можливості кодування; актуальності інформації
Потенціал функціонування	Готовність і здатність служб і підрозділів підприємства до виконання його місії; розуміння стратегічних цілей; здатність трансформації і розуміння значущості поточної діяльності для реалізації довгострокових стратегічних завдань розвитку

Так аналіз економічного потенціалу конкретного підприємства порівняно з однорідними по галузевій приналежності підприємствами по перелічених вище елементах дозволяє значною мірою виявити рівень його конкурентоспроможності.

Суть потенціалу саме в контексті оцінки його конкурентоспроможності визначає цілий ряд ведучих учених-економістів, так А.Д. Берлін і А.С. Арязмов [17] (табл. 1.2) в якості найважливіших складових виробничо-економічного потенціалу пропонують розглядати використовувані технології та управлінські ресурси. У результаті виробничо-економічний потенціал представляється у вигляді функції:

$$P = F(X_i), i = 1...4, \quad (1.1)$$

де  $X_i$  – компонент виробничо-економічного потенціалу.

Таблиця 1.2

**Класифікація підходів до трактування визначень економічного потенціалу і основних елементів в його складі**

Поняття	Логічна приналежність	Визначення
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Т.С. Хачатуров, А.Д. Берлін, А.С. Арязмов та ін.</i>		
Виробничо-економічний і ринковий потенціал підприємства	Елементи економічного потенціалу	Ринковий потенціал є максимально можливим об'ємом реалізації при цьому рівні забезпеченості ресурсами і є мірою використання виробничо-економічного потенціалу
<i>М.І. Бухалков</i>		



Сукупний потенціал організації	Системність у підході поєднання двох понять	Утворюють окремі складові: трудовий, економічний, організаційний, науково-технічний, виробничий, підприємницький і фінансовий потенціал
Економічний потенціал		Визначений через склад певних ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових тощо, наявних у розпорядженні організації для виробництва запланованих робіт і послуг
<b>Б.М. Генкін</b>		
Трудовий потенціал	Поелементний підхід до кадрової складової	Відносяться: здоров'я, освіта, моральність, творчість, професіоналізм
<b>Н.П. Беленецький</b>		
Потенційний резерв	Кадрова складова	Утворюють керівники, фахівці, робітники, які відповідають основним вимогам за освітою, спеціальністю, віку або здатні їм відповідати найближчим часом

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
<b>Ю.Г. Одегов, В.Б. Білін, Л.З. Деггяр, Я.А. Павлов, О.В. Стаканова та ін.</b>		
Трудовий потенціал	Концептуальний підхід	Економічна доцільність капіталовкладень у вигляді плати за трудові ресурси, пов'язані із залученням на виробництво кращої за якістю робочої сили, її навчанням, підтримкою в працездатному стані та зі створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особі
<b>О.В. Стаканова</b>		
Трудовий потенціал працівника	Кадрова складова	Є здатністю сукупності фізичних і духовних властивостей окремого індивіда досягати в заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності
<b>Р.А. Фатхутдінов</b>		
Потенціал людини	Кадрова складова	Сукупність його природних даних (здібностей), освіти, виховання і життєвого досвіду
Трудовий потенціал		Сукупність характеристик людини, що проявляються в трудовому процесі
Людський капітал		Сукупність характеристик людини, які визначають продуктивність і можуть стати

		джерелом доходу для індивідуума, його сім'ї, підприємства і суспільства в цілому
<b>А.Н. Люкшинов</b>		
Функціональний потенціал	Елемент кадрового потенціалу і системи стратегічного управління	Діапазон потенційних можливостей, що включає функціональні служби організації: маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси і т.д., а також навички загальноорганізаційного (загального) управління, наприклад, розвитком, диверсифікацією
Управлінський потенціал		Об'єм роботи, з яким може впоратися загальне керівництво. Адекватність можливостей залежить від того, як реагує керівництво на проблеми, що виникають
<b>А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лагіманова, Н.В. Дягілева</b>		
Кадровий потенціал	Кадрова складова	Це група керівників і фахівців, що мають здатність до управлінської діяльності, відповідають вимогам посади того або іншого рангу, пройшли відбір і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку
Продовження таблиці 1.2		
1	2	3
<b>В.І. Кошкін</b>		
Кадровий потенціал	Кадрова складова	Сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечити ефективне функціонування організації
<b>Лі Якокка</b>		
Кадровий потенціал	Чинник інвестиційної привабливості	Найважливіший чинник виживання для організації, а для інвесторів і покупців – складова “гудвіл” (різниця між ринковою і балансовою вартістю підприємства) при оцінці підприємства
<b>А.Ф. Грищенко</b>		
Економічний потенціал організації	Фінансова складова	Може бути охарактеризований двоюко: з позиції майнового положення підприємства і з позиції його фінансового положення, причому ці сторони фінансово-господарської діяльності взаємопов'язані
<b>Н.А. Абікаєв</b>		
Інвестиційний потенціал	Чинник інвестиційної привабливості	Кількісні і якісні характеристики відбивають впорядковану сукупність інвестиційних ресурсів, які включають матеріально-технічні, фінансові і нематеріальні активи

<b>С.А. Жданов</b>		
Потенційні чинники	Виробнича складова	Засоби виробництва, що придбавалися відразу і що переносять свою вартість на продукт поступово (будівлі, машини, устаткування тощо)
<b>В.П. Баранчєєв</b>		
Стратегічний потенціал	Конкурентоспроможність підприємства	Показує, наскільки підприємство відповідає цільовим вимогам по кількості і якості ресурсів, стану функцій і проектів
<b>М.І. Круглов</b>		
Потенціал компанії	Чинник конкурентоспроможності і реалізації стратегії	Є сукупністю потенціалів діяльності компанії по функціях: загального управління, оперативного управління, НДДКР, виробництва, маркетингу тощо
<b>А.П. Градов</b>		
Потенціал фірми	Системотвірний чинник реалізації стратегії	...Підхід до оцінки ступені достатності розвитку стратегічного потенціалу виходить з потенційної можливості визначення необхідних значень параметрів ресурсів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
<b>В.А. Винокуров</b>		
Потенціал організації	Виробнича складова	Сукупність можливостей організації по випуску продукції (наданню послуг). Можливості організації визначають ресурси (чинники виробництва), які перебувають у її розпорядженні
<b>Н.Ю. Круглова</b>		
Ринковий потенціал	Чинник конкурентоспроможності і реалізації стратегії	Можливість господарюючого суб'єкта чинити вирішальний вплив на загальні умови обігу товару на відповідному товарному ринку і (чи) погіршувати доступ на ринок іншим господарюючим суб'єктам
<b>Т.Б. Берднікова</b>		
Технічний потенціал	Базові елементи аналізу фінансово-господарської діяльності	Загальна сукупність різних видів техніки, технологій і їх технічні можливості, коефіцієнт корисної дії техніки
Кадровий потенціал		Вимірюється наявністю певних категорій трудових ресурсів і їх професійними можливостями
Виробничий		Об'єднує різні виробничі можливості під-

потенціал		приємства по випуску і реалізації різних видів продукції, наданню послуг
Фінансовий потенціал		Включає фінансове забезпечення підприємства з використанням власних, залучених і позикових засобів
<b>Є.В. Попов</b>		
Ринковий потенціал	Окремі елементи економічного потенціалу	Система управління, ресурси і діяльність персоналу
<b>І.Н. Ремізова</b>		
Економічний потенціал	Макро-економічний аспект	За своїм об'єктивним змістом є накопиченою працею, яка дозволяє у системі відтворення задоволення громадських кількісних і якісних потреб, а її величина визначається абсолютною кількістю виробленої продукції і послуг
Ринковий потенціал	Збутовий аспект	Здатність здійснювати максимум продажів за даних умов зовнішнього середовища і максимумі зусиль

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
<b>Л.Н. Гончарова</b>		
Економічний потенціал	Системотвірне поняття з чіткою економічною спрямованістю	Сукупність усіх економічних можливостей, спрямованих на виробництво матеріальних благ і послуг, яке припускає максимально можливе використання усіх наявних на підприємстві ресурсів для випуску необхідної і конкурентоздатної продукції
<b>В.Н. Авдєєнко, В.А. Котлов</b>		
Виробничий потенціал	Елемент економічного потенціалу	Частина економічного потенціалу, яка відрізняється від останнього тим, що не включає у свою структуру економічні зв'язки..., що повністю відносяться до виробничих відносин первинних ланок промисловості
<b>Ю.Т. Бубнов</b>		
Потенціал організації	Визначення організації в контексті можливості розвитку	Сукупність динамічно пов'язаних супідрядних потенціалів, тобто можливість підрозділів, які забезпечують успішний розвиток організації

Сукупний потенціал підприємства	Потенціал системи ресурсів підприємства	Об'єднання ресурсів (трудових, матеріальних, нематеріальних тощо), наявних у розпорядженні підприємства, і здатності його співробітників і управлінців до використання ресурсів з метою створення товарів, послуг і отримання максимального доходу
<i>Є.Г. Ченцова</i>		
Інноваційний потенціал промислового підприємства	Системне трактування елемента економічного потенціалу	Готовність і здатність підприємства до здійснення інноваційної діяльності. Включає ряд складових: потенціал організації і управління, досліджень і розробок, маркетингу, персоналу і т.д.
<i>М.А. Ажлуні</i>		
Потенціал організаційної структури НДІ	Потенціал організації як господарюючої одиниці	Здатність підтримувати на тому або іншому рівні стан господарської системи НДІ, характеристики її функціонування в тій мірі, в якій чинить вплив на господарюючу систему організаційна структура НДІ

Враховуючи позитивний характер залежності між величинами  $P$  і  $X_i$ , можна стверджувати, що цілеспрямована дія на будь-який із складових елементів, що здійснюється при реалізації інвестиційної політики, сприяє нарощуванню виробничо-економічного потенціалу підприємства і вдосконаленню управління.

У таблиці 1.2 нами представлена класифікація підходів до трактування визначень економічного потенціалу і виділення основних елементів в його складі. Так, стан економічного потенціалу підприємства в роботі М.І. Бухалкова "Внутрішньофірмове планування" характеризуються наступними елементами:

- об'ємом і якістю виробничих ресурсів, чисельністю промислово-виробничого персоналу, складом основних виробничих фондів, величиною оборотних фондів і матеріальних запасів, наявністю фінансових ресурсів і нематеріальних активів, використанням патентів, ліцензій, технології, інформації;
- здатністю персоналу підприємства до професійної діяльності в усіх сферах виробництва і на усіх рівнях управління;
- фінансовим станом підприємства, рівнем поточної платоспроможності і ліквідності, зовнішньою і внутрішньою заборгованістю, мірою кредитоспроможності;
- станом наукової, творчої, раціоналізаторської та інно-

ваційної діяльності, здатністю до оновлення виробництва і зміни діючої технології;

– інформаційним забезпеченням маркетингової, проектної, виробничої і фінансової діяльності, якістю використовуваної інформації, мірою її обґрунтованості і достовірності.

Останнім часом особлива роль в реалізації цілей розвитку відводиться саме кадровим ресурсам промислового підприємства, тим самим підкреслюючи значущість оцінки кадрового потенціалу підприємства. Причому, на наш погляд подібна оцінка повинна проводитися в двох напрямках: по-перше як самостійне дослідження кадрових ресурсів підприємства і відповідно кадрового потенціалу, і по-друге як невід'ємний елемент кожного з тих, що входять до складу економічного потенціалу підприємства функціональних елементів-потенціалів (інноваційного, кадрового, виробничого).

Друга складова – трудовий потенціал людини характеризується сукупністю його здібностей до економічної діяльності. Між трудовим потенціалом, результатами праці і рівнем життя людини існує пряма залежність: зростання одних чинників викликає відповідні зміни усіх інших. Проте трудовий потенціал людини має свої межі, які визначаються його розумовими і фізичними здібностями, моральними та інтелектуальними якостями й іншими особистими характеристиками, а також наявністю схильності і можливості до професійного росту і розвитку.

Сучасний підхід до підвищення трудового потенціалу людини ґрунтовно і повно розкритий Б.М. Генкіним. До основних компонентів трудового потенціалу відносяться: здоров'я, освіта, моральність, творчість, професіоналізм. Усі ці характеристики можуть бути застосовані як до окремої людини, так і до групи людей, підприємства, регіону і усієї країни.

Н.П. Беленецький зводить розробки щодо кадрового потенціалу (див. табл. 1.2), опираючись на напрями розвитку державної економіки в дореформовий період [18]. Ним же цілком резонно було зведено дослідження проблем створення кадрового потенціалу до управлінського рівня. По суті потенційний резерв, який виділяється Н.П. Беленецьким, є не чим іншим, як резервним кадровим потенціалом. Він створює початкову базу формування необхідного резерву в кожному підрозділі.

Проте резервний потенціал дуже неоднорідний. Він, як правило, являється контингентом перспективних працівників, які можуть бути в майбутньому призначені на керівні посади. Залежно

від готовності до керівної роботи він стає джерелом створення попереднього резерву. Попередній відбір (затвердження резерву) здійснює (за участю трудового колективу) той орган управління, на заміщення посад якого створюється резерв.

Слід зазначити, що, саме кадрова складова економічного потенціалу підприємства отримала найбільш широке освітлення в працях зарубіжних і вітчизняних економістів. Так, цілий ряд авторів, ще в середині 1980-х років, у т.ч. Ю.Г. Одегов, В.Б. Билін, Л.С. Дегтярь, Я.А. Павлов, О.В. Стаканова, Н.А. Іванов, К.Л. Андреев свого часу висували концепцію “трудоного потенціалу” (див. табл. 1.2).

Причому, у друкованих виданнях розгорталася широка дискусія відносно понять “робоча сила”, “трудоі ресурси”, “трудоі потенціал”, “кадри”, і вже тоді більшість авторів дійшли висновку про те, що в основі слід помістити тенденції розвитку здібностей людини до праці, міру реалізації сил і дарувань індивіда. Проте необхідно також звернути увагу на те, що єдина термінологічна основа так і не була сформульована, наприклад Л.С. Дегтярь у своїй монографії (1984 р.) ставить знак рівності між поняттями “трудоі потенціал” і “трудоі ресурси товариства”.

Ми вважаємо цілком логічним внести деяку ясність в ці поняття. Якісна відмінність трудоного потенціалу від трудоіх ресурсів полягає в тому, що трудоі потенціал – це не просто маса праці, що знаходиться у розпорядженні товариства, а єдність сукупного працівника і відповідних умов його трудоі діяльності, що відбивають оптимальну можливість і здатність складної економічної системи забезпечити високу ефективність суспільної праці.

Відмінність поняття “трудоі потенціал” від понять “робоча сила” і “трудоі ресурси” полягає у наступному. По-перше, трудоі потенціал – це персоніфікована робоча сила, що розглядається у сукупності своїх якісних характеристик. По-друге, це поняття дозволяє оцінити ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і їх сукупності, забезпечуючи на практиці активізацію людського чинника. По-третє, аналіз трудоного потенціалу покликаний забезпечити якісну (структурну) збалансованість в розвитку особистого і речових чинників виробництва. Трудоі потенціал працівника (ТПП), у розумінні О.В. Стаканової включає: психофізіологічний потенціал – здібності і схильності людини, стан його здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи тощо; кваліфікаційний потенціал – обсяг загальних і спеціальних знань, трудоіх навичок і умінь, що

обумовлюють здатність до праці певної якості; особовий потенціал – рівень цивільної свідомості і соціальної зрілості, міра засвоєння працівником норм відношення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити у сфері праці.

Трудовий потенціал підприємства, таким чином, характеризує сукупні можливості його працівників (підприємства) до праці і інших дій, що його забезпечують, як реалізовані, так і ще нереалізовані в певних організаційно-технічних і соціально економічних умовах виробництва. Він відбиває здатність трудового колективу при певній мірі його відповідності засобам сучасного виробництва, завданням, вимогам і напрямам його підвищення, зовнішнім і внутрішнім можливостям досягати певних економічних і соціальних результатів. Ступінь такої відповідності тим вище, чим повніше використовуються можливості, які мають колектив і окремі працівники. Постійне недовикористання цих можливостей гальмує розвиток як колективу, так і підприємства в цілому.

Важливим методологічним питанням, що має принципове значення для виявлення чинників, що визначають формування і використання трудового потенціалу, є виділення його складових. При вирішенні цієї проблеми стосовно різних носіїв (працівникові, сукупному робітникові, працездатному населенню і т.д.) необхідно мати на увазі те, що, по-перше, усі вони взаємозв'язані своєю сутнісною основою – потенційною здатністю до праці, і, по-друге, між ними повинна існувати спадкоємність у рамках основних складових трудового потенціалу по вертикалі.

Дещо інше, більш системно розширене трактування кадровому потенціалу дає Р.А. Фатхутдінов (див. табл. 1.2). Ним, на відміну від ряду перерахованих авторів для визначення можливостей участі людини в економічних і управлінських процесах, вводиться розмежування понять “потенціал людини”, “трудовий потенціал”, “людський капітал” і “робоча сила” [19]. До характеристик трудового потенціалу людини відносяться: здоров'я; моральність і уміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; організованість; освіта; професіоналізм; ресурси робочого часу.

А.Н. Люкшинов подібно до цілого ряду авторів важливу роль в побудові і реалізації стратегічної системи управління в організації відводить кадровому потенціалу [20]. Не можна не погодитися, що саме для вироблення і реалізації стратегії розвитку особливі вимоги повинні пред'являтися до керівництва організації. У зв'язку з цим вагоме значення має дослідження потенціалу за-



гального керівництва.

У рамках концепції організаційного потенціалу розглядається функціональний і управлінський потенціали.

У кожній функції однакові складові: кваліфікація (професійний рівень), технічна база, устаткування, обсяг знань і досвід. Але поняття потенціалу є щось більше, ніж сукупність усіх елементів: воно має системні властивості, основними з яких є:

– способи розподілу завдань – при вузькій спеціалізації завдань потенціал досягає високої ефективності, але втрачає гнучкість. Агреговані і не жорстко визначені завдання підвищують можливість творчості на шкоду ефективності;

– способи взаємозв'язку завдань – їх розмежування сприяє функціональній стабільності, а об'єднання – підвищує гнучкість;

– культура організації, загальні норми, цінності, моделі дійсності, винагороди, матеріальні стимули – культура, яка не прагне до змін, сприяє підвищенню ефективності, але не залишає простору для гнучкості;

– структура повноважень усередині функцій і між ними, а також способи реалізації цих повноважень – авторитарна структура сприяє підвищенню стабільності і ефективності, розділені повноваження підвищують можливість змін, але при цьому ефективність знижується.

Усі перераховані системні характеристики мають таке ж велике значення для якості функціонального потенціалу, як і конкретні навички, технологія і здібності. Ще більшу роль вони відіграють в підвищенні ефективності загального керівництва організації [20]. Подібно до А.Н. Люкшинова автори нерідко пов'язують поняття кадровий потенціал в основному з управлінською ланкою (див. табл. 1.2).

На думку Лі Якокка, господарські організації можна в кінцевому випадку звести до трьох основних характеристик: люди, продукт, прибуток. Зовсім не випадково відомий менеджер людей поставив на чолі списку. В умовах невизначеності макроекономічної ситуації, непередбачених змін в економіці і політиці держави, що спричиняють за собою зміну кон'юнктури, а часом і виникнення кризових ситуацій на підприємстві, саме на кадри покладається завдання по виходу з кризи. І в зв'язку з цим доречно говорити про кадровий потенціал кризового підприємства, що являє цінність як для самої організації (в першу чергу), так і для зовнішніх інвесторів, можливих покупців підприємства і кредиторів.

Том Норберт (м. Берн, Швейцарія) у своїй роботі, присвяченій змінам, характеризує передумови змін, не висуваючи самого поняття “потенціал”, проте, говорить про те, що “підприємство повинне постійно стежити за основними компонентами навколишньої системи і робити висновки відносно своїх потреб в змінах”. До таких компонентів Т. Норберт відносить: економічні (глобалізація ринку або його регіональна диференціація); технологічні (швидке поширення технологій), політико-правові (зміни в законодавстві), соціально-культурні (демографічні зрушення, зміни в системі цінностей) і фізико-екологічні (кліматичні умови, навантаження на екосистему) [21]. З цього ми можемо зробити висновок про необхідність оцінювати і враховувати зовнішні чинники, не тільки для вибору загального напрямку підвищення, але і при виборі самого складу елементів потенціалу.

М. Хучек (Польща), даючи оцінку ефективності корпоративного маркетингу, пов'язує її найбільшою мірою з успішною реалізацією стратегії, впровадження якої чинитиме незмінну дію на основні елементи організації. До таких елементів, у свою чергу, відносяться: “формальна структура, що є формальним вираженням сукупності зв'язків ієрархії і підпорядкування; взаємодія працівників, зайнятих в організації; телеологічної активності” (гр. τελοζ – ціль), тобто цільовій, логічній доцільності в активності організації. Хоча і з деякою ідеалістичною нотою (телеологічна активність), але все таки йдеться про структуру потенціалу підприємства, і зокрема про потенціал управління.

Н. Абікаєв, в якості матеріальної основи забезпечення соціально-економічного розвитку, розглядає інвестиційний потенціал. Це поняття застосовується для підприємства і для державної економіки в цілому, визначає результат використання інвестиційного потенціалу. Таким результатом виступає створення якісно нових основних виробничих фондів як перспективних інноваційно-технологічних систем [22].

Інтерес до інноваційної активності колективу підприємства усе більш зростає в епоху новітніх технологічних досягнень, відповідно до цього, можна провести пряму залежність між рівнем інноваційних змін і напрямом реакції колективу на подібного роду зміни і рівнем економічного потенціалу усього підприємства.

Ціла плеяда авторів, серед яких можна відмітити Чайлда, Кізера, Річарда Холла, Стоу, Герберта Кауфмана в різний час висловлювалася про природу змін в організації і про так звані

“потенціал для змін”.

Підприємство постійно змінюється. Зміна зовнішніх умов, а саме конкуренції, інновації, запитів суспільства і політики уряду, вимагає від організації нових стратегій, методів роботи і продукції, щоб продовжувати залишатися на тому ж рівні. Внутрішні чинники також сприяють зміні, при якій директори і інші члени підприємства прагнуть не просто зберегти своє місце, але і рости, щоб забезпечити собі великий прибуток і моральне задоволення. Висновки Чайлда і Кизера полягають в тому, що організації знаходяться в постійному русі. Альтернативу складає високоособовий підхід до потенціалу для зміни, в якій індивідууми розглядаються як такі, що постійно навчаються або втрачають навички. При такому підході і підприємство може бути розглянута як та, що придбає навички або втрачає їх [23].

На наш погляд саме здатність і готовність підприємства до сприйняття змін виступає основою для підвищення і збереження конкурентоспроможності.

Один з перших аналітиків організаційної зміни, Герберт Кауфман, пише: “Я не говорю, що організаційна зміна однозначно добре або погано, прогресивно або консервативно, корисно або шкідливо. У будь-якому випадку вона може прийняти той або інший напрям. Але вона завжди зустрічає опір сил, що утримують її під контролем, що різко обмежує здатність організацій реагувати на нові умови – іноді з важкими наслідками” [24].

Підхід до дослідження потенціалу через аналіз основних фондів підприємства не такий вже і рідкісний. Так, С.А. Ждановим був виділений набір “потенційних чинників” (див. табл. 1.2). Подібний погляд може свідчити про пріоритетність в дослідженні потенціалу підприємства виробничих потужностей.

Одним з етапів стратегічного аналізу проф. В. Баранчевєєв виводить оцінку стратегічного потенціалу в якості результату аналізу зовнішнього середовища [25]. Їм нерозривно пов'язується процес стратегічного управління розвитком організації з потенціалом підприємства. Одночасно у цьому контексті потенціал розглядається лише як набір ресурсів, і якщо раніше автори, які мають аналогічні підходи до цього визначення, визначали відповідність ресурсів для здійснення виробничої діяльності, то нині подібна відповідність переходить вже на новий виток – стратегічного управління.

Нам хотілося б особливо виділити позицію В.А. Винокурова, який, пов'язуючи в єдиний ланцюг поняття “потенціал орга-

нізації”, “стратегія”, “конкуренція”, припускає розгляд потенціалу в динаміці. Окрім цього В.А. Винокуровим чітко був визначений ступінь дії зовнішнього середовища на потенціал організації і особливості потенціалу підприємства, серед яких ймовірнісний характер потенціалу (його величина визначається “слабкою ланкою”, тобто найменш розвинутою складовою потенціалу); мінливість, яка діє під впливом змін в якості і пропорціях ресурсів; зміна умов середовища, в якому діє підприємство. В якості основних ресурсів слід розглядати наступні:

- технічні (виробниче устаткування, сировина, матеріали);
- технологічні (способи виготовлення продукції);
- кадрові (чисельність і кваліфікація кадрів та ін.);
- інформаційні (відомості про систему і зовнішнє середовище: об’єми аналізованої інформації, її достовірність, своєчасність);
- фінансові (величина і використання грошових коштів, фінансовий стан підприємства та ін.);
- організаційні (використовувані способи ухвалення рішень, організація системи планування, контролю тощо);
- часові (час є невідновним ресурсом).

Вважаємо необхідним в контексті запропонованого нами раніше складу елементів економічного потенціалу пояснити наступні моменти. Склад економічного потенціалу не є статичним, він може і повинен піддаватися трансформації під впливом зовнішнього середовища, і це цілком логічно, зважаючи на динамічність зовнішніх процесів. Окрім цього, сукупність можливостей, що визначають економічний потенціал підприємства не рівнозначна. Для оцінки рівня підвищення економічного потенціалу явно недостатньо дослідити стан елементів в його складі, необхідно також визначити характер взаємовпливу подібних елементів один на одного.

Зважаючи на зазначене, цілком можна пояснити існуючі розбіжності в розумінні складу елементів і їх значущості при оцінці економічного потенціалу підприємства.

Грунтуючись на представлених вище твердженнях, а також на судженнях Р. Акоффа, не слід зводити оцінку економічного потенціалу підприємства до узагальнюючої оцінки потенціалу підприємства. Економічний потенціал (як і елементи, що входять до його складу), на відміну від сукупного потенціалу підприємства, відповідає за дослідження і розвиток підприємства з економічної позиції. В той же час у рамках сукупного потенціалу підприємства

можуть бути досліджені (окрім економічного) правовий, екологічний та інші види потенціалу.

Таким чином, у нас є можливість уточнити розуміння основних елементів, що визначають економічний потенціал підприємства. Потенціал трудовий (кадровий) основна частина економічного потенціалу, що характеризується кількісним і якісним складом трудових ресурсів підприємства відповідністю рівню використовуваної техніки і технології, а також їх здатністю до перспективного розвитку відповідно до цілей підприємства.

Кадровий потенціал, припускає дослідження таких складових:

– потенціал кадрового розвитку, тобто можливості і здібності фахівців, керівників до роботи у рамках нових напрямів, що виникають, як правило, при диверсифікації виробництва, розробці нових технологій і товарів;

– потенціал функціонального розвитку кадрів припускає дослідження і розвиток груп фахівців і керівників, орієнтованих на забезпечення ефективного функціонування організації як в сьогоденні, так і в майбутньому. При цьому, як для потенціалу кадрового розвитку, так і для потенціалу функціонального розвитку слід провести дослідження тих керівників і фахівців, які можуть бути включені у відповідні програми або на керівні посади вже нині (кандидати першої групи), або висунення яких планується в найближчі один–три роки (кандидати другої групи);

– потенціал управлінський. Спочатку загальне керівництво було винятковою прерогативою головного керівника, але у міру росту підприємства керівник все більше був вимушений ділити свої повноваження і обов'язки з іншими. Нині загальне керівництво підприємством здійснюється членами верхньої частини управлінської піраміди, тобто тими, хто має перед собою необхідну перспективу і має повноваження, щоб направляти загальну діяльність організації;

– потенціал виконавський характеризується, передусім, рівнем виконавської дисципліни, рівнем професійної підготовки робітників, соціально-психологічним кліматом в колективі.

Фінансовий потенціал розкривається через дослідження кількості і якості фінансових ресурсів, що визначають можливості функціонування і розвитку підприємства. При цьому ряд чинників, що характеризують фінансовий потенціал підприємства до яких відносяться: достатність оборотних коштів на підприємстві, вартість майна підприємства, норма накопичення прибутку, розмір зовнішнього і

внутрішнього боргу і так далі багато в чому визначає інвестиційну конкурентоспроможність підприємства, кредитоспроможність, економічну незалежність.

Рівень фінансового потенціалу (див. рис. 1.3) окрім впливу безпосередньо на рівень економічного потенціалу підприємства також чинить непрямий вплив на потенціал виробничий, оскільки частково є невід'ємною частиною виробничого процесу; а також на інші складові економічного потенціалу підприємства.

Кожен з елементів економічного потенціалу може оцінюватися з різною мірою деталізації. Ми вважаємо за можливе, для оцінки виробничого потенціалу, використовувати окремі методики, розроблені в 1970–1980 рр. Суть таких методик зводилася переважно до дослідження завантаження устаткування, технічного рівня окремих його видів, оцінки окремих елементів використовуваної технології тощо.

Під виробничим потенціалом слід розуміти наявні і потенційні можливості виробництва конкурентоспроможної продукції при ефективному використанні основних чинників виробництва на основі забезпеченості визначальними видами ресурсів.

Рівень виробничого потенціалу багато в чому визначається потенціалом ринку, тобто абсолютним (відносним) об'ємом товарів, які можуть бути закуплені або спожиті тим або іншим сегментом ринку за певний часовий період.

Науково-технічний потенціал є сукупністю кадрових, матеріально-технічних, інформаційних, інноваційних і організаційних ресурсів, призначених для вирішення цілей стратегічного розвитку і підтримки конкурентоспроможності, що стоять перед підприємством. Сукупність інноваційного та інформаційного потенціалів (рис. 1.3) характеризується в основному своєчасністю періодичного оновлення виробництва, зміні або удосконаленні технологій, розробці нових товарів, а також можливістю якісної переробки і аналізу інформації.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства покликана оцінити ступінь забезпеченості конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства науково-технічними показниками конкурентоспроможності підприємства в цілому. При цьому оцінка робиться на основі рівня наявних на підприємстві розробок і виконуваних інженерних досліджень, стану конструкторської і технологічної підготовки виробництва, застосування екологічних техно-

логії тощо.

Також важливим моментом в оцінці інноваційного потенціалу можна рахувати оцінку інноваційних здобутків, які є готовими до впровадження у виробництво науково-технічні розробки. Тим самим, оцінка інноваційного потенціалу враховує не лише інтенсивність розробок, що проводяться на підприємстві, але і їх конкретну віддачу.

Інформаційний потенціал підприємства виражається в оптимальності використання і швидкості проходження інформаційних потоків на підприємстві. Інформація сама по собі є цілим комплексом специфічних властивостей: вона не витрачається в процесі споживання, не обмежена споживанням. В той же час ступінь відлагодженості інформаційного механізму безпосередньо впливає на виробничий процес. Окрім цього, швидкість реакції на зовнішню інформацію та здатність ефективно і своєчасно її використовувати нині дозволяє не лише підприємствам вижити, але і значно зміцнити свої позиції.

Таким чином, виділений автором склад елементів, серед яких кадровий, науково-технічний, виробничий і фінансовий потенціали, дозволяє не лише якнайповніше охарактеризувати економічний потенціал з позицій системного підходу, але і також дає можливість визначити рівень його конкурентоспроможності на основі порівняльної комплексної оцінки вибраних стандартів (схожого підприємства, галузі, світових аналогів).

На нашу думку неправомірно зводити дослідження економічного потенціалу підприємства винятково до певних функціональних потенціалів. Оскільки підприємство функціонує в ринковій макросистемі, то, очевидно, що розвиток кожної складової економічного потенціалу необхідно розглядати в сукупності з потенціалом ринку, конкурентів і державним потенціалом.

Нами обґрунтована динамічність складу елементів економічного потенціалу підприємства, і зроблено припущення про нерівнозначність вказаних елементів у складі потенціалу підприємства. Відмінною рисою саме економічного потенціалу, що включає цілком конкретний склад елементів є його здатність забезпечувати розвиток промислового підприємства саме з економічної позиції. В той же час ми не заперечуємо впливу на подібні процеси також і елементів сукупного потенціалу підприємства, таких як потенціал екологічний, правовий тощо.

### **1.3. Вплив трансформації вітчизняної системи управління і планування на характер підвищення економічного потенціалу**

Дотепер вітчизняні і зарубіжні економісти не однозначно оцінюють епоху командно-адміністративної системи. Подібні судження, як правило, категоричні і непримиренні. Так, на думку прибічників негативної оцінки (Л. Мізер, Ф. Хайек), створена система спочатку була приречена на провал через непереборні проблеми з інформацією, правами власності і стимулюванням [26]. Інша група, опираючись переважно на роботи О. Ланге стверджувала, що радянська система сприяла трансформації економіки, і дозволила перетворити її з відсталої аграрної в потужну індустріальну за відносно невеликий часовий період [23].

Ми більше схильні підтримувати позицію О. Ланге в контексті розгляду цього періоду економіки саме для оцінки можливостей становлення і нарощування економічного і виробничого потенціалу, очевидні ж провали в управлінні у цьому випадку – вторинні.

Значний інтерес представляє розгляд історичного аспекту розвитку вітчизняної системи управління і планування, оскільки не можна заперечувати того факту, що саме в період командно-адміністративного управління чимале значення відводилося підвищенню економічного потенціалу держави і галузі машинобудування. З дуже значною мірою принципової відмінності подібний процес відбувався також і в найбільших західних державах. Проте не можна сказати, що такий розвиток не мав і не має загальних рис. Основна проблема економічного стану, як окремого підприємства, так і держави в цілому, полягає в перенесенні позитивного досвіду провідних підприємств і реанімація кращого, чим володіла вітчизняна система управління і планування в період, так званого, адміністративно-командного управління. Дослідження подібного досвіду минулого дуже значуще, оскільки формування механізму підвищення економічного потенціалу неможливе не лише без відлагодженої системи внутрішньофірмового планування, але й спеціальних державних і регіональних програм підвищення потенціалу.

В умовах транзитивного періоду України базис національ-



ної економіки багато в чому залежить і визначений рівнем конкурентоспроможності промисловості. В той же час, проблема дослідження економічного (і зокрема виробничого) потенціалу підприємства, особливо в останнє десятиліття, вважалася незаслужено обділеною увагою вітчизняними ученими-економістами.

Останнім часом ряд публікацій і великих монографій відмічають підвищений інтерес до проблеми підвищення та управління потенціалом українських підприємств, і в зв'язку з цим накопичений вітчизняний досвід може бути, безумовно, цінний. Це обумовлено в першу чергу тим, що в радянській практиці дослідження, присвячені аналогічній проблемі, були дуже великі, вагомі, і відображали, передусім, сферу державного інтересу і контролю.

Відмінною рисою багатьох пропонованих класифікацій періодів розвитку систем управління і планування вітчизняної економіки є те, що періодизація зазвичай починається зі створення радянської держави. Насправді ж, з кінця XIX ст. розвиток вітчизняної і зарубіжної систем управління йшло якщо не паралельно, то мало незначні відмінності. По аналогії з принципами побудови зарубіжних систем управління і планування можна висловити припущення, що планування замінювалося переважно передбаченням, з відсутністю складних і детальних розрахунків на тривалі часові періоди. Подальша еволюція вітчизняної системи менеджменту стала розвиватися дещо відособлено від світового досвіду, що було викликано, передусім, унікальною (на ті часи) системою державного управління, регулювання, планування і підвищення потенціалу.

Другий етап можна розглядати приблизно з другої половини 1920-х років. Саме з цього періоду стали формуватися перші річні плани розвитку народного господарства з детальним опрацюванням контрольних цифр. З цього ж періоду починають розроблятися п'ятирічні плани, головною відмінністю яких від довгострокових була детальна розробка вартісних і матеріальних балансів. Таким чином, система планування була не лише механізмом економічного розвитку, але і політичним важелем управління державою. На думку французького дослідника Е. Залескі подібні п'ятирічні плани були нереалістичні і ніколи не виконувалися в задекларованому вигляді. Подібна ситуація була результатом "накрученого планування" – методично побудованого на постійному збільшенні попередніх завдань [24].

До середини 30-х років в результаті організаційних перетворень в галузях промисловості склалася триланкова (наркомат–

главк–підприємство) або чотириланкова система управління: “наркомат–главк–трест–підприємство”. Перша схема знайшла застосування в машинобудуванні і верстатобудуванні, а друга – в металургійній, паливній, харчовій, легкій промисловості. Трести збереглися в тих галузях, де велика кількість підприємств була розкидана на великих територіях і главку важко було забезпечити конкретне керівництво ними. Проте загальна тенденція проявлялася в ліквідації трестів і об’єднань і переході до триланкової системи. Регіональним органам управління були делеговані значні повноваження по оперативному керівництву господарством, що дозволило ефективніше маневрувати ресурсами на місцях. Основним завданням главків було оперативне керівництво технічним розвитком своєї підгалузі: впровадження нової технології, освоєння нових видів продукції, поліпшення її якості. У роботі главків поєднувалися технічне і планово-організаційне керівництво підприємствами і підгалуззю в цілому. Таким чином, роблячи певного роду узагальнення у двох розглянутих періодах, можна виявити закономірність пошуку механізму найбільш раціонального управління процесом розвитку, і, головним чином, нарощування потенціалу на рівні підприємства, галузі, держави. Також можна сказати, що, незважаючи на явні прорахунки в плановій системі, проте, саме в ці періоди був створений той необхідний рівень підвищення потенціалу, що згодом забезпечив промисловий розвиток держави.

Третій період (з 1930 по 1950 рр.) умовно можна розділити на два підперіоди. Перший – характеризується подальшою централізацією в довоєнний і воєнний період. Другому властива деяка децентралізація планування і управління, пов’язана з введенням деяких елементів госпрозрахунку. П’ятирічний план 1933–1937 років значно більше конкретизував завдання в окремих галузях і поєднував в собі більшою мірою, ніж перший план, галузеве, територіальне планування та управління економікою.

На наш погляд ці періоди, як і наступні, можна охарактеризувати з позиції початкового пошуку системи мотивів для забезпечення необхідного рівня подальшого розвитку, і нарощування потенціалу. Окрім цього, територіальне управління було націлене саме на максимально ефективне використання ресурсів конкретного регіону. Саме п’ятирічні плани зробили можливим процес розвитку розподіляти і конкретизувати по усій вертикалі системи господарювання, передбачаючи детальну конкретизацію.

Посилення централізації планування було здійснене в період другої світової війни, проте і в цей період продовжувала діяти система річних, квартальних і щомісячних планів, а саме планування було максимально наближене до оперативної діяльності. Виявлені в післявоєнний період недоліки діючої системи управління було вирішено усунути через організаційні зміни. Так, спочатку був узятий курс на вузьку спеціалізацію міністерств, але ці перетворення не виправдали себе, і в 1949-му році почався процес злиття міністерств. Для вирішення великих проблем часто створювалися спеціальні органи, а міністерства, отримуючи відповідні фонди і ресурси, здійснювали оперативне постачання підвідомчих підприємств.

Оскільки вирішено було знову повернутися до п'ятирічки як основної форми планування, зросла роль Держплану як органу, який розробляє основні напрями розвитку економіки на тривалу перспективу. У червні 1955 р. Держплан був розділений на два органи: Держкомісію з перспективного планування (Держплан) і Держкомісію з поточного планування народного господарства (Держекономкомісія). На перший покладалася розробка п'ятирічних і перспективних планів, а також контроль за їх виконанням. У функцію другого входила розробка річних і квартальних планів розвитку народного господарства. На рис. 1.4 запропонована спроба представити періодизацію розвитку системи управління і планування з урахуванням чинника нестабільності зовнішнього середовища і рівня демократизації планової та управлінської системи.

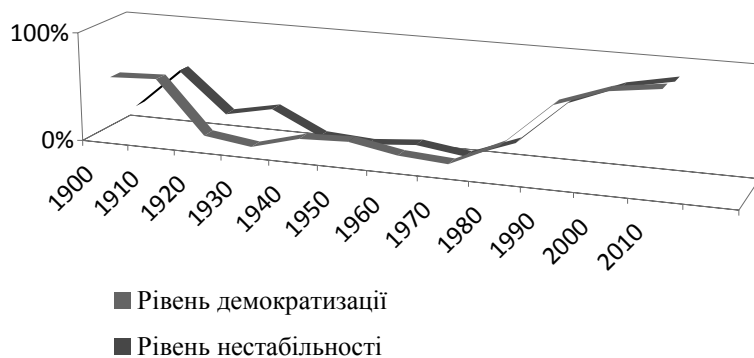


Рис. 1.4. Порівняльна періодична оцінка економічної ситуації

Суть цієї періодизації разом з виявленням тенденцій впливу на характер підвищення економічного потенціалу дозволяє зробити висновок про те, що в умовах повної нестабільності економічної ситуації так само складно здійснювати процес розвитку, як і в умовах жорсткої командно-адміністративної системи.

Різниця полягає лише в тому, що умови нестабільності самі по собі заперечують і зводять нанівець формування програм розвитку, як на рівні підприємства, так і держави, командна система цілком здатна забезпечити формування подібних планів і програм, проте поступова втрата, або підміна стимулів, до їх втілення зводить до мінімуму ефективність подібних процесів.

Четвертий період (50-ті роки аж до реформи 1965 р.). Впродовж цього періоду вертикальна система управління була піддана серйозній трансформації. Так, було ліквідовано багато галузевих міністерств, а керівництво передане раднархозам, побудованим за територіальною ознакою. Вже в цей період подібні зміни були продиктовані необхідністю повнішого використання виробничого потенціалу регіону. Перераховані організаційні зміни, на нашу думку, були, знову-таки, спрямовані на повноцінний розвиток потенціалу, оскільки освічені органи – раднархозы – були покликані максимально ефективно використовувати і розвивати можливості конкретного регіону. Безумовно, в цьому відношенні сильно програвали міністерства з їх галузевим розподілом, оскільки підвищення економічного потенціалу можливий тільки за умови плано-мірного розвитку окремих складових, що утворюють економічний потенціал, а завданням організації, планування і контролю подібного процесу створені територіальні органи цілком відповідали. Можливо дотримуючись подібної політики і далі, навіть в умовах командно-адміністративної системи, вдалося б уникнути перекосів в розвитку економіки.

Позитивна роль цього періоду полягає в тому, що більш раціональними стали кооперовані зв'язки між підприємствами, розвивалися централізовані міжгалузеві виробництва, намітилися позитивні зрушення в створенні виробничої інфраструктури. Недоліком подібної системи управління на наш погляд можна рахувати втрату зв'язків між одногалузевими підприємствами, що позбавляло усю систему управління на той період головної її переваги – можливості централізованого розвитку цілих галузей [27].

У середині 1960-х років знову була зроблена спроба демократизувати систему управління шляхом проведення економічної реформи. До цього часу знову була відновлена галузева система управління. Потрібно відмітити, що багато елементів реформи 1965 р. склали основу радикальної реформи, здійснюваної в 1988–1990 рр. Це, передусім, формування фондів підприємства відповідно до стабільних економічних нормативів, підвищення ролі прибутку, технічне переозброєння і реконструкція діючого виробництва і соціального будівництва за рахунок власних, зароблених коштів, скорочення числа планових показників (до цього підприємствам доводилося до 50-ти показників). Була розгорнута широка дискусія у засобах інформації про необхідність заміни показника валової продукції показником об'єму реалізованої. Це продиктовано помітним погіршенням якості продукції внаслідок того, що виконання плану зараховувалося підприємству вже за умови відправки товару на склад. У цих умовах впровадження в практику об'єму реалізованої продукції розглядалося як вирішення проблеми поліпшення її якості.

Проблеми недовикористання, зниження ефективності функціонування економічного потенціалу підприємств, відсутність зацікавленості у колективі і керівництві підприємства в його підвищенні, можна сказати, і стали головним поштовхом до проведення подібних реформ, мета яких полягала у вдосконаленні планування; посиленні економічного стимулювання і госпрозрахунку; покращенні організації управління промисловістю.

У цілому економічна реформа 1965 року була спрямована на підвищення ефективності виробництва, проте без демократизації в суспільстві демократизація управління не може виявитися дієвою. Жорстка централізація в розподілі ресурсів і велике число планових завдань не забезпечувало економічну зацікавленість підприємств в результатах роботи.

Наступний період охоплював другу половину 1960-х і тривав аж до 80-х років.

До 1971 р. відбувався процес деякого скорочення числа директивно планованих завдань, але з 1971 р. ця кількість знову зростала. Упродовж 70-х років вдосконалення методів управління вважалося одним з вузлових питань економічної політики. У 1973 р. було прийнято постанову, що передбачала створення об'єднань в усіх галузях промисловості з істотним спрощенням галузевої структури управління шляхом переводу її переважно на дво- і триланкову систему.

Проте і цей захід не привів до значних результатів внаслідок того, що створення об'єднань торкнулося, головним чином, адміністративної сторони управління, тобто викликало подальше зростання бюрократичного апарату, а у меншій мірі – економічної, і зовсім слабо – саме виробництво. У результаті до кінця 70-х років деякі об'єднання взагалі були скасовані.

Постанова 1979 р. продовжила лінію, почату реформою 1965 р. з урахуванням накопиченого досвіду. Знову було поставлено завдання перетворити п'ятирічний план на основну форму планування. Розробка п'ятирічного плану повинна була ґрунтуватися на довгостроковій програмі науково-технічного розвитку в десятирічному плані, який містив основні напрями соціального і економічного розвитку.

Серед принципово нових моментів реформи 1979 р. можна виділити введення в практику роботи нового вартісного показника (об'єм нормативно чистої продукції), організація заробітної плати вперше передбачала можливість поєднання професій, розвиток бригадної форми оплати праці тощо. Реалізація ж на практиці ряду прогресивних у той час рішень в сфері планування і економічного стимулювання виробництва не була доведена до кінця. Таким чином, можна констатувати факт, що командно-адміністративна система управління робила спроби до пошуку найбільш раціональних напрямів розвитку і нарощування виробничого потенціалу держави. Одночасно з цим, були зроблені пошуки "ключів" до особистої зацікавленості в цьому процесі за допомогою посилення або послаблення відомчого тиску (див. рис. 1.4). Як видно з діаграми, вільні ринкові відносини, значне зростання рівня демократизації управління в Україні майже завжди нерозривно пов'язані з нестабільністю економічної ситуації.

До 1983 р. виявилася явна безпідставність реформи 1979 р. Вона не привела до радикальної перебудови господарського механізму, хоча в ній був зроблений серйозний крок до детальнішого опрацювання і розвитку довготривалих ідей, передбачених реформою 1965 р. Однією з причин невдачі реформи 1979 р. була названа сила інерції, що виражається у першості кількісної сторони справи над якісною. Головна ж причина полягала в тому, що рішення, спрямовані на демократизацію планування і управління, не могли бути реалізовані у рамках існуючого у той час директивного планування. Тому для підйому ефективності виробництва в 1983 р. були прийняті заходи, пов'язані з демократичними формами управління. Так

виник широкомасштабний економічний експеримент, уперше з'явилися терміни: “повний госпрозрахунок”, “самофінансування”, “самоокупність”. Іншими словами можна сказати, що безуспішні спроби знайти механізм особистої зацікавленості в підвищенні ефективності використання (потенціалу, як на рівні підприємства, так і на державному рівні в рамках жорстко директивної системи управління привели до спроб використовувати матеріальні стимули як основу для формування нового механізму підвищення економічного потенціалу.

Цим експериментом була розроблена нова система взаємовідносин підприємства з вищою організацією. Система планування включила контрольні цифри державного замовлення, довготривалі економічні нормативи і ліміти. Новим було те, що контрольні цифри не були директивними, вони передбачали рекомендовані об'єми поставок для укладення договорів в грошовому вираженні. Держзамовлення як і раніше залишалось обов'язковим для виконання, проте уперше передбачалося, що держзамовлення може розподілятися на конкурсній основі. Зацікавленість в замовленнях витікала з системи матеріально-технічного забезпечення. Довготривалі економічні нормативи і ліміти видавалися на централізовані капітальні вкладення. В ході широкомасштабного економічного експерименту стало очевидно, що в умовах централізованого директивного планування усі спроби демократизації не можуть бути успішними. В той же час, вже намічається тенденція, яку можна назвати позитивною. Суть її полягає в тому, що вперше була зроблена спроба зацікавити колективи підприємств економічними методами підвищення ефективності виробничого потенціалу, крім того, вперше в умовах централізованого управління була зроблена спроба створити елементи конкуренції. В той же час не можна сказати, що державна система управління повністю усунулася від управління підприємствами.

Незважаючи на жорстку антиринкову стратегію держави, усі реформи, зроблені з 1921 по 1985 рр., так або інакше, мали мету поєднання директивної економіки з ефективністю ринкових відносин. Проте, при незмінності механізму розподілу ресурсів, суворому контролю з боку держави за виробничою діяльністю, усі ці спроби не мали позитивних результатів. Таким чином, у 1985 р. з'явилася необхідність проведення не окремих локальних змін і удосконалень, а докорінна зміна усієї системи господарювання.

До 1986 р. ряд провідних об'єднань і підприємств були на-

ділені правами головних організацій, до них перейшли ряд прав, які зовсім нещодавно відносилися до компетенції міністерства, Державного комітету з науки і техніки, галузевих інститутів. На початку 1987 р. завершився початковий етап переведення усіх підприємств на нові умови планування і матеріального стимулювання.

В той же час стали паралельно діяти дві моделі господарського механізму – перша ґрунтувалася на методах оцінки і заохочення виробничої діяльності колективів за “приріст” продуктивності праці і обсяги виробництва (апробована економічним експериментом у 1984–1985 рр.), друга ж передбачала заохочення за досягнутий рівень ефективності, втіленої в прибутку (експеримент на Сумському НВО). Суть цих моделей схожа – вони посилюють зацікавленість трудових колективів в отриманні високих кінцевих результатів, при послідовному розширенні їх прав і підвищенні відповідальності за ефективність використання виробничих ресурсів, а також за самостійне вирішення ряду великих технологічних і соціальних проблем [27]. Проте у рамках досліджуваного питання відмітимо, що як перша, так і друга моделі господарського механізму були спрямовані, переважно, на максимальне використання потенціалу підприємства і не зацікавлювали ні керівництво, ні робочі кадри в його підвищенні.

Одним з найбільш значущих кроків практичного здійснення перебудови системи управління народним господарством, було прийняття у 1987 р. Закону СРСР про державне підприємство і цілий ряд діяльності центральних органів, у тому числі і Держплан СРСР. За своєю суттю реформа 1987 р. була останньою, дуже компромісною спробою примирити економічну самостійність підприємства з жорсткою командно-адміністративною системою управління.

Найбільш значущим став 1990 рік. “Парад” економічних і політичних суверенітетів союзних і автономних республік і їх практична реалізація, що почалася, привели до швидкого розвалу командно-адміністративної системи. Уперше за останні десятиліття не був прийнятий державний п'ятирічний план соціального і економічного розвитку країни, а державний план на 1991 р. докорінно відрізнявся від попередніх. Він складався як би з двох великих блоків: прогнозу функціонування економіки в 1991 рік і самого державного плану у сферах діяльності СРСР. Макроекономічні показники, такі як обсяг виробництва, капітальні вкладення, які раніше були директивними, стали носити для різних рівнів управління прогнозний, в основному інформативний характер (про місткість



внутрішнього ринку, потреби народного господарства і можливості їх задоволення за рахунок внутрішнього ринку).

Подальша демократизація суспільства, що супроводжувалась розпадом Союзу РСР, не внесла економічної стабільності. Планувати що-небудь на державному рівні в ситуації, що склалася, не представлялося можливим. Узятий курс на становлення ринку надав підприємствам повну самостійність в плануванні своєї діяльності.

Скориставшись таким правом деякі підприємства зовсім відмовилися від складання планів і обмежувалися лише оперативним плануванням, інші, за інерцією, деякий час продовжували складати п'ятирічні і річні плани (техпромфінплани), проте непристосованість їх до сучасних умов робила цю роботу мало ефективною.

У теоретичній роботі Р. Пауелла ставиться завдання про збільшення ефективності системи за допомогою незапланованих дій в умовах реалізації плану. Розглядаються переважно механізми передачі і засвоєння нецінкової інформації про порівняльну рідкість ресурсів і прийняття на її основі рішень оптимізації. Вважається, що прояснити повністю картину системи розподілу і відповідні механізми інформаційного обміну – завдання важковирішуване, однак велика кількість матеріалів Раднаркому містить дані про розподіл найбільш важливих і дефіцитних ресурсів, тобто механізми обміну нецінковою інформацією між споживачами і розподільною інстанцією, по суті, був альтернативою механізму ринкового обміну. Подібна система існувала багато десятиліть, і різке перетворення без відповідної поетапної підготовки викликала шок економіки.

Дотепер кожне підприємство самостійно шукає схему планування, залежно від специфіки, зовнішніх і внутрішніх умов діяльності. Залежно від того, яке місце на підприємстві відведене плануванню, будується уся система планів. У останні десятиліття багато підприємств перейшли на розробку бізнес-планів, стратегічних планів, по можливості поєднуючи їх з короткостроковими і оперативними планами. Проте накопичений досвід з використання і підвищення економічного потенціалу, безумовно, може бути корисний. В той же час підприємства частенько не в змозі ні оцінити, ні виробити механізм підвищення наявного потенціалу, і в цьому випадку міг би бути затребуваний досвід системи державного управління розвитку економікою і нарощування виробничого потенціалу.

Проте, для кожного підприємства в нових умовах економіки (див. рис. 1.4), що нестабільно розвивається, основне і пріоритетне завдання зводилося лише до виживання, і небагато з діючих

підприємств піклувалися про розвиток. Дійсно, розвиток і нарощування потенціалу в кризових умовах неможливий, безумовно, ускладнено воно також в умовах жорстко адміністративної системи управління. У країнах з розвиненими ринковими відносинами успішність функціонування економіки визначається оптимальністю поєднання регулювання (індикативного планування) і вільною діяльністю фірм, отже, регульований (нестихійний) ринок може припускати наявність елементів управління економічним потенціалом не лише на рівні підприємства, але і на державному рівні. Включення підприємств в систему стратегічного розвитку потенціалу економіки держави і окремих галузей на сьогоднішній момент може являтися єдиною можливим варіантом реанімації і розвитку економіки.

Таким чином, конкретизуючи вплив системи управління в контексті можливості і характеру підвищення економічного потенціалу можна відмітити, що не в умовах жорсткої командної системи (у меншій мірі), ні в умовах стихійного ринку (більшою мірою) економіка держави не здатна забезпечити довготривале економічне зростання, що ґрунтується на підвищенні економічного потенціалу. Найбільш раціональний напрям в даному випадку може зводитися до пошуку індикативних заходів, спрямованих на формування і реалізацію програм підвищення потенціалу підприємства, галузі, держави у рамках цивілізованого ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Абалкин Л. И. Диалектика социалистической экономики / Л. И. Абалкин. – М. : Мысль, 1981. – 353 с.
2. Черников Д. Эффективность использования производственного потенциала и конечные народнохозяйственные результаты / Д. Черников // Экон. науки. – 1981. – № 10. – С. 14–18.
3. Фигурнов Э. Производственный потенциал социалистического общества / Э. Фигурнов // Полит. самообразование. – 1982. – № 1. – С. 15–19.
4. Шевченко Д. К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала / Д. К. Шевченко. – Владивосток : Изд-во Дальневост. ун-та, 1984. – 138 с.
5. Проблемы конкурентоспособного потенциала предприятия / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарев, Г. И. Дибнис. – К. : Техника, 2000. – 152 с.
6. Фокина О. М. Экономика предприятия : конспект лекций /

- О. М. Фокина, О. В. Хорошилова. – Воронеж : Изд-во ВГТУ, 1999. – 96 с.
7. Витлинский В. В. Экономический риск: системный анализ, менеджмент / В. В. Витлинский. – К., 1994. – 245 с.
8. Малый экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Ин-т новой экономики, 2000. – 421 с.
9. Макконнелл К. Р. Економікс: принципи, проблеми і політика / К. Р. Макконнелл ; пер. с англ. – 11-те вид. / К. Р. Макконнелл, Л. Брю Стенлі. – К. : Лібра, 2003. – Т. 2. – 400 с.
10. Бродская Т. Г. Макроэкономика : учеб.-практ. пособие / Т. Г. Бродская, Н.В. Карпукhin, А.В. Луссе. – М. : МЭСИ. – 2000. – 161 с.
11. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. Прохоров. – М. : Сов. энциклопедия, 1989. – 1632 с.
12. Бузько И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятия : монография / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитриенко, Е. А. Суценко. – Алчевск : Изд-во ДГМИ, 2002. – 216 с.
13. Реформирование предприятия – путь к реформированию экономики. “Круглый стол” 14 сентяб. 2000 г., г. Москва / под председательством акад. С. Ситаряна // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 92–95.
14. Герчикова І. Н. Менеджмент : підручник / І. Н. Герчикова. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 367 с.
15. Богомолова И. П. Стратегическое управление развитием крупного промышленного предприятия / И. П. Богомолова, Н. В. Шишкина, А. Н. Карайчев. – Воронеж : Истоки, 2004. – 225 с.
16. Рыночная экономика : ученик : у 3 т. Т. 2. Ч. 1. Основы бизнеса / под ред. А. Д. Смирнова, В. Ф. Максимовой. – М. : Соминтек, 1992. – 160 с.
17. Берлин А. Планирование капитальных вложений на предприятии в условиях инвестиционного кризиса / А. Берлин, А. Арзямов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 70–74.
18. Беленецкий Н. П. Кадровый потенциал организаторов производства / Н. П. Беленецкий. – Минск : Высш. шк., 1990. – 160 с.
19. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 316 с.
20. Люкшинов А. Н. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / А. Н. Люкшинов. – К. : МАУП, 2000. – 375 с.
21. Норберт Т. Управління змінами / Т. Норберт // Проблеми теорії і практики управління. – 2001. – С. 68–74.
22. Абыкаев Н. К. Инвестиционный потенциал и экономический рост (методологический аспект) / Н. К. Абыкаев // Экономист. – 2000. – № 6. – С. 58–66.

23. Herzberg F. Work and Nature of Man / F. Herzberg. – N.Y., 1966. – 273 p.
24. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg.– N.Y., 1959. – 362 p.
25. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчев // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 85–90.
26. Хайек Ф. А. Познание, конкуренция и свобода / Ф. А. Хайек. – СПб. : Пневма, 1999. – 229 с.
27. Белоусов Р. А. Исторический опыт планового управления экономикой СССР / Р. А. Белоусов. – М. : Мысль, 1987. – 243 с.
28. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М., 1991. – С. 29.

## МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

---

### 2.1. Управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств на основі логістичних методів

Фінансові ресурси машинобудівних підприємств є джерелом формування матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, тому процеси управління фінансовими ресурсами слід розглядати в комплексі з іншими видами ресурсів, що можливо за умови впровадження логістичних методів в практичну діяльність цих підприємств. Логістична стратегія може стати тим ключовим чинником, який забезпечує тривалу конкурентну перевагу для досягнення цільових орієнтирів об'єкта управління у постійно мінливих умовах зовнішнього середовища. Нестабільність економічного розвитку України, втрата підприємствами господарських зв'язків та необхідність їх відновлення обумовили доцільність створення на підприємствах логістичних систем.

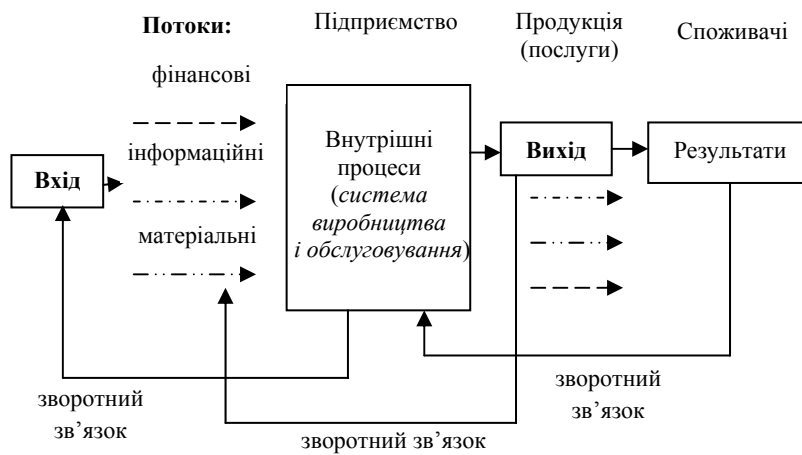
Логістика як відносно нове міждисциплінарне вчення має досить обмежене застосування. Відомо окремі її види у виробничій та інфраструктурній сферах: промисловій, комерційній, закупівельній, транспортній, маркетинговій, комплектації тощо. Фаховий глосарій не використовує термін "фінансова логістика". Найбільша увага приділяється матеріальним і інформаційним потокам.

На нашу думку, пріоритет не повинен надаватися жодному з потоків, навпаки, необхідним є відведення кожному з потоків рівнозначної ролі, досягненню на підприємстві рівнозначних зв'язків між ними. Підприємство слід розуміти як складну, відкриту фінансово-економічну систему, пов'язану із зовнішнім середовищем специфічними відносинами з приводу руху матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів.

Актуальним стає питання щодо оптимального формування і використання фінансових ресурсів підприємства та необхідності логістичного підходу до управління ними, що на сьогодні не отримало належного розвитку. Доречно підсилити відомі підходи до теоретичних і методологічних основ управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств саме логістичним підходом, зокрема, до процесів формування та використання фінансових ресурсів як складової фінансової діяльності підприємства в цілісній системі управління ним.

Зазначимо, що найбільш демократичним визначенням логістики на сьогодні є наступне: логістика є сферою знань про планування, організацію, управління і контроль руху різних ресурсів у просторі й часі від першоджерела до кінцевого споживача з мінімальними витратами [1]. На нашу думку, логістика фінансів у вузькому розумінні охоплює сферу управління фінансовими потоками, які є складниками логістичних процесів. У широкому розумінні логістика фінансів може розглядатися як втілення логістичних концепцій в управління фінансовою діяльністю підприємства.

Отже, сутність фінансової логістики можна визначити як професійне управління кругообігом фінансових потоків від постачальників фінансових ресурсів до споживачів і, навпаки, на основі дії принципу зворотного зв'язку (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Управління логістичними потоками машинобудівного підприємства зі зворотним зв'язком**

Структурна і часова трансформація фінансових ресурсів об'єктивно потребує логістичного моніторингу відповідних змін. Застосування логістичного підходу дає змогу стандартизувати динаміку руху фінансових потоків. Як відомо, фінансові потоки підприємства як економічну категорію характеризує сукупність об'єктивних формальних і грошових відносин, що виникають у підприємства з його контрагентами при формуванні, розподілі й використанні фінансових ресурсів. Вони опосередковують рух всіх інших видів ресурсів підприємства і тому потребують логістизації, підпорядкування їх руху загальним цілям логістичної системи.

Отже, логістичним фінансовим потоком є цілеспрямований рух фінансових ресурсів в межах логістичної системи.

Теоретичне обґрунтування логістичного підходу в контексті системи бізнесу, тобто послідовного перетворення ресурсів з однієї форми в іншу і особливостей їх функціонування в цих формах, може бути покладено в основу побудови механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств та вимагає здійснення діагностики стану управління фінансовими ресурсами з використанням показників, які характеризують не тільки процеси використання фінансових ресурсів, а також і ефективність управління ними з точки зору кінцевих результатів.

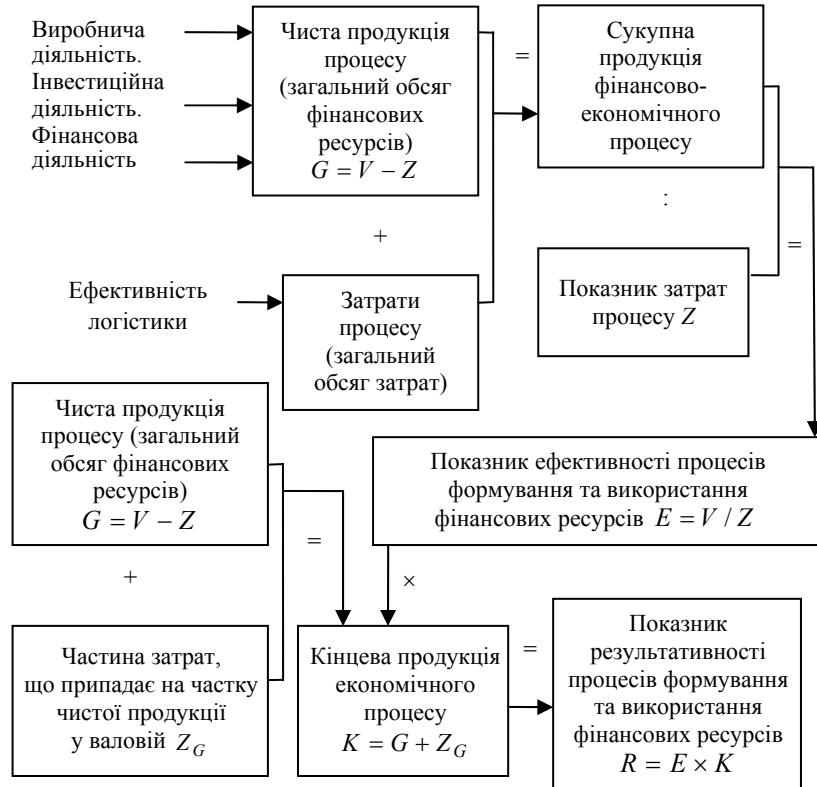
Діагностика стану управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств базується на певних методах аналізу, які є важливою складовою механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів. Аналізом результативності процесів формування та використання фінансових ресурсів є процес дослідження умов і результатів формування і використання їх рівня з метою виявлення резервів подальшого підвищення ефективності його регулювання на підприємстві [2].

У схемі управління фінансовою діяльністю механізм формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств з точки зору кінцевих результатів дозволить оцінити вартісні індикатори. Ці ж індикатори відображають і дієвість відповідних інструментів, за допомогою яких реалізуються прийняті управлінські рішення [3].

Як відомо, всі управлінські рішення викликають зміни в розмірах усіх видів ресурсів. Рух ресурсів викликає зміни в потоках грошових коштів. Від правильності організації таких змін залежить фінансова життєздатність бізнесу в довгостроковому періоді.

Контроль за рухом ресурсів і аналіз їх впливу на грошові кошти в розрізі виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності допомагає менеджерам і аналітикам судити про результати бізнесу і його перспективи.

Схема логістичного підходу до процесів формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств наведена на рис. 2.2.



У формулах:

- 1) Загальний обсяг фінансових ресурсів = Розмір власних і притриманих до них ресурсів + Розмір позикових і залучених ресурсів;
- 2) Загальний обсяг витрат = Операційні витрати + Інші фінансові витрати + Податок на прибуток

**Рис. 2.2. Логістика результативності процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств**



Вона дозволяє сформулювати уявлення про структуру такої складової організаційно-економічного механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів, як процес управління.

У процесі управління господарською діяльністю підприємства, зокрема, фінансовою, логістика за своєю сутністю виконує інтеграційні функції, тому незалежно від виду логістичної системи до її завдань відносять: створення комплексних інтегрованих систем матеріальних, інформаційних, а якщо можливо, й інших потоків; постійне вдосконалення логістичної концепції в рамках обраної стратегії в ринковому середовищі; досягнення високої системи гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування [4].

Досягнення кінцевих цілей логістики істотно залежить від повноти реалізації принципів сучасної концепції логістики:

- необхідною є інтеграція між операційними, стратегічними і нормативними рішеннями у сфері логістики та в цілісній системі управління підприємством;

- всі аспекти логістичних процесів мають бути пов'язані безпосередньо з іншими функціональними сферами підприємства;

- усі функції і дії логістики мають бути втілені в організаційних одиницях, локалізовані у відповідних щаблях ієрархії у структурі підприємства;

- логістика повинна бути базовим критерієм і орієнтацією інтегрованого управління підприємством;

- концепція логістики мусить ґрунтуватись на реаліях ринку і пристосовуватися до змін в оточенні;

- підприємства повинні впроваджувати комплексні і “прозорі” показники як підстави для прийняття рішень та оцінки ефективності в системі логістики тощо [5, с. 20].

Узагальнення зазначених цілей логістики характеризує фінансово-потоківа модель машинобудівного підприємства, зображена на рис. 2.3.

Розумінню логістики як інтегрованого планування, організації, управління, контролю матеріальним, фінансовим і інформаційним потоками від постачальників через підприємство до споживачів сприятиме сутність методу логістики. Його основу становить системний підхід до вивчення економічних явищ, серед яких процеси формування та використання фінансових ресурсів. Системний підхід – це комплексне вивчення економіки як єдиного цілого з позиції системного аналізу [5].

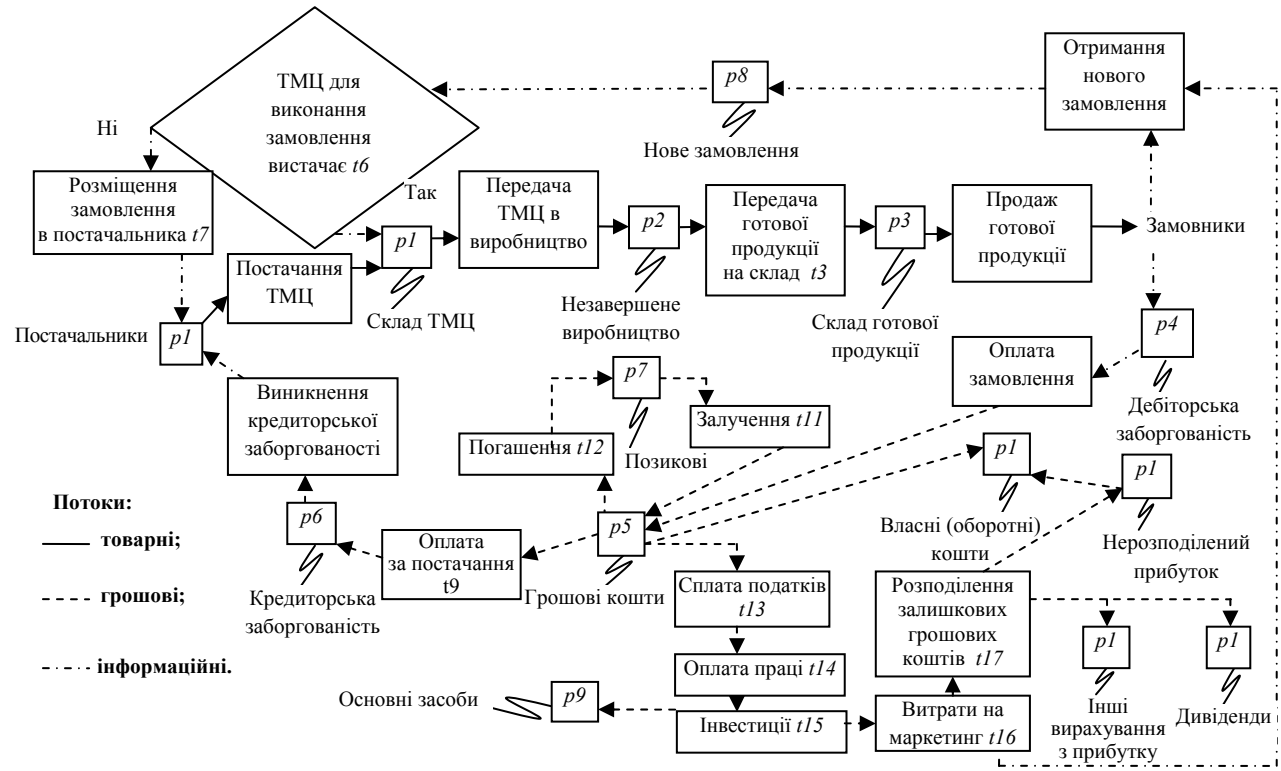


Рис. 2.3. Фінансово-потоква модель машинобудівного підприємства

Системний аналіз є методологією дослідження системи з метою визначення найбільш ефективних методів управління ними. При цьому під системою розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, зокрема, процеси формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства, що змінюються в часі. Системний аналіз дає підстави для поєднання знань та досвіду спеціалістів різних областей при знаходженні рішень, перешкоди яких не можуть бути вирішені на основі суджень будь-якого окремого експерта.

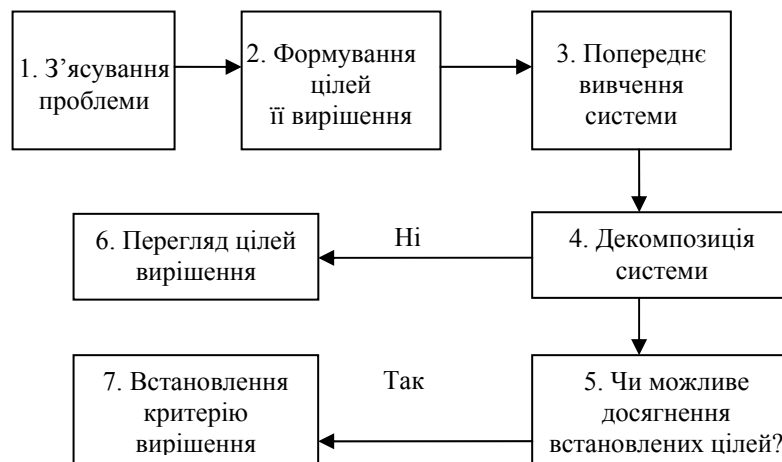
В свою чергу, кожна така система є підсистемою будь-якої іншої, більш великої системи. В нашому дослідженні системою є процеси формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства, які в свою чергу є підсистемою його фінансової діяльності. Кожна управлінська проблема за такого підходу розглядається системно, тобто з врахуванням багатьох аспектів управління, а також з врахуванням зв'язків з іншими взаємопов'язаними проблемами.

Основним завданням системного аналізу процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства є підвищення ефективності та результативності, впровадження в практичну діяльність управлінських рішень, що ґрунтуються на наступних підходах:

- розгляд всіх процесів і явищ у фінансовій діяльності як взаємопов'язаних та взаємообумовлених, що утворюють в сукупності єдину систему, в якій зміна одного елемента впливає на всі інші;
- виявлення характеру таких взаємозв'язків в середині підприємства, які можуть бути або синергетичними, коли рух одного елемента викликає рух іншого в тому ж напрямку або альтернативними;
- виділення емерджентних властивостей системи, тобто таких властивостей які не властиві кожному окремому елементу, а породжені виключно їх взаємодією;
- встановлення ієрархічної взаємодії систем: взаємозв'язки господарської діяльності підприємства із розвитком галузі та економіки держави в цілому, а в середині підприємства – взаємозв'язки і взаємодії його структурних підрозділів;
- чітке формулювання цілей, які ставляться в процесі управління, цільової функції підприємства, як системи, та визначення критеріїв ефективності як ступеня реалізації цієї функції [6, с. 26].

Число і зміст етапів прийняття управлінських рішень при використанні системного аналізу у різних алгоритмах визначаються вибраними в конкретних умовах методами. Загальним для всіх алгоритмів є формування варіантів подання системи (процес розв'язання задачі) і вибір оптимального варіанта. Поклавши в основу алгоритму системного аналізу ці два етапи, їх поділяють на підетапи: відмежування системи від середовища; вибір підходу до подання системи; формування варіантів подання системи; вибір підходу до оцінки варіантів; вибір критеріїв оцінки; оцінка; опрацювання результатів оцінки; аналіз одержаних результатів і вибір оптимального варіанта.

Процес системного аналізу управлінської проблеми представляють у вигляді схеми, яку розбивають на окремі блоки. Умовно весь процес системного аналізу формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства можна поділити на чотири узагальнених стадії. Перша – постановка проблеми, визначення цілей та критеріїв її визначення (рис. 2.4).

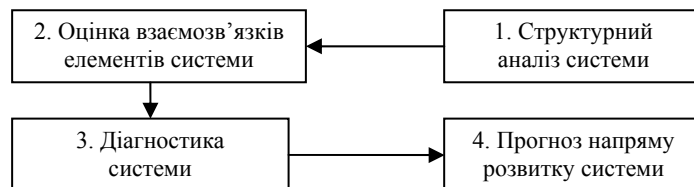


**Рис. 2.4. Постановка проблеми системного аналізу процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства**

На цій стадії чітко визначається проблема, що виникає, визначаються її особливості, ступінь терміновості та необхідність її вирішення, визначаються цілі вирішення проблеми.

Після встановлення цілей вирішення проблеми проводиться попереднє функціонування, що дає можливість оцінити встановлені цілі та виявити необхідність їх вдосконалення. Після цього визначають критерії вирішення проблеми, які дозволяють оцінювати ефективність варіантів вирішення та ступінь досягнення цілі.

Друга стадія системного аналізу – структурний аналіз процесів формування та використання фінансових ресурсів та розробка концепцій його розвитку (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Структурний аналіз процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства**

На цій стадії вивчається структура системи, виявляються всі її основні елементи, їх ознаки та параметри, визначаються взаємозв'язки між цими елементами системи. Вивчення структури об'єкта є основою для складання прогнозу напрямку його розвитку. Особливо важливим на цій стадії аналізу є виявлення найбільш чутливих елементів системи, шляхом впливу на які можна нею управляти, отримувати найбільш бажані, необхідні результати впливу.

Третьою стадією системного аналізу є власне аналіз проблеми формування та ефективності використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства (див. рис. 2.6).

На цій стадії за допомогою різних методів здійснюється аналіз поведінки системи, причому за суттєво різними напрямками та факторами. В процесі аналізу генеруються та досліджуються різні можливі варіанти вирішення, результати їх виконання, оцінюється ступінь досягнення поставленої мети, досліджуються різні додаткові фактори, які слід враховувати.

Четверта стадія – синтез досліджуваної системи на основі отриманих даних аналізу (рис. 2.7). Останній етап полягає в зведенні результатів аналізу, порівнянні робочих варіантів, прийнятих до розгляду та вивченні результатів кожного із варіантів.



**Рис. 2.6. Аналіз проблеми формування та ефективності використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства**



**Рис. 2.7. Синтез досліджуваної системи**

В ході синтезу співставляють отримані результати із встановленими цілями та у випадку розходження між ними аналізують можливість досягнення встановлених цілей або обґрунтовують необхідність їх перегляду. На цій стадії слід пам'ятати про ітеративний характер системного аналізу, тобто поступове переміщення до наміченої цілі [6].

Розгляд стадій процесів системного аналізу формування та ефективності використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства дає лише загальне уявлення про послідовність виконуваних дій. Однак, більша деталізація цього процесу неможлива, оскільки кожна деталізація потребує розгляду конкретної проблеми. Але в такому разі ми отримали б не загальну схему процесу системного аналізу, а конкретну послідовність для вирішення конкретної проблеми.

Загальна схема процесу системного аналізу, досвід та інтуїція керівника та системного аналітика в кінцевому рахунку дозволяють в кожному конкретному випадку знаходити найбільш доцільне використання різних прийомів системного аналізу процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства.

Особливостями системного аналізу при вирішенні завдань формування і ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства є:

- глибоке вивчення аспектів управління, системний аналіз;
- діагностичний підхід, сутність якого полягає у виявленні найбільш чутливих точок, що визначають розвиток системи та потребують першочергового аналізу;
- використання економіко-математичних методів, хоча ці методи не достатні для системного вирішення проблем, так як економіко-математичні моделі не можуть вичерпно описати явища реальних економічних процесів;
- використання досвіду та інтуїції аналітика поряд з економіко-математичним моделюванням, електронно-обчислювальною технікою, дозволить досягнути всю сукупність проблем з врахуванням всіх аспектів управління.

При вирішенні управлінських проблем, зокрема, пов'язаних з формуванням та ефективним використанням фінансових ресурсів машинобудівних підприємств, застосовують різні методи та прийоми аналізу залежно від форм вивчення взаємозв'язків у системі (табл. 2.1).

Зазначимо, що використання математичних методів у сфері управління (у тому числі економічних), є найважливішим напрямом удосконалення систем управління фінансовими ресурсами.

Застосування економіко-математичних методів потребує: системного підходу до об'єкта дослідження, врахування взаємозв'язків і взаємовідносин з іншими суб'єктами господарської діяль-

ності; розробки економіко-математичних моделей, що відображають кількісні показники господарської діяльності підприємства для найбільш повного та достовірного відображення процесу функціонування як підприємства, так і його структурних підрозділів; удосконалення системи інформаційного забезпечення управління підприємством з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

Таблиця 2.1

**Методичні прийоми системного аналізу формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства**

Методичний прийом	Характер аналізу взаємозв'язків	
	Одноаспектний	Багатоаспектний
Декомпозиція системи	+	+
Діагностика системи	+	+
Статистичні методи дослідження системи	+	+
Метод "перехресних" порівнянь	+	+
Евристичні методи	+	+
Експертні оцінки	+	+
Імітаційне моделювання	-	+
Економічний аналіз діяльності підприємств	+	+
Аналіз витрат та ефективності	+	-
Економіко-математичні моделі	+	+
Аналіз чутливості рішень до різних факторів	+	+
Агрегація змінних у комплексні фактори	-	+

Математичне моделювання процесів формування та ефективного використання фінансових ресурсів, які є підсистемою фінансової діяльності машинобудівного підприємства, можна подати у вигляді комплексу завдань, вирішення яких слід здійснювати в три етапи (табл. 2.2).

Завдання, які вирішуються за допомогою алгоритму моделювання можна поділити на два основних типи: 1) прогноз, який забезпечить оцінку прогнозних показників на значний проміжок часу, використовуючи певною мірою невизначену інформацію; 2) забезпечення оптимального режиму функціонування машинобудівного підприємства у реальному часі з максимальною невизначеністю всіх параметрів, що розглядаються [7; 19].



Таблиця 2.2

**Етапи математичного моделювання процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства**

Етап вирішення завдання	Завдання, які підлягають вирішенню
Перший	Визначення призначення і специфіки моделей, математичного апарату та інформаційного забезпечення, які використовуються у дослідженні, основні напрями і тенденції у розробці і використанні моделей, напрями та методи проведення дослідження
Другий	Дослідження моделей, виявлення та оцінка можливостей економіко-математичного інструментарію дослідження фінансової діяльності машинобудівного підприємства, зокрема, процесів формування та використання фінансових ресурсів
Третій	Дослідження можливостей і необхідності створення системи фінансових моделей, забезпечення узгодженості їх функціонування, розробка проекту моделі досліджуваної системи

Застосуємо для визначення прогнозних значень показників результативності процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств Вінниччини на 2007 р. один із методів прогнозування – метод лінійної регресії. Для отримання результатів з допомогою лінійної регресії візьмемо дані за 2002–2006 роки про сукупну продукцію  $V$  зазначеного процесу і загальний обсяг витрат  $Z$ , між якими спостерігається лінійний зв'язок.

За допомогою пакета вбудованих формул, які входять до складу Microsoft Excel (формули масиву ЛИНЕЙН, яка дає можливість знайти коефіцієнти  $a$  та  $b$  лінійної кореляційної залежності  $\bar{y}_x = ax + b$ , та формули масиву КОРЕЛ, котра дає можливість обчислити лінійний коефіцієнт кореляції  $r$ ), ми знайшли відповідні лінійні кореляційні залежності  $V$  і  $Z$  від часу (у роках), а за їх допомогою – прогноз зазначених величин на 2007 рік (табл. 2.3).

Сукупна продукція і загальний обсяг витрат процесів формування і використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств Вінниччини дуже тісно пов'язані з часом (роками). Вказані показники протягом п'яти років змінюються майже пропорційно. Про це свідчить значення коефіцієнта кореляції  $r$ , які майже дорівнюють одиниці.

Таблиця 2.3

**Кореляція сукупної продукції і загального обсягу витрат процесів формування та використання фінансових ресурсів**

що	2002	2003	2004	2005	2006		2007
Підприємство "А"							
$V_1$	62355,7	80478,4	84674	102387,3	125343,2		135412,9
		$a =$	14788,39		$b =$	46682,55	
	$\bar{y}_x = 14788,39x + 46682,55$				$r =$	0,979313569	$R^2 = 0,958$
$Z_1$	13033,1	19619,1	25421,2	30773,4	43013		47706,19
		$a =$	7111,41		$b =$	5037,73	
	$\bar{y}_x = 7111,41x + 5037,73$				$r =$	0,98548635	$R^2 = 0,970$
Підприємство "Б"							
$V_2$	59000,3	61634,5	75123,6	84253,2	94358,1		102874,2
		$a =$	9333,43		$b =$	46873,65	
	$\bar{y}_x = 9333,43x + 46873,65$				$r =$	0,986617995	$R^2 = 0,974$
$Z_2$	38853	41306,4	48761,4	53444,4	59583,1		64469,12
		$a =$	5359,82		$b =$	32310,2	
	$\bar{y}_x = 5359,82x + 32310,2$				$r =$	0,991705756	$R^2 = 0,984$
Підприємство "В"							
$V_3$	57030	67350	74260	73610	81330		87174
		$a =$	5486		$b =$	54258	
	$\bar{y}_x = 5486x + 54258$				$r =$	0,951781407	$R^2 = 0,906$
$Z_3$	27220	32180	37780	39280	49590		52762
		$a =$	5184		$b =$	21658	
	$\bar{y}_x = 5184x + 21658$				$r =$	0,974520109	$R^2 = 0,951$
Підприємство "Г"							
$V_4$	39050	49350	60330	74880	88980		100135
		$a =$	12539		$b =$	24901	
	$\bar{y}_x = 12539x + 24901$				$r =$	0,996922588	$R^2 = 0,994$
$Z_4$	12980	22090	32530	43350	56180	Z4	12980
		$a =$	10766		$b =$		
	$\bar{y}_x = 10766x + 1128$				$r =$	0,998060404	$R^2 = 0,996$

Продовження таблиці 2.3

що	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Підприємство "Д"						
$V_5$	47700	51300	64060	61680	68380	74146
		$a =$	5174		$b =$	43102
	$\bar{y}_x = 5174x + 43102$				$r =$	0,933741059 $R^2 = 0,872$
$Z_5$	20790	20250	25370	24790	21680	24472
		$a =$	632		$b =$	20680
	$\bar{y}_x = 632x + 20680$				$r =$	0,425022291 $R^2 = 0,181$
Підприємство "Є"						
$V_6$	50050	50910	73540	96720	116350	131037
		$a =$	17841		$b =$	23991
	$\bar{y}_x = 17841x + 23991$				$r =$	0,974039742 $R^2 = 0,947$
$Z_6$	23570	18910	35960	58560	80350	89433
		$a =$	15321		$b =$	-2493
	$\bar{y}_x = 15321x - 2493$				$r =$	0,94232752 $R^2 = 0,887$
Підприємство "Ж"						
$V_7$	39020	46860	55470	54170	64430	69429
		$a =$	5813		$b =$	34551
	$\bar{y}_x = 5813x + 34551$				$r =$	0,960656914 $R^2 = 0,924$
$Z_7$	20940	22140	33670	31710	37100	41679
		$a =$	4189		$b =$	16545
	$\bar{y}_x = 4189x + 16545$				$r =$	0,921330518 $R^2 = 0,848$
			$V_{\text{сер.}} =$	100029,7	$Z_{\text{сер.}} =$	55177,9

Значення коефіцієнта детермінації  $R^2$  також наближаються до одиниці, це означає, що варіація сукупної продукції і загального обсягу витрат процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств в більшій мірі обумовлена змінами часу, а на частку інших факторів, не врахованих в моделі, припадає менше відсотків впливу.

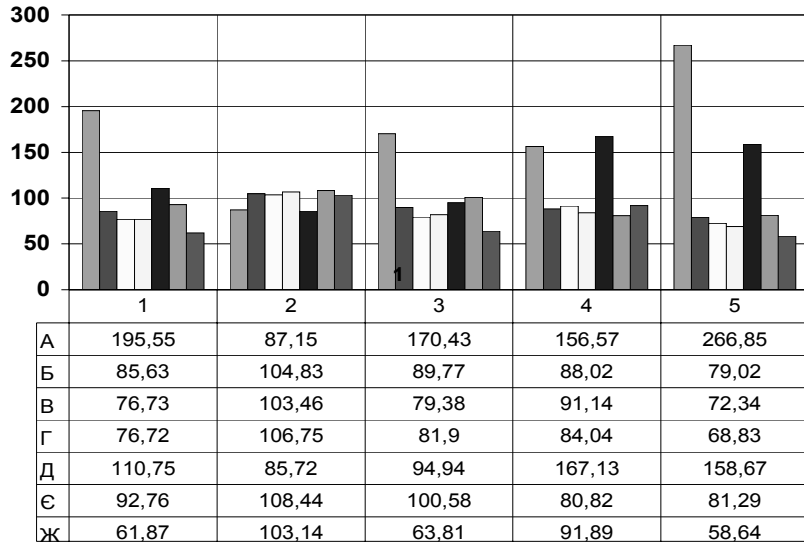
На основі розрахованих показників у таблиці 2.3 ми знайшли інші показники процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств Вінниччини на 2007 рік (табл. 2.4, рис. 2.8).

Таблиця 2.4

**Прогнозні значення показників процесів  
формування та використання фінансових ресурсів**

2007 р.						
Підприємство	$V$	$Z$	$G$	$J_G$	$1 + D_Z$	
А	13512,9	47706,19	87706,72	1,955478	1,3523017	
Б	102874,2	64469,12	38405,08	0,8562661	1,6266792	
В	87174	52762	34412	0,7672378	1,6052493	
Г	100135	65724	34411	0,7672155	1,6563539	
Д	74146	24472	49674	1,107514	1,3300515	
Є	131037	89433	41604	0,9275881	1,6825019	
Ж	69429	41679	27750	0,6187042	1,6003111	
Середнє	100029,7	55177,9	44851,8	1	1,5516152	
Підприємство	$J_{1+D_Z}$	$K$	$J_K$	$E$	$J_E$	
А	0,8715445	118605,9	1,704286	2,838477	1,565747	
Б	1,048378	62472,75	0,8976905	1,595713	0,8802193	
В	1,034567	55239,84	0,7937586	1,652212	0,9113851	
Г	1,067503	56996,79	0,8190048	1,523568	0,8404233	
Д	0,8572045	66068,98	0,9493659	3,02983	1,6713	
Є	1,084355	69998,8	1,005835	1,465197	0,8082251	
Ж	1,031384	44408,63	0,6381216	1,665803	0,9188821	
Середнє	1	69592,74	1	1,812858	1	
Підприємство	$R$	$J_R$	$J_{Z/V}$	$J_{V/G}$	$J_V$	$J_Z$
А	336660,2	2,66848	2,261744	0,6922742	1,353727	0,8645888
Б	99688,56	0,7901646	0,732862	1,201071	1,028437	1,168387
В	91267,91	0,7234198	0,8023687	1,135868	0,8714811	0,9562162
Г	86838,51	0,6883108	0,6441078	1,304787	1,001053	1,191129
Д	200177,8	1,586675	2,497152	0,6692826	0,7412398	0,4435109
Є	102562,1	0,812941	0,5722984	1,412244	1,309981	1,620812
Ж	73976,03	0,5863585	0,8190888	1,121835	0,6940838	0,7553568
Середнє	126161,8	1	1	1	1	1

На основі розрахованих прогнозних значень з таблиці видно, що у 2007 році на машинобудівних підприємствах “А” та “Д” прогнозувалась відносно вища результативність процесів формування та використання фінансових ресурсів від середньої їх результативності (відповідно на 166,85; 58,67 %) за рахунок відносно вищої їх ефективності (відповідно на 56,57; 67,13 %) при відносно більшій їх кінцевій продукції на підприємстві “А” (на 70,43 %) та відносно меншій – на підприємстві “Д” (на 5,06 %).



**Рис. 2.8. Прогнозні індекси складових процесів формування та використання фінансових ресурсів:**

- 1 – індекс чистої продукції  $J_G$ ;
- 2 –  $J_{1+D_Z}$  ;
- 3 – індекс кінцевої продукції процесу  $J_K$ ;
- 4 – індекс ефективності процесу  $J_E$ ;
- 5 – індекс результативності процесу  $J_R$ .

Фактичні значення результативності, розраховане за реальними даними 2007 р. підприємств “А” та “Д” порівняно з прогнозними свідчить про збереження прогнозованого рівня показників. На підприємствах “Б”, “В”, “Г”, “Є”, “Ж” прогнозувалась відносно нижча результативність процесів формування та використання фінансових ресурсів від середньої їх результативності (відповідно на 20,98; 27,66; 31,17; 18,71; 413,36 %) за рахунок відносно вищої їх ефективності (відповідно на 11,98; 8,86; 15,96; 19,18; 8,11 %) при відносно меншій їх кінцевій продукції (відповідно на 10,23; 20,62; 18,1; 5,06; 36,19 %).

Фактичні значення результативності на підприємствах “В”, “Г”, “Є”, “Ж” також співпадають з прогнозованими, окрім підприємства “Б”, на якому за рахунок значного збільшення розміру власних і прирівняних до них фінансових ресурсів у 2007 р. порівняно з попередніми роками, результативність є відносно більшою від прогнозованого рівня, що не можливо було передбачити.

Отже, за допомогою лінійної регресії, на основі вивченої структури взаємозв'язків та елементів процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств, отриманих прогнозних показників напряму майбутнього розвитку зазначених процесів, можна сформулювати уявлення про те, як вони будуть розвиватися в подальшому.

Аналогічні розрахунки для визначення прогнозних значень показників результативності процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств Вінниччини можна провести на 2008 рік. Це дозволить приймати важливі управлінські рішення на основі кількісних оцінок, а також отримувати найбільш бажані, необхідні результати.

Фінансове моделювання підприємств є інформаційною базою для оперативного планування і управління їх діяльністю. Порівняння фактичних результатів із прогнозними дає змогу визначити ефективність діяльності машинобудівних підприємств, приймати оптимальні управлінські рішення для їх подальшого розвитку.

Перспективним підходом, що дозволяє орієнтуватися на фінансовий аспект діяльності машинобудівного підприємства протягом всього логістичного процесу, є вплив на матеріальні потоки через управління рухом грошових коштів в логістичних системах.

Для оцінки ефективності логістичних процесів зазвичай використовують вартісні критерії, беруть до уваги витрати та отримані доходи, розраховують показники прибутковості та рентабельності. Зазначимо, що нами пропонується розраховувати показники ефективності та результативності процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівних підприємств. Значення даних показників будуть істотно змінюватися при різних схемах руху матеріальних і пов'язаних з ними потоків фінансових ресурсів.

Так, залежно від умов постачання, параметрів систем складування і обраних каналів розповсюдження продукції будуть змінюватися вартість, обсяг і час матеріальних потоків. Останні в свою чергу визначають обсяги і час необхідного фінансування. Обравши в якості вихідного завдання раціоналізацію руху фінансових ресур-

сів, можливо побудувати такі схеми руху матеріальних ресурсів, в яких логістичні витрати в процесах постачання, виробництва і розподілу будуть оптимальними.

Управління потоками фінансових ресурсів, що є необхідним для забезпечення руху матеріальних ресурсів, буде ефективнішим, якщо процес здійснюватиметься неперервно, протягом всього періоду діяльності підприємства. При цьому важливо планувати витрати фінансових ресурсів на відшкодування логістичних затрат, організувати залучення коштів із джерел фінансування, контролювати надходження грошового відшкодування за реалізовану продукцію учасникам логістичного ланцюга.

Чітке уявлення структури і складу потоків фінансових ресурсів допоможе менеджерам оцінювати і планувати витрати в умовах ускладнення виробничих, транспортних і розподільчих систем. Для цього для кожної конкретної логістичної системи рух фінансових ресурсів подають з достатнім ступенем деталізації. Причому, чим більш розгалуженими є схеми руху матеріальних потоків, тим більш складними будуть відповідні їм ланцюги руху фінансових потоків, і тим більш трудомістким є процес управління. Підвищити прозорість поточкових процесів як в елементарних, так і в комплексних логістичних системах можливо також шляхом дослідження й описання фінансового оточення – середовища обертання фінансів підприємства [8, с. 131].

Фінансове оточення складається з набору елементів, властивості яких важливо враховувати при управлінні логістичними процесами. Це пов'язано з тим, що параметри фінансових потоків залежать від структури і властивостей фінансового середовища, зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Зокрема, фінансове оточення визначає такі параметри фінансового потоку, як обсяг, вартість і напрям. Зв'язок фінансових і матеріальних потоків, процесів і робіт в логістичній системі забезпечується ще одним видом потоків – інформаційним.

Дані про умови, строки і характер взаємовідносин учасників логістичного процесу, інформація про рух матеріальних потоків використовується при побудові схем руху фінансових потоків. При цьому переміщення грошових коштів від підприємства до інших учасників логістичного процесу зображають у вигляді спрямованого руху фінансових коштів. Подібні схеми дозволяють визначити послідовність включення джерел фінансування, порядок розподілу надходження ресурсів, виявити вузькі місця в рухові потоків.

За результатами фінансових операцій, з врахуванням можливостей і обмежень фінансового оточення, характеристик окремих потоків, можна судити про стійкість логістичних процесів, доцільність технологій і операцій, погодженості руху ресурсів в логістичному середовищі.

Узгодження руху ресурсопотоків – підбір обсягу, вартості і часу залучення одних ресурсів під відповідні параметри інших ресурсів – можна здійснювати на основі різних підходів. Наприклад, можна характеристики матеріальних потоків прийняти за початкові умови і жорстко закріпити, а параметри фінансових – розглядати і підбирати залежно від сформованої ситуації в логістичній системі.

Інший підхід дозволяє гнучко змінювати параметри і фінансових, і матеріальних потоків, виходячи з ефективності фінансових операцій, цілей управління, впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому управління матеріальними потоками здійснюється в тісному зв'язку з управлінням фінансами на стадіях планування, організації і контролю за здійсненням логістичних процесів. Змінюючи рух ресурсів відповідно до фінансових параметрів, можливо не тільки одержати повне і своєчасне забезпечення виробничої діяльності ресурсами з оптимальних джерел за мінімальною ціною, але й підвищити стійкість підприємства, знизити схильність до зовнішнього впливу.

У процесах закупівель, постачань, транспортування, складування і збуту орієнтація на фінансові показники дозволяє оптимізувати поточкові процеси, виявляти способи і методи скорочення витрат без збитку для якості продукції. Так, на стадії планування часто доводиться обирати з декількох альтернативних технологій і схем оптимальні. Оскільки кожній схемі відповідають визначені фінансові потоки, можна порівнювати варіанти за параметрами потоків і показниками фінансових операцій.

За кожним варіантом розраховують необхідні обсяги і терміни залучення ресурсів, вартість і можливий час використання джерел фінансування. При виборі оптимальних варіантів руху потоків враховують раціональність розподілу фінансових ресурсів між окремими ланками логістичного ланцюга, порівнюють вартість ресурсопотоків, організаційні, адміністративні та операційні витрати.

Склавши плани фінансування, уточнюють первісні плани руху матеріальних потоків і коректують їх для оптимізації загаль-



них логістичних витрат. З врахуванням обмежень зовнішнього середовища знаходять “проблемні” місця в русі фінансових і матеріальних потоків, що вимагають особливого контролю [8, с. 134].

Одним із важливих моментів є контроль за фінансовими потоками та оточенням: аналіз кон’юнктури фінансових ринків, оцінка вартості і ризику джерел фінансування, виявлення можливих проблем із залученням ресурсів. Зміна вартості ресурсів може привести до виникнення потреби в залученні додаткових джерел фінансування або, навпаки, скороченні їх кількості.

Завдання управління фінансовими і матеріальними потоками значно спроститься за наявності єдиного інформаційного середовища на корпоративному рівні. Вже освоєно ряд технологій з управління поточковими процесами: системи автоматизації перевезень, управління транспортом, організації документообігу і ряд інших інформаційних логістичних технологій і корпоративних систем автоматизації.

Ці системи можуть бути доповнені включенням в них модулів управління фінансовими потоками. Для формалізованого описання фінансових потоків може бути задіяний і відповідний математичний апарат, а саме матричні методи, факторний і функціональний аналіз тощо.

При управлінні рухом фінансових і матеріальних потоків потрібно прагнути як до економії ресурсів, що витрачаються, так і до максимізації кінцевого результату. По можливості необхідно домагатися того, щоб одна управляюча дія змінювала параметри як можна більшої кількості потоків. У такому випадку вирішення проблем буде здійснюватися максимально швидко і з найменшими витратами.

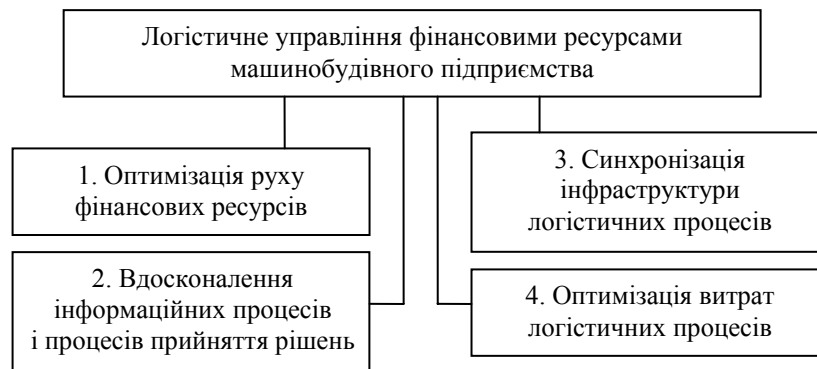
Управління потоками можна вважати ефективним, якщо воно дозволяє вирішувати основні виробничо-господарські завдання підприємства. До таких відносяться наступні: узгодження виробничих і фінансових планів, встановлення необхідного рівня запасів, обсягів і термінів необхідних ресурсів.

Через вплив на потоки можна забезпечувати логістичну систему фінансовими і матеріальними ресурсами, здійснювати залучення і повернення коштів, їх розподіл за напрямками використання. До функцій управління потоками варто також віднести контроль за відповідністю параметрів фінансових і матеріальних потоків, їх вплив на ефективність логістичної діяльності, перевірку оптимальності схем руху ресурсопотоків.

Як організаційну основу для управління потоками можна використовувати вже існуючі структури учасників логістичних відносин, їх партнерів і конкурентів, інших підприємств. При організаційному супроводі впливів можливо використовувати функції вже діючих відділів і служб, повноваження окремих керівників і виконавців. Використання адміністративних сіток дозволяє здійснювати погоджене управління ресурсопотоками, залучати для цих цілей персонал, застосовувати напрацьовані технології управління ресурсами [8, с. 136].

Таким чином, основні завдання фінансової логістики полягають у наступному: відстеженні інтенсивності та адресності потоків фінансових ресурсів; оцінці ризику й ефективності вкладень; аналізі уподобань вкладників фінансових ресурсів; прогнозуванні витрат і вигід при досягненні взаємних цілей між постачальниками і реципієнтами ресурсів [1].

Зазначені логістичні завдання дають змогу окреслити сфери (блоки) логістичного управління фінансовими ресурсами машинобудівного підприємства (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Сфери логістичного управління фінансовими ресурсами на машинобудівному підприємстві**

Логістичний підхід до фінансової діяльності є істотним чинником організаційного забезпечення ефективного логістичного управління цією діяльністю. Значення цього підходу в управлінні відбувається у безпосередньому зв'язку з масштабами поширення концепцій логістики на всі економічні процеси та сфери діяльності підприємства. Виконання логістичних завдань управління фінансовими ресурсами на машинобудівному підприємстві передусім

дають змогу досягнути таких ефектів: створення конкурентних переваг підприємства на ринку; підвищення гнучкості підприємства; спроможність підприємства швидко реагувати на ринкові сигнали; зниження витрат; отримання максимального прибутку.

Таким чином, в умовах високої конкуренції об'єктивно виникає необхідність логістичної концепції управління фінансовими ресурсами, котра поєднує в собі маркетингову концепцію з теорією оптимального управління матеріальними і фінансовими потоками від первинного джерела до кінцевого споживача з мінімальними витратами, пов'язаними з рухом товарів і належним йому потоком фінансів і інформації. Таким чином, логістичне управління фінансовими ресурсами може створити самонастроювальну систему бізнесу, яка здатна оптимізувати господарські процеси, своєчасно виявляти відхилення, що виникають, і розробляти заходи щодо їх ліквідації. Логістичний підхід вимагає від системи менеджменту сучасних машинобудівних підприємств відповідного нового системного мислення, їх логістичної перебудови, при яких актуальними стають логістичне мислення, делегування повноважень, узгодженість дій, диверсифікація тощо. Тому актуальними стають такі засоби, які дозволять з найменшими зусиллями досягти успіху в діяльності підприємств. Саме ефективне управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств має сприяти впровадженню на підприємствах логістичного мислення.

Отже, організація логістики фінансів на машинобудівних підприємствах є істотним чинником організаційного забезпечення ефективного логістичного управління підприємствами та стимулює зростання загальної ефективності господарювання. Логістичний підхід до фінансових ресурсів машинобудівних підприємств дає змогу сформулювати вихідне положення щодо розуміння ефективності управління ними, що потребує подальшого дослідження.

## **2.2. Структура механізму управління фінансовими ресурсами підприємства**

У сучасних економічних умовах поряд із фінансово успішними підприємствами, які змогли прогресивно сприйняти зміни, діють і неплатоспроможні підприємства, зокрема машинобудівні. Пропорції фінансової стійкості підприємств порушуються під впли-

вом сукупності численних внутрішніх і зовнішніх чинників. Майно набуває неліквідної, непродуктивної форми, а фінансові ресурси використовуються нерационально та неефективно. Наслідком цього стає гостра нестача фінансових ресурсів, що істотно позначається на ефективності господарювання підприємств.

Недостатня забезпеченість машинобудівних підприємств фінансовими ресурсами, як правило, супроводжується низьким рівнем ефективності їх використання. Таке становище вимагає нових підходів до формування та ефективного використання фінансових ресурсів. Господарська практика потребує нетрадиційних рішень, заснованих як на досягненнях сучасної фінансової теорії, так і на досвіді фінансового управління, тому проблема вдосконалення механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів підприємств привертає все більшу увагу науковців.

Актуальність і недостатнє опрацювання питань, пов'язаних із умовами формування та використання фінансових ресурсів на машинобудівних підприємствах, потребує розробки наукового інструментарію механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів на основі застосування класичних концепцій управління фінансами в умовах особливої господарської поведінки українських машинобудівних підприємств.

Управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств має будуватися таким чином, щоб підприємства були спроможні здійснювати виробничу діяльність, отримувати прибуток, достатній для погашення своїх зобов'язань перед бюджетом, кредиторами, партнерами й постачальниками, для оновлення й розширення своєї діяльності. Іншими словами, управління фінансовими ресурсами має забезпечувати стійке фінансове становище підприємства, його ліквідність і рентабельність [9].

Управління фінансовими ресурсами неможливе без чітко орієнтованої фінансової політики при будь-яких організаційно-правових формах господарювання. Таким чином, можна стверджувати, що вся система управління фінансовими ресурсами базується на фінансовій політиці. Зазначимо, що в найбільш загальному варіанті під фінансовою політикою розуміють особливу галузь людської діяльності, яка може бути виражена сукупністю заходів, що проводяться власником, адміністрацією, трудовим колективом (залежно від форми власності й господарювання підприємства) з метою формування та ефективного використання фінансових ресурсів для здійснення основних функцій і завдань.

При цьому фінансова політика будь-якого підприємства є невіддільною від фінансової політики держави, тому що зовнішнє, макроекономічне середовище значніше впливає на господарську діяльність, ніж внутрішнє, мікроекономічне середовище. Жодне підприємство не може бути “островом у собі”. Підприємства повністю залежать від навколишнього світу – зовнішнього середовища – як стосовно своїх ресурсів, так і стосовно споживачів, користувачів їх результатами, яких вони прагнуть досягти [10].

У цілому, на наш погляд, фінансова політика машинобудівного підприємства полягає в розробці основних напрямів залучення й використання фінансових ресурсів на довго-, середньо- і короткострокову перспективи, тобто в побудові механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів, спрямованого на досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства.

Докладний аналіз існуючих точок зору щодо складу фінансової політики перебуває за межами цього дослідження, але вважаємо за необхідне відзначити, що існують й інші точки зору щодо складових фінансової політики підприємства, хоча відмінності в них не принципові. Зокрема, пропонується відокремлювати у фінансовій політиці підприємства наступні напрями розробок: політику управління оборотними коштами, витратами, прибутком, інвестиційну політику [11].

У цілому, на нашу думку, дане твердження є досить переконливим і, безумовно, вимагає подальшого розвитку. Це стосується політики управління прибутком і інвестиціями з метою максимізації цінності підприємства або його прибутковості. Зазначимо, що інвестиційна політика являє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає у виборі та реалізації найбільш ефективних форм реальних і фінансових інвестицій з метою забезпечення високих темпів його розвитку та розширення економічного потенціалу господарської діяльності [12].

Автори [13] розуміють під інвестиційною політикою підприємства вибір варіантів найбільш раціонального вкладення коштів (інвестиційних проектів господарського й фінансового характеру), відборі найкращих з них і наступному фінансовому моніторингу перетворення проектів в життя. Ми переконані, що в сучасних умовах кваліфікована розробка й аналіз інвестиційної політики – ключ до фінансової стабільності та стійкості підприємств, в тому числі і машинобудівних. На наш погляд, досить цікавим є спроще-

ний варіант складу фінансової політики, відповідно до якого вона включає політику доходів і політику видатків, спрямовану на оптимізацію процесу використання раніше мобілізованих фінансових ресурсів з метою найбільш повного й оперативного задоволення відповідних потреб об'єкта управління [14].

У зв'язку з цим вважаємо за доцільне відзначити методичні вимоги до процесів формування й реалізації такого типу фінансової політики, що рекомендовані авторами цього підходу (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Методичні вимоги до процесів формування і реалізації фінансової політики машинобудівного підприємства**

У частині політики доходів: 1) достатній рівень масштабності поставлених завдань у поєднанні з їх безумовною реальністю; 2) орієнтація на використання взаємозамінних джерел, а також на створення резервних джерел; 3) вимірність поставлених цілей в частині строків і обсягів залучених коштів; 4) максимізація поточних фінансових надходжень не на шкоду перспективним доходам; 5) врахування специфіки використання джерел фінансових надходжень у зв'язку з їх залежністю від зовнішніх і внутрішніх факторів.

У частині політики видатків: 1) економічна обґрунтованість витрат, підтверджена відповідними фінансовими розрахунками (основний критерій – додаткові прибутки або відвернені збитки);

2) раціональна мінімізація витрат, що не завдасть збитку поточним або перспективним інтересам об'єкта управління (наприклад, економія на нових технологіях призводить до втрат конкурентоспроможності продукції); 3) суворі диференціація видатків за ступенем їх важливості для об'єкта управління (категорія "А" – необхідні, категорія "В" – бажані, категорія "С" – реалізуються лише при наявності невикористаного залишку коштів), а також за напрямками його діяльності; 4) забезпечення можливостей багаторівневого контролю за ефективністю та цільовим характером здійснених витрат [14].

На нашу думку, застосування цього варіанта фінансової політики на практиці при дотриманні вище перерахованих вимог (особливо в частині політики видатків) досить ефективно сприятиме стабілізації фінансового стану багатьох машинобудівних підприємств і особливо збиткових (або тих, що перебувають на грані банкрутства), це характерно для 34,7 % промислових підприємств України (до загальної кількості підприємств) і для 33,4 % промислових підприємств Вінниччини (на кінець 2006 р.) [15, 16].

На думку зарубіжних економістів, фінансова політика має охоплювати наступні питання: володіння і лізинг основним капіталом; кредит; необхідний рівень прибутковості щодо обсягів продажу і капіталу, який використовується; пропорції, відповідно до яких дохід повинен в ідеальному варіанті вкладатися в розвиток і розподілятися між інвесторами та службовцями; правила, які стосуються внутрішньофірмового ціноутворення; курси іноземних валют [17]. Як бачимо, незважаючи на значні зовнішні розходження вітчизняних і закордонних поглядів, концептуальні основи підходу до характеристики сутності фінансової політики підприємства практично аналогічні.

Але повернемося до основних стратегічних завдань фінансової політики підприємства, серед яких головним є створення ефективного механізму формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства. Ефективний механізм є головним фактором при розробці ефективної системи управління фінансовими відносинами в зв'язку з тим, що саме за його допомогою здійснюється фінансово-господарська діяльність підприємства.

Механізм формування та ефективного використання фінансових ресурсів складається з економічного механізму і фінансового механізму. Важко провести чітке розмежування між ними й по суті в цьому немає необхідності, оскільки багато елементів є спільними для обох складових зазначеного механізму.

На нашу думку, основними елементами, що утворюють структуру економічної складової механізму, є наступні: система планування; форми організації виробництва й праці; ціноутворення; система податків; фінансування й кредитування; система стимулювання; система обліку, аналізу й контролю; взаємозв'язки з постачальниками і споживачами; самостійність підприємства, його права та відповідальність. Тому для економічного зростання підприємства найважливішою складовою є не організаційно-правова форма господарювання, а обраний економічний механізм. Адже досягнення конкурентоспроможності як основної мети діяльності неможливе без функціонування досконалого економічного механізму господарювання підприємства як засобу.

В економічній літературі немає єдиної думки щодо визначення поняття “фінансовий механізм”. У загальному вигляді під фінансовим механізмом розуміють систему управління фінансовими відносинами підприємства через фінансові важелі за допомогою фінансових методів [18] або систему управління фінансами підприємства з метою досягнення максимального прибутку [19]. Разом з тим, ми підтримуємо підхід авторів [20], відповідно до якого фінансовий механізм являє собою систему дії фінансових важелів, що виражається в організації, плануванні й стимулюванні ефективного використання фінансових ресурсів. При цьому, очевидно, недостатньо правильним є твердження, що фінансовий механізм підприємства – це система управління фінансами підприємства, призначена для організації взаємодії фінансових відносин і фондів грошових коштів [11], тому що в процесі фінансових відносин задіяні не тільки грошові фонди, але й вся сукупність фінансових ресурсів, в яку грошові фонди входять як складові.

Автор [21] характеризує фінансовий механізм як активну частину механізму управління, під якою розуміють комплекс економічних форм і методів управління процесом виробництва на всіх ієрархічних рівнях. З цієї точки зору фінансовий механізм виступає як частина економічного механізму, але одночасно й виходить за його рамки. Фінансовий механізм – це найбільш динамічна частина фінансової політики, її практичний бік, який полягає в управлінні фінансовими відносинами з метою досягнення максимального прибутку. Це передбачає швидке реагування на всі особливості й зміни, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому (в першу чергу) середовищі та коригування (якщо це необхідно) фінансової тактики підприємства.



З точки зору зовнішнього впливу фінансовий механізм може бути виражений через систему встановлених державою форм, видів і методів організації фінансових відносин. Внутрішній вплив фінансового механізму проявляється в способах мобілізації фінансових ресурсів, їх розподілу й ефективного використання. Фінансовий механізм поєднує п'ять взаємозалежних елементів [11, 20–23]: фінансові методи, фінансові важелі, правове, нормативне та інформаційне забезпечення (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Елементи фінансового механізму підприємства

У контексті сутності фінансового механізму необхідно розкрити склад зазначених елементів. До фінансових методів відносять такі методи, як планування, прогнозування, інвестування, кредитування, системи розрахунків тощо. Іншим важливим складовим елементом фінансового механізму є інструменти, що слугують для реалізації цих методів, – фінансові важелі. Тобто можна сказати, що фінансовий важіль – це характеристика дії таких фінансових методів, як, наприклад, процентні ставки за кредит, фінансові санкції, дисконт, ціна тощо. Третій і четвертий елементи фінансового механізму – правове та нормативне забезпечення – становлять закони, укази, внутрішня документація правового характеру (статут, установчий договір), нормативи, методичні вказівки, інструкції тощо. П'ятий елемент фінансового механізму акумулює різномірну інформацію управлінського, маркетингового, фінансового й іншого характеру.

В економічній літературі можна зустріти й іншу характеристику складу перших двох елементів фінансового механізму, згідно з якою до фінансових методів відносяться фінансове планування, фінансовий облік, фінансовий аналіз, фінансове регулювання та фінансовий контроль [19].

На наш погляд, таке групування являє собою занадто узагальнений варіант, воно не дає розгорнутого уявлення про те, в чому саме полягають фінансові методи управління підприємством. Тому ми вважаємо попередню характеристику фінансових методів більш правильною.

Далі слід зазначити, що й поняття фінансових інструментів трактується деякими авторами з дещо іншої точки зору, відповідно до якої під фінансовим інструментом розуміють будь-який контракт, з якого виникає фінансовий актив для одного підприємства та фінансове зобов'язання для іншого, зокрема дебіторська і кредиторська заборгованість, акції (первинні інструменти), а також фінансові опціони, ф'ючерси (похідні інструменти) [19].

На наш погляд, роль і значущість планування взагалі та фінансового зокрема набуває першорядного значення в умовах інноваційного розвитку економіки. Це зумовлено наступними причинами: невизначеністю майбутнього, координуючою роллю плану та оптимізацією економічних наслідків.

Дійсно, якби майбутнє підприємств було абсолютно визначеним, не було б потреби постійно розробляти плани, вдосконалювати методи їх складання й структурування. Головною метою будь-якого плану є не визначення точних цифр і орієнтирів, оскільки

зробити це неможливо в принципі, а ідентифікація по кожному з найважливіших напрямів деякого “коридору”, в межах якого може варіювати той або інший показник.

Зміст координуючої ролі плану полягає в тому, що наявність добре структурованих, деталізованих і взаємопов’язаних цільових настанов дисциплінує як перспективну, так і поточну діяльність, призводить її до певної системи, дозволяє підприємству працювати без істотних збоїв. Причина складання планів полягає в тому, що будь-яка неузгодженість діяльності системи вимагає фінансових витрат на її подолання. Ймовірність настання подібної неузгодженості набагато нижче, якщо робота здійснюється за планом, окрім того, і негативні наслідки значно зменшуються [24].

План являє собою орієнтир, до якого прагне підприємство, і одночасно критерій оцінки успішності його діяльності. І в цьому зв’язку планування як один із методів фінансового механізму набуває все більшого значення, тобто, за допомогою вдосконалення методів планування, пошуку інших підходів до складання планів, що відповідають сучасній ситуації, підприємства сприятимуть стабілізації своєї діяльності, зросту її ефективності на основі посилення дієвості фінансово-господарського механізму.

Фінансове планування є завершальною стадією складання виробничо-фінансового плану, основою якого є договори, що укладаються зі споживачами (покупцями) продукції й постачальниками матеріально-технічних ресурсів. Також враховуються наявні оборотні та необоротні активи, трудові ресурси, спеціалізація й інтенсифікація виробництва.

Фінансовий план має сприяти знаходженню шляхів зростання прибутку й рівня рентабельності; забезпеченню діяльності підприємства фінансовими ресурсами; виконанню зобов’язань перед бюджетом, банками, постачальниками тощо; посиленню контролю за правильністю витрачання фінансових ресурсів. Виконання даних завдань здійснюється відповідно до принципів фінансового планування, до яких відносяться науковість, комплексність, оптимальність, безперервність, гнучкість тощо [25].

Отже, планування є однією з функцій управління, а фінансове планування – однією з функцій управління фінансовими ресурсами. Тому й економістами визнано, що фінансове планування – це науковий процес обґрунтування на певний період руху фінансових ресурсів і відповідних фінансових відносин [26].

У той же час, фінансове планування – це процес розробки конкретного плану фінансових заходів (визначення планомірного руху фінансових ресурсів, відповідних вартісних пропорцій і раціональних фінансових відносин), заснованого на оптимізації (по можливості) структури цілей і відповідних їм засобів досягнення.

У зарубіжних джерелах економічної літератури процес фінансового планування містить наступні етапи [27]: розробка системи прогнозних варіантів фінансових звітів; визначення конкретної потреби підприємства у фінансових коштах; прогнозування структури джерел фінансування; створення й підтримка в працездатному стані системи управління; розробка процедур внесення змін у генеральний план у тому випадку, якщо реальні економічні умови відрізняються від тих прогнозів, на яких був заснований діючий план.

У якості основних фінансових планів закордонні економісти виділяють план руху готівки (аналогія платіжного календаря); звіт про прибутки й збитки; баланс; графік прибутковості (аналогія графіка беззбитковості) [8].

Для забезпечення стабільності діяльності машинобудівного підприємства в сучасних умовах, на наш погляд, система фінансового планування повинна мати такі два рівні: систему бюджетного планування всіх структурних підрозділів підприємства, в тому числі основні, допоміжні й обслуговуючі виробництва; систему зведеного планування діяльності підприємства.

Керівництву підприємства варто прагнути більш активної участі всіх структурних підрозділів у підготовці зведеного бюджету. Доцільно виявити перелік найбільш значущих, першочергових видатків на найближчий (короткостроковий) період, розробити комплексний план дій з його виконання, що дозволить виявити пріоритети поточного управління фінансовими ресурсами.

Таким чином, вітчизняним машинобудівним підприємствам уже доводиться працювати в умовах інноваційного розвитку економіки, тому, на нашу думку, закордонний досвід фінансового планування може бути досить корисним, адже плануванню мають підлягати всі сторони фінансово-господарської діяльності підприємства.

Як вже зазначалося, фінансовий механізм може бути виражений в організації, плануванні й стимулюванні використання фінансових ресурсів. При цьому головним, визначальним моментом тут є саме організація. Якщо організація погана, то фінансовий механізм буде функціонувати неефективно й навіть шкодити економічним відносинам у суспільстві [20].

Під організацією фінансового механізму розуміють систему заходів, спрямованих на раціональне поєднання праці, засобів виробництва і технологій в процесі управління фінансовими ресурсами [20]. З переходом на ринкові умови господарювання машинобудівні підприємства отримали можливості самостійного фінансового планування, маневрування фінансовими ресурсами, розробки власної облікової політики, що викликало потребу перегляду принципів управління фінансовими відносинами на підприємствах. На сьогодні у цьому питанні існує декілька точок зору. Так, автори [29] відокремлюють п'ять основних принципів організації фінансових відносин на підприємствах: економічної самостійності; матеріальної зацікавленості; самофінансування; матеріальної відповідальності за результати фінансово-господарської діяльності; забезпечення фінансових резервів.

Таке групування принципів, на наш погляд, не сприяє розробці й практичній реалізації фінансової політики підприємства. Потрібен дещо інший підхід, відповідно до сучасного стану економіки. В зв'язку з цим ми підтримуємо рекомендації автора [23], який відокремлює наступні основні принципи сучасної організації фінансових відносин: 1) плановість; 2) фінансове співвідношення для забезпечення мінімального розриву в часі між отриманням і використанням коштів; 3) взаємозалежність фінансових показників для швидкого реагування в разі змін у чинному законодавстві; 4) гнучкість (маневрування) у випадку непередбачених відхилень в фінансово-господарській діяльності; 5) мінімізація фінансових витрат, тобто фінансування за рахунок самих "дешевих" джерел, що особливо актуально при низькій забезпеченості машинобудівних підприємств фінансовими ресурсами; 6) раціональність вкладення фінансових ресурсів, при якій забезпечується зростання ефективності діяльності та мінімізація ризику. Цей принцип має бути визначальним для забезпечення ефективності використання фінансових ресурсів; 7) фінансова стабільність як необхідний критерій виживання підприємства в сучасних умовах, його незалежність (відносна) від зовнішніх інвесторів і кредиторів, яка забезпечується за допомогою оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства.

Узагальнену структуру фінансово-економічного механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства зображено на рис. 2.12.

Як вже зазначалося, управління фінансовими ресурсами спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей.

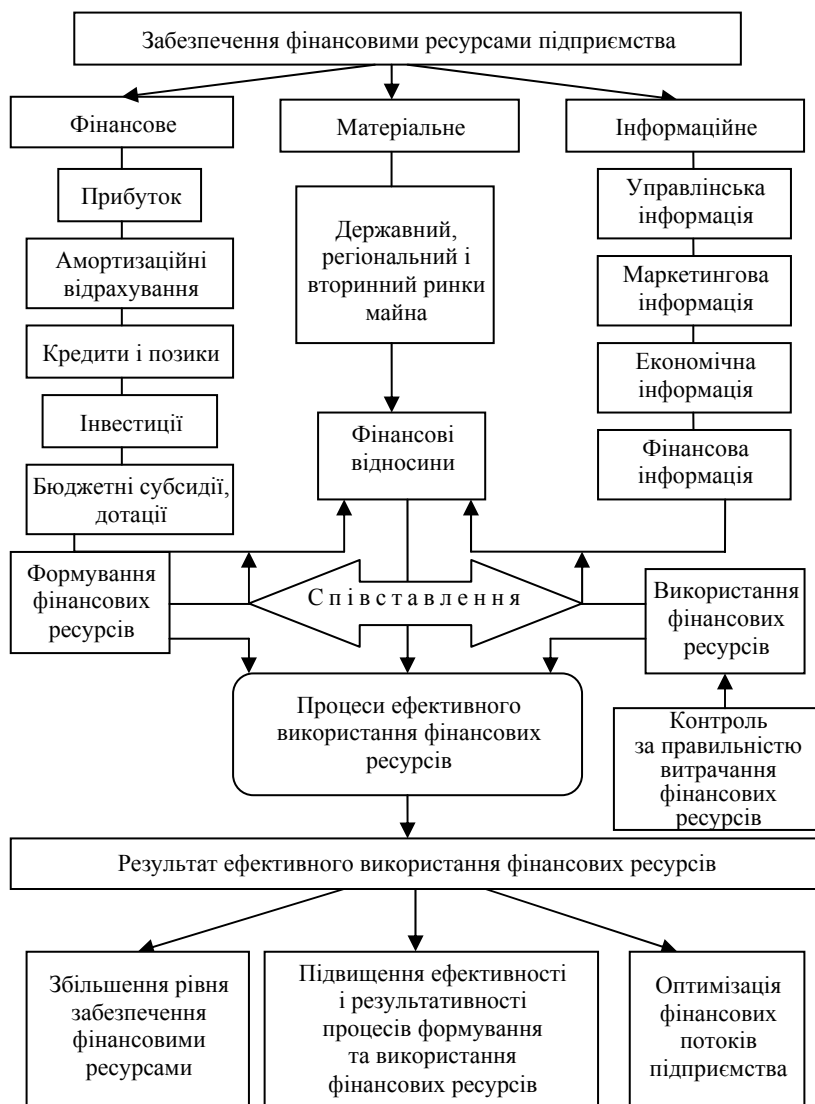


Рис. 2.12. Складові елементи фінансово-економічного механізму ефективного використання фінансових ресурсів

Відповідно до цього при створенні механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів необхідно забезпечити його відповідність фінансовій політиці підприємства, що є запорукою повноти реалізації його цілей і завдань.

Підсумком вирішення їх має бути: виживання підприємства в конкурентній боротьбі; уникнення банкрутства і великих фінансових невдач; збільшення ринкової вартості підприємства; зростання обсягів виробництва та реалізації; зменшення витрат; збільшення прибутку; забезпечення ефективності та результативності діяльності. При цьому необхідно зберігати постійне прагнення до найбільш повного взаємопов'язання механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів і його окремими елементами з особистими й колективними інтересами, що є гарантом ефективності фінансово-економічного механізму.

Отже, теоретичне осмислення суті механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства, чітке розуміння його структури, місця та мети, окремих елементів має непересічне практичне значення, оскільки може сприяти визначенню слабких ланок у цьому механізмі, отже, шляхів їх зміцнення, посилення їх позитивної дії, а в кінцевому підсумку – забезпечити сталість зростання економіки підприємства.

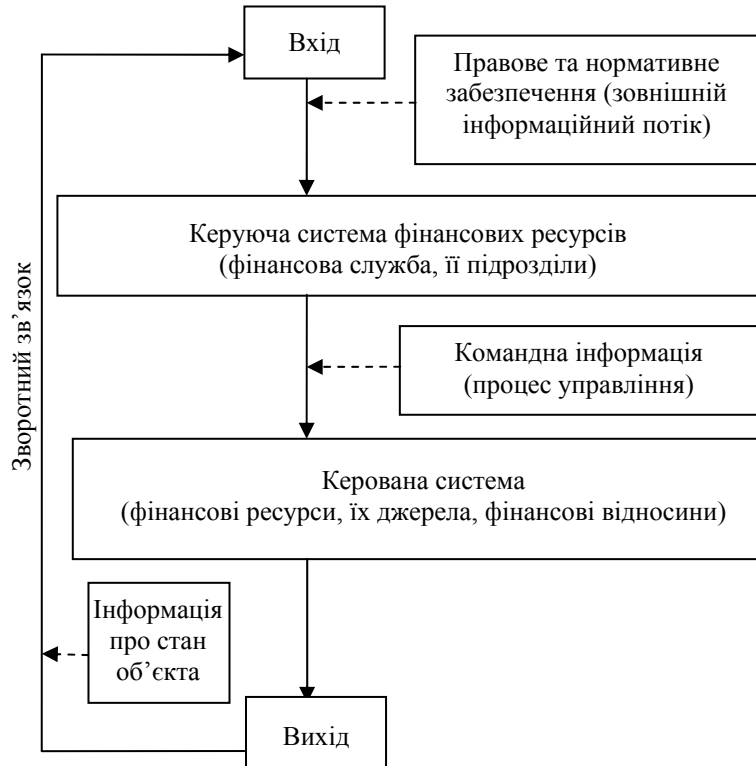
### **2.3. Управління інформаційними процесами в системі розподілу фінансових ресурсів**

Забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів на машинобудівному підприємстві може єдина система управління ними з чіткою логікою функціонування, що передбачає певний набір елементів і процедур.

Управління фінансовими ресурсами є сукупністю взаємозалежних елементів, які забезпечують розробку та прийняття оптимальних рішень щодо його формування і використання [30, с. 98].

Система управління фінансовими ресурсами машинобудівного підприємства об'єднує у своїй структурній будові керуючу та керовану системи фінансових ресурсів (рис. 2.13).

Об'єктом управління в такій системі є фінансові ресурси і фінансові потоки підприємства. Суб'єктом управління є фінансова служба підприємства та її підрозділи.



**Рис. 2.13. Система управління фінансовими ресурсами машинобудівного підприємства**

Керована система включає такі підсистеми: фінансового прогнозування, фінансового планування, фінансового обліку, фінансового контролю, фінансового аналізу, фінансового регулювання.

Управління фінансовими ресурсами машинобудівного підприємства зводиться до безперервного процесу обробки фінансової інформації, її аналізу і подальшої розробки та прийняття управлінських рішень за результатами аналізу.

Безперервність процесу обумовлюється наявністю наступних видів забезпечення: організаційного – внутрішніх документів, що визначають відповідальних, модель документообігу тощо, а також механізм їх розробки; методологічного – сукупності механізмів, що забезпечують здійснення конкретних управлінських дій; кадрового – сукупності служб або працівників, які здійснюють



управління фінансовими ресурсами підприємства; інформаційного – бази даних у розрізі всіх необхідних видів фінансової та допоміжної інформації; технічного – комплексу технічних засобів, програмного забезпечення, інших засобів обробки інформації; нормативно-правового – сукупності законодавчих актів, які регламентують процес управління фінансовими ресурсами машинобудівного підприємства (рис. 2.14).



**Рис. 2.14. Система забезпечення безперервності процесу управління фінансовими ресурсами машинобудівного підприємства**

Фінансові ресурси є обов'язковою передумовою оптимального становлення та функціонування машинобудівного підприємства. Тому з метою забезпечення оптимізації формування, розподілу, перерозподілу та раціональності використання фінансові ресурси, як специфічна система, потребують реалізації менеджменту і відповідного виконання його головних функцій: прогнозування, планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання.

Ми погоджуємося з думкою автора [31, с. 113] щодо трактування управління фінансовими ресурсами підприємств як процесу навчання управлінським діям у сферах формування та використання фінансових ресурсів, що складається з трьох етапів: виявлення та формулювання проблеми чи завдання управління фінансовими ресурсами, що повинно бути вирішене на базі використання попередньо здобутого досвіду й наявної інформації; прийняття управлінського рішення щодо формування і використання фінансових ресурсів та його реалізація; аналіз результатів прийнятого рішення з погляду можливих способів його модифікації чи зміни, а також їх врахування у процесі накопичення досвіду, який може бути використаний у майбутньому.

Для повної характеристики, а також виявлення особливостей, властивих тільки механізму формування та ефективного ви-

користання фінансових ресурсів і таких, що виділяють його із загальної системи управління підприємством, цілком прийнятні наступні наукові підходи: системний підхід до розробки механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства; підхід до розробки механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства як до процесу; ситуаційний підхід до розробки механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів підприємства. Системний підхід до розробки механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства ґрунтується на визначенні суті механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів як економічного явища і структуризації системи управління інформаційними процесами в механізмі моделей розподілу фінансових ресурсів, шляхом виділення окремих складових, що є передумовою їх детального вивчення і використання.

Управління інформаційними процесами в механізмі формування та використання фінансових ресурсів складається з окремих складових елементів, кожний з яких робить свій внесок у характеристику цілого. Взаємозалежність складових елементів полягає в тому, що якщо один з них буде відсутній або неправильно функціонувати, то і весь механізм не зможе ефективно функціонувати або функціонувати взагалі. Незважаючи на єдину сутність управління, складові елементи системи управління інформаційними процесами в механізмі формування і використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства мають свої характерні ознаки й особливості, відмінні від ознак складових елементів інших управлінських систем підприємства.

Перша особливість полягає в тому, що вона, як і сам фінансовий менеджмент, обслуговує фінансову систему підприємства. Внутрішня структура фінансової системи машинобудівного підприємства являє собою сукупність відносно відособлених (рис. 2.15), але взаємозалежних сфер і ланок фінансових відносин підприємства, що відображають усі види і форми його фінансової діяльності. Виділення складових елементів внутрішньої структури системи проводиться за ознакою каналів руху фінансових ресурсів.

Внутрішня структура фінансової системи підприємства характеризується сукупністю сфер діяльності підприємства, що являють собою узагальнюючу за визначеною ознакою сукупність фінансових відносин.



**Рис. 2.15. Зовнішні взаємозв'язки фінансової системи підприємства з інститутами ринкової кон'юнктури**

В основу виділення сфер покладена фінансова система. Кожна сфера фінансових відносин підприємства має свою гаму фінансових потоків і схему їх організації. Ланка показує відособлену частину фінансових відносин, виділення яких проводиться за ознакою наявності специфічних форм і методів їх здійснення. Внутрішня структура фінансової системи підприємства є загальною для усіх видів підприємств [8].

Зазначимо, що система управління інформаційними процесами в механізмі формування та ефективного використання фінансових ресурсів є невід'ємною частиною (підсистемою) системи управління підприємством. Вона має безліч внутрішніх і зовнішніх зв'язків, через які проходить велика кількість сигналів.

Ця система пов'язана з іншими підсистемами загальної системи управління підприємством: цільовою (постачання продукції, ресурсів); функціональною (стратегічне планування, підготовка виробництва, управління технологічними процесами, збут продукції, управління фінансовими ресурсами); організаційною (гнучкість управління, новаторство при ухваленні рішень); мотиваційною (компетентність працівників, навчання, наявність комплексної кадрової

політики, система преміювання і заохочень); соціальною (соціальний захист працівників, екологічна безпека); інформаційною (дослідження ринку, наявність операційних баз даних); філософською (рівень культури, імідж фірми, етика управління); підсистемою взаємодії з зовнішнім середовищем (зв'язок з пресою, рекламна компанія, співробітництво з представниками законодавчих органів).



**Рис. 2.16.** Місце системи управління інформаційними процесами у механізмі ефективного використання фінансових ресурсів

Зв'язок з іншими системами підприємства здійснюється в процесі робіт, що виконуються протягом усього життєвого циклу. Місце системи управління інформаційними процесами в механізмі формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства зображено на рис. 2.16.

Як вже зазначалося, предметом фінансового управління підприємством виступають його фінансові ресурси і фінансові відносини, а у вузькому розумінні – формування, розподіл і використання його фінансових ресурсів і організація фінансових потоків.

Як і будь-який інший, механізм формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства, крім об'єкта і суб'єкта, складається з наступних елементів: мети і завдань, функцій, системи управління інформаційними процесами, основних принципів управління. Наявність функцій, цілей і завдань розробки механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів ґрунтується на підході до нього як до процесу. Процес являє собою серію беззупинних, взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства [32].

Розробка механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства як частина загальної системи управління спрямована на досягнення загальних стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства. У той же час як самостійна управлінська система, він має свої стратегічні і тактичні цілі, що реалізуються безпосередньо в галузі фінансової діяльності підприємства.

Таким чином, головна мета формування та ефективного використання фінансових ресурсів підприємства тісно пов'язана з загальними цілями управління підприємством, зокрема і фінансового менеджменту, і реалізується з ними в єдиному комплексі.

У процесі реалізації своєї головної мети механізм формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства спрямований на вирішення наступних основних завдань (рис. 2.17):

– формування достатнього обсягу і необхідного складу фінансових ресурсів, що забезпечують задані темпи економічного розвитку. Це завдання реалізується шляхом визначення потреби в необхідних видах фінансових ресурсів для використання в операційній, інвестиційній і фінансовій діяльності підприємства, оптимізації співвідношення окремих їх параметрів і залучення найбільш

ефективних їх різновидів з позицій рівня потенційної результативності майбутнього використання;

– забезпечення максимальної прибутковості фінансової операції в результаті використання того чи іншого виду фінансових ресурсів при передбаченому рівні фінансового ризику.



**Рис. 2.17. Завдання, функції і принципи в механізмі ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства**

Вирішуючи це завдання, необхідно мати на увазі, що максимізація рівня прибутковості фінансових операцій при використанні визначеного виду фінансових ресурсів досягається, як правило, при істотному зростанні рівня фінансових ризиків, пов'язаних з їх використанням, оскільки між цими двома показниками існує прямий зв'язок. Тому це завдання має зважуватися в межах припустимого фінансового ризику, конкретний рівень якого встановлюється власниками чи менеджерами підприємства з врахуванням їх фінансового менталітету (відношення до ступеня припустимого ризику при здійсненні господарської діяльності);

– забезпечення мінімізації фінансового ризику здійсненням фінансової операції при використанні визначеного виду фінансових ресурсів у визначених умовах. Якщо рівень прибутковості фінансової операції заданий чи запланований заздалегідь, то важливим завданням є вибір параметрів фінансових ресурсів, що забезпечують зниження рівня фінансового ризику операцій чи видів діяльності;

– забезпечення постійної платоспроможності підприємства, що вирішується в першу чергу за рахунок ефективного управління залишками фінансових ресурсів. Однак у процесі вирішення цього завдання варто мати на увазі, що зайво зарезервовані фінансові ресурси, забезпечуючи високий рівень платоспроможності підприємства, втрачають свою вартість під впливом фактора часу й інфляції. Тому завдання підтримки достатнього рівня платоспроможності відноситься до числа оптимізаційних, у процесі вирішення якого повинні враховуватися різні економічні інтереси підприємства;

– оптимізація руху фінансових потоків, що вирішується шляхом ефективного управління фінансовими потоками в процесі циклу кругообігу; забезпеченням синхронності формування і руху всіх видів потоків фінансових ресурсів, пов'язаних з операційною, інвестиційною і фінансовою діяльністю; мінімізацією сукупних витрат на формування й організацію руху фінансових потоків у всіх їх формах [8, с. 27].

Розглянуті завдання в механізмі формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства взаємозалежні, хоча деякі з них мають протилежні напрями. Тому для досягнення головної мети ці завдання повинні бути оптимізовані між собою. Ранжирування завдань в механізмі формування та ефективного використання фінансових ресурсів здійснюється шляхом визначення пріоритетної значимості кожного з них з позицій економічного розвитку підприємства. Свою головну мету й

основні завдання механізм формування та ефективного використання фінансових ресурсів реалізує шляхом здійснення визначених дій, що називаються управлінськими функціями.

Ефективний механізм формування та використання фінансових ресурсів дозволяє в повному обсязі реалізувати цілі і завдання, що постають перед ним, і сприяє результативному здійсненню його функцій. Основними функціями механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства є: 1) розробка стратегії формування і використання фінансових ресурсів; 2) створення ефективних інформаційних систем управління фінансовими ресурсами, що забезпечуватимуть обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень; 3) здійснення аналізу різноманітних аспектів фінансової діяльності підприємства, пов'язаної з процесами формування і використання фінансових ресурсів; 4) здійснення планування показників формування фінансових ресурсів підприємства і їх залучення з різних джерел; 5) розробка дієвої системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень в сфері формування і використання фінансових ресурсів; 6) здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень в сфері формування і використання фінансових ресурсів підприємства [6].

Ситуаційний підхід допускає, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існують безліч факторів, що впливають на фінансову сферу господарської діяльності підприємства, як в середині самого підприємства, так і в навколишньому середовищі, то не існує і єдиного, кращого способу управління його фінансовими ресурсами. Іншими словами, центральним моментом ситуаційного підходу є конкретний набір обставин, що значно впливають на підприємство в даний конкретний час [33, с. 83].

Ефективне формування і використання фінансових ресурсів підприємства забезпечується реалізацією ряду принципів, основними з яких є [8, с. 30]:

– інтегрованість із загальною системою управління підприємством. Управління фінансовими ресурсами тісно пов'язано зі всіма іншими напрямками фінансового менеджменту, з операційним, інвестиційним, інноваційним і деякими іншими видами функціонального менеджменту. Це визначає необхідність органічної інтегрованості управління фінансовими ресурсами з іншими функціональними управлінськими системами і загальною системою управління підприємством;



– комплексний характер формування управлінських рішень. Всі управлінські рішення в сфері формування і використання фінансових ресурсів найтіснішим образом взаємозалежні і мають прямий чи непрямий вплив на кінцеві результати фінансової діяльності в цілому.

Тому управління фінансовими ресурсами повинне розглядатися як комплексна, функціональна управлінська система, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у загальну результативність діяльності підприємства;

– високий динамізм управління. Навіть найбільш ефективні управлінські рішення в сфері формування чи використання фінансових ресурсів в операційному, інвестиційному чи фінансовому процесі, розроблені і реалізовані на підприємстві в попередньому періоді, не завжди можуть бути повторно використані на наступних етапах його господарської діяльності;

– варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень.

Реалізація цього принципу припускає, що підготовка кожного управлінського рішення в сфері формування фінансових ресурсів, їх використання в операційному, інвестиційному чи фінансовому процесі повинна враховувати альтернативні можливості дій.

При наявності альтернативних проектів управлінських рішень у цій сфері їх вибір для реалізації має бути заснований на системі критеріїв, що визначають фінансову стратегію чи конкретну фінансову політику підприємства в сфері функціональних систем управління. Система таких критеріїв управління фінансовими ресурсами встановлюється самим підприємством;

– орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.

Теоретичний аналіз і практика застосування різних методик дозволили нам розробити механізм формування і ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства (рис. 2.18).

Механізм формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства являє собою взаємопов'язану сукупність процесів, прийомів, методів і підходів впливу на прийняття рішень щодо формування і ефективного використання фінансових ресурсів з метою досягнення кінцевих результатів, стійкого фінансового стану і ефективної діяльності підприємства.

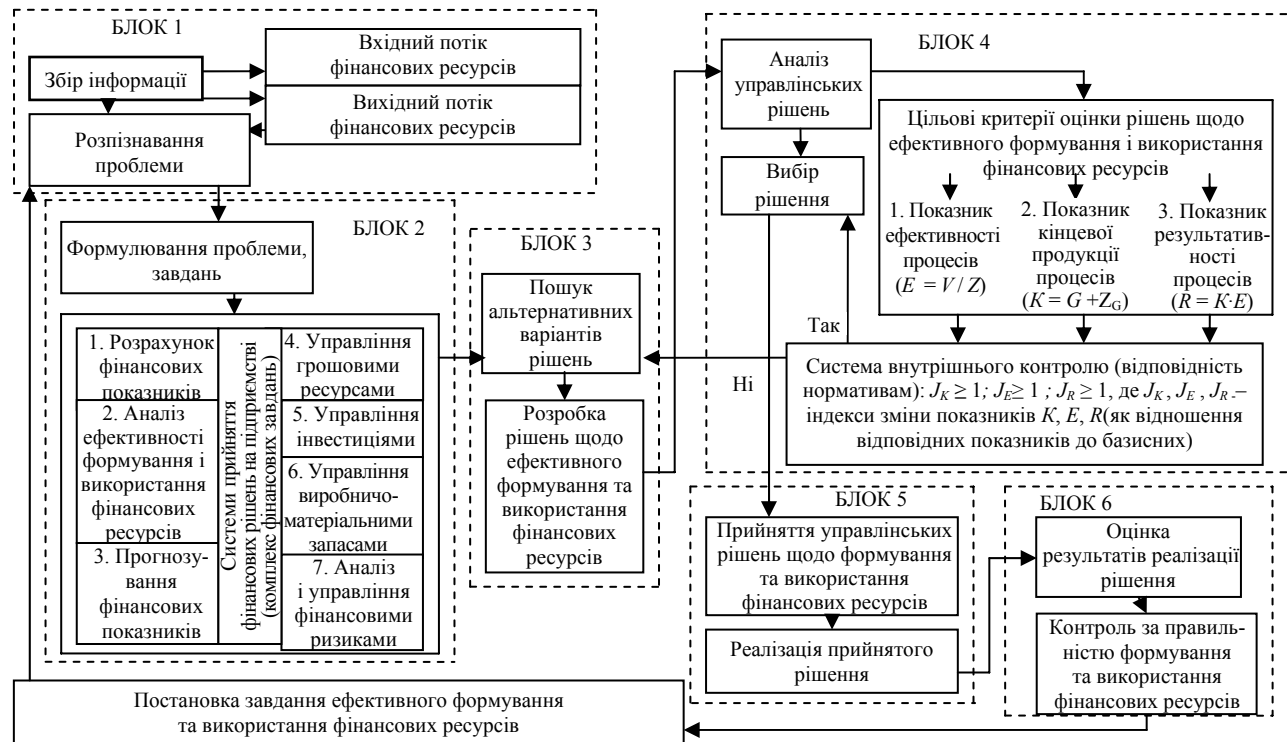


Рис. 2.18. Механізм ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства

У загальному вигляді розроблена модель механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства містить шість основних структурних блоків.

**Блок 1** – забезпечення формування фінансових ресурсів на машинобудівному підприємстві. Цей блок містить функціональне забезпечення: правове, інформаційне, нормативне, фінансове, матеріальне, програмне.

**Блок 2** – формулювання завдань щодо ефективного формування і використання фінансових ресурсів.

Концепція системного підходу до прийняття фінансових рішень підпорядкована загальній меті розвитку підприємства, що передбачає проведення значного обсягу аналітичної роботи: розрахунку і аналізу показників ефективності формування і використання фінансових ресурсів; прогнозування фінансових показників; управління грошовими ресурсами, інвестиціями та виробничо-матеріальними запасами; аналізу і управління фінансовими ризиками. За результатами проведеної роботи оцінюють стан структури і використання фінансових ресурсів; потребу в ресурсах і способи їх нарощування; ступінь оптимізації фінансових потоків та їх вплив на фінансовий стан підприємства тощо.

На основі одержаних аналітичних висновків розробляють багатоваріантні управлінські рішення. Зокрема, вони можуть полягати в наступних заходах:

– дослідження кількісного впливу факторів, що впливають на процеси формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства, а також виявлення найбільш суттєвих факторів впливу;

2) чітке формулювання стратегічних цілей підприємства і пов'язаних з ними цілей в сфері фінансування;

3) дослідження сучасного стану ринку капіталу і тенденцій на ньому. Необхідно приділяти увагу співвідношенню вартості фінансових ресурсів із різних джерел, а також іншим умовам їх залучення (терміни, застави, інші зобов'язання);

4) виявлення активних обмежень на структуру фінансових ресурсів чи на окремі їх види, а також ідентифікація факторів, які визначають ці обмеження;

5) побудова процесу планомірного впливу на фактори, що відповідають за існування часткових обмежень, активних для підприємства, з метою зняття цих обмежень;

6) на основі співвідношення оптимальної структури фінансових ресурсів і системи обмежень, активних для конкретного підприємства, формування фінансової політики в цілому, а також щодо формування фінансових ресурсів за окремими видами та ефективного їх використання;

7) збільшення ступеня прозорості бізнесу, а саме: інформаційної відкритості підприємства, і побудова ефективних взаємовідносин з зовнішнім середовищем;

8) здійснення постійного аналізу можливостей і загроз, які можуть виникати в кожному із зазначених напрямів;

9) прийняття до уваги всіх змін і, в разі їх суттєвості, модернізація підходів до процесів формування та використання фінансових ресурсів на машинобудівному підприємстві;

**Блок 3** – пошук і розробка альтернативних варіантів управлінських рішень. Організація зазначеної роботи передбачає застосування прогнозування, планування, інвестування, кредитування, оподатковування, самофінансування, системи розрахунків, матеріального стимулювання і відповідальності, страхування, оренди, лізингу, факторингу, форфейтингу, взаємовідносин з засновниками, суб'єктами господарювання та інші методи управління фінансовими ресурсами. Важливим також є запровадження раціональної системи автоматизованого управління фінансуванням, встановлення доцільних взаємозв'язків між управлінськими підрозділами, своєчасної розробки норм, нормативів і методик з цих питань. Також для підтримки динамічної рівноваги підприємства в мінливому зовнішньому середовищі передбачається вирішення таких завдань: своєчасне виявлення “слабких” місць в діяльності підприємства у відповідності із сигналами зовнішнього оточення, формування тактичного та стратегічного потенціалу успіху, забезпечення адаптації підприємства до зовнішніх змін, нівелювання несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища.

**Блок 4** – аналіз управлінських рішень і вибір найкращого з альтернативних рішень. Цей блок охоплює, головним чином, поточні заходи щодо забезпечення відповідності між розміром сформованих фінансових ресурсів та обсягами їх витрачання, раціональність витрачання фінансових ресурсів за окремими напрямками, а також відповідність їх розмірів, що витрачаються, нормативам. З огляду на це, оцінка рішень щодо формування і ефективного використання фінансових ресурсів повинна проводитися для кожного підприємства окремо; доцільно орієнтуватися на реальні еконо-

мічні можливості конкретного підприємства. Як критерій для оцінки управлінських рішень нами запропонований показник результативності процесів формування та використання фінансових ресурсів як основу комплексної системи аналізу. Приймаючи як вихідний критерій для оцінки наслідків процесів формування, розміщення і використання фінансових ресурсів показник результативності зазначених процесів, можна обґрунтовано проводити відповідні розрахунки. Для оперативного вирішення проблем щодо збільшення рівня показника результативності на підприємстві, на нашу думку, можна запропонувати такі варіанти альтернативних управлінських рішень:

- при розподілі прибутку більшу його частину спрямувати на поповнення власних обігових коштів, тобто зарахувати до неподільної частки статутного фонду;

- для додаткової мобілізації фінансових ресурсів із зовнішніх джерел залучати тимчасово вільні кошти індивідуальних осіб та інших суб'єктів господарювання;

- здавати в оренду окремі об'єкти основних засобів і реалізувати майно, яке не використовується, що дасть змогу поповнити власні фінансові ресурси;

- скоротити витрати від невиконання договірних зобов'язань їх партнерами шляхом раціонального управління дебіторською заборгованістю і суворого дотримання розрахунково-платіжної дисципліни. Зокрема, при укладанні угод передбачувати забезпечення суми дебіторської заборгованості заставою у розмірах не менших, ніж її величина; здійснювати страхування кредитів з метою захисту від значних збитків за безнадійними боргами; уникати встановлення партнерських відносин з фінансово нестійкими, неплатоспроможними суб'єктами господарювання. Це призведе до збільшення загального розміру фінансових ресурсів за рахунок збільшення частки власних і прирівняних до них та зменшення частки позикових і залучених фінансових ресурсів; а також зменшення загального обсягу витрат процесів формування та використання фінансових ресурсів.

**Блок 5** – прийняття рішень щодо формування і ефективного використання фінансових ресурсів та його реалізація. Для своєчасного якісного прийняття рішень потрібна надійна інформація (блок 1), а також наявність кадрів, що мають відповідну кваліфікацію і досвід роботи та здатні приймати відповідні рішення щодо формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства. До структурних підрозділів, що входять у за-

значений блок, відносять, насамперед, фінансовий відділ, який в основному на підприємствах займається фінансовими ресурсами, але право розпоряджатися ними мають також директор і головний бухгалтер. Тобто ця структура містить у собі кількість посад, а також перелік обов'язків кожного фінансового робітника і коло його повноважень та відповідальності. За допомогою зазначених структур формуються та використовуються фінансові ресурси підприємства для досягнення його цілей. Без цього ресурси будуть лежати мертвим капіталом на підприємстві, що призведе до зменшення фінансового потенціалу.

**Блок 6** – оцінка результатів прийнятих рішень з погляду можливих способів його модифікації чи зміни, а також контроль за правильністю формування та використання фінансових ресурсів. Цей блок включає систематичну перевірку якості та своєчасності формування й використання фінансових ресурсів для здійснення діяльності, яка полягає у збиранні відповідної інформації, а в підсумку – виявлення додаткових резервів і можливостей поліпшення цієї роботи відповідно до фінансових інтересів підприємства.

Під дією блоків 1–5 у підприємства з'являються додаткові можливості, тобто напрями розвитку подальшої діяльності. Цільові критерії оцінки рішень щодо формування та ефективного використання фінансових ресурсів виступають індикаторами виникнення диспропорцій на підприємстві, що дуже важливо для його здатності підтримувати фінансову рівновагу. Залежно від обсягу фінансових ресурсів і ефективності їх формування та використання підприємство має можливості самофінансування і свободи власної діяльності, відносної фінансової незалежності. Крім того, воно може залучати до своєї діяльності засоби у вигляді кредитів, інвестицій, позик.

Зазначимо, що в складі блоку 4 важлива роль відводиться внутрішньому контролю показників результативності процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства ( $J_K$ ,  $J_E$ ,  $J_R$ ). Створення системи внутрішнього контролю є невід'ємною складовою частиною побудови всієї системи управління підприємством з метою забезпечення його ефективності. Системи внутрішнього контролю створюються на підприємстві за лінійним чи функціональним принципом або одночасно поєднують обидва ці принципи. В основі цих систем лежить розподіл контрольних обов'язків окремих служб та їх менеджерів. В цих традиційних системах внутрішнього контролю складовою частиною може бути і система контролю показників результативності

процесів формування і використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства. Система внутрішнього контролю показників результативності зазначених процесів забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках формування і використання рівня показників результативності ( $J_K \geq 1$ ;  $J_E \geq 1$ ;  $J_R \geq 1$ ), своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від передбачуваних та прийняття оперативних управлінських рішень щодо виконання встановлених завдань.

Внутрішній контроль показників результативності процесів формування та використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства будується за наступними етапами:

- визначення обсягу внутрішнього контролю (об'єктом контролю показників результативності є управлінські рішення щодо основних аспектів формування та використання їх рівня);

- визначення видів і сфер контролю (відповідно до концепції побудови системи внутрішнього контролю: сферою стратегічного контролю є контроль політики регулювання показників результативності – періодом його є квартал або рік; сферою поточного контролю є контроль поточних планів формування та використання рівня показників результативності – періодом його є місяць або квартал; сферою оперативного контролю є контроль бюджетів – періодом його є тиждень, декада, місяць);

- розробка системи якісних стандартів контролю (стандартами виступають нормативні значення показників результативності процесів формування та використання фінансових ресурсів);

- побудова системи моніторингу (система, що відслідковує) як найактивнішої частини системи внутрішнього контролю. Система моніторингу показників результативності процесів формування та використання фінансових ресурсів являє собою розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за показниками, що контролюються, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачуваних та виявлення причин цих відхилень;

- формування системи алгоритмів дій по усуненню відхилень (виділяються і розглядаються ті показники контролю результативності процесів, за якими спостерігаються “критичні” відхилення від індикаторів, та по кожному з “критичних” відхилень виявляються причини, що їх викликають, для чого використовують відповідні розділи контрольних звітів виконавців). На останньому з етапів принципова система дій фахівців підприємства здійснюється

за одним з таких трьох алгоритмів: “нічого не робити”, “усунути відхилення”, “змінити систему індикативних показників”.

Впровадження системи внутрішнього контролю показників результативності процесів формування та використання фінансових ресурсів має підвищити ефективність всього механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства.

Таким чином, основними елементами розглянутого механізму є система прийняття фінансових рішень; цільові критерії ефективності (для оцінки ступеня відповідності знайдених рішень цілям, що постають перед підприємством); система, яка пропонує рекомендації для коректування параметрів управління.

Запропонований механізм спрямований на раціональне управління формуванням та ефективним використанням фінансових ресурсів машинобудівного підприємства. Його дія повинна забезпечувати організаційну спрямованість і взаємну узгодженість всіх структурних блоків і ланок.

Ефективне формування фінансових ресурсів передбачає залучення оптимальної кількості фінансових ресурсів для виконання поставленої мети за найменших витрат на їх формування.

Ефективне їх використання характеризується виконанням поставленої мети за найменших витрат фінансових ресурсів. У результаті, по-перше, оскільки дія механізму базується на фактичному обсязі фінансових ресурсів підприємства, то з урахуванням розміру їх дефіциту визначаються основні напрями відновлення, залучення, формування і розподілу фінансових ресурсів; по-друге, зростає рівень забезпечення машинобудівних підприємств фінансовими ресурсами і рівень результативності їх використання; по-третє, все це призводить до вдосконалення виробництва та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Необхідно зазначити, що важливе місце в управлінні інформаційними процесами в механізмі формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства займає оцінка якості розробки зазначеного механізму, під якою розуміють потребу в максимально повній і компетентній інформації для прийняття якісного управлінського рішення. В основі сучасної теорії управління якістю лежить ідея про те, що якість продукту (послуги) не може бути досягнута без забезпечення якості процесу, який виробляє цей продукт. Одним з важливих компонентів системи якості є процесний підхід, на основі якого і буде формуватися



аналіз якості механізму формування і ефективного використання фінансових ресурсів на машинобудівному підприємстві.

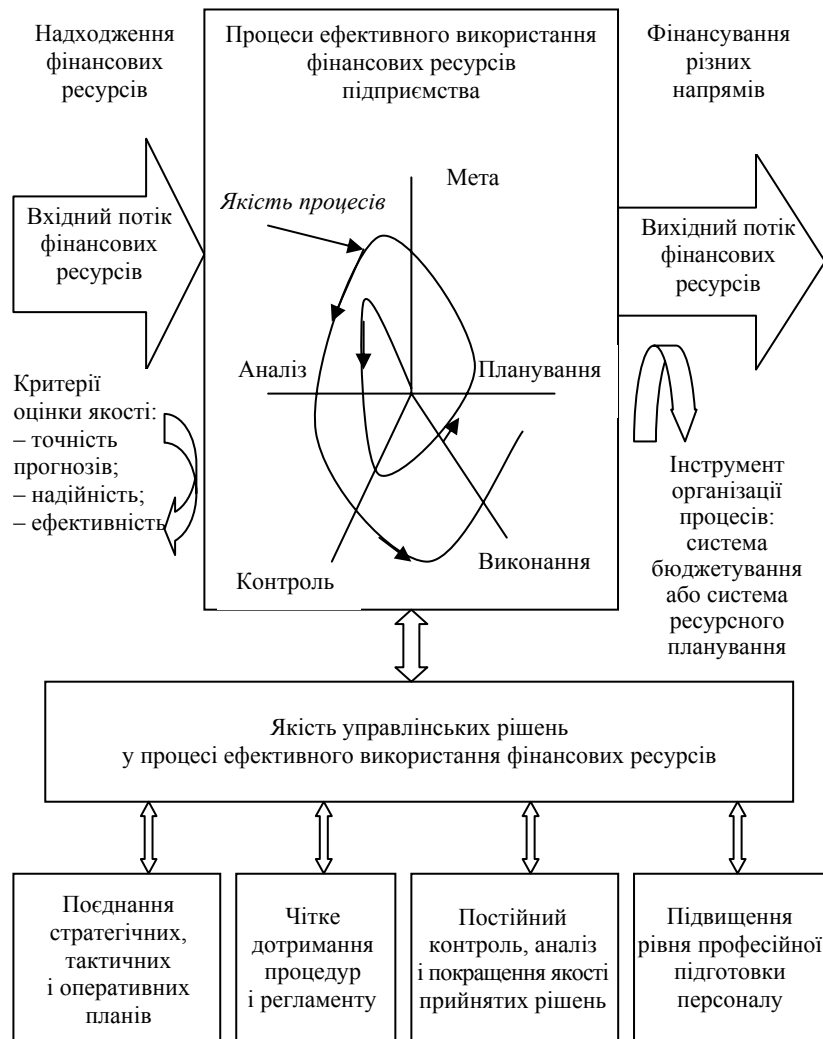
Як відомо, під управлінським процесом розуміють неперервний ланцюг логічно взаємозалежних управлінських функцій, що впливають на прийняття того чи іншого рішення [20]. Загалом під процесним підходом до організації і управління діяльністю підприємства розуміють орієнтацію на бізнес-процеси в рамках існуючої організаційної структури управління й організаційної культури підприємства. З точки зору управління бізнес-процесами якість є одним з параметрів бізнесу-процесу, і поліпшення цього параметра може поліпшити весь процес. Тому підходи до управління якістю тісно переплітаються з підходами удосконалення бізнес-процесів.

Для аналізу підходів до управління якістю розглянемо класичне уявлення управлінського процесу на прикладі процесів формування та ефективного використання фінансових ресурсів і його елементів (див. рис. 2.19).

Процеси формування і ефективного використання фінансових ресурсів представлено у вигляді ітераційного циклу, на вході якого – надходження фінансових ресурсів, інформація із зовнішніх джерел (ситуація на товарному, валютному ринках і ринку капіталів, взаємовідносини з податковими й іншими контрагентами), внутрішня інформація (дані оперативного управлінського, податкового і фінансового обліку, відомості про укладені договори, інформація про виконання плану виробництва тощо).

На виході “чорного ящика” – управлінське рішення, що виражає пріоритетні напрями використання наявних і залучених фінансових ресурсів (стратегічні, короткострокові плани) і оперативні рішення у формі підписаних платіжних доручень на сьогодні. В середині процесу відбувається ітераційний цикл: 1. Планування → 2. Виконання → 3. Контроль → 4. Аналіз → 5. Коректування → (1. Планування). Причому кожна нова ітерація в цьому циклі підвищує якість як самої дії (процесу), так і прийнятого управлінського рішення.

Розглянемо деякі етапи класичного управлінського циклу і вимоги, необхідні для забезпечення прийняття якісних рішень в механізмі формування і ефективного використання фінансових ресурсів. Однією з неодмінних умов нормального функціонування фінансового механізму і забезпечення якості повинна стати наявність системи взаємозалежних стратегічних, тактичних і оперативних планів.



**Рис. 2.19. Оцінка якості управління процесами ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства**

На етапі планування необхідна наявність чітких регламентів і суворе їх виконання. Відхилення від регламенту можна сприймати як серйозний збій системи якості. Планування має здійснюватися за широким спектром статей (але не надлишковим) з ураху-

ванням сформованих тенденцій, перспективних цілей і можливостей. Одним із обов'язкових напрямів планування є податкове планування та оптимізація податкових виплат законними методами [34].

На етапі контролю й аналізу виконання планів має здійснюватись повний факторний аналіз відхилень з обов'язковим виявленням причин відхилень і прийняттям відповідних рішень щодо коректування планових показників з метою підвищення якості планування. Важливо стежити за тим, щоб аналіз не був надлишковим (надмірним). Необхідно делегувати здійснення більш детального аналізу на нижні рівні управління. Рішення повинні прийматися не тільки інтуїтивно, як це часто буває, але й з урахуванням ризиків.

Одним із інструментів організації процесів формування та ефективного використання фінансових ресурсів може бути запропонований в дисертаційному дослідженні механізм управління ними на машинобудівному підприємстві (див. рис. 2.18). Причому він може використовуватися на всіх етапах процесу і виступає як економічний прогноз; посібник для дій (постановка завдання і засіб координації); основа для контролю та аналізу.

Отже, на якість управління інформаційними процесами в механізмі формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства впливають різноманітні фактори. Лише комплексне управління всіма факторами в контексті механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів може забезпечити необхідний рівень якості на виході зазначених процесів.

Висвітлене у цьому розділі дослідження сутності, структури й основних елементів механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства дало змогу авторів:

- теоретично визначити основи механізму формування та ефективного використання фінансових ресурсів у взаємодії елементів: фінансові функції, методи, важелі, законодавчо-правове, інформаційне та нормативне забезпечення процесу фінансування;

- дослідити сутність цієї категорії. Механізм формування та ефективного використання фінансових ресурсів машинобудівного підприємства є досить складною економічною системою функціонування та фінансового управління вказаними процесами;

- розкрити в теоретичному та практичному плані якісні й кількісні характеристики дії механізму за умов інноваційного розвитку економічних процесів в Україні.

**Список використаних джерел**

1. Корнеєв В. В. Рух капіталу і фінансова логістика / В. В. Корнеєв // Фінанси України. – 2002. – № 11. – С. 23–31.
2. Глогусь О. В. Логістика / О. В. Глогусь. – Т. : Економічна думка, 1998. – 167 с.
3. Ярмоленко В. О. Оцінка наслідків інноваційної діяльності за кінцевими результатами: регіональний аспект / В. О. Ярмоленко, Н. В. Поліщук, І. В. Гріщенко // Наук. вісн. Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці : АНГ Лтд, 2005. – Вип. IV. Економічні науки, Ч. 2. – 384 с.
4. Пономарьова Ю. В. Логістика / Ю. В. Пономарьова. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 328 с.
5. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів / Є. В. Крикавський. – Л. : НУ “Львівська політехніка”, 2004. – 448 с.
6. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті / за ред. Ф. Ф. Бутинця, М. М. Шигун. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 352 с.
7. Вітлінський В. В. Моделювання економіки / В. В. Вітлінський. – К. : КНЕУ, 2003. – 408 с.
8. Механізм управління фінансовими потоками промислового підприємства в умовах глобалізації / В. А. Панков, Ю. В. Макогон, Е. А. Пашко [та ін.] ; под ред. Ю. В. Макогона. – Донецьк : Донецький національний університет, 2005. – 188 с.
9. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес / под ред. Ю. М. Осипова, Е. Е. Смирновой. – М. : БЕК, 1996. – 476 с.
10. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 800 с.
11. Финансы / под ред. А. М. Ковалевой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 384 с.
12. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 2 / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – 512 с. – (Библиотека финансового менеджера).
13. Олексюк О. С. Методи і системи прийняття фінансових рішень / О. С. Олексюк, В. Г. Мельничук, П. І. Штабальок. – Т. : Збруч, 2001. – 360 с.
14. Алавердов А. Р. Основы теории финансов / А. Р. Алавердов. – М. : МЭСИ, 1998. – 84 с.
15. Статистичний щорічник Вінниччини за 2006 рік / за ред. С. Н. Ігнатова. – Вінниця : Голов. упр. статистики у Вінницькій області, 2007. – 652 с.
16. Статистичний щорічник України за 2006 рік / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Консультант, 2007. – 552 с.

17. Кеннеди Р. И. Анализ финансовых ресурсов. Финансовое планирование и контроль / Р. И. Кеннеди ; под ред. М. А. Поукока, А. Х. Тейлора. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 480 с.
18. Шеремет А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 343 с.
19. Финансы предприятий / под ред. Н. В. Колчиной. – М. : Финансы, 1998. – 412 с.
20. Балабанов И. Т. Финансы / И. Т. Балабанов, А. И. Балабанов. – СПб. : Питер, 2000. – 192 с.
21. Финансовый менеджмент / Г. Б. Поляк, И. А. Акодис, Т. А. Краева [и др.] ; под ред. Г. Б. Поляка. – М. : Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 518 с.
22. Ковалюк О. М. Методологічні основи фінансового механізму / О. М. Ковалюк // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 51–59.
23. Финансы / под ред. М. В. Романовского. – М. : Перспектива, ЮРАЙТ, 2001. – 520 с.
24. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М. : Проспект, 2000. – 378 с.
25. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 187 с.
26. Финансы, денежное обращение и кредит / под ред. В. К. Сенчагова, А. И. Архипова ; РАН, Ин-т экономики. – М. : Проспект, 1999. – 496 с.
27. Бригхэм Ю. Финансовый менеджмент. Т. 2 / Ю. Бригхэм, Л. Гапенски ; пер. с англ. ; под ред. В. В. Ковалева. – СПб. : Экономическая школа, 1998. – 669 с.
28. Ван Хорн. Основы управления финансами / Ван Хорн, К. Джеймс ; пер. с англ. ; предисл. И. И. Васильевой. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 799 с.
29. Финансы, денежное обращение, кредит / под ред. Л. А. Дробозиной. – М. : Юнити, 2000. – 479 с.
30. Управління ресурсами підприємства / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод, Ю. М. Воробйов [та ін.] ; за ред. Ю. М. Воробйова, Б. І. Холода. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 288 с.
31. Ванькович Д. В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств / Д. В. Ванькович // Фінанси України. – 2004. – № 9. – С. 112–117.
32. Макогон Ю. В. Внешнеэкономическая деятельность : организация, управление, прогнозирование / Ю. В. Макогон. – Донецк : Альфа-пресс, 2004. – 334 с.

33. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента / И. Т. Балабанов – М. : Финансы и статистика, 1998. – 480 с.
34. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент для практиков / Е. С. Стоянова, М. Г. Штерн. – М. : Перспектива, 1998. – 239 с.
35. Бланк И. А. Управление формированием капитала / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2002. – 512 с. – (Библиотека финансового менеджера).
36. Сирополис Николас К. Управление малым бизнесом / Николас К. Сирополис ; пер. с англ. – М. : Дело, 1997. – 672 с.
37. Сутырин С. Ф. Налоги и налоговое планирование в мировой экономике / С. Ф. Сутырин, А. И. Погорлецкий. – СПб. : Полиус, 1998. – 577 с.

## МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА

---

### 3.1. Використання ефектів моделі життєвого циклу в розробці стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств

Відповідно до діалектики розвитку кожне підприємство зароджується, розвивається, слабшає й припиняє своє існування або переходить на новий щабель розвитку. З точки зору теорії життєвого циклу кожне підприємство, в тому числі машинобудівне, розвивається за певним циклом, проходячи при цьому кілька стадій: народження, зростання, зрілість, спад і банкрутство.

Фатальний характер кривої життєвого циклу очевидний, оскільки він характеризує дію законів циклічного розвитку та зниження ефективності еволюційного вдосконалення систем з урахуванням динаміки ринкової рівноваги, тобто попиту, пропозиції, обсягу продажу і ціни рівноваги.

Життєвий цикл дозволяє визначити різні проблеми, які виникають у машинобудівних підприємств протягом усього періоду їх розвитку, і уточнити різні комбінації фінансових завдань, котрі успішно направляють їх діяльність.

Процес формування фінансової стратегії та оцінки її якості, питання стратегічного фінансового планування є проблемами, над якими працювали зарубіжні й вітчизняні економісти: М. Алексєєва, В. Аранчій, І. Балабанов, С. Барулін, І. Бланк, Є. Брігхем, Ван Хорн, О. Віханський, Ю. Воробйов, В. Гриньова, В. Євтушевський, В. Ковальов, А. Поддєрьогін, О. Станіславчик, О. Стоянова, М. Треньов, О. Тридід, Є. Уткін та ін. Однак, залишаються невирішеними питання структуризації процесу формування стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств в умовах мінли-

вого глобального фінансового середовища, що обумовлює необхідність подальшого дослідження та вироблення практичних рекомендацій у цій сфері.

Доцільна і розумна стратегія управління фінансовими ресурсами має розроблятися на кожній окремій стадії життєвого циклу машинобудівного підприємства. Стратегія управління фінансовими ресурсами – це не є щось раз і назавжди задане, а система, яка постійно змінюється, прогресує та вдосконалюється, вона зберігає еволюційний характер господарської діяльності машинобудівного підприємства. Більшості машинобудівних підприємств у нашій країні була властива стратегія виживання, що, по суті, була концептуальною основою прийняття всіх стратегічних рішень. В цей час машинобудівні підприємства перейшли до базової стратегії стабілізації й обмеженого росту, що в корені міняє стратегічні орієнтири підприємств і змушує їх по-новому оцінити значимість стратегії управління фінансовими ресурсами. Найбільш рентабельні й високоєфективні підприємства на сьогодні перейшли до стратегії розвитку й активного росту.

Саме тому, необхідно розробити рекомендації з формування стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств із використанням моделі життєвого циклу, оскільки найважливіші параметри стратегічного управління фінансовими ресурсами першорядно пов'язані з конкретним етапом розвитку підприємства. Особливості фінансової діяльності машинобудівного підприємства, що перебуває на різних стадіях свого життєвого циклу, полягають у різних рівнях інвестиційних потреб (а відповідно, і різних темпах приросту загального обсягу фінансових ресурсів); різних можливостях залучення позикового капіталу; рівні диверсифікованості фінансових операцій; рівні фінансового ризику, тощо.

В період народження будь-яке підприємство головним чином зіштовхується із проблемами виживання, які виникають у фінансовій сфері у вигляді труднощів з коштами: йому необхідно знайти засоби не тільки безпосередньо на покриття господарських витрат, але також і на здійснення необхідних інвестицій для свого майбутнього розвитку. Для починаючого машинобудівного підприємства бажаним є використання низько ризикового власного фінансування й внутрішніх джерел грошових коштів, а також короткострокових засобів фінансування. Підходи до фінансування активів на цій стадії мають бути консервативними.

В період росту прибуток дозволяє вирішити проблеми з кош-



тами, відбувається зміна мети з рентабельності на економічне зростання: якщо в попередньому періоді машинобудівне підприємство шукає короткострокові засоби фінансування, то на даній стадії йому необхідні середньострокові й довгострокові джерела, які дозволяють підтримати зростання за допомогою інвестування. Стратегія управління фінансовими ресурсами у цей період носить найбільш складний характер за рахунок необхідності забезпечення високих темпів розвитку фінансової діяльності підприємства.

На стадії народження чисті грошові потоки вкрай негативні й це, звичайно, виправдано. На другому етапі спостерігається ситуація, коли чисті грошові потоки або розумно збалансовані, тобто нейтральні, або незначно негативні, що пояснюється швидким ростом і великою потребою в капіталовкладеннях. Конкретна величина чистих грошових потоків залежить від норми, темпів росту й потреби в додаткових інвестиціях у постійний (фіксований) капітал, робочий капітал та на інші поточні виробничі потреби.

На стадії зрілості бізнес-ризик скорочується ще більше й досягає середнього значення, тому машинобудівне підприємство може дозволити собі до деякого розумного ступеня збільшити фінансовий ризик. Грошові надходження в цей період приймають стійке позитивне значення, і отримана комбінація ризиків дозволяє безбоязно звертатись до позик і кредитів, ніж як раніше використовувати винятково власні фінансові ресурси.

Ризик і дохід взаємозалежні прямо пропорційно, так що дохід, необхідний на боргове фінансування повинен завжди бути менше, ніж той, що потрібен на власне фінансування для того самого машинобудівного підприємства, тобто борг є більше дешевим для підприємства. Це є логічним та обґрунтованим з погляду перспектив підприємства; оскільки борг є більше ризикованим джерелом фінансових ресурсів для підприємства, то воно повинно здійснювати політику скорочення витрат для відшкодування виникнення додаткового ризику. Тому збільшення фінансового ризику за рахунок використання позикових джерел фінансування не призводить до одержання неприйняттого загального комбінованого ризику, а дешеве боргове фінансування збільшує розмір залишкового прибутку, одержуваного підприємством.

Таким чином, прибуток, отриманий зрілим машинобудівним підприємством, що використовує боргове фінансування, поліпшує його фінансовий стан, і показник віддачі на власний капітал виглядає навіть більш вигідно, оскільки менше власного капіталу

потрібно для забезпечення розвитку й процвітання діяльності.

Все це стає ще важливішим в міру досягнення фінальної стадії життєвого циклу, коли стає ясно, що продукт незабаром повинен зникнути з ринку. Якщо борг дешевше власного капіталу, то для акціонерів є більш вигідним з фінансових позицій вилучити свої інвестиції з “вмираючого” бізнесу якомога раніше, замінивши їх борговим фінансуванням (зовнішніми джерелами фінансових ресурсів). Ясно, що для кредиторів неприйнятне несення ризику акціонерів (власників), але часто доцільним є позичити гроші під залишкову вартість активів, збережених за необхідності, і нерозривно пов’язаних з бізнесом до остаточної ліквідації.

Отже, основним джерелом фінансування на стадії занепаду стає боргове фінансування, що асоціюється з високим фінансовим ризиком, яке частково відшкодовує на цій фінальній стадії життєвого циклу практично повністю відсутній бізнес-ризик.

По мірі того, як ріст уповільнюється, показник відтоку коштів скорочуються, тоді як фінансові ресурси, отримані за рахунок реалізації продукції (тобто валового прибутку) зростають, що знаходить своє відображення в позитивному сальдо чистих грошових потоків на стадії зрілості. На заключній стадії життєвого циклу одночасно й приплив і відтік коштів скорочуються, але чисті грошові потоки мають бути, щонайменше, нейтральними, оскільки в протилежному випадку, виробництво необхідно негайно припинити.

Відомо, що просування на стадію зрілості являє собою значну зміну в стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств. Будь-які спроби збільшити ринкову частку на цьому етапі викликають різкий опір і протидію з боку конкуруючих економічних агентів. Ключове завдання цієї фази – збереження, забезпечення й підтримка займаної (належної підприємству) ринкової частки настільки довго, наскільки ринковий попит буде це виправдувати, – тобто поліпшення фінансових аспектів маркетингової стратегії, але, в той же час, і пошук можливостей ефективного збільшення прибутку, які в сукупності зможуть покращити загальний показник віддачі на вкладений капітал. Ця фундаментальна зміна фокусів з управління процесом росту на поліпшення значення показника прибутку – дуже складне, важке та одночасно важливе завдання для більшості машинобудівних підприємств. Разом з тим, якщо машинобудівне підприємство усвідомлює неможливість подальшого розвитку в сфері первинних виробничих інтересів, то йому варто перейти до диверсифікованої стратегії, інвестуючи кошти в

нові продукти, ринки й сфери діяльності.

На останній стадії – стадії старіння, економічного спаду – домінуючим стилем і стратегією стає скорочення витрат з метою забезпечення, принаймні, нейтрального рівня показника чистих грошових потоків. Продукт “зникає” на цій стадії, хоча сам процес може розтягтися в часі на невідомий тривалий строк (відомі випадки, коли процес “вмирання” розтягувався не на одне десятиліття), але певні добре “розкручені” і впроваджені ідеї можуть бути запуснені заново, відновлені в якості нових продуктових стратегій із власними характеристиками та відособленими параметрами.

Однак навіть при переміщенні із третьої стадії на заключну, бізнес-ризик ще зберігається (хоча й незначний); він тепер асоціюється лише безпосередньо із продуктом і з тим, як довго він буде ще існувати (тобто фактично, як довго буде існувати ринковий попит на нього) і як швидко він остаточно зникне.

На останній стадії, як правило, не спостерігається позитивного сальдо чистих грошових потоків, і якщо не вживати певних заходів, спрямованих на скорочення витрат для підтримки чистих грошових потоків, машинобудівне підприємство може збанкрутувати ще до того, як ринковий попит скоротиться до нуля й продукт фактично зникне [1–4].

Таким чином, важливим моментом формування фінансової стратегії є врахування стадії життєвого циклу підприємства і продукції, яку воно виробляє, а також обраної фінансової та маркетингової політики. З огляду на це, виділяють типи фінансових стратегій:

– експансійна (стратегія розширення) – обирається в тому випадку, коли підприємство веде так звану агресивну політику: планує придбання (поглинання) інших підприємств, розширення виробництва, захоплення значної частки ринку, вихід на нові ринки збуту. Її застосування є доцільним, якщо продукція підприємства перебуває на стадії запровадження, становлення чи піднесення і підприємство має достатній трудовий та фінансовий потенціали для здійснення перерахованих заходів. У цьому випадку підприємство активно залучає кредити, здійснює реальні і фінансові інвестиції, витрачає значні кошти на рекламу, скорочує розмір дебіторської заборгованості, збільшує оборотність капіталу тощо;

– поступового розвитку – характерна для більшості промислових підприємств. Такий тип стратегії передбачає спрямування суб’єкта господарювання на поступове нарощення обсягів діяль-

ності, зростання прибутковості та покращення його основних фінансових і виробничо-економічних показників та характеристик, забезпечення стабільного фінансового стану. Фінансовий аспект такої стратегії полягає у визначенні оптимального рівня співвідношення залучених і власних коштів для підтримки поточної платоспроможності підприємства на належному рівні, зростанні рівня рентабельності продукції за рахунок зниження її собівартості, збільшення оборотності обігових коштів тощо;

– захисна – передбачає незначне зменшення виробничих потужностей, часткове чи повне згортання інвестиційної та інноваційної діяльності задля збереження певного рівня прибутковості і фінансової стійкості підприємства при негативному впливі на його діяльність ендогенних та екзогенних факторів;

– стабілізаційна – виникає у разі тимчасової втрати підприємством платоспроможності, порушення структури балансу, погіршення показників діяльності. Фінансовим менеджерам чи аналітикам у такому разі потрібно проаналізувати виробничо-господарську діяльність підприємства за декілька попередніх періодів, виявити проблемні місця і причини їх виникнення, окреслити основні шляхи їх вирішення та визначити перелік стабілізаційних заходів;

– антикризова – реалізується у випадках, коли підприємство перебуває в кризовому стані і потребує санації. Передбачає комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності (ліквідності), кредитоспроможності, стабілізацію його фінансового стану. У такому разі фінансовій службі підприємства слід особливу увагу звернути на оптимальне використання наявних ресурсів, забезпечення стабільного зниження вартості використовуваного капіталу, зменшення дебіторської заборгованості, скорочення матеріальних витрат, продаж або здачу в оренду нерентабельних основних засобів тощо [5, с. 38]. На нашу думку, взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства та типів фінансових стратегій, які рекомендується застосовувати на кожному, з них у кореляції з первинними цілями підприємства відображено на рис. 3.1.

Циклічний розвиток підприємства характеризується періодичним настанням кризи – точки переходу з однієї стадії життєвого циклу в іншу. Ці кризові точки (критичні порогові точки, в момент яких неможливо передбачити подальший напрямок розвитку підприємства) забезпечують перехід економіки підприємства на новий рівень розвитку, в результаті чого відбуваються зміни структури

економіки підприємства і механізму його функціонування.



**Рис. 3.1. Взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства та типів фінансових стратегій**

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що одним з найважливіших завдань фінансової діяльності машинобудівного підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу є збереження припустимого рівня фінансового ризику, оптимальної фінансової стійкості. Як відомо, фінансова стійкість підприємства – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати й розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів в мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі, що гарантує його постійну платоспроможність й інвестиційну привабливість в межах припустимого рівня ризику [6, с. 619].

Фінансова стійкість є відображенням стабільного перевищення доходів над витратами, забезпечує вільне маневрування коштами машинобудівного підприємства й шляхом їх ефективного використання сприяє безперервному процесу виробництва та реалізації продукції. Тому фінансова стійкість формується в процесі всієї виробничо-господарської діяльності і є головним компонентом загальної стійкості підприємства. Таким чином, сутність фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів.

Впродовж останніх років в Україні наявна тенденція кризового фінансового стану машинобудівного підприємства. Це свідчить про відсутність продуманої, доцільної фінансової стратегії на підприємствах, неоптимальному поєднанні елементів стратегічного менеджменту. Тому, на нашу думку, необхідно розробити рекомендації щодо оптимізації стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств і забезпечення фінансової рівноваги в процесі їх розвитку.

Відновлення фінансової стійкості машинобудівного підприємства, на нашу думку, може бути досягнуте за рахунок збільшення обсягу власних фінансових ресурсів шляхом скорочення суми постійних витрат, зниження рівня змінних витрат, своєчасної реалізації майна, що не використовується, а також шляхом скорочення обсягу споживання власних фінансових ресурсів за рахунок здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому фінансовому розвитку підприємства з метою збільшення чистого прибутку, що направляється на виробничий розвиток, скорочення зовнішніх соціальних і інших програм машинобудівного підприємства, котрі

фінансуються за рахунок їх прибутку, оптимізації інвестиційної активності підприємств тощо.

Підвищення фінансової стійкості можливе за допомогою реструктуризації бізнесу за такими напрямками:

- розмежування прав власності між власниками підприємства для визначення економічних інтересів учасників;
- ліквідація, скорочення, консервація, передача в оренду нерентабельних виробництв і активів;
- створення дочірніх підприємств для підвищення відповідальності керівників підрозділів і зниження податкового тиску.

Фінансова стійкість у тривалому періоді може бути досягнута тільки на основі стійкого зростання підприємства. Вказані пропозиції є підставою для здійснення в подальшому відповідних розрахунків щодо розробки фінансової стратегії. Слід зазначити, що не існує єдиної стратегії для всіх підприємств. Кожне підприємство є своєрідним, тому і процес розробки стратегії для кожного окремого підприємства залежить від його позиції на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, стадії життєвого циклу, стану економіки та інших факторів. Визначивши, на якій стадії свого життєвого циклу знаходиться кожне конкретне підприємство, можна виділити основні акценти, що мають бути враховані при формуванні стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств. При цьому основними завданнями є пролонгація таких етапів, як зростання і зрілість, або переведення підприємства на новий виток життєвого циклу з найменшими втратами.

Враховуючи сформульовані положення, зміст використання ефектів моделі життєвого циклу в розробці стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства з позицій процесного підходу полягатиме у системній діяльності з пошуку, формування (розвитку) та забезпечення умов реалізації можливостей підприємства, які сприятимуть досягненню його цілей, підвищенню його адаптованості до мінливого зовнішнього середовища або формуванню власних вимог до такого середовища. Причому акцентування уваги на підвищенні адаптованості відповідатиме логічному ланцюжку підпорядкованості “потенціал → цілі → стратегія управління”, відповідно формування власних вимог до мікрооточення витікає із розробки випереджальних цілей в ланцюжку “цілі → потенціал → стратегія”. Це дозволить підприємству відчутти життєву необхідність стратегічного управління та стратегічного аналізу мож-

ливого кризового стану з метою усунення дестабілізуючих факторів середовища.

### **3.2. Механізм та складові елементи управління фінансовими ресурсами підприємств**

За умов самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства.

Фінансова стратегія підприємства являє собою складну багатофакторну орієнтовану модель дій і заходів, необхідних для досягнення постановлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу.

Місце і роль фінансової стратегії неоднозначно оцінюються в економічній літературі. Найчастіше фінансова стратегія підприємства як інструмент регулювання використовується разом з інвестиційною стратегією, оскільки йдеться про перспективність і часовий крок інвестиційних рішень та їх тісний зв'язок з фінансовими процесами [7]. Окремі дослідники трактують фінансову стратегію як частину фінансового менеджменту [8].

Однак, на нашу думку, доцільно розглядати фінансову стратегію як органічний елемент фінансового регулювання підприємства:

– у методологічному плані сутність і механізм формування фінансової стратегії необхідно аналізувати як одну з проблем фінансових відносин, фінансової оцінки реалізації стратегічних цілей підприємства;

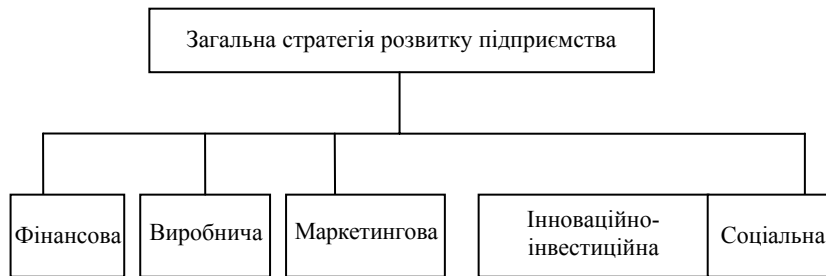
– у схемі економічного регулювання фінансову стратегію необхідно розглядати як компонент загальної стратегії підприємства на ряду з товарним, інвестиційним, маркетинговим і іншими видами стратегічних рішень.

Разом з тим фінансова стратегія є базовою стратегією, оскільки забезпечує (за допомогою фінансових інструментів, методів фінансового менеджменту тощо) реалізацію інших базових стратегій – конкурентної, інноваційної. Це вимагає дослідження взаємозв'язку фінансової стратегії з зазначеними стратегіями (рис. 3.2).

Всебічно враховуючи фінансові можливості, об'єктивно оці-



нюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку, а також передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення.



**Рис. 3.2. Взаємозв'язок стратегій підприємства**

Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. За розробки фінансової стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства.

Для досягнення найкращих результатів формування стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств необхідно деталізувати і конкретизувати функції суб'єкта управління, поділивши їх на два аспекти управлінської діяльності: враховуючи процес формування і процес використання фінансових ресурсів підприємства. Виокремленні функції суб'єкта управління фінансовими ресурсами підприємства наведено на рис. 3.3.

Перша функція полягає у необхідності розробки стратегії і визначенні тактики формування та використання фінансових ресурсів підприємства, коли будуть формуватись цілі та завдання на майбутнє, розроблятися перспективна політика. Наступна функція передбачає здійснення аналізу, проведення прогнозування та планування. Так, в процесі формування фінансових ресурсів підприємства досліджуються потреби у фінансових ресурсах на етапі створення і подальшого розвитку підприємства, а в процесі використання важливими є питання використання фінансових ресурсів для

потреб формування активів підприємства. Результати роботи будуть знаходити відображення в планах, що складатимуться з урахуванням фактора часу (перспективні, поточні, оперативні).



**Рис. 3.3. Функції суб'єкта управління фінансовими ресурсами підприємства**

Постійно має втілюватись в життя суб'єктами управління фінансовими ресурсами підприємства функція по оцінці можливостей та економічній доцільності використання різних джерел утворення фінансових ресурсів у процесі їх формування та використання елементів фінансових ресурсів для формування активів підприємства. Вироблення та прийняття рішень суб'єктами управління в процесі формування фінансових ресурсів будуть стосуватись джерел їх утворення та можливостей формування власних, позикових і залучених фінансових ресурсів підприємства; процес використання ж пов'язаний з вирішенням питань щодо використання фінансових ресурсів в різних видах діяльності: операційній, інвестиційній, фінансовій. Для процесу формування притаманною є функція, пов'язана з оптимізацією структури фінансових ресурсів підприємства, яка має на меті прийняття рішень щодо зменшення, страхування фінансових і підприємницьких ризиків, які можуть виникати як в процесі формування, так і в процесі використання фінансових ресурсів підприємства.

Таким чином, реалізація зазначених функцій суб'єктами управління здійснюється через прийняття рішень щодо формування стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств.

Значимо, що фінансова стратегія підприємства забезпечує:

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямів інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямів фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

При цьому завданнями фінансової стратегії є:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;
- вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;

– розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов такого стану підприємства [9].

З урахуванням вище викладеного, можна стверджувати, що розробка фінансової стратегії – це галузь фінансового планування. Як складова частина загальної стратегії економічного розвитку, вона має узгоджуватися з цілями та напрямками останньої. У свою чергу, фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства. Зміна ситуації на макrorівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства.

Загальна схема формування фінансової стратегії містить наступні етапи:

- характеристика підприємства як відкритої системи;
- розробка стратегічних цілей;
- розробка варіантів стратегії;
- визначення критеріїв вибору варіантів;
- конкретизація обраного варіанта фінансової стратегії;
- оформлення фінансової стратегії, її прийняття і доведення до виконавця;

– організація контролю за реалізацією стратегії [10].

На нашу думку, модель фінансової стратегії має містити такі взаємозалежні блоки: мету і завдання; рівні реалізації; зовнішні і внутрішні фактори формування; обмеження; інструменти і методи реалізації; результативність (див. рис. 3.4).

Модель фінансової стратегії підприємства показує, через систему яких інструментів (програми, проекти, реструктуризація, глобалізація, диверсифікація тощо) і методів (моделювання, планування, аналіз, прогнозування тощо) вона реалізується.

Важливе значення для формування фінансової стратегії має врахування факторів ризику. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин.

Підприємство досягає своїх стратегічних фінансових цілей, коли фінансові відносини відповідають його внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх соціально-економічних умов.

Використання інструментів і методів фінансової стратегії носить ситуаційний характер: конкретні фактори, включаючи соціально-економічні і політичні, визначають вибір тієї чи іншої їх комбінації в різних варіантах.



Рис. 3.4. Складові елементи моделі фінансової стратегії підприємства

Усе це обумовлює те, що формування фінансової стратегії на підприємстві здійснюється на основі реалізації наступних принципів:

- послідовної реалізації прийнятої стратегії стійкого розвитку підприємства;
- базуванні на сучасній теоретичній моделі;
- врахуванні організаційної структури підприємства та передбаченні змін у ній;
- варіантності формуванні стратегії [10].

На нашу думку, механізм формування фінансової стратегії підприємства містить такі складові елементи (див. рис. 3.5):

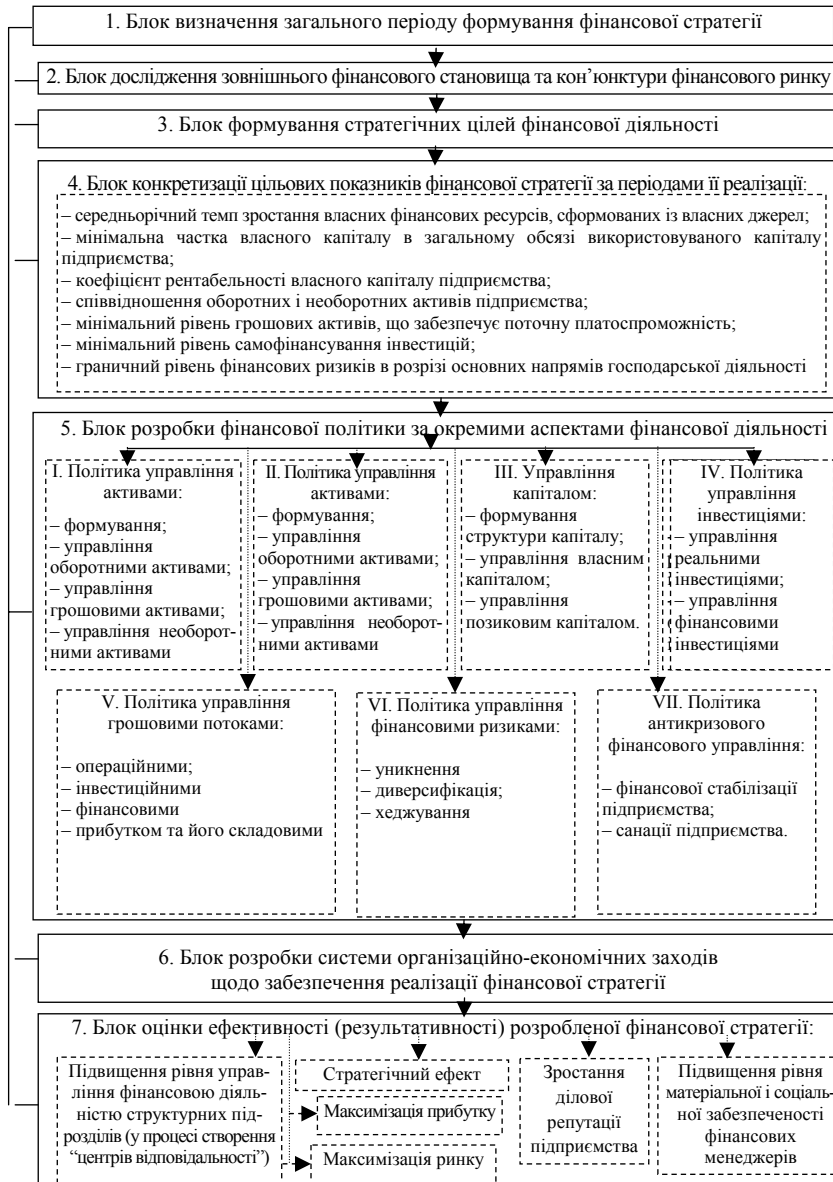
1. Блок визначення загального періоду формування фінансової стратегії. Цей період залежить від низки факторів, головним з яких є тривалість періоду, котрий встановлено для формування загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки фінансова стратегія має відносно неї підлеглий характер, вона не може виходити за межі цього періоду.

2. Блок дослідження зовнішнього фінансового становища та кон'юнктури фінансового ринку – необхідно вивчити економіко-правові умови фінансової діяльності підприємства та можливі їх зміни в наступному періоді.

3. Блок формування стратегічних цілей фінансової діяльності. Головною метою цієї діяльності є підвищення рівня виробничого та соціального розвитку підприємства та максимізація його ринкової вартості. Водночас ця головна мета потребує конкретизації з урахуванням завдань і особливостей подальшого фінансового розвитку підприємства.

4. Блок конкретизації цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації. У процесі цієї конкретизації забезпечується динамічність системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їх зовнішня і внутрішня узгодженість в часі. В окремих аспектах фінансової діяльності підприємства це можуть бути:

- середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, які сформовані із власних джерел;
- мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі використовуваного капіталу підприємства;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;
- співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства;



**Рис. 3.5. Елементи механізму формування фінансової стратегії машинобудівного підприємства**



- мінімальний рівень грошових активів, який забезпечує поточну платоспроможність підприємства;
- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;
- граничний рівень фінансових ризиків в розрізі основних напрямів господарської діяльності підприємства.

5. Блок розробки фінансової політики за окремими аспектами фінансової діяльності. Цей етап формування фінансової стратегії є найбільш відповідальним. Фінансова політика являє собою форму реалізації фінансової ідеології та фінансової стратегії підприємства в розрізі найважливіших аспектів фінансової діяльності на окремих етапах її здійснення.

6. Блок розробки системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації фінансової стратегії. У системі цих заходів передбачається надійне інформаційне забезпечення; формування на підприємстві “центрів відповідальності” різних типів; визначення прав, обов’язків та міри відповідальності їх керівників за результатами фінансової діяльності; формування системи стимулювання працівників за їх внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності.

При розгляді ресурсних, функціональних і комплексних стратегій, важливим аспектом для кожного підприємства є: визначення типу та обсягів необхідної для стратегічної діяльності інформації; розробка ефективної системи збирання, обробки, використання та зберігання інформації; вжиття заходів для запобігання негативного ефекту використання недостовірної інформації; створення умов для ефективного використання необхідної інформації задля прийняття стратегічних рішень.

Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає.

Існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо – і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їх потреби тощо. Все це призводить до домінування суб’єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не

дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати рішення про пристосування до майбутнього і його формування.

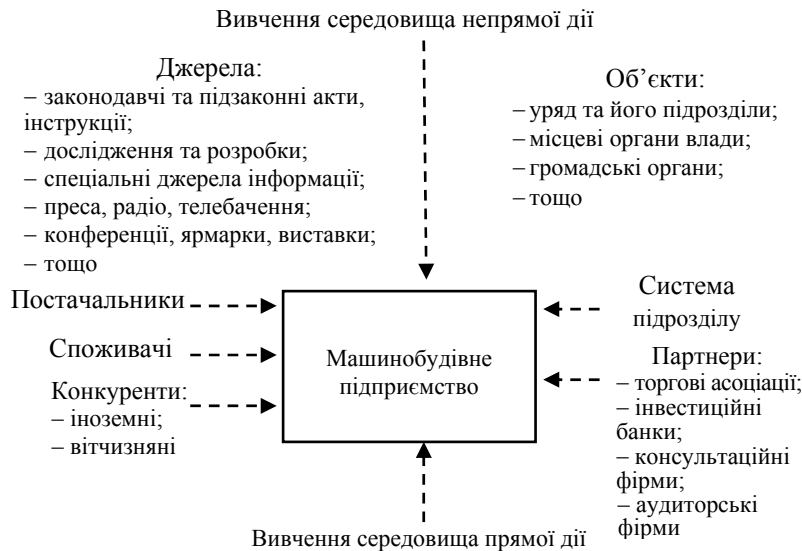
Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють все, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

Формування стратегії управління фінансовими ресурсами потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів. База стратегічних даних (БСД) – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; вона використовується для оцінки поточного стану, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень. У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і факторів процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходить з багатьох джерел (рис. 3.6) і являє собою по суті процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм [11].

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; про стан економіки взагалі; про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Досвід підприємств, що вміють добре організувати інформаційне обслуговування робітників апарату управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо БСД формувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу.



**Рис. 3.6. Джерела та об'єкти аналізу для отримання інформації машинобудівним підприємством**

ІУС дають змогу: нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне; складати прогнози розвитку подій; мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу; відслідковувати події в зовнішньому середовищі.

ІУС у стратегічному управлінні фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств може мати дворівневу ієрархічну структуру:

- рівень I – підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збором, обробкою та продажем спеціалізованої інформації;

- рівень II – підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

У процесі гармонізації діяльності цих двох рівнів виникають досить великі проблеми, пов'язані з можливостями отримання “непрофільної”, зайвої й навіть шкідливої інформації різними ко-

ристувачами. На вітчизняних підприємствах домінує другий рівень, що проявляється в нерозвиненості стратегічного управління взагалі. Вузкопрофесійні інтереси окремих груп працівників заважають формуванню цілісних БСД. Якщо перший рівень переважає другий, інформація може бути неприйнятною для повсякденного керівництва та розв'язання поточних проблем.

Головне призначення ІУС – надати потрібну інформацію працівникам у необхідний термін. Запровадження комп'ютерів і комп'ютерних технологій полегшує створення ІУС, але завданням керівників підприємства, навіть в умовах діючої ІУС, є постійне вдосконалення планово-контрольних підсистем у напрямку адекватного відображення процесів управління і приведення її в стан, який відповідав би інформаційним потребам користувачів. Це підвищує значення навчання керівників і фахівців апарату управління не тільки методам користування ЕОМ, а й постановці задач для розробки оригінального програмного забезпечення, що відбивало б специфіку діяльності кожного підприємства [11].

7. Блок оцінки ефективності розробленої фінансової стратегії – є завершальним етапом формування фінансової стратегії підприємства і проводиться за такими основними параметрами:

- узгодження фінансової стратегії підприємства із загальною стратегією його розвитку. При цьому виявляється ступінь узгодження цілей, напрямів та етапів у реалізації фінансової стратегії;

- узгодження фінансової стратегії підприємства з передбаченими змінами зовнішнього фінансового середовища. Під час цієї оцінки визначається, якою мірою розроблена фінансова стратегія відповідає прогнозованому розвитку економіки країни та змінам кон'юнктури фінансового ринку в розрізі окремих його сегментів;

- внутрішня збалансованість фінансової стратегії. Під час такого оцінювання визначається, якою мірою узгоджуються між собою окремі цілі та цільові стратегічні нормативи майбутньої фінансової діяльності; наскільки ці цілі і нормативи кореспондують за змістом фінансової політики з окремих аспектів фінансової діяльності; якою мірою узгоджені між собою за напрямками і в часі заходи з забезпечення реалізації фінансової стратегії;

- можливість реалізації фінансової стратегії. Розглядаються потенційні можливості підприємства у формуванні власних фінансових ресурсів. Крім того, оцінюється рівень кваліфікації фінансових менеджерів та їх технічної оснащеності з позицій завдань реалізації фінансової стратегії;

– оптимізація рівня ризиків, пов'язаних з реалізацією фінансової стратегії. Визначають, якою мірою рівень прогнозних фінансових ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства, забезпечує достатню фінансову рівновагу в процесі його розвитку та відповідає фінансовому менталітету його власників та відповідальних фінансових менеджерів. Крім того, оцінюють, якою мірою рівень цих ризиків доступний для фінансової діяльності даного підприємства з позицій можливого розміру фінансових втрат і генерування загрози його банкрутства;

– ефективність розробленої фінансової стратегії. Результативність фінансової стратегії може бути оцінена, насамперед, на підставі прогнозних розрахунків. Поряд з цим можуть бути оцінені і не фінансові результати реалізації розробленої стратегії: зростання ділової репутації підприємства; підвищення рівня управління фінансовою діяльністю структурних його підрозділів (в процесі створення “центрів відповідальності”); підвищення рівня матеріальної і соціальної забезпеченості фінансових менеджерів (за рахунок ефективної системи їх матеріального стимулювання за результатами фінансової діяльності; більш високого рівня технічного оснащення їх робочих місць).

Ефективність фінансової стратегії досягається за:

– відповідності розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства – ступеню узгодженості цілей, напрямів і етапів реалізації цих стратегій;

– узгодженості фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі;

– реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів тощо.

У системі розробки фінансової стратегії одне з важливих місць посідає фінансове планування, що реалізується шляхом планування виробництва і реалізації, а також контролю за витратами коштів. Фінансове планування забезпечує необхідний контроль за залученням і використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, створює необхідні умови для покращення фінансового стану підприємства. Воно безпосередньо пов'язане з плануванням господарської діяльності і будується на основі інших показників плану (обсягу виробництва та реалізації, кошторисі витрат на виробництво, плану капітальних вкладень тощо). Однак, розробка фінансового плану не є простим арифметичним перерахунком показ-

ників виробництва у фінансові показники. Фінансове планування на підприємстві має наступну цільову спрямованість:

- забезпечення фінансовими ресурсами і коштами діяльності;
- збільшення прибутку від основної діяльності й інших видів діяльності, якщо вони мають місце;
- організацію фінансових взаємовідносин з бюджетом, позабюджетними фондами, банками, кредиторами та дебіторами;
- забезпечення реальної збалансованості планованих доходів і витрат;
- забезпечення платоспроможності і фінансової стійкості підприємства [83].

У процесі розробки проекту фінансового плану доцільно використовувати наступні методи: економічного аналізу і синтезу; екстраполяції; прямого рахунку; нормативний; багатоваріантності; балансовий. Крім того, реальність системи фінансового планування підприємства визначається наявністю схеми координації всіх його планів і наявністю системи відповідальності за виконання кожного плану. Вона реалізується шляхом введення центрів фінансової відповідальності, зокрема, центрів витрат, прибутків і інвестицій.

Таким чином, до інфраструктури підприємства входить загальний менеджмент, планування, контроль якості, бухгалтерський облік, формування фінансової стратегії. Фінансова стратегія визначає найоптимальніші варіанти формування, розподілу та використання ресурсів на підприємстві.

Недостатня забезпеченість машинобудівних підприємств фінансовими ресурсами, як правило, супроводжується низьким рівнем ефективності їх використання. Таке становище вимагає нових підходів до моделювання вибору оптимального варіанта стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств за умов сучасних глобалізаційних процесів.

### **3.3. Моделювання вибору оптимального варіанта стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств за умов сучасних глобалізаційних процесів**

Стратегія управління фінансовими ресурсами підприємств за умов сучасних глобалізаційних процесів (як функціональна стра-

тегія) є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрями організації фінансових відносин як поза межами, так і всередині підприємства.

Стратегія фінансування як діяльність включає визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових характеристик, важелів і методів управління рухом фінансових ресурсів та капіталу, визначення “стратегічного набору” (як структури специфічних фінансових стратегій), а також фінансове планування та розробку спеціальних планів.

Моделювання вибору оптимального варіанта стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств базується на таких принципах:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніше фінансування розширення, підтримки та, в разі потреби, скорочення окремих підсистем і підприємства загалом;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансового контролю та аналізу діяльності підприємства.

Стратегія розробляється для динамічної системи, що постійно змінюється, й тому потрібно відслідковувати рух усіх складових процесу фінансування. Фінансова стратегія визначає найкращу спрямованість фінансової діяльності, націлює на економію всіх видів витрат, на мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших стратегій, на максимальне підвищення вартості підприємства.

Розробка та вибір оптимального варіанта стратегії управління фінансовими ресурсами є основою для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Найважливіша її частина – прийняття рішення про доцільну для підприємства структуру фінансових ресурсів і капіталу.

Це стосується, насамперед, співвідношення між фінансовими ресурсами – власними і притриманими до них, позиковими і залученими; капіталом – основним і оборотним, власним і залученим; управління активами дає змогу підвищувати прибутковість за рахунок більш швидкої оборотності капіталу. Значну роль при цьому відіграє структура майна підприємства.

В акціонерних товариствах велике значення має співвідношення (комбінація) простих і привілейованих акцій, облігацій та векселів, що дають змогу забезпечити підприємство необхідним

для діяльності та розвитку капіталом якомога нижчу ціну. Управління дивідендами є важливою частиною фінансової стратегії. Швидко зростаючі підприємства часто не сплачують дивіденди, а спрямовують гроші на подальший розвиток. Курс акцій підтримується завдяки іміджу “процвітання”, що дає змогу залучати капітали через продаж простих акцій. На підприємствах із незначними темпами зростання вартість акцій свідомо підтримується сплатою високих і стабільних дивідендів. Переваги того чи іншого підходу знаходять вираження в дивідендній політиці підприємства.

Акціонерним товариствам, які серйозно займаються розвитком, потрібні значні кошти, вони не можуть постійно виходити на ринок для залучення коштів за рахунок емісії цінних паперів. Тому найефективніший шлях – контролювати виплату дивідендів, щоб мінімізувати фінансування за рахунок зовнішніх джерел. З метою забезпечення ефективної реалізації фінансових рішень у короткостроковому та довгостроковому періодах дивідендну політику слід розглядати як найважливішу частину довгострокової фінансової стратегії підприємства.

Як відомо, дивідендна політика – це набір цілей і завдань, які ставить перед собою керівництво підприємства у галузі виплати дивідендів, а також сукупність методів і засобів їх досягнення. Оптимізація дивідендної політики – це оптимізація співвідношення між прибутком, що виплачується у вигляді дивідендів, і тим, який реінвестується з метою максимізації доходів власників. Основною метою розробки дивідендної політики є встановлення необхідної пропорційності між поточним споживанням прибутку власниками і майбутнім його ростом, який максимізує ринкову вартість підприємства і забезпечує стратегічний його розвиток.

Ефективною вважається така політика виплати дивідендів, за якої забезпечується мінімізація конфлікту між акціонерами, кредиторами та менеджментом підприємства та відбувається зростання ринкової ціни корпоративних прав. Також одними з основних причин, за якими дивідендні рішення можуть мати значимість для машинобудівних підприємств, є: по-перше, вплив на ринкові котирування акцій підприємства, а, отже, і ринкову вартість активів; по-друге, максимізація добробуту акціонерів.

З одного боку конкретна методика (модель) дивідендної політики може змінити вищевказані параметри, адже дивідендна політика є одним з найбільш важливих елементів управління фі-



нансовою підсистемою підприємства. З іншого, дивідендним рішенням варто відводити досить пасивну роль, а всю увагу необхідно зосередити на “реальних моментах виробництва”, а саме: інвестиційному, технологічному, маркетинговому та іншим складовим економічного механізму підприємства.

Існують три точки зору щодо значення дивідендної політики для загальної оцінки діяльності машинобудівного підприємства й здійснення завдання максимізації прибутковості акціонерів: незалежності дивідендів (теорія Модільяні–Міллера); теорія істотності дивідендної політики; теорія податкової диференціації. Крім цих теорій дивідендної політики необхідно згадати сигнальну теорію дивідендів (теорія інформаційного або сигнального змісту), а також теорію клієнтури [2].

Практичне використання цих теорій дозволило сформулювати три підходи до формування дивідендної політики: консервативний, поміркований (компромісний) і агресивний [2, 13]. Кожному із цих підходів відповідає певний тип дивідендної політики.

Залишкова політика дивідендних виплат припускає, що фонд виплати дивідендів утворюється після того, як за рахунок прибутку задовольняється потреба у формуванні власних фінансових ресурсів, що забезпечують повною мірою реалізацію інвестиційних можливостей підприємства.

Політика стабільного розміру дивідендних виплат припускає виплату незмінної їх суми протягом тривалого періоду (за високих темпів інфляції сума дивідендних виплат коригується на індекс інфляції). Для того, щоб уникнути негативних наслідків стабільний розмір дивідендних виплат встановлюється звичайно на відносно низькому рівні, що й відносить даний тип дивідендної політики до категорії консервативної, котра мінімізує ризик зниження фінансової стійкості підприємства через недостатні темпи приросту власного капіталу.

Політика мінімального стабільного розміру дивідендів з надбавкою в окремі періоди (або політика “екстра-дивіденду”) являє собою найбільш зважений її тип. При нестабільній економічній ситуації та істотних коливаннях розміру прибутку, що отримує підприємство, дана методика представляється найбільш ефективною. Політика стабільного рівня дивідендів передбачає встановлення довгострокового нормативного коефіцієнта дивідендних виплат щодо суми прибутку (або нормативу розподілу прибутку на споживану й капіталізовану його частину). Навіть при високому

рівні дивідендних виплат така політика, зазвичай, не приваблює інвесторів (акціонерів), які уникають ризику. Тільки зрілі компанії зі стабільним прибутком можуть дозволити собі здійснення дивідендної політики цього типу. Якщо розмір прибутку істотно варіюється у динаміці, ця політика генерує високу загрозу банкрутства.

Політика постійного зростання розміру дивідендів (здійснюється під девізом – “ніколи не знижуй річний дивіденд”) передбачає стабільне зростання рівня дивідендних виплат в розрахунку на одну акцію. Зростання дивідендів відбувається, як правило, за твердо встановленим відсотком приросту до їх розміру в попередньому періоді. Використання цієї дивідендної політики можуть дозволити собі лише процвітаючі акціонерні товариства, якщо ж ця політика не підкріплена постійним збільшенням прибутку підприємства, то вона являє собою вірний шлях до його банкрутства [2, 13, 14].

Значимо, що складу основної методики дивідендних виплат, яка використовується в світовій практиці, входить методика виплат дивідендів акціями. Однак, її не можна однозначно віднести до жодного з підходів формування дивідендної політики, розглянутих нами раніш.

У здійсненні дивідендної політики кожне підприємство виходить із власних установок, проблем і цінностей. Складність формування дивідендної політики пов'язана з її багатофакторністю й недостатністю інформації для прогнозування впливу обраної дивідендної політики на ринкову вартість підприємства. Приймаючи рішення в галузі дивідендної політики, слід враховувати, що вони впливають на ряд ключових параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства: величину самофінансування, структуру капіталу, ціну залучення фінансових ресурсів, ринковий курс корпоративних прав, ліквідність тощо. Найбільш чітко вираженим є зв'язок між дивідендною політикою та самофінансуванням підприємства: чим більше прибутку виплачується у вигляді дивідендів, тим менше коштів залишається у підприємства для здійснення реінвестицій. Якщо ж приймається рішення про тезаврацію прибутку, то збільшується величина власного капіталу, а отже, змінюється загальна структура капіталу підприємства, що за певних обставин впливає на його вартість.

Для вітчизняних підприємств до останнього часу була характерною відсутність дивідендної політики як такої (мізерні суми дивідендів, відсутність цільових критеріїв). Стабільний рівень дивідендних виплат може сигналізувати про те, що вкладений інвес-

торами в підприємство капітал працює ефективно. В Україні на сьогодні переважає тенденція до невиплати дивідендів взагалі або сплати мінімальних дивідендів за залишковим принципом. Більшість вітчизняних підприємств взагалі не розробляють довгострокової дивідендної політики, що зумовлено, насамперед, збитковою або низькорентабельною діяльністю багатьох машинобудівних підприємств, необхідністю спрямовувати весь прибуток на поповнення оборотних коштів і фінансування капіталовкладень тощо.

Відзначимо основні етапи формування дивідендної політики машинобудівних підприємств:

- оцінка основних факторів, що визначають формування й здійснення дивідендної політики;
- вибір типу дивідендної політики та методики виплати дивідендів;
- розробка механізму розподілу прибутку відповідно до обраного типу дивідендної політики;
- визначення рівня дивідендів на одну акцію;
- оцінка ефективності реалізованої дивідендної політики.

При розробці й здійсненні дивідендної політики машинобудівним підприємствам необхідно враховувати безліч різних критеріїв. Факторами, що визначають практичне здійснення дивідендної політики, є: забезпечення достатнього розміру засобів для розширення виробництва; фінансові результати діяльності підприємства; фінансова стійкість акціонерного товариства; дотримання інтересів акціонерів; інформаційне значення дивідендних виплат. У складі найважливіших зовнішніх факторів: стан ділової активності в країні; рівень інфляції (поточний та очікуваний); правове регулювання дивідендних виплат; збільшення кількості акціонерних товариств; ефективність ринку цінних паперів.

Формування та здійснення дивідендної політики значною мірою залежить від законодавчо встановлених принципів і правил. Основним законодавчим актом, що регулює дивідендну політику підприємств, є Закон України “Про акціонерні товариства”, який визначає джерела, можливу періодичність, порядок і процедуру виплати дивідендів. Регулярність конкретних дивідендних виплат встановлюється статутом акціонерного товариства [15]. Відповідно до [15] дивіденд уявляє з себе частину чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонеру з розрахунку на одну належну йому акцію певного типу та/або класу. Товариство виплачує дивіденди виключно грошовими коштами. Так, основним

джерелом дивідендних виплат за підсумками року є чистий прибуток акціонерного товариства за минулий рік. У разі відсутності або недостатності чистого прибутку звітного року та нерозподіленого прибутку минулих років виплата дивідендів за привілейованими акціями здійснюється за рахунок резервного капіталу товариства [15].

Відповідно до законодавства акціонерне товариство не має права здійснювати виплату дивідендів у випадках, якщо: товариство має зобов'язання про викуп акцій відповідно до статті 68 цього закону; поточні дивіденди за привілейованими акціями не виплачено повністю; звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано у встановленому законодавством порядку; власний капітал товариства менший, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю, власники яких мають переваги щодо черговості отримання виплат у разі ліквідації [15]. Статут кожного акціонерного товариства повинен містити положення, що визначає регулярність виплати дивідендів за привілейованими і звичайним акціями.

Одним з головних критеріїв вибору дивідендної політики є інвестиційні можливості підприємства. Факторами, які характеризують інвестиційні можливості підприємств, є:

- стадія життєвого циклу, оскільки на ранніх етапах розвитку підприємство змушене більшу частину коштів інвестувати у відтворення;

- кон'юнктурний цикл товарного ринку, оскільки в період підйому кон'юнктури зростає значення капіталізації прибутку та скорочуються можливості дивідендних виплат;

- необхідність розширення інвестиційних програм, адже при активізації інвестиційної діяльності щодо відновлення основних засобів і нематеріальних активів зростає потреба в реінвестованому прибутку та скорочується розмір дивідендів;

- ступінь готовності планованих інвестиційних проектів, позаяк при сприятливій кон'юктурі ринку для їх здійснення знадобиться концентрація власних фінансових ресурсів.

На сьогодні більшість машинобудівних підприємств Вінниччини наближаються до стадії старіння, коли підприємствам необхідна реалізація ідеології випередження ситуації, здійснення комплексу заходів інноваційного, реструктуризаційного характеру, що забезпечують адекватні зміни факторів, технологій, організації виробництва та, в остаточному підсумку, зміну тренда розвитку під-

приємства. На цьому етапі розвитку політика високих дивідендів нелогічна, виправданою представляється політика дивідендних виплат, скоригована з урахуванням темпів зростання прибутку й інших показників. Основна частина необхідного інвесторами доходу буде утворюватись за рахунок росту ринкових котирувань акцій підприємства на ринку цінних паперів у випадку успішних реструктуризаційних заходів.

Дослідження свідчать, що методика розрахунку дивідендів в емітентів на сьогодні відсутня. Не дивлячись на тривалу дивідендну історію, більшість акціонерних товариств не виробило принципових підходів до визначення розміру дивідендів за привілейованими акціями.

У роботі [15] зазначається, що розмір дивідендів за привілейованими акціями всіх класів визначається у статуті акціонерного товариства. Так, відсутність чітко означеної норми розподілу чистого прибутку в статуті за цим типом акцій позбавляє інвесторів переваги перед власниками звичайних акцій, це у свою чергу призводить до зниження курсу привілейованих акцій. Використання справжньої методики дивідендних виплат підприємствами призводить до різких непередбачених коливань їх розміру, що формує “негативний ринковий імідж” і може спровокувати падіння ринкової ціни акцій підприємства. За сучасних умов розвитку, на нашу думку, перед машинобудівними підприємствами постає потреба в розробці передбачуваної й стабільної дивідендної політики, що відповідає стадії їх життєвого циклу.

На наш погляд, основними принципами, які необхідно покласти в основу методики дивідендних виплат машинобудівними підприємствами, є: використання принципу диференціації суми дивідендних виплат залежно від значення ряду істотних критеріїв; забезпечення прозорості (зрозумілості) механізму визначення суми дивідендних виплат для акціонерів і менеджерів. Дивідендна політика відносно привілейованих акцій підприємства має бути чітко визначена нормою виплат, на наш погляд, ця величина має бути не нижче 10 % від чистого прибутку машинобудівного підприємства. Це дозволить усунути залишковий принцип формування розміру дивідендних виплат за привілейованими акціями та підвищити їх інвестиційну привабливість.

Так, ефективність дивідендної політики розглядається як чинник загальної ефективності господарської діяльності машинобудівного підприємства та умовою реалізації цілей його розвитку у

поточному періоді та стратегічній перспективі. З огляду на зазначене, можна зробити висновки, що політика розподілу прибутку є ефективною, якщо сприяє ефективній діяльності підприємства. Розробка дивідендної політики має ґрунтуватися на індивідуальному підході до кожного підприємства, спираючись на його фінансово-економічні показники, можливості й потреби залучення інвестиційних ресурсів та загрози щодо втрати контролю над акціонерним товариством. При цьому головною метою має стати сприяння економічній безпеці та підвищенню інвестиційної привабливості машинобудівного підприємства у довгостроковому періоді.

Фінансова стратегія як функціональна передбачає також визначення відносин з фінансовими, страховими, кредитними організаціями, акціонерами, фінансовим ринком взагалі, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині підприємства – все це проявляється в специфіці організації фінансової підсистеми управління.

Фінансова стратегія розробляється у формі плану (бюджету) або програми фінансового розвитку підприємства з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та фондів для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства:

- загальна фінансова стратегія: управління готівкою та ринковими цінними паперами; управління товарно-матеріальними запасами; стратегія кредитування; дивідендна стратегія;

- фінансові прогнози щодо капіталовкладень, інших надходжень та виплат: проект фінансового балансу; фінансовий план зовнішнього фінансування.

- механізм аналізу та контролю фінансового стану підприємства у процесі здійснення програми [11].

Як зазначалося, для опису фінансової стратегії, для реалізації стратегічного набору потрібні достатні обсяги фінансових ресурсів – це найголовніша умова будь-якої діяльності, в тому числі з реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

Економічні показники відіграють роль контрольних точок в процесі аналізу та оцінки моделювання вибору оптимального варіанта стратегії управління фінансовими ресурсами.

Постановка завдання оптимізації фінансової стратегії підприємства передбачає визначення двох підзавдань:

– визначення інструментальних змінних завдання оптимізації фінансової стратегії, які характеризують стратегічні результати діяльності підприємства як об'єкта оптимізації;

– визначення кількісного критерію, або критеріїв, за якими співвідносяться усі можливі варіанти фінансової стратегії підприємства з метою обрання найкращого [8, 11, 16].

У якості змінних оптимізації фінансової стратегії підприємств розглядаються величини, які керівництво може змінювати у процесі обрання найкращого варіанта фінансової стратегії. Однак існує певна кількість фіксованих, зовнішніх для підприємства величин, які керівництво не може змінювати в процесі обрання найкращого варіанта фінансової стратегії – ці величини називають заданими зовні параметрами оптимізації.

Сукупність змінних оптимізації та заданих зовні параметрів оптимізації повинні однозначно визначати кожен з варіантів фінансової стратегії підприємства. В іншому випадку постановку завдання оптимізації фінансової стратегії підприємства слід визнати некоректною. Якщо варіант фінансової стратегії задовольняє усім вимогам, що висуваються до фінансової стратегії, то такий варіант стратегії підприємства вважається припустимим. Умови, яким повинен задовольнити варіант фінансової стратегії підприємства, щоб бути припустимим варіантом, називають обмеженнями завдання оптимізації фінансової стратегії.

Задля опису стану діяльності машинобудівного підприємства додатково вводять змінні стану підприємства, що однозначно розраховуються через інструментальні змінні оптимізації фінансової стратегії. Слід звернути увагу, що керівництво в процесі вибору оптимальної фінансової стратегії безпосередньо впливає тільки на інструментальні змінні оптимізації стратегії підприємства, а на змінні стану – опосередковано.

Вплив на змінні стану підприємства здійснюється побічним шляхом – через інструментальні змінні оптимізації стратегії підприємства. Обмеження можуть накладатися як на змінні оптимізації фінансової стратегії, так і на змінні стану підприємства [8, 16, 11]. Серед багатьох припустимих варіантів фінансової стратегії, що задовольняють усім вимогам, слід обрати оптимальний варіант за допомогою кількісного критерію, який називають критерієм оптимізації або цільовою функцією. Цільова функція кількісно характеризує досягнення стратегічної мети підприємством. Правильно обраний критерій оптимізації забезпечує можливість обрання опти-

мальної фінансової стратегії.

Фінансова стратегія підприємства, як зазначалося раніше, розв'язує низку завдань і тому вимагає ряду локальних критеріїв оптимізації. Декілька поставлених перед машинобудівним підприємством завдань передбачають багатокритеріальну оптимізацію стратегії. З точки зору математики при наявності декількох локальних критеріїв оптимізації для однозначного існування оптимального рішення необхідно мати додаткові умови, що пов'язують локальні критерії оптимізації між собою. Розв'язок такого завдання оптимізації можливий на підставі системного підходу.

Під системою, яка досліджується, розуміють фінансову стратегію підприємства в цілому, що знаходиться у взаємодії з навколишнім середовищем. Під окремими елементами системи будемо розуміти окремі завдання фінансової стратегії, що знаходяться у взаємозв'язку. Розподіл системи на окремі елементи здійснюється методами структурного аналізу.

Математичний апарат багатокритеріальної оптимізації дозволяє кожне завдання оптимізації елемента фінансової стратегії розв'язувати окремо.

При чому кожне завдання оптимізації окремого елемента стратегії повинно покращувати фінансову стратегію підприємства в цілому, нехай і за умов певного погіршення роботи елемента системи, що оптимізується. Таким чином кожен елемент фінансової стратегії підприємства повинен працювати на кінцевий результат роботи підприємства в цілому.

До критеріїв оптимізації кожного з елементів фінансової стратегії (локальних критеріїв оптимізації) висувуються умови: автономності – розрахунок локального критерію повинен здійснюватися у межах оптимізації свого елемента стратегії, використовуючи, по можливості, менше інформації про інші елементи стратегії; узгодженості – локальні критерії не повинні вступати у протиріччя між собою, а стимулювати покращення фінансової стратегії в цілому. Виходячи із суперечливої природи елементів фінансової стратегії, на нашу думку, завдання багатокритеріальної оптимізації можна розв'язувати шляхом зведення її до завдання однокритеріальної оптимізації, переводячи локальні критерії кожної підсистеми в обмеження.

В якості єдиного критерію оптимізації фінансової стратегії машинобудівного підприємства пропонується максимум прибутку в довгостроковому періоді. Кінцева мета оптимізації фінансової



стратегії машинобудівного підприємства – максимізація прибутковості за умов стійкості, фінансової незалежності та конкурентоздатності.

До інструментальних змінних оптимізації фінансової стратегії машинобудівного підприємства пропонується віднести наступні:

1) загальний розмір сформованих фінансових ресурсів (містить розмір власних і прирівняних до них фінансових ресурсів, позикових і залучених фінансових ресурсів), а також розмір чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), які безпосередньо впливають на прибутковість підприємства; адже позиція підприємства щодо забезпечення його максимальним розміром чистого прибутку є стратегічно важливим завданням;

2) розмір власного та позикового капіталу, а також розмір активів (майно підприємства), що визначають рівень конкурентоздатності машинобудівного підприємства, напрями витрат на комплексне оновлення чи модернізацію окремих напрямів діяльності, рівень та способи диверсифікації інвестиційних ризиків і ліквідності основних та допоміжних фінансових операцій, тощо;

3) інформація та технології, які визначають рівень витрат на документарну, інформаційну та особистісну безпеку, рівень витрат на оновлення та розробку технологій передачі інформації та надання послуг, і впливають на рівень прибутковості машинобудівного підприємства;

4) маркетингова політика, що визначає рівень відповідного бюджетування та напрями фінансових витрат і надходжень за умов створення та нарощування ринкової вартості бренду машинобудівного підприємства, розширення цільових груп потенційних та наявних клієнтів, та як результат – можливості максимізації основних та додаткових надходжень, додаткові конкурентні переваги;

5) кадрова та організаційна політика, яка визначає рівень витрат на оплату праці, систему менеджменту персоналу, навчання, стажування та тренінги, додаткові заходи мотивації. В перспективі – визначає напрями та шляхи максимізації прибутковості та ефективності фінансової та іншої діяльності підприємства за рахунок віддачі від працівників та рівня виконання ними своїх обов'язків.

До обмежень завдання оптимізації фінансової стратегії машинобудівного підприємства пропонується віднести основні зовнішні фактори впливу:

– загальноекономічні: інфляція, зміна обсягів національ-

ного доходу, сповільнення платіжного обороту, податкова система, регульоване законодавство, зміна рівня реальних доходів громадян, рівень безробіття тощо;

– ринкові: попит, стан фінансового ринку, стан фондового ринку, стан валютного ринку, рівень монополізму на ринку, зміна місткості внутрішнього ринку тощо;

– інші: політична ситуація, демографічні тенденції, стихійні лиха, стан валютного ринку, криміногенна ситуація тощо.

До змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії машинобудівного підприємства, що однозначно розраховуються через інструментальні змінні оптимізації фінансової стратегії, пропонується віднести:

– коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), який є основним фактором щодо стратегічного орієнтування машинобудівного підприємства і впливає на політику нарощування активів та/або зобов'язань;

– коефіцієнти фінансування та позикового фінансування – є одними із визначальних факторів, при встановленні надійності та платоспроможності підприємства;

– рівень рентабельності (збитковості) фінансових ресурсів, активів, реалізованої продукції, що в свою чергу істотно впливають на фінансову стратегію машинобудівного підприємства.

Так, нами сформовані вихідні дані для побудови моделі, що пов'язує показники фінансової діяльності машинобудівного підприємства в довгостроковому періоді з інструментами його фінансової стратегії. У подальшому необхідно сформулювати математичні залежності впливу інструментальних змінних завдання оптимізації стратегії машинобудівного підприємства на змінні стану підприємства та критерій оптимізації.

Як відомо, моделювання – це спосіб прогнозування, що передбачає конструювання моделі реального процесу чи явища, які можуть відбутися у майбутньому.

Процес моделювання включає попереднє вивчення об'єкта (явища), виділення його характеристик (ознак) та закономірностей розвитку, теоретичне та експериментальне конструювання моделі, порівняння результатів моделювання з фактичними даними про об'єкт, коригування та уточнення моделі [17].

Економіко-математичне моделювання соціально-економічних процесів здійснюється з використанням економетрії, яка забезпечує ряд переваг: кількісно виражає економічні зв'язки між

багатьма перемінними, які впливають на процес; забезпечує стабільність і гнучкість у пристосуванні до перемінних умов завдяки однозначній оцінці змінних.

Як зовнішні умови, що впливають на діяльність підприємства, так і процеси, що розвиваються в ньому, є результатом складної і неоднозначної взаємодії багатьох факторів, причин, залежностей, багато з яких має випадкову (ймовірнісну) і/чи нечітку (розпливчасту) природу. Наслідком цього є те, що робота підприємств значною мірою обтяжена невизначеністю та зумовленим нею ризиком [17].

На сьогодні не існує комплексного підходу до оптимізації співвідношення власних та позикових фінансових ресурсів з метою максимізації їх дохідності в процесі реалізації фінансової стратегії підприємств.

Підсумовуючи погляди різних авторів щодо класифікації моделей, можна виділити такі: інструктивно-описові; прогностичні; розрахунково-аналітичні; функціональні; структурно-функціональні; структурно-логічні; інформаційно-кібернетичні; ситуаційно-графічні моделі [18, с. 18].

На нашу думку, проблему можна вирішити за допомогою побудови економіко-математичної моделі, що дасть змогу прогнозувати не тільки внутрішні процеси на підприємстві, але й вплив зовнішніх факторів за умов глобалізації, а також відображати відповідні причинно-наслідкові зв'язки.

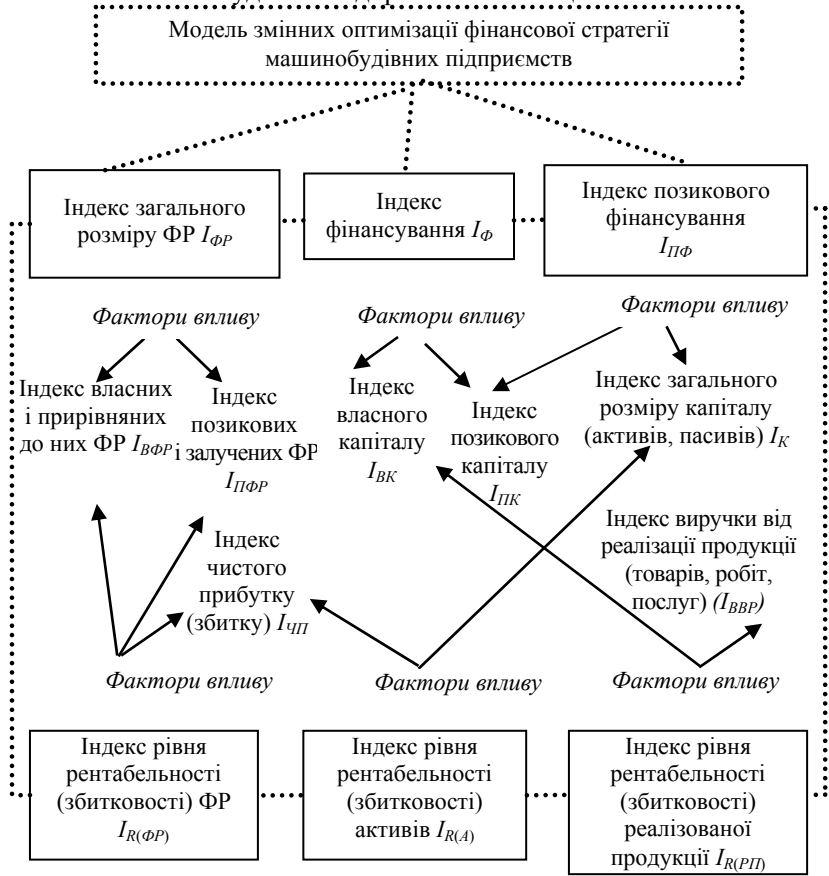
Оскільки головною метою формування фінансової стратегії підприємства є максимізація прибутку, його ринкової вартості, підвищення ефективності діяльності, максимізація ринку, то необхідно виділити фінансові характеристики, котрі забезпечуватимуть ефективність стратегії управління фінансовими ресурсами.

Так, на першому етапі моделювання стратегії управління фінансовими ресурсами здійснюємо її формалізацію та представлення у вигляді логічної схеми, яка містить такі взаємопов'язані фінансові характеристики (рис. 3.7):

- формування достатнього обсягу фінансових ресурсів (загальний розмір фінансових ресурсів підприємства);
- оцінка ефективності вкладення фінансових ресурсів (коефіцієнт фінансування; коефіцієнт позикового фінансування);
- оцінка ефективності використання фінансових ресурсів (рівень рентабельності/збитковості фінансових ресурсів; рівень рента-

бельності/збитковості активів; рівень рентабельності/збитковості реалізованої продукції).

Здійснено апробацію моделі на основі даних фінансової звітності машинобудівних підприємств Вінницької області.



У формулах: ФР – фінансові ресурси, загальний розмір ФР включає суму розміру власних і порівнянних до них ресурсів та розміру позикових і залучених ресурсів.

**Рис. 3.7. Взаємозв'язок інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії**

Для зручності перегляду деяких змінних з метою визначення оптимального варіанта стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств зведемо їх у таблицю 3.1.

З метою визначення ефективності стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств і вибору оптимального її варіанта будуємо систему індексів взаємопов'язаних показників, а саме інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії машинобудівних підприємств.

Таблиця 3.1

**Система змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії машинобудівних підприємств Вінницької області\***

Показник	Рік				
	2007	2008	2009	2010	2011
<i>I</i>	2	3	4	5	6
<b>ДП "Вінницятрансрилад"</b>					
1. Загальний розмір фінансових ресурсів, тис. грн	11923,0	13597,0	68319,0	78789,0	80161,0
2. Коефіцієнт фінансування	8,708	11,179	6,841	8,585	11,171
3. Коефіцієнт позикового фінансування	0,103	0,082	0,128	0,104	0,082
4. Рівень рентабельності (збитковості) фінансових ресурсів	0,322	0,347	0,056	0,103	0,104
5. Рівень рентабельності (збитковості) активів	0,157	0,177	0,105	0,178	0,160
6. Рівень рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	0,157	0,199	0,148	0,189	0,183
<b>ВАТ "Барський машинобудівний завод"</b>					
1. Загальний розмір фінансових ресурсів, тис. грн	22640,4	24405,9	27166,4	31015,0	31481,0
2. Коефіцієнт фінансування	15,210	13,170	7,124	5,524	5,351
3. Коефіцієнт позикового фінансування	0,062	0,071	0,123	0,153	0,157
4. Рівень рентабельності (збитковості) фінансових ресурсів	0,057	0,066	0,046	0,058	0,025
5. Рівень рентабельності (збитковості) активів	0,041	0,048	0,034	0,045	0,019
6. Рівень рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	0,039	0,038	0,031	0,003	0,014
<b>ВАТ "Вінницький інструментальний завод"</b>					
1. Загальний розмір фінансових ресурсів, тис. грн	28860,4	27827,6	29466,8	8922,0	3420,0

2. Коефіцієнт фінансування	0,264	0,282	0,477	0,298	0,108
3. Коефіцієнт позикового фінансування	0,791	0,780	0,677	0,770	0,903
4. Рівень рентабельності (збитковості) фінансових ресурсів	-0,009	0,002	0,066	-2,099	-6,354

Продовження таблиці 3.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
5. Рівень рентабельності (збитковості) активів	-0,017	0,004	0,120	-1,276	-1,731
6. Рівень рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	-0,023	0,004	0,117	-1,232	-3,362
<b>ВАТ "Брацлав"</b>					
1. Загальний розмір фінансових ресурсів, тис. грн	10188,6	12026,3	13807,7	18061,0	31502,0
2. Коефіцієнт фінансування	2,518	1,808	1,648	2,454	0,841
3. Коефіцієнт позикового фінансування	0,284	0,356	0,378	0,290	0,543
4. Рівень рентабельності (збитковості) фінансових ресурсів	0,092	0,024	0,022	0,225	0,064
5. Рівень рентабельності (збитковості) активів	0,072	0,020	0,018	0,200	0,055
6. Рівень рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	0,054	0,011	0,009	0,068	0,029
<b>ВАТ "Ямпільський приладобудівний завод"</b>					
1. Загальний розмір фінансових ресурсів, тис. грн	6513,8	6805,3	7767,7	7297,0	7952,0
2. Коефіцієнт фінансування	7,877	8,245	4,703	3,021	4,040
3. Коефіцієнт позикового фінансування	0,113	0,108	0,175	0,249	0,198
4. Рівень рентабельності (збитковості) фінансових ресурсів	-0,0001	0,025	0,027	-0,105	0,027
5. Рівень рентабельності (збитковості) активів	-0,0001	0,024	0,026	-0,100	0,032
6. Рівень рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	-0,00004	0,019	0,024	-0,084	0,022
<b>ВАТ "Мозилів-Подільський машинобудівний завод ім. С. М. Кірова"</b>					
1. Загальний розмір фінансових ресурсів, тис. грн	53185,7	54647,5	55568,0	60002,0	62965,0
2. Коефіцієнт фінансування	5,132	4,326	3,889	2,816	2,879
3. Коефіцієнт позикового фінансування	0,163	0,188	0,205	1,029	1,031
4. Рівень рентабельності (збитковості) фінансових ресурсів	-0,071	-0,085	-0,067	-0,052	-0,016
5. Рівень рентабельності	-0,078	-0,108	-0,095	-0,082	-0,027

(збитковості) активів					
б. Рівень рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	-0,114	-0,219	-0,158	-0,098	-0,040

**Примітка:** \* статистичні дані наближені.

Як відомо, індекс – це відносна величина, яка характеризує зміну соціально-економічного явища в часі чи просторі. Індекси зміни зазначених показників визначаємо як відношення відповідних показників до базисних і попередніх значень по кожному машинобудівному підприємству Вінниччини (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Порівняльні значення розрахованих індексів взаємопов'язаних інструментальних змінних і змінних стану оптимізації фінансової стратегії**

Індекс	Умовне позначення	Підприємство						Індикативне значення
		ДП "Вінницятрансприлад"	ВАТ "Барський машинобудівний завод"	ВАТ "Вінницький інструментальний завод"	ВАТ "Брацлав"	ВАТ "Ямпільський приладобудівний завод"	ВАТ "Могилів-Подільський машинобудівний завод ім. С.М. Кірова"	
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Базисний (2009 р. до 2005 р.)</b>								
Загального розміру фінансових ресурсів	$I_{\Phi P}$	6,72	1,39	0,12	3,09	1,22	1,18	1
Власних і прорівняних до них фінансових ресурсів	$I_{B\Phi P}$	8,07	1,21	-0,47	1,76	1,17	1,18	1
Позикових і залучених фінансових ресурсів	$I_{P\Phi P}$	1,7	3,37	0,93	5,43	1,62	1,19	1
Фінансування	$I_{\Phi}$	1,28	0,35	0,41	0,33	0,51	0,56	1
Власного капіталу	$I_{BK}$	2,18	1,18	0,38	1,81	0,85	0,67	0
Позикового капіталу	$I_{PK}$	1,7	3,37	0,93	5,43	1,66	1,19	0
Позикового фінансування	$I_{P\Phi}$	0,80	2,53	1,14	1,91	1,75	6,33	1

## Розділ III. Механізм стратегічного управління фінансовим станом підприємства

Загального розміру капіталу	$I_K$	2,13	1,32	0,81	2,84	0,94	0,75	1
Рівня рентабельності (збитковості) фінансових ресурсів	$I_{R(\Phi P)}$	0,32	0,44	706,00	0,70	-270,00	0,23	1

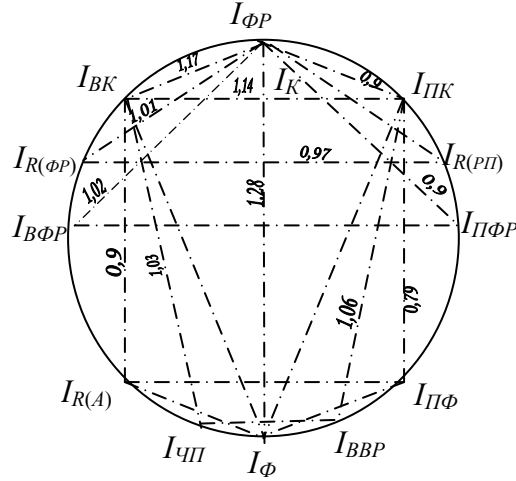
Продовження таблиці 3.2

<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистого прибутку	$I_{\text{ЧП}}$	2,17	0,6	80,72	2,15	-532,5	0,26	1
Рівня рентабельності (збитковості) активів	$I_{R(A)}$	1,02	0,46	101,82	0,76	-320,00	0,35	1
Рівня рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	$I_{R(PI)}$	1,17	0,36	146,17	0,54	-550,00	0,35	1
Чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$I_{\text{ВВР}}$	1,86	1,59	0,56	4,06	1,1	0,75	1
<b>Ланцюговий (2009 р. до 2008 р.)</b>								
Загального розміру фінансових ресурсів	$I_{\Phi P}$	1,02	1,02	0,38	1,74	1,09	1,05	1
Власних і притриманих до них фінансових ресурсів	$I_{\text{ВФР}}$	1,02	1,00	3,31	0,94	1,23	1,07	1
Позикових і залучених фінансових ресурсів	$I_{\text{ПФР}}$	0,9	1,06	1,00	3,42	0,69	0,94	1
Фінансування	$I_{\Phi}$	1,30	0,97	0,36	0,34	1,34	1,02	1
Позикового капіталу	$I_{\text{ПК}}$	0,9	1,06	1,00	3,42	0,70	0,94	1
Позикового фінансування	$I_{\text{ПФ}}$	0,79	1,03	1,17	1,87	0,80	1,00	1
Загального розміру капіталу	$I_K$	1,14	1,03	0,85	1,82	0,88	0,96	1
Рівня рентабельності (збитковості) фінансових ресурсів	$I_{R(\Phi P)}$	1,01	0,43	3,03	0,28	-0,26	0,31	1
Чистого прибутку	$I_{\text{ЧП}}$	1,03	0,43	1,16	0,50	-0,28	0,32	1
Рівня рентабельності (збитковості) активів	$I_{R(A)}$	0,90	0,42	1,36	0,28	-0,32	0,33	1
Рівня рентабельності (збитковості) реалізованої продукції	$I_{R(PI)}$	0,97	4,67	2,73	0,43	-0,26	0,41	1

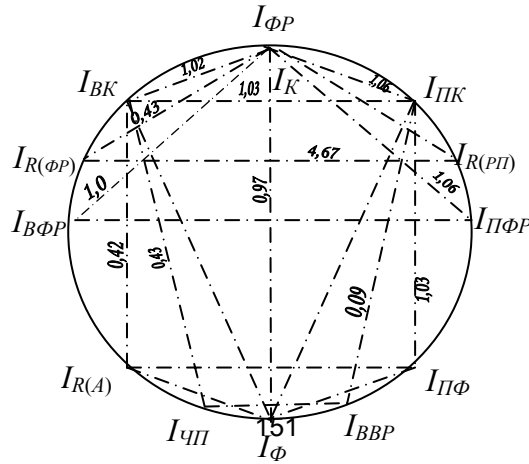


Чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$I_{BVP}$	1,06	0,09	0,43	1,18	1,09	0,77	1
--	-----------	------	------	------	------	------	------	---

Результативною ознакою в моделі змінних оптимізації фінансової стратегії машинобудівних підприємств (див. рис. 3.7) є індекс загального розміру фінансових ресурсів, який пов'язаний з показниками фінансової діяльності машинобудівних підприємств та інструментами його фінансової стратегії.

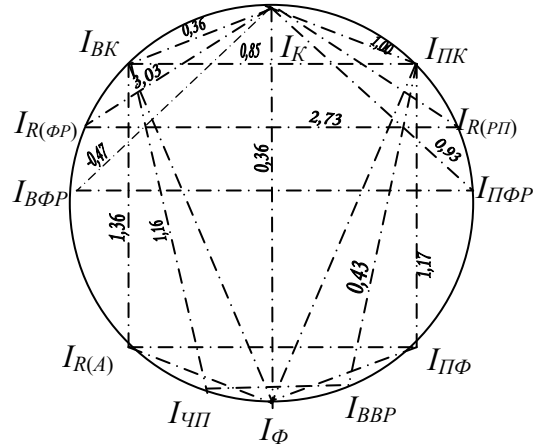


ДП "Вінницятрансприлад"

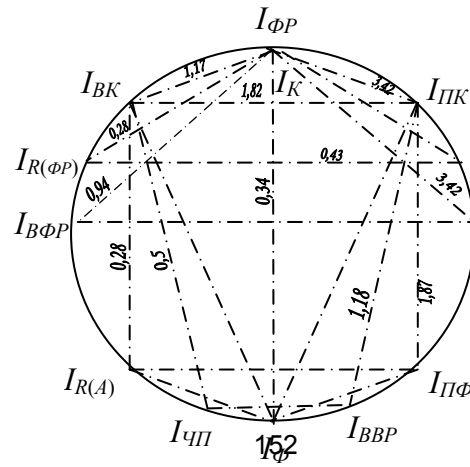


**ВАТ “Барський машинобудівний завод”**

**Рис. 3.8. Взаємозв'язки між системою індексів інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії**

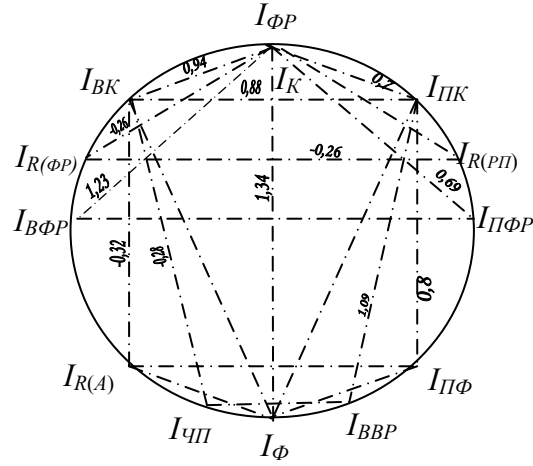


**ВАТ “Вінницький інструментальний завод”**

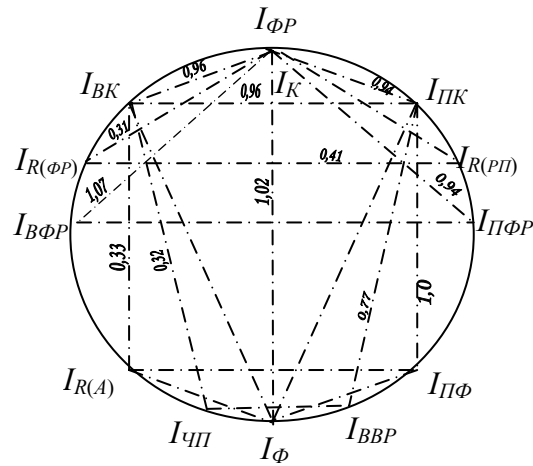


**ВАТ “Брацлав”**

**Рис. 3.8. Взаємозв’язки між системою індексів інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії (продовження)**



**ВАТ “Ямпільський приладобудівний завод”**



**ВАТ “Могилів-Подільський машинобудівний завод ім. С.М. Кірова”**

**Рис. 3.8. Взаємозв'язки між системою індексів інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії (продовження)**

Зв'язки між системою індексів інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії машинобудівних підприємств Вінниччини в 2009 р. порівняно з 2008 р. зображено на рис. 3.8.

Як видно з нього, для статистичних даних, які характеризують окремі одиниці сукупності, можлива різноманітна варіація ознак, що змінюються під впливом різних причин та умов. Вимір варіації (коливання) ознак використовують для вивчення та всебічної характеристики досліджуваної сукупності, визначення впливу факторів на результативні ознаки, стійкості тенденцій тощо [19].

На нашу думку, важливим є визначення коефіцієнта варіації індексів різних ознак  $V_I$  – інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії машинобудівних підприємств Вінниччини, який дозволить порівняти варіацію ознак і покаже відносно їх коливання. Він визначається на основі середнього квадратичного відхилення  $\sigma_1$ , яке показує наскільки в середньому коливається величина ознаки одиниць статистичної сукупності:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

$$V_I = \frac{\sigma_1}{x} \cdot 100 \%, \quad (3.2)$$

У таблиці 3.3 представлені розраховані значення коефіцієнтів варіації індексів інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії машинобудівних підприємств Вінниччини  $V_I$  порівняно з критеріями – значеннями їх відносних коливань:  $V_I \leq 10 \%$  – незначний рівень варіації;  $10\% < V_I \leq 30 \%$  – середній рівень варіації;  $V_I > 30\%$  – великий рівень варіації [19], а також визначено рейтинг машинобудівних підприємств за значеннями відповідних коефіцієнтів варіації індексів.

З таблиці видно, що перше місце за рейтингом варіації індексів інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії машинобудівних підприємств Вінниччини займає підприємство ДП “Вінницятрансприлад”, на якому спо-

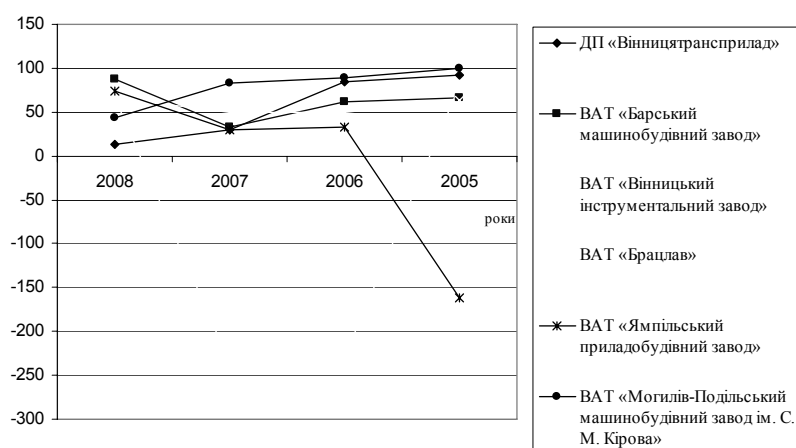
стерігається середній рівень варіації вказаних індексів у 2008 і 2007 рр. і великий рівень варіації в 2006 і 2005 рр. Друге місце посідає ВАТ “Ямпільський приладобудівний завод”, на якому спостерігається середній рівень варіації вказаних індексів у 2007 рр., також можна виділити рівень варіації в 2006 р., і великий рівень варіації в 2008 р. На третьому місці – ВАТ “Брацлав”, на якому спостерігається великий рівень варіації вказаних індексів у 2005–2008 рр., але досить стабільний і незначний порівняно з іншими машинобудівними підприємствами.

Таблиця 3.3

**Коефіцієнти варіації індексів інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії підприємств порівняно з відповідними критеріями**

Коефіцієнт варіації індексів різних ознак $V_j$ , %								
Підприємство	2009 р. порівняно з:							
	2008	Рейтинг	2007	Рейтинг	2006	Рейтинг	2005	Рейтинг
ДП “Вінницятрансприлад”	13,9	1	29,9	1	84,5	4	92,9	3
ВАТ “Барський машинобудівний завод”	87,3	6	32,8	2	61,9	3	67,1	2
ВАТ “Вінницький інструментальний завод”	65,8	3	-236,4	-	-228,3	-	80,19	4
ВАТ “Брацлав”	66,4	4	50,4	3	49,5	2	63,4	1
ВАТ “Ямпільський приладобудівний завод”	73,6	5	29,9	1	33,5	1	-161,3	-
ВАТ “Могилів-Подільський машинобудівний завод ім. С. М. Кірова”	44,2	2	82,4	4	89,5	5	99,4	5

Тенденції варіації індексів інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії машинобудівних підприємств Вінниччини в 2005–2009 рр. зображено на рис. 3.9.



**Рис. 3.9. Варіація індексів різних машинобудівних підприємств Вінниччини індексів змінних стану фінансової стратегії**

Таким чином, серед всіх машинобудівних підприємств найбільш стабільні і незначні коливання значень варіації індексів інструментальних змінних і змінних стану завдання оптимізації фінансової стратегії (хоча вона перевищують 30 %) має підприємство ВАТ «Брацлав», яке, на наш погляд, можна виділити як найкраще з точки зору оптимальної фінансової стратегії, в тому числі процесів формування та використання фінансових ресурсів. Вивчення наведених даних дозволяє зробити висновки, що запропоновані розрахунки допомагають розмістити підприємства за певними місцями, з точки зору завдання оптимізації фінансової стратегії.

Цей підхід можна використовувати не лише для визначення рейтингу підприємств в просторі при порівнянні різних підприємств, а й для визначення рейтингу для одного підприємства в різні періоди часу, що дає можливість оцінити і порівняти його діяльність за різні роки.

Отже, фінансова стратегія є найважливішою підсистемою загальної стратегії машинобудівного підприємства. Звичайно дана стратегія має вигляд довгострокової програми конкретних дій з використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

На основі здійсненого дослідження можна виділити такі характерні риси фінансової стратегії машинобудівних підприємств:

- фінансовий фактор – найважливіший критичний чинник будь-якого бізнесу як у його тактичному, так і в стратегічному аспекті;
- фінансовий вимірник – єдиний вимірник усіх ключових характеристик будь-якого бізнесу; фінансовий аспект притаманний кожній спеціалізованій стратегії;

- діяльність з розробки і контролю за реалізацією фінансової стратегії, яка є однією з найбільш централізованих.

Наведемо загальну характеристику основних стратегічних рішень, що приймаються при формуванні фінансової стратегії:

- показники корпоративної стратегії – у фінансовій стратегії повинні бути подані зведені фінансові показники з усіх основних позицій корпоративної стратегії;

- рішення щодо оптимізації корпоративних фінансів – на практиці за цією позицією найчастіше розглядаються тактичні фінансові питання, тому завжди треба пам'ятати, що, по-перше, мова тут йде про стратегічні рішення і, по-друге, що дана позиція для різних підприємств повинна бути істотно різною;

- фінансово-інвестиційна стратегія – в рамках фінансової стратегії розглядається тільки фінансовий аспект інвестиційної стратегії підприємства. Сама ж інвестиційна стратегія – це самостійний, досить складний об'єкт управління;

- лізинг – у фінансовій стратегії розглядається тільки фінансовий аспект лізингової діяльності підприємства;

- рішення щодо операцій з власними цінними паперами – мова повинна йти тільки про стратегічні рішення про розміщення акцій підприємства та інших операцій з його цінними паперами;

- рішення щодо фінансових ринків – ця позиція відбиває сутність стратегічних рішень, пов'язаних з вибором підприємством конкретних фінансових ринків, на яких воно передбачає працювати в заданій перспективі;

- стратегічні альянси – до цієї позиції належать тільки стратегічні рішення з різних стратегічних альянсів. Інформація про тактику й техніку здійснення таких рішень звичайно не наводиться;

- рішення щодо венчурного капіталу – наводяться без опису механізмів і процедур їх прийняття;

- поглинання і злиття – такі рішення та їх ціна розглядаються у відповідних фінансових показниках [20].

Деякі пропозиції щодо оптимального формування стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств

Вінниччини наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Пропозиції щодо розробки оптимальної стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств Вінниччини**

Пропозиція	Вплив на розділи балансу	
	Актив	Пасив
1. Зниження витрат на виробництво продукції шляхом зниження ціни закупівель сировини та комплектуючих / Формування прибутку за рахунок зниження матеріальних витрат	-3	+ПЗ
2. Одержання чистого прибутку за підсумками 2010 р. в обсягах не менше чистого прибутку за I квартал 2010 р.	-	+ПЗ
3. Одержання довгострокових кредитних ресурсів	-	+П4
4. Скорочення довгострокових фінансових вкладень / Формування прибутку від продажу акцій	-А1	+ПЗ

Аналіз змісту описаних стратегічних рішень, прийнятих у рамках фінансової стратегії, показує, що фінанси як ресурс відіграють роль обмеження в діяльності підприємства. Тому розробка обґрунтованої фінансової стратегії слугує основою для забезпечення його життєдіяльності в довгостроковій перспективі.

Виконання накреслених дій є найскладнішою стадією в будь-якому процесі. Ключова роль тут належить керівництву підприємства, що повинне ясно бачити, в якому напрямку воно буде розвиватися. При цьому найважливіше завдання керівництва не тільки знати, що і як змінювати, але і докласти зусиль до проведення необхідних змін так, щоб кількість конфліктів, що виникають у зв'язку з опором запровадженню стратегії, була мінімальною:

1. Основою ухвалення управлінських рішень є інформація. Тому фінансовому менеджеру необхідне своєчасне одержання надійної інформації. Джерелами одержання точної інформації є: бесіди з підлеглими; аналіз поточних результатів діяльності; вивчення звітів; контакти з клієнтами; спостереження за діями конкурентів. Найнадійнішим джерелом є бесіди з працівниками, що займають різні посади на підприємстві. Цей підхід дозволяє фінансовому менеджеру отримувати найбільш точну інформацію, відслідковувати нові ситуації і керувати їх розвитком.

2. Організаційна культура повинна підтримувати впроваджену фінансову стратегію і відповідати їй. Серед основних дій вищого керівництва в цьому напрямку можна виділити: врахування



інтересів усіх груп, що беруть участь в діяльності підприємства (співробітників, акціонерів, клієнтів, постачальників, тощо); відкриті обговорення і реалізація нових пропозицій; пояснення змін, що відбуваються, переконання тих, хто сумнівається в необхідності цих змін, і спонукання працівників підприємства додержуватися нових принципів діяльності; мотивація і винагороди тих працівників, хто підтримує і проводить необхідні зміни на підприємстві.

3. Багато завдань на етапі реалізації фінансової стратегії вирішуються за допомогою залучення до цього процесу рядових працівників. Так, завдання генерування нових ідей, визначення нових можливостей і адаптації до умов, що змінюються, відносять до тих, що вирішуються всіма працівниками підприємства, тому призначення ефективного лідера не просто доносити до людей інформацію про майбутні зміни й умовляти їх бути ініціативними, а забезпечувати генерування свіжих ідей всіма співробітниками.

4. Відповідність дій щодо реалізації фінансової стратегії політиці підприємства. Політика впливає на ранжирування стратегічних завдань, розподіл ресурсів, обсяг повноважень менеджерів, організаційну структуру, кадрові рішення та інше. Фінансовий менеджер повинен забезпечити підтримку перших осіб підприємства, знати і вміти використовувати потенціал груп і окремих керівників, які підтримують стратегію, запобігти або нейтралізувати дії сил опору і забезпечити максимальне схвалення основних дій з реалізації стратегії.

5. Необхідність внесення доповнень і коригувань при реалізації стратегії. Дії фінансового менеджера можуть бути зведені до такого: збір інформації про причини, що визначають необхідність коригування стратегії; формулювання найбільш чіткого уявлення про ситуацію, що склалася; приймання участі у всіх дискусіях щодо пропонуваніх заходів виходу з кризової ситуації; пошук найбільш раціональних і нових рішень, які виходять за рамки ситуації, що склалася; прийняття колегіальних рішень; особисте управління політикою коригувань і змін [21].

Необхідно зазначити, що немає чіткого обґрунтування єдиної послідовності етапів формування фінансової стратегії, принципів здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували якісні і кількісні характеристики машинобудівного підприємства, досягнуті результати реалізації обґрунтованих і обраних стратегічних альтернатив [8].

Оцінка ефективності формування та реалізації фінансової стратегії, що потребує визначення відношення отриманого фінансового ефекту до витрат на його отримання, визначається лише за кінцевими результатами діяльності підприємства, що не дає змоги вчасно коригувати фінансові стратегії на проміжних етапах їх впровадження. Здійснені теоретично-практичні дослідження з цього питання свідчать, що аналіз якості фінансової стратегії, враховуючи оцінку її ефективності, є необхідним додатковим інструментом забезпечення високого рівня фінансового планування, а також своєчасної обґрунтованої зміни методів, форм і напрямів фінансового розвитку підприємства, що вимагає розгляду ефективності як складової якості [22].

Якість фінансової стратегії є сукупністю властивостей, що зумовлюють її здатність відповідати визначеним вимогам загальної стратегії розвитку і характеризують міру досяжності, можливості та результативність реалізації.

Основними властивостями фінансової стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створювати і підтримувати довготермінові конкурентні переваги як фінансових ресурсів, так і підприємства загалом, зорієнтованість у часі, досяжність, зумовлену відповідністю потенціалу підприємства його стратегічним можливостям функціонування й розвитку, плановість, системність, диференційованість, гнучкість, ризикованість.

Зауважимо, що деякі властивості фінансової стратегії, котрі характеризують її якість, перебувають у суперечності: поліпшення однієї властивості або групи властивостей зумовлює погіршення інших. Наприклад, значне зростання фінансового результату діяльності, зазвичай, пов'язане зі збільшенням рівня прийнятого ризику. Тому, знаючи суперечливу природу властивостей якості фінансової стратегії, фінансові менеджери і керівники підприємства повинні прагнути до їх оптимального поєднання.

Особливостями оцінки якості формування фінансової стратегії є те, що: вона визначається в процесі розробки фінансових рішень, тобто задовго до отримання кінцевого результату управління економічними об'єктами і процесами. Уявлення на цій стадії про результати має прогностичний характер і не вирізняється високим рівнем ймовірності; мета загальної стратегії розвитку підприємства, з якою треба погоджувати цілі фінансової стратегії, може змінюватися в часі [23].

Отже, оцінка якості фінансової стратегії є специфічним і складним процесом, який потребує подальшого розвитку й уточнення.

У формуванні фінансових стратегій, найважливішими обставинами, які забезпечують його високу якість, є ресурсне і методичне забезпечення.

Саме ці дві складові доцільно обрати як критерії, що з належною повнотою характеризують якість формування стратегій. Дотримання критеріїв методичного забезпечення можливе у разі використання прогресивних, науково-обґрунтованих методів, технологій процесу стратегічного планування, підготовки і розробки рішень, проєктів, програм у галузі фінансів. Своєю чергою, до груп таких критеріїв доцільно віднести критеріальні показники, що характеризують використання системного підходу, достатність їх кількості щодо повного висвітлення характеристик процесу формування фінансової стратегії, багатоваріантність і технологічність її формування [24].

Критерій використання системного підходу до процесу формування стратегії відбиває факт бачення керівництвом підприємства економічного об'єкта як єдиного цілого, системи, що складається із сукупності взаємозалежних елементів. Цей підхід дає змогу враховувати всі необхідні взаємозв'язки і взаємодії у системі управління фінансовими ресурсами й визначити напрями можливого їх розвитку з максимальною вигодою і мінімальним ризиком для машинобудівного підприємства.

Критерій достатності показників характеризує повноту набору економічних і фінансових параметрів, за допомогою яких можна аналізувати стратегічні проблеми, прогнозувати подальшу діяльність підприємства в майбутньому. Критерій багатоваріантності прийняття рішень припускає наявність як мінімум трьох альтернативних варіантів, що мають порівнюватися за показниками ліквідності, платоспроможності, ділової активності, господарських і фінансових результатів за однакового рівня інфляції, невизначеності та ризику. Критерій технологічності або досконалості технології формування фінансової стратегії характеризує повну відповідність послідовності етапів розробки фінансової стратегії загальній стратегії розвитку підприємства [22].

Якісна інформація необхідна для формування стратегії, її коригування, ведення бази даних – завдання самого підприємства, що потребує серйозних фінансових витрат, організаційних зусиль, наявності кваліфікаційних менеджерів. Розробка ефективної фінан-

сової стратегії є об'єктивною основою для планування витрат, пов'язаних з її формуванням, реалізацією загальних функцій стратегічного управління фінансами й організацією робіт фінансових служб. Існує й зворотна залежність, що визначає вплив забезпеченості фінансовими ресурсами на якість формування фінансової стратегії.

Отже, до фінансової стратегії необхідно віднести критерій забезпеченості фінансовими ресурсами, що відображає співвідношення між виділенням для розроблення стратегії коштами і їх обсягом, необхідним для здійснення заходів, які підвищують якість фінансової стратегії. Застосування технічних засобів істотно впливає на процес формування фінансової стратегії, знижуючи його трудомісткість, цим самим підвищуючи продуктивність управлінської праці.

Для успішного функціонування та розвитку машинобудівного підприємства, його здатності виживати під час фінансових криз та пристосовуватися до кон'юнктурних змін є необхідними формування та реалізація фінансової стратегії на підставі моделювання. Завдання вибору фінансової стратегії машинобудівного підприємства належить до класу завдань багатокритеріальної оптимізації, локальні критерії якої є суперечливими між собою.

На нашу думку, завдання оптимізації фінансової стратегії машинобудівного підприємства слід зводити до завдання однокритеріальної оптимізації шляхом переведення локальних критеріїв у обмеження. В якості критерію оптимізації фінансової стратегії машинобудівного підприємства необхідно приймати сформований загальний розмір фінансових ресурсів та відповідно його прибуток в довгостроковому періоді.

Висвітлене у цьому розділі дослідження структурно-логічних особливостей формування стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств дало змогу авторові:

- дослідити можливість використання ефектів моделі життєвого циклу в розробці стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств. Адже, життєвий цикл дозволяє визначити різні проблеми, які виникають у машинобудівних підприємств протягом усього періоду їх розвитку, і уточнити різні комбінації фінансових завдань, котрі успішно направляють їх діяльність;

- теоретично визначити основи механізму та складові елементи формування стратегії управління фінансовими ресурсами у взаємодії таких його частин, як: функції суб'єкта управління; принципи та завдання фінансової стратегії; етапи формування;

- побудувати модель фінансової стратегії, яка містить такі взаємозалежні блоки: мету і завдання; рівні реалізації; зовнішні і внутрішні фактори формування; обмеження; інструменти і методи реалізації; результативність;
- розкрити в теоретичному та практичному плані якісні й кількісні характеристики дії механізму формування фінансової стратегії машинобудівного підприємства за сучасних умов розвитку економічних процесів в Україні;
- здійснити моделювання вибору оптимального варіанта стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств за умов сучасних глобалізаційних процесів.

### Список використаних джерел

1. Аранчій В. І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством / В. І. Аранчій // Вісн. Полтав. держ. академії. – № 2. – 2010. – С. 156–159.
2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – М., 2006. – 711 с.
3. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська. – К. : Знання, 2007. – 287 с.
4. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибір. соглашение, 2001. – 288 с.
5. Колісник М. К. Фінансова санація та антикризове управління підприємством / М. К. Колісник. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.
6. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Минск : Новое знание, 2002. – 704 с.
7. Хоминич И. П. Финансовая стратегия компаний / И. П. Хоминич. – М., 1997. – 245 с.
8. Бланк И. А. Стратегия и тактика управления финансами / И. А. Бланк. – К. : Итем ЛТД, 1996. – 334 с.
9. Семенов А. Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємством : монографія / А. Г. Семенов. – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2008. – 156 с.
10. Финансовое управление фирмой / В. И. Терехин, С. В. Моисеев, Д. В. Терехин, С. Н. Циганков ; под ред. В. И. Терехина. – М. : Экономика, 1998. – 350 с.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Електронний ресурс] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Режим доступу:

[http://www.vuzlib.net/strat\\_upr/374.htm](http://www.vuzlib.net/strat_upr/374.htm).

12. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 360 с.

13. Фінанси підприємств / за ред. А. М. Поддєрьогіна. – 4-те вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 571 с.

14. Шеремет А. Д. Удосконалення корпоративного управління / А. Д. Шеремет // Економіка України. – 2004. – № 1. – С. 32–37.

15. Про акціонерні товариства : закон України від 17 верес. 2008 р., № 514–VI // Відом. Верх. Ради України. – 2008. – № 50–51. – С. 384.

16. Методы оптимизации в принятии технических и экономических решений / А. Я. Казарезов, А. Ф. Галь, Т. А. Фарионова, С. К. Чернов. – Николаев, 2007. – 145 с.

17. Вітлінський В. В. Моделювання економіки / В. В. Вітлінський. – К. : КНЕУ, 2003. – 408 с.

18. Поліщук Н. В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності : монографія / Н. В. Поліщук. – Вінниця : Вінниц. нац. аграр. університет, 2010. – 396 с.

19. Кулинич О. І. Теорія статистики / О. І. Кулинич, Р. О. Кулинич. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2006. – 294 с.

20. Міщенко А. П. Стратегічне управління / А. П. Міщенко – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 366 с.

21. Ястремська О. М. Якість формування фінансової стратегії підприємства / О. М. Ястремська, А. В. Гриньов // Фінанси України. – 2006. – № 6. – 121 с.

22. Тренев Н. Н. Стратегическое управление / Н. Н. Тренев. – М. : Приор, 2000. – 336 с.

23. Єгоров В. О. Ресурси фінансової системи і стратегія економічного зростання / В. О. Єгоров // Фінанси України. – 2007. – № 9. – 133 с.

## МОБІЛЬНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

---

### 4.1. Робоча сила в системі розвитку глобальної економіки

Мобільність робочої сили поряд з демографічним, освітнім, фізіологічним потенціалами виступає одним з ключових чинників конкурентоспроможності людського капіталу. В межах запропонованого підходу, де визначальне місце займає конвертація людського потенціалу в людський капітал, саме мобільність носіїв людського потенціалу визначає набуття ними статусу носіїв людського капіталу, ефективність його застосування, здатність до нарощення вартості набуття нових форм та якостей, спроможність інтегруватись у інформаційне суспільство та економіку знань.

Поряд з існуванням великої кількості визначень мобільності, з огляду на об'єкт, предмет та область дослідження, узагальнено вказану оціночну категорію, на наш погляд, варто трактувати, як здатність до здійснення змін, адекватну реакцію на зміни середовища та бажання змінювати компоненти власного статусу людського капіталу.

Глобалізація світової економіки, як і глобалізація світового ринку праці призвели до закономірних змін в якісних та кількісних характеристиках людського капіталу і потенціалу, загального зростання конкурентоспроможності, реструктуризації національних ринків праці, частковому зменшенні та зникненні бар'єрів між ними. Водночас, глобалізація призвела до виникнення нових, нехарактерних для світової та національних економік, явищ, що не знайшли відображення у традиційно здійснюваних економічних та демографічних дослідженнях.

У сучасній вітчизняній економічній думці традиційно приділяють увагу двом видам мобільності, яку характеризують як мобільність робочої сили [1]:

– територіальну мобільність – процес територіального переміщення населення з причин політичного, економічного, соціального, релігійного чи особистого характеру;

– трудову мобільність – принципова готовність особи до зміни посади, професії, місця роботи, місця проживання і способу життя в цілому.

На наш погляд, зміни, привнесені переглядом статусу людини як фактора економічного відтворення та соціального розвитку, в глобалізованому світі інформаційного суспільства та економіки знань, свідчать про спрощене трактування та рудиментарний характер обмеження виключно приведеним вище підходом.

Не обмежуючись констатацією лише трудових підходів, слід зазначити, що для обраної наукової проблеми доцільно також застосувати напрацювання суміжних наук, серед яких в межах соціологічних досліджень та оцінки процесів в освітній сфері виділяють також:

– соціальну мобільність – перехід індивіда, соціального об'єкта або цінності, створеної або модифікованої завдяки людській діяльності, від однієї соціальної позиції до іншої [2, 3];

– мобільність наукових кадрів – здатність вчених до зміни спеціалізації, об'єкта дослідження, місця роботи, місця проживання тощо [3].

Запропоноване нами трактування людського капіталу, визначення його відмінних рис від людського потенціалу, робочої сили, трудового потенціалу, вимагають розширення переліку складових в ході визначення управлінського інструментарію та побудови механізму управління конкурентоспроможністю людського капіталу. Зокрема доцільним є додаткове виділення наступних видів мобільності людського капіталу:

– фізіологічна – здатність до зміни діяльності в межах всього комплексу фізіологічних можливостей людини;

– інтелектуальна – здатність до швидкої зміни видів та форм інтелектуальної діяльності без зниження ефективності та результативності;

– освітня – здатність засвоювати нові знання отримані в ході трудової, громадської, суспільної діяльності, власного самовдосконалення та в процесі навчання;



- ментальна – лояльне відношення, спроможність активно реалізовувати людський потенціал в ментально відмінному від середовища особи суспільстві;
  - психологічна – здатність працювати та досягати високі результати в різних малих соціальних групах;
  - цінова – здатність до цінової конкуренції за кращі умови відтворення людського потенціалу та його конвертацію в людський капітал;
  - інвестиційна – здатність до капіталізації інвестицій та високої інвестиційної віддачі;
  - ринкова – здатність адаптуватись до ринкової кон'юнктури;
  - особиста – здатність на особисту концентрацію та мобілізацію ресурсів в ході реалізації власного потенціалу;
  - господарська – здатність до отримання господарського ефекту від активу;
  - функціональна – спроможність реалізувати одночасно несумісні, несхожі функції протягом короткого періоду часу;
  - інноваційна – здатність до модернізації, оновлення та розвитку людського потенціалу, вдосконалення формування та реалізації активу;
  - інформаційна – спроможність охоплення інформаційного потоку, пошуку інформації, її раціональне застосування;
  - естетична – здатність естетичного оформлення суспільної поведінки та міжособистої взаємодії в межах малих груп.
- У межах запропонованого поділу людського капіталу на рівні формування, відтворення та застосування, для глобалізованих ринків праці правомірним є розгляд у якості результату розвитку територіальної та соціальної мобільності. Об'єктивно з обраних категорій, на наше переконання, на початку розвитку глобального ринку праці домінуючий вплив здійснила саме територіальна мобільність, яка забезпечує зближення національних ринків праці, їх уніфікацію в межах світової економіки. Останнє призвело до загострення конкуренції між носіями людського капіталу на рівні:
- індивідуальному – за ресурси формування людського потенціалу та робочі місця;
  - бізнесовому – за цільові товарні ринки, на основі продуктів, конкурентоспроможність яких забезпечує рекрутований людський капітал;
  - на рівні національної економіки за потенціал соціально-економічного розвитку, відтворений в межах мультиплікативних ефектів від життєдіяльності носіїв людського капіталу.

Таким чином, логічно зробити висновок, що зростання територіальної мобільності гіпотетично призводить до підвищення конкурентоспроможності людського капіталу.

Зрештою, оціночні судження, необхідні для констатації сучасного стану мобільності людського капіталу, варто підкріпити порівнянням показників міжнародної міграції (табл. 4.1) [4].

Таблиця 4.1

**Приріст іноземних робітників у країнах, тис. чол.**

Країна	Рік										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Австралія	71,5	72,6	69,5	75,3	91	101,7	130,6	148,1	176	170,8	
Австрія	25,4	27	24,6	24,1	24,5	23,2	22,6	29,6	36,7	58,4	
Бельгія	7,5	7	6,7	4,6	4,3	6,3	12,5	23	25	13,1	
Канада	116,6	119,7	110,9	103,2	112,6	122,7	139,1	164,9	192,5	178,5	
Данія	3,6	5,1	4,8	2,3	4,3	7,4	13,6	17,2	7,6	6,8	
Фінляндія	10,4	14,1	13,3	13,8	15,2	18,7	21	23	25	22,5	
Франція	14,4	19,4	18,3	17,5	17,6	19,8	21,6	27,5	33,7	28	
Японія	129,9	142	145,1	155,8	158,9	125,4	81,4	77,9	72,1	53,5	
Нова Зеландія	43	61,6	73	73,7	84,9	102,6	118,9	133,9	149,2	146,9	
Норвегія	14,8	17,8	23,5	25,2	33	28,3	40,5	54,8	52,5	23,2	
Польща	17,8	17	22,8	18,8	12,4	10,3	10,8	12,2	18	29,3	
Швеція	15,6	12,6	10	10,2	8,5	5,8	11,5	9,6	11	14,6	
Швейцарія	34	41,9	40,1	35,4	40	40,3	46,4	74,3	76,7	65	
Велика Британія	64,6	85,1	88,6	85,8	89,5	86,2	96,7	88	77,7	52,7	
Сполучені Штати Америки	461,7	592,3	531,7	433,8	552	635,2	603,5	666,1	616,4	492,9	

Наявні статистичні показники демонструють тенденцію до зростання обсягів трудових міграцій, що об'єктивно можливо лише за умов зростання чисельності носіїв людського капіталу готових до міграції. Останніх слід сприймати в якості додатково мобілізованих працівників, а факт зростання їх кількості – зростання мобільності людського капіталу.

Поряд з встановленим фактом загального зростання, в структурі учасників обміну людським капіталом слід відзначити неоднорідність та неоднозначність існуючих міграційних трендів. Причини, як свідчить характер глобалізації ринків праці, висновки,

зроблені за результатами міграційних досліджень [5, с. 122] та заяви уповноважених органів економічно розвинених країн, полягають у низькому економічному розвитку чи його зниженні; політичній нестабільності; військових конфліктах; національній міграційній політиці тощо.

В межах визначених статистичних трендів слід виділити групу країн, що активно приймають участь у міграційному перерозподілі людського капіталу, знижують активність у такого роду процесах та окрему групу країн, для яких не зафіксовано змін в сторону однієї чи іншої групи. Не враховуючи значення показника в 2009 р., що характеризується відхиленням від попереднього сформованого тренду, в наслідок світової фінансової кризи, до першої групи країн з аналізованого переліку слід віднести Австралію, Австрію, Бельгію, Канаду, Фінляндію, Францію, Нову Зеландію, Норвегію, Швейцарію (рис. А.1–А.9, додаток А); до другої – Японію, Польщу, Великобританію, США (рис. А.10–А.13); до третьої – Швецію, Данію (рис. А.14–А.15).

Отримання досвіду від співробітництва, конкуренції, міжособистісного спілкування об'єктивно виступає аргументом на користь сприяння формуванню конкурентоспроможності людського капіталу як країни-реципієнта, так і країни-донора. В силу закономірності трудових міграцій – прибуття з менш розвинених країн до розвинених, трудові мігранти набувають управлінського, технічного, технологічного та підприємницького досвіду, отримують додаткове матеріальне забезпечення, розширюють кругозір та формують міжкультурну толерантність що виступає переконливим аргументом на користь позитивів для країни донора у формі нарощення людського капіталу після повернення та забезпечення ресурсами особистого розвитку та розвитку членів сімей.

Поряд з перевагами для міграційного донора, конкуренція за робочі місця стимулює до самовдосконалення місцевих працівників, що тотожне нарощенню людського капіталу, а можливість отримати соціально-культурний досвід забезпечує міжнаціональну та міжетнічну толерантність, вміння працювати з іноземними партнерами тощо. Таким чином, незважаючи на негативні висновки з приводу наслідків міграцій з країн третього світу [6, с. 73–76], з точки зору досліджуваної наукової проблеми перерозподіл людського капіталу в межах міжнародних трудових міграцій виступає бажаним явищем, якому слід виділити окреме місце в механізмі управління конкурентоспроможністю людського капіталу.

Загострення конкуренції за робочі місця, ресурси розвитку та відтворення людського капіталу призводить до змін характеру, нагромадження нових вмінь, навичок, досвіду, що об'єктивно виступають новими чинниками життєзабезпечення, притаманного особистому людському капіталу, розвитку, притаманного бізнесовому людському капіталу, соціальної активності, притаманної людському капіталу економіки країни.

Принципово, дані зміни виступають чинниками – основою трансформації ефектів територіальної мобільності в соціальну мобільність. Тобто, в результаті інтенсифікації, міжнародні міграції, поряд з інтернаціоналізацією виробництва на основі міжнародного поділу праці виступили, ключовим чинником, що спричинив перетворення явища соціальної мобільності в детермінанту конкурентоспроможності людського капіталу.

За багатогранністю процесу, складністю управління та релевантними наслідками, роль соціальної мобільності у формуванні людського капіталу неможливо перебільшити, враховуючи, що міграційний чинник виступає одним з багатьох складових, що приводить до її активізації.

Отримані на сучасному етапі результати соціологічних та міждисциплінарних досліджень констатують наявність двох видів соціальної мобільності – міжгенераційної [7] та внутрігенераційної [8], а також двох основних її типів – вертикальної та горизонтальної [9]. За змістовним наповненням вертикальна мобільність ідентифікується переміщенням між соціальними групами, і розглядається як:

- соціальний підйом у випадку зростання соціального статусу, що також ідентифікується як добровільне набуття ознак вищої групи;
- зниження соціального статусу, ідентифіковане з вимушеним переходом до нижчої соціальної групи.

Як альтернатива вертикальній, горизонтальна соціальна мобільність ототожнюється з переходом між соціальними групами одного рівня [9, с. 314].

Передбачаючи значний вплив соціальної мобільності на формування людського капіталу, слід деталізувати місце і роль внутрігенераційної мобільності, яку ідентифікують зі зміною соціального статусу протягом життя, трудової, громадської чи політичної діяльності [8]. Водночас факт міжгенераційної мобільності

ототожнюється зі зміною соціального статусу репрезентантів різних поколінь, пов'язаних наслідними родинними зв'язками [9].

Слід зауважити, якщо за критерієм типів соціальної мобільності притаманна всім рівням людського капіталу, то види соціальної мобільності характерні як правило лише індивідуальному людському капіталу, що трансформується у забезпечення визначеного місця в ході набуття статусу бізнесового людського капіталу та людського капіталу економіки.

В межах існуючих трендів соціальної мобільності показовими є тенденції її розвитку в Україні. За відсутності історично сформованих бар'єрів українське суспільство формально відноситься до суспільств змішаного типу, в якому присутні як внутрі-генераційні, так і міжгенераційні можливості формування соціальної мобільності. Таким чином, знімається актуальність видових бар'єрів генерування соціальної мобільності, що виступають невід'ємною частиною формування соціальної мобільності, наприклад, в Індії в межах існування поділу суспільства на касти [10], чи навіть існування їх рудиментарних форм приналежності до груп еліти, зокрема князів, герцогів, графів в країнах Європи [11].

Як наслідок, українське суспільство протягом кількох поколінь перетворилось з традиційно аграрного в індустріальне. Разом з тим, ні статус селянина, ні статус робітника чи представника родини з професійною династією не успадковується. Як наслідок, горизонтальна соціальна мобільність вважається фактично нормою та найчастіше реалізується переїздом представників молодого покоління. Результати соціологічних досліджень свідчать, що в таких умовах соціальна мобільність сприймається життєво необхідною нормою.

Не вдаючись до деталізації, на цьому етапі дослідження слід висловити переконання про високу соціальну мобільність українців як на рівні індивідуального, бізнесового, так і загальноекономічного людського капіталів. Останнє підтверджується еволюцією готовності реалізації потенціалу горизонтальної соціальної мобільності і за межі етнічних територій, що в період заборони еміграції вилилось в участі українців в освоєнні цілини, розробці нафтогазоносних родовищ Сибіру, а з падінням тоталітарної системи – в тимчасові трудові міграції до Східної, Південної, Центральної та Західної Європи, Північної Америки, Ізраїлю, Північної Африки тощо.

Констатація високої соціальної мобільності людського капіталу України супроводжується прикладами прояву основних її тенденцій [8]:

- масова примусова, вимушена міжпрофесійна мобільність зумовлена наслідками соціально-економічної кризи зі структурними інституційними змінами, що супроводжуються різким зростанням безробіття, зникненням потреби в окремих професіях;

- домінуючими тенденціями на сучасному етапі формування соціальної мобільності виступили спадні соціальні переміщення абсолютної більшості населення;

- лише для малочисельної групи правлячої еліти зміна економічної формації супроводжувалась соціальним підйомом;

- складовою стратегії індивідуального успіху стала зміна професії;

- неефективна система державних соціальних гарантій перетворилась на примус до самозайнятості без професійної перекваліфікації;

- зниження соціального статусу суттєво переважає його зростання;

- стратегії успіху супроводжуються досягненням результату переважно в групі економічно активної молоді у той час, як середне та старше покоління орієнтуються виключно на виживання.

Інша, виділена у сучасних та попередніх наукових працях, складова мобільності людського капіталу – трудова, і її підвид – мобільність наукових кадрів, на наше переконання, зазнають опосередкованого впливу глобалізаційних процесів через приведені прояви та наслідки формування територіальної та соціальної мобільності і також більшою мірою через структурну трансформацію національних економік, окремих галузей, інтенсифікацію інноваційних процесів спровоковані формуванням загальносвітової економіки.

Аналогічне бачення в межах поставленої проблеми дослідження відводиться і для інших запропонованих нами видів мобільності людського капіталу.

Окремого аналізу потребує вплив розвитку світової економіки на мобільність людського капіталу. Еволюційні зміни економічних формацій вилились на початковому етапі в перехід від аграрного суспільства до індустріального, де роль людини та людського потенціалу виявився на порядок вищим. Водночас з еволюцією економічної та господарської системи гострота проблеми зростала. Перегрівання економіки, проблеми перевиробництва спо-

нукали до підвищення ефективності управління, і таким чином спровокували динамічний розвиток інформаційного забезпечення спочатку господарських процесів, пізніше суспільних та соціальних сфер, і в кінцевому результаті – перетворення інформації у важливий продукт, фактор економічного розвитку.

Найвищою стадією констатованого процесу виступає поява і розвиток інформаційного суспільства. Водночас ефекти, у формі раціоналізації господарського механізму та систем державного регулювання, стали доступними вже на перехідному етапі між індустріальним суспільством та економікою знань [12]. В першу чергу, володіння інформацією забезпечило доступ до господарських ресурсів за межами національних економік. Як наслідок, вищі очікувані, відносно національних економічних систем ефекти від застосування людського капіталу країн третього світу спровокували масове перенесення до них виробничих потужностей. Останнє радикально змінило підходи до розміщення продуктивних сил.

Характерний для індустріального суспільства підхід – розміщення виробничих потужностей поблизу сировинної бази або споживачів – на перехідному етапі змінено на розміщення поблизу значних резервів недорогої робочої сили [13]. І хоча на рівні дослідження людського капіталу та демографії вказаному процесу не надається значної уваги, з певністю можна стверджувати, що він виступає перехідним етапом у формуванні політики бізнесових структур у мобілізації людського капіталу. З цього часу для бізнесових структур елементом управління виступає не застосування мобільності людського капіталу в якості позитивного чинника досягнення цілей господарської діяльності, а його мобілізація та перетворення в такого роду чинник.

На практиці мобілізація людського капіталу економік інших країн ототожнюється з закордонним розміщенням виробництв транснаціональних корпорацій, – однією з головних ознак глобалізації [14, с. 57–64.]. В свою чергу, транснаціональні корпорації виступають основними рушіями глобалізації [15], і в межах досліджуваної проблеми – чинником формування людського капіталу і соціальної мобільності.

В системі запропонованої нами рівневої класифікації людського капіталу, вторинні ефекти мобільності поширюються на рівні людського капіталу особи та країни.

Основними проявами вторинних ефектів, що спричиняють формування людського капіталу особи, є навчання місцевих спе-

ціалістів іноземними компаніями, переймання управлінського, бізнесового та трудового досвіду передових компаній та розвинених країн, намагання підняти свій та членів сім'ї інтелектуальний, матеріальний та соціальний рівень, можливість отримання вищого за звичайний обсяг доходу тощо.

З огляду на ймовірні елементи впливу транснаціональних компаній та глобалізації, слід виділити прямі – безпосереднє формування людського капіталу та опосередковані – формування людського потенціалу, наслідки.

Прямий вплив глобалізації на людський капітал реалізується через перетворення різностороннього незадіяного, в межах існуючого господарського механізму національної економіки, людського потенціалу. Тобто, прихід в економіку транснаціональних компаній супроводжується конвертацією незадіяних національними суб'єктами господарювання складових людського потенціалу.

Опосередкований вплив, на відміну від прямого, провокує розвиток складових виключно людського потенціалу, формує його як на особистому рівні так і на рівні держави. І лише сформований людський потенціал аналогічно до зроблених в попередніх розділах гіпотез конвертується в капітал.

На додаток до наведених практичних проявів провокування розвитку людського капіталу особи, на рівні держави прихід транснаціональних корпорацій супроводжується зростанням доходів, споживання, що на основі мультиплікативних ефектів призводить до зростання масштабів економіки.

Гіпотетично міграційна мобільність людського капіталу в описаній ситуації набуває другорядного значення. Конвертація людського потенціалу в людський капітал та нарощення конкурентоспроможності відбувається виключно за рахунок соціальної мобільності, забезпеченої поглибленням мобілізації (див. рис. 4.1).

Поряд з перерахованими особливостями та наслідками глобалізації, складовими впливу на ринок праці, що відбувається на основі взаємозалежності та взаємопроникнення національних економік, виділеними в наукових дослідженнях та регуляторній практиці виступають:

1. Структурна трансформація ринку праці. Включення національної економіки в глобалізаційні процеси призводить до загострення конкуренції та імпорту національними компаніями новітніх технологій.





Наслідком розширення доступу до інноваційних технологій, технічного забезпечення, світового досвіду господарської діяльності виступає суттєве зростання продуктивності персоналу, його вивільнення, зниження частки сільського господарства та промисловості, деконцентрація промисловості та акумулювання людського капіталу в секторі послуг.

На початкових етапах структурних зрушень варто очікувати зростання безробіття. Водночас, не слід його сприймати за недолік, оскільки протягом нетривалого часу переорієнтація на сферу послуг призводить до зростання соціальної та економічної мобільності, підвищення конкурентоспроможності людського капіталу до середнього для світової економіки рівня.

2. Подолання дисбалансу попиту та пропозиції робочої сили. Динамічний економічний розвиток призводить до формування нових галузей та секторів економіки, водночас традиційні галузі втрачають статус основних, що зазвичай призводить до вивільнення значної частини людських ресурсів та структурного безробіття. Останнє ототожнюється з дисбалансом попиту та пропозиції на ринку праці [16, с. 97], коли існуючий людський капітал не відповідає запитам економіки. З часом, перекваліфікація та отримання додаткової освіти забезпечує збільшення частки людського капіталу, що заповнює новоутворені робочі місця. Ключовий чинник – швидкість врівноваження попиту та пропозиції, визначається соціальною та економічною мобільністю людського капіталу суб'єктів господарювання, які як показують результати проведеного аналізу формуються під впливом глобалізації світової економіки. Таким чином, сформована глобальними економічними процесами мобільність людського капіталу особи – його конкурентоспроможність виступає запорукою зниження галузевих та загальноекономічних кризових тенденцій. В свою чергу, швидке подолання структурного безробіття запобігає негативним кризовим тенденціям як ринку праці, соціальної системи країни, так і економіки в цілому, і, як наслідок, провокує зростання конкурентоспроможності людського капіталу країни.

3. Трансформація структури попиту на робочу силу. Становлення інформаційного суспільства та економіки знань, як закономірних супутніх процесів глобалізації світової економіки, супроводжується скороченням попиту на некваліфіковану робочу силу [17]. Як наслідок – стимулювання до вдосконалення людського потенціалу та підвищення конкурентоспроможності людського капіталу.

4. Перенесення виробничих потужностей. Традиційно низько-кваліфікована робоча сила, розміщена в країнах третього світу, отримує доступ до знань, вмінь та досвіду, накопичених в розвинених країнах протягом 150–200 останніх років, яких в інший спосіб отримати не змогла б.

Водночас, незважаючи на стійке переконання здійснення НДДКР та фундаментальних досліджень в межах розвинених економік [18, 19], приклад Індії, Малайзії та Індонезії [20], свідчить про їх перенесення до нових індустріальних країн, з логічними ефектами розширення доступу до передових світових наукових здобутків. Як наслідок, перенесення виробництва в країни третього світу забезпечує розвиток людського капіталу в цих країнах з досягненням ним якісних характеристик на рівні нових індустріальних країн та опосередковано провокує в них зростання соціальної мобільності.

Аналогічно, перенесення НДДКР та фундаментальних досліджень до нових індустріальних країн забезпечує розвиток в них якісних характеристик людського капіталу до рівня економічно розвинених країн. Спровоковане, таким чином, зростання соціальної мобільності створює передумови зростанню людського капіталу країни та переходу у групу економічно розвинених країн.

5. Зростання мобільності людського капіталу. Поглиблення глобалізації розширює кругозір та інформаційне охоплення світових процесів носіями людського капіталу. Диференціація національних економік, і в першу чергу їх офіційних та неофіційних ринків праці, виступає мотивом до міграції людського капіталу. Відтак просторові переміщення виступають супутнім явищем глобалізаційних процесів для включених у них національних економік.

Об'єктивно міграційні наслідки глобалізації для людського капіталу слід ототожнювати з позитивами розвитку досліджуваної проблеми. В межах національних ринків традиційно існує сектор робочих місць, непривабливих через високу трудомісткість чи низький розмір оплати праці для місцевого населення. Таким чином, заповнення мігрантами непривабливих робочих місць забезпечує для економіки виконання робіт, та здійснення функцій, неможливих для закритих економічних систем. Як наслідок, людський капітал країни зростає, дає можливість вступити в конкурентну боротьбу за інвестиції в національну економіку за новозабезпеченими функціями. Водночас для країни-донора послаблення тиску на ринок праці та соціальну систему знімає проблему негативних

наслідків системних економічних криз для формування, відтворення та застосування людського потенціалу.

На рівні людського капіталу бізнесових структур переваги присутні для країни-реципієнта. Наявність такого роду людського капіталу стимулює утворення та розвиток галузей та секторів економіки, існування яких без працівників-мігрантів неможливе. Економічний ефект утворений таким чином, призводить до додаткового залучення інвестицій, зростання масштабів національної економіки. Для країни-донора, досвід отриманий мігрантами виступає запорукою розвитку економіки за умов повернення, розвитку бізнесових структур та нових секторів економіки, надходження інвестицій від носіїв людського капіталу.

На рівні людського капіталу особи, формується ресурсна база розвитку та відтворення людського потенціалу, досвід співпраці з особами інших ментальних та національних груп, передовий досвід соціальної організації суспільства, міжетнічної взаємодії.

Провоковане глобалізацією зростання соціальної мобільності забезпечує динамічне відтворення людського капіталу за рахунок пошуку осіб з високим людським потенціалом серед кожної з верств населення країни, усунення перепон, за рахунок високої мобільності, зміни приналежності до соціальних груп, динамічне генерування розвитку еліти. Ефект від стимулювання глобалізацією соціальної мобільності проявляється у формуванні висококонкурентного людського капіталу усіх рівнів.

6. Утворення нетрадиційних форм зайнятості. Науково-технічний прогрес, що забезпечив інформаційну складову глобалізації та виступає ключовим рушієм інформаційного суспільства, одночасно виступив запорукою віртуалізації праці. В межах існуючого інформаційного забезпечення традиційна присутність на території підприємства для інтелектуальної праці втратила обов'язковий характер. Зокрема, персонал підприємства виконує інтелектуальну працю в межах місць проживання чи перебування та з допомогою комп'ютерних мереж передає предмети праці на підприємство. Особливою формою виступає праця вільнонайманих працівників (freelancer), коли суб'єкт господарювання, приватні особи чи органи влади виступають з пропозицією виконання певної інтелектуальної праці, оплата якої проводиться без укладання договірних відносин. Ключовою перевагою застосування вільнонайманих працівників – можливість використання людського капіталу з будь-якої точки планети, ігноруючи при цьому національні кордони.

7. Підвищення впливу транснаціональних корпорацій (ТНК) на ринок праці. Транснаціональні корпорації володіють близько 40 % виробничих ресурсів та охоплюють близько 75 % світової торгівлі [15, 21]. Водночас вони виступають основним каналом експорту-імпорту капіталу, технологій, основних засобів, ноу-хау, інвестицій, управлінського досвіду, інтелектуального капіталу тощо. Таким чином, об'єктивно розвиток людського капіталу країни, бізнесових структур та особи прямим чином залежить від присутності ТНК на національному ринку. Узагальнення існуючих закономірностей, зокрема, залежності рівня економічного розвитку та наявного людського капіталу, демонструє тенденцію низького рівня вказаних показників для країн, що обмежують присутність ТНК. Їх прихід наприклад, до країн Перської затоки забезпечив швидкий розвиток людського капіталу та зростання рівня соціально-економічного розвитку Кувейту, Катару, ОАЕ [15, с. 252]. Прихід ТНК на ринки Східної Європи сприяв швидкому реформуванню посттоталітарних країн, зростанню в них конкурентоспроможності людського капіталу, прикладами чому є економіки Польщі, Чехії, Угорщини [15, с. 254].

На відміну від більшості розвинених країн, Японія та Південна Корея класифікуються як монополістичні економіки, в яких домінують ТНК. Наявність останніх забезпечила стрімкий розвиток Японії після Другої світової війни та перетворення в одного з лідерів економічного розвитку, і Південної Кореї після конфлікту на Корейському півострові [22, с. 146, 149–153, 161]. Для порівняння, відсутність ТНК в Індонезії, Малайзії та інших країнах регіону за інших однакових умов, не дала цим країнам можливість перейти до групи розвинених країн.

8. Посилення ролі міжнародних організацій в розвитку людського капіталу. Глобалізація світової економіки призвела до зростання ролі загальносвітових чинників формування людського капіталу порівняно з внутрішньо-національними. Водночас регулювання, наявне в межах суверенних держав, забезпечене нормативно-правовими актами, на міжнародному рівні реалізуються виключно в межах двосторонніх та багатосторонніх договірних відносин. Найвищим рівнем формування договірної бази забезпечення відтворення людського капіталу на сучасному етапі виступають міжнародні організації, наприклад Міжнародна організація праці (МОП). Зокрема, визначальну роль у функціонування МОП відіграють конвенції та рекомендації, спрямовані на формування норм праці, відносин між наймачами та працівниками тощо (додаток Б), рис. 4.2.

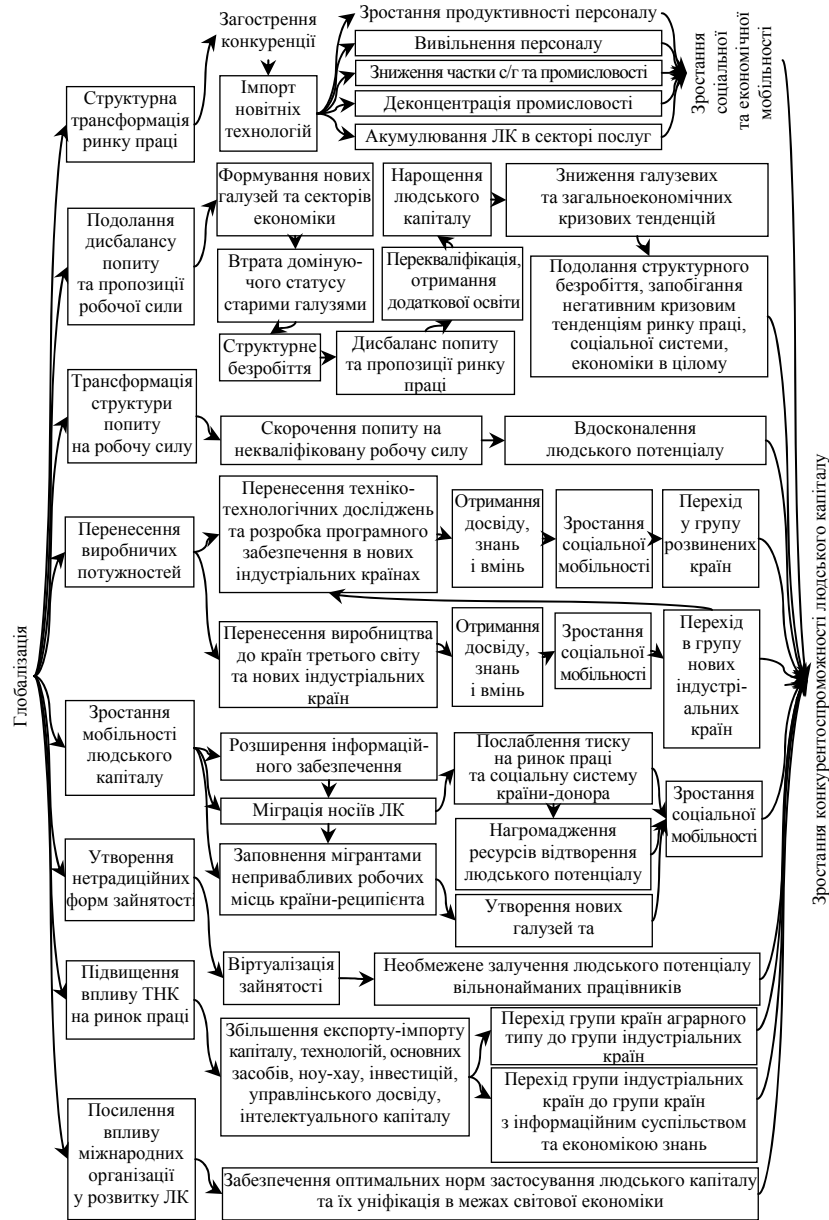


Рис. 4.2. Глобалізаційні наслідки формування, застосування і відтворення людського капіталу

Детально описані глобалізаційні складові формування людського потенціалу та капіталу та механізм їх перетворення у якісні та кількісні характеристики, а також узагальнені наслідки глобалізаційних змін для процесів формування, застосування та відтворення людського капіталу, дають підстави вважати регулювання участі у глобалізаційних процесах дієвим інструментом управління конкурентоспроможністю людського капіталу. Зокрема, міграційну політику при реалізації завдань збереження наявного людського потенціалу та капіталу, нагромадження світового досвіду за рахунок інтенсивних контактів носіїв людського капіталу з громадянами країни реципієнта, їх культурою, соціальною, економічною та політичною організацією. Водночас, на сучасному етапі, на наш погляд, більш привабливими та актуальними слід вважати перспективи отримання ефектів формування людського капіталу від наслідків глобалізації для зростання соціальної мобільності.

Останнє, за використання в якості інструменту управління конкурентоспроможністю, забезпечує перетворення системи господарювання переходом від економік аграрного та індустріального типів, до інформаційного суспільства, економік індустріального та інформаційного типів до економіки знань. Опанування глобалізаційних ефектів соціальної мобільності, забезпечує системні зміни механізму формування, застосування та відтворення людського капіталу та потенціалу.

Окрему увагу слід приділити спроможності економіки конкурувати за міжнародні інвестиційні та інноваційні ресурси. Одним із ключових чинників конкурентоспроможності тут виступають масштаби економіки, які на цьому етапі дослідження можна ототожнювати національним споживчими ринками. Останні на основі мультиплікатора споживання стимулюють відтворення господарської бази економіки, зростання інвестицій, ресурсів відтворення людського капіталу та потенціалу.

#### **4.2. Людський чинник у підвищенні конкурентного потенціалу**

Запропонований в межах викладених класифікацій людського капіталу, рівень держави чи національної економіки виступає новим видом людського капіталу, що гіпотетично на сучасному етапі в структурі ключових складових містить спроможність

держави конкурувати за інвестиційні проекти в межах глобалізованої світової економіки. Водночас на цьому етапі дослідження чітко відстежується існування двох підсистем людського капіталу країни: знаннево-освітнього, тобто господарського потенціалу та споживчого, що відповідає обсягам споживання, тобто масштабам національної економіки.

Традиційно, перший трактується як людський капітал, що виступає основою, чинником чи ресурсом формування, відтворення та функціонування ринкових, регуляторних, галузевих інститутів, господарського механізму, чим є близьким до людського капіталу особи та бізнесових структур [23]. Другий виступає активом національної економіки, що визначає її масштаби, інвестиційну віддачу, спроможність держави забезпечити високий статус у світовій економіці та глобальній системі міждержавних економічних зв'язків, і ґрунтується на категорії споживання.

Як показує практика та наявні до цього часу дослідження, інвестори за рівних інших умов визначають пріоритетними інвестиційні проекти, що приносять максимальні ефекти. Такими, за виключенням спекулятивних інвестицій, виступають національні ринки з найвищими масштабами споживання [24, с. 42–43].

Відстеження залежності між економічним розвитком ряду країн та людським потенціалом свідчить про існування між ними стійкої детермінанти, де зокрема високий рівень валового внутрішнього продукту відповідає високому показнику індексу людського розвитку (додаток В), рис. 4.3 [25].

З формальної точки зору, логіка візуально представленої закономірності визначається наявністю серед критеріїв, включених до Індексу розвитку людського потенціалу, показника валового національного продукту (ВНП), що близький за характеристиками до ВВП. Водночас, наявність і інших оціночних критеріїв розмиває залежність динаміки показника від ВВП. Зокрема, нівелювання показника чітко простежується на прикладі України, яка вийшла за межі власної групи за рівнем ВВП на одну особу за рахунок розвиненої освітньої інфраструктури та інфраструктури охорони здоров'я.

Перевірка міцності зв'язку між індексом розвитку людського потенціалу та обсягом ВВП на одну особу, 149 країн, включених у звіт ООН у 2010 р., демонструє досить високий показник  $R^2_{ІРЛП-ВВП} = 0,711$ , а тісноту зв'язку з ВВП за паритетом купівельної спроможності  $R^2_{ІРЛП-ВВП(ПКС)} = 0,817$ , що об'єктивно виступає



аргументом на користь висловленої гіпотези стосовно залежності конкурентоспроможності людського капіталу країни від масштабів економічного розвитку.

За змістовним наповненням показники масштабів економічного розвитку відображають обсяг споживання товарів, продуктів та послуг. В свою чергу, їх зв'язок з людським капіталом характеризується структурою споживання, впливом зростання індивідуальних витрат та витрат домогосподарств на масштаби економічного розвитку держави. Тобто виявлений зв'язок між індексом розвитку людського потенціалу та ВВП цілком логічно пояснити на основі споживання в системі мультиплікативного відтворення економічних ефектів національної економіки. Об'єктом формування ефектів від експлуатації людського капіталу національної економіки, та їх перетворення в конкурентоспроможність держави на міжнародній арені виступає мультиплікатор споживання. Залежність між рівнем споживання і зростанням економіки визначається формулою:

$$M \frac{1}{1 - ГСС}, \quad (4.1)$$

де  $M$  – коефіцієнт мультиплікації;

$ГСС$  – гранична схильність до споживання.

Слід зазначити, що традиційно економічна наука розглядає мультиплікатор в межах інвестиційних концепцій, де показником розширеного відтворення виступають інвестиції чи грошово-кредитні ресурси, які перетворюються в інструменти забезпечення економічної рівноваги, регулювання економічного зростання за рахунок притоку додаткових ресурсів в сектори економіки в межах перерозподілу структури споживання та нагромадження капіталу. Водночас, попри саме інвестиційну інтерпретацію, залежність економічного відтворення від обсягів споживання є незаперечною.

З точки зору людського капіталу, конкурентоспроможність країни визначається масштабами економіки, за яких потенційні інвестори максимізують інвестиційні ефекти. Країни з найбільшими ринками виступають пріоритетними цільовими сегментами інвестування, і перелік лідерів за обсягами залучених інвестицій фактично співпадає зі списком лідерів світової економіки [26]. Розподіл країн за розмірами отриманих інвестицій є нерівномірний. Серед чинників логічним є виділення домінуючого – ефективності економіки, що забезпечує лідируючі конкурентні позиції навіть за відсутності необхідних для суперництва ресурсів та відносно низького потенціалу екстенсивного демографічного відтворення.

Таблиця 4.2

**Чинники формування конкурентоспроможності  
людського капіталу країни**

Наслідки існування	Напрямок оптимізації конкурентних ефектів
<i><b>Демографічний потенціал</b></i>	
Висока чисельність населення забезпечує стабільний попит на товари та послуги, що відносяться до груп задоволення первинних потреб та потребу в товарах тривалого користування і житлі	Стимулювання народжуваності, зниження смертності, програми залучення і адаптації мігрантів, зниження міграційних втрат населення
<i><b>Доходи населення</b></i>	
Високі доходи забезпечують масове споживання, трансформацію потреби у товарах тривалого користування та житлі в забезпечений грошима попит, розвиток високотехнологічних галузей економіки	Збільшення оплати праці, розширення кредитування
<i><b>Структура економіки</b></i>	
Висока частка секторів продуктів та послуг кінцевого споживання робить економіку еластичною відносно доходів та демографічного потенціалу населення, посилює мультиплікативні чинники відтворення масштабів економіки. Висока частка мілітарних секторів знижує мультиплікативні ефекти. Висока частка сировинних секторів робить економіку нееластичною до розвитку людського капіталу	Стимулювання приватного підприємництва, дерегулювання економіки, зняття бар'єрів експортно-імпорتنих операцій та іноземного інвестування
<i><b>Регулювання економіки</b></i>	
Зарегульована економіка нееластична до змін в людському капіталі, відсутні еволюційні зміни в механізмі формування конкурентоспроможності, гальмується розвиток людського капіталу	Дерегулювання економіки, усунення неконкурентних бар'єрів роботи дозвільної системи, лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків, економічні союзи з країнами групи інформаційного суспільства та економіки знань
<i><b>Корупція</b></i>	
Деформується механізм формування конкурентоспроможності людського капіталу, державні інститути не реалізують регуляторні функції й існують лише номінально, формується олігархічна економіка з непрогнозованими перспективами та ризиками розвитку	Антикорупційна політика, глобальна конкуренція

Як показує практика та досвід, до чинників формування конкурентоспроможності країни відносяться (табл. 4.2):

- демографічний потенціал – чисельність населення, споживачів, зростання яких формує резерви збільшення виробництва і, як наслідок, національної економіки;

- доходи населення, збільшення яких поряд ефектами попереднього чинника, зміщує структуру споживання в сторону товарів тривалого використання, забезпечує формування високотехнологічних галузей орієнтованих на інноваційний розвиток, нагромадження ресурсів інвестування в освіту, охорону здоров'я, наукові дослідження тощо;

- структура економіки, в якій переважають галузей, орієнтованих на товари кінцевого споживання та незначна частка мілітаризованих секторів забезпечує високий мультиплікативний ефект від приросту споживання;

- відсутність надмірної концентрації державного регулювання галузей і секторів економіки, дерегулювання системи управління макроекономічними процесами, усунення бар'єрів міжнародної торгівлі;

- низький рівень економічної та політичної корупції, що забезпечує уникнення вищості окремих осіб, національних, соціальних та політичних груп над іншим населенням.

У межах приведених чинників два перших визначають формування людського потенціалу держави, а три останні – його перетворення в людський капітал. Демографічний потенціал України відносить її до групи країн з високими перспективами розвитку в мовах економіки знань. Зокрема, за чисельністю населення станом на 2009 р. Україна займає двадцять сьоме місце серед двісті тридцяти дев'яти країн та територій світу включених до звіту ООН та шосте серед країн Європи (додаток Г).

Як показує досвід Індії та Індонезії, динамічне зростання чисельності населення забезпечує входження до групи найбільш потужних країн, зокрема до Великої двадцятки (G-20). Аргументом саме на користь екстенсивного впливу демографічного чинника виступає факт, що ВВП на душу населення в цих країнах в 2009 р. нижчий від аналогічного показника України [27]. З цієї точки зору, динаміка приросту чисельності населення демонструє негативні тренди зі скороченням з 52 млн чол. у 2001 р. до 45,7 млн чол. у 2009 р. З тридцяти найбільших за кількістю населення країн, схожа негативна ситуація спостерігається в Російській Федерації – 0,47 %

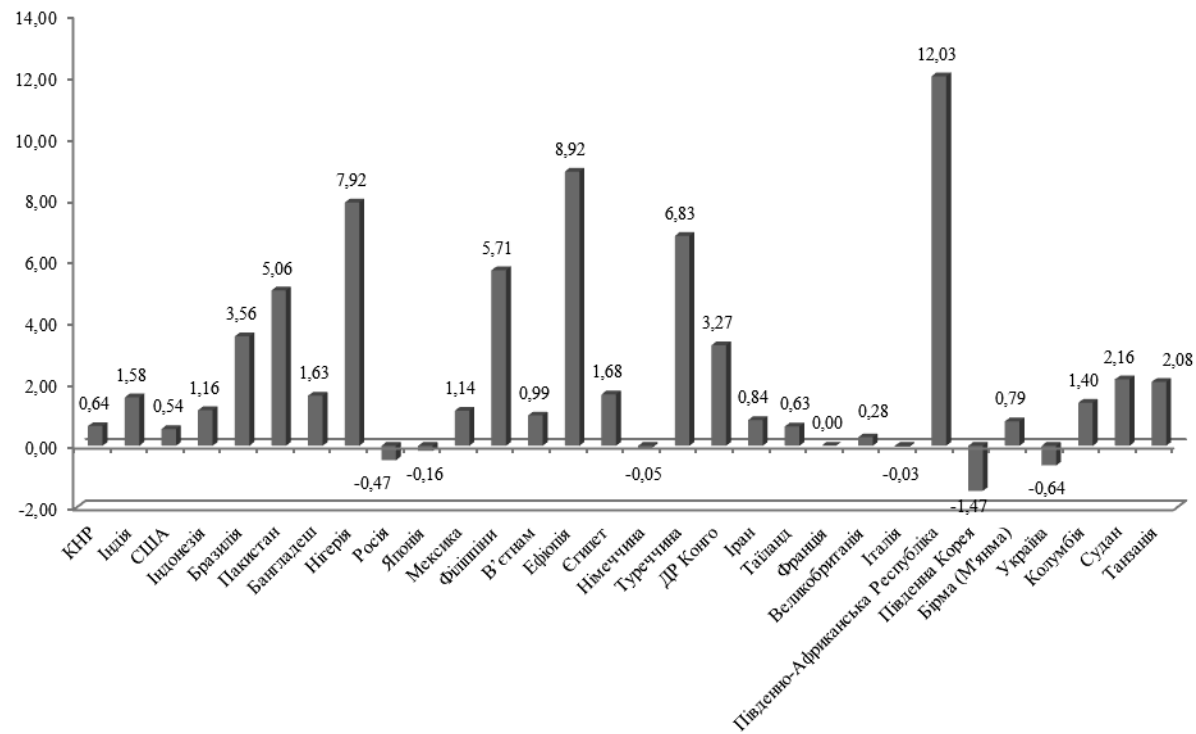


Рис. 4.3. Приріст чисельності населення групи найбільших країн, %

зниження чисельності, в меншій мірі Японії – 0,16 %, Німеччині – 0,05 %, Італії – 0,03 %, значно гірша – в Південній Кореї – 1,47 %. Водночас значне зростання демографічного потенціалу спостерігається в країнах Африки, зокрема ПАР – 12,03 %, Ефіопії – 8,92 %, Нігерії – 7,92 %, і Азії і Океанії, зокрема Туреччині – 6,83 %, Філіппінах – 5,71 %, Пакистані – 5,06 %, Бангладеш – 1,63 % (рис. 4.3).

На відміну від демографічного чинника, за рівнем доходів Україна значно поступається економічно-розвиненим країнам, що слід сприймати як джерело низької конкурентоспроможності людського капіталу на рівні економіки чи країни. З однієї сторони, можна привести приклади, коли низькі доходи населення КНР виступають запорукою низької вартості експортованих товарів та їх цінової конкурентоспроможності. Водночас низький рівень заробітної плати в недостатній мірі забезпечує відтворення людського потенціалу, і, як наслідок, конкурентоспроможність людського капіталу за таких умов значно нижча від потенційно можливого рівня. З іншої сторони, внутрішні споживчі ринки формуються з попиту населення, сформованого на основі його доходів. Тобто за необхідності значного інтервалу часу на демографічне відтворення людського потенціалу, динамічне зростання доходів населення виступає домінуючим чинником зростання національної економіки, окремих її секторів та галузей, і, як наслідок, ключовим джерелом забезпечення інвестиційної привабливості, яка і розглядається ознакою конкурентоспроможності.

Підтвердженням такого роду припущення слугують дані статистики країн зі схожими до України економіками, зокрема Польщі, Чехії, Угорщини, Болгарії, Естонії, Литви, Латвії. Зокрема, перевірка на тісноту зв'язку показала високе значення коефіцієнта кореляції між показником мінімальної місячної заробітної плати та валових інвестицій в економіку країни  $r^2 = 0,8279$ . Схожа залежність спостерігається і для показника ВВП, з тіснотою зв'язку 0,8083 (додаток Д). Логічним поясненням отриманій залежності слід вважати значення доходів населення для формування купівельної спроможності, та як результат, обсягів секторів національної економіки та її масштабів загалом.

Якщо слідувати наведеній логіці, нарощення конкурентоспроможності людського капіталу України вимагає збільшення рівнів доходу, що для переважної більшості тотожне зростанню заробітної плати. Разом з тим, як показує практика та дослідження між-

народних організацій, нарощення рівня доходу залишається достатньо складним, а для деяких країн нездійсненним завданням [28].

По суті, корінь проблеми криється у наслідках підняття заробітної плати зайнятого економічно активного населення. За інших незмінних умов, зростання заробітної плати перетворюється на додаткові витрати суб'єктів господарювання, що виступає передумовою збільшення витрат і ціни продуктів, товарів та послуг, і одночасно зниженням їх конкурентоспроможності порівняно з нерезидентами. В таких умовах ймовірними сценаріями розвитку роботодавців виступає:

– перше – скорочення чисельності найнятого персоналу одночасно зі зниженням господарської активності;

– друге – підвищення продуктивності за рахунок модернізації технічних засобів, технологічних процесів та організації праці.

За першого сценарію, економіка отримає негативні наслідки у формі безробіття, зниження доходів населення, скорочення масштабів економіки, і ймовірність його реалізації з боку регулятора залишається незначною. Другий сценарій більш привабливий для нарощення конкурентоспроможності людського капіталу країни, оскільки, з однієї сторони модернізує економіку, а з іншої – збільшує її масштаби. За обох сценаріїв дії суб'єктів господарювання є вимушеними, і вибір серед приведених альтернатив відбувається в умовах існування критичних, системних обмежень, якими в даному випадку виступає здатність країни чи окремих секторів економіки наростити продуктивність за рахунок технічної та технологічної модернізації.

Порівнюючи показник продуктивності приведених попередньо країн Центральної, Східної та Південної Європи, а також України, слід зазначити, що найбільший потенціал реалізації другого сценарію залишається у вітчизняної економіки. Зокрема ВВП на душу населення, як середній показник продуктивності, в Україні становить в 2009 р. 6 400 дол. США, що значно нижче показника інших країн, де, наприклад, найбільш схожа за природним потенціалом Польща демонструє значення ВВП на одну особу 18100 дол., тобто на 11700 тис. дол. США або в 2,83 рази вище (рис. 4.4).

Початок нарощення доходів населення, відповідно, перетворюється в точку відліку модернізації економіки. З точки зору конкурентоспроможності, проведення модернізації можливе для суб'єктів господарювання та країн, що значно відстають в технічному та технологічному розвитку від передових світових економік.

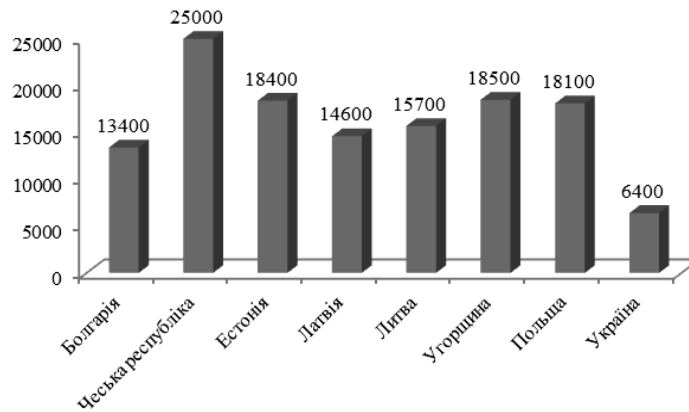


Рис. 4.4. ВВП на душу населення, дол. США (за ПКС) [29]

Неможливість вдосконалити наявні ресурси та в ході модернізації наростити техніко-технологічну базу, очевидно, призводить до розвитку за першим сценарієм, і є небажаною для розвинених країн та країн з перехідною економікою, що до них долучаються.

Реалізація другого сценарію гіпотетично приваблива країнам що розвиваються та перехідним економікам, що не досягли значного економічного прогресу. Поряд з конкурентними ефектами збільшення масштабів економіки, зростання продуктивності супроводжується підвищенням ефективності експлуатації людського капіталу. Причиною зростання ефективності є дотримання паритету між приростом продуктивності праці та витратами на неї, де перший має випереджати приріст заробітної плати. Таким чином, модернізація економіки на додаток до вищенаведених ефектів другого сценарію формування конкурентоспроможності людського капіталу країни, забезпечує зростання експлуатаційної ефективності.

Станом на 2009 р. показник ефективності експлуатації людського капіталу в Україні найнижчий, і становить 1,71 (рис. 4.5). Запропонований показник розраховано, як співвідношення ВВП на душу населення до заробітної плати, і демонструє, скільки одиниць ВВП приносить кожна одиниця витрат на оплату праці носіїв людського капіталу.

Найнижчий рівень показника в Україні, безумовно виступає аргументом на користь потенційної можливості нарощення продуктивності, а разом з нею – збільшення доходів населення. Водночас потенційні можливості такого способу нарощення конку-

рентоспроможності лежать за межами області управління людським капіталом і визначаються здатністю масово залучити інвестиції модернізації всієї економіки одночасно.

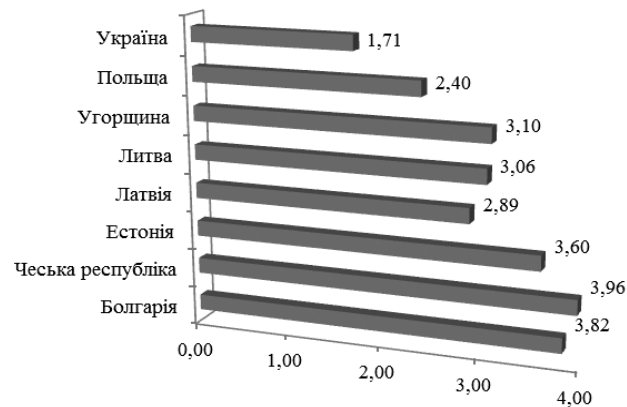


Рис. 4.5. Коефіцієнт ефективності експлуатації людського капіталу

Приклади економічного зростання країн Центральної, Східної та Південної Європи підтверджують можливість досягнення наміченого ефекту в межах викладених пропозицій – значне нарощення доходів носіїв людського потенціалу, що виливається у зростання конкурентоспроможності людського капіталу національної економіки.

Питання потенційного вибору серед запропонованих сценаріїв також визначається сукупністю системних чинників, серед яких:

- наявність технічних та технологічних резервів росту продуктивності економіки;
- конкуренція та потенційна конкуренція між країнами, що включаються в модернізацію економіки;
- рівень доходів носіїв людського капіталу;
- кон'юнктура ринку праці.

Очевидно, що країни з найвищим рівнем продуктивності вичерпали резерви такого напряму нарощення конкурентоспроможності людського капіталу національної економіки, і за незмінних інших умов, змушені частково поступитись в межах перерозподілу інвестиційних потоків товарних ринків та ринків послуг. Обсяги поступок визначаються потенційною здатністю наростити конкурентоспроможність людського капіталу, а сам процес триває до моменту зрівняння в продуктивності економіки.



Слід зазначити, що існування чистої конкуренції між країнами зустрічається вкрай рідко, тому наслідки необов'язково прямим чином відчуються через загострення економічної конкуренції. Як показує практика, конкуренція стає відчутною за окремими товарними групами чи в окремих секторах економіки [30, с. 75; 31, с. 39; 32–34; 35, с. 72]. Формування переваг в системі координат “продуктивність–оплата праці” з перемінним успіхом може тривати від п'яти років до кількох десятиріч.

Інший чинник – рівень доходів носіїв людського капіталу, визначає резерви збільшення оплати праці. Високе значення показника оплати праці – ознака вичерпування резервів її підвищення. За низького значення, резерви становлять розмір, що відповідає зростанню до середнього рівня серед країн-конкурентів за рівної продуктивності. Зокрема, для проаналізованої групи країн (табл. Д.1, додаток Д), підвищення оплати праці носіїв людського капіталу Чехії, Естонії та Болгарії можливе без нарощення продуктивності. Розрахований коефіцієнт ефективності свідчить про недооцінку людського капіталу цих країн (див. рис. 4.6).

Поряд з наведеними чинниками, необхідно виділити також роль кон'юнктури ринку праці, що виступає критерієм вибору напрямів підвищення доходів носіїв людського капіталу, розподілу статусу об'єктів та суб'єктів регуляторної політики, місця та ролі в регуляторному процесі кон'юнктури ринку праці. Зокрема за домінування на ринку праці працедавців, що відповідає перевищенню попиту на робочі місця над їх пропозицією, суб'єкти господарювання досягають задач з мінімальними витратами на рекрутинг та в умовах наявних альтернатив спроможні залучити людський капітал з відносно низькою заробітною платою. За приведеної кон'юнктури зростання доходів населення досягається шляхом підвищення розміру мінімальної заробітної плати та прирівняних до неї інструментів в межах регуляторної політики держави на ринку праці.

Альтернативний варіант розвитку кон'юнктури ринку праці характеризується домінування носіїв людського капіталу, за якого спостерігається перевищення кількості робочих місць над кількістю потенційних працівників. В умовах дефіциту людського капіталу суб'єкти господарювання змушені підвищити пропозиції з заробітної плати, і, як наслідок, необхідне зростання відбувається без регуляторного втручання держави, на основі збалансування в межах дії ринкових механізмів.



**Рис. 4.6.** Сценарії підвищення конкурентоспроможності людського капіталу національної економіки в системі нарощення доходів населення

Повертаючись до формування конкурентоспроможності людського капіталу, доводиться констатувати, що конвертаційні чинники, наприклад структура економіки визначають здатність збільшити її масштаби на основі ефекту мультиплікатора, де зокрема, наявність вертикально інтегрованої системи пов'язаних між собою секторів та галузей національної економіки відповідає максимальному значенню показника мультиплікатора. Водночас залежність від експортного постачання чи орієнтація на імпорт, знижують показник мультиплікації, скорочують потенційну кількість вторинних ефектів та ускладнюють процес регулювання. Таким чином, логічно реалізовувати напрями оптимізації конкурентних ефектів на основі стимулювання підприємництва орієнтованого на виробництво кінцевого продукту та обслуговування населення. Останнє традиційно ототожнюється з розвитком приватного підприємництва.

Разом з приведеними заходами, доцільним є відтворення замкнутого циклу технологічного процесу для секторів, ще не мають передумов розвиватись без експортно-імпортних постачань. За ефективної реалізації такого роду заходів, генерування мультиплікативних ефектів відбувається з-за меж країни і передбачає зниження витрат внутрішніх ресурсів на підвищення конкурентоспроможності людського капіталу національної економіки.

Запорукою підвищення конкурентоспроможності на основі економічних ефектів, що ґрунтуються на використанні мультиплікативного ефекту, є також дерегулювання економіки та подолання проблем корупції. Перше має на меті усунення бар'єрів, що породжуються надмірним регулюванням економіки та зводять нанівець намагання задіяти мультиплікативний інструмент підвищити конкурентоспроможність людського капіталу та на його основі інвестиційну привабливість національної економіки. Фактично, бар'єри надмірного регулювання не дають можливість капіталізувати людський потенціал. Їх усунення здійснюється з метою підвищення ефективності процесу перетворення людського потенціалу в людський капітал.

Проблема корупції небезпечна для конкурентоспроможності людського капіталу тим, що призводить до деградації державних інститутів, і, як наслідок, регуляторна політика не реалізується. Людський капітал не формується а його існування допускається лише в межах копіювання структур інформаційної економіки та економіки знань з використанням продуктів та послуг вироблених в них. Здатності відтворювати такі товари та послуги в межах національної економіки відсутня.

### 4.3. Галузеві наслідки зростання мобільності робочої сили

Перетворення людського капіталу в домінуючий фактор виробничих відносин, поряд з раніше обґрунтованими закономірностями прояву в бізнесовому середовищі, демографічних процесах, перетворень суспільних формацій, виступає ключовим чинником формування системи економічних відносин та одночасно галузевих перетворень, визначає структуру галузей, закономірності їх розвитку. Поверхневий аналіз структурних галузевих змін розвинених, нових індустріальних країн та групи країн третього світу дає підстави стверджувати про залежність галузевої структури економіки від етапу суспільного розвитку, процесів трансформації відносин власності реформування економічного механізму та змін домінуючого фактора виробництва. Автори досліджень структурної проблеми розвитку економік схиляються до думки про закономірний характер домінування галузі сільського господарства в аграрних цивілізаціях, близько 78–85 % від чисельності зайнятих, промисловості на етапі індустріального суспільства – 55–65 %, за зайнятості в сільському господарстві – 28–40 %, сектора послуг на етапі інформаційного (постіндустріального) суспільства – 60–75 %, за зайнятості в промисловості – 25–30 %, сільському господарстві – 10–12 % [36, с. 62].

Водночас, за наявного різноманіття економік та передумов його формування, на сучасному етапі розвинені країни демонструють перевершення приведених параметрів, що гіпотетично виступає аргументом на користь завершення для них періоду інформаційного суспільства, за яким за висновками, отриманими на етапі аналізу еволюції розвитку суспільних формацій, неминуче слідує економіка знань. Наявні вибіркові статистичні матеріали відносять до цієї групи країн США, Канаду, Австралію тощо (рис. 4.7).

Очевидними чинниками наявних структурних пропорцій виступає вартість людського капіталу. Високе значення вартості людського капіталу сільського господарства спонукає заміщувати низькопродуктивну людську працю технічними засобами, інвестувати в новітні технології, обладнання та засоби виробництва. Вимушений рівень продуктивності знижує попит на людський капітал і призводить до його виштовхування в інші сектори економіки.

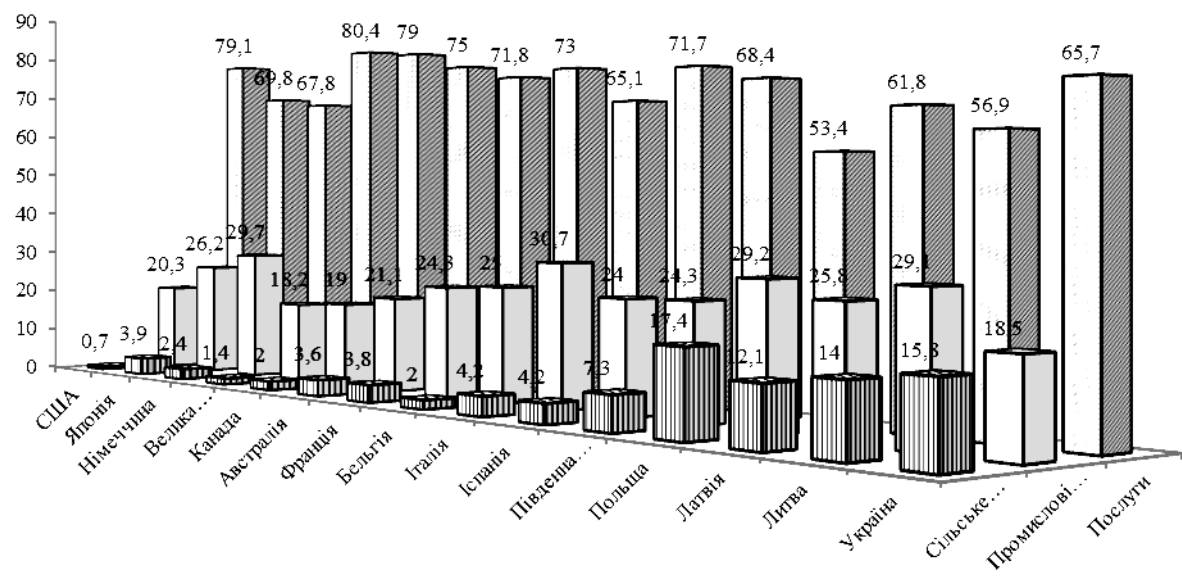


Рис. 4.7. Галузева структура економік постіндустріальних та індустріальних країн за часткою зайнятих (дані додатка Е)

Аналогічний процес на пізніх етапах індустріального суспільства притаманний також виробничому сектору, в наслідок чого, вартість зайнятого в ньому людського капіталу знижується з 65–75 % на етапі економічного зростання індустріального суспільства до 20–25 % на етапі зростання інформаційного суспільства та зародження економіки знань.

Оскільки в умовах домінування економіки знань сільське господарство та промисловість підпорядковані сектору послуг, можна з певністю стверджувати, що обмежені можливості розширення підпорядкованих секторів, провокують тенденції загального зниження зайнятості в них в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Таким чином, за рівнозначного впливу інших чинників економічного розвитку наявна тенденція в структурі національних економік виступає свідченням:

– по-перше, етапу суспільного розвитку та зумовленого ним формування продуктивних сил;

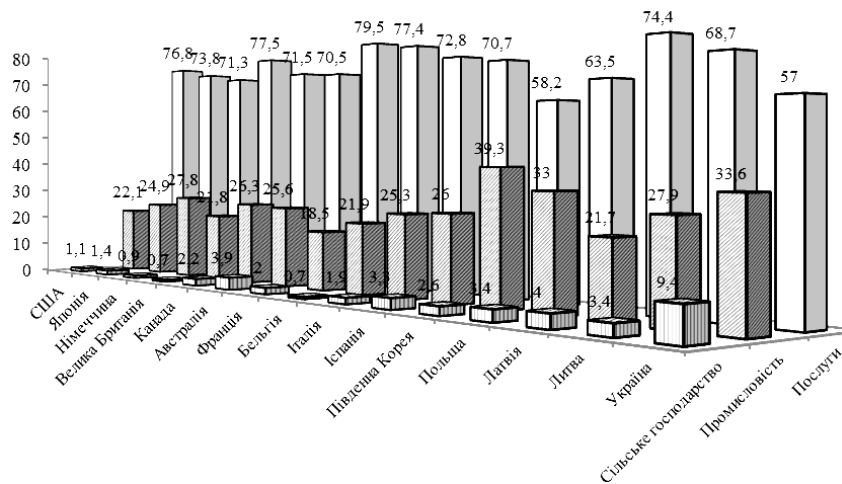
– по-друге, готовності перейти до наступного етапу суспільного розвитку;

– по-третє, статусу людського капіталу, наявності потенційних ресурсів його формування та відтворення, інституційної системи застосування;

– по-четверте, ключовою роллю людського капіталу в комплексі чинників економічного розвитку, функціонування основних секторів економіки.

Останнє твердження одночасно близьке як для структури секторів за часткою зайнятих, так і за обсягом отриманого в секторах ВВП. Порівняння, наприклад, частки зайнятих в сільському господарстві та частки ВВП отриманого в секторі сільського господарства індустріальних країн та постіндустріальних (інформаційне суспільство, економіка знань), чітко демонструє, що в останніх за рахунок вищої продуктивності нижча частка зайнятих забезпечує вищий рівень виробництва (рис. 4.8, на основі даних додатка Е).

Водночас структуру економіки Японії, Німеччини, Великої Британії, Франції, Бельгії, Італії, Іспанії можна віднести до країн, що знаходяться на пізньому етапі індустріального суспільства – ранньому етапі інформаційного суспільства, за яких попри скорочення зайнятих в сільському господарстві та промисловості, рівень технологій не забезпечує продуктивності за розміром аналогічної до США, Канади та Австралії.



**Рис. 4.8. Галузева структура економік постіндустріальних та індустріальних країн за часткою ВВП**

Очевидні економічні здобутки групи країн пізнього індустріального суспільства в першу чергу пов'язані з ефективністю економічного механізму держав та господарського механізму національних компаній. Водночас, за нижчого рівня продуктивності, країни другої групи поступаються конкурентоспроможності країнам першої групи за рахунок нижчої конкурентоспроможності людського капіталу.

Низький рівень продуктивності праці в сільському господарстві і переважній більшості в промисловості, пов'язаний з традиційними способами їх ведення, застосуванням традиційних технологій, доступних для освоєння в економіках аграрного типу, а також в нових індустріальних країнах, і країнах з перехідною економікою. Таким чином, в коротко та середньо терміновій перспективі друга група країн вступає в конкуренцію з третьою, економіка якої знаходиться на первинних етапах зрілого індустріального розвитку, наприклад, Південна Корея, Польща, Латвія, Литва та четвертою – аграрних економік, за вартістю людського капіталу [37, с. 35–41]. За традиційних технологій та засобів виробництва при вищій ціні людського капіталу перспективи поступитись в конкуренції є очевидними. Закономірність існування конкурентно-невігідних позицій стимулює подолання недоліків застосування традиційних тех-

нологій, за яких нарощення продуктивності приводить до раніше згаданого виштовхування частини зайнятих в сектор послуг. Як наслідок структурних змін, сектори економіки набувають значень, близьких до структури країн першої групи, а людський капітал виступаючи основою економіки знань, прямо визначає її формування.

Процес структурних зрушень в економіках розвинених країн тривав десятиліття і набув еволюційного характеру. Аналогічні зміни в перехідних економіках відбувались протягом 5–10 років [38, с. 26–27], і більш показові для оцінки наслідків зміни суспільних формацій для розвитку людського капіталу і забезпечення його конкурентоспроможності.

Наведені на рис. 4.1 та 4.2 показники свідчать про закономірність віднесення до цієї групи Польщі, Латвії, Литви, а також України, де частка сільського господарства низька для віднесення до країн аграрного типу та одночасно залишається достатньо високою для ототожнення з економіками інформаційного та знанневого типу. Відмінність від останніх також спостерігається за нижчою продуктивністю в сільському господарстві та промисловості.

Структурні зміни в економіці України протягом 1991–2010 рр. характеризуються зростанням частки зайнятих у сфері послуг та зниженням у сільському господарстві і промисловості (рис. 4.9, на основі даних табл. Ж додатка Ж).

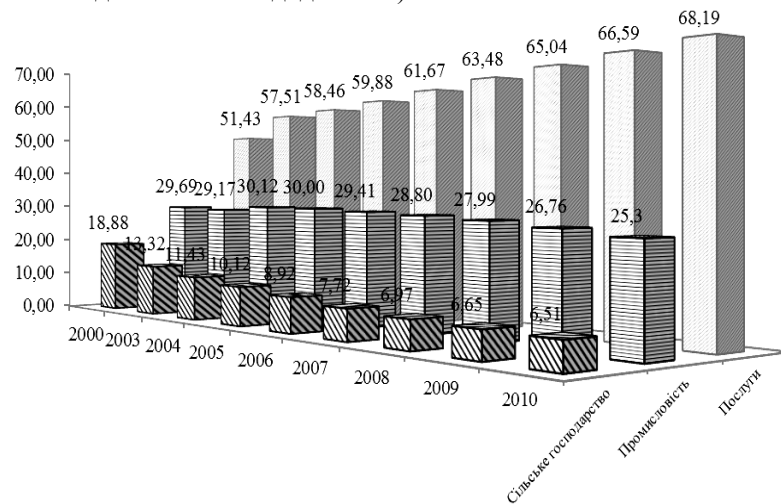


Рис. 4.9. Галузева структура економіки України за часткою зайнятого населення, %



З 2000 р. до 2010 р. частка офіційно зареєстрованих працівників сільського господарства знизилась з 18,88 % від загальної чисельності зайнятих до 6,51 %. За наведений період зниження частки зайнятих в промисловості відбувалось значно нижчими темпами з 29,69 % у 2000 р. до 25,3 % – у 2010 р. Разом з тим, частка зайнятих у сфері послуг зростає з 51,43 % у 2000 р. до 68,19 % – у 2010 р.

У межах традиційно застосовуваних у національних економічних дослідженнях концепціях, зміна структури зайнятих, її перерозподіл за рахунок промислового та аграрного секторів традиційно інтерпретуються в якості деіндустріалізації економіки. Останнє розглядається як процес зниження рівня індустріального розвитку в силу несприятливої дії деструктивних чинників економічного спаду, притаманний країнам, де в силу фінансових чи політичних криз намітилась тенденція до деградації чи повного зникнення окремих галузей.

Застосовуване узагальнення, на наше переконання, не цілком справедливе до галузевих структурних зрушень в Україні. Очевидна проблема, що постає в ході оцінки чинників розвитку промисловості полягає у врахуванні ефективності їх роботи. В першу чергу питання стосується критеріїв технічної та технологічної застарілості, калькулювання витрат, матеріало- та енерговитрат. В силу відсутності конкуренції та повної монополізації господарських відносин, стан промисловості України на момент отримання незалежності, аналогічно як і аграрного сектора слід охарактеризувати як перенесення проблем підвищення ефективності на перспективу.

Відставання розвитку основних секторів економіки України за структурою, організацією, інституційним забезпеченням, методами та інструментами менеджменту, досвідом управлінців вищого та середнього рангів слід порівняти з періодом 1950–1960 рр. країн Західної Європи та Сполучених Штатів, коли за кризи перевиробництва постали аналогічні виклики. Відтак проблема деіндустріалізації галузей не має однозначного пояснення, допускає двояке трактування та в кожному конкретному випадку вимагає оцінювання на основі діалектики сукупної дії чинників, що її викликали.

Якщо в період тотального економічного спаду 1986–1998 рр. зниження обсягів промислового виробництва та чисельності зайнятого в промисловому секторі населення трактується виключно як деіндустріалізація, то з початком економічного зростання в 1998 р. актуальності набуває формування господарських механізмів інфор-

маційної економіки. В умовах перманентного становлення останньої, відмічені втрати домінуючої ролі промислового сектора залишаються достатньо логічними.

З точки зору проблем дослідження конкурентоспроможності людського капіталу, в механізм галузевих перетворень закладено необхідність модернізації технологічних процесів та технічного забезпечення, де слід розглянути кілька гіпотетичних випадків.

1. Очевидне намагання наростити конкурентоспроможність промислових продуктів вимагає застосування високотехнологічного обладнання, встановлення якого забезпечує відносно вивільнення персоналу за вищої продуктивності праці. Як результат, незадіяний персонал вивільняється та через дію механізму ринку праці виштовхується в сектор обслуговування. В межах статистичних звітів процес такого роду виштовхування супроводжується зниженням чисельності зайнятих в промисловості за одночасно відносною незмінності обсягів економічної активності промислового сектора. І лише після адаптації вивільнених носіїв людського капіталу промисловості, з перетворенням в людський капітал сектора послуг, масштаби економічної активності останнього розпочинають динамічне зростання.

Аналогічні процеси характерні й аграрному сектору, де перелік технічних та технологічних чинників більший за перелік чинників промислового сектора. На додаток до технічного вдосконалення засобів виробництва, що визначає технологічний процес, додатковим чинником виступають результати селекції та генетичного вдосконалення. Як наслідок, структурні зрушення в аграрному секторі мають більш динамічні прояви розвитку та наслідки для структурних зрушень з подальшим вивільненням економічно-активного населення.

Приведені чинники дають підстави вважати, що структурні зміни в економіці, засновані на ключовому статусі людського капіталу, поряд з передумовами у формі перетворення цільових промислових та сільськогосподарських ринків з домінуванням поведінки продавця на домінування ринку споживача, визначаються розвитком інновацій та НТП.

Відмінною рисою галузевих структурних зрушень в економіці України від еволюційних змін в розвинених економіках слід також вважати синхронність у виштовхуванні зайнятих в промисловому та аграрному секторах. В результаті одночасного виштовхування єдиним здатним для зростання зайнятості сектором зали-

шається сфера послуг, в яку і відбувається перетікання незадіяного економічно-активного населення.

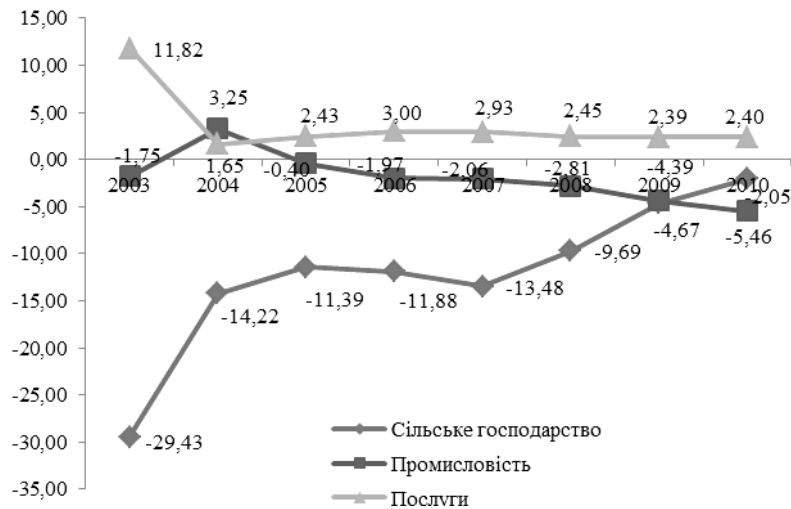
2. Підвищення якості людського капіталу промислових та сільськогосподарських підприємств можливо досягнути виключно шляхом збільшення доходів його носіїв, що покривають витрати на базові фізіологічні потреби та одночасно забезпечують необхідний обсяг коштів для вдосконалення людського потенціалу. Конкуренція з іноземними виробниками обмежує резерви можливого нарощення матеріальної мотивації віддачі людського капіталу, через що його якість недостатня для подолання викликів загострення конкуренції. Як наслідок, неконкурентоспроможні промислові та сільськогосподарські виробники банкрутують, а працівники звільняються. За масового тотального характеру не конкурентоспроможності вивільненні носії людського капіталу витісняються у сектор послуг, де конкуренція з боку іноземних компаній мало відчутна.

3. Соціально-економічні зміни, зокрема зростання вимог до стандартів життя не знаходять відповідного забезпечення в межах сучасного розвитку продуктивних сил. Як наслідок, в пошуках напрямів матеріального забезпечення населення включається в масові трудові міграції та реалізує себе в самозайнятості. На ринку виникає дефіцит робочої сили та скорочуються місця потенційного працевлаштування. Оскільки найменш оплачуваними на сучасному етапі залишаються робочі місця в аграрному та промисловому секторах, викликане таким чином скорочення зайнятості виглядає достатньо закономірним.

Слід зазначити, що галузеві структурні зміни, як показують результати попередніх досліджень виступають етапом еволюції економічного механізму та господарського механізму діяльності підприємств. Таким чином, логічно на даному етапі дослідження визначити незворотність наявних структурних змін і в економіці України. Одночасно, актуальним є визначення межі, до якої триватимуть структурні зміни. Галузева структура економіки, хоча і набуває традиційних обрисів, домінування сектора послуг – близько 68,19 %, зниження частки промисловості – до 25,3 % та аграрного сектора – до 6,51 %, проте ще далека від оптимального рівня, характерного, наприклад, Сполученим Штатам, де в секторі послуг зайнято 76,8 % економічно активного населення, промисловості – 22,1 % та аграрного сектора – 1,1 %.

Свідченням стану галузевих структурних зрушень виступає динаміка наростання чи спадання процесу, зокрема, для досліджу-

ваної проблеми – приросту або зниження зайнятих. Динаміка зміни структури зайнятості для основних, з точки зору зміни суспільних формацій, галузевих груп знижується на кінець аналізованого періоду (рис. 4.10).



**Рис. 4.10. Динаміка галузевих зрушень у структурі зайнятого населення, %**

Висока динаміка зростання чисельності зайнятих в секторі послуг на початок аналізованого періоду свідчить, що структурні зрушення в цей період відбуваються за третім та другим сценарієм, оскільки динаміка приросту вища за традиційно інноваційне оновлення виробничих потужностей промислового та аграрного секторів, за результатами якого відбувається перетікання людського капіталу в сектор послуг. Стабілізація показника приросту частки зайнятих в секторі послуг на рівні 2,39–2,45 % свідчить про існування значних резервів перерозподілу людського капіталу за рахунок промислового та аграрного секторів.

Необхідно констатувати, що в аналізованому періоді загалом кількість зайнятих має тенденцію до зниження, в межах якої і відбувається перерозподіл людського капіталу між групами галузей (табл. Ж.1, додаток Ж). Очевидно, що дія другого та третього сценаріїв має місце до початку інвестиційного буму 2005–2008 рр., коли за зниження зайнятих в аграрному та промисловому секторах зростання відбувається гіпотетично на основі економічного розширення

в секторі послуг і підвищення ефективності технологічних процесів, застосування технічного забезпечення матеріального виробництва.

Динаміка скорочення частки людського капіталу, задіяного в промисловому та аграрному секторах знижується, що свідчить про поступове вичерпування ресурсів перерозподілу. Водночас механізм перерозподілу за волатильної економіки набуває видозмінених форм. Наприклад, в 2004 р. зниження частки зайнятих аграрного сектора супроводжувалось зростанням аналогічного показника як сектора послуг, так і промисловості, хоча в наступних періодах частка зайнятих в промисловості постійно знижується.

При формуванні механізму управління конкурентоспроможністю людського капіталу слід пам'ятати, що виявлені тенденції мають місце для показників офіційної статистики України, де оцінка проводиться на основі найманих працівників і неофіційний сектор зайнятості традиційно ігнорується. Тобто, не враховано самозайнятність в домашніх господарствах аграрного сектора та тіньової економіки промисловості. Міжнародні та зарубіжні джерела приводять інші показники, де, наприклад, у 2008 р. частка зайнятих в аграрному секторі становить 15,8 %, в промисловості – 18,5 %, в секторі послуг – 65,7 % (додаток Е). Як наслідок, існує необхідність врахування місця і ролі тіньового сектора економіки при формуванні та управлінні механізмом забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу.

Зміни в структурі отриманого за аналогічний період ВВП достатньо прогнозовані із зростанням частки сектора послуг та одночасним зниженням частки промислового та аграрного секторів (рис. 4.11). Еволюційний, поступальний характер галузевих структурних зрушень свідчить про системний, закономірний характер розвитку економіки України.

Зміни в структурі зайнятого в секторах економіки населення, очевидно не вплинули на економічні результати їх розвитку та вписується у запропонований нами механізм виштовхування людського капіталу з базових секторів в індустріальній економіці та з промислового сектора економіки в сектор послуг в умовах інформаційного суспільства та економіки знань.

Відмінний характер розвитку сектора послуг на сучасному етапі полягає, головним чином, в представлені зайнятих в ньому суб'єктів господарювання приватними підприємствами, малими та середніми підприємствами.

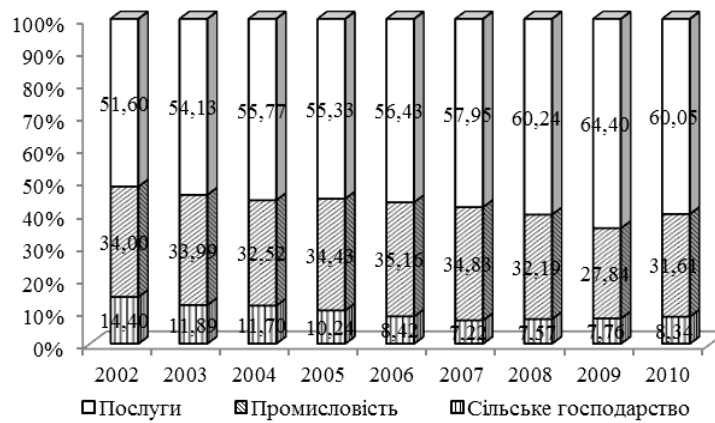
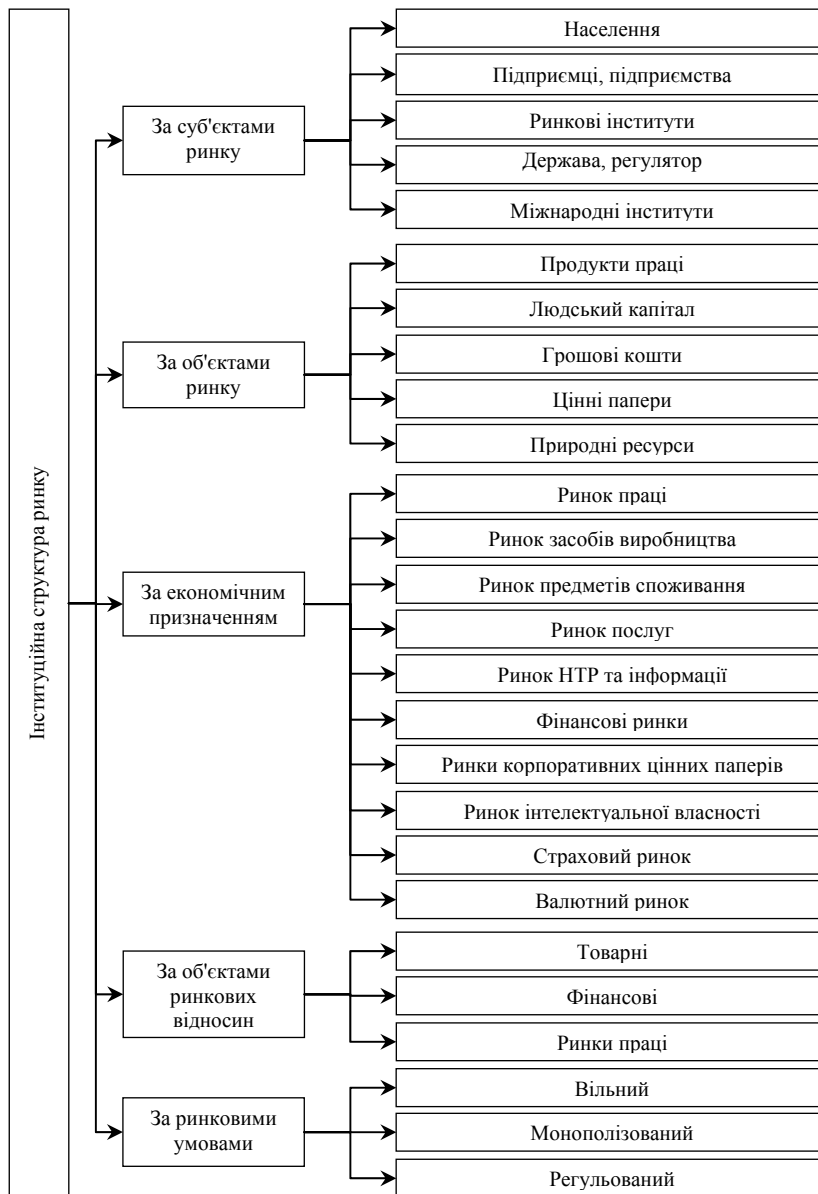


Рис. 4.11. Структура ВВП України

Регулювання діяльності цієї групи суб'єктів господарювання, зокрема на сучасному етапі – введення в дію дискримінаційного податкового кодексу, наявності непрозорої дозвільної системи чи корупційної складової в діяльності санітарно-епідеміологічних, екологічних чи державних пожежних інспекцій, закономірно впливають на процес перерозподілу людського капіталу між основними секторами економіки. І очевидно, спроможні відтягнути в часі закономірний розвиток інформаційного суспільства, економіки знань, спотворити в них статус людського капіталу.

Звертаючись до проблем структурних змін у суспільному розвитку слід також констатувати, що за сучасних особливостей розвитку економіки, ринок як системоорганізуючий механізм характеризується багаторівневою розгалуженою сукупністю підсистем, що в ході взаємодії суб'єктів ринку становлять цілісну систему безперервного відтворення людського капіталу. Ефективність відтворення людського капіталу, поряд з великим переліком чинників на етапі суспільних змін, визначається галузевою структурою та похідними від неї складовими. Тобто, ринкові ефекти формування конкурентоспроможності людського капіталу визначаються різноманітністю його типів, що в сукупності становлять інституційну систему його формування, відтворення та застосування (рис. 4.12).

На додаток до секторальної структури, що традиційно розглядається в ході аналізу наслідків суспільних перетворень наведені складові інституційної системи очевидно слід розглядати як типову



**Рис. 4.12. Складові інституційної структури ринку (систематизовано автором)**

структуру взаємопов'язаних в ході еволюційного розвитку складових підсистем. Останні, в свою чергу, також мають складну системну побудову з розгалуженою структурою складових. Наприклад, за об'єктами ринкових відносин до групи товарних належать: споживчі ринки, матеріально-технічних ресурсів, науково-технічних розробок, нерухомості тощо. До групи фінансових ринків належать: кредитні, цінних паперів, валютні тощо.

Згідно з традиційним підходом до ринку праці слід віднести ринки робочої сили диференційовані за рівнем кваліфікації та спеціалізації. Але, оскільки традиційний підхід залишається малоефективним та непридатним для вирішення виявлених у дослідженні проблем та подолання наведених викликів підвищення конкурентоспроможності, модернізуючи традиційні підходи до ринків праці, слід віднести сектори: за кваліфікацією; спеціалізацією; ринок освітніх послуг; сектори інвестицій в освіту; підготовки, перепідготовки та перекваліфікації персоналу; рекрутингових операцій тощо.

За умов застосування запропонованого підходу формалізації людського капіталу в якості активу, очевидно в ринку праці існує потенціал радикальної модернізації, з подальшим виділенням домінуючої ролі професійної освіти та перетворенням у окремий сектор економіки, з розширенням масштабів в межах сектора послуг, розвитком інституційної системи, нормативно-правового забезпечення, формуванням інвестиційних інструментів на етапі нагромадження людського потенціалу, управлінських та ринкових інструментів на етапі конвертації людського потенціалу в людський капітал, розвитком похідних інструментів на етапі рекрутингу носіїв людського капіталу та застосування активу "людський капітал".

Як показує практика попередніх етапів суспільного розвитку, імовірні інструменти управління конкурентоспроможністю людського капіталу в процесі еволюції ринку мають всі можливості набути в умовах економіки знань інноваційних форм, що не зустрічаються на етапі аграрної, індустріальної та інформаційної економік. Не вдаючись до футуристичних передбачень та деталізації потенціалу модифікації інструментів управління людським капіталом в межах сформованих в системі управління робочою силою підходів, на теперішньому етапі дослідження слід зосередитись на засадах структурної політики, як середовища забезпечення еволюційного розвитку, модернізації ринку, форм, методів та підходів до формування, відтворення та застосування людського капіталу.



Галузева структурна політика реалізується на рівні держави, хоча і не спрямована прямим чином на формування людського капіталу національної економіки. За характером та змістовним наповненням вона являє собою сукупність регуляторно-управлінських заходів спрямованих на оптимізацію пропорцій економічної системи, і в межах традиційних підходів трактується в якості комплексу заходів щодо розвитку елементів економічної системи, що сприяють подоланню середньо- та довготермінових соціальних, економічних, політичних та суспільних викликів, забезпечують економічний розвиток та конкурентоспроможність економіки.

Реалізація задач структурної політики в межах сучасних вітчизняних концепцій розглядається через два типи структурної політики:

– пасивну – на основі створення правової бази вільного переміщення економічних факторів між секторами економіки та сферами господарських, соціальних та суспільних відносин, де структура економіки набуває раціонального співвідношення на основі зміни розмірів економічних ефектів та діє ринкове саморегулювання та самоврівноваження;

– активну – на основі застосування економічних, соціальних, політичних важелів, державних програм структурних перетворень, прямого інвестування структурної трансформації, формування спеціальних фондів, залучення іноземних і приватних інвестицій, податкових пільг, згортання виробництва у депресивних галузях, програм перепідготовки кадрів, прискорення структурних зрушень.

Застосування як активної, так і пасивної політики має комплекс переваг та недоліків. Не вдаючись в деталі, позитивні ефекти та негативні наслідки, слід зазначити, що застосування пасивної політики з однієї сторони забезпечує гармонійну систему, що в межах еволюційного розвитку економіки в перспективі захищена від структурного дисбалансу, не несе ризиків структурної неадекватності. За цілком позитивних наслідків отримання позитивних ефектів, як правило, відтерміноване в часі, а в ході еволюційних перетворень структура ринку далека від раціонального стану. На додаток до часових застережень, за недостатньої ресурсної бази відтермінування в часі триватиме до моменту отримання ресурсів збалансування системи, а за їх відсутності досягнення очікуваного балансу неможливе.

Застосування активної структурної політики забезпечує подолання проблеми тривалого часового відтермінування ефектів та

отримання ресурсної бази. Тобто, за обмеженого часового вікна структурних перетворень очевидно застосування активної структурної політики виглядає більш доцільним. На додаток до наведених аргументів, слід зазначити доцільність застосування активної структурної політики і у випадках, коли досягнення оптимальної структури еволюційним шляхом апріорі неможливо. На противагу позитивам застосування активної структурної політики, слід зазначити що негативи від неї, як правило, вищі ніж за застосування пасивної політики. Їх причина, головним чином, полягає в штучності отриманих на основі активної політики утворень та структури економіки, що потребує постійного підтримання попередньо реалізованих заходів на кожному етапі державного регулювання та, як наслідок, значних для цього ресурсів. За нестачі, зникнення чи тимчасового дефіциту необхідних ресурсів, розпочинаються структурні зрушення, що призводять до структурної кризи економіки.

Таким чином, в основі застосування структурної політики, гіпотетично лежить комплексний вибір підходів серед системи критеріальних оцінок доцільності та перспективної результативності.

Застосуванню та вибору форм реалізації структурної політики передуює постановка мети, задач та визначення очікуваних ефектів. В межах програм розвитку національної економіки України кінцевою метою структурної політики зазначено створення високо-ефективної соціально орієнтованої економіки з необхідністю здійснення її науково-технічної перебудови, зменшення ресурсомісткості виробництва, прискорення розвитку експортних виробництв, підвищення внутрішньої збалансованості.

З огляду на очевидну ваду програми, з точки зору проблеми дослідження – ігнорування викликів змін суспільних формацій для формування конкурентоспроможності людського капіталу, мету останнього доцільно формулювати на основі виявлених на попередніх етапах дослідження проблем. При формуванні мети структурної політики механізму управління конкурентоспроможністю людського капіталу, необхідно також врахувати відсутність будь-яких завдань, напрямів та заходів управління ринком праці, як системоутворюючої інституційної основи конвертації людського потенціалу в людський капітал. В межах задекларованої програми передбачено реформи медичного обслуговування, систем пенсійного страхування, освіти та соціальної підтримки, що опосередковано, в якості джерела формування чинників розвитку людського потенціалу, впливають на конкурентоспроможність людського капіталу.

З огляду на сучасний стан структурної політики, на даному етапі дослідження вкрай необхідним є визначення мети її реалізації. В межах традиційно застосовуваних наукових концепцій реалізація структурної політики передбачає досягнення структурних пропорцій між основними секторами економіки. Досвід показує, що досягти запланованих пропорцій практично неможливо, що визначається об'єктивними причинами:

– по-перше, нечітке розуміння перспектив розвитку та оптимальної для нього структури призводить до надмірної зарегульованості процесу;

– по-друге, жорстке дотримання пропорцій з навмисним обмеженням гіпотетично можливого приросту призводить до застою в обмежуваних секторах, зниження конкурентоспроможності, ефективності та їх подальшої деградації;

– по-третє, високі витрати на досягнення пропорцій, часто перевищують потенційні ефекти від структурної політики і, як наслідок, роблять її недоцільною.

Поряд з наведеними причинами, слід констатувати, що структурне регулювання призводить до гальмування еволюційного розвитку суспільства, зниження ефективності економічного та господарського механізму, обмеження чинників конкуренції і з точки зору проблеми дослідження – зниження конкурентоспроможності людського капіталу.

Таким чином, структурну політику доцільно застосовувати лише в умовах неможливості досягнути конкурентоспроможності людського капіталу в будь-який інший доступний спосіб. Отже, перелік підстав для структурного регулювання конкурентоспроможності людського капіталу зводиться до його застосування на етапі зміни суспільних формацій штучно стримуваної в розвитку економіки. З огляду на суттєве відставання України від економічно-розвинених країн та необхідність формування інституційної системи адекватної економічному механізму економіки знань, постає необхідність розвитку секторів вищої освіти, базової освіти та виховання, охорони здоров'я, фінансового сектора пов'язаного з кредитуванням населення та освіти, тощо.

Особливий напрям інституційного регулювання, поряд з перерахованими секторам, – структурна трансформація ринку праці, його модернізація до рівня адекватного ефективного використанню людського капіталу в умовах економіки знань.

З огляду на проблему дослідження, ринок праці слід розглядати, як сукупність відносин між носіями та покупцями людського капіталу стосовно передачі прав на користування та управління ним. Іншими словами, ринок праці являє собою систему господарських відносин сформованих на вартісній основі з передачі права на використання та управління людським капіталом щодо задоволення попиту на працю суб'єктами господарювання та її пропозицією носіями людського капіталу. З іншого боку, носії людського капіталу формують попит на засоби відтворення людського капіталу. Отже, ринок праці на рівні економічних категорій, слід розглядати як відносини з задоволення попиту на людський капітал і, водночас, з попиту на задоволення засобами на його відтворення.

Ефективне функціонування ринку праці, здатне конвертувати людський потенціал в людський капітал, тобто забезпечити його конкурентоспроможність, за умов існування юридично вільних носіїв людського капіталу та юридично вільних покупців прав на його застосування та управління. Такого роду функціонування характеризується особливостями:

- умов формування ринку праці;
  - активу “людський капітал”;
  - кон'юнктури, тобто формуванням попиту та пропозиції на людський капітал;
  - економічного механізму ринку праці.
- Суб'єктами ринку праці виступають:
- носії – власники людського капіталу;
  - підприємці – покупці прав на управління та використання людського капіталу;
  - уповноважені підприємцями особи – покупці прав на управління людським капіталом;
  - громадські організації, що відстоюють соціальні, економічні та політичні інтереси основних учасників ринку – продавців та покупців;
  - опосередковано на рівні формування регуляторно-нормативної бази – держава.

Основними елементами, за допомогою яких функціонує ринок праці виступають:

- людський капітал;
- право на володіння, управління та використання – похідний інструмент від людського капіталу;

- ціна – у формі заробітної плати, контрактної оплати робіт, матеріальної мотивації тощо;
- попит суб'єктів господарювання – потреба в людському капіталі;
- попит носіїв людського капіталу на засоби його відтворення;
- пропозиція людського капіталу – похідна від потреби носіїв людського капіталу на засоби його відтворення.

Купівля-продаж людського капіталу – процес його конвертації з людського потенціалу здійснюється в сфері обміну та знаходить відображення у фіксації в колективних та індивідуальних контрактах, з зазначенням умов та прав бізнесових структур, а також умов і прав носія людського капіталу, терміну дії та ціни – розміру оплати.

Ефективність обміну, тобто процес функціонування ринку праці ускладнюється системою відносин на ньому, здатністю на основі наявної нормативно-правової бази формалізувати відносини між учасниками ринку і, в першу чергу, на передачу прав на управління та використання людського капіталу. Останнє ж в свою чергу визначається еволюцією форм власності на продуктивні сили.

### Список використаних джерел

1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Знання, КОО, 2001. – 254 с.
2. Мацко І. В. Соціальна мобільність та іммобільність: визначення понять та традиція вивчення [Електронний ресурс] / І. В. Мацко. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mtpsa/2008/articles/Macko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtpsa/2008/articles/Macko.pdf).
3. Чуйко О. М. Психологічні механізми професійної мобільності фахівця / О. М. Чуйко // Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПНУ. – Т. XIII, Ч. 3. – С. 433–440.
4. Притік іноземних працівників в країнах ОЕСР та Росії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/29/57/48334125.xls>.
5. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах : монографія / Л. І. Михайлова. – К. : Центр навч. л-ри, 2008. – 388 с.

6. Цыренова А. А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды / А. А. Цыренова. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2006. – 176 с.
7. Прушківська Е. В. Походження, сутність і розвиток людського капіталу в умовах сучасних ринкових перетворень / Е. В. Прушківська, А. В. Переверзева // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1(79). – С. 196–202.
8. Оксамитна С. М. Динаміка соціальної структури та соціальної мобільності 1993–2003 / С. М. Оксамитна ; за ред. В. М. Ворони, М. О. Шульги // Українське суспільство 2003. Соціологічний моніторинг. – К. : Ін-т соціології НАН України, 2003. – С. 303–313.
9. Павлів-Самоїл Н. П. Соціально-трудова мобільність – чинники виникнення трудових міграцій в сучасних умовах / Н. П. Павлів-Самоїл // Митна справа. – № 2 (80), 2012, Ч. 2, К. 1. – С. 311–316.
10. Клименко О. А. Ключові передумови політичних процесів в Індії [Електронний ресурс] / О. А. Клименко. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Pmv/2012\\_4/07\\_klime.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Pmv/2012_4/07_klime.pdf).
11. Річ Посполита й Прибалтика [Електронний ресурс] / Изборник. – Режим доступу: <http://litopys.org.ua/dvornik/dv14.htm>.
12. Федулова Л. І. Особливості економіки знань на сучасній фазі розвитку суспільства: теорія і практика розбудови в Україні / Л. І. Федулова, Т.М. Корнеєва // Акт. пробл. економіки. – 2010. – № 4 (106). – С. 73–86.
13. Саллівон Д. Успіх у глобальній економіці // Економічні реформи сьогодні. – 2000. – № 34. – С. 12–18.
14. Мазурок П. П. Інституціональні зміни в розвитку людського капіталу як чинника економічного зростання / П. П. Мазурок ; відп. ред. А. Ф. Павленко // Вчені записки : наук. збірник. – Вип. 7. – К. : КНЕУ, 2005. – 212 с.
15. Македон В. В. Формат взаємодії транснаціональних корпорацій та реального сектора національної економіки України / В. В. Македон // Бюл. Міжнар. Нобелівського екон. форуму. – 2012. – № 1 (5). – Т. 1. – С. 250–258.
16. Лібанова Е. М. Ринок праці та соціальний захист / Е. М. Лібанова. – К., 2004. – 211 с.
17. Майсюра О. М. Формування кадрів інноваційного типу – нової генерації трудового потенціалу України / О. М. Майсюра // Акт. пробл. економіки. – 2010. – № 11. – С. 173–179.
18. Кривоус В. Державна підтримка інновацій у постіндустріальних країнах / В. Кривоус // Вісник ТДЕУ. – 2006. – № 2. – С. 156–161.
19. Liendbart J. Hi-tech industries in the EU // Eurostat. Statistics in focus. Industry, trade and services Theme 4.11.2003. – P. 3–14.

20. Ступак С. М. Світові тенденції розвитку інвестиційно-інноваційних процесів [Електронний ресурс] / С. М. Ступак. – Режим доступу: <http://intkonf.org/stupak-sm-svitovi-tendentsiyi-rozvitku-investitsiyno-innovatsiynih-protsesiv/>.
21. Нестеренко И. Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия / И. Нестеренко // Проблемы предпринимательства. – 1997. – № 2. – С. 26–31.
22. Андрійчук В. Г. Основні риси НТП в ринковій економіці та важливість переходу аграрної економіки на інноваційну модель розвитку / В. Г. Андрійчук // Економіка аграрних підприємств. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с.
23. Чорний А. В. Интеллект як соціально-економічна категорія і головний чинник сталого розвитку суспільства / А. В. Чорний // Акт. пробл. економіки. – 2010. – № 8. – С. 18–22.
24. Брикова І. Концепція міжнародної конкурентоспроможності національного регіону та її практичний вимір / І. Брикова // Міжнародна економічна політика. – № 4. – 2006. – С. 29–53.
25. Розподіл ВВП секторами економіки [Електронний ресурс] / The World factbook. – Режим доступу: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html#aq>.
26. UNCTAD Handbook of Statistics Інвестиції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.unctad.org/en/docs/tdstat36\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/tdstat36_en.pdf).
27. Annual population growth rate / Social indicators [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/socind/inc-eco.htm>.
28. Global Wage Report 2010/11 : Wage policies in times of crisis [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_145265.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_145265.pdf).
29. The World Factbook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>.
30. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
31. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.
32. Самолюк В. Оцінка інтенсивності розвитку конкурентного середовища в регіональному розрізі / В. Самолюк, Н. Грицина // Вісн. КНТЕУ. – 2004. – № 2. – С. 106–108.
33. Скударь Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху / Г. Скударь // Економіка України. – 2000. – № 6. – С. 24–30.

34. Уварова Т. Обеспечение конкурентоспособности как локальная функция управления предприятием / Т. Уварова // Предпринимательство, хозяйство, право. – 1999. – № 4. – С. 49–50.

35. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

36. Гальчинський А. С. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004–2015 роки). “Шляхом європейської інтеграції” / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. ; Нац. ін-т стратег. дослідж. ; Ін-т екон. прогнозування НАН України ; М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.

37. Контуры инновационного развития мировой экономики: Прогноз на 2000–2015 гг. – М. : Наука, 2000. – С. 343.

38. Маліцький Б. А. Обґрунтування інноваційної моделі структурної перебудови економіки України / Б. А. Маліцький, О. С. Попович, В. П. Соловйов та ін. – К. : ЦДПН, 2005. – 462 с.

39. Розподіл зайнятих за секторами економіки [Електронний ресурс] / The World factbook. – Режим доступу: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2048.html#us>.



## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

---

### 5.1. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства в перехідних економічних системах

Невід'ємною складовою трансформації соціально-економічних відносин в Україні є розробка нових методів управління процесом інвестування, які повинні відповідати завданням економічних перетворень на сучасному етапі.

Перехід управління інвестиційною діяльністю підприємства на якісно новий рівень передбачає необхідність опанування цілим комплексом питань, що пов'язані із специфікою інвестиційного процесу. Тому виникає необхідність у розробці та формуванні комплексного механізму управління інвестуванням з метою максимального використання переваг даного процесу.

Насамперед, подібний механізм повинен охоплювати аналіз різноманітних факторів, що впливають на процес інвестування, регламентувати розробку, обґрунтування і реалізацію управлінських рішень щодо управління інвестиційною діяльністю.

Як показали теоретичні дослідження та практична діяльність промислових підприємств у попередньому розділі на основі анкетного опитування, проблема формування механізму управління інвестуванням не вирішена тому, що відноситься до кола недостатньо розроблених і вимагає уточнення, удосконалення, адаптації накопиченого досвіду, тобто додаткових глибоких теоретико-практичних досліджень.

Дослідженню проблеми побудови механізму управління інвестиційною діяльністю присвячена значна кількість [1–6] теоретичних досліджень і практичних рекомендацій. Однак вони мають

локальний організаційний, економічний характер, що не забезпечує його комплексності. В першу чергу, доцільно розглянути суть поняття “механізм управління” у контексті економічної науки. Із філософської точки зору, механізм являє собою сукупність станів і процесів, з яких складається будь-яке явище, внутрішній пристрій, система управління. У загальному вигляді під механізмом розуміється внутрішній устрій, система складових елементів і різні варіанти їхніх взаємозв’язків, сукупність яких формує стан і зміст процесів, що відбуваються.

Наведені дослідження довели, що механізм управління інвестиційною діяльністю повинен бути представлений як цілісна організаційно-економічна система процесу інвестування, що є складовою частиною в загальній структурі господарського механізму підприємства. У цілому приведені визначення, доцільно розглядати як основу для формування сучасного поняття механізму управління інвестиційною діяльністю, що вимагає подальшого розвитку і адаптації. Таким чином, на нашу думку, під механізмом управління інвестиційною діяльністю слід розуміти послідовність інвестиційних заходів, яка зумовлена сукупністю взаємозалежних елементів, що формують стан і зміст процесів, відповідно до визначених параметрів ефективності спрямованих на досягнення індивідуальних переваг над конкурентами.

Механізм управління інвестиційною діяльністю складається з науково-технічних, інформаційних, соціально-економічних, організаційно-управлінських, виробничих, нормативно-правових, тактичних, стратегічних та інших взаємозалежних елементів, що забезпечують досягнення виробничого інтересу. Виходячи з цього, механізм управління інвестиційною діяльністю має бути спрямований на мотивацію і цілеспрямоване використання організаційних форм управління у виробничій і соціальній сферах.

Він реалізується шляхом формування цілей, завдань, основних функцій управління, принципів його функціонування, методів, організаційної структури управління та факторів і критеріїв оцінки ефективності управління, які разом розкривають відповідний механізм управління інвестиційною діяльністю (рис. 5.1). Як видно з рисунка, запропонований нами механізм управління інвестиційною діяльністю складається із детально запланованої послідовності інвестиційних заходів і включає наступні компоненти:

– визначення макроекономічних умов здійснення інвестиційної діяльності;



Рис. 5.1. Механізм управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства

- попередню діагностику внутрішнього середовища;
- розробку інвестиційної стратегії;
- розробку інвестиційної програми;
- механізм реалізації інвестиційної програми;
- механізм оцінки ефективності інвестиційної програми;
- механізм коригування інвестиційної програми.

Перераховані складові механізму управління інвестиційною діяльністю є взаємозалежними і достатніми для його успішного функціонування. Стержнем цього механізму є інвестиційна програма. Інвестиційна програма – це система заходів, спрямована на впровадження одного або декілька інвестиційних проектів за допомогою яких вирішуються певні інвестиційні завдання відповідно до визначеної інвестиційної мети.

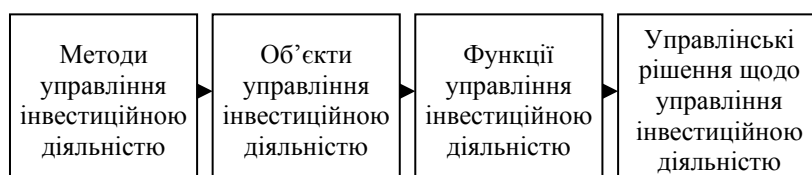
Інвестиційна програма може поєднувати декілька інвестиційних проектів. Механізм контролю організовує діючу систему перевірок за виконанням прийнятого рішення, обраного з бази альтернативних сценаріїв.

Мотиваційний фактор зацікавлює виконавців в досягненні позитивних результатів, погоджуючи їх з особистими інтересами інвесторів. Комунікативний елемент, що входить до механізму управління інвестиційною діяльністю, дозволяє змінювати і коригувати прийняте рішення, відповідно до рівня мінливості та ризику зовнішнього середовища; надає даному механізму циклічний характер. Так, у разі одержання позитивного результату механізм сприятиме додатковим інвестиційним надходженням, у разі негативного результату – повертає інвесторів до першого етапу.

Запропонований механізм управління інвестиційною діяльністю на підприємстві має певні переваги: він враховує специфіку предметної області; дозволяє представити її у категоріях цілей і заходів, з урахуванням рівня значущості.

Зазначені переваги концентруються в характеристиках механізму управління інвестиційною діяльністю, а саме: гнучкості; динамічності; синергійності; ефективності; мотиваційності; інформативності; циклічності. Таким чином, взаємозалежні елементи механізму управління інвестиційною діяльністю змінюються за змістом і послідовністю.

У зв'язку із викладеним, механізм управління інвестиційною діяльністю виконує безліч функцій, вирішує завдання та включає форми і методи самореалізації (рис. 5.2).



**Рис. 5.2. Модель функціонування механізму управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства**

Першочергово необхідно визначитися у відношенні основних функцій і завдань механізму. Функції, як вираження сутності інвестування, різноманітні і спрямовані на реалізацію права власника на прибуток, відповідно до затрачених зусиль і засобів вирішення протиріч між рівнем розвитку продуктивних сил підприємства і конкретними формами прояву виробничих відносин в процесі інвестування.

Основними функціями механізму виступають: регулювання пропорцій процесу інвестування; вирішення протиріч між рівнем розвитку виробничих сил об'єкта інвестування і конкретних форм існуючих виробничих відносин.

Завдання, що випливають з функцій, концентруються в забезпеченні організаційної концептуальної спрямованості об'єкта і суб'єкта інвестиційного процесу, високій ефективності інвестування, ефективності дій виконавців, удосконаленні структури виробництва і управління.

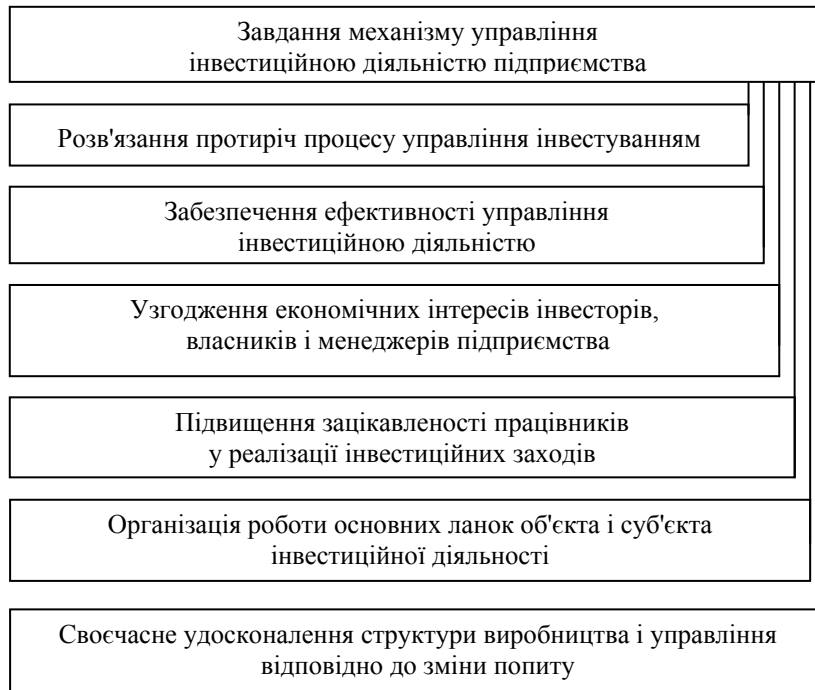
Структура механізму управління і термін його дії залежать від цілей і завдань соціально-економічного розвитку виробництва. Він може адаптуватися, здобувати нові риси під впливом різних умов господарювання, не змінюючи при цьому своєї сутності. Завдання механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства представлені на рис. 5.3.

Механізм управління інвестиційною діяльністю є динамічною і чутливою економічною системою, яка ґрунтується на відповідному базисі і має діючу надбудову.

Базисом механізму є економічні закони, взаємозв'язок яких відповідно до ієрархії взаємодії, дозволяє отримати результат інвестування. Без правильного використання й урахування дії яких механізм не зможе виконувати своїх основних функцій.

Для виконання функцій інвестування необхідна відповідна надбудова, що втілена в правових нормах зовнішнього інвестиційного оточення, що реалізує свої функції через представницькі, дер-

жавні органи, систему управління підприємства – об'єкта інвестування. Головною функцією надбудови є налагодження стійкого взаємозв'язку між інвесторами, органами влади і управління, керівництвом підприємства.



**Рис. 5.3. Структурні елементи управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства**

Інструментами надбудови є мотиваційні заходи ідеологічного, морального і матеріального впливу на інвесторів та осіб, які приймають участь в інвестуванні. Таким чином, надбудова відповідає за мотивацію та інформованість сторін-учасників процесу інвестування.

Вся сукупність складових, механізму управління інвестиційною діяльністю від базисних відносин до надбудови, має певний рівень самостійності і в той же час являє собою цілісну систему процесу управління інвестуванням. Незважаючи на загальність інвестиційних процесів, яка полягає в кінцевій меті, а саме, в досягненні поставлених комерційних результатів і суспільних цінностей,

таких як матеріальні, екологічні, моральні, ідеологічні, технічні, технологічні, естетичні, механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства може мати відмінності, що містяться у формах, методах інвестування.

Існуючі відмінності обумовлені стадійністю розвитку об'єктів інвестування; різними підходами до управління; національними і культурними традиціями; історичними обставинами, неповторністю ситуацій зовнішнього інвестиційного оточення. На механізм управління інвестиційною діяльністю підприємства впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. До них, як правило, відносять мікро- та макросередовища, але на нашу думку названі фактори впливу потрібно розширити, доповнивши факторами впливу мезо- та мегасередовища.

Дія механізму управління інвестиційною діяльністю тільки тоді може бути успішною, коли він буде побудований на обґрунтованій системі принципів. Складність її розробки і використання полягає в актуалізації принципів, що раніше застосовувалися.

У літературі [7, с. 39; 23, с. 50–58] досить докладно розглянуті особливості застосування принципів в процесі побудови і реалізації механізму, його організації і планування, однак вони в основному приділяють увагу оптимізації внутрішніх елементів.

У цілому сукупність принципів реалізації механізму управління інвестиційною діяльністю можна представити сукупністю системних, організаційних, тактичних та стратегічних принципів що зображено на рис. 5.4.

Запропонована система принципів є складовою частиною змістовної інтерпретації теоретичних основ управління інвестиційною діяльністю, що зосереджує теоретичні знання і дозволяє синтезувати методи, інструменти і моделі інвестиційних перетворень.

До системних принципів належать: цілісність, інтегративність, ієрархічність, динамічність, стабільність, самоорганізація. Системні принципи дозволяють формувати найбільш ефективні інвестиційні стратегії, пов'язані з розвитком підприємства, в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє вирішенню певних інвестиційних задач. Крім того, системні принципи дозволяють якнайкраще досягти погодженості інвестиційної стратегії підприємства із загальною стратегією його економічного розвитку. Поряд з цим найкраща реалізованість інвестиційної стратегії досягається за рахунок використання найбільш ефективної організаційної структури.



**Рис. 5.4. Принципи побудови механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства**

У той же час організаційні принципи побудови механізму управління інвестиційною діяльністю визначаються його цілями і стратегією. Завдання розробленого механізму полягає в досягненні цілей, для яких воно було створене. Ефективність вирішення даного завдання полягає в досягненні мети в конкретно обумовлені проміжки часу і при найменших витратах. Однак під впливом зміни попиту та темпів розвитку науки і техніки, збільшення масштабів і ускладнення виробництва, обмеженості ряду ресурсів та інших факторів може змінюватися характер і напрями цілей, змінюються способи їх досягнення. Тому організаційні принципи додають певну гнучкість і пристосованість механізму управління інвестиційною діяльністю.

Необхідно також зазначити, що організаційні принципи зумовлюють вектор руху інформаційних потоків між різними складовими елементами механізму управління інвестиційною діяльністю, що також впливає на ефективність, визначає тактику про-



ведення інвестиційної діяльності. Організаційні і системні принципи дають можливість забезпечення комплексного підходу до управління інвестиційною діяльністю на основі розробки і реалізації інвестиційної програми.

До тактичних відносяться принципи: професіоналізму, що вимагає від розробників системних управлінських знань в області інвестування; балансу інвестиційних ризиків; структуризації цілей і задач; відповідальності за ухвалені рішення. Відповідальність забезпечує виконання прийнятих інвестиційних рішень на основі використання принципу професіоналізму; мотивації, що забезпечує моральну і матеріальну зацікавленість розробників і виконавців інвестиційних проектів для досягнення заданих параметрів ефективності, втілених у наступному принципі ефективності механізму інвестування. Ефективним повинен бути кожен етап та задачі, що розв'язуються в межах механізму з метою досягнення на цій основі синергійного ефекту управління інвестиційною діяльністю. Тактичні принципи відповідають критеріям часу, тобто оперативності, поетапній ефективності і включають в себе: обстеження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, вибір методу генерації; синтез системи цілей і їхню структуризацію, ранжування заходів створення банку альтернативних сценаріїв, відповідно до критеріїв ефективності, реалізацію і контроль за виконанням рішення, мотивацію, інформованість і аналіз результатів.

Стратегічні принципи забезпечують досягнення критеріїв якості, надійності і динамічності дії механізму в довгостроковій перспективі. До них належать: прогнозування, комунікативність, адаптивність. Принцип прогнозування припускає прийняття рішень на основі прогнозованої інформації про тенденції зміни у зовнішньому середовищі. Принцип комунікативності враховує інтереси суб'єктів зовнішнього середовища при прийнятті інвестиційних рішень. Принцип адаптивності дозволяє механізму приймати зміни, що відбуваються у зовнішньому оточенні.

Запропонована система принципів повинна бути покладена в основу теоретичного базису механізму управління інвестиційною діяльністю на підприємстві.

Таким чином, механізм управління інвестиційною діяльністю необхідно будувати при використанні системи загальних законів виробництва, споживання, обміну і розподілу, а також системи організаційних, системних, тактичних і стратегічних принципів, що забезпечують якість, надійність, економічність і стійкість

механізму. Використання розглянутих і запропонованих принципів, цілей, задач, етапів при побудові механізму управління інвестиційною діяльністю дозволить забезпечити його вірогідність у досягненні цілей інвестування в коротко- та довгостроковому періоді.

### **5.2. Інвестиційні стратегії в системі функціонування механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства**

Сучасний етап реформування економіки України істотно змінив умови функціонування підприємств, збільшилась кількість проблем, які необхідно вирішувати самостійно, поширилася сфера діяльності, в яких потрібно самостійно приймати рішення тощо. Зазнала змін філософія управління підприємством, його організаційна структура, трансформаційні зміни обумовили адекватні перетворення внутрішнього середовища. Прискорення процесів, які відбуваються у зовнішньому оточенні, ускладнюють вирішення проблем адаптації до зовнішніх змін, що обумовлює необхідність використання нових підходів управління. Таким підходом у сучасних умовах є стратегічне управління інвестиційною діяльністю, основним елементом якого є розробка інвестиційної стратегії.

Як свідчить практика управління промисловими підприємствами, концепції стратегічного управління не використовуються, лише незначна частка підприємств використовує окремі елементи стратегічного планування та орієнтується на стратегічне управління. Разом з тим 85 % керівників підприємств відмітили актуальність розробки стратегії інвестиційної діяльності, як чинника успіху за нестабільних умов господарювання. Перешкодою у використанні стратегічного управління у інвестиційній діяльності підприємства є відсутність відповідних фахівців та методичних рекомендацій щодо розробки та оцінки інвестиційної стратегії.

Основними елементами інвестиційної діяльності підприємства є: визначення цілей та шляхів їх досягнення, розробка власної інвестиційної стратегії, встановлення контролю за її реалізацією, аналіз інвестицій, формування і управління інвестиційним портфелем, оцінка ефективності інвестиційного управління.

Пріоритетним завданням розробки інвестиційної стратегії управління інвестиційною діяльністю підприємства є уточнення етапів її побудови та розробки структурних елементів.

Аналіз літератури [8, с. 96; 9, с. 21; 10, с. 117] дозволив визначити ці етапи. Не зупиняючись на них, зазначимо, що перераховані етапи правомірні, однак вони не враховують мотиваційного фактора та критеріїв ефективності. Недоліком розглянутих етапів є відсутність особливостей динамізму і ризикованості зовнішнього середовища. Разом з тим, мінливість зовнішнього середовища вимагає подальшого поглиблення теоретичного обґрунтування етапів процесу формування інвестиційної стратегії, що відповідають вимогам трансформаційного періоду. На нашу думку перелік етапів повинен ще охоплювати: визначення критеріїв ефективності; оцінювання інвестиційних ризиків; мотивація виконавців; прийняття рішення про продовження, коригування, припинення інвестиційної стратегії.

Запропонований доповнений перелік етапів дозволяє: пов'язувати поставлені цілі і можливі результати за допомогою вибраних критеріїв ефективності; коректувати прийняте рішення відповідно до рівня ризику. Включення етапу "мотивація виконавців" – забезпечує моральну і матеріальну зацікавленість розробників і виконавців у їх результативних діях, та у разі одержання позитивних результатів – сприяє додатковим вливанням капіталу, а у разі негативного – повертає інвесторів до першого етапу формування інвестиційної стратегії. Перелік етапів розробки інвестиційної стратегії підприємства, що відповідає вимогам трансформаційного періоду, представлений на рис. 5.5.

У той же час інвестиційна стратегія розробляється відповідно до загальних стратегічних завдань, що постають перед підприємством. Це пов'язано з тим, що будь-який вид діяльності підприємства підпорядкований загальній стратегії, що має на увазі визначення довгострокових завдань, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання визначеної мети управління.

Стратегія діяльності підприємства також включає фінансову політику, яка полягає у врівноваженні інтересів суспільства, власника та виконавця. Саме вона лежить в основі фінансової діяльності та формуванні бюджету реалізації стратегії підприємства.

Основною ланкою фінансової політики підприємства є цілеспрямованість розподілу ресурсів, що означає витрачання грошо-

вих коштів на визначену мету, контроль за правильністю їх використання. Завдяки цьому забезпечується ефективність та надійність власних вкладень.



**Рис. 5.5.** Ієрархія етапів розробки інвестиційної стратегії підприємства

Отже, комплексні дослідження та розробку інвестиційної стратегії доцільно проводити тільки у взаємозв'язку з головними цілями функціонування підприємства. При цьому формування інвестиційної стратегії підприємства є трудомістким процесом, тому що:

- по-перше, вона базується на прогнозуванні окремих умов здійснення інвестиційної діяльності (інвестиційного клімату) і кон'юнктури інвестиційного ринку;
- по-друге, складність цього процесу полягає в тому, що він

вимагає ретельного пошуку і оцінки альтернативних варіантів інвестиційних рішень, що найповніше відповідають підприємству і перспективам його розвитку;

– по-третє, формування інвестиційної стратегії підприємства полягає у періодичному контролі та коригуванні по причині впливу зовнішніх і внутрішніх умов її реалізації.

З метою систематизації управління інвестиційними процесами підприємства, професором І. Бланком розроблена інвестиційна стратегія фірми. Вона представляє собою формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності і вибір найефективніших шляхів їх досягнення.

В. Федоренко розглядає інвестиційну стратегію, як систему вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізується в інвестиційній діяльності підприємства.

Інвестиційна стратегія завжди пов'язана з поточним станом підприємства, його діючою технічною, технологічною та фінансовою базою, що здійснюється фінансово-господарською діяльністю суб'єкта господарювання [9, с. 20]. Поряд з цим, формування інвестиційної стратегії підприємства, як і будь-якого багатогранного поняття, не вичерпується лише простим порівнянням певного набору показників, тому що за [11; 12; 13, с. 272], інвестиційна стратегія є структурованою сукупністю декількох аспектів, таких, як інституційний, економічний, нормативно-правовий, інформаційний.

Ми погоджуємось з цим підходом і розширюємо його, доповнивши новими аспектами: адміністративно-управлінським, виробничо-технологічним, корпоративним, системологічним.

Таким чином, на наш погляд, інвестиційна стратегія підприємства може бути подана у вигляді єдиної інтегрованої системи, що включає в себе економічну, нормативно-правову, інституційну, інформаційно-аналітичну, адміністративно-управлінську, виробничо-технологічну, маркетингову, системологічну підсистеми, що тісно пов'язані між собою критерієм досягнення заданих параметрів ефективності [14, с. 152].

На рис. 5.6 зображено схематично інвестиційну стратегію у вигляді системи, яка містить всі основні елементи, необхідні для створення ефективної організаційної форми реалізації інвестиційних завдань підприємства.

Структурування і розподіл їх дозволяють мати чітке уявлення про розробку і реалізацію інвестиційної стратегії підприємства. Разом з тим доцільність розгляду у вигляді сукупності

різних аспектів обумовлена тим, що стратегічне управління не має універсальності застосування в будь-яких ситуаціях і для вирішення будь-яких завдань.

Підсистеми інвестиційної стратегії підприємства	Основні елементи інвестиційної стратегії підприємства
Економічна	– економічні показники
Інституційна	– вибір виду інвестицій; – формування інвестиційного портфелю; – оцінка ризику; – переміщення фінансових ресурсів; – визначення критерії ефективності; – визначення ступеню експлуатації ресурсів
Інформаційно-аналітична	– збір і обробка інформації; – інформаційний обмін – прогнозування змін
Нормативно-правова	– законодавчі і нормативні акти – внутрішні регламентуючі документи
Адміністративно-управлінська	– координація; – регламентування; – стимулювання; – просування
Виробничо-технологічна	– розробки; – технологія; – виробництво
Маркетингова	– історія розвитку підприємства; – традиції; – стереотипи; – цінності
Системологічна	– системність; – об'єктивність; – можливість пізнання; – розв'язання протиріч

**Рис. 5.6. Стратегія управління  
інвестиційною діяльністю підприємства**

Інвестиційна стратегія підприємства розробляється з використанням різних фінансово-економічних методів, що у сукупності утворюють науково-фінансову основу формування інвестиційної стратегії і являють собою економічний аспект інвестиційної стратегії. Елементами економічної підсистеми є сукупність різних економічних показників: обсяг випуску продукції; структура випуску продукції; динаміка реалізації готової продукції; динаміка інвестиційних витрат і доходів; строк окупності інвестиційних проектів.

У рамках інституційної підсистеми здійснюється вибір інвестицій визначеного виду, формується інвестиційний портфель, оцінюється ризик проведення конкретних етапів і напрямів інвестиційної діяльності. Фінансовий елемент, що входить до нього лежить в основі фінансової діяльності та формуванні бюджету реалізації інвестиційної стратегії, виявляє і виділяє ресурси на вибрані цілі, відповідає за переміщення фінансових ресурсів. Ресурсний елемент передбачає визначення наскільки економічно і бережливо будуть експлуатуватися інвестиційні ресурси.

Елемент ефективності – визначає критерії ефективності, дозволяє пов'язувати поставлені та одержані результати на основі аналізу, відповідно до запрограмованих критеріїв ефективності.

Нормативно-правова підсистема є взаємодією таких складових як: законодавчі і нормативно-правові акти на рівні держави, що утворюють юридичну основу та формують фіскальне середовище, у рамках яких підприємство розробляє інвестиційну стратегію і здійснює інвестиційну діяльність; внутрішні регулюючі документи підприємства, що дозволяють забезпечувати безперервність інвестиційної діяльності в рамках усього підприємства.

Інформаційно-аналітична підсистема інвестиційної стратегії забезпечує збір та обробку інформації, що є базою інформаційного обміну в рамках інвестиційної стратегії, і дозволяє оперативно реагувати на зміни у фіскальному середовищі, прогнозувати економічні перспективи ринків і планувати зміни в межах інституційного аспекту, коректувати певні частини інвестиційної стратегії.

Адміністративно-управлінська підсистема, до якої належать координація, регламентування, стимулювання, просування, забезпечує управління і координацію системи в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Виробничо-технологічна підсистема забезпечує оцінку технічної оснащеності підприємства з позицій задач реалізації інвестиційної стратегії. До неї входять розробки, технологія, виробництво.

До маркетингової підсистеми належать історія розвитку підприємства, його традиції, стереотипи, цінності, що склалися на підприємстві.

Системологічний блок забезпечує досягнення критеріїв об'єктивності, реальності й адекватності стратегії. Він являє собою логічне упорядкування всієї сукупності критеріїв за допомогою системного підходу, оцінки і класифікації взаємозв'язків, виходячи з запрограмованих інвестиційних результатів.

Системологічний блок сприяє виявленню відсутніх взаємозв'язків (причинних, функціональних та наслідкових) у системі. До його елементів на нашу думку, необхідно віднести: системність, об'єктивність, можливість пізнання, матеріалізм, протиріччя, відображення, розвиток.

Поряд з цим, розробка певної інвестиційної стратегії також впливає на формування організаційної структури підприємства, тому що в загальному плані стратегічне управління підприємством – це орієнтована на майбутнє організаційна структура в межах концепції пристосованості підприємства до умов, що змінюються.

Інформаційно-аналітична підсистема дозволяє якнайкраще досягти погодженості інвестиційної стратегії підприємства із загальною стратегією його економічного розвитку. За рахунок додавання інституційної підсистеми забезпечується внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії. При цьому на основі економічної і нормативно-правової оцінки досліджується погодженість цілей, напрямів і етапів реалізації тих чи інших стратегій для різних напрямів діяльності підприємства.

У процесі такої оцінки визначається, наскільки узгоджуються між собою окремі стратегічні цілі і напрями інвестиційної діяльності, а також послідовність їхнього виконання. Взаємодія і взаємозв'язок інвестиційної стратегії із зовнішнім середовищем забезпечується законодавчо-правовим аналізом на основі наявної інформації. Поряд з цим також оцінюється, наскільки розроблена інвестиційна стратегія відповідає прогнозованим змінам економічного розвитку й інвестиційного клімату країни, а також кон'юнктури інвестиційного ринку.

Необхідно зазначити, що найкраща реалізованість інвестиційної стратегії промислового підприємства досягається за рахунок



використання найбільш ефективної організаційно-управлінської структури, що базується на урахуванні наявного ресурсного потенціалу підприємства.

У процесі такої оцінки повинні бути проаналізовані можливості підприємства у формуванні фінансових ресурсів, оцінена кваліфікаційна підготовленість персоналу і технічна оснащеність підприємства з позицій задач реалізації інвестиційної стратегії. Також розглядається необхідність і можливість залучення до реалізації інвестиційної стратегії необхідних фінансових, технологічних, сировинних, енергетичних і інших ресурсів.

Особливе значення в ефективності інвестиційної стратегії займає контроль. Контроль передбачає постійне відстеження результатів втілення інвестиційної стратегії та порівняння з встановленими цілями. Оцінити інвестиційну стратегію одним показником неможливо, тому в якості показників потрібно використовувати економічні результати інвестиційної діяльності підприємства (див. п. 5.3). Схематично контроль за реалізацією інвестиційної стратегії підприємства зображено на рис. 5.7.



**Рис. 5.7. Загальна оцінка діючої інвестиційної стратегії підприємства**

Контроль за реалізацією інвестиційної стратегії необхідно проводити періодично, тобто здійснювати поточний контроль. Періодичність контролю залежить від строку реалізації інвестиційної стратегії. Поточний контроль передбачає визначення поетапних досягнень в процесі реалізації інвестиційної стратегії, іншими словами необхідно здійснити оцінку минулих тактичних дій щодо досягнення цілей інвестиційної стратегії та виявити ступінь їх досягнення. Для цього потрібно зібрати і обробити інформацію про хід реалізації інвестиційної стратегії.

Наступним кроком є вибір показників оцінки ефективності інвестиційної стратегії та порівняння фактичних показників з вибраними показниками ефективності. В процесі такої оцінки необхідно виявити причини відхилень від запланованих результатів і вже потім на підставі даних аналізу інвестиційної стратегії приймається рішення про продовження або корегування реалізації інвестиційної стратегії. Після завершення терміну реалізації інвестиційної стратегії проводиться підсумкова оцінка.

Отже, важливим завданням при формуванні стратегії інвестиційної діяльності підприємства є виявлення необхідності проведення структурних стратегічних змін, створення ефективної організаційно-управлінської форми реалізації інвестиційних задач.

Доцільність інвестиційної стратегії визначається такими критеріями: узгодженість з фінансовими ресурсами, які можуть бути спрямовані на інвестиції; узгодженість результатів і реальних витрат на їх досягнення; визначеність за термінами досягнення встановленої мети; оптимальність поєднання очікуваного досягнення необхідної прибутковості та можливих ризиків і невизначеності майбутнього періоду; узгодженість запланованих інвестицій із загально-економічними умовами зовнішнього для підприємства середовища.

Розглянуті і запропоновані вище підходи щодо розробки інвестиційної стратегії підприємства, дозволяють формувати найбільш ефективні інвестиційні стратегії, що відповідають вимогам трансформаційного періоду.

Використання сукупності розглянутих і запропонованих елементів при розробці інвестиційної стратегії дають можливість оцінити прийнятний рівень ризику, можливі фінансові наслідки результативності інвестиційних програм, дозволяють забезпечити її

вірогідність у досягненні цілей інвестування, сприяють вирішенню певних інвестиційних завдань, які пов'язані з розвитком підприємства в умовах зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

### 5.3. Критерії діагностування та оцінки фінансового результату від інвестиційної діяльності підприємства

Інвестиції, як складова будь-якого бізнесу, функціонують на підставі прийнятих управлінських рішень. Прийняття рішень – це вибір того, як і що планувати, організувати, мотивувати і контролювати [15, с. 83]. Для прийняття управлінських рішень необхідна інформація, яка в свою чергу потребує перевірки та аналітичної обробки.



**Рис. 5.8. Користувачі фінансової інформації**

Користувачами інформації виступають особи, які безпосередньо так і опосередковано зацікавлені в діяльності підприємства. Вони вивчають її, керуючись власними інтересами управління. Відповідно до міжнародної практики, користувачами інформації про діяльність підприємства є ті, які мають повноваження, можливості чи джерела, щоб одержати таку інформацію, і ті, які використовують її, як принципове джерело про економічну діяльність підприємства (рис. 5.8).

Як правило вони об'єднуються у три великі групи: особи, які безпосередньо займаються бізнесом на цьому підприємстві; фінансову зацікавленість у бізнесі; особи, які мають непряму зацікавленість у бізнесі.

Серед користувачів, які мають прямий фінансовий інтерес до результатів діяльності підприємства є існуючі та потенційні інвестори. Інвестори, які мають намір вкласти свої кошти в діяльність підприємства прагнуть отримати вичерпну відповідь на ряд суттєвих питань: з яким результатом працює підприємство; яка величина доходу, які накопичені зобов'язання і яка їх тенденція, яка ринкова вартість цінних паперів і який їх рейтинг? Ці та інші питання змушують інвестора прямо чи опосередковано ставати суб'єктами фінансового аналізу з метою захисту своїх інтересів і зменшення ризику при придбанні цінних паперів.

Як свідчать дані аналізу промислових підприємств Хмельницької області (див. п. 5.2), фінансування інвестиційних проектів здійснюють за рахунок власних коштів, що обмежені через скрутний фінансовий стан. У зв'язку з цим виникає потреба залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Перша система передбачає обґрунтування необхідності і економічної доцільності залучення інвестицій на підприємство. До її складу входять наступні підсистеми:

- діагностика фінансового стану підприємства;
- прийняття інвестиційних рішень;
- вибір напрямів дивідендної політики.

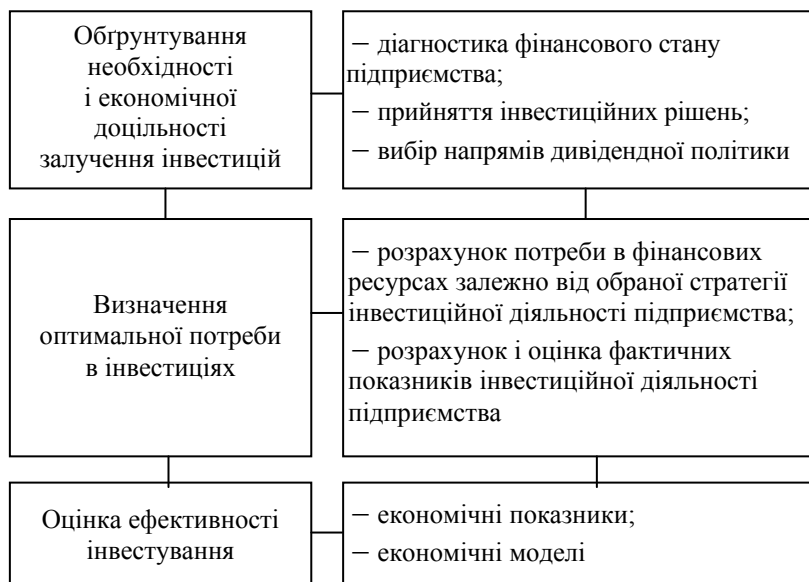
Друга система – це визначення оптимальної потреби в інвестиціях:

– розрахунок потреби в фінансових ресурсах в залежності від обраної інвестиційної стратегії діяльності підприємства;

– розрахунок і оцінка показників інвестиційної діяльності підприємства.

Третя система необхідна для проведення оцінки ефективності інвестування за допомогою економічних показників та моделей.

Рішення фінансових менеджерів щодо залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів можна представити у вигляді трьох послідовно взаємопов'язаних між собою окремих систем, кожна з яких включає підсистеми (рис. 5.9).



**Рис. 5.9. Система залучення інвестиційних ресурсів**

Не всі учасники інвестиційного процесу в однаковій мірі мають доступ до фінансової інформації. Внутрішні користувачі (адміністрація, власники, менеджери) можуть аналізувати необхідні дані управлінського і фінансового обліку, фінансової та іншої звітності. На відміну від внутрішніх користувачів, зовнішні – користуються результатами аналізу фінансового стану зі згоди внутрішніх користувачів або даними публічної фінансової звітності.

Таким чином, в результатах фінансового аналізу зацікавлені в більшій мірі зовнішні користувачі інформації. Саме тому перша система включає проведення діагностики фінансового стану суб'єкта господарювання.

Фінансовий аналіз у сучасному розумінні – це сукупність прийомів, методів, процедур, за допомогою яких робиться висновок про минулий і сучасний стан підприємства, його майбутній розвиток і відносний ризик вкладання капіталу.

Сучасний фінансовий аналіз, безперечно, має певні відмінності від традиційного вітчизняного аналізу фінансово-господарської діяльності. Перш за все це пов'язано зі зростаючим впливом зовнішнього середовища на роботу підприємств. Зокрема, збільшилася залежність фінансового стану господарюючих суб'єктів від інфляційних процесів, надійності контрагентів, складних організаційно-правових форм функціонування.

В результаті інструментарій сучасного фінансового аналізу розширюється за рахунок широкого застосування у країнах з ринковою економікою прийомів і способів, що дають змогу враховувати ці явища. Однак, на погляд автора, діюча методика аналізу фінансового стану потребує удосконалення, поясненням цього висновку є те, що вона ефективна в країнах з розвинутою ринковою економікою. В Україні мають місце негативні тенденції, які часто фінансовий аналіз діяльності підприємства не виявляє.

В теорії і практиці аналізу фінансового стану підприємства виділяють чотири типи підприємств за ступенем фінансової стійкості: абсолютно стійкі підприємства, підприємства з нормальним фінансовим станом, підприємства, які мають вірогідність банкрутства та підприємства з кризовим фінансовим станом – потенційні банкрути.

Не порушуючи загальноприйнятої методики проведення аналізу фінансового стану підприємств запропоновано змінити підходи до розрахунку таких показників, як фінансова стійкість підприємства та ліквідність балансу.

Для аналізу фінансової стійкості підприємства має значення те, які показники відображають сутність стійкості фінансового стану. Розпочинається розрахунок фінансової стійкості з підрахунку наявності власних оборотних коштів. Стосовно зазначеного, зауважень і доповнень немає, але коли проводиться розрахунок наявності власних оборотних коштів та довгострокових кредитів, то тут необхідно зробити певні зауваження. Як відомо, довго-

строкові кредити банків направляються на формування основного капіталу і до оборотного капіталу прямого відношення не мають. Враховуючи це суттєве зауваження ми пропонуємо замість довгострокових кредитів проводити послідовний розрахунок:

- наявності, а далі надлишку (нестачі) власних оборотних коштів і короткострокових кредитів банків;
- наявності та надлишку (нестачі) власних оборотних коштів і кредиторської заборгованості.

Важливим зовнішнім індикатором діяльності підприємства є його ліквідність. Різні показники ліквідності не тільки дають різносторонню характеристику платоспроможності підприємства з урахуванням різного ступеня ліквідних засобів, але і відповідають інтересам зовнішніх користувачів аналітичної інформації. В міжнародній практиці для оцінки ліквідності балансу підприємства використовують наступні показники.

Чистий робочий капітал (*ЧРК*) або функціонуючий капітал – різниця між оборотними активами і поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності  $K_{АЛ}$  розраховується як частка від ділення суми грошових коштів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій, до суми поточних зобов'язань. Це найбільш жорсткий показник ліквідності, так як вказує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно. Проведений аналіз свідчить, що на промислових підприємствах Хмельниччини цей показник досить мізерний і коливається в межах від 0,0001 до 0,04.

Поясненням такого стану є відсутність або недостатність наявних грошових коштів на переважній більшості підприємств. У міжнародній практиці встановлена нижня межа коефіцієнта абсолютної ліквідності на рівні 0,2, в той час як в Україні відсутні рекомендації з цього приводу. Виходячи з того, що на вітчизняних підприємствах фактична величина показника незначна, недоцільно дотримуватися зарубіжної практики. Нижню межу на нашу думку, необхідно встановлювати в розрізі галузей на підставі глибокого їх аналізу.

Коефіцієнт проміжної ліквідності  $K_{ПЛ}$  визначається шляхом ділення в чисельнику суми грошових коштів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості, на суму поточних зобов'язань. Проводячи розрахунок зазначеного показника таким чином, вводимо в оману зовнішнього користувача інформації. В оборотних активах дебіторська заборгованість становить 28 %, яка в свою чергу поділяється на нормальну, прострочену і безнадійну. Країни з розвинутою ринковою економікою такі види за-

боргованості не допускають. У зв'язку з цим при оцінюванні ліквідності балансу необхідно враховувати перелічені види дебіторської заборгованості. Трансформована фінансова звітність дає можливість проводити детальний розрахунок коефіцієнтів проміжної ліквідності з урахуванням виду дебіторської заборгованості. Ми пропонуємо розраховувати не один, а декілька коефіцієнтів проміжної ліквідності. Підставою для розрахунку коефіцієнтів проміжної ліквідності є форма № 1 “Баланс” (далі ф. № 1) [16, с. 15–18], ф. № 5 “Примітки до річної фінансової звітності” (далі ф. № 5) [17, с. 35] та дані поточного фінансового обліку.

Реальний коефіцієнт проміжної ліквідності  $PK_{ПЛ}$  дає змогу оцінити здатність підприємства виконувати свої короткотермінові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів:

$$PK_{ПЛ} = \frac{\Phi I_{П} + GK + ДЗ_{Т}}{ПЗ}, \quad (5.1)$$

де  $\Phi I_{П}$  – поточні фінансові інвестиції;

$GK$  – грошові кошти та їх еквіваленти;

$ДЗ_{Т}$  – дебіторська заборгованість термін погашення до одного місяця;

$ПЗ$  – поточні зобов'язання.

Строковий коефіцієнт проміжної ліквідності  $СК_{ПЛ}$  свідчить про здатність підприємства виконувати свої зобов'язання за рахунок високо- і найбільш ліквідних активів:

$$СК_{ПЛ} = \frac{\Phi I_{П} + GK + ДЗ - (ДЗ_{Б} + ДЗ_{ПР})}{ПЗ}, \quad (5.2)$$

де  $ДЗ_{Б}$  – безнадійна дебіторська заборгованість (ряд. 951 ф. № 5);

$ДЗ_{ПР}$  – прострочена дебіторська заборгованість (сума ряд. 940 та 950 графи 5 і 6, ф. № 5).

У випадку, коли на підприємстві відсутня прострочена і безнадійна заборгованість, воно може проводити розрахунок проміжної ліквідності відповідно до діючого порядку розрахунку.

Коефіцієнт загальної ліквідності  $K_{ЗЛ}$  розраховується діленням оборотних активів підприємства на суму поточних зобов'язань. Отриманий результат свідчить про те, яка частка поточних зобов'язань може бути погашена за рахунок оборотних активів. Даний показник може бути більш точним, якщо чисельник скоригувати на



вартість неліквідних запасів і суму безнадійної дебіторської заборгованості. У формалізованому вигляді змінений нами коефіцієнт загальної ліквідності матиме вигляд:

$$K_{зл} = \frac{OA - (HЗ + ДЗ_Б)}{ПЗ}, \quad (5.3)$$

де  $K_{зл}$  – коефіцієнт загальної ліквідності;  $OA$  – оборотні активи;  $HЗ$  – неліквідні запаси.

Отже, доповнена методика на основі зміни підходів до розрахунку запропонованих показників може стати ефективним інструментом діагностики фінансового стану підприємства, на підставі якої менеджери, інвестори, кредитори можуть приймати рішення стосовно залучення (вкладення) інвестицій.

Прийняття інвестиційних рішень тісно пов'язане з такими складовими елементами другої системи, як розрахунок оптимальної потреби в інвестиціях та розробкою дивідендної політики.

Інвестиційна діяльність підприємства неможлива без ресурсного забезпечення. Ресурсним забезпеченням інвестицій є грошові надходження, активи і пасиви, що залучаються підприємством для здійснення вкладень в об'єкти інвестування.

Не завжди підприємства мають у своєму розпорядженні достатні фінансові ресурси. У зв'язку з нестачею власного ресурсного забезпечення, а саме в період спаду виробництва, загрози банкрутства у підприємства виникає гостра потреба в інвестиційних ресурсах. Потреба в інвестиційних ресурсах виникає і за інших обставин.

Визначення оптимальної потреби в інвестиційних коштах, на думку автора, повинно проводитися не загальною, а в розрізі кожного конкретного випадку та правильного підходу до розрахунку фінансових ресурсів.

На стадії створення підприємства слід виходити з того, яка частина статутного (пайового) капіталу формується за рахунок власних внесків учасників, який вид і напрям діяльності новоствореного підприємства, прогнозна матеріаломісткість виробництва, розмір орендної плати, прогнозовані витрати, доходи та фінансові результати. У випадку, коли власні вкладення учасників незначні і вони не покривають прогнозні витрати, необхідно залучати кошти банківських установ у вигляді короткострокових кредитів.

Кредитування може проводитися різними способами, але найбільш раціональне і найменш затратне є кредитування ново-

створеного підприємства під гарантію. Гарантом може виступати сам учасник, мається на увазі його рухоме або не рухоме майно та сторонній суб'єкт господарювання.

Сторонній суб'єкт господарювання надає банку гарантійний лист на сплату боргових зобов'язань при настанні строку їх погашення. Витрати на отримання короткострокового кредиту зменшуються, а отже, більша частка отриманих коштів залишається в розпорядженні новоствореного підприємства.

На стадії розвитку або розширення поточної діяльності підприємства джерелами інвестиційних ресурсів виступають власні та залучені кошти. Реконструкція та модернізація основних засобів переважно проводиться за рахунок власних інвестиційних ресурсів. На стадії банкрутства підприємства доцільно залучати кошти інвесторів у вигляді участі в капіталі.

На сьогодні в економічній науці немає чіткого визначення власних інвестиційних ресурсів. Ми пропонуємо до власних ресурсів підприємства відносити: накопичену суму амортизації, доходи (грошові надходження) від реалізації фінансово-інвестиційних ресурсів, отриманих дивідендів та від участі в капіталі.

Загальний обсяг власних інвестиційних ресурсів має формалізований вираз:

$$Q_B = A + D_\Phi + D_{VK} + D_P, \quad (5.4)$$

де  $Q_B$  – обсяг власних інвестиційних ресурсів;  $A$  – амортизація;  $D_\Phi$  – дохід у вигляді дивідендів, відсотків за позиками;  $D_{VK}$  – дохід від участі в капіталі;  $D_P$  – дохід від реалізації фінансово-інвестиційних ресурсів.

Чистий прибуток, як джерело інвестиційних ресурсів акумулюється і направляється на фінансування інвестиційних проектів в певній частині, яка визначена в статуті підприємства. Дослідження проведенні в п. 5.3 свідчать, що в сучасних умовах господарювання, на переважній більшості підприємств, спостерігається отримання прибутків. Однак отриманий прибуток направляється не на фінансування інвестицій, а на зменшення непокритих збитків минулих років. Тому розраховувати на вказане джерело інвестування підприємств досить складно [18].

Найбільш ємким джерелом інвестиційних ресурсів є амортизація. Метою нагромадження амортизації є забезпечення відтворення основних засобів.

За своїм економічним змістом амортизація не є інфляційним джерелом інвестицій для оновлення основного капіталу, оскільки з переходом підприємств на міжнародні стандарти обліку кардинально змінено підхід до нарахування амортизації. Підприємство має право самостійно обирати метод нарахування амортизації з метою швидшого оновлення основних засобів [19, с. 194].

Будь-яке підприємство можна розглядати, як об'єкт інвестування та як інвестор. В якості об'єкта інвестування підприємства залучають кошти інших підприємств для участі в капіталі або для підсилення свого фінансово-ресурсного забезпечення з метою отримання вигод у майбутньому.

Підприємства-інвестори мають пряму зацікавленість у вкладанні вільних коштів у об'єкти інвестування, як результат отримані, таким чином, доходи в подальшому можуть направлятися на розвиток підприємства, яке виступало в ролі інвестора.

У сучасних умовах господарювання підприємства, при наявності вільних фінансових ресурсів, здійснюють фінансові інвестиції в інші підприємства шляхом придбання акцій, або надання позик. Як наслідок такого вкладення коштів є отримання дивідендів і відсотків.

Доходи отримані від участі в капіталі, виступають важливою складовою інвестиційних ресурсів. Дохід від участі в капіталі – це дохід, отриманий від інвестицій в асоційовані підприємства, які не є дочірні або спільні, які обліковуються за методом участі в капіталі. На долю інвестора припадає більше 20 % голосів об'єкта інвестування. Дохід інвестора – це дивіденди, які є результатом розподілу чистого прибутку асоційованого підприємства з урахуванням частки інвестора у власному капіталі об'єкта інвестування.

Найбільш ємний і різноплановий за своїм складом є дохід від реалізації фінансово-інвестиційних ресурсів. Він включає доходи, одержані від реалізації фінансових інвестицій інших підприємств, необоротних активів, майнових комплексів, доходи, які виникають у процесі ліквідації основних фондів, від неопераційних курсових різниць та інші. Під доходом від реалізації фінансових інвестицій розуміють доходи одержані від продажу раніше придбаних акцій, або боргових зобов'язань інших підприємств. Продаж основних засобів, нематеріальних активів, майнових комплексів підприємства супроводжується одержанням доходу від таких операцій. У процесі ліквідації основних засобів підприємства отримують доходи у вигляді запасних частин, вузлів або металобрухту.

Від зміни курсу гривні до іноземної валюти за активами і зобов'язаннями, що виникають в ході інвестиційної діяльності підприємства вони отримують доходи, які прийнято називати доходи від не операційної курсової різниці. Крім цього, дохід від реалізації фінансово-інвестиційних ресурсів включає доходи від безоплатно одержаних основних засобів у вигляді амортизації таких основних засобів одночасно з її нарахуванням, доходи від до оцінки основних засобів і фінансових інвестицій.

У процесі інвестиційної діяльності крім доходів підприємства несуть значні витрати і втрати. До складу витрат від інвестиційної діяльності підприємства необхідно відносити:

- нараховані та сплачені відсотки за користування кредитами банків;
- витрати, пов'язані з випуском, отриманням та обігом власних цінних паперів;
- нараховані та сплачені відсотки за фінансовим лізингом;
- балансову вартість реалізованих фінансових інвестицій;
- залишкову вартість необоротних активів;
- залишкову вартість реалізації майнових комплексів;
- суми знецінення (уцінки) необоротних активів і фінансових інвестицій;
- залишкову вартість списаних необоротних активів та ін.

Втрати підприємства виникають від участі в капіталі внаслідок зменшення частки інвестора в чистих активах об'єкта інвестування (асоційованого підприємства, спільного підприємства, дочірнього підприємства), коли воно отримало збитки або зменшується його власний капітал в результаті переоцінки необоротних активів, інвестицій тощо.

Інвестиційний фінансовий результат (прибуток, збиток) розраховується як різниця між сумою отриманих доходів та понесених витрат та втрат.

Прибуток, збиток від реалізації фінансово-інвестиційних ресурсів  $Pr$  включає прибуток від продажу основних засобів  $Pr_o$ , прибуток від реалізації фінансових інвестицій  $Pr_A$ , прибуток від ліквідації основних засобів  $Pr_L$ . Фінансовий результат від продажу основних засобів розраховується як різниця суми отриманого доходу без податку на додану вартість  $ПДВ$  та собівартості реалізованого необоротного активу  $C_{HA}$ :

$$P_O = D_B - (ПДВ + C_{HA}), \quad (5.5)$$

де  $D_B$  – договірна вартість об'єкта основних засобів (дохід від продажу об'єкта).

Фінансовий результат від реалізації фінансових інвестицій інших підприємств розраховується порівнянням отриманих доходів, що надійшли в наслідок їх продажу і собівартістю їх реалізації:

$$P_A = D_A - C_A, \quad (5.6)$$

де  $P_A$  – прибуток від реалізації фінансових інвестицій;  $D_A$  – дохід від реалізації фінансових інвестицій;  $C_A$  – собівартість реалізації фінансових інвестицій.

Фінансовий результат від ліквідації основних засобів розраховується порівнянням отриманих доходів у вигляді оприбуткованих цінностей, які виникли в наслідок ліквідації основних засобів та витрат понесених при проведенні робіт з ліквідації основних засобів господарським або підрядним способом, додаванням до них залишкової вартості об'єктів основних засобів, що ліквідуються:

$$P_L = B_{Ц} - (B_L + Z_{BL}), \quad (5.7)$$

де  $B_{Ц}$  – вартість оприбуткованих цінностей;  $B_L$  – витрати при проведенні робіт з ліквідації основних засобів;  $Z_{BL}$  – залишкова вартість об'єкта основних засобів, що ліквідується.

Фінансовий результат від реалізації фінансово-інвестиційних розраховується за даними ф. № 2 “Звіт про фінансові результати” (далі ф. № 2) [20, с. 21–25] шляхом співставлення сум, зазначених за статтями “Інші доходи” (ряд. 130 ф. № 2) та “Інші витрати” (ряд. 160 ф. № 2).

Прибуток від участі в капіталі розраховується порівнянням отриманих доходів і понесених втрат. Слід зауважити, що доходи або втрати від участі в капіталі інших підприємств виникають не одночасно стосовно одного і того самого підприємства куди вкладались фінансові ресурси. Дохід від участі в капіталі відображається в рядку 110 ф. № 2, втрати – в рядку 150 ф. № 2.

$$P_{BVK} = D_{VK} - B_{VK}, \quad (5.8)$$

де  $P_{BVK}$  – прибуток від участі в капіталі;  $D_{VK}$  – дохід від участі в капіталі;  $B_{VK}$  – втрати від участі в капіталі.

Прибуток у вигляді дивідендів, відсотків розраховується шляхом порівняння даних, зазначених по статті “Інші фінансові доходи” (ряд. 120 ф. № 2) та “Фінансові витрати” (ряд. 140 ф. № 2).

$$P_{\phi} = D_{\phi} - B_{\phi}, \quad (5.9)$$

де  $P_{\phi}$  – прибуток у вигляді отриманих дивідендів, відсотків;  $D_{\phi}$  – інші фінансові доходи;  $B_{\phi}$  – фінансові витрати.

Зазначені складові прибутку від інвестиційної діяльності мають особливість, яка полягає в тому що підприємство отримує дохід у вигляді дивідендів, відсотків від вкладених коштів, а з іншого – несе втрати пов’язані із сплатою відсотків за залученими для своєї діяльності коштами.

Як свідчить практика, на переважній більшості підприємств зменшення прибутку від звичайної діяльності виникає саме в наслідок сплати відсотків за залученими коштами.

Фактичний прибуток (збиток) від інвестиційної діяльності підприємства у фінансовій звітності окремо не виділяється, його включають при розрахунку фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування. Фінансовий результат від інвестиційної діяльності підприємства  $P_I$  можна розрахувати за даними звіту по ф. № 2 шляхом порівняння суми рядків 110, 120, 130 з сумою по рядках 140, 150, 160 або даних рядка 170 з рядком 100 гр. 3.

$$P_I = P_{BVK} + P_{\phi} + P_P. \quad (5.9)$$

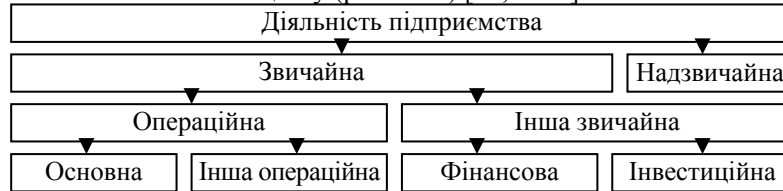
Аналіз анкетного опитування свідчить, що на підприємствах одночасно перераховані види прибутку (збитку) від інвестиційної діяльності не виникають.

При недостатній кількості власних джерел інвестиційних ресурсів підприємство змушене залучати зовнішні ресурси  $Q_3$ : кредити банків  $B_K$ , заощадження населення  $Z_H$ , кошти інших підприємств  $P_K$ , іноземні інвестиційні ресурси  $M_P$ . При цьому слід ретельно прораховувати його здатність виконувати свої зобов’язання.

Третя система прийняття інвестиційних рішень передбачає оцінку ефективності інвестицій. Проблема оцінки ефективності інвестицій постійно знаходиться в полі зору теоретиків і практиків. Незважаючи на значну кількість публікацій з зазначеної проблеми, на сьогодні вони ще неповністю пристосувались до реалій економічного життя [21].

Мова йде про зміни, які відбулися у фінансовій і статистичній звітності у зв'язку з переходом підприємств України у 2000 р. на нові Положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Ця вагома причина обумовила відсутність діючої методики проведення аналізу ефективності інвестування.

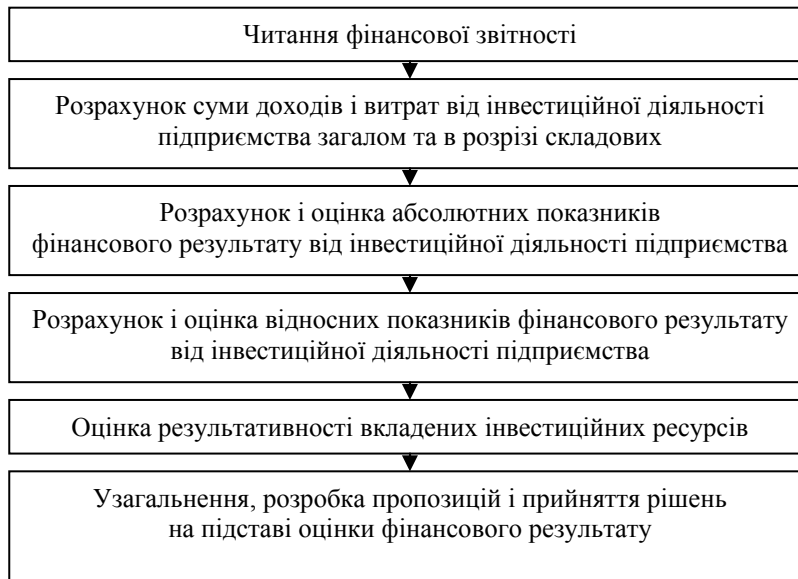
У нових змінених умовах діяльність підприємства поділяється на звичайну та надзвичайну. Звичайна діяльність поділяється на операційну та іншу звичайну діяльність. Саме інша звичайна діяльність включає інвестиційну (рис. 5.10) [22, с. 64].



**Рис. 5.10. Класифікація видів діяльності підприємства**

У ринкових умовах інвестиційні ресурси стали платними: дивіденди за акціями, відсотки за облігаціями та банківськими кредитами. За такої ситуації різко підвищилась значущість ефективного управління інвестиційним ресурсами. Від того, наскільки ефективно і доцільно вони трансформуються в основні і оборотні активи залежить фінансове благополуччя підприємства у цілому, а також його власників і працівників.

Кінцевий результат будь-якої діяльності характеризують фінансові результати. Аналіз фінансового результату від інвестиційної діяльності підприємства запропоновано проводити у наступній послідовності [22], яка представлена на рис. 5.11.



**Рис. 5.11. Послідовність аналізу фінансового результату від інвестиційної діяльності підприємства**

На першому етапі менеджер отримує вичерпну інформацію необхідну для проведення діагностики фінансових результатів від інвестиційної діяльності підприємства (проводить деталізацію статей 120, 130, 160, ф. № 2; 180, ф. № 3 “Звіт про рух грошових коштів” (далі ф. № 3) [23, с. 26–31]; перевірку узгодженості показників різних форм фінансової звітності; отримує аналітичні дані обліку доходів і витрат). Розрахунок доходів і витрат загалом і в розрізі складових необхідний елемент оцінки фінансових результатів від інвестиційної діяльності підприємства. Це важлива складова аналізу, яка в подальшому дозволяє проводити підрахунок позитивного або негативного результату від інвестиційної діяльності підприємства.

Фінансовий результат від інвестиційної діяльності підприємства розраховується порівнянням доходів і понесених витрат і втрат. На наступному етапі проводиться розрахунок і аналіз абсолютних показників фінансових результатів від інвестиційної діяльності підприємства.

Аналіз абсолютних показників фінансових результатів від інвестиційної діяльності підприємства зводиться до розрахунку абсолютного приросту з подальшим з’ясуванням чинників, які вплинули на їх зміну .

Абсолютні показники фінансових результатів мають ряд переваг: по-перше, характеризують вартісні вирази; по-друге, їх можна сумувати; по-третє, власник інформований про реальну суму фінансового забезпечення інвестицій; по-четверте, на їх підставі проводяться розрахунки відносних показників.

На наступному етапі аналізу фінансового результату від інвестиційної діяльності доцільно розраховувати відносні показники. Відносні показники є більш привабливими для оцінювання: їх можна порівнювати з результатами роботи інших підприємств у часі тощо. Показники ефективності інвестицій у переважній більшості розраховуються за даними фінансової звітності: ф. № 1–№ 3, ф. № 5. До



відносних показників належать: частка прибутку від інвестиційної діяльності у фінансових результатах від звичайної діяльності підприємства  $Ч_{I\phi}$ ; частка прибутку і його складових у відповідних інвестиційних доходах підприємства  $Ч_I$ ; частка прибутку і його складових у грошових надходженнях підприємства  $Ч_H$ ; коефіцієнт забезпечення прибутку від інвестиційної діяльності грошовими надходженнями підприємства  $K_{Зг}$ . Частка прибутку від інвестиційної діяльності підприємства у фінансових результатах від звичайної діяльності розраховується діленням прибутку від інвестиційної діяльності на прибуток від звичайної діяльності підприємства і показує, яка частка прибутку від інвестиційної діяльності міститься у прибутку від звичайної діяльності підприємства до оподаткування  $П_3$ :

$$Ч_{I\phi} = \frac{П_I}{П_3} \cdot 100 \% = \frac{p.170 - p.100 \text{ ф.№2 гр.3,4}}{p.170 \text{ ф.№2 гр.3,4}} \quad (5.10)$$

Розрахунок частки прибутку і його складових у відповідних інвестиційних доходах підприємства наведено у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

**Показники частки прибутку і його складових  
у відповідних інвестиційних доходах підприємства**

Показник	Розрахунок показника
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Частка інвестиційного прибутку $Ч_I$ у загальній сумі інвестиційних доходів $\sum D_I$	$Ч_{I\phi} = \frac{П_I}{\sum D_I} \cdot 100 \% =$ $= \frac{p.170 - p.100 \text{ ф.№2 гр.3,4}}{p.110 + p.120 + p.130 \text{ ф.№2 гр.3,4}}$
2. Частка прибутку від участі в капіталі $Ч_{вкд}$ у загальній сумі інвестиційних доходів	$Ч_{вкд} = \frac{П_{вкд}}{\sum D_I} \cdot 100 \% =$ $= \frac{p.110 - p.150 \text{ ф.№2 гр.3,4}}{p.110 + p.120 + p.130 \text{ ф.№2 гр.3,4}}$
3. Частка прибутку від реалізації фінансово-інвестиційних ресурсів $Ч_{рд}$ в загальній сумі інвестиційних доходів	$Ч_{рд} = \frac{П_P}{\sum D_I} \cdot 100 \% =$ $= \frac{p.130 - p.160 \text{ ф.№2 гр.3,4}}{p.110 + p.120 + p.130 \text{ ф.№2 гр.3,4}}$

4. Частка прибутку у вигляді дивідендів та відсотків $Ч_{\phi д}$ у загальній сумі інвестиційних доходів	$Ч_{\phi д} = \frac{\Pi_{\phi}}{\sum D_i} \cdot 100\% =$ $= \frac{p.120 - p.140 \text{ ф.№2 гр.3,4}}{p.110 + p.120 + p.130 \text{ ф.№2 гр.3,4}}$
5. Частка прибутку від участі в капіталі $Ч_{уК}$ в доходах від участі в капіталі $Д_{уК}$	$Ч_{уК} = \frac{\Pi_{ВУК}}{D_{уК}} \cdot 100\% =$ $= \frac{p.110 - p.150 \text{ ф.№2 гр.3,4}}{p.110 \text{ ф.№2 гр.3,4}}$
Продовження таблиці 5.1	
<i>1</i>	<i>2</i>
6. Частка прибутку від реалізації фінансово-інвестиційних ресурсів $Ч_p$ в доходах від реалізації фінансово-інвестиційних ресурсів $Д_p$	$Ч_p = \frac{\Pi_p}{D_p} \cdot 100\% =$ $= \frac{p.130 - p.160 \text{ ф.№2 гр.3,4}}{p.130 \text{ ф.№2 гр.3,4}}$
7. Частка прибутку у вигляді дивідендів та відсотків $Ч_{\phi}$ в доходах від дивідендів та відсотків $Д_{\phi}$	$Ч_{\phi} = \frac{\Pi_{\phi}}{D_{\phi}} \cdot 100\% =$ $= \frac{p.120 - p.140 \text{ ф.№2 гр.3,4}}{p.120 \text{ ф.№2 гр.3,4}}$

Залежно від мети і завдань аналізу прибутку від інвестиційної діяльності показники частки прибутку у вигляді дивідендів та відсотків і реалізації фінансово-інвестиційних ресурсів можна деталізувати наступними показниками: частка доходів у вигляді дивідендів у загальній сумі інвестиційних доходів; частка доходів у вигляді відсотків у загальній сумі інвестиційних доходів; частка доходів від реалізації фінансових інвестицій у загальній сумі інвестиційних доходів; частка доходів від реалізації необоротних активів у загальній сумі інвестиційних доходів і т. д.

Актуальною проблемою в діяльності підприємств в тому числі інвестиційної залишається забезпечення її грошовими коштами. Доходи і грошові надходження від інвестиційної діяльності за абсолютною величиною між собою не тотожні по причині бартерних операцій, часткового надходження готівки в касу, або грошових коштів на поточні рахунки підприємства.

Діюча в Україні фінансова звітність розширює її аналітичні можливості. Розділ II ф. № 3 забезпечує користувачів інформацією про фактичний рух грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності. Тому нами розроблені коефіцієнти забезпечення інвестиційного прибутку грошовими коштами (табл. 5.2).

За потреб користувачів аналізу інвестиційної діяльності підприємства, коефіцієнти забезпечення прибутку від реалізації фінансово-інвестиційних ресурсів та прибутку у вигляді дивіденді і відсотків можна деталізувати коефіцієнтами забезпечення прибутку грошовими коштами: у вигляді дивідендів; у вигляді відсотків; від реалізації необоротних активів; від реалізації фінансових інвестицій.

Таблиця 5.2

**Коефіцієнт забезпечення інвестиційного прибутку грошовими коштами від інвестиційної діяльності підприємства**

Показник	Розрахунок показника
Коефіцієнт забезпечення інвестиційного прибутку $K_{3I}$ грошовими коштами	$K_{3I} = \frac{ГК_I}{П_I} =$ $= \frac{p.180 + p.190 + p.200 + p.210 + p.220 \text{ ф.№3 гр.3,5}}{p.170 - p.100 \text{ ф.№2 гр.3,4}}$
Коефіцієнт забезпечення прибутку від реалізації фінансово-інвестиційних ресурсів $K_{3P}$ грошовими коштами	$K_{3P} = \frac{ГК_P}{П_P} =$ $= \frac{p.180 + p.190 + p.200 \text{ ф.№3 гр.3,5}}{p.130 - p.160 \text{ ф.№2 гр.3,4}}$
Коефіцієнт забезпечення прибутку у вигляді дивідендів та відсотків $K_{3Ф}$ грошовими коштами	$K_{3Ф} = \frac{ГК_Ф}{П_Ф} =$ $= \frac{p.210 + p.220 \text{ ф.№3 гр.3,5}}{p.120 - p.140 \text{ ф.№2 гр.3,4}}$

Приведені нами коефіцієнти вказують на те, яку саме частину інвестиційного прибутку підприємства покрито реальними грошовими коштами, що можуть бути інвестовані у його діяльність. Зворотні показники, а саме частка прибутку від інвестиційної діяльності підприємства в грошових надходженнях від інвестиційної діяльності підприємства загалом і в розрізі складових свідчать про те, яка частина його міститься у грошових коштах, що надійшли внаслідок інвестиційної діяльності підприємства, і визначається за формулою:

$$\begin{aligned}
 \mathcal{C}_H &= \frac{\Pi_I}{ГК_I} \cdot 100\% = \\
 &= \frac{p.170 - p.100 \text{ ф.№2 гр.3,4}}{p.180 + p.190 + p.200 + p.210 + p.220 \text{ ф.№3 гр.3,5}}.
 \end{aligned}
 \tag{5.11}$$

Всі зазначені показники дозволяють оцінити у динаміці фактичний прибуток від інвестиційної діяльності.

Наступним кроком оцінки інвестицій є аналіз їх ефективності. Ефективність інвестицій  $EI$  характеризується відношенням прибутку отриманого внаслідок вкладення інвестиційних ресурсів  $\Pi_I$  до обсягу вкладених інвестиційних ресурсів  $Q$ :

$$EI = \frac{\Pi_I}{Q} \cdot 100\%. \tag{5.12}$$

Вкладання інвестиційних ресурсів, є тією основою, яка забезпечує формування виробничого потенціалу на новій науково-технічній базі та в загальному визначає конкурентні позиції підприємства. З огляду на те, що інвестиційні ресурси дорівнюють власним  $Q_B$  та залученим  $Q_3$ , вираз прийме вигляд:

$$EI = \frac{\Pi_I}{Q_B + Q_3} \cdot 100\%. \tag{5.13}$$

Представлена модель може бути використана в ретроспективному аналізі, що дозволить прослідкувати вплив зміни складових інвестиційних ресурсів на рівень їх прибутковості. В даному випадку знаменник буде мати наступний вираз:

$$EI = \frac{\Pi_I}{A + D_P + D_\Phi + D_{YK} + B_K + Z_H + P_K + M_P} \cdot 100\%. \tag{5.14}$$

Користувачів інформацією цікавить не стільки залежність ефективності від прибутку та розміру інвестицій, а навпаки величини прибутку від розміру інвестицій та їх ефективності.

Двофакторна мультиплікативна модель представляє залежність інвестиційного прибутку від обсягу вкладених інвестиційних ресурсів та їх ефективності:

$$\Pi_I = \frac{Q \cdot EI}{100\%}. \tag{5.15}$$

За моделлю 5.16 аналітики підприємства та інвестори можуть визначити вплив на інвестиційний прибуток змін загального обсягу інвестицій та ефективності їх використання:

$$\Delta \Pi_I = \Delta \Pi_{I(Q)} + \Delta \Pi_{I(EI)}, \quad (5.16)$$

де  $\Delta \Pi_I$  – зміна інвестиційного прибутку;

$\Delta \Pi_{I(Q)}$  – зміна інвестиційного прибутку під впливом зміни загального обсягу інвестицій;

$\Delta \Pi_{I(EI)}$  – зміна інвестиційного прибутку внаслідок підвищення ефективності їх використання.

Вплив зміни розміру інвестиційних ресурсів на величину інвестиційного прибутку розраховується за моделлю (5.17):

$$\Delta \Pi_{I(Q)} = \Delta Q \cdot EI_O, \quad (5.17)$$

де  $\Delta Q$  – приріст інвестиційних ресурсів;  $EI_O$  – базова ефективність вкладення інвестиційних ресурсів.

Відповідно вплив зміни ефективності на інвестиційний прибуток розраховується за моделлю (5.18):

$$\Delta \Pi_{I(EI)} = \Delta EI \cdot Q_I, \quad (5.18)$$

де  $\Delta EI$  – приріст ефективності вкладення інвестиційних ресурсів;  $Q_I$  – фактичні інвестиційні ресурси.

Двофакторну мультиплікативну модель (5.15) можна представити у вигляді змішаної моделі адитивно-мультиплікативного типу:

$$\Pi_I = \frac{(Q_B + Q_3) \cdot EI}{100 \%}. \quad (5.19)$$

Виходячи із складу власних і залучених ресурсів, одержимо розширену модель впливу факторів на величину інвестиційного прибутку:

$$\Pi_I = \frac{(A + D_P + D_D + D_{YK} + B_K + Z_H + L + \Pi_K + M_P) \cdot EI}{100 \%}. \quad (5.20)$$

Модель (5.20) дозволяє оцінити вплив на інвестиційний прибуток кожної складової власних і залучених інвестиційних ресурсів. Аналіз моделей (5.21)–(5.23) проведемо в продовження аналізу моделі (5.17), тобто визначимо вплив зміни власних і залучених інвестиційних ресурсів на зміну інвестиційного прибутку підприємства:

$$\Delta P_{I(Q)} = \Delta P_{I(Q_B)} + \Delta P_{I(Q_3)}, \quad (5.21)$$

$$\Delta P_{I(Q_3)} = \frac{\Delta Q_3 \cdot EI_Q}{100\%}, \quad (5.22)$$

$$\Delta P_{I(Q_B)} = \frac{\Delta Q_B \cdot EI_Q}{100\%}, \quad (5.23)$$

де  $\Delta P_{I(Q_B)}$  – приріст інвестиційного прибутку внаслідок зміни власних інвестиційних ресурсів;

$P_{I(Q_3)}$  – приріст інвестиційного прибутку внаслідок зміни залучених інвестиційних ресурсів.

Узагальнення результатів оцінки фінансового результату від інвестиційної діяльності підприємства проводиться у аналітичній записці, довідці або у висновках. В аналітичних документах наводиться насамперед загальна тенденція фінансового результату від інвестиційної діяльності; висвітлюються причини відхилень і їх наслідки; в заключній частині приводяться висновки та конкретні пропозиції і заходи щодо поліпшення інвестиційної діяльності підприємства та підвищення її ефективності. У висновках чітко зазначається виявлені резерви, що мають місце на підприємстві, як їх використати, і який економічний ефекти можна отримати при цьому. Про результати аналізу фінансового результату від інвестиційної діяльності менеджери інформують власника, або уповноважену ним особу, які на їх підставі приймають рішення стосовно ліквідації недоліків і покращення інвестиційного клімату на підприємстві.

Отже, використання розроблених нами показників та коефіцієнтів дає можливість в комплексі проаналізувати фактичний фінансовий результат від інвестиційної діяльності підприємства дослідити його вплив на величину прибутку від звичайної діяльності, а отже і на розмір чистого прибутку підприємства. Застосування моделей у їх факторному аналізі дозволяє оцінити результати вкладення інвестиційних ресурсів в інвестиційну діяльність підпри-

емства, виявити причини недоліків і резерви для підвищення ефективності інвестицій.

### Список використаних джерел

1. Мерзляк А. Механізм державного управління іноземними інвестиціями: регіональний аспект / А. Мерзляк. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 300 с.
2. Организация крупных производственных комплексов и управления ими / С. Каменицер [и др.]. – М. : Прогресс, 1981. – 240 с.
3. Денисенко М. П. Організаційно-економічний механізм інвестування / М. П. Денисенко. – К. : Науковий світ, 2001. – 414 с.
4. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
5. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луховский. – Х. : Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.
6. Черваньов Д.М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств : навч. посібник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 622 с.
7. Одинцова Г. С. Организационное проектирование и планирование развития систем управления / Г. С. Одинцова, А. И. Ковалев, Н. Н. Мельтюхова. – К. : Наукова думка, 1986. – 158 с.
8. Реверчук С. К. Инвестология наука про інвестування : навч. посібник / С. К. Реверчук. – К. : Атіка, 2001. – 264 с.
9. Федоренко В. Инвестознaвство : підручник / В. Федоренко, А. Гойко. – К. : МАУП, 2000. – 408 с.
10. Бланк И. Инвестиционный менеджмент / И. Бланк. – К. : МП “ИТЕМ” ЛТД, “Юнайтед Лондон Трейд Лимитед”, 1995. – 448 с.
11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; науч. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
12. Пуятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия / Ю. А. Пуятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Х. : Основа, 1999. – 488 с.
13. Затхей А. Р. Аспекти інвестиційної діяльності корпорації на регіональному рівні / А. Р. Затхей // Наук. вісн. Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 15–16 квітня 2003 р. – Чернівці : АНТ Лтд., 2003. – Вип. I. – 472 с.
14. Пухальський В. В. Методологія побудови інвестиційної стратегії // Вісн. Технолог. ун-ту Поділля. – 2003. – № 6, Ч. 2. – С. 151–155.

15. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1993. – 720 с.
16. П(С)БО 2 “Баланс” : затв. наказом МФУ № 87 від 31.03.1999 р. // Бухгалтерія. – 2001. – № 52/2. – С. 15–18.
17. Примітки до річної фінансової звітності : затв. наказом МФУ № 302 від 29.11.2000 р. // Бухгалтерія. – 2001. – № 52/2. – С. 35–41.
18. Литвинчук Т. В. Проблеми аналізу прибутку / Т. В. Литвинчук, Г. В. Пухальська, В. В. Пухальський // Вісн. Технолог. ун-ту Поділля. – 2003. – № 4. – С. 151–153.
19. Пухальський В. В. Вплив амортизаційної політики на лізинг / В. В. Пухальський // Вісн. Технолог. ун-ту Поділля. – 2002. – № 4, Ч. 2. – С. 194–196.
20. П(С)БО 3 “Звіт про фінансові результати” : затв. наказом МФУ № 87 від 31.03.1999 р. // Бухгалтерія. – 2001. – № 52/2. – С. 21–25.
21. Ковалев В. В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 432 с.
22. Нижник В. М. Оцінка ефективності інвестицій: проблеми, методологія, практика застосування за умов сталого розвитку / В. М. Нижник, В. В. Пухальський // Економіст. – 2003. – № 10. – С. 50–51.
22. Системи обліку в Україні: трансформація до міжнародної практики / за ред. М. П. Войнаренка. – К. : Наукова думка, 2002. – 718 с.
23. П(С)БО 4 “Звіт про рух грошових коштів” : затв. наказом МФУ № 87 від 31.03.1999 р. // Бухгалтерія. – 2001. – № 52/2. – С. 26–31.
24. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Акдемвидав, 2003. – 464 с.



## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

---

### 6.1. Мобілізаційні можливості нарощення прибутковості підприємства

Дієвість механізму УППП ґрунтується на мобілізації можливостей підприємства щодо підвищення його прибутковості. Інформаційною основою для оцінки мобілізаційних можливостей потенціалу прибутковості підприємства (іншими словами – мобілізаційних резервів запасу прибутковості) є здійснений SWOT-аналіз прибутковості підприємства, бо саме він, за нашим баченням, спрямований на встановлення взаємозв'язку між ринковим потенціалом підвищення прибутковості підприємства (у вигляді вигод, можливостей, загроз і втрат), що зумовлений впливом факторів ринкового оточення, та внутрішнім потенціалом можливостей зростання прибутковості підприємства (у вигляді його сильних і слабких сторін).

Вихідним моментом для здійснення оцінки потенціалу можливостей підвищення прибутковості підприємства (як і потенціалу підприємства в цілому) є структуризація економічного середовища. Її необхідність випливає з потреб класифікації сил дії та вимог їх кількісної або якісної оцінки для виявлення перспектив впливу на них підприємства.

Зокрема, структуризація внутрішнього середовища може базуватися як на функціональних ознаках, що властиві переважній більшості підприємств, так і на процедурних. При структуризації за функціональними ознаками основою є твердження, що функціональні підсистеми універсальні для усіх виробничих систем, якими є підприємства, через те внутрішнє середовище структурується за притаманними йому функціями. З них суттєвими щодо впливу на прибутковість підприємства, на наш погляд, є функції: виробнича,

організації управління, маркетингу, кадрів, логістики, фінансова. При виборі у якості критеріїв структуризації процедурних ознак, середовище в стратегічному контексті вивчається за його складовими факторами, зокрема, діючими стратегіями, конкурентними перевагами, сильними і слабкими сторонами, можливими стратегічними проблемами тощо. В здійсненому нами дослідженні задіяні обидва напрями.

Узагальнення існуючих підходів виконання оцінки мобілізаційних можливостей підприємства дозволило встановити загальну логіку такої процедури, а саме: по кожній компоненті середовища, яка закладає потенціал підприємства, виділяються окремі чинники; чинники оцінюються з позицій формування ними для підприємства його переваг та можливостей, сильних і слабких сторін; важливість чинників для відбору суттєвих з них оцінюється простою або зваженою бальною оцінкою інтенсивності (сили) впливу факторів формування мобілізаційних можливостей підприємства, а загальний їх вплив може бути як середньоарифметичною, так і сумарною величиною; відбір суттєвих чинників потенціалу можливостей підприємства здійснюється відповідно до обраних критеріїв їх величини; оцінка мобілізаційних можливостей потенціалу здійснюється як за окремими функціональними чи процедурними його компонентами, так і в цілому по підприємству.

Виявлена послідовність дій в оцінці потенціалу підприємства поширена нами на процес визначення мобілізаційних перспектив підприємства щодо зростання його прибутковості, іншими словами, дослідження потенціалу можливостей підвищення прибутковості підприємства (ПМППП). Орієнтиром тут є досягнення повної кореспонденції оцінки ПМППП з методами оцінки стратегічного потенціалу підприємства в цілому, розробленими як зарубіжними так і вітчизняними вченими [1, с. 99–101; 2, с. 84–102; 3, с. 129–167; 4, с. 130–137]. Така відповідність є обов'язковою умовою сприйняття ПМППП в якості складової потенціалу підприємства.

Зауважимо, що, за наявності привабливих пропозицій щодо виміру складових потенціалу підприємства за системою кількісних та вартісних показників, які їх характеризують [3, с. 102–107], нами віддається перевага саме їх бальній оцінці. Міркування щодо застосування бальної оцінки в нашому дослідженні полягає у ідеї подальшого виявлення впливу ПМППП на можливість трансформації ринкової позиції та стадії життєвого циклу підприємства щодо його позиціонування у матриці прибутковості, що дасть змогу виявити пер-

турбацію (зміну) прибутковості підприємства на основі використання її потенціалу.

Процес визначення мобілізаційних можливостей потенціалу прибутковості підприємства (у контексті мобілізаційних резервів запасу прибутковості) пропонуємо здійснювати відповідно до розробленої методики, за якою в алгоритмі проведення оцінки ПМППП нами виділено три блоки: 1) експрес-оцінка ПМППП за впливом факторів ринкового оточення; 2) оцінка ПМППП за факторами формування внутрішніх мобілізаційних можливостей; 3) оцінка абсолютного ПМППП порівняно до умовно-ідеального підприємства.

Виконання першого блоку оцінки ПМППП – здійснення експрес-оцінки ставить за мету виявлення загального стану ПМППП за впливом факторів ринкового оточення, тобто, визначення того, чи володіє підприємство достатніми силами, щоб скористатися зовнішніми вигодами та можливостями відносно підвищення його прибутковості. Її основою, за нашою пропозицією, є співставлення можливостей та вигод стосовно підвищення прибутковості підприємства із загрозами та втратами і виявлення на цій підставі стану існуючого потенціалу прибутковості відповідно до ринкової його складової за оцінкою: задовільний чи незадовільний.

Особливостями змісту запропонованої експрес-оцінки є:

– вибір факторів потенціалу вигод та можливостей забезпечення прибутковості підприємства в складі тих, що втілюють резерви збільшення прибутку, рентабельності та розвитку підприємства, тобто, за процедурним підходом (дохід від реалізації продукції; податки і податкові ставки; відсоткові ставки по позиках; ціни, тарифи, збори; собівартість; продуктивність праці; фондовіддача; оборотність активів тощо);

– ідентифікація та аналіз переваг і недоліків забезпечення прибутковості підприємства шляхом застосування прийомів ранжування та імовірнісної оцінки факторів, визначення загальної оцінки переваг (можливостей і вигод) і недоліків (загроз та втрат) забезпечення прибутковості підприємства;

– співставлення загальної оцінки переваг (можливостей та вигод) та недоліків (загроз і втрат) забезпечення прибутковості підприємства та ідентифікація стану ПМППП за впливом факторів ринкового оточення як “задовільний” (у разі перевищення можливостей та вигод підвищення прибутковості підприємства над загрозами і втратами її забезпечення або “незадовільний” (при ситуації зворотній до попередньої).

Для розгляду та оцінки переваг (можливостей і вигод) і недоліків (загроз та втрат) забезпечення прибутковості підприємства можуть бути використані дві методики:

1) вибираються тільки “парні” фактори можливостей і загроз (наприклад, “зменшення відсоткових ставок по позиках” – це можливість, а “збільшення відсоткових ставок по позиках” – загроза);

2) фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок конкурентів з нижчим рівнем витрат – загроза, яка в процесі аналізу не має “парної” можливості).

Для кожного із множини факторів зовнішнього ринкового оточення вибирається певна оцінка за десятибальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів, –  $M_i$  та  $Z_i$  для можливостей і загроз відповідно, де  $i$  – номер фактора (якщо виконується умова  $M_i = Z_i$ ). Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності  $P_{mi}$  та  $P_{zi}$  таким чином, щоб дотримувалася умова:  $P_{mi} + P_{zi} = 1$ .

Загальна оцінка можливостей  $M$  і загроз  $Z$  розраховується за формулами:

$$M = \sum_{i=1}^n M_i P_{mi} \quad \text{та} \quad Z = \sum_{i=1}^n Z_i P_{zi}. \quad (6.1)$$

Аналогічно може бути ідентифікація вигод  $B$  та втрат  $Y$  – вони можуть бути “парними” або незалежними. Проте ймовірність настання вигод та втрат приймається рівною 1 (за кожним чинником вигод та втрат таких вигод).

Тоді загальна оцінка можливостей та вигод складатиме:

$$M + B = \sum_{i=1}^n (M_i P_{mi} + B_i). \quad (6.2)$$

Загальна оцінка загроз та втрат становитиме:

$$Z + Y = \sum_{i=1}^n (Z_i P_{zi} + Y_i). \quad (6.3)$$

Потенціал можливостей підвищення прибутковості підприємства за впливом зовнішніх факторів ринкового оточення визнається як “задовільний”, коли:

$$\sum_{i=1}^n (M_i P_{mi} + B_i) > \sum_{i=1}^n (Z_i P_{zi} + Y_i). \quad (6.4)$$

Він же ідентифікується як “незадовільний”, коли:

$$\sum_{i=1}^n (M_i P_{.mi} + B_i) < \sum (3_i P_{.zi} + Y_i). \quad (6.5)$$

Результати експрес-оцінки потенціалу ринкових можливостей підвищення прибутковості підприємства надаються у таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

**Експрес-оцінка потенціалу ринкових можливостей підвищення та загроз втрати прибутковості підприємства**

Можливості (сили) та вигоди					Загрози (слабкості) та втрати				
Фактор	Вигоди $B_i$	Можливості $M_i$	Ймовірність $P_{.mi}$	Зважені вигоди та можливості $M_i P_{.mi} + B_i$	Фактор	Загрози $3_i$	Втрати $Y_i$	Ймовірність $P_{.zi}$	Зважені загрози та втрати $3_i P_{.zi} + Y_i$
1...n	$B_1$	$M_1$	$P_{.m1}$	$M_1 P_{.m1} + B_1$	1	$3_1$	$Y_1$	$P_{.z1}$	$3_1 P_{.z1} + Y_1$
2					2				
...					...				
n					n				
Разом	$\sum_{i=1}^n B_i$	$\sum_{i=1}^n M_i$	–	$\sum_{i=1}^n (M_i P_{.mi} + B_i)$	Разом	$\sum_{i=1}^n 3_i$	$\sum_{i=1}^n Y_i$	–	$\sum_{i=1}^n (3_i P_{.zi} + Y_i)$

Експрес-оцінка ПМППП з вибором незалежних факторів можливостей і загроз є досить подібною, але умови  $M_i = 3_i$  та  $P_{.mi} + P_{.zi} = 1$  не виконуються, а в таблиці 6.1 може бути неоднакова кількість факторів потенційних можливостей і факторів потенційних загроз.

Зміст другого блоку ПМППП – його оцінка за факторами формування мобілізаційних можливостей ставить за мету визначення ПМППП за внутрішніми можливостями зростання прибутковості підприємства (у вигляді його сильних і слабких сторін).

Його змістом є виявлення існуючого, необхідного та перспективного ПМППП. При цьому існуючий ПМППП ( $ПМППП_{ic}$ ) вказує величину тих можливостей, які існують на підприємстві щодо

підвищення його прибутковості; необхідний ПМППП ( $ПМППП_n$ ) вказує величину тих можливостей, які необхідні підприємству щодо підвищення його прибутковості; перспективний ПМППП ( $ПМППП_{np}$ ) характеризує величину тих можливостей, які існують, але на даний час не використовуються з якихось причин і якими підприємство має можливість скористатися в процесі розробки механізму УППП у разі необхідності.

На основі аналізу діючих методик оцінки стратегічного потенціалу підприємства [1, с. 99–101; 2, с. 89–91; 5, с. 150–154], процес визначення внутрішніх мобілізаційних можливостей підприємства для підвищення його прибутковості, іншими словами, оцінка ПМППП за факторами формування внутрішніх мобілізаційних можливостей нами пропонується реалізувати в два етапи, які, відповідно, передбачають їх бальну та відносну оцінку.

Перший етап полягає у визначенні показників ПМППП за бальною оцінкою у наступній послідовності.

1. Здійснюється оцінка існуючого ( $ПМППП_{ic}$ ) і необхідного ( $ПМППП_n$ ) ПМППП за кожним із  $n$  окремих факторів  $i$  в межах функціональних компонент  $j$  тобто, за умов, що внутрішнє середовище структурується за факторами притаманних йому функціональних компонент (виробництво, кадри, організація управління, логістика, маркетинг, фінанси).

2. Проводиться оцінка існуючого ( $ПМППП_{ic_j}$ ) і необхідного ( $ПМППП_{n_j}$ ) ПМППП за кожною із  $m$  окремих функціональних компонент  $j$  (виробництво, кадри, організація управління, логістика, маркетинг, фінанси):

$$ПМППП_{ic_j} = \sum_{i=1}^n ПМПП_{ic_{ij}}, \quad (6.6)$$

$$ПМППП_{n_j} = \sum_{i=1}^n ПМПП_{n_{ij}}. \quad (6.7)$$

3. Проводиться оцінка існуючого ( $ПМППП_{ic_{n\delta n}}$ ) і необхідного ( $ПМППП_{n_{n\delta n}}$ ) ПМППП в цілому по підприємству (за наявності  $m$  функціональних компонент):

$$ПМППП_{ic_{n\delta n}} = \sum_{j=1}^m ПМПП_{ic_j}, \quad (6.8)$$

$$ПМППП_{n_{n\delta n}} = \sum_{j=1}^m ПМПП_{n_j}. \quad (6.9)$$

Розрахунки вказаних показників реалізуються, виходячи із бальної оцінки внутрішніх чинників окремих складових формування ПМППП, здійсненої групою експертів, створеною на кожному із підприємств, та на основі їх висновків щодо характеру впливу на зростання прибутковості підприємства.

Величини показників існуючого і необхідного ПМППП отриманих рівнів (чинник – функціональна компонента – підприємство) пропонуємо ранжирувати на низький, середній і високий рівні відповідно до пропорційного розподілу їхньої значимості, діапазон якої охоплює стовідсоткову оцінку ПМППП.

У результаті отримуємо якісні ознаки оцінки ПМППП за окремими чинниками, функціональними компонентами та підприємством в цілому. Запропоновані параметри оцінки показників ПМППП наведені у таблиці 6.2, де вказана їх якісна характеристика на встановленому проміжку відповідно до рівня формування мобілізаційних можливостей підвищення прибутковості підприємства та за умови вибору найбільш суттєвих чинників і обмеження їх кількості в межах десяти.

Таблиця 6.2

**Параметри оцінки показників потенціалу внутрішніх можливостей підвищення прибутковості підприємства**

Рівень формування мобілізаційних можливостей підвищення прибутковості підприємства	Шкала оцінки потенціалу можливостей підвищення прибутковості підприємства			Проміжок оцінки
	Низький	Середній	Високий	
Фактор потенціалу можливостей підвищення прибутковості підприємства	Від 0 до 0,35	Від 0,35 до 0,7	Від 0,7 до 1,0	$x \in [0, \dots, 1]$
Функціональні компоненти підвищення прибутковості підприємства	Від 1 до 3,5	Від 3,5 до 7,0	Від 7,0 до 10,0	$x \in [1, \dots, 10]$
Підприємство	Від 10 до 35	Від 35 до 70	Від 70 до 100	$x \in [10, \dots, 100]$

Отже, найбільш перспективними за ПМППП будемо вважати ті чинники, що знаходяться в діапазоні від 0,7 до 1,0, та ті функціональні компоненти, що перебувають в діапазоні від 7 до 10. Перспективними за ПМППП можна визнати такі підприємства, параметри оцінки показників ПМППП яких перебувають у межах від 70 до 100. Відповідно, підприємства, оцінки показників ПМППП яких не досягають зазначеного рівня, будемо вважати підприємствами з низьким (від 10 до 35) та середнім (від 35 до 70) ПМППП.

На другому етапі надається відносна оцінка ПМППП, яка здійснюється за: коефіцієнтами оцінки ПМППП, або так званими нормативами можливостей [6, с. 101]. Їх обчислення теж здійснюється поетапно, відповідно до рівня формування мобілізаційних можливостей підвищення прибутковості підприємства:

1. Коефіцієнти оцінки ПМППП за кожним із  $n$  окремих факторів  $i$  в межах функціональних компонент  $j$ :

$$K_{ПМППП_{ij}} = \frac{ПМППП_{ic_{ij}}}{ПМППП_{n_{ij}}}, \quad (6.10)$$

де  $ПМППП_{ic_{ij}}$  та  $ПМППП_{n_{ij}}$  – відповідно існуючий та необхідний ПМППП  $i$ -го фактора за кожним із  $n$  окремих факторів  $i$  в межах кожної із функціональних компонент  $j$ ;

$K_{ПМППП_{ij}}$  – коефіцієнт оцінки потенціалу можливостей  $i$ -го фактора за кожним із  $n$  окремих факторів  $i$  в межах кожної із функціональних компонент  $j$ .

2. Коефіцієнтами оцінки ПМППП, розрахованими в межах окремих функціональних компонент  $j$  ( $K_{ПМППП_j}$ ), підсумовуючи коефіцієнти за його факторами:

$$K_{ПМППП_j} = \sum_{i=1}^n K_{ПМППП_{ij}}. \quad (6.11)$$

3. Коефіцієнтом оцінки ПМППП, розрахованими у цілому за підприємством ( $K_{ПМППП_{нідпр}}$ ), підсумовуючи коефіцієнти за функціональними підрозділами:

$$K_{ПМППП_{нідпр}} = \sum_{j=1}^{6n} K_{ПМППП_j}. \quad (6.12)$$

На усіх рівнях (окремого фактора, функціональної компоненти, підприємства в цілому) коефіцієнт оцінки ПМППП дозволяє



встановити пропорційне співвідношення між розміром ПМППП, яким той чи інший компонент розробки стратегії підприємства володіє в даний час (тобто розміром  $ПМППП_{ic}$ ) і розміром ПМППП, що знадобиться в майбутньому зазначеному компоненту (тобто розміром  $ПМППП_n$ ).

Адаптація якісних значень коефіцієнта оцінки потенціалу щодо внутрішніх можливостей підвищення прибутковості підприємства наведена у таблиці 6.3.

Таблиця 6.3

**Характеристика значень коефіцієнта оцінки потенціалу  
можливостей підвищення прибутковості підприємства**

Значення коефіцієнта оцінки потенціалу можливостей підвищення прибутковості підприємства	Рівень визначення коефіцієнта оцінки потенціалу можливостей підвищення прибутковості підприємства		
	Фактор потенціалу можливостей підвищення прибутковості	Функціональні компоненти потенціалу можливостей підвищення прибутковості	Потенціал можливостей підвищення прибутковості підприємства
< 1, 10, 100	Слабкий потенціал можливостей для подальшого розвитку; фактор вимагає удосконалення	Слабкий потенціал можливостей для подальшого розвитку, функціональний компонент вимагає реорганізації	Слабкий потенціал можливостей для подальшого розвитку, підприємство потребує розробки нового чи оптимізації наявного механізму управління прибутковістю
= 1, 10, 100	Існуючий потенціал можливостей є оптимальним	Існуючий потенціал можливостей є оптимальним	Існуючий потенціал можливостей підвищення прибутковості підприємства є оптимальним
> 1, 10, 100	Потенціал фактора можливостей перевищує необхідні розміри	Потенціал перевищує необхідні розміри і можливе вивільнення вигод чи можливостей для підвищення потенціалу інших факторів чи компонент	Потенціал можливостей перевищує необхідні розміри, є потреба розробки більш гнучкого механізму управління прибутковістю, що максимально враховує усі фактори потенціалу прибутковості підприємства

Визначення перспективного ПМППП ( $ПМППП_{np}$ ), що вказує величину тих можливостей, які існують, але на сьогодні не використовуються з якихось причин і якими підприємство має можливість скористатися в механізмі УППП, здійснюється на основі відбору перспективних факторів ПМППП.

Перспективними будемо вважати ті фактори ПМППП, коефіцієнти оцінки потенціалу можливостей яких перевищують значення 0,7 чи 70 %. Після відбору усіх перспективних факторів ПМППП обчислюється загальний стратегічний рівень перспективних факторів потенціалу можливостей  $ЗСР_{персп}$  шляхом підсумовування значень їх перспективних рівнів.

Вважаємо доцільним скористатися пропозицією оцінки потенціалу можливостей підприємства як середньоарифметичної бальної оцінки [8, с. 90], тому величину перспективного ПМППП ( $ПМППП_{np}$ ) обчислюємо за формулою:

$$ПМППП_{персп} = \frac{\sum ЗСР_{персп}}{\sum ЧФП_{персп}}, \quad (6.13)$$

де  $ПМППП_{персп}$  – перспективний потенціал внутрішніх можливостей підвищення прибутковості підприємства,

$ЗСР_{персп}$  – загальний рівень перспективних факторів потенціалу внутрішніх можливостей підвищення прибутковості підприємства;  $ЧФП_{персп}$  – кількість перспективних факторів потенціалу внутрішніх можливостей підвищення прибутковості підприємства.

Оптимальну величину показника  $ПМППП_{np}$  приймаємо за 100 % чи 1, тому що мається на увазі, що при нормальних умовах підприємство має і планує мати у перспективі стовідсотковий, тобто повний потенціал можливостей, отже, отримане значення зазначеної величини необхідно порівнювати з 1 чи з 100 %. В якості третього блоку оцінки потенціалу можливостей підвищення прибутковості підприємства виконується оцінка так званого абсолютного стратегічного потенціалу прибутковості підприємства. Таке рішення ґрунтується на тому, що в цілому показник абсолютного стратегічного потенціалу підприємства дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства відносно умовно-ідеального підприємства.

Визначення абсолютного стратегічного потенціалу можливостей підвищення прибутковості підприємства шляхом формування динамічного нормативу та побудови на його основі нормативної динамічної моделі з метою спрямування подальшого роз-

вितку промислового підприємства відповідно до параметрів цієї моделі розглядається у наступному підрозділі.

Наведена методика реалізована для оцінки мобілізаційних можливостей потенціалу прибутковості машинобудівних підприємств. Експрес-оцінка потенціалу ринкових можливостей підвищення та загроз прибутковості підприємств машинобудування, що проведена за запропонованим методом, вказала усереднені результати (табл. 6.4) з яких видно, що зовнішні їх можливості (26,6 балів) оцінюються дещо вище, ніж загрози (25,4 бали).

Таблиця 6.4

**Експрес-оцінка потенціалу ринкових можливостей підвищення та загроз прибутковості ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”, ВАТ “Укрелектроапарат” та ВАТ “АК “АДВІС”**

Можливості та вигоди підвищення прибутковості				Загрози та втрати підвищення прибутковості			
Фактор	$M_i$	$P_{.M_i}$	$M_i P_i$	Фактор	$Z_i$	$P_{.Z_i}$	$Z_i P_{z_i}$
Зростання доходів підприємств-покупців продукції і населення	10	0,4	4,0	Зменшення грошових доходів підприємств-покупців продукції і населення	10	0,6	6,0
Вихід на нові ринки збуту продукції	8	0,6	4,8	Скорочення ринків збуту продукції машинобудування	8	0,4	3,2
Поява нових технологій	4	0,6	2,4	Відсутність нових технологій	4	0,4	1,6
Сприяння місцевих органів влади розвитку машинобудівних підприємств	7	0,6	4,2	Пасивність місцевих органів влади щодо розвитку машинобудівних підприємств	7	0,4	2,8
Зростання технічного рівня інформаційних комунікацій	5	0,6	3,0	Зниження технічного рівня інформаційних комунікацій в галузі	5	0,4	2,0
Зниження торговельних і митних бар'єрів	4	0,3	1,2	Збільшення торговельних і митних бар'єрів	4	0,7	2,8
Ослаблення позицій підприємств-конкурентів	6	0,5	3,0	Посилення позицій підприємств-конкурентів	6	0,5	3,0
Зниження податкового тиску	8	0,5	4,0	Зростання податкового тиску	8	0,5	4,0
Разом	40	–	26,6	Разом	40	–	25,4

Це означає, що потенціал ринкових можливостей підвищення прибутковості підприємства оцінюється як задовільний. Невелика різниця між бальними оцінками (1,2 бали) вказує на можливість підприємств дещо покращати свою ринкову позицію.

Отже, підприємства мають достатньо сил, щоб скористатися зовнішніми вигодами та можливостями відносно підвищення їх прибутковості. Аналіз потенціалу внутрішніх можливостей підвищення прибутковості ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”, ВАТ “Укрелектроапарат” та ВАТ “АК “АДВІС” було здійснено на основі запропонованого методу визначення потенціалу внутрішніх можливостей підвищення прибутковості підприємства.

Результати аналізу потенціалу внутрішніх можливостей підвищення прибутковості підприємств подано у вигляді результуючої таблиці (див. табл. 6.5).

Існуючий потенціал можливостей підвищення прибутковості за усіма функціональними компонентами, крім персоналу, розташований на низькому рівні, а щодо останнього – на середньому рівні. Така ситуація пояснюється перевагою слабких внутрішніх сторін над сильними і присутністю сукупності таких слабких сторін як наявність витратного механізму виробництва продукції, низький рівень технологічної озброєності виробництва, маркетингової діяльності, запасу фінансової міцності, відсутність чіткої фінансової політики.

Досягнення за компонентою кадрів середнього рівня ПМППП обґрунтоване наявністю кваліфікованого промислово-виробничого персоналу і кваліфікованих управлінських кадрів на підприємствах, сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективах співробітників підприємств, а також такими особистими якостями директорів підприємств, як працездатність, енергійність і здатність до прийняття гнучких управлінських рішень. У цілому підприємства володіють середнім ПМППП, про що свідчать значення показників існуючого потенціалу можливостей і коефіцієнта оцінки потенціалу можливостей підприємств. Результати аналізу ПМППП досліджуваних підприємств показують, що сумарний коефіцієнт оцінки потенціалу їх можливостей дорівнює 60,9 %, тобто, він нижчий 100. Згідно зі здійсненими дослідженнями, той факт, що величина сумарного коефіцієнта оцінки потенціалу можливостей менше 100, але в межах від 35 до 70, показує, що підприємства мають середній потенціал можливостей для подальшого розвитку та вимагають удосконалення факторів потенціалу можливостей і розробки нової СОПП.

Таблиця 6.5

**Оцінка потенціалу внутрішніх можливостей зростання прибутковості  
ВAT “Красилівський машинобудівний завод”, ВAT “Укрелектроапарат”  
та ВAT “АК “АДВІС” (усереднені значення)**

Коефіцієнт оцінки потенціалу		Існуючий потенціал		Показник потенціалу внутрішніх можливостей зростання прибутковості
		Відсотки	Бали	
16,5	3,63	14,1	3,1	виробництво
Середній	5,58	23,1	Низький	рівень ПМППЦ(В)
				кадри
Середній	15,7	11,4	Середній	рівень ПМППЦ(К)
				логістика
Середній	9,2	6,8	Низький	рівень ПМППЦ(Л)
				Організація управління
Низький	4,5	6,8	Низький	рівень ПМППЦ(ОУ)
				маркетинг
Низький	2,0	1,8	Низький	рівень ПМППЦ(М)
				фінанси
Низький	73,4	60,9	Низький	рівень ПМППЦ(Ф)
				Загальна величина потенціалу внутрішніх можливостей зростання прибутковості
Середній	Середній	Середній	Середній	Рівень

Однак, незважаючи на середній потенціал можливостей підвищення прибутковості підприємств, серед факторів можна виділити ті, які виявилися перспективними на період проведення досліджень, сукупність яких, скоректована на їхню кількість, являє

собою величину перспективного потенціалу можливостей підвищення прибутковості підприємств (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

**Оцінка факторів потенціалу внутрішніх можливостей підвищення прибутковості ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”, ВАТ “Укрелектроапарат” та ВАТ “АК АДВІС”**

Перспективний фактор потенціалу внутрішніх можливостей прибутковості підприємства	Стратегічний рівень перспективного фактора потенціалу прибутковості
1. Наявність потужного парку устаткування	0,7
2. Наявність вільних виробничих площ	0,9
3. Виробництво достатнього асортименту продукції	0,85
4. Здатність керівництва до гнучких змін у застосуванні кардинально нових методів щодо вирішення проблем прибутковості підприємства	0,8
5. Працездатність та енергійність директора	0,95
6. Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	0,8
7. Творчий потенціал управлінського персоналу	0,8
8. Система взаємозаліків з постачальниками	0,7
9. Вигідне розташування постачальників сировини	0,7
10. Раціональне складське господарство	0,7
11. Наявність механізму контролю якості продукції	0,7
Загальний рівень перспективного потенціалу можливостей зростання прибутковості підприємства $ZCP_{персп}$	8,6

Оцінка перспективних факторів ПМППП, здійснена шляхом їх відбору із загальної сукупності, наведена у таблиці 6.6. Величина показника перспективного потенціалу можливостей, яка розрахована за формулою (6.13), дорівнює 0,78 чи 78 %.

$$ПМППП_{персп.} = \frac{ZCP_{персп.}}{\sum \Phi ПМ_{персп.}} = \frac{8,6}{11} = 0,78. \quad (6.14)$$

До перспективних факторів відносяться: наявність потужного парку устаткування, наявність виробничих площ, здатність керівництва до гнучких змін у застосуванні кардинально нових методів при вирішенні проблем підвищення прибутковості підпри-

ємства, працездатність і енергійність управлінського персоналу, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, вигідне розташування постачальників сировини, наявність обладнання для виробництва продукції машинобудування.

Таким чином, за рахунок перспективних факторів потенціал прибутковості підприємств значно підвищується.

Звичайні і абсолютні показники оцінки ПМППП нами використовуються для остаточного позиціонування підприємства щодо його прибутковості (в першу чергу, в параметрах матриці прибутковості), і вибору ефективної СОПП в контексті стратегії розвитку підприємства та конкурентних стратегій.

## **6.2. Механізм управління прибутковістю машинобудівного підприємства**

Вимірювання потенціалу прибутковості підприємства в механізмі УППП зводиться до проблеми правильного вибору ключових показників і їхньої інтеграції в єдину систему. Якість таких оцінок суттєво залежить від обраної методики стиснення (узагальнення) вихідної інформації, яка може бути реалізована різними способами. Одним із них є формування динамічного нормативу та побудова на його основі нормативної динамічної моделі з метою спрямування подальшого розвитку промислового підприємства відповідно до параметрів цієї моделі.

На сьогодні широковідомими є теоретичне обґрунтування та методичні засади формування динамічного нормативу з використанням неметричних моделей [7]. Теоретичний розвиток та практичне використання таких прийомів відзначається у різних сферах напрямів. Так, динамічний норматив розроблений і застосований в промисловості для проведення аналізу фінансового стану підприємства за даними звітності [7], у банківській сфері – відносно оцінювання ліквідності і платоспроможності банку [8], аналізу фінансової стійкості банку [9, с. 40], у сільському господарстві – для аналізу зростання продуктивності, технічного прогресу та змін ефективності [10, с. 77].

У цілому науковцями відмічено, що саме побудова динамічного нормативу дає змогу описати у формалізованому вигляді не лише стан системи, але й процес руху системного об'єкта в часі.

Це дає, на наш погляд, підставу вказати на універсальність методики побудови нормативної динамічної моделі та можливість її застосування стосовно показників прибутковості промислового підприємства з урахуванням динамічної компоненти для розробки механізму управління прибутковістю підприємства. Тому нами поставлено за мету розкрити напрям модифікації методики формування динамічного нормативу для побудови нормативної динамічної моделі прибутковості промислового підприємства з метою подальшого її використання у механізмі УППП.

Поєднуючи опис елементів методики побудови нормативної динамічної моделі, з одного боку, та характеристики об'єкта цього дослідження, яким є прибутковість підприємства, – з іншого, нами побудована така модель для втілення стратегії зростання останньої.

На основі [9, с. 41–42] вважаємо доцільним визначити динамічний норматив прибутковості як сукупність показників, упорядкованих за ознакою міри їх динаміки (зокрема, темпів чи індексів їх зростання) таким чином, що дотримання цього порядку в реальній діяльності промислового підприємства забезпечує отримання кращих, порівняно з попереднім, періодом результатів.

Обґрунтуванням цього є накопичений досвід теоретичного та практичного вивчення формування динамічного нормативу у згадуваних напрямках діяльності промислових та сільськогосподарських підприємств і банківських установ.

Тому ми вважаємо, що нормативна або еталонна модель, як формалізований опис бажаного стану прибутковості промислового підприємства, здійснений за допомогою упорядкованого ряду темпів зростання аналітичних показників, надає потенціалу прибутковості комплексну характеристику і одночасно є засобом досягнення його бажаного стану шляхом контролю динаміки показників і спрямування на виконання поставлених цілей.

За своїм змістом нормативна модель формалізовано описує еталонний порядок зміни аналітичних показників, які характеризують динаміку прибутковості в процесі розвитку промислового підприємства.

Вважаємо доцільним використати таку ж послідовність побудови нормативної динамічної моделі, яка вже здобула теоретичне обґрунтування та практичне підтвердження і включає наступні етапи [7, с. 60–66; 9, с. 41–43]: формування системи показників; їх агрегування; визначення темпів зростання показників; формування ди-



намічних рядів; економічна інтерпретація динамічних співвідношень шляхом побудови графа і матриці преференції, визначення показників та їх ранжирування за темпами зростання.

У підсумку формується лінійний або нелінійний динамічний норматив, який обчислюється і використовується для економічної інтерпретації отриманих результатів.

В цілому, до системи інтегральних показників, на базі яких формується динамічний норматив, належить сукупність значимих співвідношень (коефіцієнтів, індексів тощо), які комплексно характеризують складові прибутковості промислового підприємства. Їх вибір є першим етапом формування динамічної моделі прибутковості підприємства.

Єдині рекомендації щодо відбору показників прибутковості промислового підприємства для побудови динамічного нормативу відсутні, тому така процедура проводилася на основі:

- співставлення пропозицій вчених-економістів щодо вибору показників прибутковості промислових підприємств, що дозволило визначити ті з них, які відповідають основним умовам стійкого економічного зростання підприємства;

- визначення основних критеріїв вибору аналітичних показників для формування динамічного нормативу прибутковості підприємства, якими є встановлення здатності підприємства генерувати прибуток, здійснювати рентабельну діяльність, забезпечувати платоспроможність, стабільність економічного зростання та розвитку;

- включення до складу динамічного нормативу прибутковості показників якості прибутку, платоспроможності підприємства та економічного зростання і розвитку підприємства, що є наслідком запропонованого нами підходу до цілісного сприйняття прибутковості підприємства;

- побудови ординальної (рангової, порядкової) шкали показників, що характеризують прибутковість підприємства, яка належить до класу неметричних шкал і передбачає упорядкування елементів за рівнем прояву деяких їх властивостей, кількісне вимірювання яких несуттєве чи неможливе, і яка є ознакою побудови динамічного нормативу;

- врахування досліджень вчених щодо кількості показників в динамічному нормативі, де їх має складати за одними рекомендаціями від 6 до 25, за іншими – не більше десяти показників.

Відбір показників, що здійснений нами за проведеним дослідженням характеристик прибутковості підприємства, приводить

до висновку, що ординальна шкала матиме вигляд: ліквідність, платоспроможність, рентабельність, динамічна прибутковість підприємства, його стійке економічне зростання.

У наведеній ординальній шкалі динамічна прибутковість підприємства розглядається як узагальнююча характеристика, в якій інтегровано всі часткові фінансові оцінки, а завдання полягає у створенні методики її побудови як невід'ємної складової механізму УППП. Серед критеріїв відбору, зокрема, твердження про те, що для об'єктивного оцінювання прибутковості підприємства доцільним є гармонійне поєднання двох груп показників: тих, що регулюються шляхом контролю за додержанням їх нормативних значень, передбачуваних нормативами та інструкціями (ліквідність, платоспроможність тощо) та тих, за якими обов'язкові економічні нормативи відсутні (прибутковість капіталу, прибутковість активів тощо).

Проведене дослідження дозволило сформулювати основні критерії вибору аналітичних показників для формування динамічного нормативу прибутковості та здійснити їх селекцію (табл. 6.7).

Таблиця 6.7

**Показники для побудови динамічного нормативу прибутковості промислового підприємства**

Назва показника	Методика розрахунку	Позначення
1. Прибуток, реінвестований у підприємство	Сума чистого прибутку після виплати дивідендів	<i>РІП</i>
2. Чистий прибуток	Прибуток після виплати податків	<i>ЧП</i>
3. Прибуток від основної діяльності	Прибуток, визначений вирахуванням із чистого доходу від реалізації продукції собівартості реалізації, адміністративних та збутових витрат	<i>ПОД</i>
4. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	Сума прибутку від звичайної діяльності до оподаткування	<i>ПЗД</i>
5. Власний капітал	Сума власного капіталу підприємства	<i>ВК</i>
6. Обсяг реалізації продукції	Чистий дохід від реалізації продукції	<i>ОР</i>
7. Оборотні активи	Вартість оборотних активів	<i>ОА</i>
8. Активи загальні	Загальна вартість активів	<i>А</i>
9. Поточні зобов'язання	Вартість поточних зобов'язань	<i>ПЗ</i>

Надалі кожен із відібраних показників є або чисельником, або знаменником співвідношень, за допомогою яких обчислюються

значення відповідних нормативних виразів. Проте не всі вони мають однозначне трактування, тому нами розглянуті та проаналізовані всі можливі пари відібраних показників і здійснено їх упорядкування з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей підприємства щодо його прибутковості.

За результатами проведеного дослідження було сформовано чотири групи коефіцієнтів, для розрахунку яких використано дев'ять показників (табл. 6.8). Наведені в таблиці коефіцієнти відбиралися з урахуванням їх значимості для оцінки прибутковості промислового підприємства (структури прибутку та його якості; достатності прибутку для забезпечення економічного зростання підприємства; прибутковості капіталу і продукції; платоспроможності).

Таблиця 6.8

**Коефіцієнти прибутковості промислового підприємства та нормативні співвідношення між темпами їх зростання**

Група коефіцієнтів	Коефіцієнт	Методика розрахунку	Нормативні зміни	Нормативні співвідношення між темпами зростання
1	2	3	4	5
1. Достатність прибутку для економічного зростання підприємства	Коефіцієнт економічного зростання підприємства	$K_{\text{ез}} = \frac{РІП}{ВК}$	Збільш.	$T_{\text{pin}} > T_{\text{ек}}$
	Питома вага (частка) реінвестованого прибутку	$K_{\text{pin}} = \frac{РІП}{ЧП}$	Збільш.	$T_{\text{pin}} > T_{\text{чп}}$
2. Структура та якість прибутку	Коефіцієнт прибутковості основної діяльності	$K_{\text{вгод}} = \frac{ЧП}{ПОД}$	Збільш.	$T_{\text{чп}} > T_{\text{год}}$
	Коефіцієнт якості прибутковості	$K_{\text{ян}} = \frac{ПОД}{ПЗД}$	Збільш.	$T_{\text{год}} > T_{\text{пзд}}$
3. Прибутковість капіталу та продукції	Прибутковість власного капіталу	$ROE = \frac{ЧП}{ВК}$	Збільш.	$T_{\text{чп}} > T_{\text{ек}}$
	Прибутковість активів	$ROA = \frac{ЧП}{A}$	Збільш.	$T_{\text{чп}} > T_{\text{а}}$
	Прибутковість основної діяльності	$K_{\text{год}} = \frac{ПОД}{ОР}$	Збільш.	$T_{\text{год}} > T_{\text{ор}}$

Продовження таблиці 6.8

1	2	3	4	5
4. Платоспроможність та стійкість підприємства	Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{фа} = \frac{A}{BK}$	Зменш.	$T_a < T_{вк}$
	Коефіцієнт фінансового ризику	$K_{фр} = \frac{ПЗ}{BK}$	Зменш.	$T_{пз} < T_{вк}$
	Коефіцієнт загальної платоспроможності	$K_{зс} = \frac{OA}{ПЗ}$	Збільш.	$T_{oa} > T_{пз}$
	Оборотність активів	$K_{oa} = \frac{OP}{A}$	Збільш.	$T_{op} > T_a$
	Питома вага оборотних активів у загальних активах	$K_{воа} = \frac{OA}{A}$	Збільш.	$T_{oa} > T_a$

На цьому етапі в нашій інтерпретації методика побудови нормативної динамічної моделі отримала подальше удосконалення, що полягає у:

– використанні для розробки нормативної динамічної моделі розширеного нами варіанта “золотого правила економіки підприємства” з включенням взаємоузгодження показників прибутковості, що дозволяє підпорядкувати розроблену динамічну нормативну модель прибутковості загальноекономічним тенденціям узгодженості фінансових показників;

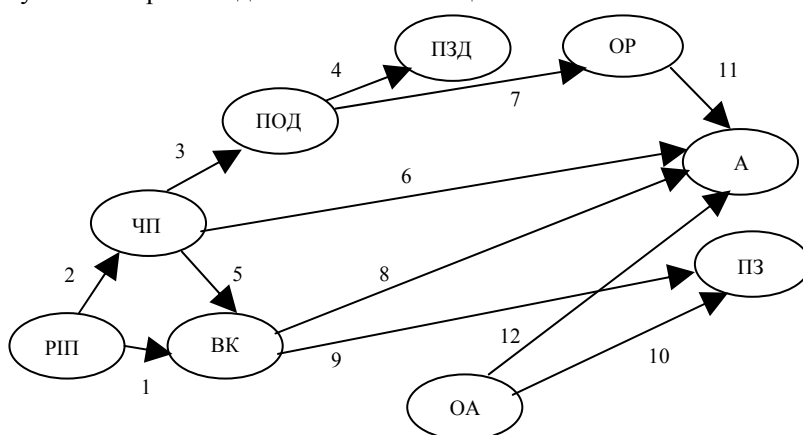
– передбаченні двох варіантів динамічного нормативу прибутковості підприємств для двох стратегій їх економічного розвитку – зростання та скорочення;

– орієнтації на стійке економічне зростання підприємства як основну мету підвищення його прибутковості.

На третьому етапі реалізується процедура ранжирування через попарне порівняння та упорядкування показників, за результатами якого будується динамічний норматив. Процедура повторювалася до тих пір, поки не було знайдено показника, який має зростати найвищими темпами, і саме він стає першим в ординальній шкалі. У такий же спосіб упорядковувалися всі інші показники, в результаті чого був отриманий ранжований ряд показників прибутковості підприємства, кожному з яких присвоюється ранг (число), котрий показує порядковий номер показника в упорядкуванні, тобто побудована ординальна шкала. Такий підхід відповідає загально-теоретичним основам побудови динамічного нормативу [7].

При розробці динамічного нормативу прибутковості нами враховано також і те, що за результатами аналізу динамічних співвідношень можна отримати один можливих результатів: лінійний динамічний норматив, якщо всі з обраних показників можуть бути однозначно інтерпретовані та упорядковані за темпами їх зростання; нелінійний динамічний норматив, який формується за результатами побудови графу або матриці нормативних співвідношень (преференцій) у тому разі, коли не всі попарні порівняння показників мають однозначну економічну інтерпретацію.

Отже, за результатами виявлених співвідношень між темпами зростання окремих показників сформовано граф преференцій, який дозволяє наочно зобразити динамічний норматив прибутковості промислового підприємства (рис. 6.1). Вершинами графа є відібрані для динамічної моделі аналітичні показники, а дуги символізують нормативне співвідношення між ними: спрямування стрілки показує той показник, який має зростати повільніше (від більш швидкого до менш швидкого), а цифри біля стрілок показують номер співвідношення із таблиці 6.8.



**Рис. 6.1. Граф преференцій показників стану прибутковості промислового підприємства за темпами їх зростання**

Якщо співвідношення темпів зростання двох обраних показників не піддається економічній інтерпретації, то дуга, яка об'єднує відповідні вершини, в графі буде відсутня. Побудований в такий спосіб граф преференцій є результатом ординального упо-

рядкування аналітичних показників стану прибутковості промислового підприємства.

Засобом більш наочного зображення графа служить матриця преференцій (табл. 6.9), кожний елемент  $a_{ij}$  якої відображає нормативні співвідношення показників, обраних для характеристики прибутковості промислового підприємства і визначається так:

- $a_{ij} = 1$ , якщо  $i$ -й показник має зростати швидше за  $j$ -й;
- $a_{ij} = -1$ , якщо  $i$ -й показник має зростати повільніше за  $j$ -й;
- $a_{ij} = 0$ , якщо нормативне співвідношення між  $i$ -м та  $j$ -м показниками не виявлено або не включено у динамічний норматив прибутковості;
- $a_{ij} = x$ , якщо співвідносяться одні й ті самі показники.

Таблиця 6.9

**Матриця еталонних співвідношень (преференцій) показників прибутковості промислового підприємства**

	<i>РП</i>	<i>ВК</i>	<i>ЧП</i>	<i>ПОД</i>	<i>ПЗД</i>	<i>А</i>	<i>ОР</i>	<i>ПЗ</i>	<i>ОА</i>
<i>РП</i>	×	1	1	0	0	0	0	0	0
<i>ВК</i>	-1	×	-1	0	0	1	0	1	0
<i>ЧП</i>	-1	1	×	1	0	1	0	0	0
<i>ПОД</i>	0	0	-1	×	1	0	1	0	0
<i>ПЗД</i>	0	0	0	-1	×	0	0	0	0
<i>А</i>	0	-1	-1	0	0	×	-1	0	-1
<i>ОР</i>	0	0	0	-1	0	1	×	0	0
<i>ПЗ</i>	0	-1	0	0	0	0	0	×	-1
<i>ОА</i>	0	0	0	0	0	1	0	1	×

Сформована у такий спосіб матриця є динамічним нормативом прибутковості підприємства і виконує роль еталону (ідеальної моделі, орієнтиру) в механізмі УППП.

На наступному етапі формується фактичне упорядкування обраних показників, яке відображає реальну прибутковість підприємства, як наслідку прийнятих та реалізованих управлінських рішень. В ідеалі фактичне упорядкування має відповідати упорядкуванню показників, відображеному у динамічному нормативі прибутковості. Проте на практиці досягти такої відповідності майже неможливо, тому в процесі співставлення виявляється кількість подібних відхилень, за результатами якого встановлюється інтегральна оцінка потенціалу прибутковості промислового підприємства.

Методика розрахунку інтегрального показника прибутковості підприємства за умов лінійного та нелінійного динамічного нормативу нами формувалася відповідно до методичних засад формування динамічного нормативу з використанням неметричних моделей [7].

Якщо динамічний норматив лінійний, то інтегральна оцінка прибутковості підприємства розраховується за формулою [7, с. 64]:

$$Z = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{n(n-1)}, \quad (6.15)$$

де  $Z$  – коефіцієнт прибутковості;  $n$  – кількість показників у динамічному нормативі;  $m_i$  – кількість інверсій у фактичному упорядкуванні для  $i$ -го показника:

$$m_i = \sum_{j=1}^n b_{ij}, \quad (6.16)$$

де

$$b_{ij} = \begin{cases} 1, \text{ якщо } r_i \geq r_j, \text{ при } i \leq j, \\ -1 \text{ якщо } r_i \leq r_j, \text{ при } i \geq j, \\ 0, \text{ в інших випадках.} \end{cases} \quad (6.17)$$

При побудові алгоритму використано позначення:

$b_i^0, b_i^1$  – абсолютні значення  $i$ -го показника у базисному та звітному періодах відповідно;

$T(b_i)$  – темп зростання  $i$ -го показника у звітному періоді;

$e_{ij}, f_{ij}, d_{ij}$  – елементи матриць відповідно еталонних, фактичних та ідентичності фактичних і еталонних співвідношень між темпами зростання показників;

$i, j$  – порядкові номери показників в динамічному нормативі ( $i = j = 1, \dots, n$ );

$T_{b_i} > T_{b_j}$  та  $T_{b_i} < T_{b_j}$  – еталонні співвідношення між темпами зростання показників.

Алгоритм розрахунку інтегрального показника у разі формування нелінійного нормативу схематично наведено на рис. 6.2 [7, с. 66].

З рис. 6.2 видно, що для нелінійного нормативу методика розрахунку інтегрального показника складніша і попередньо включає розрахунок темпів зростання показників протягом періоду, який аналізується і побудову трьох матриць: матриці нормативних (еталонних) співвідношень темпів зростання; матриці фактичних співвідношень темпів зростання показників; матриці відповідності фактичних і нормативних співвідношень.

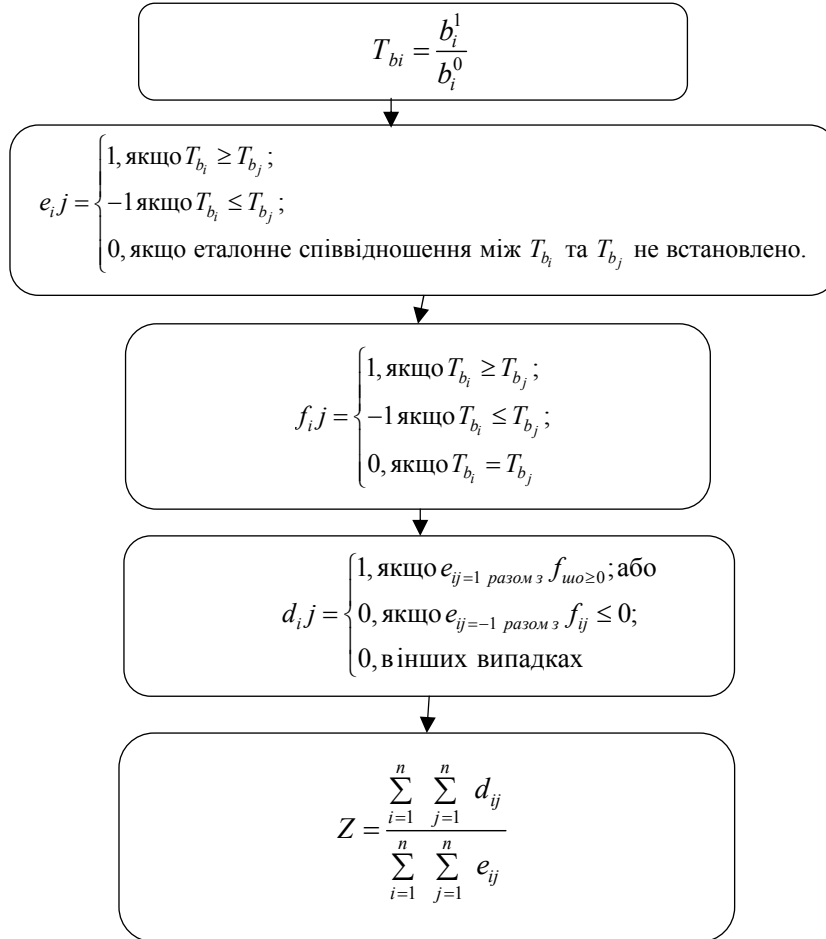


Рис. 6.2. Алгоритм розрахунку інтегрального показника прибутковості підприємства за динамічним нелінійним нормативом



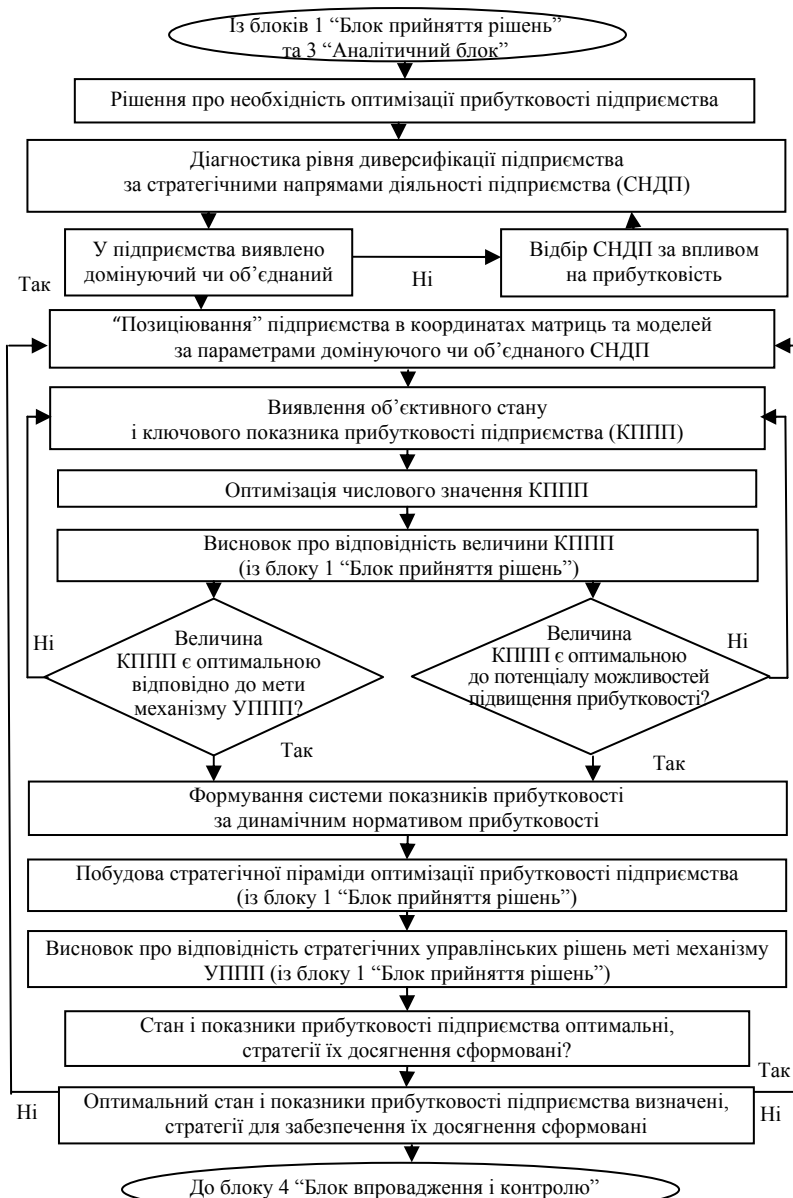


Рис. 6.3. Формування елемента “Реалізація функціонування оптимізаційного блоку” блоку 3 “Оптимізаційний блок” механізму УППП

Таким чином, в результаті проведеного дослідження побудовано динамічний норматив прибутковості промислового підприємства – рангований ряд показників, упорядкованих за темпами їх зростання так, що підтримання цього порядку в реальній діяльності підприємства забезпечує отримання кращих порівняно з попереднім періодом результатів.

Порівняння фактичного упорядкованого ряду співвідношень з нормативом дозволяє з'ясувати, наскільки стан прибутковості підприємства відповідає ідеальному, а за кількістю виявлених відхилень (інверсій) формується узагальнена оцінка потенціалу прибутковості промислового підприємства.

Інтегральна оцінка характеризує міру наближення до еталону і не залежить від досягнутого в минулому, а тому її можна використовувати при розробці стратегії прибутковості промислового підприємства.

Відповідно до методики розрахунку інтегрального показника прибутковості для нелінійного нормативу за алгоритмом, наведеним на рис. 6.3, що включає попередній розрахунок темпів зростання показників протягом періоду, який аналізується, та побудову трьох матриць: нормативних (еталонних) співвідношень темпів зростання (табл. 6.9); фактичних співвідношень темпів зростання показників; відповідності фактичних і нормативних співвідношень, нами відтворений стан прибутковості підприємств машинобудування Хмельницької області у 2009 р. та узагальнені результати представлені у таблиці 6.10.

Таблиця 6.10

**Інтегральний показник потенціалу прибутковості  
за динамічним нормативом для реалізації механізму УППП**

Підприємство	Якість прибутковості у 2009 р.	Інтегральний показник прибутковості
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
ВАТ “Завод “Строммашина”	Оптимальна життєствердна якість	0,667
ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”	Допустима життєствердна якість	0,583
ВАТ “Укрелектроапарат”	Допустима життєствердна якість	0,250
ВАТ “АК “АДВІС”	Неприйнятна обладійлива якість	0,667

Продовження таблиці 6.10

1	2	3
ВАТ “Темп”	Неприйнятна ілюзорна якість	0,333
ВАТ “Термопластавтомат”	Неприйнятна безперспективна якість	0,417
ВАТ “Старокостянтинівський завод “Металіст”	Неприйнятна безперспективна якість	0,333

Наведені в таблиці інтегральні показники потенціалу прибутковості машинобудівних підприємств за умов використання нелінійного динамічного нормативу вказують, що стан їх прибутковості відповідає ідеальному від 66,7 % (ВАТ “Завод “Строммашина”, ВАТ “АК “АДВІС”) до 25,0 %, як у ВАТ “Укрелектроапарат” (хоча останнє характеризується допустимою життєствердною якістю прибутковості). Це вказує на необхідність розробки та впровадження на кожному із машинобудівних підприємств стратегії оптимізації прибутковості у “наборі стратегій” підприємства.

### 6.3. Параметри оптимізаційного управління прибутковістю

Механізм УППП, за нашим переконанням, має включати вироблену підприємством СОПП в системі загальної та конкурентних стратегій підприємства. Зупинимось більш детально на основних етапах розробки СОПП в механізмі УППП, враховуючи можливість встановлення ключового показника прибутковості підприємства (КППП) на основі стратегічного позиціонування підприємства в матриці прибутковості.

Безпосередньо реалізація функції оптимізації прибутковості підприємства в механізмі УППП за нашими пропозиціями включає (рис. 6.3):

- “позиціонування” підприємства (заняття підприємством відповідної позиції) в координатах обраних матриць і моделей;
- виявлення об’єктивного (в межах параметрів обраної матриці) стану прибутковості підприємства;
- встановлення визначального (ключового) її показника для кожного окремого підприємства в контексті досягнутого рівня його

розвитку;

- встановлення оптимальної величини (оптимізації параметрів) цього показника прибутковості як цільового орієнтира реалізації механізму УППП;

- визначення значень системи показників прибутковості промислового підприємства на основі встановленого зв'язку, вираженого динамічним нормативом прибутковості, між ними та ключовим показником;

- розробки стратегії управління прибутковістю підприємства для забезпечення поставлених цільових орієнтирів.

Описаному процесу управління прибутковістю, підгрунттям якого, за нашим задумом, є виявлення і оптимізація її ключового показника та формування стратегії його досягнення, передують формування методологічного інструментарію механізму УППП. Найважливішою прерогативою використання матриці прибутковості в механізмі УППП, на нашу думку, є наявність виявленої нами перспективи встановлення за кожною її позицією КППП.

Відповідно до стану прибутковості, встановленого та узагальненого нами за квадрантами матриці прибутковості, вважаємо доцільним виділити в ній три зони:

- зона збитку, що об'єднує неприбуткові позиції матриці, які посідають збиткові підприємства;

- зона мінімальної прибутковості, до якої ввійшли квадранти, які посідають підприємства із мінімальним прибутком;

- прибуткова зона, яка формується із квадрантів матриці, що посідають підприємства із помірним та достатнім прибутком.

На рис. 6.4 за кожним квадрантом матриці прибутковості у верхній частині вказана позиція щодо прибутковості, а по центру – її ключовий показник.

Відповідно до виділених зон прибутковості вважаємо доцільним рекомендувати підприємствам наступні КППП:

- дохід від реалізації продукції – для підприємств, що попали у неприбуткові позиції;

- чистий прибуток – для підприємств, які посіли мінімально прибуткові або малоприбуткові позиції;

- рентабельність власного капіталу – для підприємств, які зайняли помірно чи достатньо прибуткові позиції.

Встановлення КППП за станом прибутковості, що відповідає кожному квадранту вказаної матриці, нами здійснено, перш за

все, із врахуванням пріоритетної переваги показника рентабельності в стратегічному управлінні підприємством, яке не раз підкреслювалося вченими [11, с. 82].

		Конкурентна позиція				
		Слабка	Міцна	Помітна	Сильна	Ведуча
Стадії життєвого циклу	Спад (старість)	Неприбуткова позиція <b>ДРП</b>	Мінімально прибуткова <b>ЧП</b>	Помірковано прибуткова <b>РВК</b>	Прибуткова позиція <b>РВК</b>	Прибуткова позиція <b>РВК</b>
	Зрілість	Неприбуткова позиція <b>ДРП</b>	Мінімально прибуткова <b>ЧП</b>	Помірковано прибуткова <b>РВК</b>	Прибуткова позиція <b>РВК</b>	Прибуткова позиція <b>РВК</b>
	Уповільнення зростання	Неприбуткова позиція <b>ДРП</b>	Неприбуткова позиція <b>ДРП</b>	Мінімально прибуткова <b>ЧП</b>	Помірковано прибуткова <b>РВК</b>	Прибуткова позиція <b>РВК</b>
	Прискорення зростання	Неприбуткова позиція <b>ДРП</b>	Неприбуткова позиція <b>ДРП</b>	Мінімально прибуткова <b>ЧП</b>	Ймовірно прибуткова <b>ЧП</b>	Прибуткова позиція <b>РВК</b>
	Зародження	Неприбуткова позиція <b>ДРП</b>	Неприбуткова позиція <b>ДРП</b>	Ймовірно неприбуткова <b>ДРП</b>	Ймовірно неприбуткова <b>ДРП</b>	Ймовірно прибуткова <b>ЧП</b>

**Рис. 6.4. Зони та ключові показники за квадрантами матриці прибутковості:** □ – зона збитку; □ – зона мінімальної прибутковості; □ – прибуткова зона; ДРП – дохід від реалізації продукції; ЧП – чистий прибуток; РВК – рентабельність власного капіталу

Прерогатива показників рентабельності, зокрема, підтверджується у виявленій вченими закономірності між показниками фінансового стану підприємства і етапами життєвого циклу (табл. 6.11).

Таблиця 6.11

**Показники прибутковості, що потребують особливої уваги за етапами життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Етап життєвого циклу конкурентної переваги	Показник				
	ліквідності	фінансового стану	оборотності активів	рентабельності	
				капіталу	продаж
Зародження	+	+			
Прискорене зростання			+		
Уповільнене зростання (стабілізація)			+		+
Зрілість			+	+	+

Спад	+			+	+
------	---	--	--	---	---

У наведеній таблиці знак “+” відповідає найбільш важливим показникам на певному етапі життєвого циклу. Зокрема, на етапах “зрілість” та “спад” перші сигнали про небезпеку дають показники рентабельності, а при її наростанні – показники ліквідності.

Пріоритет одного показника перед іншим не означає, що хоча б який-небудь з них не потребує дослідження. Тому, за нашою пропозицією, надалі (після встановлення змісту і величини КППП) всі вони повинні розраховуватися в комплексі в межах запропонованого нами динамічного нормативу прибутковості (п. 6.2).

Відмічаючи провідне місце відносних показників прибутковості, зокрема, рентабельності капіталу та активів, хочемо зауважити, що орієнтація підприємства на ці показники доцільна при достатньому рівні прибутку. Тому, на наш погляд, показник рентабельності капіталу (ROE) є найбільш ймовірним КППП для підприємств, які відповідно до рівня конкуренції та стадії життєвого циклу посіли прибуткові та помірковано прибуткові позиції в матриці прибутковості.

Сприймаючи показники ліквідності та оборотності саме як головні ознаки виживання чи ліквідації діяльності, які, хоч і пов’язані з прибутковістю, проте не належать до основних її показників (за нашим означенням вони є доповнюючими показниками), вважаємо доцільним вказати належні показники абсолютної чи відносної прибутковості і для інших стадій життєвого циклу підприємства за умови їх відповідності конкурентній позиції. Тому підприємства, що є мінімально чи ймовірно прибутковими (що засвідчить їх “позиціонування” у відповідні квадранти матриці прибутковості) перш за все конструктивним орієнтиром мають вибирати показник чистого прибутку.

Особливої уваги потребує кожна із неприбуткових позицій. На наш погляд, їх КППП має бути дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, а не показник збитку. Аргументи, висунуті нами на користь використання доходу в якості КППП для неприбуткової позиції, наступні:

- дохід, як зазначалося нами, є одним із абсолютних показників прибутковості підприємства і втілює збільшення його економічних вигод за результатами господарювання;
- дохід – позитивний показник, його збільшення засвідчує зростання підприємства навіть за умов його збиткової діяльності, в

той час, як показник збитку втілює в собі негативні тенденції;

– дохід відповідає цілям покращання показників ліквідності, оскільки уособлює майбутній грошовий потік.

Отже, нами встановлено три ключових (конструктивних, вирішальних) показники прибутковості підприємства, які відповідають об'єктивним характеристикам прибутковості, з'ясованим в матриці прибутковості відносно до конкурентної позиції, котру посідає підприємство, та стадії життєвого циклу, в якій воно знаходиться. Як бачимо, питання вибору КППП нами пропонується вирішувати неоднозначно:

– для збиткових підприємств із слабкою конкурентною позицією чи на стадії їх народження в якості КППП нами пропонується використовувати показник доходу від реалізації продукції підприємства;

– підприємствам із мінімальним прибутком, що окреслюється їх середніми конкурентними позиціями, що підсилюються стадією життєвого циклу, в якій вони знаходяться, у якості КППП нами пропонується застосовувати показник чистого прибутку;

– для підприємств, що отримують помірні та значні прибутки, що підтверджується їх сильними конкурентними позиціями та зрілими стадіями життєвого циклу, за КППП нами рекомендується обирати показник рентабельності капіталу.

Трактування матриці прибутковості з позицій її використання в якості моделі та інструмента механізму УППП дозволяє нам виділити в ній три зони стратегічних позицій:

1) зона збиткових підприємств, для яких орієнтиром поліпшення стану їх прибутковості є стратегія, спрямована на оптимізацію доходу від реалізації продукції, робіт та послуг – КППП для цих підприємств;

2) зона мінімально прибуткових підприємств, яким підвищенню стану прибутковості сприятиме вибір та впровадження стратегії, що сприятиме оптимізації чистого прибутку, як КППП для них;

3) зона прибуткових підприємств, які покращання стану прибутковості досягнуть шляхом стратегії, котра забезпечить оптимізацію рентабельності власного капіталу, що є КППП для них.

Для розвитку теоретичних основ та надання практичних рекомендацій щодо нового змісту та використання матриці прибутковості в механізмі УППП надамо характеристику її сутності.

Характеристику позиціонування підприємств у матриці прибутковості і формування їх стратегії оптимізації в механізмі УППП

почнемо із “зони збитку” матриці прибутковості (рис. 6.5).

У цю зону під час позиціювання потрапляють підприємства, які вирізняються або слабкою конкурентною позицією, яка, незалежно від стадії життєвого циклу підприємства, формує їх неприбутковий стан (крайній правий стовпчик матриці), або знаходяться в стадії народження, що спричиняє їх збиткову діяльність (нижній ряд матриці), за виключенням підприємств із ведучою конкурентною позицією, які навіть у стадії зародження є прибутковими.

		Конкурентна позиція				
		Слабка	Міцна	Помітна	Сильна	Ведуча
Стадії життєвого циклу	Спад (старість)	Неприбуткова позиція ДРП ↑	→			
	Зрілість	Неприбуткова позиція ДРП ↑	→ ↑			
	Уповільнення зростання	Неприбуткова позиція ДРП ↑	Неприбуткова позиція ДРП ↑	→		
	Прискорення зростання	Неприбуткова позиція ДРП ↑	Неприбуткова позиція ДРП ↑	→ ↑	↑	
	Народження	Неприбуткова позиція ДРП	Неприбуткова позиція ДРП	→	Ймовірно неприбуткова ДРП	Ймовірно неприбуткова ДРП

→ – наступ

**Рис. 6.5.** “Зона збитку” у матриці прибутковості та напрями виходу з неї збиткових підприємств: ДРП – дохід від реалізації продукції

Як згадувалося, для таких підприємств в якості КППП вважаємо доцільним використовувати показник доходу від реалізації продукції.

Стратегія розвитку підприємств, що потрапили в умовно названу “зону збитку”, безумовно має передбачати так званий “зсув”, тобто поліпшення конкурентного положення, та/або до-



сягнення іншої стадії життєвого циклу. Для цього інвестиції таких підприємств мають бути вибірковими або підприємства відмовляються від подальшого здійснення інвестування у свій бізнес.

У цю зону під час позиціювання потрапляють підприємства, які вирізняються або слабкою конкурентною позицією, яка, незалежно від стадії життєвого циклу підприємства, формує їх неприбутковий стан (крайній правий стовпчик матриці), або знаходяться в стадії народження, що спричиняє їх збиткову діяльність (нижній ряд матриці), за виключенням підприємств із ведучою конкурентною позицією, які навіть у стадії зародження є прибутковими. Як згадувалося, для таких підприємств в якості КППП вважаємо доцільним використовувати показник доходу від реалізації продукції.

Стратегія розвитку підприємств, що потрапили в умовно названу “зону збитку”, безумовно має передбачати так званий “зсув”, тобто поліпшення конкурентного положення, та/або досягнення іншої стадії життєвого циклу. Для цього інвестиції таких підприємств мають бути вибірковими або підприємства відмовляються від подальшого здійснення інвестування у свій бізнес.

Зрозуміло, напрям “зсуву” збиткових підприємств визначається причиною збитковості: підприємства із слабкою конкурентною позицією мають розробляти і впроваджувати стратегію її зміцнення, а ті, що знаходяться в стадії становлення ставлять за мету досягнення стадії зростання. Якщо життєздатність неможливо довести, підприємство виходить з ринку, галузі або припиняє свою діяльність. Відповідно до рекомендацій, якими розробники ескортували базову модель ADL/LC, основне стратегічне рішення, яке супроводжується переліком уточнених стратегій, пропонується у напрямку оновлення продукції, що, на наш погляд, не вирішує проблеми підвищення прибутковості.

Як і для підприємств “зони збитку”, так і тих, що під час позиціонування потрапляють у прибуткові зони, на наш погляд, необхідні чіткі управлінські рішення щодо підвищення прибутковості, що є предметом подальшого дослідження в цій роботі. Позиції підприємств у матриці прибутковості в зоні, умовно названій “мінімально прибутковою”, розташовані на діагоналі, що є перпендикулярною до попередньо виділеної діагоналі підвищення прибутковості (рис. 6.6).

Для підприємств, які посідають позиції цієї умовної зони, властивим є вищий (до попередньої групи) рівень конкурентного статусу при різноманітних стадіях життєвого циклу. Останнє не-

упереджено приводить до різноманіття стратегічних рішень для підприємств цієї групи, основними з яких можна назвати утримання вигідної конкурентної позиції (для тих підприємств, що її посідає) та лідерство у цінах (для підприємств, що знаходяться за життєвими циклами на стадіях розвитку).

		Конкурентна позиція				
		Слабка	Міцна	Помітна	Сильна	Ведуча
Стадії життєвого циклу	Спад (старість)	←-----	Мінімально прибуткова ЧП ↑	→		
	Зрілість	←-----	Мінімально прибуткова ЧП ↑	→		
	Уповільнення зростання		↓	Мінімально прибуткова ЧП ↑	↑	
	Прискорення зростання		←-----	Мінімально прибуткова ЧП ↑	Ймовірно прибуткова ЧП →	↑
	Народження			↓	↓	Ймовірно прибуткова позиція ЧП →

—————> – наступ  
 -----> – захист

**Рис. 6.6. “Зона мінімального прибутку” матриці прибутковості та напрями її посилення для прибуткових підприємств:  
ЧП – чистий прибуток**

Як згадувалося, ключовим показником для таких підприємств, за нашою пропозицією є чистий прибуток. Підприємства “зони мінімального прибутку” одночасно прагнуть як покращити своє становище, так і захистити його, знаходячись у своєрідній буферній зоні, переважно з допомогою додаткових інвестицій. Проте оптимальними для більшості таких підприємств, ймовірно, є стратегії зростання.

Для позицій підприємств у матриці прибутковості з умовною назвою “зона достатнього прибутку” характерні найвищі конкурентні характеристики і найрозвиненіші стадії життєвого циклу, тому вони, за нашими рекомендаціями, використовують в якості

КППП показник рентабельності власного капіталу (рис. 6.7).

		Конкурентна позиція				
		Слабка	Міцна	Помітна	Сильна	Ведуча
Стадії життєвого циклу	Спад (старість)		←-----	←----- Помірковано прибуткова РВК	-----→ Прибуткова позиція РВК	←-----→ Прибуткова позиція РВК
	Зрілість		←-----	←----- Помірковано прибуткова РВК	-----→ Прибуткова позиція РВК	←-----→ Прибуткова позиція РВК
	Уповільнення зростання			↓----- ←-----	-----→ Помірковано прибуткова РВК	←-----→ Прибуткова позиція РВК
	Прискорення зростання				↓----- ←-----	←-----→ Прибуткова позиція РВК
	Народження					↓-----

-----→ – наступ  
 -----→ – захист

**Рис. 6.7. “Зона достатнього прибутку” матриці прибутковості та напрями її посилення для прибуткових підприємств: РВК – рентабельність власного капіталу**

Більшість із підприємств, які посідають позиції останньої із названих зон, є безумовними лідерами або одними із лідерів на певному ринку (крайній правий стовпець матриці), а загрозою для них може бути лише посилення позицій окремих конкурентів.

Для позицій, що займає інша група підприємств цієї зони, властиві завершальні стадії життєвого циклу при високих конкурентних перевагах (верхні рядки матриці). Тому стратегія обох груп підприємств, що перебувають у названих позиціях, повинна бути націлена на захист свого становища переважно з допомогою додаткових інвестицій, хоча за різними стратегічними альтернативами.

У цілому стратегічні позиції підприємства поліпшуються в

міру його переміщення на матриці у напрямі “ліва нижня клітина – права верхня клітина”, який умовно можна назвати діагоналлю підвищення прибутковості.

Отже, стратегічне позиціонування підприємств у координатах матриці прибутковості дозволяє здійснити вибір КППП та загальної характеристики стратегії їх розвитку.

На етапі, коли здійснюється “позиціонування” підприємства в координатах матриці прибутковості, на наш погляд, вирішальним стає наступне:

- КППП відповідної зони позиціонування в матриці прибутковості за своїм змістом є цільовим показником у механізмі УППП того підприємства, що посідає відповідну позицію цієї зони;

- адекватно до позиції, яку займає підприємство в параметрах матриці прибутковості, цілями управління його прибутковістю є підвищення КППП: відповідно доходу від реалізації продукції (для збиткових підприємств), чистого прибутку (для підприємств з мінімальним прибутком) або рентабельності власного капіталу (для підприємств з помірним чи достатнім прибутком);

- синхронно до змісту матриці, КППП, що є, як вище вказується, зосередженням цілі підвищення прибутковості підприємства, бажано визначати для трьох можливих стратегій, передбачених базовою моделлю ADL/LC: стратегії природного розвитку, стратегії вибіркового розвитку та стратегії “розвитку-виживання” підприємства;

- перевага надається одній із стратегій, передбачених координатами матриці, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, що, за нашими дослідженнями, формують ПМППП.

Відмічені особливості встановлення цілі в механізмі УППП, що сформульовані нами на основі характеристик і властивостей матриці прибутковості, доповнимо наступним. Побудову ієрархії взаємозв’язаних цілей у вигляді “дерева цілей” прибутковості пропонується здійснювати відповідно до обраної стратегії підприємства, що буде деталізовано нижче. Такий підхід дозволяє повному вирішити питання підвищення прибутковості підприємства у підпорядкуванні до стратегічних напрямів його розвитку.

Чисельно визначений КППП надалі є основою для встановлення системи показників за динамічним нормативом прибутковості.

Відповідно процес визначення цілі в механізмі управління прибутковістю промислового підприємства включає наступні етапи

(рис. 6.8):

1. Встановлення головної мети на основі вибору КППП, що генерує ціль механізму УППП, шляхом позиціювання підприємства в матриці прибутковості.
2. Здійснення різноваріантної декомпозиції головного цільового показника прибутковості, яким є КППП, за “деревом цілей”.
3. Реалізацію числового представлення головної цілі механізму УППП, вираженої КППП.
4. Вибір та перевірка числового значення ключового показника, що генерує ціль управління прибутковістю підприємства.
5. Розробка показників прибутковості за її динамічним нормативом.

Вважаємо доцільним внести чіткі корективи у процедуру формування “дерева цілей” у механізмі УППП, що нами розробляється:

– передбачається уточнення цілей за саме тим КППП, що відповідає конкретній ринковій позиції та стадії життєвого циклу, в якій знаходиться підприємство;

– враховується стратегія, за рахунок якої ця позиція буде досягнута, проте на цій стадії мова йде тільки про загальну орієнтацію, яка надалі буде переведена в конкретну стратегію підприємства.

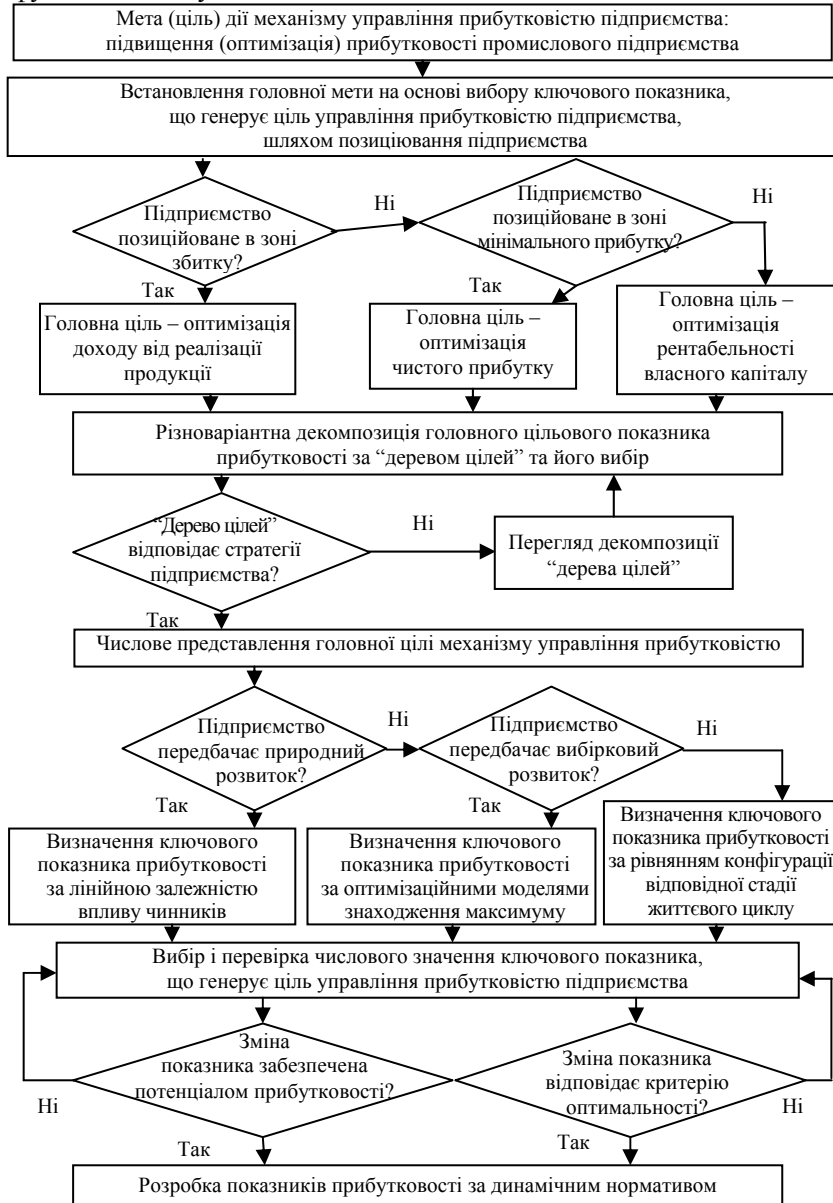
Відповідно стає необхідним і можливим побудова декількох варіантів “дерева цілей” у механізмі УППП, які відповідають багатоваріантності можливих стратегій, хоча конкретне підприємство вибирає певну з них.

Нагадаємо, що мова йде про декомпозиції цілей, “закладених” в КППП, яким для відповідних підприємств є дохід від реалізації продукції, чистий прибуток чи рентабельність власного капіталу підприємства. З цією метою пропонується побудова багатоваріантних конструкцій “дерева цілей” механізму УППП на прикладі одного з КППП – рентабельності власного капіталу підприємства.

Представлення показників прибутковості активів  $ROA$  як відношення чистого прибутку  $ЧП$  до середньої вартості загальних активів  $A$ , та власного капіталу  $ROE$  як відношення чистого прибутку  $ЧП$  до власного капіталу підприємства  $BK$  назвемо першим етапом їх цільової розбудови у стратегії підприємства.

На другому етапі цільової розбудови показників отримуємо

фундаментальну залежність між ними.



**Рис. 6.8. Алгоритм досягнення мети в механізмі УППП**

Для цього у показник рентабельності капіталу вводять величину середньої вартості загальних активів і після перегрупування одержуємо:

$$ROE = ROA \cdot \frac{A}{BK}. \quad (6.18)$$

На наступному етапі проводиться декомпозиція прибутковості активів шляхом введення показника обсягу реалізації продукції  $OP$ , в результаті чого отримуємо залежність:

$$ROA = \frac{ЧП}{OP} \cdot \frac{OP}{A} \quad (6.19)$$

Підставивши залежність (6.19) у формулу (6.18), маємо модель:

$$ROE = \frac{ЧП}{OP} \cdot \frac{OP}{A} \cdot \frac{A}{BK}. \quad (6.20)$$

З наведеної моделі (6.14) видно, що рентабельність власного капіталу підприємства ( $ROE$ ) залежить від трьох факторів першого порядку: прибутковості продажів ( $ЧП/OP$ ), ресурсовіддачі  $OP/A$ , структури джерел коштів, інвестованих у підприємство  $A/BK$ .

Метою подальшого етапу цільової розбудови показника рентабельності власного капіталу, як вважаємо, є включення в “дерево цілей” тих з них, що сприяють виявленню причин неефективної роботи підприємства та пошуку резервів підвищення прибутковості активів. В результаті відслідковується щонайменше три підходи до розбудови останнього згаданого показника.

Поширеним та дійовим вважається представлення прибутковості активів за усіма якісними та кількісними характеристиками інтенсифікації виробництва і підвищення ефективності господарської діяльності. Так, в літературі пропонується характеризувати прибутковість активів з використанням три- або п'ятифакторної моделі [12, с. 88–97]. Щоб спростити модель, витрати на виробництво та реалізацію продукції зводять до витрат на оплату праці, витрат на матеріали та до амортизації основних фондів. В основі усіх моделей цього типу лежить наступне співвідношення:

$$R_a = \frac{PP}{A} = \frac{PP}{HA+OA} + \frac{\frac{PP}{OP}}{\frac{HA}{OP} + \frac{OA}{OP}} = \frac{1 - \frac{СП}{OP}}{\frac{HA}{OP} + \frac{OA}{OP}} = \frac{1 - \left( \frac{M}{OP} + \frac{ЗП}{OP} + \frac{АМ}{OP} \right)}{\frac{HA}{AM} \cdot \frac{AM}{OP} + \frac{OA}{OP}}, \quad (6.21)$$

де  $R_a$  – рентабельність активів;

$PP$  – прибуток від реалізації продукції;

$A$  – середня за період вартість активів;

$HA, OA$  – відповідно середня вартість необоротних та оборотних активів;

$СП$  – собівартість продукції за повними витратами;

$\frac{M}{OP}, \frac{ЗП}{OP}, \frac{А}{OP}$  – відповідно матеріаломісткість, зарплатоміст-

кість та амортизаціємісткість продукції.

Звертаючи увагу на те, що рентабельність активів у цьому розрахунку визначається за прибутком від реалізації продукції, а у (6.20) – за чистим прибутком, пропонуємо використати додатковий декомпозиційний елемент їх взаємозв'язку: прибуток від реалізації продукції. Тоді розбудова показника рентабельності активів виглядатиме наступним чином:

$$\begin{aligned} ROA &= \frac{ЧП}{PP} \cdot \frac{PP}{A} = \frac{ЧП}{PP} \cdot \frac{PP}{HA+OA} = \frac{ЧП}{PP} \cdot \frac{\frac{PP}{OP}}{\frac{HA}{OP} + \frac{OA}{OP}} = \\ &= \frac{ЧП}{PP} \cdot \frac{1 - \frac{СП}{OP}}{\frac{HA}{AM} \cdot \frac{AM}{OP} + \frac{OA}{OP}} = \frac{ЧП}{PP} \cdot \frac{1 - \left( \frac{M}{OP} + \frac{ЗП}{OP} + \frac{АМ}{OP} \right)}{\frac{HA}{AM} \cdot \frac{AM}{OP} + \frac{OA}{OP}}. \end{aligned} \quad (6.22)$$

Використовуючи взаємозв'язок між показниками рентабельності власного капіталу та активів (6.18) і здійснену розбудову показника рентабельності активів (6.22), одержуємо (6.23), як зміст ще одного варіанта дерева цілей у механізмі УППП за КППП рентабельності власного капіталу (який умовно назовемо “ефективність”):



$$ROE = \frac{ЧП}{ПР} \cdot \frac{1 - \left( \frac{М}{ОП} + \frac{ЗП}{ОП} + \frac{АМ}{ОП} \right)}{\frac{НА}{АМ} \cdot \frac{АМ}{ОП} + \frac{ОА}{ОП}} \cdot \frac{А}{ВК}. \quad (6.23)$$

Наступна версія розбудови рентабельності власного капіталу пов'язана із дослідженням порядку формування чистого прибутку підприємства. Її опис переважно орієнтований на порядок відображення результатів господарської діяльності підприємств до впровадження сучасних форм фінансової звітності, а тому з метою гармонізації цього варіанта декомпозиції рентабельності активів до сучасного змісту показника чистого прибутку нами введено додатковий чинник, що пов'язує показник прибутку до сплати відсотків та податків із показником прибутку від реалізації:

$$ROA = \frac{ЧП}{ПОД} \cdot \frac{ПОД}{ПДВП} \cdot \frac{ПДВП}{ПР} \cdot \frac{ПР}{ОП} \cdot \frac{ОП}{А}, \quad (6.24)$$

де *ПОД* – прибуток до оподаткування;

*ПДВП* – прибуток до сплати відсотків та податків.

Слід вказати, що важливість такого дослідження полягає в можливості визначення за приведеними показниками ймовірності ризику збитку [13, с. 126].

Процес формулювання цілей підвищення прибутковості підприємства у механізмі УППП за КППП рентабельності власного капіталу за варіантом, за умовною назвою “ризик”, у вигляді “дерева цілей” покажемо за формулою (6.25), підставивши у (6.18) значення *ROA* за (6.24).

$$ROE = \frac{ЧП}{ПДП} \cdot \frac{ПДП}{ПДВП} \cdot \frac{ПДВП}{ПР} \cdot \frac{ПР}{ОП} \cdot \frac{ОП}{А} \cdot \frac{А}{ВК}, \quad (6.25)$$

Ще одним варіантом розбудови показника рентабельності власного капіталу є декомпозиція у напрямі деталізації витрат. Так, окремі автори вносять зміни в частині аналізу витрат: чистий результат господарської діяльності представлено як дохід за вирахуванням змінних витрат, і, в свою чергу, дохід на змінні витрати визначається вирахуванням з обороту змінних витрат, які диференційовані за господарськими процесами: на постачання, виробництво, збут [14, с. 115]. Використовуючи сучасну термінологію, запроваджену національними стандартами обліку, існуючі дослі-

дження маржинального прибутку [11] і застосовуючи прийом декомпозиції прибутковості активів за згаданим варіантом, отримуємо:

$$ROA = \frac{ЧП}{A} = \frac{ЧП}{PP} \cdot \frac{PP}{МП} \cdot \frac{МП}{OP} \cdot \frac{OP}{A}, \quad (6.26)$$

де  $МП$  – маржинальний прибуток.

За (6.26), підставивши у (6.18), отримуємо “дерево цілей” у механізмі УППП за КППП у вигляді рентабельності власного капіталу підприємства, названий нами варіантом “витрати”, за виразом (6.27):

$$ROE = \frac{ЧП}{A} \cdot \frac{A}{BK} = \frac{ЧП}{PP} \cdot \frac{PP}{МП} \cdot \frac{МП}{OP} \cdot \frac{OP}{A} \cdot \frac{A}{BK}. \quad (6.27)$$

Багатоваріантність декомпозиції рентабельності власного капіталу у якості КППП визначає альтернативність її використання для забезпечення стратегій підприємства (табл. 6.12), що детально нами висвітлено у [15].

Таблиця 6.12

**Використання варіантів побудови “дерева цілей”  
підвищення прибутковості за КППП “рентабельність власного капіталу”  
для формування стратегії підприємства**

Класифікаційна ознака	Стратегія	Основна характеристика стратегії	Пропонований варіант побудови “дерева цілей” прибутковості відповідно до стратегії підприємства	Формула, рисунок
1	2	3	4	5
За рівнем конкурентних переваг	Мінімальних витрат	Досягнення мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції для отримання прибутку вище середнього у галузі	За складом витрат на основі маржинального прибутку (варіант “витрати”)	(6.27)
	Диференціації	Виведення на ринок унікальної продукції (послуги), досягнення вищої, ніж середньогалузева, прибутковості	За характеристиками інтенсифікації виробництва і підвищення ефективності господарської діяльності (варіант “ефективність”)	(6.23)
	Фокусу-	Фокусування уваги на	За характеристиками	(6.27)

	вання (зосередження)	групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі, географічному регіоні для досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі	інтенсифікації виробництва і підвищення ефективності господарської діяльності з подальшим дослідженням складу витрат (варіант “витрати” або “ефективність”)	або (6.23)
--	----------------------	---	---	------------

Продовження таблиці 6.12

1	2	3	4	5
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації	Розвиток переваг, пов'язаних з організацією і управлінням: спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами	За ймовірністю ризику (варіант “ризик”)	(6.25)
	Диверсифікації	Розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях	За основними характеристиками прибутковості власного капіталу (базовий варіант)	(6.20)

В той же час, важливою проблемою є встановлення числового значення КППП – визначення вартісного або числового значення показника, що втілює ціль механізму УППП. На наш погляд, цю проблему слід вирішувати в порядку, що відповідає визнанню ситуації прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності, інтерпретуючи який до ситуації визначення величини КППП, як мети її вирішення, нами передбачено відповідні кроки (на рис. 6.12 – етапи 3–5).

Для визначення можливих різновидів вирішення поставленої проблеми нами пропонуються наступні варіанти розрахунків величини КППП, виходячи із їх доцільності відповідно до позиціонування підприємства в матриці прибутковості: природний розвиток – за моделями впливу чинників на КППП; вибірковий розвиток – за оптимізаційними моделями знаходження максимуму КППП; розвиток-виживання – за рівняннями конфігурації КППП стадії життєвого циклу, в якій знаходиться підприємство. Так пропонується виконувати багатоваріантні розрахунки КППП, в результаті чого сформується масив можливих його значень, з яких проводиться вибір їх оптимальної величини, що відповідає змісту обраної під-

приємством СОПП відповідно до розробленого механізму УППП.

Нарешті, здійснюється обґрунтування щодо забезпечення досягнення отриманої цільової величини КППП потенціалом можливостей підвищення прибутковості підприємства (ПМППП). Якщо ПМППП забезпечує отримання перспективної величини ключового показника прибутковості, вибір оптимального рішення на основі поставленої мети механізму УППП закінчено. Якщо ж ПМППП не вбезпечує отримання розрахованої величини КППП, вибір оптимального значення повторюється (із наступною вказаною його перевіркою) до того часу, поки встановлена величина КППП не покриватиметься ПМППП.

На завершення пропонується провести розрахунок системи показників прибутковості підприємства на основі її динамічного нормативу, виходячи із місця в ньому чисельно встановленого КППП, що втілює ціль механізму УППП.

Надамо короткі пояснення цільових і методичних особливостей окремих варіантів розрахунку чисельного значення КППП.

Природний або звичайний розвиток (вибір) підприємства з позицій його прибутковості, на наш погляд, передбачає здійснення підприємством звичайної господарської діяльності на основі використання ПМППП (тобто, використання мобілізаційних резервів запасу прибутковості), що спричиняє зростання відповідних КППП – доходів, прибутку чи рентабельності. Для відповідного розрахунку резервами зростання відповідно кожного з названих КППП є кількісно вимірні можливості їх збільшення за рахунок зміни чинників, що адекватно впливають на кожен із окремо взятих показників.

Вибірковий розвиток підприємства з точки зору його прибутковості відрізняється від природного розвитку, як вважаємо, намаганням підприємства досягти максимального значення КППП.

На сьогодні вже існує достатня кількість методологічних розробок визначення максимуму показників прибутковості (доходу, прибутку, рентабельності), які нами означені як КППП. Проте вважаємо доцільним зупинитися на суттєвому уточненні стосовно КППП, що використовується у вигляді чистого прибутку.

В економічній літературі мова йде переважно про максимізацію прибутку, визначеного як різниця виручки від реалізації продукції та затрат на її виготовлення і реалізацію. Такий прибуток нами класифікується як прибуток від основної діяльності (ПОД), що розраховується вирахуванням із чистого доходу від реалізації

собівартості реалізованої продукції, адміністративних та збутових витрат і саме він підлягає максимізації у згаданих публікаціях. В той же час, за запропонованим нами механізмом УППП, КППП, що відповідає цілі підприємств з помірною прибутковістю, є чистий прибуток. У цьому зв'язку, після визначення максимального прибутку від основної діяльності підприємства  $ПОД_{\max}$  пропонується вживати запропонований нами коефіцієнт якості формування прибутковості підприємства  $K_{яп}$  (6.1).

З його участю після відповідних перетворень максимальна величина чистого прибутку  $ЧП_{\max}$  за нашими пропозиціями визначатиметься за (6.28):

$$ЧП_{\max} = \frac{ПОД_{\max} (1 - C_{m_{nn}})}{K_{яп}}, \quad (6.28)$$

де  $C_{m_{nn}}$  – діюча ставка податку на прибуток.

“Розвиток-виживання” підприємства щодо його прибутковості, на наш погляд, характеризується концентрацією на підтриманні стану, який формується у відповідності із стадією життєвого циклу, в якій знаходиться підприємство.

Для визначення КППП у цій стадії скористаємося рівняннями для апроксимації, які запропоновані авторами, що досліджували цю проблему [16, с. 93; 17, с. 107]. Подібність конфігурації життєвого циклу конкурентної переваги підприємства та КППП дозволяє, на наш погляд, використати їх у нашому дослідженні (табл. 6.13).

Разом з тим, на практиці для деякої формалізації прийняття рішень вибору числового значення цілі у вигляді КППП в умовах невизначеності вважаємо доцільним застосувати теорію ігор. Звернемо увагу на аспекти побудови “стратегічного набору” в механізмі УППП. Очевидно, дія механізму УППП передбачає, в першу чергу, використання стратегій, “закладених” у моделі ADL/LC, матриця якої ними актуалізована у матрицю прибутковості.

Таблиця 6.13

**Функції, що відбивають динаміку прибутковості підприємства**

Етап життєвого циклу	Найменування апроксимуючої функції	Рівняння функції
----------------------	------------------------------------	------------------

Народження	Комбінована експонентно-степеневая функція	$y = e^{at} \cdot t^b$
Прискорене зростання	Експонентна функція	$y = a \cdot e^t$
Уповільнене зростання	Друга функція Тронквіста	$y = \frac{k(t+a)}{t+b}$
Зрілість	Парабола	$y = a + bt + ct^2$
Старість	Пряма	$y = a - bt$

Тому, не виключаючи можливості інших напрямів формування СОПП, саме ці стратегії (уточнені з позицій розроблюваного механізму УППП) ми вважаємо її основою, оскільки їх реалізація направлена на досягнення стану прибутковості підприємства, обумовленого стадією його життєвого циклу та конкурентною позицією. З такої точки зору стратегії звичайного та вибіркового розвитку і “розвитку-виживання” та уточнені стратегії до них через їх сприйняття з позицій направленості на забезпечення прибутковості підприємства вважатимемо такими, що належать до СОПП.

В той же час, за нашим баченням, матрицю прибутковості слід розглядати як таку, що за своїм змістом поєднує можливість використання інших стратегій двох типів: загальних стратегій, якими є стратегії розвитку, та конкурентних стратегій. Такий підхід, на нашу думку, дозволить значно розширити поле стратегічного маневрування підприємства в механізмі УППП.

Зміст подальшого дослідження полягає у:

- встановленні взаємозв'язку стадій життєвого циклу матриці прибутковості із загальними стратегіями (стратегіями розвитку), з однієї сторони, та конкурентних позицій цієї ж матриці із конкурентними стратегіями – з іншої;
- систематизації відповідно до координат матриці прибутковості загальних стратегій розвитку та конкурентних стратегій, виявлення і характеристики основних та уточнених стратегій в їх межах;
- формулюванні стратегічних рішень (стратегічних альтернатив) стратегій розвитку і конкурентних стратегій в межах встановленого їх взаємозв'язку із стратегіями за матрицею прибутковості;
- розробці пропозицій використання (поряд із СОПП за матрицею прибутковості) стратегій розвитку та конкурентних стратегій

для досягнення оптимальної величини КППП відповідно попереднього позиціонування підприємства в параметрах матриці прибутковості.

За першим кроком нами встановлений взаємозв'язок стадій життєвого циклу за матрицею прибутковості із стратегіями зростання (розвитку), що належать до основних стратегій підприємства (табл. 6.14).

Систематизація стратегій зростання та виявлення їх стратегічних альтернатив уможливить їх долучення до “стратегічного набору” у механізмі УППП. Ґрунтуючись на виявлених відповідностях стадій життєвого циклу та уточнених стратегій матриці прибутковості стратегіям зростання, використовуючи наведену систематизацію стратегій зростання та виявлення їх стратегічних альтернатив, розроблена так звана карта стратегічного маневрування до стратегій розвитку за стадіями життєвого циклу підприємства орієнтовно матриці прибутковості в механізмі УППП.

Таблиця 6.14

**Відповідність стратегій зростання стадіям життєвого циклу**

Стадія життєвого циклу за матрицею прибутковості	Стратегія зростання
1. Народження	1. Стратегія зростання.
2. Прискорене зростання	1.1. Стратегія інтенсивного (органічного) зростання.
3. Уповільнене зростання	1.1.1. Стратегія глибокого проникнення на ринок. 1.1.2. Розвиток ринку. 1.1.3. Розвиток товару. 1.2. Стратегія інтеграційного зростання. 1.2.1. Пряма інтеграція. 1.2.2. Зворотна інтеграція. 1.2.3. Вертикальна інтеграція. 1.2.4. Горизонтальна інтеграція. 1.3. Стратегія диверсифікації. 1.3.1. Концентрична диверсифікація. 1.3.2. Горизонтальна диверсифікація. 1.3.3. Конгломеративна диверсифікація
4. Зрілість	2. Стратегія стабілізації. 2.1. Стратегія утримання ніші. 2.2. Стратегія закріплення ніші
5. Старість	3. Стратегія скорочення.

	3.1. Стратегія реструктуризації. 3.2. Стратегія відторгнення. 3.3. Стратегія ліквідації
--	---

Теоретична підоснова вказаної карти стратегічного маневрування полягає у встановленні взаємозв'язку розробленого нами механізму УППП з загальними стратегіями зростання підприємства. Нагадаємо, що такий зв'язок здійснюється через включення до складу інструментарію оптимізаційного блоку згаданого механізму матриці прибутковості, отриманої в процесі актуалізації відомої моделі.

Практичне значення розробленої в механізмі УППП в якості інструменту карти стратегічного маневрування полягає у можливості вибору підприємствами елементів (стратегічних альтернатив) загальних стратегій – стратегій зростання (розвитку) – для забезпечення підвищення їх прибутковості. Далі нами встановлено зв'язок конкурентних позицій підприємства за матрицею прибутковості із конкурентними стратегіями.

Таблиця 6.15

**Відповідність конкурентних позицій підприємства  
за матрицею прибутковості**

Конкурентна позиція у матриці прибутковості		Конкурентна стратегія Ф. Котлера	Стратегія конкурентних переваг М. Портера
Позиція	Характеристика позиції		
Провідна	Сильні ринкові позиції. Здійснює основний вплив на ринок збуту. Можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку	Ринкового лідера	Мінімальних витрат (цінового лідерства) та стратегія диференціації
Сильна	Стійка ринкова позиція. Спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій. Низька вразливість від конкурентних протидій. Необхідність врахування дій лідера	“Челенджера”	Диференціації



Сприятлива	Специфічна конкурентна перевага. Значні можливості для покращення ринкових позицій.	“Нішера”	Зосередження (концентрації)
Міцна	Сприятливі ринкові можливості. Невеликі можливості щодо покращення ринкових позицій. Конкурентна вразливість	“Послідовника”	Диференціації
Слабка	Значна конкурентна вразливість. Відсутність можливостей щодо покращення ринкової позиції	“Нішера”	Зосередження (концентрації)

Метою встановлення такого зв'язку є розширення переліку стратегічних альтернатив конкуренції в механізмі УППІ. Привабливість конкурентних позицій в матриці прибутковості, на наш погляд, полягає в тому, що вони по змісту кореспондують з конкурентними стратегіями Ф. Котлера [18] та М. Портера [19], а тому вони вбезпечать СОПП в механізмі УППІ (табл. 6.15).

При встановленні згаданого взаємозв'язку трьох типів конкурентних стратегій, що зафіксовано у таблиці 7.15, ми керувалися наступним. За змістом лідируюча позиція матриці прибутковості відповідає позиції ринкового лідера (за класифікацією Ф. Котлера), оскільки ринкові лідери – це ті фірми, які мають найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту.

Для забезпечення лідируючої позиції необхідно досягати лідерства у сфері витрат і, як результат – цінового лідерства на основі мінімальних витрат. Така ідея відповідає сутності стратегії мінімальних витрат за моделлю М. Портера.

Сильна позиція дає змогу підприємству здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми формувати незалежну стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

Приведені ознаки дозволяють класифікувати підприємства, що займають сильну конкурентну позицію, як “челенджерів” – тих, що посіли другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються, прагнуть до підвищення ринкової частки.

Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові

позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх покращення. Найчастіше таку позицію займають підприємства-нішери (за класифікацією Ф. Котлера), які обслуговують невеликі сегменти ринку, що залишилися поза увагою великих підприємств. У фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні полягає стратегія зосередження (за класифікацією М. Портера), яка може набувати багатьох форм.

За сприятливих умов підприємства, що характеризуються міцною позицією, можна визнати послідовниками (за класифікацією Ф. Котлера) – це успішно діючі на ринку підприємства, спрямуванням яких є підтримання й охорона своєї ринкової частки. Найчастіше останнє є підґрунтям використання стратегії диференціації (за класифікацією М. Портера), яка полягає у виведенні на ринок такої продукції, що сприймається у межах галузі як щось унікальне, відмінне від інших, і є надійною стратегією для досягнення прибутковості. Слабка позиція характеризує слабкий ринковий стан підприємства, наявність конкурентної вразливості і відсутність можливостей щодо покращення існуючого становища, що, очевидно, потребує стратегії “нішера”. Стратегія зосередження допоможе такому підприємству у боротьбі за виживання.

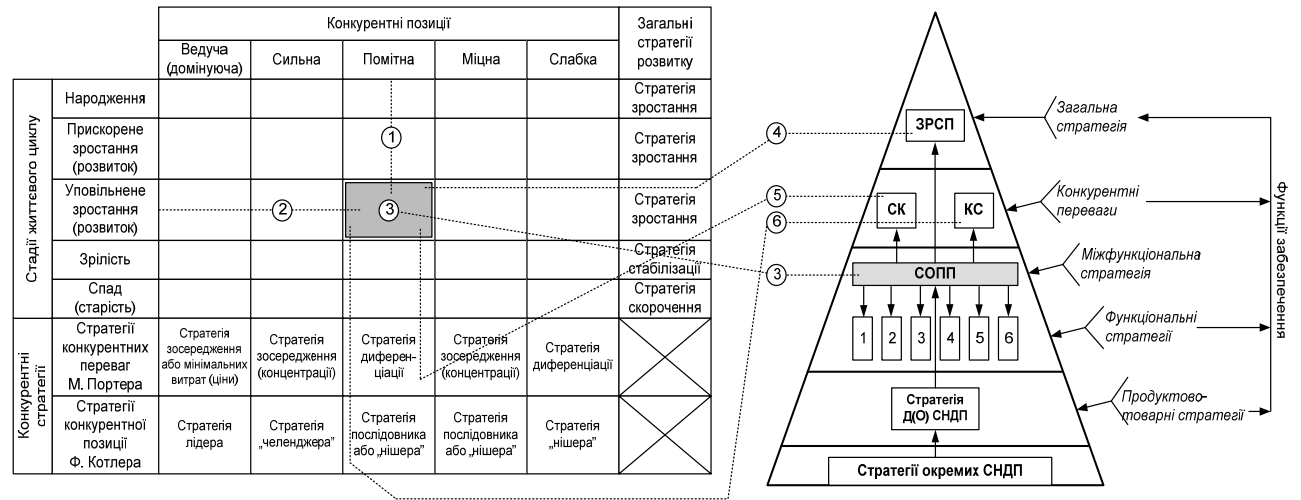
Встановлена нами відповідність конкурентних позицій підприємства із класифікаціями конкуренції Ф. Котлера та М. Портера дозволяє розширити сферу вибору конкурентних стратегій у механізмі УППП.

У теоретико-методологічному аспекті встановлення таких відповідностей є подальшим розвитком основ побудови стратегії сучасного підприємства, а в практичній площині – розширенням поля стратегічного маневрування для забезпечення оптимальних параметрів його прибутковості. Розгляд сутності трьох видів конкурентних стратегій та встановлення взаємозв'язку між ними дозволяє в перспективі сформулювати карти стратегічного маневрування за конкурентними стратегіями Ф. Котлера та М. Портера орієнтовно матриці прибутковості в механізмі УППП.

Укрупнений перелік загальних та уточнених стратегій за природним (звичайним), вибірковим розвитком та “розвитком–виживанням” підприємства за матрицею прибутковості в механізмі УППП, доповнений загальними стратегіями росту (розвитку) підприємства (відповідно до стадій життєвого циклу підприємства), а також конкурентними стратегіями Ф. Котлера та стратегіями конку-

ренції М. Портера (відповідно до конкурентних позицій підприємства).

Рекомендована послідовність формування піраміди “стратегічного набору” оптимізації прибутковості підприємства в цілому показана на рис. 6.9. Отже, перш за все здійснюється позиціювання підприємства в матриці прибутковості за конкурентною позицією (1) та стадією життєвого циклу (2) домінуючого (об’єднаного) СНДП. Далі, на основі здійсненого позиціювання підприємства в матриці прибутковості, визначається стратегія природного, вибіркового розвитку чи “розвитку–виживання” (3), а також уточнені стратегії до неї. Потім пропонується перейти до формування елементів загальних та конкурентних стратегій з метою забезпечення ними реалізацію СОППП. Загальна стратегія розвитку підприємства визначається адекватно до певної стадії життєвого циклу підприємства за встановленою їх відповідністю (4).



**Рис. 6.9. Формування піраміди “стратегічного набору” оптимізації прибутковості підприємства у механізмі УППП:**  
 1 – позиціонування підприємства в матриці прибутковості за конкурентною позицією (КП) домінуючого (об’єднаного) стратегічного напрямку діяльності (Д(О)СНД); 2 – те саме за стадією життєвого циклу (СЖЦ) Д(О)СНД;  
 3 – визначення за КП і СЖЦ стратегії звичайного, вибіркового розвитку чи “розвитку–виживання” до стратегії оптимізації прибутковості промислового підприємства (СОПП) відповідно до уточнених стратегій матриці прибутковості;  
 4 – визначення за СЖЦ стратегії загального розвитку підприємства (ЗРСП) для забезпечення СОПП;  
 5 – визначення за КП стратегії конкуренції (СК) М. Портера для забезпечення СОПП;  
 6 – визначення за КП конкурентної стратегії (КС) Ф. Котлера для забезпечення СОПП

Вибір її уточнених стратегій та стратегічних альтернатив пропонується проводити за картою стратегічного маневрування до стратегій розвитку за стадіями життєвого циклу підприємства орієнтовно матриці прибутковості в механізмі УППП.

Конкурентні стратегії (конкурентних переваг М. Портера (5) та конкурентної позиції Ф. Котлера (6) встановлюються за виявленим їх взаємозв'язком із конкурентними позиціями матриці прибутковості Далі, за картами стратегічного маневрування до вказаних стратегій здійснюється вибір їх уточнених стратегій та стратегічних альтернатив в механізмі УППП.

Сформована таким чином стратегічна піраміда є “стратегічним набором” оптимізації прибутковості підприємства в механізмі УППП. Для практичного використання запропонованого механізму УППП на досліджуваних підприємствах здійснено вимір рівня диверсифікованості їх діяльності у взаємозв'язку з прибутковістю шляхом встановлення категорії підприємства за методом Р. Румельта.

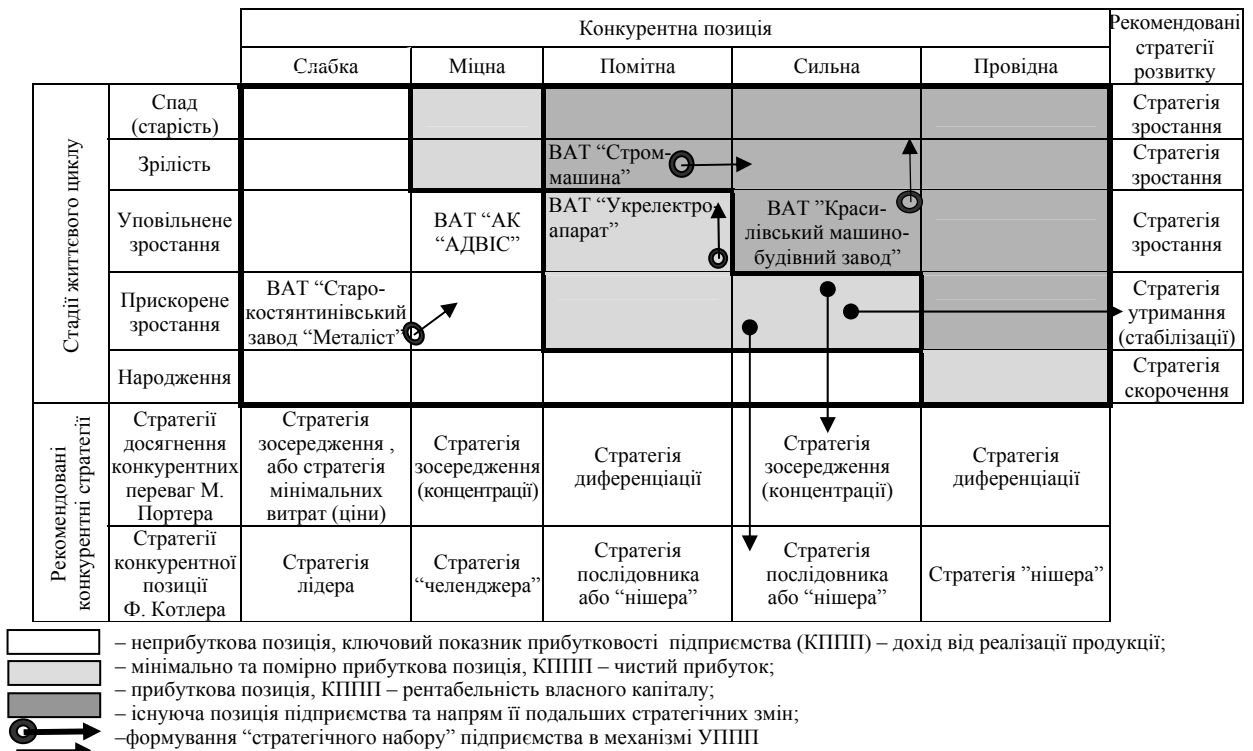
Адекватно до встановленої відповідності статусу монопродуктових підприємств, для яких будуємо оптимізаційний блок механізму УППП, здійснено їх позиціонування в матриці прибутковості за оцінкою їх конкурентної позиції та стадією життєвого циклу. Для побудови матриці прибутковості на першому етапі були визначені показники факторів “конкурентна позиція” та “стадія життєвого циклу” стосовно домінуючого напрямку діяльності машинобудівних підприємств, для яких розробляється структура механізму УППП. Проведені дослідження вказали на необхідність корегування показників обох із зазначених факторів щодо сучасних умов формування прибутковості та особливостей їх прояву на досліджуваних машинобудівних підприємствах. Зокрема, відносно нинішніх умов формування прибутковості до складу показників, які характеризують стадію життєвого циклу підприємства додатково введено показники “Ставлення керівництва до інновацій, розвитку та зростання виробництва” та “Підготовка і підвищення кваліфікації працівників”. Перший із чинників позначається на здійсненні інновацій та інвестицій, які визначають стадію життєвого циклу, а другий значно впливає на її тривалість. Щодо особливостей прояву обставин формування прибутковості підприємств із складу показників, які характеризують відносне становище підприємства на ринку машинобудування уточнено зміст складової “Загальна конкурентоспроможність” показниками “Диференціація продукції”, “Маркетингові переваги”, “Технологічні переваги”. Такі зміни

нами пояснюються значенням для конкурентної позиції підприємства асортименту продукції, технології її виготовлення та просування до споживачів. Чергова стадія передбачає побудову поля матриці прибутковості та позиціювання в ній підприємств машинобудування (див. рис. 6.10).

На вертикальній лінії матриці прибутковості відкладаємо стадію життєвого циклу, на горизонтальній – конкурентну позицію в діапазоні від “1” до “10”; поле матриці розділяємо на 25 квадрантів. Позиціювання кожного із досліджуваних підприємств в матриці відбувається за узагальненою оцінкою за факторами “стадія життєвого циклу” та “конкурентна позиція”, яка відкладається на відповідних лініях матриці. Положення підприємства в матриці прибутковості показуємо у вигляді знаку, розмір якого не має масштабу та додаткового змісту через відмінність у сутності ключових показників прибутковості тих підприємств, що позиціювалися в різних клітинах матриці. Так, відповідно до змісту матриці прибутковості (що видно з умовних позначень на рис. 6.10) для ВАТ “АК “АДВІС” та ВАТ “Старокостянтинівський завод “Металіст” ключовим показником прибутковості є чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), для ВАТ “Укрелектроапарат” – чистий прибуток, для ВАТ “Красилівський машинобудівний завод” та ВАТ “Строммашина” рентабельність власного капіталу підприємства.

У результаті нами чітко окреслене формування СОПП для кожного підприємства із досліджуваної групи за умови можливості вибору типу їх розвитку та запропонований кожному з них “стратегічний набір” для підтримання СОПП.

Розглянемо цю процедуру на прикладі ВАТ “Красилівський машинобудівний завод” та надамо необхідні роз’яснення. Згідно з позицією підприємства в матриці прибутковості, яка відповідає за значеннями (7,15; 5,75) квадранту “Сильне/уповільнене зростання”, визначаємо елементи СОПП відповідно до типу розвитку ВАТ “Красилівський машинобудівний завод” – природний та вибірковий розвиток, оскільки стратегія прибутковості за умов “розвиток–виживання” не передбачається у зв’язку із міцною позицією підприємства на ринку продукції машинобудування. Разом з тим, вказаній позиції, яку посідає підприємство на матриці прибутковості (рис. 6.10), відповідають загальна стратегія зростання (за класифікацією А. Ансоффа) та конкурентні стратегії: стратегія концентрації або зосередження (за класифікацією М. Портера) та за вибором



**Рис. 6.10. Позичування машинобудівних підприємств за параметрами матриці прибутковості та формування їх "стратегічного набору" в механізмі УППП**

підприємства, стратегія послідовника або стратегія “нішера” (за класифікацією Ф. Котлера).

Таблиця 6.16

**Рекомендована СОПП за типами розвитку підприємства та її забезпечення “стратегічним набором” у механізмі УППП ВАТ “Красилівський машинобудівний завод” на 2009–2011рр.**

СОПП, загальні та конкурентні стратегії у “стратегічному наборі”	Тип розвитку підприємства		
	Природний розвиток	Вибірковий розвиток	“Розвиток–виживання”
Сутність СОПП відповідно до типу розвитку підприємства	СОППП на досягнення лідерства в цінах	СОПП на отримання частки ринку для прискореного зростання підприємства	СОПП не передбачається у зв’язку із міцною позицією підприємства на ринку машинобудування
Спільні елементи СОПП за усіма типами розвитку підприємства	Пошук і впровадження ефективних технологій виробництва продукції машинобудування. Застосування методів і напрямів підвищення ефективності діяльності		
Індивідуальні елементи СОПП за типами розвитку підприємства	Орієнтація на традиційні напрями підвищення ефективності і зниження собівартості продукції	Підвищення ефективності діяльності одночасно із нарощуванням виробничих потужностей	
Загальна стратегія (стратегія зростання І. Ансофа)	Стратегії інтеграційного зростання		
	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Комбінована стратегія розробки товару та розвитку ринків	
Стратегія конкуренції (стратегія конкурентних переваг М. Портера)	Розробка та впровадження стратегії зосередження		
Конкурентна стратегія (стратегія конкурентної позиції Ф. Котлера)	Розробка та впровадження стратегії “челенджера”		



Далі загальна стратегія зростання уточнюється за розробленою нами “Картою стратегічного маневрування за стадією життєвого циклу підприємства відповідно до стратегій росту орієнтовно матриці прибутковості в механізмі УППП), в результаті підприємству пропонується стратегія інтеграційного зростання за двома варіантами, вказаними у таблиці 6.16, відповідно до типу розвитку підприємства.

Уточнюються і конкурентні стратегії за відповідними картами стратегічного маневрування за конкурентною позицією підприємства стосовно конкурентних стратегій М. Портера і Ф. Котлера.

Таким чином, для ВАТ “Красилівський машинобудівний завод” рекомендовано “стратегічний набір” у механізмі УППП: загальна стратегія (стратегія зростання) – конкурентні стратегії (або “бізнес-стратегії”) – СОПП за типами розвитку підприємства.

Для оцінки перспективи впровадження СОПП нами внесена пропозиція здійснення розрахунку нових параметрів позиції підприємства у матриці прибутковості, виходячи із використання ПМППП та сприятливих факторів ринкового середовища (ринкового потенціалу).

Основою такого перспективного позиціювання підприємств в матриці прибутковості є досліджений вченими зв'язок життєвого циклу підприємства з показниками бажаного потенціалу підприємства [5, с. 48] та поєднання потенційних можливостей підприємства з його конкурентоспроможністю [2; 3; 20–23].

Встановлена вченими залежність потенціалу підприємства від стадій його життєвого циклу та конкурентної позиції дає нам можливість говорити про зворотну залежність: зміна потенціалу підприємства призводить до корегування стадії життєвого циклу та відносної позиції підприємства на ринку його продукції. Саме такий висновок дозволяє здійснити розрахунок перспективної позиції підприємства в матриці прибутковості за фактором стадії життєвого циклу, виходячи із його ПМППП. Для цього нами згруповані показники, що характеризують стадію життєвого циклу підприємства, стосовно їх зв'язку із окремими складовими формування ПМППП, визначеному у таблиці 6.5.

За розрахунками, наведеними в таблиці 6.17, кожне із згаданих підприємств зміститься у матриці прибутковості по осі  $Y$  на 1,52 пункти. За таких умов “Строммашина” залишиться на стадії життєвого циклу, в якій перебуває, дещо покращавши своє положення в ній: з 6,1 до 7,62, а ВАТ “Красилівський машинобудівний






завод”, як і ВАТ “Укрелектроапарат”, за умов повного використання ПМППП перемістяться із стадії життєвого циклу “Уповільнене зростання” у стадію життєвого циклу “Зрілість”, на що вказують перспективні координати названих підприємств за цим параметром – відповідно 7,27 (5,75+1,52) та 6,87 (5,35+1,52).

Таблиця 6.17

**Розрахунок “зсуву” у перспективній позиції  
машинобудівних підприємств у матриці прибутковості  
за параметром “Стадія життєвого циклу” за складовими ПМППП**

Складова ПМППП		Показник стадії життєвого циклу підприємства		Зміна параметра “Стадія життєвого циклу”
Функціональні компоненти підвищення прибутковості	Коефіцієнт оцінки ПМППП	Фактор	Коефіцієнт вагомості	
Виробництво	3,63	Технологія	0,05	0,18
Кадри	5,58	Підготовка і підвищення кваліфікації працівників	0,10	0,56
Логістика	3,46	–	–	–
Організація управління	2,04	Схильність керівництва до інновацій, зростання виробництва	0,05	0,10
Маркетинг	1	Продуктова лінія (широта асортименту).	0,15	0,15
		Стабільність ринку.	0,10	0,10
		Число конкурентів.	0,10	0,10
		Розподіл ринку.	0,10	0,10
		Постійність споживачів	0,15	0,15
Фінанси	0,44	Стартові бар’єри. Темп зростання	0,10 0,1	0,04 0,04
Разом	16,15	Разом	1,00	1,52

Перспективні стратегічні позиції підприємств за СОПП у механізмі УППП наведені на рис. 6.11, де перспективні зміни конкурентної позиції для кожного з трьох підприємств визначено за ринковим потенціалом прибутковості, відповідно до перевищення можливостей її підвищення над загрозами зниження у величині 1,1 бала (за табл. 6.4).

		Конкурентна позиція				
		Слабка	Міцна	Помітна	Сильна	Провідна
Стадії життєвого циклу	Спад (старість)					
	Зрілість			ВAT “Укрелектро-апарат” 	ВAT “Стром-машина”  ВAT “Красилівський машинобудівний завод” 	
	Уповільнене зростання			ВAT “АК “АДВІС” 		
	Прискорене зростання		ВAT “Старо-костянтинівський завод “Металіст” 			
	Народження					



– неприбуткова позиція, ключовий показник прибутковості підприємства (КППП) – дохід від реалізації продукції;



– мінімально та помірно прибуткова позиція, КППП – чистий прибуток;



– прибуткова позиція, КППП – рентабельність власного капіталу;



– перспективна позиція підприємства за умов реалізації СОПП в механізмі УППП.

**Рис. 6.11. Перспективні стратегічні позиції машинобудівних підприємств за СОПП у механізмі УППП**

Розрахунок “зсуву” у перспективній позиції вказаних підприємств у матриці прибутковості за вказаним параметром проводиться з огляду впливу на показник “Загальна конкурентоспроможність”, якому присвоєно відповідний коефіцієнт вагомості  $(0,2) : 1,1 \cdot 0,2 = 0,22$ . Отже, із трьох підприємств конкурентну позицію змінить лише ВАТ “Строммашина” – із помітної (5,8) на сильну 6,02  $(5,8 + 0,22)$ , а ВАТ “Красилівський машинобудівний завод” та ВАТ “Укрелектроапарат” залишаться в межах попередніх: відповідно, “Сильна”  $(3,7 + 0,22 = 3,92)$  та “Помітна”  $(7,15 + 0,22 = 7,37)$ .

Таким чином, впровадження елементів СОПП у “стратегічному наборі” на основі використання ПМППП на досліджуваних підприємствах дозволяє останнім досягти якісно позитивних змін.

### Список використаних джерел

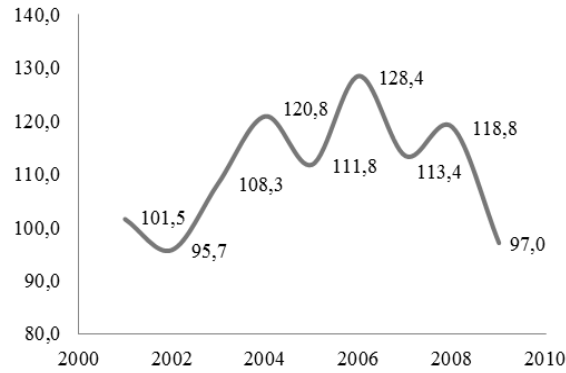
1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ковтун О. І. Стратегія підприємства / О. І. Ковтун. – Л. : Новий світ-2000, 2005. – 388 с.
3. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К. І. Редченко. – Л. : Новий світ-2000, 2003. – 272 с.
5. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія / І. А. Ігнатієва. – К. : Знання України, 2005. – 250 с.
6. Артеменко В. Г. Финансовый анализ / В. Г. Артеменко, И. М. Беллендир. – М. : ДИС, 1997. – 128 с.
7. Погостинская Н. Н. Системный анализ финансовой отчетности / Н. Н. Погостинская, Ю. А. Погостинский. – СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 1999. – 96 с.
8. Нерадовский В. А. Ликвидность и платежеспособность кредитной организации в ординальном измерении / В. А. Нерадовский // Банковские технологии. – 2001. – № 6. – С. 29–37.
9. Примостка Л. Методика аналізу фінансової стійкості банку за допомогою динамічного нормативу / Л. Примостка // Вісник НБУ. – 2002. – № 10. – С. 40–44.

10. Кирилюк В. С. Метод непараметрических индексов для анализа роста продуктивности, технического прогресса и изменения эффективности на примере сельского хозяйства Украины 1996–1999 гг. / В. С. Кирилюк, В. И. Норкин, В. Н. Домрачев // Финансовые риски. – 2001. – № 3. – С. 77–80.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : ПИТЕР, 1999. – 416 с.
12. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 208 с.
13. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы / Б. Коласс ; пер. с фр. ; под ред. Я. В. Соколова. – М. : Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
14. Орлов О. А. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях / О. А. Орлов, Е. Г. Рясных. – К. : Скарбы, 2003. – 132 с.
15. Хмелевський О. В. Прибутковість у “золотому правилі економіки підприємства” / О. В. Хмелевський // Вісн. Львів. комерц. академії. Серія економічна. – Л. : ЛКА, 2005. – Вип. 18, ч. 2. – С. 251–255.
16. Гава В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гава, Е. А. Божко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 224 с.
17. Kalakota R. Frontiers of electronic commerce / R. Kalakota, A. Whinston. – Addison-Wesley, 1996. – P. 487.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
19. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. с англ. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
20. Глазунов В. Н. Управление доходом фирмы. Практические рекомендации / В. Н. Глазунов. – М. : ЗАО “Издательство “Экономика”, 2003. – 283 с.
21. Рясных Е. Г. Проблеми розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Хмельницької області / Е. Г. Рясных, О. В. Савченко // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2006. – № 2, т. 2. – С. 17–21.
22. Силин Р. Практика тотального менеджмента / Р. Силин, Р. Коуп. – Хмельницький : ТУП, 2000. – 248 с.
23. Стэк Джек. Алхимия прибыли. Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. Nonfiction (Деловой бестселлер) / Джек Стэк ; пер. с англ. Т. Э. Мамыкиной [и др.] ; сост. В. В. Шарпило. – Минск : Парадокс, 1996. – 432 с.

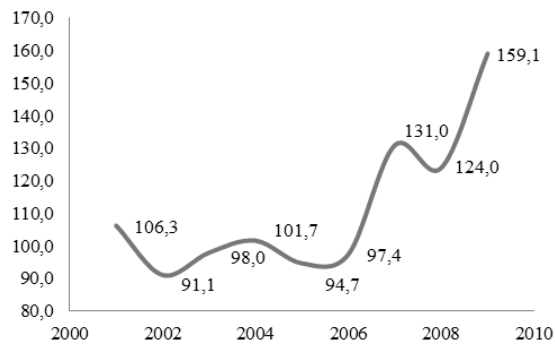
## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### *Динаміка міграційних трендів у міжнародному перерозподілі людського капіталу\**



**Рис. А.1.** Динаміка приросту іноземних робітників (Австралія), %



**Рис. А.2.** Динаміка приросту іноземних робітників (Австрія), %

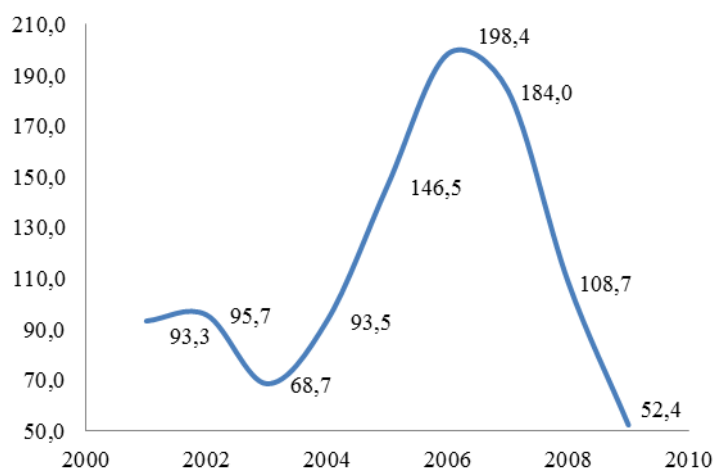


Рис. А.3. Динаміка приросту іноземних робітників (Бельгія), %

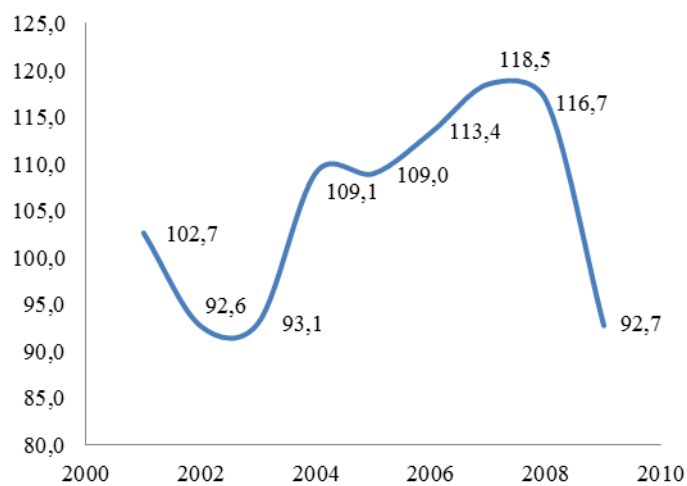


Рис. А.4. Динаміка приросту іноземних робітників (Канада), %

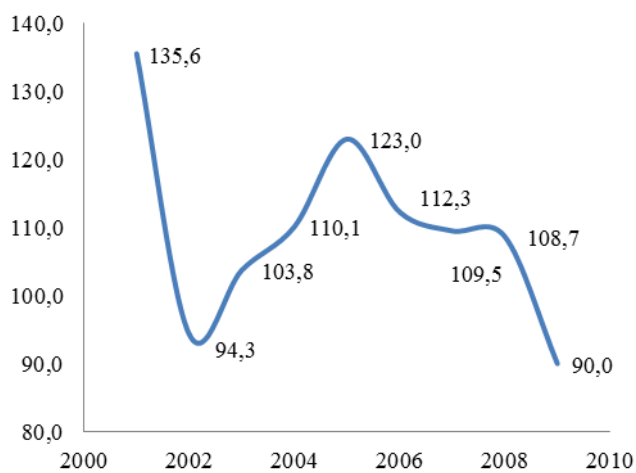


Рис. А.5. Динаміка приросту іноземних робітників (Фінляндія), %

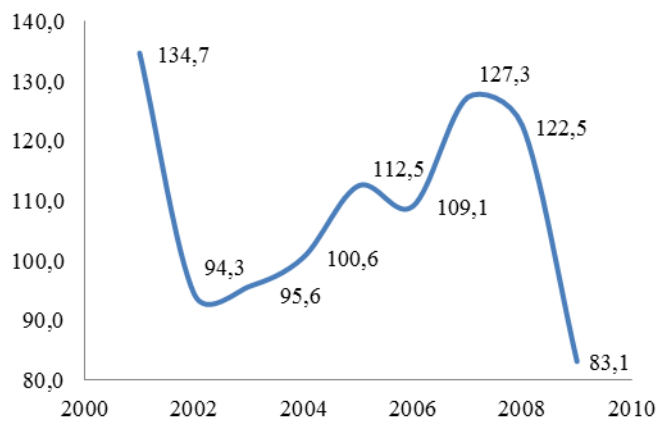


Рис. А.6. Динаміка приросту іноземних робітників (Франція), %



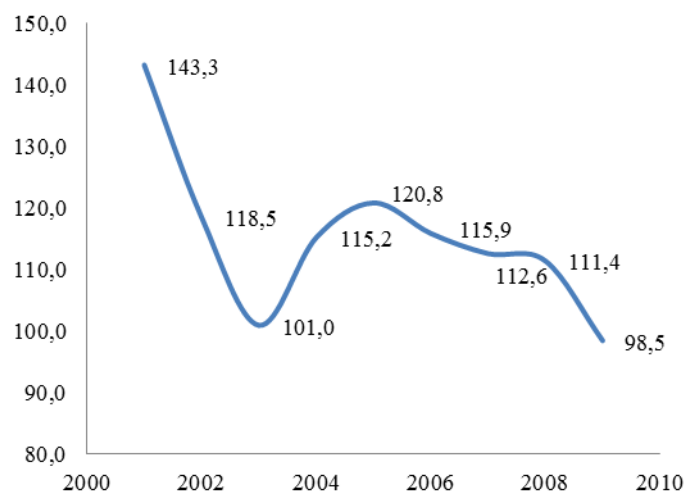


Рис. А.7. Динаміка приросту іноземних робітників (Нова Зеландія), %

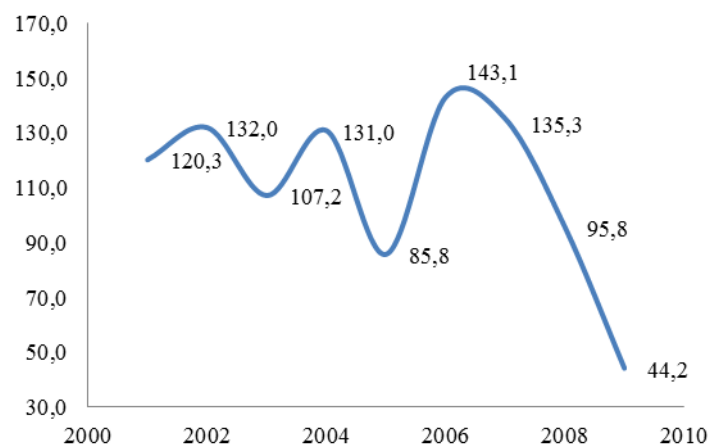


Рис. А.8. Динаміка приросту іноземних робітників (Норвегія), %

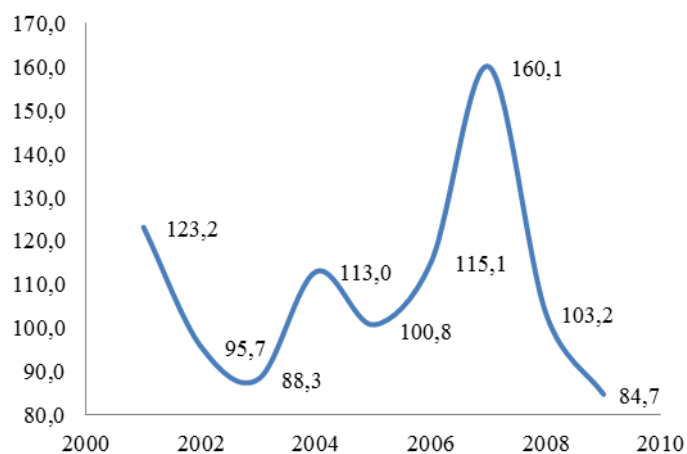


Рис. А.9. Динаміка приросту іноземних робітників (Швейцарія), %

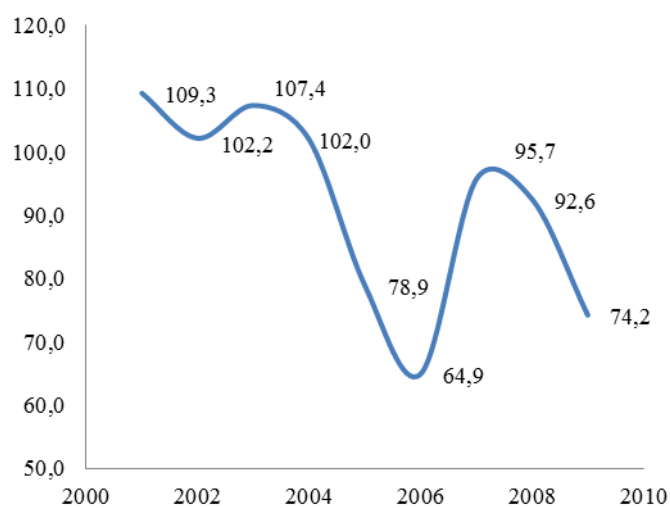


Рис. А.10. Динаміка приросту іноземних робітників (Японія), %

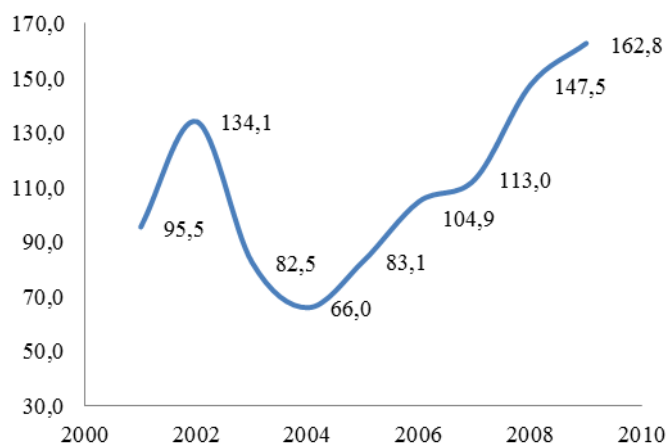


Рис. А.11. Динаміка приросту іноземних робітників (Польща), %

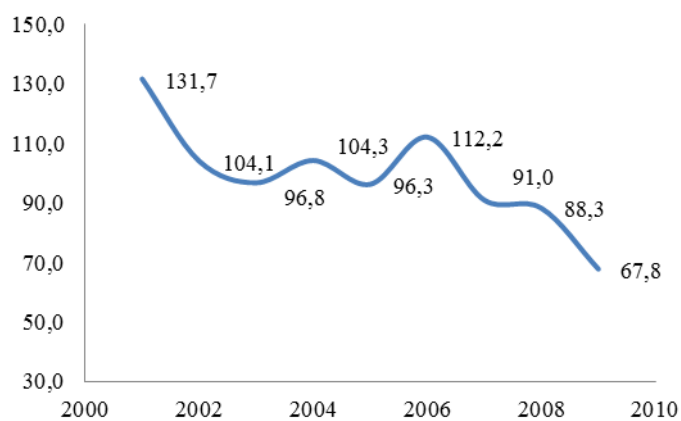
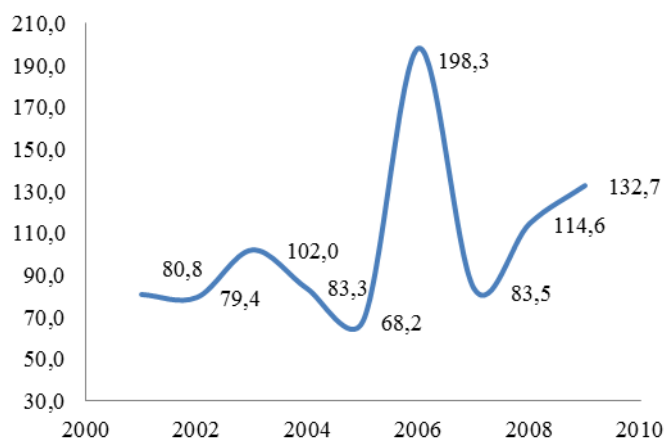
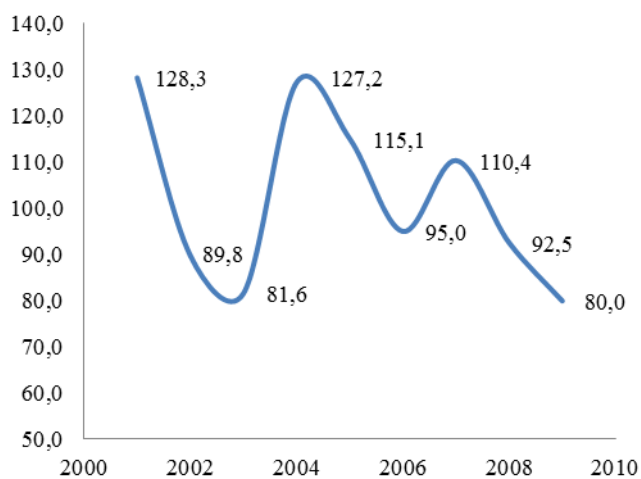


Рис. А.12. Динаміка приросту іноземних робітників (Велика Британія), %



**Рис. А.13. Динаміка приросту іноземних робітників (Сполучені Штати Америки), %**



**Рис. А.14. Динаміка приросту іноземних робітників (Швеція), %**

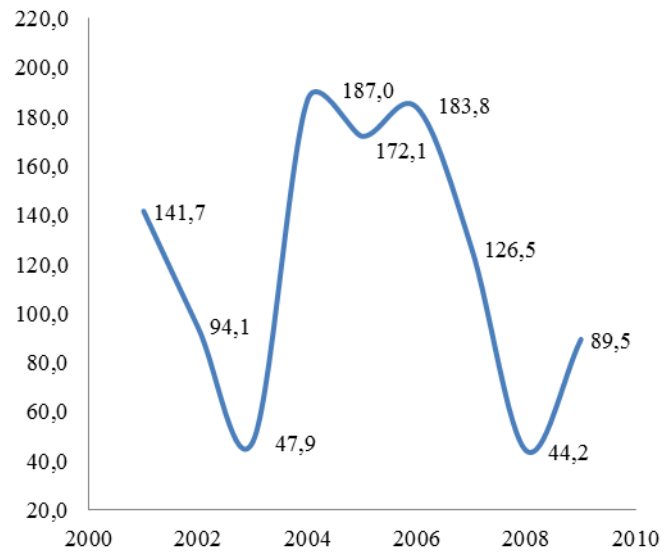


Рис. А.15. Динаміка приросту іноземних робітників (Данія), %

**Нормативно-правові акти МОП щодо розвитку,  
формування та застосування людського капіталу**

Акт міжнародних договірних відносин	Предмет регулювання	Об'єкт гарантування
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Конвенція № 87	Свобода організацій та захист прав на організацію	Гарантує право працівників і підприємців на утворення організацій, вступ до них за особистим вибором, обмеження права держави на дозволи вступу до організацій та гарантії свобод від втручання державних органів влади
Конвенція № 95	Охорона оплати праці	Усунення протизаконної практики при оплаті праці, повна та своєчасна виплата заробітної плати
Конвенція № 102	Норми соціального захисту	Встановлені норми соціальної допомоги відносно попередніх доходів
Конвенція № 122	Політика зайнятості	Сприяння повної, продуктивної, вільно обраної зайнятості
Рекомендація № 169		
Конвенція № 131	Розмір мінімальної заробітної плати	Мінімальна заробітна плата встановлюється на законодавчому рівні і не підлягає зниженню, встановлення санкцій за зниження мінімальної заробітної праці
Рекомендація № 135		
Конвенція № 142	Розвиток людських ресурсів	Розвиток якісних і кількісних складових людського потенціалу
Конвенція № 144	Механізм консультацій	Механізми тристоронніх консультацій, сприяння застосування міжнародних правових норм
Конвенція № 154	Сприяння колективним переговорам	Визначення терміна “колективні переговори”, поширення на сектори економіки

Продовження додатка Б		
1	2	3
Конвенція № 155	Безпека, гігієна праці і виробниче середовище	Закладені основи національної політики безпеки, охорони праці, що поширюються на процеси праці всіх виробничих секторів
Конвенція № 159	Праця інвалідів	Професійна підготовка та зайнятість інвалідів
Конвенція № 160	Статистика праці	Завдання статистики праці, зобов'язання регулярного відстеження процесів праці, показників економічно активного населення, зайнятості, безробіття тощо.
Конвенція № 168 Рекомендація № 176	Сприяння зайнятості, захист від безробіття	Правове забезпечення допомоги з безробіття
Рекомендація № 91	Колективні договори	Процедура ведення колективних переговорів, вироблення, затвердження, перегляд і поновлення колективних договорів. Форми відносин суб'єктів соціального партнерства

## Додаток В

**Розподіл країн світу за індексом розвитку людського потенціалу та обсягом ВВП на одну особу**

№ з/п	Країна	ІРЛП	ВВП чол.	ВВП (ПКС)/чол.	№ з/п	Країна	ІРЛП	ВВП чол.	ВВП (ПКС)/чол.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Норвегія	0,938	83922	52238	34	Бахрейн	0,801	25731	26801
2	Австралія	0,937	43312	39692	35	Португалія	0,795	21019	23113
3	США	0,902	45845	47123	36	Польща	0,795	11041	18837
4	Ірландія	0,895	59924	38685	37	Барбадос	0,788	13605	22296
5	Нідерланди	0,89	46261	40777	38	Багами	0,784	19781	25884
6	Канада	0,888	43485	39033	39	Литва	0,783	11354	16997
7	Швеція	0,885	49655	37775	40	Чилі	0,783	9879	14982
8	Німеччина	0,885	40415	35930	41	Аргентина	0,775	6606	15603
9	Японія	0,884	34312	33828	42	Кувейт	0,771	33634	38293
10	Корея	0,877	19751	29791	43	Латвія	0,769	11985	14330
11	Швейцарія	0,874	58084	41765	44	Румунія	0,767	7697	11766
12	Франція	0,872	41511	34092	45	Хорватія	0,767	11576	17608
13	Ізраїль	0,872	22475	29404	46	Уругвай	0,765	7172	14342
14	Фінляндія	0,871	46602	34401	47	Лівія	0,755	9372	14878
15	Ісландія	0,869	63830	36681	48	Панама	0,755	5904	12397
16	Бельгія	0,867	42557	36274	49	Сауд. Аравія	0,752	15481	23742
17	Данія	0,866	57261	36764	50	Мексика	0,75	8479	14266
18	Іспанія	0,863	32067	29651	51	Малайзія	0,744	6948	14603
19	Гонконг	0,862	29650	45277	52	Болгарія	0,743	5186	12052
20	Греція	0,855	28273	28833	53	Тринідад і Тобаго	0,736	15905	20137
21	Італія	0,854	35872	29418	54	Сербія	0,735	5596	10808
22	Австрія	0,851	45181	39454	55	Білорусь	0,732	4641	13864
23	Великобританія	0,849	45575	35053	56	Коста-Ріка	0,725	5905	10732
24	Сінгапур	0,846	35163	57238	57	Перу	0,723	3886	9281
25	Чехія	0,841	17070	24987	58	Албанія	0,719	3354	7381
26	Словенія	0,828	22933	27899	59	Росія	0,719	9075	15807
27	Словаччина	0,818	13857	22267	60	Казахстан	0,714	6868	12401
28	ОАЕ	0,815	42934	36973	61	Азербайджан	0,713	3663	9953
29	Мальта	0,815	18088	24081	62	Україна	0,71	3046	6665
30	Естонія	0,812	15851	18274	63	Боснія і Герцеговина	0,71	3712	7751
31	Кіпр	0,81	27327	28045	64	Іран	0,702	4149	11024
32	Угорщина	0,805	13762	18815	65	Македонія	0,701	3659	9350
33	Бруней	0,805	32167	47200	66	Бразилія	0,699	6938	11289



## Додатки

## Продовження додатка В

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67	Грузія	0,698	2355	5057	109	Камбоджа	0,494	600	2086
68	Вірменія	0,695	2297	5178	110	Пакистан	0,49	909	2789
69	Еквадор	0,695	3218	7951	111	Сан-Томе	0,488	881	1879
70	Беліз	0,694	4098	7894	112	Кенія	0,47	845	1784
71	Колумбія	0,689	3611	9445	113	Бангладеш	0,469	455	1565
72	Ямайка	0,688	4172	8811	114	Гана	0,467	676	1609
73	Туніс	0,683	3398	9488	115	Камерун	0,46	1095	2165
74	Йорданія	0,681	2795	5658	116	Ємен	0,439	972	2595
75	Туреччина	0,679	9629	13392	117	Бенін	0,435	692	1453
76	Алжир	0,677	3825	7103	118	Мадагаскар	0,435	431	910
77	Тонга	0,677	2138	7134	119	Мавританія	0,433	931	2099
78	Фіджі	0,669	3921	4450	120	Папуа-Нова Гвінея	0,431	991	2302
79	Китай	0,663	2461	7518	121	Непал	0,428	400	1250
80	Сальвадор	0,659	2857	7442	122	Того	0,428	387	847
81	Шрі-Ланка	0,658	1506	5103	123	Комори	0,428	691	1176
82	Таїланд	0,654	3737	8643	124	Лесото	0,427	665	1266
83	Суринам	0,646	4577	8955	125	Нігерія	0,423	1159	2398
84	Болівія	0,643	1342	4584	126	Уганда	0,422	363	1245
85	Парагвай	0,64	1802	4915	127	Сенегал	0,411	910	1814
86	Філіппіни	0,638	1625	3725	128	Гаїті	0,404	630	1121
87	Молдова	0,623	1248	2959	129	Джибуті	0,402	1099	2553
88	Монголія	0,622	1486	3727	130	Танзанія	0,398	415	1497
89	Єгипет	0,62	1739	3667	131	Кот-Д'Івуар	0,397	1045	1686
90	Узбекистан	0,617	815	3022	132	Замбія	0,395	918	1625
91	Гайана	0,611	1365	3893	133	Гамбія	0,39	411	1972
92	Гондурас	0,604	1635	4404	134	Руанда	0,385	353	1202
93	Мальдіви	0,602	3040	5483	135	Малаві	0,385	264	908
94	Індонезія	0,6	1925	4380	136	Судан	0,379	1242	2466
95	Киргизстан	0,598	713	2162	137	Афганістан	0,349	323	998
96	ПАР	0,597	5906	10505	138	Гвінея	0,34	473	1082
97	Сирія	0,589	1946	5108	139	Ефіопія	0,328	252	1018
98	Таджикистан	0,58	578	1907	140	Сієра-Леоне	0,317	290	803
99	В'єтнам	0,572	818	3123	141	ЦАР	0,315	402	764
101	Нікарагуа	0,565	945	2969	142	Малі	0,309	517	1206
102	Гватемала	0,56	2532	4871	143	БуркінаФасо	0,305	508	1341
103	Кабо-Верде	0,534	2891	3562	144	Чад	0,295	747	1635
104	Індія	0,519	978	3290	145	Гвінея-Бісау	0,289	206	1082
105	Східний Тимор	0,502	440	2663	146	Мозамбік	0,284	369	982
106	Свазіленд	0,498	2523	5884	147	Бурунді	0,282	128	410
107	Лаос	0,497	656	2435	148	Нігер	0,261	313	720
108	Соломонові Острови	0,494	704	2974	149	Зімбабве	0,14	55	395

*Чисельність населення найбільших країн світу*

Країна	Населення за роками				Темп зростання до попереднього року, %		
	2006	2007	2008	2009	2007/2006	2008/2007	2009/2008
1. КНР	1313973713	1321851888	1330044605	1338612968	100,60	100,62	100,64
2. Індія	1095351995	1129866154	1147995898	1166079217	103,15	101,60	101,58
3. США	298444215	301139947	305548000	307212123	100,90	101,46	100,54
4. Індонезія	245452739	234693997	237512355	240271522	95,62	101,20	101,16
5. Бразилія	188078227	190010647	191908598	198739269	101,03	101,00	103,56
6. Пакистан	16803560	164741924	167762040	176242949	99,36	101,83	105,06
7. Бангладеш	147365352	150448339	153546901	156050883	102,09	102,06	101,63
8. Нігерія	131859731	135031164	138283240	149229090	102,41	102,41	107,92
9. Росія	142893540	141377752	140702094	140041247	98,94	99,52	99,53
10. Японія	127463611	127433494	127288419	127078679	99,98	99,89	99,84
11. Мексика	107449525	108700891	109955400	111211789	101,16	101,15	101,14
12. Філіппіни	89468677	91077287	92681453	97976603	101,80	101,76	105,71
13. В'єтнам	84402966	85262356	86116559	86967524	101,02	101,00	100,99
14. Ефіопія	74777981	76511887	78254090	85237338	102,32	102,28	108,92
15. Єгипет	78887007	80335036	81713517	83082869	101,84	101,72	101,68
16. Німеччина	82422299	82400996	82369548	82329758	99,97	99,96	99,95
17. Туреччина	70413958	71158647	71892807	76805524	101,06	101,03	106,83
18. ДР Конго	62660551	65751512	66514506	68692542	104,93	101,16	103,27
19. Іран	68688433	65397521	65875223	66429284	95,21	100,73	100,84
20. Таїланд	64631595	65068149	65493298	65905410	100,68	100,65	100,63
21. Франція	62752136	63713926	64057790	64057792	101,53	100,54	100,00
22. Великобританія	60609153	60776238	60943912	61113205	100,28	100,28	100,28
23. Італія	58133509	58147733	58145321	58126212	100,02	100,00	99,97
24. ПАР	44187637	43997828	43786115	49052489	99,57	99,52	112,03
25. Південна Корея	48846823	49044790	49232844	48508972	100,41	100,38	98,53
26. Бірма (М'янма)	47382633	47373958	4758181	48137741	99,98	100,81	100,79
27. Україна	46710816	46299862	45994287	45700395	99,12	99,34	99,36
28. Колумбія	43593035	44379598	45013674	45644023	101,80	101,43	101,40
29. Судан	41236378	39379358	40218455	41087825	95,50	102,13	102,16
30. Танзанія	37445392	39384223	40213162	41048532	105,18	102,10	102,08

## Додаток Д

*Доходи населення*

Таблиця Д.1

**Оцінка тісноти зв'язку доходів населення, ВВП та обсягу інвестицій**

Країна	Мінімальна місячна заробітна плата, дол. США (за ПКС)	ВВП, дол. США (за ПКС)	ВВП на душу населення, дол. США (за ПКС)	Валові інвестиції, млн дол. США
Болгарія	292	96630	13400	11209,5
Чеська Республіка	526	255400	25000	40938,6
Естонія	426	23950	18400	3679,1
Латвія	421	32620	14600	4329,0
Литва	428	55840	15700	5854,0
Угорщина	498	185400	18500	24897,0
Польща	628	694800	18100	97448,0

Таблиця Д.2

**Матриця кореляційного аналізу доходів населення,  
ВВП та обсягу інвестицій**

Показник	Мінімальна місячна заробітна плата, дол. США (за ПКС)	ВВП, дол. США (за ПКС)	ВВП на душу населення, дол. США (за ПКС)	Валові інвестиції, млн дол. США
Мінімальна місячна заробітна плата, дол. США (за ПКС)	1			
ВВП, дол. США (за ПКС)	0,808343915	1		
ВВП на душу населення, дол. США (за ПКС)	0,611867499	0,317253142	1	
Валові інвестиції, млн дол. США	0,827937369	0,997463998	0,377636001	1

*Розподіл ВВП країн світу за секторами економіки*

Країна	ВВП за секторами економіки, %
Албанія	– сільське господарство – 18,9; – промисловість – 23,5; – послуги – 57,6 (2010 р.)
Алжир	– сільське господарство – 8,3; – промисловість – 61,6; – послуги – 30,1 (2010 р.)
Ангола	– сільське господарство – 9,6; – промисловість – 65,8; – послуги – 24,6 (2008 р.)
Англія	– сільське господарство – 2,1; – промисловість – 26,6; – послуги – 71,3 (2010 р.)
Антигуа і Барбуда	– сільське господарство – 3,9; – промисловість – 33,2; – послуги – 62,9 (2010 р.)
Аргентина	– сільське господарство – 8,5; – промисловість – 31,6; – послуги – 59,8 (2010 р.)
Вірменія	– сільське господарство – 18,9; – промисловість – 48,4; – послуги – 32,7 (2010 р.)
Аруба	– сільське господарство – 0,4; – промисловість – 33,3; – послуги – 66,3 (2002 р.)
Австралія	– сільське господарство – 3,9; – промисловість – 25,6; – послуги – 70,5 (2010 р.)
Австрія	– сільське господарство – 1,5; – промисловість – 29,2; – послуги – 69,4 (2010 р.)
Азербайджан	– сільське господарство – 5,2; – промисловість – 60; – послуги – 34,8 (2010 р.)
Багамські о-ви	– сільське господарство – 1,6; – промисловість – 8,1; – послуги – 90,3 (2010 р.)

Країна	ВВП за секторами економіки, %
Бахрейн	– сільське господарство – 0,5; – промисловість – 57,3; – послуги – 42,2 (2010 р.)
Бангладеш	– сільське господарство – 18,8; – промисловість – 28,5; – послуги – 52,6 (2010 р.)
Барбадос	– сільське господарство – 3,4; – промисловість – 14; – послуги – 82,6 (2010 р.)
Білорусь	– сільське господарство – 9,4; – промисловість – 44,6; – послуги – 46 (2010 р.)
Бельгія	– сільське господарство – 0,7; – промисловість – 21,9; – послуги – 77,4 (2010 р.)
Беліз	– сільське господарство – 21,6; – промисловість – 20,2; – послуги – 58,2 (2010 р.)
Бенін	– сільське господарство – 35,8; – промисловість – 6,1; – послуги – 58,1 (2010 р.)
Бермудські о-ви	– сільське господарство – 0,9; – промисловість – 9,8; – послуги – 89,4 (2010 р.)
Бутан	– сільське господарство – 17,4; – промисловість – 45; – послуги – 37,6 (2010 р.)
Болівія	– сільське господарство – 12; – промисловість – 38; – послуги – 50 (2010 р.)
Боснія і Герцеговина	– сільське господарство – 9,8; – промисловість – 25,9; – послуги – 64,3 (2010 р.)
Ботсвана	– сільське господарство – 2,1; – промисловість – 45,8; – послуги – 52 (2010 р.)
Бразилія	– сільське господарство – 5,8; – промисловість – 26,8; – послуги – 7,4 % (2010 р.)

## Продовження додатка Е

Країна	ВВП за секторами економіки, %
Британські Віргінські о-ви	– сільське господарство – 0,9; – промисловість – 10,6; – послуги – 88,5 (2010 р.)
Бруней	– сільське господарство – 0,7; – промисловість – 73,3; – послуги – 26 (2010 р.)
Болгарія	– сільське господарство – 5,3; – промисловість – 30,1; – послуги – 64,6 (2010 р.)
Буркіна-Фасо	– сільське господарство – 34,2; – промисловість – 23,1; – послуги – 42,8 (2010 р.)
Бірма	– сільське господарство – 43,1; – промисловість – 20; – послуги – 36,9 (2010 р.)
Бурунді	– сільське господарство – 31,6; – промисловість – 21,4; – послуги – 47 (2010 р.)
Камбоджа	– сільське господарство – 33,4; – промисловість – 21,4; – послуги – 45,2 (2009 р.)
Камерун	– сільське господарство – 19,7; – промисловість – 31,4; – послуги – 48,9 (2010 р.)
Канада	– сільське господарство – 2,2; – промисловість – 26,3; – послуги – 71,5 (2010 р.)
Кабо-Верде	– сільське господарство – 8,9; – промисловість – 16,1; – послуги – 75,1 (2010 р.)
Кайманові о-ви	– сільське господарство – 0,5; – промисловість – 50,7; – послуги – 48,8 (2010 р.)
Центрально-Африканська Республіка	– сільське господарство – 53,8; – промисловість – 14,5; – послуги – 31,7 (2010 р.)

## Продовження додатка Е

Країна	ВВП за секторами економіки, %
Чад	– сільське господарство – 52; – промисловість – 7; – послуги – 41,1 (2010 р.)
Чилі	– сільське господарство – 5,1; – промисловість – 41,8; – послуги – 53,1 (2010 р.)
Китай	– сільське господарство – 10,2; – промисловість – 46,9; – послуги – 43 (2010 р.)
Колумбія	– сільське господарство – 9,2; – промисловість – 37,6; – послуги – 53,1 (2010 р.)
Коморські о-ви	– сільське господарство – 41,8; – промисловість – 8,6; – послуги – 49,6 (2010 р.)
Демократична Республіка Конго	– сільське господарство – 48,4; – промисловість – 22,7; – послуги – 29 (2010 р.)
Конго	– сільське господарство – 4,3; – промисловість – 73; – послуги – 22,8 (2010 р.)
О-ви Кука	– сільське господарство – 11,7; – промисловість – 9,9; – послуги – 78,5 (2008 р.)
Коста-Ріка	– сільське господарство – 6,5; – промисловість – 22,5; – послуги – 71 (2010 р.)
Берег Слонової Кістки	– сільське господарство – 28; – промисловість – 21,3; – послуги – 50,7 (2010 р.)
Хорватія	– сільське господарство – 5,4; – промисловість – 26,5; – послуги – 68,2 (2010 р.)
Куба	– сільське господарство – 4; – промисловість – 21,8; – послуги – 74,2 (2010 р.)

Продовження додатка Е	
Країна	ВВП за секторами економіки, %
Кіпр	– сільське господарство – 2,3; – промисловість – 17,1; – послуги – 80,6 (2010 р.)
Чеська Республіка	– сільське господарство – 2,4; – промисловість – 37,6; – послуги – 60 (2010 р.)
Данія	– сільське господарство – 1,2; – промисловість – 22,1; – послуги – 76,6 (2010 р.)
Джібуті	– сільське господарство – 3,5; – промисловість – 16,4; – послуги – 80,2 (2010 р.)
Домініка	– сільське господарство – 20,8; – промисловість – 23,2; – послуги – 56 (2010 р.)
Домініканська Республіка	– сільське господарство – 7,1; – промисловість – 28,3; – послуги – 64,6 (2010 р.)
Еквадор	– сільське господарство – 6,4; – промисловість – 35,9; – послуги – 57,7 (2010 р.)
Єгипет	– сільське господарство – 14; – промисловість – 37,5; – послуги – 48,3 (2010 р.)
Сальвадор	– сільське господарство – 11; – промисловість – 29,7; – послуги – 59,3 (2010 р.)
Екваторіальна Гвінея	– сільське господарство – 2,2; – промисловість – 93,9; – послуги – 3,8 (2010 р.)
Еритрея	– сільське господарство – 14,5; – промисловість – 22,5; – послуги – 63,1 (2010 р.)
Естонія	– сільське господарство – 2,7; – промисловість – 29,1; – послуги – 68,2 (2010 р.)
Ефіопія	– сільське господарство – 50; – промисловість – 11; – послуги – 39 (2010 р.)



Країна	ВВП за секторами економіки, %
Євросоюз	– сільське господарство – 1,8; – промисловість – 25; – послуги – 73,1 (2010 р.)
Фолклендські (Мальвінські) о-ви	– сільське господарство – 95; – промисловість – немає; – послуги – NA (1996 р.)
Фарерські о-ви	– сільське господарство – 16; – промисловість – 29; – послуги – 55 (2007 р.)
Фіджі	– сільське господарство – 16,1; – промисловість – 24,4; – послуги – 59,5 (2010 р.)
Фінляндія	– сільське господарство – 2,9; – промисловість – 29; – послуги – 68,1 (2010 р.)
Франція	– сільське господарство – 2; – промисловість – 18,5; – послуги – 79,5 (2010 р.)
Французька Полінезія	– сільське господарство – 3,5; – промисловість – 20,4; – послуги – 76,1 (2005 р.)
Габон	– сільське господарство – 5,2; – промисловість – 53,7; – послуги – 41,1 (2010 р.)
Гамбія	– сільське господарство – 29; – промисловість – 15,3; – послуги – 55,8 (2010 р.)
Грузія	– сільське господарство – 10,4; – промисловість – 28,7; – послуги – 60,9 (2010 р.)
Німеччина	– сільське господарство – 0,9; – промисловість – 27,8; – послуги – 71,3 (2010 р.)
Гана	– сільське господарство – 29,9; – промисловість – 18,6; – послуги – 51,4 (2010 р.)

## Продовження додатка Е

Країна	ВВП за секторами економіки, %
Гібралтар	– сільське господарство – 0; – промисловість – 0; – послуги – 100 (2008 р.)
Греція	– сільське господарство – 3,3; – промисловість – 17,9; – послуги – 78,8 (2010 р.)
Гренландія	– сільське господарство – 4,9; – промисловість – 31,9; – послуги – 63,2 (2007 р.)
Гренада	– сільське господарство – 10,2; – промисловість – 28,8; – послуги – 61 (2010 р.)
Гватемала	– сільське господарство – 13,2; – промисловість – 23,8; – послуги – 63 (2010 р.)
Гайана	– сільське господарство – 24; – промисловість – 24,4; – послуги – 51,5 (2010 р.)
Гвінея	– сільське господарство – 17; – промисловість – 53; – послуги – 30 (2010 р.)
Гвінея-Бісау	– сільське господарство – 55,2; – промисловість – 12,8; – послуги – 32 (2010 р.)
Гаїті	– сільське господарство – 25; – промисловість – 16; – послуги – 59 (2010 р.)
Гондурас	– сільське господарство – 2,5; – промисловість – 26,5; – послуги – 60,9 (2010 р.)
Гонконг	– сільське господарство – 0; – промисловість – 7,4; – послуги – 92,5 (2010 р.)
Угорщина	– сільське господарство – 2,4; – промисловість – 37; – послуги – 60,5 (2010 р.)

Країна	ВВП за секторами економіки, %
Ісландія	– сільське господарство – 5,5; – промисловість – 24,6; – послуги – 69,9 (2010 р.)
Індія	– сільське господарство – 18,5; – промисловість – 26,3; – послуги – 55,2 (2010 р.)
Індонезія	– сільське господарство – 15,3; – промисловість – 47; – послуги – 37,6 (2010 р.)
Іран	– сільське господарство – 11; – промисловість – 41,7; – послуги – 47,3 (2010 р.)
Ірак	– сільське господарство – 9,7; – промисловість – 60,5; – послуги – 27,3 (2010 р.)
Ірландія	– сільське господарство – 2; – промисловість – 29; – послуги – 70 (2009 р.)
О-в Мен	– сільське господарство – 1; – промисловість – 13; – послуги – 86 (2000 р.)
Ізраїль	– сільське господарство – 2,4; – промисловість – 32,6; – послуги – 65 (2010 р.)
Італія	– сільське господарство – 1,9; – промисловість – 25,3; – послуги – 72,8 (2010 р.)
Ямайка	– сільське господарство – 5,8; – промисловість – 30; – послуги – 64,3 (2010 р.)
Японія	– сільське господарство – 1,4; – промисловість – 24,9; – послуги – 73,8 (2010 р.)
Йорданія	– сільське господарство – 3,4; – промисловість – 30,3; – послуги – 66,2 (2010 р.)

Країна	ВВП за секторами економіки, %
Казахстан	– сільське господарство – 5,4; – промисловість – 42,8; – послуги – 51,8 (2010 р.)
Кенія	– сільське господарство: 22% – промисловість – 16; – послуги – 62 (2010 р.)
Кірібаті	– сільське господарство – 8,9; – промисловість – 24,2; – послуги – 66,8 (2004 р.)
Північна Корея	– сільське господарство – 20,7; – промисловість – 47,8; – послуги – 31,5 (2010 р.)
Південна Корея	– сільське господарство – 2,6; – промисловість – 39,3; – послуги – 58,2 (2010 р.)
Косово	– сільське господарство – 12,9; – промисловість – 22,6; – послуги – 64,5 (2009 р.)
Кувейт	– сільське господарство – 0,3; – промисловість – 48; – послуги – 51,7 (2010 р.)
Киргизстан	– сільське господарство – 24,5; – промисловість – 25,8; – послуги – 49,7 (2010 р.)
Лаос	– сільське господарство – 29,2; – промисловість – 32,4; – послуги – 38,3 (2010 р.)
Латвія	– сільське господарство – 4; – промисловість – 21,7; – послуги – 74,4 (2010 р.)
Ліван	– сільське господарство – 4,7; – промисловість – 16; – послуги – 79,4 (2010 р.)
Лесото	– сільське господарство – 8,4; – промисловість – 33,9; – послуги – 57,7 (2010 р.)

## Продовження додатка Е

Країна	ВВП за секторами економіки, %
Ліберія	– сільське господарство – 76,9; – промисловість – 5,4; – послуги – 17,7 (2002 р.)
Лівія	– сільське господарство – 2,6; – промисловість – 62,9; – послуги – 34,6 (2010 р.)
Ліхтенштейн	– сільське господарство – 6; – промисловість – 36; – послуги – 58 (2008 р.)
Литва	– сільське господарство – 3,4; – промисловість – 27,9; – послуги – 68,7 (2008 р.)
Люксембург	– сільське господарство 0,4; – промисловість – 13,6; – послуги – 86 (2007 р.)
Макао	– сільське господарство – 0,1; – промисловість – 2,8; – послуги – 97,1 (2009 р.)
Македонія	– сільське господарство – 8,7; – промисловість – 22,1; – послуги – 69,2 (2010 р.)
Мадагаскар	– сільське господарство – 28,8; – промисловість – 16,7; – послуги – 54,5 (2010 р.)
Малаві	– сільське господарство – 30,6; – промисловість – 16,6; – послуги – 52,9 (2010 р.)
Малайзія	– сільське господарство – 10,5; – промисловість – 41,4; – послуги – 48,2 (2010 р.)
Мальдівські о-ви	– сільське господарство – 5,6; – промисловість – 16,9; – послуги – 77,5 (2009 р.)
Малі	– сільське господарство – 39; – промисловість – 21,6; – послуги – 39,3 (2010 р.)

Країна	ВВП за секторами економіки, %
Мальта	– сільське господарство – 1,9; – промисловість – 17,2; – послуги – 80,9 (2010 р.)
Маршаллові о-ви	– сільське господарство – 31,7; – промисловість – 14,9; – послуги – 53,4 (2004 р.)
Мавританія	– сільське господарство – 12,4; – промисловість – 48,8; – послуги – 38,9 (2010 р.)
Маврикій	– сільське господарство – 4,6; – промисловість – 24,5; – послуги – 70,9 (2010 р.)
Мексика	– сільське господарство – 3,9; – промисловість – 32,6; – послуги – 63,5 (2010 р.)
Мікронезія	– сільське господарство – 28,9; – промисловість – 15,2; – послуги – 55,9 (2004 р.)
Молдова	– сільське господарство – 16,3; – промисловість – 20; – послуги – 63,8 (2010 р.)
Монако	– сільське господарство – 0; – промисловість – 4,9; – послуги – 95,1 (2005 р.)
Монголія	– сільське господарство – 19,7; – промисловість – 35,1; – послуги – 45,2 (2010 р.)
Марокко	– сільське господарство – 17,1; – промисловість – 31,6; – послуги – 51,4 (2010 р.)
Мозамбік	– сільське господарство – 29; – промисловість – 26,6; – послуги – 44,4 (2010 р.)
Намібія	– сільське господарство – 8,8; – промисловість – 33,7; – послуги – 57,5 (2010 р.)
Непал	– сільське господарство – 32,8; – промисловість – 14,4; – послуги – 52,8 (2010 р.)

Продовження додатка Е	
Країна	ВВП за секторами економіки, %
Нідерланди	– сільське господарство – 2,6; – промисловість – 24,9; – послуги – 72,5 (2010 р.)
Нова Каледонія	– сільське господарство – 2; – промисловість – 26,5; – послуги – 71,4 (2010 р.)
Нова Зеландія	– сільське господарство – 4,7; – промисловість – 24,3; – послуги – 71 (2010 р.)
Нікарагуа	– сільське господарство – 18,5; – промисловість – 25,9; – послуги – 55,6 (2010 р.)
Нігер	– сільське господарство – 37; – промисловість – 15,5; – послуги – 47,4 (2010 р.)
Нігерія	– сільське господарство – 30; – промисловість – 32; – послуги – 38 (2010 р.)
Науру	– сільське господарство – 23,5; – промисловість – 26,9; – послуги – 49,5 (2003 р.)
Норвегія	– сільське господарство – 2,5; – промисловість – 39,4; – послуги – 58,1 (2010 р.)
Оман	– сільське господарство – 1,6; – промисловість – 51; – послуги – 47,5 (2010 р.)
Пакистан	– сільське господарство – 21,8; – промисловість – 23,6; – послуги – 54,6 (2010 р.)
Палау	– сільське господарство – 6,2; – промисловість – 12; – послуги – 81,8 (2003 р.)
Панама	– сільське господарство – 4,6; – промисловість – 16,7; – послуги – 78,7 (2010 р.)
Папуа-Нова Гвінея	– сільське господарство – 31,9; – промисловість – 35,5; – послуги – 32,6 (2010 р.)

Країна	ВВП за секторами економіки, %
Парагвай	– сільське господарство – 21,8; – промисловість – 18,2; – послуги – 60,1 (2010 р.)
Перу	– сільське господарство – 10; – промисловість – 35; – послуги – 55 (2010 р.)
Філіппіни	– сільське господарство – 13,9; – промисловість – 31,3; – послуги – 54,8 (2010 р.)
Польща	– сільське господарство – 3,4; – промисловість – 33; – послуги – 63,5 (2010 р.)
Португалія	– сільське господарство – 2,4; – промисловість – 22,9; – послуги – 74,7 (2010 р.)
Пуерто-Ріко	– сільське господарство – 1; – промисловість – 45; – послуги – 54 (2005 р.)
Катар	– сільське господарство – 0,1; – промисловість – 69,8; – послуги – 30,1 (2010 р.)
Румунія	– сільське господарство – 12,2; – промисловість – 37,6; – послуги – 50,2 (2010 р.)
Росія	– сільське господарство – 4; – промисловість – 36,8; – послуги – 59,1 (2010 р.)
Руанда	– сільське господарство – 42,1; – промисловість – 14,3; – послуги – 43,6 (2010 р.)
Сент-Люсія	– сільське господарство – 4,5; – промисловість – 23,1; – послуги – 72,4 (2010 р.)
Сен-Мартен	– сільське господарство – 1; – промисловість – 15; – послуги – 84 (2000 р.)
Сент-Вінсент і Гренадіни	– сільське господарство – 7,9; – промисловість – 25,2; – послуги – 66,9 (2010 р.)



Продовження додатка Е	
Країна	ВВП за секторами економіки, %
Самоа	– сільське господарство – 11,6; – промисловість – 13,1; – послуги – 75,3 (2004 р.)
Сан-Маріно	– сільське господарство – 0,1; – промисловість – 39,2; – послуги – 60,7 (2009 р.)
Сан-Томе і Принсіпі	– сільське господарство – 15; – промисловість – 23,3; – послуги – 61,6 (2010 р.)
Саудівська Аравія	– сільське господарство – 2,6; – промисловість – 61,8; – послуги – 35,7 (2010 р.)
Сенегал	– сільське господарство – 15,9; – промисловість – 21,7; – послуги – 62,4 (2010 р.)
Сербія	– сільське господарство – 12,3; – промисловість – 22,5; – послуги – 65,2 (2010 р.)
Сейшельські о-ви	– сільське господарство – 3,5; – промисловість – 33,5; – послуги – 63 (2010 р.)
Сьєрра-Леоне	– сільське господарство – 50,9; – промисловість – 21,8; – послуги – 27,4 (2010 р.)
Сінгапур	– сільське господарство – 0; – промисловість – 28,3; – послуги – 71,7 (2010 р.)
Словаччина	– сільське господарство – 3,9; – промисловість – 34,5; – послуги – 61,6 (2010 р.)
Словенія	– сільське господарство – 2,4; – промисловість – 31,3; – послуги – 66,4 (2010 р.)
Соломонові о-ви	– сільське господарство – 31,7; – промисловість – 6,7; – послуги – 61,6 (2010 р.)
Сомалі	– сільське господарство – 60,2; – промисловість – 7,4; – послуги – 32,5 (2009 р.)

## Продовження додатка Е

Країна	ВВП за секторами економіки, %
Південно-Африканська Республіка	– сільське господарство – 2,5; – промисловість – 30,8; – послуги – 66,7 (2010 р.)
Іспанія	– сільське господарство – 3,3; – промисловість – 26; – послуги – 70,7 (2010 р.)
Шрі-Ланка	– сільське господарство – 12,8; – промисловість – 29,4; – послуги – 57,8 (2010 р.)
Судан	– сільське господарство – 30,5; – промисловість – 29,5; – послуги – 39,9 (2010 р.)
Сурінам	– сільське господарство – 10,8; – промисловість – 24,4; – послуги – 64,8 (2005 р.)
Свазіленд	– сільське господарство – 7,4; – промисловість – 49,2; – послуги – 43,4 (2010 р.)
Швеція	– сільське господарство – 1,9; – промисловість – 26,6; – послуги – 71,6 (2010 р.)
Швейцарія	– сільське господарство – 1,3; – промисловість – 27,7; – послуги – 71,1 (2010 р.)
Сирія	– сільське господарство – 17,1; – промисловість – 27,3; – послуги – 55,7 (2010 р.)
Тайвань	– сільське господарство – 1,4; – промисловість – 31,1; – послуги – 67,5 (2010 р.)
Таджикистан	– сільське господарство – 19; – промисловість – 22,9; – послуги – 58,1 (2008 р.)
Танзанія	– сільське господарство – 28,4; – промисловість – 24; – послуги – 47,6 (2010 р.)

Продовження додатка Е	
Країна	ВВП за секторами економіки, %
Таїланд	– сільське господарство – 12,4; – промисловість – 44,7; – послуги – 42,9 (2010 р.)
Східний Тимор	– сільське господарство – 27,9; – промисловість – 18; – послуги – 54,1 (2010 р.)
Того	– сільське господарство – 46,6; – промисловість – 23,4; – послуги – 30 (2010 р.)
Тонга	– сільське господарство – 26,8; – промисловість – 15; – послуги – 58,2 (2010 р.)
Тринідад і Тобаго	– сільське господарство – 0,4; – промисловість – 58,8; – послуги – 40,8 (2010 р.)
Туніс	– сільське господарство – 10,6; – промисловість – 34,6; – послуги – 54,8 (2010 р.)
Туреччина	– сільське господарство – 9,6; – промисловість – 26,6; – послуги – 63,8 (2010 р.)
Туркменістан	– сільське господарство – 8,3; – промисловість – 21,4; – послуги – 70,3 (2010 р.)
Тувалу	– сільське господарство – 16,6; – промисловість – 27,2; – послуги – 56,2 (2002 р.)
Уганда	– сільське господарство – 23,6; – промисловість – 24,5; – послуги – 51,9 (2010 р.)
Україна	– сільське господарство – 9,4; – промисловість – 33,6; – послуги – 57 (2010 р.)
Об'єднані Арабські Емірати	– сільське господарство – 0,9% – промисловість – 53; – послуги – 46,1 (2010 р.)
Велика Британія	– сільське господарство – 0,7; – промисловість – 21,8; – послуги – 77,5 (2010 р.)

Країна	ВВП за секторами економіки, %
США	– сільське господарство – 1,1; – промисловість – 22,1; – послуги – 76,8 (2010 р.)
Уругвай	– сільське господарство – 9,2; – промисловість – 22,3; – послуги – 68,5 (2010 р.)
Узбекистан	– сільське господарство – 21,9; – промисловість – 33; – послуги – 45,2 (2010 р.)
Вануату	– сільське господарство – 21,3; – промисловість – 10,3; – послуги – 68,4 (2010 р.)
Венесуела	– сільське господарство – 4; – промисловість – 36; – послуги – 60 (2010 р.)
В'єтнам	– сільське господарство – 20,6; – промисловість – 41,1; – послуги – 38,3 (2010 р.)
Віргінські о-ви	– сільське господарство – 1; – промисловість – 19; – послуги – 80 (2003 р.)
Західний берег річки Йордан	– сільське господарство – 3,7; – промисловість – 13,6; – послуги – 82,6, у т.ч. сектор Газа (2010 р.)
Західна Сахара	– сільське господарство – немає; – промисловість – немає; – послуги – 40 (2007 р.)
Ємен	– сільське господарство – 8,2; – промисловість – 39; – послуги – 52,8 (2010 р.)
Замбія	– сільське господарство – 21,5; – промисловість – 34,5; – послуги – 44,1 (2010 р.)
Зімбабве	– сільське господарство – 19,8; – промисловість – 24,4; – послуги – 55,7 (2010 р.)

## Додаток Ж

**Структура зайнятості найманих працівників  
за секторами економіки України**

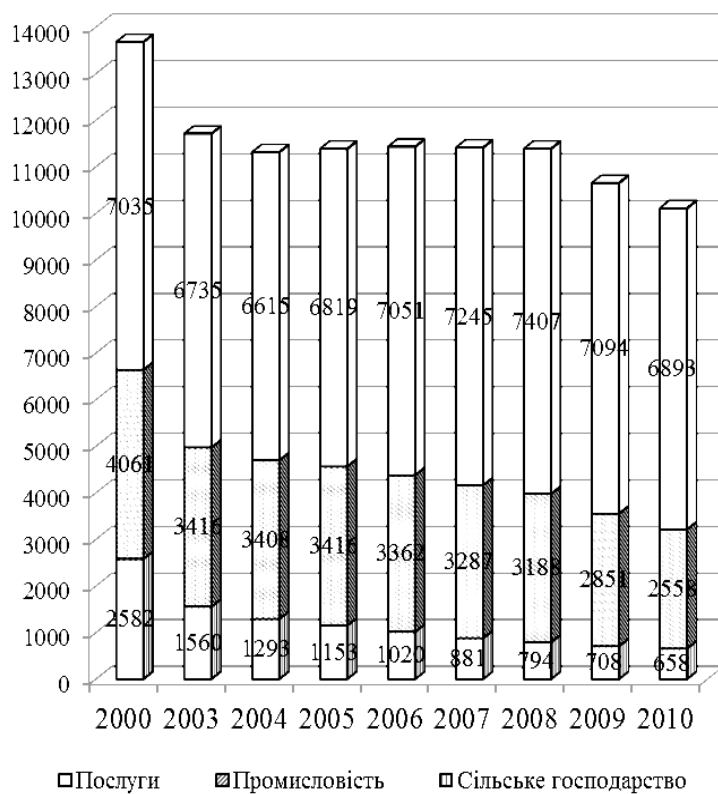
Таблиця Ж.1

**Середньорічна кількість найманих працівників  
за видами економічної діяльності, (тис. чол.)**

Вид діяльності	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Усього	13678	11711	11316	11388	11433	11413	11389	10653
Сільське та лісове господарства, мисливство	2551	1537	1274	1137	1005	868	783	699
Рибальство, рибництво	31	23	19	16	15	13	11	9
Промисловість	4061	3416	3408	3416	3362	3287	3188	2851
Будівництво	590	431	441	461	477	500	497	385
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку	630	563	590	676	780	874	947	852
Діяльність готелів та ресторанів	100	81	78	82	86	88	94	90
Діяльність транспорту та зв'язку	1110	994	981	992	991	977	974	936
Діяльність наземного транспорту	518	395	374	368	349	338	312	293
Діяльність водного транспорту	36	27	17	17	16	15	14	12
Діяльність авіаційного транспорту	14	12	12	12	14	14	12	12
Додаткові транспортні послуги і допоміжні операції	285	308	325	336	351	358	392	388
Діяльність пошти та зв'язку	257	252	253	259	261	252	244	231
Фінансова діяльність	146	169	189	216	246	298	339	292
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг і надання послуг підприємцям	596	560	545	564	599	615	631	615
з них дослідження та розробки	185	166	164	163	158	153	150	144
Державне управління	610	702	551	570	590	599	627	635
Освіта	1551	1584	1598	1610	1632	1641	1642	1646
Охорона здоров'я і надання соціальної допомоги	1304	1281	1273	1271	1269	1271	1267	1271
Надання комунальних і індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури і спорту	398	370	371	377	381	382	389	372
з них діяльність у сфері культури та спорту, відпочинку та розваг	268	267	268	278	285	286	291	276

**Середньорічна кількість найманих працівників  
за основними групами секторів економіки України (тис. чол.)**

Галузь	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Сільське господарство	2582	1560	1293	1153	1020	881	794	708	658
Промисловість	4061	3416	3408	3416	3362	3287	3188	2851	2558
Послуги	7035	6735	6615	6819	7051	7245	7407	7094	6893



**Рис. Ж.1. Динаміка зайнятості найманих працівників за основними секторами економіки України, тис. чол.**

## ЗМІСТ

---

Вступ .....	3
-------------	---

### Розділ I

#### **Формування економічного потенціалу підприємства: теорія та методологія**

1.1. Сутність економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах функціонування.....	7
1.2. Визначення складу базових елементів економічного потенціалу підприємства .....	18
1.3. Вплив трансформації вітчизняної системи управління і планування на характер підвищення економічного потенціалу.....	37

### Розділ II

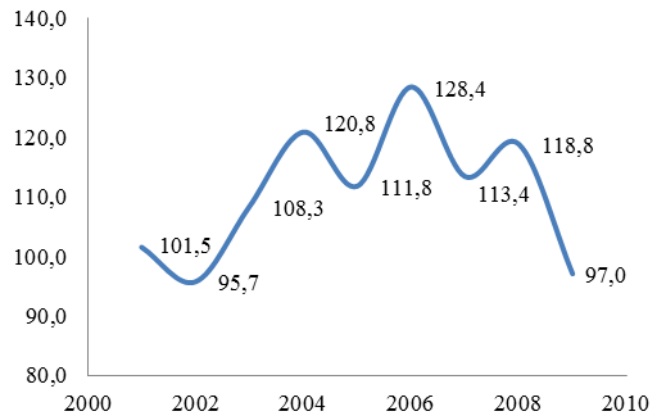
#### **Механізм використання фінансових ресурсів підприємства**

2.1. Управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств на основі логістичних методів .....	50
2.2. Структура механізму управління фінансовими ресурсами підприємства.....	72
2.3. Управління інформаційними процесами в системі розподілу фінансових ресурсів .....	84

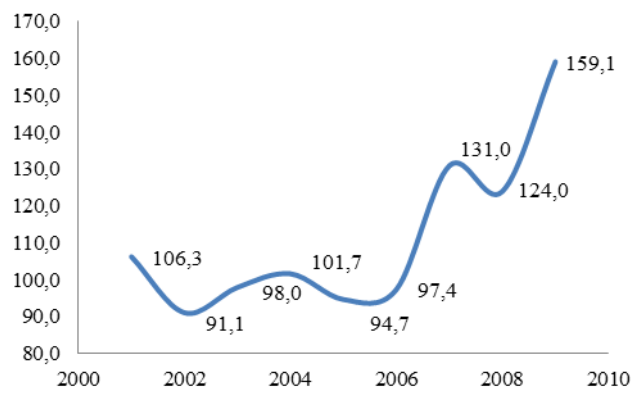
### Розділ III

#### **Механізм стратегічного управління фінансовим станом підприємства**

3.1. Використання ефектів моделі життєвого циклу в розробці стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств .....	108
---	-----

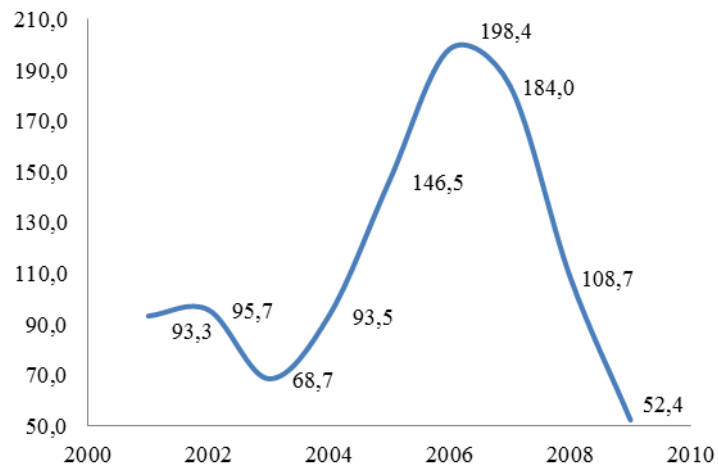


**Рис. А.1. Динаміка приросту іноземних робітників (Австралія), %**

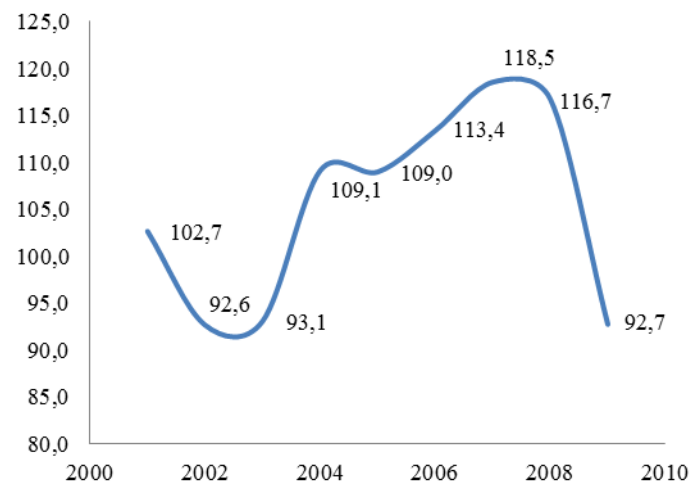


**Рис. А.2. Динаміка приросту іноземних робітників (Австрія), %**

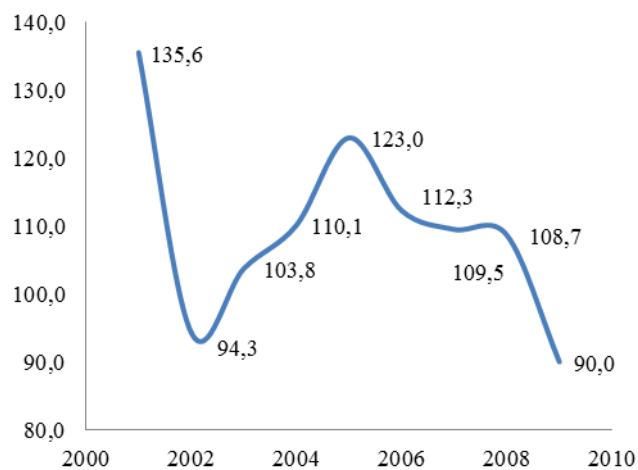




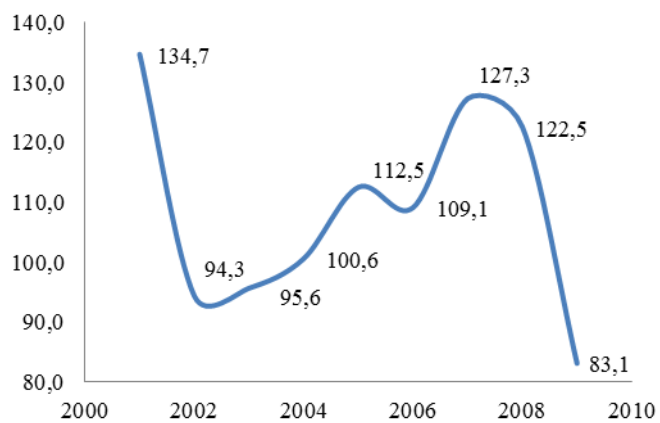
**Рис. А.3. Динаміка приросту іноземних робітників (Бельгія), %**



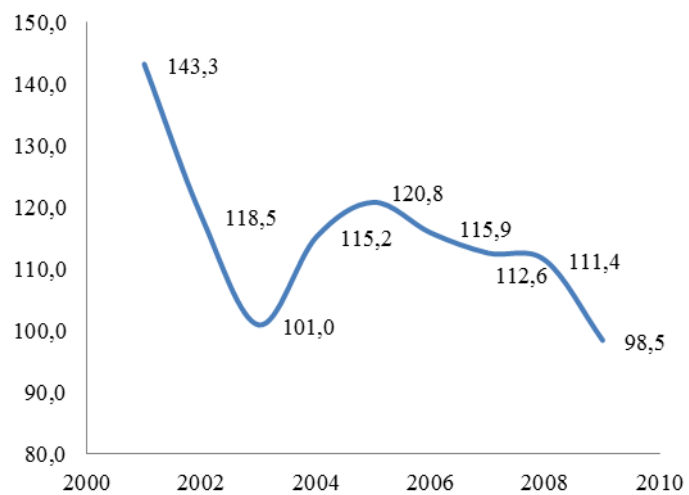
**Рис. А.4. Динаміка приросту іноземних робітників (Канада), %**



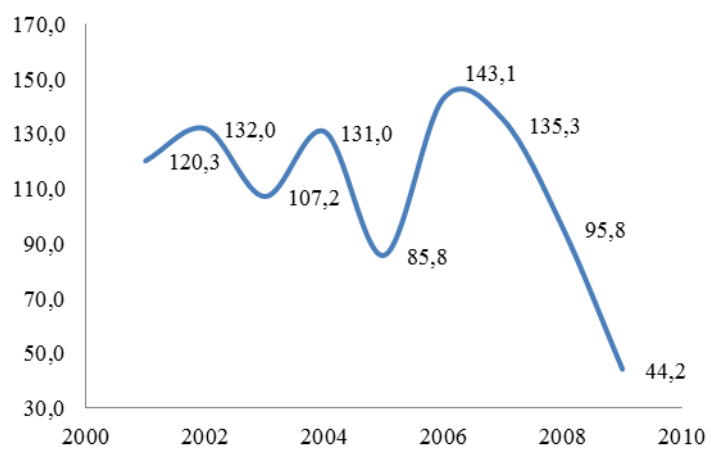
**Рис. А.5. Динаміка приросту іноземних робітників (Фінляндія), %**



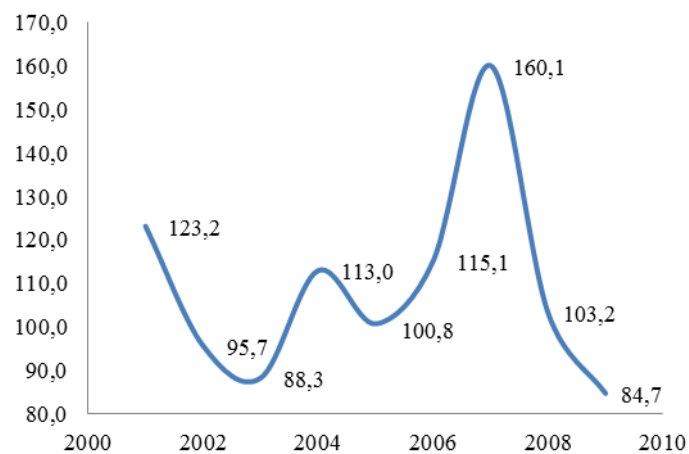
**Рис. А.6. Динаміка приросту іноземних робітників (Франція), %**



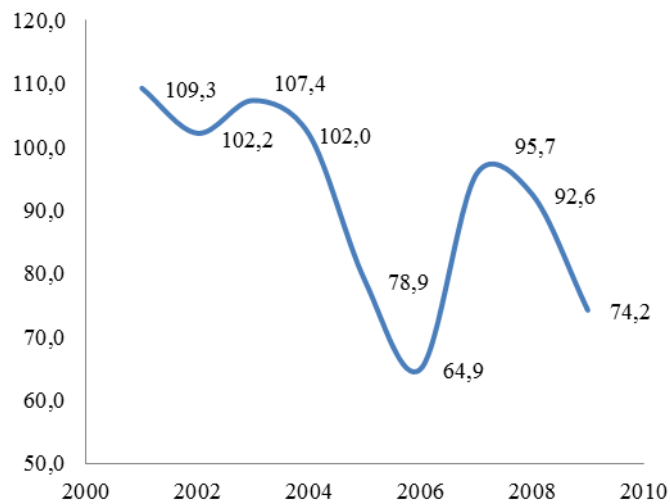
**Рис. А.7. Динаміка приросту іноземних робітників (Нова Зеландія), %**



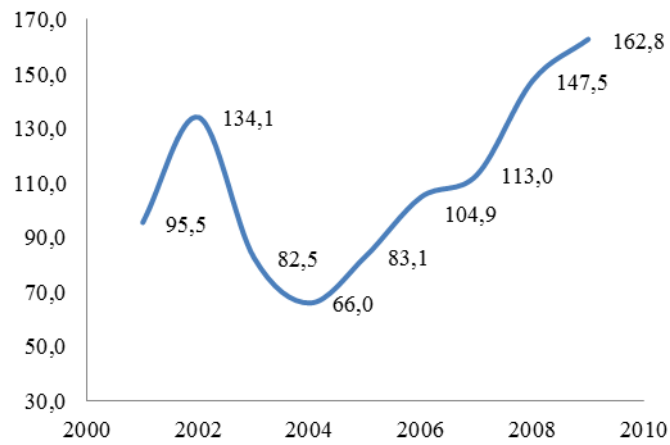
**Рис. А.8. Динаміка приросту іноземних робітників (Норвегія), %**



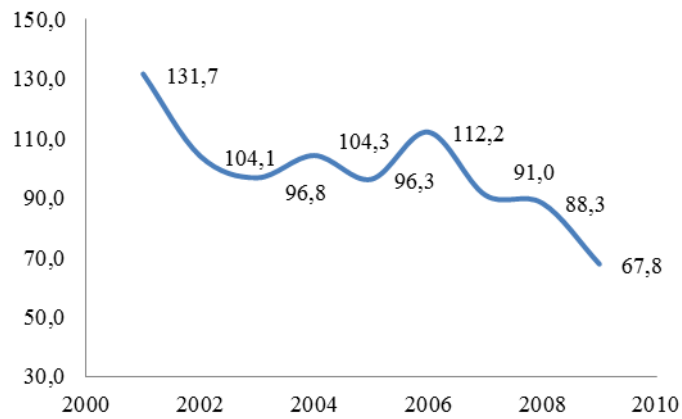
**Рис. А.9.** Динаміка приросту іноземних робітників (Швейцарія), %



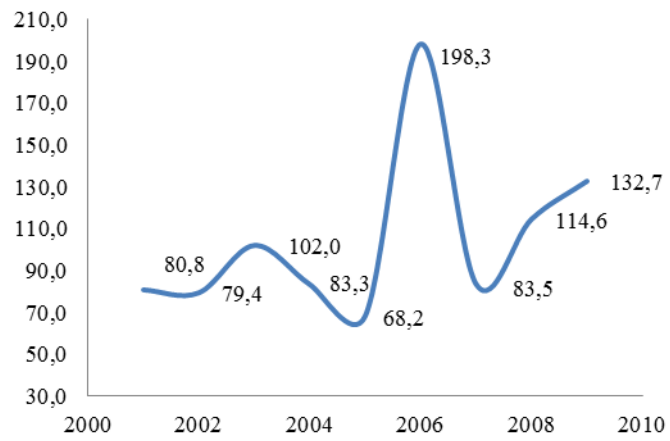
**Рис. А.10.** Динаміка приросту іноземних робітників (Японія), %



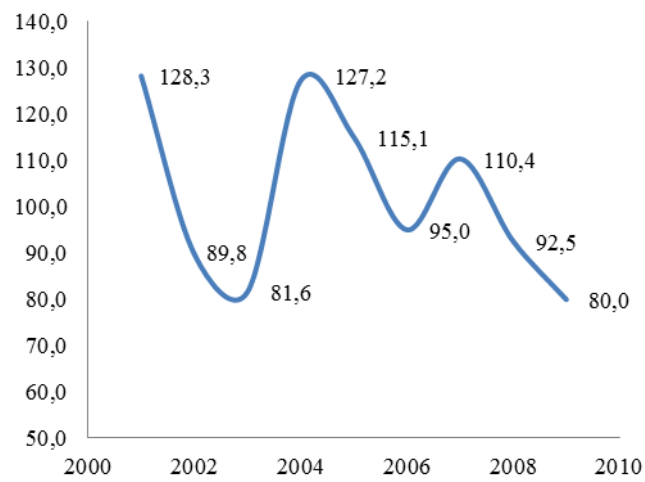
**Рис. А.11. Динаміка приросту іноземних робітників (Польща), %**



**Рис. А.12. Динаміка приросту іноземних робітників (Велика Британія), %**



**Рис. А.13. Динаміка приросту іноземних робітників (Сполучені Штати Америки), %**



**Рис. А.14. Динаміка приросту іноземних робітників (Швеція), %**

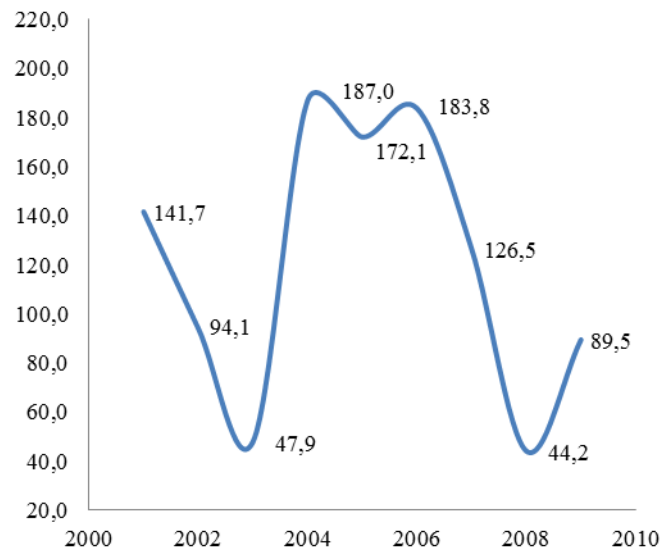


Рис. А.15. Динаміка приросту іноземних робітників (Данія), %

3.2. Механізм та складові елементи управління фінансовими ресурсами підприємств .....	117
3.3. Моделювання вибору оптимального варіанта стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств за умов сучасних глобалізаційних процесів .....	130

**Розділ IV**  
**Мобільність робочої сили**  
**у підвищенні конкурентного потенціалу**  
**виробничих систем**

4.1. Робоча сила в системі розвитку глобальної економіки .....	163
4.2. Людський чинник у підвищенні конкурентного потенціалу .....	179
4.3. Галузеві наслідки зростання мобільності робочої сили .....	192

**Розділ V**  
**Механізм управління інвестиційною діяльністю**

5.1. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства в перехідних економічних системах .....	213
5.2. Інвестиційні стратегії в системі функціонування механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства .....	222
5.3. Критерії діагностування та оцінки фінансового результату від інвестиційної діяльності підприємства .....	231

**Розділ VI**  
**Механізм управління прибутковістю підприємства**

6.1. Мобілізаційні можливості нарощення прибутковості підприємства .....	253
6.2. Механізм управління прибутковістю машинобудівного підприємства .....	267
6.3. Параметри оптимізаційного управління прибутковістю .....	279
<b>Додатки</b> .....	<b>313</b>