

Харківський національний  
економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Управління  
розвитком**

*Збірник наукових робіт*

№ **14** (177) 2014

*видається щомісячно*

*Харків • ХНЕУ ім. С. Кузнеця • 2014*

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ РОБІТ**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**

**№ 14(177)2014**

*Засновник і видавець ХНЕУ ім. С. Кузнеця.  
Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 16779-5351 ПР. від 21.05.2010 р.*

*Затверджено на засіданні  
вченої ради університету,  
протокол № 4 від 17.11.2014 р.*

**Редакційна колегія**

**Пономаренко В. С.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця (головний редактор)

**Афанасьєв М. В.** — канд. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
**Внукова Н. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
**Гонтарєва І. В.** — докт. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця (науковий редактор)

**Гришова В. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дікань Л. В.** — канд. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дорошча М. С.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Дорохов О. В.** — канд. техн. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Іванов Ю. Б.** — докт. екон. наук, професор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України

**Кицим М. О.** — докт. екон. наук, професор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України

**Клебанова Т. С.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Козьменко О. В.** — докт. екон. наук, професор Української академії банківської справи Національного банку України

**Криворотов В. В.** — докт. екон. наук, професор Уральського федерального університету імені першого Президента Росії Б. Н. Ельцина (Росія)

**Левчиків В. М.** — докт. техн. наук, професор Харківського національного університету радіоелектроніки

**Луцай Л. А.** — докт. екон. наук, професор Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

**Маларець Л. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Назарова Г. В.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Нижегородцев Р. М.** — докт. екон. наук, зав. лабораторією Інституту проблем управління РАН (Росія)

**Орлов П. А.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пилипенко А. А.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця (заступник головного редактора)

**Попов О. Є.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пушкар О. І.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Чернов В. Г.** — докт. екон. наук, професор Владмирського державного університету (Росія)

**Чухрай Н. І.** — докт. екон. наук, професор Національного університету "Львівська політехніка"

**Ястремська О. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Chauchat Jean-Hugues** – Professeur (HdR) de l'Université Lumière Lyon2 (France)

**Chen Wei** – PhD, Professor, Hebei University of Science and Technology (China)

**Gang Fan** – Dr., Professor, Graduate School of Chinese Academy of Social Sciences; Director of China's National Economic Research Institute (China)

**Hofstahler Hannes** – Professor, Upper Austria University of Applied Sciences (Austria)

**Hollner Helmut** – FH-Prof. DL Dr Techn University of Applied Sciences FH "Technikum Wien" (Austria)

**Kalashnikov Vitaliy** – Economy Doctor (ED), Assistant Professor, Universidad Autónoma de Nuevo León (Mexico)

**Ohrimenco Serghei** – Dr. Sc. (Econ.), Professor, Academy of Economic Studies (Moldova)

**Pucher Robert** – FH-Prof. DL Dr Techn, University of Applied Sciences FH "Technikum Wien" (Austria)

**Sarkisyan Agop** – PhD, D.A., Tsenov Academy of Economics (Bulgaria)

**Solarz Jan Krzysztof** – Prof. nadzw. dr hab., Akademia finansów, Warszawa (Poland)

**Vulanovic Milos** – PhD, Assistant Professor of Finance, Western New England University (USA)

**Wackowski Kazimierz** – Prof. nzw. dr hab., Politechnika Warszawska (Poland)

**John (Jack) William McNeill** – PhD, Professor of Anthropology and Intercultural Studies, Providence University College (Canada)

**Irina Yatskiv** – Dr. Sc. Eng., Vice rector, Professor, Transport and Telecommunication Institute (Latvia)

**Duro Benic** – PhD, Full Professor with tenure, University of Dubrovnik (Croatia)

**Christine Cooper** – PhD MSc BA (hons), Professor, University of Strathclyde, Glasgow (UK)

**Поштова адреса  
засновника і видавця:**

61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9-А

Головний редактор **Пономаренко В. С.**  
Конт. телефон: (057)702-03-04

**Поштова адреса редакції:**

61166, Україна, м. Харків,  
пров. Інженерний, 1-А, 1 під'їзд

Зав. редакції **Оленич М. М.** (057)702-07-38  
Редакція (057)702-07-28

Випусковий редактор – **Бутенко В. О.**  
Редактори: **Зобова З. В., Лященко О. Г.,  
Промський М. Н., Пушкар І. П.**

Комп'ютерна верстка – **Топчий М. О.**

**E-mail:** vydav@hneu.edu.ua

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про публікацію статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

Підписано до друку 03.12.2014 р.

Формат 60×90 1/8. Папір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 21,0. Обп.-вуд. арк. 26,46. Зам. № 309.

Ціна договірна.

Видавець і виготовник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9-А.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 481 від 13.06.2001 р.

© Харківський національний  
економічний університет  
імені Семена Кузнеця, 2014.

© Видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця,  
дизайн обкладинки, 2014.

Магістр 1 року навчання  
 фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РИНКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ЗЕРНА

*Анотація. Розкрито деякі найважливіші і загальні проблеми формування ринку конкурентоспроможного зерна в процесі функціонування сільськогосподарських підприємств. Проведено SWOT-аналіз зернового ринку, а також визначено пріоритети розвитку зернового ринку.*

*Аннотация. Раскрыты некоторые самые важные и общие проблемы формирования рынка конкурентоспособного зерна в процессе функционирования сельскохозяйственных предприятий. Проведен SWOT-анализ зернового рынка, а также определены приоритеты развития зернового рынка.*

*Annotation. Some most important and general problems of forming a market of competitive corn in the process of functioning of agricultural enterprises have been highlighted. SWOT-analysis of the corn market has been made and priorities of the corn market development have been identified.*

*Ключові слова: зерновий ринок, конкурентоспроможність, сільськогосподарські товаровиробники, державне регулювання.*

Основним пріоритетом розвитку зернового ринку є його насичення великою кількістю якісного та недорогого зерна. Вирішення проблеми наповнення ринку зерном передбачає виконання великої кількості заходів, спрямованих на оптимізацію усіх сфер діяльності агропромислового комплексу (АПК). Комплексне вирішення поставленого завдання досягається за рахунок розвитку інноваційно-інвестиційної сфери, її найповнішого використання, а також за рахунок формування ефективних інтегрованих утворень у межах зернового ринку.

З точки зору процесного підходу кожне сільськогосподарське підприємство виконує певну послідовність операцій, які характеризують окремі етапи руху матеріального потоку [1].

Найчастіше до таких етапів відносять: ресурсне та матеріально-технічне забезпечення, постачання і зберігання матеріалів на складі, виконання виробничих операцій, зберігання і транспортування готової продукції, розподіл товарів. Проведений SWOT-аналіз показав наявність великої кількості слабких сторін та загроз на зерновому ринку, більшість із них є типовими для агроформувань (таблиця).

Таблиця

### SWOT-аналіз зернового ринку

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1) родючість ґрунтів; 2) зернові традиції; 3) частка посівної площі; 4) динамічний розвиток експортної інфраструктури; 5) низькі ціни; 6) дешева робоча сила	1) низька якість зерна; 2) висока собівартість; 3) низька урожайність; 4) зношеність техніки; 5) застарілі технології; 6) слабе використання сівозмін; 7) нестабільність аграрної політики; 8) низька кваліфікація праці; 9) низька кваліфікація менеджменту; 10) слабе фінансове становище підприємств; 11) слабка інтеграція зусиль суб'єктів ринку; 12) нерозвинена біржова торгівля; 13) велика частка тіньового обігу зерна; 14) низький рівень внесення добрив та ЗЗР; 15) низькі обсяги інвестування в суб'єкти зернового ринку; 16) велике соціальне значення зернового ринку для країни

Можливості:	Загрози:
1) збільшення частки експорту на ринку дешевого зерна; 2) вихід на ринок високоякісного зерна; 3) збільшення частки використання зерна на виробництво етанолу; 4) тенденція до зростання світових цін на зерно	1) неефективна аграрна політика; 2) погіршення стану ґрунтів; 3) зміна кліматичних умов; 4) висока залежність від погодних умов; 5) валютні ризики; 6) ризики відміни мораторію на продаж землі

У таблиці надано тільки деякі найважливіші і загальні проблеми формування ринку конкурентоспроможного зерна приблизно в тій послідовності, в якій вони з'являються в процесі функціонування сільськогосподарських підприємств. Окремі проблеми, що виникають на шляху матеріального потоку, мають здатність повторюватися на пізніших етапах або характеризуються взаємозалежністю, тобто їх вирішення на ранніх етапах усуває або зменшує імовірність повторення цих проблем на пізніших стадіях.

На основі проведеного аналізу слід визначити пріоритети розвитку зернового ринку у таких сферах: оптимізація землеволодіння та землекористування; страхування ризиків сільськогосподарських підприємств; насичення ринку якісним та відносно дешевим зерном; оновлення на інноваційній основі матеріально-технічного стану аграрних формувань; маркетингова діяльність суб'єктів ринку; логістичне забезпечення ринку; цінова політика; підтримка доходів сільськогосподарських товаровиробників; розвиток експортного потенціалу ринку [2].

Основні засади аграрної політики за умови розгляду зернового ринку з точки зору логістичного інтегрованого підходу не повинні мати епізодичний і випадковий характер. Вони повинні базуватися на системному підході до проблеми, що дозволяє відслідковувати взаємозв'язки між різними аспектами діяльності господарюючих суб'єктів і розраховувати можливий вплив зміни одного із елементів системи на всі інші. Найважчим завданням за таких обставин є пошук "первинної проблеми" в цілому, а її усунення сприятиме значно легшому вирішенню сукупності наступних за етапами руху матеріального потоку проблем завдяки існуванню взаємозв'язку між ними.

Відслідковуючи рух матеріального потоку на зерновому ринку, можна фіксувати додаткові резерви підвищення виходу продукції з одного гектара. Використання таких резервів дасть можливість підвищити не тільки урожайність зернових культур, але й забезпечити зростання продуктивності праці та рівня рентабельності, зменшити собівартість продукції.

За дослідженнями вчених на еродованих землях щорічний недобір урожаю складає приблизно 20 %, що становить 7 – 8 млн т зерна. Використання даного резерву передбачає вжиття природоохоронних заходів, пов'язаних із укріпленням схилів, відновлення вмісту гумусу у верхній частині ґрунту. Частково вирішення цих завдань може бути здійснено за рахунок використання новітніх технологій зерновиробництва – мінімальної обробки ґрунту та органічного землеробства.

У процесі здійснення технологічних операцій велика увага приділяється підбору якісного насіннєвого матеріалу, мінеральних добрив, засобів захисту рослин тощо. Здійснення кожного із названих заходів дає можливість підвищити вихід зерна або, принаймні, застрахувати себе від його втрат.

Використання якісного сортового елітного чи оригінального насіннєвого матеріалу дозволяє підвищувати урожайність на 25 – 27 %. Проте забезпечення зерновиробництва якісною сировиною та матеріалами не завжди є ефективним. Значна частина проблем, пов'язаних з цим, лежить у площині несвоєчасного виконання технологічних операцій, пов'язаних із сівбою, доглядом за посівами та збиранням урожаю і взагалі порушенням технологічних схем зерновиробництва. Це може призвести до втрати навіть 30 % урожаю.

Неефективне використання технічних засобів, їх перевантаження, а також виконання технологічних операцій застарілою технікою призводить до втрати близько 3 млн т зернових культур.

Основним напрямом покращення стану підсистеми є формування ефективної системи маркетингу на кожному підприємстві чи в межах їх об'єднань. Окрім цього, значний ефект досягається за рахунок використання наявних методів цінового регулювання та розвитку біржової торгівлі зерном [3].

На даному етапі формування зернового ринку ефективна біржова торгівля здатна вирішити дві з найголовніших проблем аналізованого ринку: нормалізувати ціни на основі ф'ючерсних торгів, внаслідок чого ціни, які встановлюються на ринку, реально відображають співвідношення попиту та пропозиції із незначним корегуванням на спекулятивні чинники; створити основу для отримання гарантованого доходу від реалізації продукції завдяки активному використанню хеджування. Незважаючи на очевидні переваги біржової торгівлі і, зокрема, торгівлі ф'ючерсами, частка біржі в структурі реалізації зернових є дуже низькою.

Основу зернового ринку України на даному етапі складають посередницькі схеми. Незважаючи на те, що ціна зерна, що реалізується за цими схемами, є найменшою з-поміж інших каналів, його частка і надалі зростає. Це пояснюється великою активністю і мобільністю посередників, які, окрім всього іншого, часто укладають із сільськогосподарськими товаровиробниками кредитні угоди, якими зобов'язують останніх продавати продукцію визначеним організаціям. За таких умов

активізація біржової торгівлі без вжиття будь-яких стимулюючих заходів із боку самих бірж чи органів державної влади видається складним завданням.

Основним напрямом існуючої моделі регулювання зернового ринку є активна цінова політика, яка передбачає поєднання економічних та адміністративних методів у процесах, пов'язаних зі встановленням гарантованої ціни на ринку, а також зменшенням цінових коливань.

Основними методами цінового регулювання на зерновому ринку є товарні та фінансові інтервенції.

Згідно із Законом України "Про зерно та ринок зерна в Україні", інтервенційні операції – це дії державного агента з проведення інтервенційних операцій із закупівлі зерна до інтервенційного фонду та продажу зерна інтервенційного фонду і продуктів його переробки для підтримання на внутрішньому ринку рівня цін на зерно та продуктів його переробки шляхом укладання договорів купівлі-продажу на акредитованих біржах.

Важливу роль у нейтралізації негативного впливу покупців на характер ринкових відносин повинна відігравати держава, основним завданням якої в таких умовах повинна стати підтримка доходів аграрних формувань. На жаль, існуюча система підтримки, яка передбачає заохочення (у вигляді дотацій) тих виробників, які отримали збитки, не виконує свого основного призначення – економічного зацікавлення підприємств в отриманні якнайкращих результатів. Саме тому більшість виробників, балансуючи на рівні нульового прибутку, будь-якими способами прагнуть показати у фінансово-бухгалтерській звітності негативні показники господарювання. Вирішити таку ситуацію можуть прямі виплати на площу посіву, які, проте, вимагають значних бюджетних ресурсів, інакше їх вплив може звестися до мінімуму, а в окремих випадках навіть погіршити стан системи.

Відповідно, виникає ситуація, коли сільськогосподарські товаровиробники не володіють основним елементом ринкового середовища – мотивом господарювання. Більшість із них працюють завдяки власному ентузіазмові, прихильності до традицій і консервативності, яка не дозволяє їм змінювати сферу діяльності.

Отримання високих фінансово-економічних показників у сільському господарстві досягається значною мірою завдяки високопрофесійного менеджменту окремих керівників, які, проте, складають досить незначну частку від загальної кількості.

Проблема із мотивацією сільськогосподарських виробників на ринках сільськогосподарських товарів, а особливо на зерновому ринку, значною мірою впливає із основних принципів державної політики у даній сфері. Одним із основних завдань економічної політики нашої держави є добробут громадян та захист малозабезпечених верств населення, який відповідно до спотворених уявлень про економічні відносини досягається, в першу чергу, за рахунок здешевлення основних продуктів харчування.

Найбільшу частку у структурі споживання продуктів харчування займає продукція переробки зернових. Відповідно, зниження цін на продукцію зернопереробки та безпосередньо зерно дозволяє тримати доступні ціни на ринку, але призводить до зменшення доходів як сільськогосподарських товаровиробників, так і переробних підприємств, що, за своєю суттю, дуже негативно впливає на їхню мотивацію у процесі здійснення виробничо-господарської діяльності.

Отже, основні гравці зернового ринку, які повинні забезпечувати мотивуючу функцію, такі, як покупці зерна та держава, не справляються із її виконанням. У такій ситуації автор статті вважає за доцільне озвучити чергову проблему зернового ринку: як зацікавити сільськогосподарських товаровиробників у покращенні фінансово-економічних показників діяльності.

Серед інших стратегічно важливих напрямів розвитку зернового ринку доцільно зазначити подальший розвиток експорту зернових за умови забезпечення внутрішніх продовольчих потреб, а також пошук альтернативних методів використання зернових. Одним із таких методів є використання зерна для виробництва біоетанолу – добавки до бензинового палива, яка забезпечує його більшу екологічність та сприяє підвищенню рівня енергетичної безпеки країни.

Таким чином, обґрунтування стратегії розвитку зернового ринку охоплює комплекс багатьох заходів, кожен із яких має свій резерв підвищення ефективності зерновиробництва. Визначення черговості та пріоритетності кожного із заходів на основі проведеного SWOT-аналізу дасть можливість сформувати висококонкурентний ринок зерна із значимими показниками у сфері виробництва та розподілу продукції.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Кваша С. М. Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку / К. М. Кваша, Н. Є. Голоміна // Економіка АПК. – 2006. – № 5. – С. 99–104. 2. Микитенко І. А. Споживання, експорт та імпорт сільськогосподарської продукції та продовольства / І. А. Микитенко. – К. : ННЦ ІАЕ, 2008. – 73 с. 3. Шпигуляк О. Г. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці / О. Г. Шпигуляк, Ю. П. Воскобійник, О. В. Овсянніков // Агроінком. – 2007. – № 9–10. – С. 4–8. 4. Кобута І. В. Особливості аграрної політики Європейського Союзу на зерновому ринку / І. В. Кобута // Економіка АПК. – 2006. – № 5. – С. 110–118. 5. Саблук В. І досі ефективність державного регулювання ринку зерна в Україні залишається низькою / В. І. Саблук // Зерно і хліб. – 2008. – Вип. 1. – С. 7.



Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НАФТОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДИКИ PEST-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Розглянуто основні складові зовнішнього середовища відповідно до PEST-аналізу. Визначено основні фактори впливу зовнішнього середовища на підприємствах нафтопереробної галузі України. Виявлено важливість та характер впливу виділених факторів на стратегію підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены основные составляющие внешней среды в соответствии с PEST-анализом. Определены основные факторы влияния внешней среды на предприятиях нефтеперерабатывающей отрасли Украины. Выявлена важность и характер влияния выделенных факторов на стратегию предприятия.*

*Annotation. The main components of the environment have been studied by the PEST-analysis. The main factors of the external environment at enterprises of refining industry of Ukraine have been identified. The importance and the impact of the selected factors on the business strategy have been revealed.*

*Ключові слова: зовнішнє середовище, PEST-аналіз, фактори, вплив, нафтопереробна галузь, стратегія, підприємство.*

Загострення конкурентної боротьби на світовому ринку весь час спонукає її учасників шукати нові перспективи економічного зростання. Великі підприємства прагнуть знайти додаткові джерела розширення своєї діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Однак часто інтеграційні процеси набувають стихійного характеру, чим і пояснюється те, що більша частина підприємств опиняється на межі банкрутства. До числа підприємств, що опинилися у такому становищі, можна віднести підприємства нафтопереробної галузі України. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження теоретичного обґрунтування доцільності стратегічного управління на підприємствах даної галузі.

Теоретичною основою наукових досліджень проблематики розвитку підприємств стали роботи вітчизняних авторів, таких, як: Осовська Г. В., Гурков І. Б., Виханський О. С., Тищенко О. М., Писаревський І. М. та ін. Значний внесок у стратегічний менеджмент зробили: І. Ансофф, Г. Минцберг, Г. Альстренд, Б. Лемпел, М. Портер. У сучасній науковій літературі недостатньо подані вдалі спроби розробки універсальних технологій управління розвитком підприємств, що суттєво перешкоджає впровадженню високоефективних стратегій розвитку [1].

Ураховуючи те, що для підприємства зовнішнє середовище виступає в ролі джерела ресурсів, що необхідні для встановлення потенціалу внутрішніх можливостей на належному рівні, суб'єкт підприємництва знаходиться у постійному взаємному обміні із зовнішнім оточенням для забезпечення шляхів виживання.

Особливістю ресурсного потенціалу економічної компоненти функціонування є характеристика обмеженості, що не має позитивного відображення в умовах жорсткої конкуренції на володіння такими ресурсами. А тому не завжди є спроможність одержати необхідну ресурсну базу із зовнішнього середовища, що вражає потенціал і посилює "слабкі місця" – підґрунтя до розвитку негативних наслідків як причина, і розвитку кризи на підприємстві як наслідок [2].

У сучасних умовах політичної та економічної кризи підприємства нафтопереробної галузі України зіштовхнулися з проблемою різкого підвищення конкуренції, перш за все, на нафтовому ринку держави, а також із дефіцитом сировини, необхідної для виробництва.

Саме тому головним орієнтиром для управління розвитком підприємств нафтопереробної галузі – є забезпечення їх життєздатності. Надійність, стійкість та вмотивованість до розвитку – основні складові життєздатності, які відображають різні аспекти підприємництва.

Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені перед підприємствами завдання згідно зі змінами на ринку аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту як на критерій управління, що набуває все вагомішого значення.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища є комплексним дослідженням зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загорі розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору з-поміж можливих альтернатив.

Крім того, аналіз такого типу зосереджується на комплексному дослідженні факторів, які підприємство може використати для розвитку в довготривалій перспективі.





У рамках жорсткої конкурентної боротьби та кризової економічної ситуації в країні підприємства повинні зосереджуватись не лише на поточній ситуації, але і на створенні довгострокової стратегії розвитку, яка дозволяла б їм пристосовуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Тому винятково важливим та актуальним стає реалізація управління, яка сприяє адаптації підприємства до мінливості умов ведення бізнесу за допомогою інструментів стратегічного управління.

На даний момент для українських підприємств склалася важка ситуація з боку мінливості макросередовища, для його аналізу в країнах, де економіка слабо розвинута і знаходиться в перехідному становищі, застосовують форму PEST-аналізу, де на першому місці чинники політики й економіки, що є дуже актуальним для країни. Під час вибору першого або другого варіанта критерієм виступає пріоритетність обліку тих або інших груп чинників макросередовища з погляду сили можливої дії і стабільності чинників для моніторингу.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, неконтрольованих підприємству, але що роблять вплив на результати прийнятих стратегічних рішень.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – *policy* – політика, E – *economy* – економіка, S – *society* – суспільство (соціум), T – *technology* – технологія. За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів [3].

Політичні фактори впливу – це один з ключових факторів у системі PEST-аналізу, який слід брати до уваги, перш за все, для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів влади щодо розвитку економіки та суспільства, регулювання механізму обігу грошей у державі, зміни в законодавстві, правому регулюванні й оподатковуванні та багатьох інших.

Політична стабільність у державі – важливий фактор, який дозволяє знизити економічну невизначеність діяльності підприємства в напрямках, визначених обраною стратегією.

Політичні фактори впливу на економіку підприємства базуються та формуються на підставі доповідей і виступів політичних лідерів і урядових діячів, дослідження політичного середовища в країні міжнародними організаціями.

Зібрана об'єктивна інформація дає змогу підприємству проектувати стратегію розвитку на майбутнє та механізми пристосування до навколишнього середовища.

Економічні фактори впливу – ключовий фактор, який визначає стабільне функціонування підприємства. Нестабільна та слабка економіка держави обмежує можливості підприємства у здійсненні своєї діяльності [2].

Аналіз економічних факторів впливу повинен мати системний характер і здійснювати комплексний моніторинг стану економіки країни та світової економіки в цілому, користуючись офіційною інформацією органів статистики та урядових звітів.

Аналіз соціокультурних факторів впливу дозволяє спрогнозувати зміни очікувань споживачів на основі зміни структури населення та міграції.

Підприємство зацікавлене у високому рівні соціальної захищеності населення, а отже, і потенційних споживачів товарів, робіт або послуг даного підприємства, а також у створенні робочих місць. Ключовий показник – демографічний, оскільки від нього залежить потенціал зростання ринку та наповнення його споживачами, а також кадровий склад підприємства.

Дослідження технологічних факторів призводить до вдосконалення технологій на підприємстві, можливості оновлення технічної оснащеності підприємства для виробництва нової продукції або надання більш якісних послуг. Запровадження нових технологій у виробництві веде за собою зростання продуктивності праці, оптимізації використання трудових ресурсів та основних засобів.

Таблиця

### PEST-аналіз нафтопереробної галузі України

P – Політика	E – Економіка
1	2
1. Недостатність заходів державної підтримки нафтового ринку (українські нафтопереробні підприємства слабкіші, ніж підприємства розвинених країн). Велика загроза витіснення вітчизняного виробника іноземними підприємствами	1. Прямі втрати бюджету України від скасування імпорتنих мит після підписання угоди з ЄС 2. Збільшення частки іноземних підприємств на українському ринку нафти 3. Підтримка вітчизняного виробника. У разі, якщо українські підприємства підуть з ринку – ціни для споживачів різко зростуть (тому нафтопродукти будуть поставляти іноземні виробники)
2. Відсутність зв'язку з урядом – прийняття рішень без урахування думки виробників	4. Підприємства нафтопереробної галузі через низький рівень фінансування укладають договори за низькими цінами з компаніями, які мають низький рівень інженерного забезпечення, що веде до підвищення ризиків. Підприємства змушені використовувати низьку за якістю техніку, знижувати рівень інжинірингу
3. Ухвалення рішення про вхід (ігнорування) до митного союзу	
4. У нових обставинах із зростанням ролі МС (у разі підтримки угоди) – зниження впливу уряду у контролі та обмеженні капіталу галузі	
5. Вступ до ЄС	

1	2
S – Соціум	T – Технологія
1. Зі вступом до ЄС ситуація набуває гострого характеру для українських нафтопереробних заводів і пов'язаних з ними машинобудівних та інших підприємств. Спрощення системи входження іноземних підприємств на український ринок нафти значно скорочує можливість вітчизняних підприємств. Це може привести до ускладнення соціальної обстановки – кількість робочих місць значно скоротиться	1. Українські нафтопереробні заводи орієнтовані на імпортне обладнання, що змушує вітчизняні підприємства відмовлятися від власних розробок і переходити на використання імпортного обладнання 2. Оновлення застарілого обладнання (знос обладнання нафтопереробних підприємств України складає більше 50 %)
2. Іноземні компанії прагнуть завоювати український ринок нафти, ввести свої стандарти і залучити найбільш кваліфіковані кадри (відтік кадрів)	

Отже, на нафтопереробну галузь України найбільше впливають технологічні й економічні фактори. Але у ході PEST-аналізу можна побачити, що політичні фактори також значно впливають на діяльність підприємства.

Підприємству для підвищення ефективності своєї діяльності необхідно змінити асортимент продукції на більш затребуваний, тому що через велику концентрацію іноземного товару в Україні є загроза витіснення вітчизняного виробника з нафтового ринку; модернізувати виробництво (знос обладнання нафтопереробних підприємств України складає більше 50 %), використовувати новітні, бажано вітчизняні розробки, тим самим зменшуючи собівартість продукції і підвищуючи попит.

Підприємства працюють у нафтопереробній галузі, яка є кризовою в Україні, тому для підтримки таких підприємств також необхідні заходи з боку управління країною, а саме: програми підтримки вітчизняного виробника, партнерство з країнами-постачальниками сировини для виробництва, встановлення зв'язку з урядом – прийняття рішень без урахування думки виробників та ін. Також з боку уряду України необхідні дії, спрямовані на заохочування до праці кваліфікованих кадрів, щоб попередити відтік кадрів до країн, де робота в таких галузях є більш привабливою.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств як інструмент антикризового управління / К. Р. Біденко // Управління розвитком. – 2012. – № 12(133). – С. 107–109. 2. Александров І. О. Фінансова стратегія підприємства / І. О. Александров // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. – Донецьк. – 2003. – № 65. – С. 121–128. 3. Гениберг Т. В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы / Т. В. Гениберг, Н. А. Иванова, О. В. Полякова // Научные записки НГУЭУ. – 2009. – № 4. 4. Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk>. – Назва з екрану. 5. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>. – Назва з екрану.

**Брисіна М. О.**

УДК 658

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ

*Анотація. Викладено результати досліджень у сфері управління кредитними ризиками в контексті стратегічного управління. Викладено думку фахівців з цього напрямку та наведено конкретний приклад побудови стратегічної карти управління кредитними ризиками банку. Запропоновано напрями підвищення прибутковості діяльності банку в умовах нестабільної фінансової та політичної ситуації.*

*Аннотация. Изложены результаты исследований в сфере управления кредитными рисками в контексте стратегического управления. Изложено мнение специалистов по этому направлению и приведен конкретный пример построения стратегической карты управления кредитными рисками банка. Предложены направления повышения доходности деятельности банка в условиях нестабильной финансовой и политической ситуации.*



*Annotation. The findings of the research in the area of credit risk management in the context of strategic management have been presented. The opinions of specialists on this issue are given and an example of building a strategy map of credit risk management of a bank is supplied. Measures to increase profitability of a bank in an unstable financial and political situation are proposed.*

**Ключові слова:** кредитні операції, кредитні ризики, управління кредитними ризиками, стратегічне управління, стратегічна карта.

У сучасних умовах фінансової нестабільності кредитна діяльність банків є одною з пріоритетних. Кредитні операції – основна частка активів банку й найдохідніша стаття банківського бізнесу. У результаті кредитної діяльності утворюється основна частка чистого прибутку, з якого формуються фонди банку. Водночас із структурою і якістю кредитного портфеля пов'язаний основний з ризиків, на які може наражатися банк у процесі операційної діяльності, – кредитний ризик. Мінімізація кредитного ризику дає змогу не лише запобігти можливим втратам банку від кредитної діяльності, а й не допустити виникнення серйозних проблем із ліквідністю та платоспроможністю, що й обумовило актуальність обраної теми [1].

Кредитний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання, виконати умови будь-якої фінансової угоди з банком або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання [2].

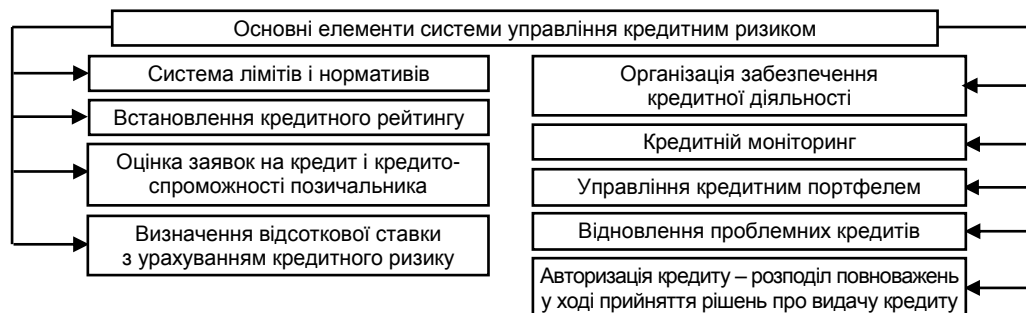
Кредитний ризик присутній в усіх видах діяльності, де результат залежить від діяльності контрагента, емітента або позичальника. Він виникає кожного разу, коли банк надає кошти, бере зобов'язання про їх надання, інвестує кошти або іншим чином ризикує ними відповідно до умов реальних чи умовних угод.

Управління кредитним ризиком здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення мети одержання максимально можливих доходів за умови мінімального ризику збитків на основі проведення кількісного і якісного аналізу кредитного портфеля банку [3].

Основною передумовою системи управління кредитним ризиком є кредитна політика банку. Кредитна політика – це сукупність заходів, спрямованих на створення умов для ефективного розміщення наявних коштів із метою забезпечення стабільного зростання прибутку банку. Кожен банк розробляє власну кредитну політику, в якій враховуються економічні, політичні, географічні, організаційно-правові й інші чинники, які впливають на його діяльність.

Метою кредитної політики банку є створення високоякісних активів, які забезпечують постійний плановий рівень прибутковості; вкладання кредитних коштів у економічно перспективні, рентабельні проекти; розробка й активне впровадження нових кредитних технологій, кредитних продуктів і послуг; зміцнення і підвищення конкурентоспроможності на ринку; підвищення якості наданих послуг. Основними завданнями кредитної політики банку є: забезпечення високоприбуткового розміщення коштів банку в гривнях та іноземній валюті; постійний контроль над структурою кредитного портфеля і їхнім якісним складом; надання надійних і рентабельних кредитів; мінімізація і диверсифікованість кредитних ризиків.

Відповідно до кредитної політики банку будується система управління кредитним ризиком. Основні елементи системи управління кредитним ризиком подані на рис. 1 [1].



**Рис. 1. Основні елементи системи управління кредитним ризиком**

Необхідно визначити найважливіші з методів управління кредитним ризиком, від яких залежить рівень кредитного ризику [1]:

1) аналіз кредитоспроможності позичальника – охоплює аналіз цілей кредитування, визначення джерел погашення кредиту, аналіз інформації про позичальника, забезпечення кредиту;

2) диверсифікованість кредитного портфеля – даний спосіб захисту від кредитного ризику є розподілом коштів, що позичаються, між: фізичними і юридичними особами, банками; підприємствами різних форм власності і різних сфер діяльності; галузями; країнами; продуктами;

3) встановлення кредитних лімітів і нормативів. Ліміти кредитного ризику встановлюють обмеження щодо концентрації кредитів. Нормативи кредитного ризику визначають оптимальні значення показників кредитної діяльності банку;

4) створення резервів на покриття збитків від кредитної діяльності – даний метод заснований на створенні резервів залежно від ступеня ризику кредиту;

5) ціноутворення кредитів з урахуванням кредитного ризику – полягає в тому, що відсоткова ставка за кредитами повинна враховувати премію за ризик неповернення кредиту.

Система управління кредитним ризиком (таблиця) включає об'єкт, суб'єкти, інструменти та підсистеми забезпечення [2].

Система управління кредитним ризиком банку

Елементи системи управління	Характеристики елементів
Об'єкт	Індивідуальний кредитний ризик (ризик конкретного позичальника). Портфельний кредитний ризик (ризик портфеля)
Суб'єкти	Загальні збори акціонерів, спостережна рада, правління. Кредитний комітет, комітет кредитного нагляду, служба ризик-менеджменту. Співробітники кредитних підрозділів
Інструменти	Планування. Регулювання. Аналіз. Контроль
Підсистеми забезпечення	Нормативна. Інформативна. Технологічна. Кадрова

Кредитний ризик є основним об'єктом управління для банків. Також слід зазначити, що система управління кредитним ризиком не лише дозволяє банкам забезпечувати прибутковість та ефективність кредитної операції, а й сприяє виконанню банківським кредитом його ролі у сфері грошового обігу. Видані і неповернені в зазначений термін кредити збільшують грошову масу в країні, сприяють інфляційним процесам.

Для управління прийнятими ризиками банку необхідно розробити план, основною метою якого є зниження можливих втрат банку. Таким планом може бути стратегічна карта банку управління кредитним ризиком.

Створення стратегічної карти – необхідний крок для визначення проєкцій, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Стратегічна карта дозволяє донести до окремих підрозділів і співробітників організації їх роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортеном, стратегічна карта має чотири взаємозв'язані головні складові: фінансова, клієнтська, внутрішня й складова навчання й розвитку [4]:

фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять;

клієнтська: під час формулювання клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

внутрішня: відповідає за дві компоненти стратегії: розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та вдосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

навчання й розвиток: відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Таким чином, головною стратегічною метою банку управління кредитним ризиком є його уникнення, що, відповідно, є гарантом збільшення прибутковості кредитних операцій (рис. 2).

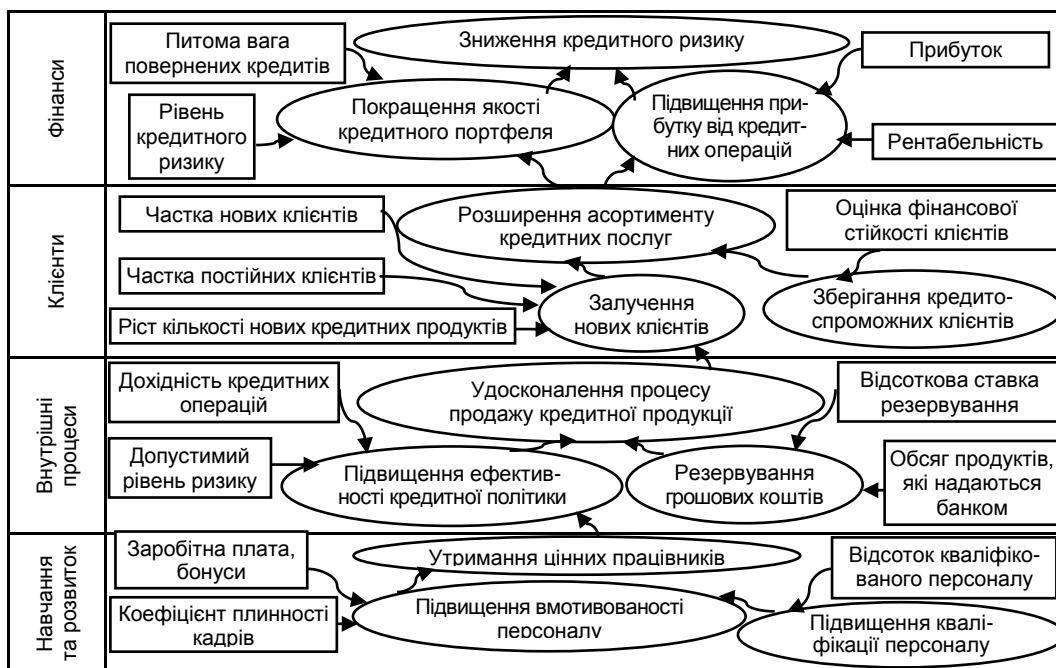


Рис. 2. Стратегічна карта управління кредитним ризиком банку



Аналіз цілей та причинно-наслідкових зв'язків показав, що кваліфікації персоналу, залучення і утримання кваліфікованого і досвідченого персоналу, а також його постійне вмотивування тісно пов'язані зі здійсненням внутрішніх процесів.

Підвищення кваліфікації має забезпечувати поглиблення фахових знань та навичок за спеціальністю, формувати у персоналу банку та його філій високий професіоналізм, корпоративну культуру, систему цінностей сучасного банку, готовність до оволодіння інноваційними банківськими технологіями

З метою підвищення ефективності кредитної політики необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на зниження рівня ризику кредитного портфеля, а саме: нарощувати власний капітал, збільшувати обсяги розміщення у кредитний портфель коштів, залучених на строкові вклади. Необхідно чітко визначати процедури, норми та повноваження персоналу банку під час оцінки рівня ризику за кожною окремою кредитною операцією, завдяки чому можна підвищити обґрунтованість рішень про надання кредиту, зменшити обсяги резервів для покриття кредитних ризиків і, як результат, збільшити рівень якості кредитного портфеля.

Слід здійснювати постійний контроль за станом кредитного портфеля з метою відстеження сигналів про погіршення його якості (реалізація кредитного моніторингу), що дасть змогу знизити питому вагу проблемних кредитів у кредитному портфелі банку.

На сьогоднішній день в умовах нестабільного середовища підвищення прибутковості діяльності банку є надзвичайно важливим. З цією метою можна запропонувати такі напрями підвищення прибутковості банків:

- проведення зваженої маркетингової і процентної політики, що дозволить забезпечити зростання групи активів, які приносять процентний дохід та зростання власного капіталу;

- збільшення питомої ваги "працюючих" активів у сукупних активах, які приносять найбільші доходи банку;

- управління ризиком процентних ставок: досягнення цільового рівня чистої процентної маржі, чистого процентного доходу, прогнозування руху процентних ставок, встановлення процентних ставок за залученими та наданими коштами, використання засобів хеджування;

- правильне управління активами, пасивами банку, а також ризиками: розподіл економічного капіталу банку під ризики, визначення політики управління фондами банку та ризиком ліквідності, правильне встановлення лімітів за ринковими ризиками, моніторинг результатів, що дало б змогу привести структуру банківського балансу і позабалансових позицій відповідно до його стратегічних цілей;

- здійснення фінансового планування. Багато витрат виникає через неузгодженість дій різних управлінь між собою. Фінансовий план дозволяє спрогнозувати доходи витрати і прибуток на рік з метою визначення на цей період своїх перспектив і цілей.

- Оптимізація кредитного процесу в банківській сфері можлива завдяки:

  - освоєнню нових ринків для розміщення кредитів;

  - використанню альтернативних каналів дистрибуції кредитів (наприклад, за допомогою зростання і консолідації посередників, розвитку механізмів продажу кредитів через мережу Інтернет);

  - розробці нових кредитних продуктів;

  - персоніфікації кредитних продуктів і послуг;

  - удосконаленню регламентів процесу кредитування;

  - розробці чітких процедур прийняття попереднього кредитного рішення та надання фахових консультацій безпосередньо в установі банку, що передуює видачі кредиту;

  - більш пильному підходу до позичальників, намаганні зрозуміти їх бізнес і супутні йому ризики, збільшенню ступеня впливу банків на управлінські рішення, що можуть вплинути на повернення кредиту;

  - налагодженню персональних контактів менеджменту банку і менеджменту позичальника;

  - розвиткові страхування банківських кредитів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що стратегічна карта надає банку зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити стратегію банку в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку кредитної установи.

Отже, складові елементи стратегічної карти сполучені між собою причинно-наслідковими зв'язками: кваліфікований та мотивований персонал, використовуючи розвинену інфраструктуру (інформаційні, технічні, матеріальні ресурси), забезпечує відповідної якості бізнес-процеси, останні, у свою чергу, сприяють задоволенню потреб клієнтів, досягненню конкурентних переваг банку на ринку та забезпечують привабливі фінансові результати діяльності.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

---

**Література:** 1. Бакланова І. Б. Картографування ризиків як інструмент вибору стратегії управління кредитним ризиком банку / І. Б. Бакланова // Управління розвитком. – 2012. – № 2(123). – С. 109–112. 2. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с. 3. Ковальов О. П. Стратегічне управління кредитними ризиками / О. П. Ковальов // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 21–30. 4. Штейн О. І. Стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг / О. І. Штейн // Економіст. – 2007. – № 1. – С. 44–48. 5. Недосекін А. О. Карта банківських ризиків як зеркало системи стратегічних показників [Електронний ресурс] / А. О. Недосекін. – Режим доступу : [www.ifel.ru/br5/2.pd](http://www.ifel.ru/br5/2.pd). – Названіе с экрана.



Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДУ SWOT-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Проведено дослідження стратегічного аналізу торгівельного підприємства за допомогою методу SWOT-аналізу. Здійснено оцінювання внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на розвиток підприємства. Проаналізовано переваги та недоліки застосування SWOT-аналізу в сучасних умовах функціонування підприємства.*

*Аннотация. Проведено исследование стратегического анализа торгового предприятия с помощью метода SWOT-анализа. Осуществлено оценивание внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие предприятия. Проанализированы преимущества и недостатки применения SWOT-анализа в современных условиях функционирования предприятия.*

*Annotation. A study of the strategic analysis of a commercial company was conducted based on the method of SWOT-analysis. The internal and external factors that influence the development of enterprises were evaluated. Advantages and disadvantages of of SWOT-analysis under the current operating conditions are discussed.*

*Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегія організації, SWOT-аналіз, можливості, загрози, сильні сторони, слабкі сторони.*

В умовах ринкової економіки найважливішим завданням будь-якого суб'єкта господарювання є постійний контроль за об'ємом продажів і доходами, оскільки під час швидко мінливого попиту і конкуренції, що загострюється, істотно зростає ризик незатребуваності продукції. Для своєчасного оцінювання поточної ситуації, прийняття збалансованих рішень, для управління доходами і прибутком організації як основними показниками фінансових результатів функціонування організації необхідний оперативний аналіз, а в багатьох випадках – моніторинг обсягу продажів, виручки й прибутку.

Оскільки ринкова інформація часто змінюється і є нестійкою, для її формування велике значення мають експертні оцінки, зроблені на підставі наявних даних управлінського обліку, внаслідок цього отримання на їх основі необхідного масиву необлікованої інформації, розробка методів аналізу, орієнтованих на активне використання. Одним із методів, що ґрунтуються на експертних оцінках, є SWOT-аналіз. Цей метод широко застосовується в зарубіжній практиці фінансового аналізу, де він розглядається як найважливіший інструмент маркетингового аналізу організації.

Питання стратегічного аналізу діяльності організацій досліджувалися вченими, серед яких зарубіжні, вітчизняні і російські: І. Ансофф, Александров І. О., Бланк І. А., Лукіна Ю. В., Терещенко С. І. [1 – 5]. У більшості наукових праць учених підходи до цієї наукової проблеми недостатньо розроблені як у теоретичному, так і в практичному аспектах, про що свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування процедури аналізу та рекомендацій, які б комплексно врахували як кількісні, так і якісні характеристики суб'єкта господарювання щодо використання фінансових ресурсів, що й зумовлює актуальність теми даної статті.

Метою статті є дослідження змісту і значення використання SWOT-аналізу для виявлення конкурентних переваг торгівельного підприємства. Таким чином, для визначення та оцінювання конкурентних переваг важливим є комплексне дослідження одночасно зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства й встановлення відповідних взаємозв'язків за допомогою SWOT-аналізу.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливість компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабких сторін фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Під час проведення SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного підприємства, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації [2].

Перевагами SWOT-аналізу, порівняно з іншими методами аналізу, є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів фірми. Цей метод дає можливість здійснювати аналіз як для всієї організації, так і для окремих підрозділів, товарної лінії або конкретного продукту та послуги, а також для порівняння з конкурентами.

Використання SWOT-аналізу – це досить швидкий та дієвий метод оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан компанії і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації. Однак, використовуючи його в управлінській практиці, менеджери часто зіштовхуються з існуючими недоліками цього інструмента стратегічного аналізу, а саме:

- суб'єктивність вибору та ранжування факторів;
- погана адаптація до середовища, що постійно змінюється;
- слабка підтримка конкретних управлінських рішень;
- ризик недооцінки або переоцінки обраних факторів, що призводить до труднощів у реалізації стратегії;
- необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує постійної уваги до себе.

Слід розглянути фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ "Щедрий лан", яке займається оптовою торгівлею хімічними продуктами та функціонує на даному ринку вже 12 років. З посиленням конкуренції на ринку підприємству необхідно докласти зусиль, щоб залишатися на ринку.

Тому на підставі зазначеного, слід скласти матрицю SWOT-аналізу підприємства ТОВ "Щедрий лан" для виявлення сильних та слабких сторін підприємства (табл. 1), аби усунути недоліки та вигідно використовувати переваги.

Таблиця 1

### Матриця SWOT-аналізу для ТОВ "Щедрий лан"

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Творчий, підприємницький менеджмент.</li> <li>2. Добре вивчений ринок, потреби покупців.</li> <li>3. Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу.</li> <li>4. Імідж надійного партнера.</li> <li>5. Висока якість продукції.</li> <li>6. Гнучка політика цін.</li> <li>7. Наявність супроводжувальних послуг (агрономічна підтримка).</li> <li>8. Вища за середню обізнаність про стан ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дефіцит фінансових ресурсів.</li> <li>2. Слабка позиція у конкурентній боротьбі.</li> <li>3. Низька прибутковість та рентабельність.</li> <li>4. Відсутність чіткої стратегії.</li> <li>5. Високий рівень витрат.</li> <li>6. Вразливість підприємства до конкурентного тиску.</li> <li>7. Недостатній рівень організації реклами</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки.</li> <li>2. Розширення асортиментного профіля для задоволення потреб споживачів.</li> <li>3. Отримання додаткових фінансових ресурсів.</li> <li>4. Партнерство з новими постачальниками.</li> <li>5. Можливість залучення висококваліфікованого персоналу.</li> <li>6. Упровадження нових послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів на регіональному ринку.</li> <li>2. Посилення конкурентного тиску.</li> <li>3. Соціально-політична нестабільність.</li> <li>4. Високі темпи інфляції.</li> <li>5. Девальвація національної валюти.</li> <li>6. Зростання збуту товарів-замінників.</li> <li>7. Зміни в смаках та потребах споживачів</li> </ol>

Таким чином, використавши технологію SWOT-аналізу для оцінювання макро- та мікросередовища було визначено сильні й слабкі сторони зовнішнього фінансового середовища непрямого і безпосереднього впливу. Ці результати можна використати інформаційну базу під час розробки стратегії підприємства. У такому контексті їх доцільно розглядати у вигляді табл. 2

Таблиця 2

### Розширений SWOT-аналіз для ТОВ "Щедрий лан"

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<p>Поле СіМ (заходи)</p> <p>Диверсифікація діяльності для посилення конкурентних переваг, використання іміджу "надійного" партнера для приваблення нових клієнтів. Використання агрономічної підтримки як головної конкурентної переваги. Використання творчого менеджменту для розширення ринків збуту</p>	<p>Поле СлМ (заходи)</p> <p>На основі можливості виходу на нові ринки збуту розробити довгострокову стратегію. На основі підписаних договорів із покупцями формувати платіжний календар. Співпрацювати з постачальниками на підставі заздалегідь укладених договорів, за рахунок чого мати можливість отримати знижку, тобто знизити собівартість, тим самим забезпечивши зростання рентабельності</p>
Загрози	<p>Поле СіЗ (заходи)</p> <p>Підвищення кваліфікації кадрів задля підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз потреб споживачів задля прийняття рішення про необхідність впровадження нових послуг. Оптимізація обсягів постачання, що дасть можливість не заморожувати кошти в запасах</p>	<p>Поле СлЗ (заходи)</p> <p>Мінімізація можливих ризиків і витрат, які можуть виникнути через специфіку діяльності підприємства. Для посилення своїх конкурентних позицій необхідно впровадити накопичувальну систему знижок або бонусів, аби позитивно відрізнитися на ринку від конкурентів. Використання реклами для приваблення нових клієнтів та підвищення іміджу компанії</p>

За результатами проведеного аналізу визначено пріоритети в розподілі наявних ресурсів відповідно до зовнішніх можливостей і загроз підприємства ТОВ "Щедрий лан", яке займається оптовою торгівлею хімічними продуктами. Виявлено основні причини, що негативно впливають на діяльність підприємства і запропоновано альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення і підвищення конкурентоспроможності даного підприємства у процесі формування стратегії. А саме підприємству





необхідно звернути увагу на посилення своїх конкурентних позицій, розширення ринків збуту, проведення ефективної реклами.

З огляду на те, що частина факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу характеризується високим ступенем невизначеності розвитку, система SWOT-аналізу може доповнюватися оцінюванням методів сценарного або експертного стратегічного фінансового аналізу.

Використання SWOT-аналізу підприємством дасть йому змогу перетворити свої недоліки на переваги, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, максимально використовувати свої можливості.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Воскресеньська О. Є. Розширення інструментарію стратегічного планування [Електронний ресурс] / О. Є. Воскресеньська, О. А. Савчук. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ei/2011\\_45/PDF/08\\_Vosk.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ei/2011_45/PDF/08_Vosk.pdf). – Назва з екрану. 2. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його аспекти і недоліки : матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Ключові аспекти наукової діяльності". – Дніпропетровськ : Дніпропет. нац. ун-т. ім. О. Гончара, 2010. – С. 5–9. 3. Александров І. О. Фінансова стратегія підприємства / І. О. Александров // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – 2003. – № 65. – С. 121–128. 4. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1999. – 225 с. 5. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ніка-Центр ; Ельга, 2004. – 720 с. 6. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 113–118. 7. Терещенко С. І. Моделі оцінки платоспроможності підприємств / С. І. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 7. – С. 69–74.

---

**Адоніна О. Є.**

УДК 66(477):[005.52:005.21]

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

*Анотація. Проведено стратегічний аналіз розвитку підприємств хімічної промисловості України. Визначено сильні та слабкі сторони, загрози та можливості галузі за допомогою SWOT-аналізу. Розглянуто основні фактори макросередовища, а саме політику, економіку, соціум і технологію з використанням PEST-аналізу.*

*Аннотация. Проведен стратегический анализ развития предприятий химической промышленности Украины. Определены сильные и слабые стороны, угрозы и возможности отрасли с помощью SWOT-анализа. Рассмотрены основные факторы макросреды, а именно политика, экономика, социум и технология с использованием PEST-анализа.*

*Annotation. A strategic analysis of the chemical industry of Ukraine has been conducted. Strengths and weaknesses, threats and opportunities of the industry have been determined using SWOT-analysis. The basic factors of macroeconomic environment such as politics, economy, society and technology have been considered using PEST-analysis.*

*Ключові слова: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, хімічна промисловість, загрози, можливості, сильні сторони, слабкі сторони, конкурентоспроможність.*

Хімічна промисловість є однією з провідних у структурі сучасної економіки України. Від її розвитку, як і від розвитку машинобудування, значною мірою залежить науково-технічний прогрес. Комплекс хімічних виробництв виготовляє продукцію для всіх основних галузей промисловості, транспорту, сільського господарства, оборони, побутового обслуговування та інших сфер діяльності. Він істотно впливає на рівень і темпи розвитку економіки в цілому.

Сучасний стан розвитку хімічної промисловості України визначається несприятливими чинниками макроекономічної ситуації та симптомами проявлення нової хвилі економічної кризи, особливо для експортно-орієнтованих підприємств хімічної промисловості. Дослідження стану хімічної промисловості України спрямоване на стратегічний аналіз діяльності підприємств хімічної промисловості з урахуванням складних причинно-наслідкових зв'язків факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і результатів діяльності.

Хімічна галузь є одним із провідних чинників, що формує основи національної економіки та експортного потенціалу України. Це підкреслюється в працях таких вітчизняних вчених, як: Науменко Р. П., Тарасова Н. В., Н. Якубовський, Савченко А. А., Л. Федулова [1 – 5].

---

© Адоніна О. Є., 2014





Метою статті є проведення стратегічного аналізу розвитку підприємств хімічної промисловості України для підвищення ефективності її діяльності у сучасних умовах.

Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (табл. 1), за допомогою якої необхідно визначити методом експертних оцінок, який з факторів зовнішнього середовища найбільше впливає на розвиток хімічної промисловості України.

Аналіз сучасного стану факторів зовнішнього середовища надасть змогу побачити, який з факторів зовнішнього середовища найбільше впливає на розвиток хімічної промисловості України. Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (табл. 1), за допомогою якої необхідно визначити методом експертних оцінок, який з факторів зовнішнього середовища найбільше впливає на розвиток хімічної промисловості України.

Якісні оцінки сформовані менеджерами підприємств хімічної промисловості. Експертним шляхом для кожного фактора встановлюємо вагу та бал. Вага фактора відображає його значущість у групі (за умови, що вплив усіх факторів однієї групи становить "1"). Бал фактора встановлюється за шкалою від 1 до 7 і відображає ступінь урахування цього фактора у діяльності підприємства (1 – фактор не враховується; 7 – вплив фактора максимально враховується під час розробки стратегії підприємства).

Таблиця 1

**PEST-аналіз факторів макросередовища хімічної промисловості України**

P	Політика				E	Економіка			
		вага	бал	оцінка			вага	бал	оцінка
	1. Ступінь впливу держави на хімічну галузь	0,15	5	0,75		1. Конкуренція на ринку і в галузі	0,3	5	1,5
	2. Політична ситуація	0,3	3	0,9		2. Рівень інвестування галузі	0,15	3	0,45
	3. Недосконалість законодавства	0,1	7	0,7		3. Попит та пропозиція	0,25	7	1,75
	4. Розподіл державних замовлень на хімічну продукцію	0,2	4	0,8		4. Нестабільність валютного курсу	0,1	4	0,4
	5. Ставка оподаткування	0,1	6	0,6		5. Зростання цін на ресурси	0,07	2	0,14
	6. Політичні погляди замовників	0,1	1	0,1		6. Ціни на енергоносії	0,08	6	0,48
	7. Поправки до законодавчої бази	0,05	2	0,1		7. Митне регулювання та митні тарифи	0,05	1	0,05
	Усього	1	–	3,95		Усього	1	–	4,77
S	Соціум				T	Технологія			
	1. Потреба населення у продукті	0,15	7	1,05		1. Вплив технологічних нововведень у сфері автоматизації управління	0,12	4	0,48
	2. Якість життя населення	0,25	4	1		2. Застарілість виробництва	0,13	6	0,78
	3. Зниження купівельної спроможності	0,25	6	1,5		3. Науково-технічний прогрес та перехід на нову сировину	0,15	3	0,45
	4. Схильність населення до використання продукції	0,1	5	0,5		4. Виробничий потенціал	0,25	7	1,75
	5. Об'єм замовлення потенційними споживачами	0,1	3	0,3		5. Доступність та необхідність оновлення виробничих технологій	0,2	5	1
	6. Шкідливість виробництва для навколишнього середовища	0,08	1	0,08		6. Технологічні нововведення у сфері автоматизації виробництва	0,09	2	0,18
	7. Неготовність споживачів до змін	0,07	2	0,14		7. Використання важко добувної сировини	0,06	1	0,06
	Усього	1	–	4,57		Усього	1	–	4,7

Після формування груп факторів, які впливають на макросередовище галузі, та розрахунку оцінки для кожної групи факторів, можна зробити висновок про різне значення показників та відповідно різний вплив груп на галузь у цілому.

Чотири групи факторів впливу зовнішнього середовища було сформовано політичними, економічними, соціально-демографічними та техніко-технологічними факторами. Найменшу оцінку – 3,95 – отримали політичні фактори. На другому місці соціально-демографічні фактори, що визначаються необхідністю користування продуктами та зниженням купівельної спроможності населення та іншими не менш важливими факторами для галузі. Виробнича діяльність хімічної галузі має переважно сезонний характер.

Найбільш вагомою групою факторів, що впливають на макросередовище галузі, стали економічні фактори з оцінкою 4,77. Питому вагу з цих факторів займають конкуренція на ринку і в галузі, попит та пропозиція, ціни на енергоносії, вони є найбільш значущими в групі. Дещо меншу оцінку отримала група техніко-технологічних факторів, дуже важливих, особливо в сучасному становищі галузі та її технічному оснащенні.



Аналіз сучасного стану хімічної промисловості надасть змогу побачити її сильні та слабкі сторони, завдяки чому стає можливим своєчасне реагування на зміни кон'юнктури ринку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників. Для вирішення даного завдання слід побудувати матрицю SWOT-аналізу на прикладі підприємства хімічної промисловості України "Северодонецьке об'єднання АЗОТ" (табл. 2).

Таблиця 2

**Матриця SWOT-аналізу хімічної промисловості України**

S (strength) – Сильні сторони	W (weaknesses) – Слабкі сторони
Велика частина підприємств – приватна власність	Зношеність виробничої бази
Близькість до найбільших родовищ мінералів	Висока частка витрат на підтримку і відновлення основних фондів
Високоякісна кінцева продукція	Високі витрати на транспортування
Впевнене зростання хімічної промисловості	Високі витрати на підтримку інфраструктури
Великий і розвинений комплекс хімічної промисловості	Кліматичні умови
Широкий асортимент товарів	Недостатній рівень інвестицій
Виробництво унікальної продукції	Екологічні проблеми виробництва
Тривала історія (марка, бренд)	Сировинна імпортозалежність
O (opportunities) – Можливості	T (threats) – Загрози
Провідні позиції виробництва добрив в Україні	Зростання тарифів на перевезення кінцевої продукції
Наявність хімічних факультетів у найбільших ВНЗ	Швидкий розвиток великих світових компаній-конкурентів
Фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників	Валютні коливання через світову фінансову кризу
Збільшення глибини переробки нафти та нафто-продуктів	Падіння попиту на продукцію від країн довгострокових партнерів
Митно-тарифні обмеження конкуруючого імпорту	Постійне підвищення цін на газ
Перспективний внутрішній ринок	Зростання цін на енергоносії

Класичний SWOT-аналіз передбачає визначення сильних і слабких сторін у діяльності фірми, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей і їх оцінку щодо стратегічно важливих конкурентів.

У цілому, проведення SWOT-аналізу зводиться до складання "матриці SWOT-аналізу". У відповідні комірки матриці необхідно занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості та загрози.

Перший крок SWOT-аналізу – оцінка власних сил організації. Для оцінки підприємства можна скористатися таким списком параметрів: організація, виробництво, фінанси, інновації, маркетинг.

Другий крок SWOT-аналізу – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися).

За основу у ході оцінки ринкових можливостей і загроз можна взяти такий список параметрів: фактори попиту, фактори конкуренції, фактори збуту, економічні фактори, політичні та правові чинники, науково-технічні фактори, соціально-демографічні фактори, соціально-культурні фактори, природні та екологічні чинники, міжнародні чинники.

Аналізуючи дані результати, можна зазначити, що наявна в цілому конкурентна по країні та регіону хімічна промисловість, основними перевагами якої є близькість до родовищ мінералів, висока частка приватного сектору як серед приватного підприємництва, так і серед найбільших підприємств, а також обробка сировини до рівня кінцевого продукту. Існує необхідність зміцнюватися в даній позиції шляхом перегляду існуючих технологій обробки та видобутку сировини, з метою здешевлення виробництва.

Щодо можливостей, можна зазначити, що провідні позиції з виробництва багатьох видів хімічної продукції в Україні характеризують даний регіон на рівні України як регіон із розвинутою хімічною промисловістю. Дана обставина є важливим фактором для залучення інвестицій у дану галузь. Участь регіону у таких проектах, як будівництво федеральних магістралей, автомобільних, залізничних відіграє позитивну роль для хімічної галузі.

Слабкі сторони – це сильна залежність провідних виробництв галузі від енергоносіїв, оскільки велику частину доданої вартості кінцевого продукту становлять ціни на газ і нафту; сильна віддаленість від основних ринків збуту проблемою є транспортування кінцевої продукції (судноплавний сезон починається пізньою весною і закінчується восени). Оптимальним буде крок зі створення розподіленої мережі каналів збуту і складів у безпосередній близькості від найважливіших транспортних шляхів.

Основною загрозою в хімічній промисловості України є зростання тарифів на енергоносії, а точніше на газ, який є основним видом палива в хімічній промисловості. Адаже не варто забувати, що 60 – 70 % собівартості продукції хімічної галузі становлять витрати на газ. Тому результатом підвищення цін на газ буде підвищення цін і на саму хімічну продукцію, що призведе до різкого скорочення попиту на неї на світовому ринку. На тлі зростаючих цін на паливо більш конкурентоспроможними стають хімічні галузі тих держав, у яких у вартість кінцевого продукту мінімальна.

Виходячи з табл. 2, можна зазначити, що за допомогою сильних сторін та можливостей галузь може зменшити негативний вплив загроз та зміцнити слабкі сторони.

Спираючись на проведений стратегічний аналіз розвитку хімічної промисловості України, можна зробити такі висновки: в діяльності виробників хімічної промисловості продовжують проявлятися реалії фінансово-економічної кризи та наслідки зниження внутрішнього та зовнішнього попиту на хімічну продукцію. У той же час слід зазначити, що глобалізація світових ринків та активізація хімічної промисловості країн Азії та Європи підвищують рівень конкуренції. У зв'язку з цим, на думку автора, національним виробникам необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції, що випускається, і тим самим забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Науменко Р. П. Аналіз стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості [Електронний ресурс] / Р. П. Науменко. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/prom/2011\\_3/Naumenko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prom/2011_3/Naumenko.pdf). – Назва з екрану. 2. Тарасова Н. В. Сучасні проблеми розвитку хімічного комплексу України промисловості [Електронний ресурс] / Н. В. Тарасова. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/prvs/2007\\_3/0967.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2007_3/0967.pdf). – Назва з екрану. 3. Якубовский Н. Концептуальные основы стратегии развития промышленности Украины на период до 2017 года / Н. Якубовский, В. Новицкий, Ю. Киндзерский // Экономика Украины. – 2007. – № 11. – С. 4–20. 4. Савченко А. А. Аналіз хімічної промисловості [Електронний ресурс] / А. А. Савченко. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/8\\_nmiw\\_2012/economics/3\\_103957.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_nmiw_2012/economics/3_103957.doc.htm). – Назва з екрану. 5. Федулова Л. Перспективы инновационно-технологического развития промышленности Украины // Экономика Украины. – 2008. – № 7. – С. 24–36. 6. Ардашева Е. П. Инновационные приоритеты программы развития нефтехимического комплекса региона / Е. П. Ардашева // Менеджмент инноваций. – 2010. – № 2. – С. 124–136.

УДК 658.15:005.21

**Гончарова Ю. С.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНОГО ПІДХОДУ**

*Анотація. Розглянуто сутність фінансової стратегії загалом та необхідність її застосування в діяльності підприємства. Досліджено ефективність застосування такого методу стратегічного аналізу, як матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе на прикладі ПрАТ "Чугуївський молочний завод".*

*Аннотация. Рассмотрена сущность финансовой стратегии в целом и необходимость ее применения в деятельности предприятия. Исследована эффективность применения такого метода стратегического анализа, как матрица финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романе на примере ЧАО "Чугуевский молочный завод".*

*Annotation. The essence of financial strategy as a whole and the need for its application in the enterprise operation has been studied. The efficiency of application of such a method of strategic analysis as a matrix of financial strategies by J. Franshon and I. Romane has been researched based on the example of PJSC "Chuhuiiv dairy factory".*

*Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе, результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, результат фінансово-господарської діяльності.*

Фінансова стратегія підприємства є системою довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, визначених його фінансовою ідеологією і найбільш ефективними шляхами їх досягнення. Актуальність даної теми дослідження обумовлена тим, що ефективність діяльності економічних суб'єктів значною мірою визначається їх фінансовою стратегією. Підприємства, що приділяють пильну увагу питанням фінансової стратегії, виявляються більш конкурентоспроможними, стійкими, платоспроможними. Саме тому з метою успішної діяльності потрібно сформулювати фінансову стратегію підприємства [1].

Вагомий внесок у дослідження цього питання зроблено такими вченими, як: І. Ансофф, Бланк І. А., Мартюшева Л. С., Бутиріна В. М., Теслюк Н. П., Партин Г. О. та ін. Проте запропоновані методики не є зовсім вдалими інструментом для комплексного управління фінансовими ресурсами підприємства [1 – 6].



На сьогоднішній день однією з найвідоміших стратегічних фінансових моделей є матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа. Вона позиціонується авторами як високоефективна модель стратегічного управління фінансами компанії, що дозволяє генерувати об'єктивне і максимально інформативне висновок про фінансові перспективи підприємства [7]. Слід спробувати зрозуміти, чи дійсно це так. Тому доцільним буде застосування її на прикладі підприємства молочнопереробної промисловості ПрАТ "Чугуївський молочний завод".

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа базується на визначенні таких коефіцієнтів:

Результат господарської діяльності, який розраховується за формулою:

$$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД, \quad (1)$$

де БР – бруто-результат від експлуатації інвестицій;

$\Delta ФЕП$  – зміна фінансово-експлуатаційних потреб;

$\Delta ОФ$  – зміна первісної вартості основних фондів за звітний період;

ІД – інші доходи.

РГД свідчить про ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, пов'язаних із його розвитком. Позитивне значення даного показника дає підстави готуватися до реалізації масштабних інвестиційних проектів (підприємство стоїть перед стрибком постійних витрат, який значною мірою може бути компенсований саме позитивним значенням РГД) [8].

Результат фінансової діяльності відображає фінансову політику підприємства (залучення позикових коштів або функціонування без залучення таких):

$$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + Дук - Вук - ФІд + Дф, \quad (2)$$

де  $\Delta ПК$  – зміна позикового капіталу за звітний період;

Вф – фінансові витрати;

ПП – податок на прибуток від звичайної діяльності;

Д – виплачені дивіденди;

Дук – дохід від участі в капіталі;

Вук – втрати від участі в капіталі та інші витрати;

ФІд – довгострокові фінансові інвестиції;

Дф – інші фінансові доходи.

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) показує величину і динаміку грошових коштів підприємства після здійснення всього комплексу інвестиційно-виробничої та фінансової діяльності фірми [8] та розраховується за формулою:

$$РФГД = РГД + РФД, \quad (3)$$

де РГД – результат господарської діяльності;

РФД – результат фінансової діяльності.

За результатом розрахунку даних показників підприємство відносять до одного з квадратів матриці фінансових стратегій (табл. 1) [9; 10].

Таблиця 1

#### Матриця фінансових стратегій

	РФД $\ll 0$	РФД $\approx 0$	РФД $\gg 0$
РХД $\gg 0$	1. "Батько сімейства" РФХД $\approx 0$	4. "Рант'є" РФХД $\gg 0$	6. "Холдинг" РФХД $\gg 0$
РХД $\approx 0$	7. "Епізодичний дефіцит" РФХД $\ll 0$	2. "Стійка рівновага" РФХД $\approx 0$	5. "Атака" РФХД $\gg 0$
РХД $\ll 0$	9. "Криза" РФХД $\ll 0$	8. "Дилема" РФХД $\ll 0$	3. "Нестійка рівновага" РФХД $\approx 0$

Отже, застосовуючи подану матрицю фінансових стратегій, необхідно розглянути позиціонування підприємства в ній на основі фінансових результатів ПрАТ "Чугуївський молочний завод".

Коефіцієнти матриці фінансових стратегій ПрАТ "Чугуївський молочний завод" у 2011 – 2013 роках наведені у табл. 2.

Таблиця 2

#### Розрахунок фінансових показників ПрАТ "Чугуївський молочний завод", тис. грн

Показники	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Результат господарської діяльності (РГД)	4 980,5	4 277	5 683
Результат фінансової діяльності (РФД)	-2 219 824	-2 219 842	-2 219 958
Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД)	-2 209 295	-2 215 565	-2 214 275

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що аналізоване підприємство протягом 2011 – 2013 років постійно знаходиться у 7 квадраті, тобто ніякої міграції до інших квадратів матриці фінансових стратегій не відбувається, що може свідчити про непродуману стратегію розвитку ПрАТ "Чугуївський молочний завод" або взагалі її відсутність. Інтерпретувавши результати, можна бачити, що у даного підприємства зовсім нестабільне становище – дефіцит ліквідних засобів. Найбільш ймовірна причина – це асинхронність їх надходження і витрачання. Ситуація видається поправною. Якщо вдасться досягти ситуації, коли економічна рентабельність буде зростати (причому швидше обороту), то можливий перехід у положення 2 або 1. Це означатиме подолання



кризи. Для досягнення такої ситуації доведеться провести жорстку раціоналізацію на підприємстві (особливу увагу слід звернути на упорядкування постійних витрат, це дасть можливість мобілізувати операційний важіль). Слід також урахувувати і можливості маніпулювання дебіторською та кредиторською заборгованостями (можливо, вдасться додатково "мобілізувати" якісь запозичені ресурси для вирішення власних проблем). У разі, коли економічна рентабельність не буде зростати або буде знижуватися, найбільш вірогідним сценарієм буде поглиблення кризи (перехід у квадрант 9, може бути через положення 6, хоча й один, і другий варіант не дає в цій ситуації бажаних результатів).

Розгляд літератури за даною темою дослідження показав, що для багатьох вітчизняних підприємств знаходження в квадрантах 6 і 7 – це не ознака кризи, а навіть ознака якоїсь стабільності в рамках тих умов зовнішнього середовища, які існують в Україні.

Підсумовуючи, слід зазначити, що підприємство знаходиться на стадії гальмування. Для покращення свого становища треба подумати про методи раціонування витрат і способи скорочення постійних витрат. Це, ймовірно, дозволить скоротити дефіцит ліквідних коштів і зробити положення ПрАТ "Чугуївський молочний завод" більш стійким та конкурентоспроможним. Також можна порекомендувати нормалізувати обсяги господарювання, що призведуть до підвищення прибутковості підприємства, а також переглянути політику залучення додаткових джерел фінансування.

Отже, під час формування фінансової стратегії підприємства потрібно звертати увагу на особливості галузі, її специфіку, наявність потенційних можливостей, сильних сторін, зменшити/ліквідувати загрози та слабкі сторони. Використання матриці фінансових стратегій дозволить підприємству адекватно приймати рішення про комплексне використання всіх активів і пасивів підприємства, прогнозувати свою майбутню діяльність та ефективно функціонувати. Та все ж таки за допомогою цього методу недостатньо висвітлені питання щодо модернізації виробництва, маркетингових питань, якості продукції, персоналу тощо. Тож вважається необхідним застосування матриць Франшона і Романа у поєднанні з іншими методами стратегічного аналізу.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Мартюшева Л. С. Роль і місце фінансової стратегії в системі базових та функціональних стратегій / Л. С. Мартюшева, О. О. Галєєва // Вісник Університету Банківської справи Національного Банку України. – 2011. – № 3(12). – С. 121–124. 2. Ансофф І. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. – 2007. – Режим доступа : <http://library.oscu.edu.ua/docs/Ansoff.pdf>. 3. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., [перераб. и доп.]. – К. : Изд. "Ника-Центр" ; "Эльга", 2004. – 659 с. 4. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства / В. М. Бутиріна, Г. А. Верещаєва // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 177–182. 5. Партин Г. О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами / Г. О. Партин, О. Я. Митрухіна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : НЛТУ України. – 2009. – № 19.6. – С. 208–214. 6. Теслюк Н. П. Методичні основи розробки фінансової стратегії підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Н. П. Теслюк ; Нац. трансп. ун-т. – К., 2006. – 20 с. 7. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнатєва. – К. : Каравела, 2012. – 480 с. 8. Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франшона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании / М. Л. Дорофеев // Финансы и кредит. – 2009. – № 23(359). – С. 23–27. 9. Івакіна І. Стратегічний аналіз / І. Івакіна. – Х. : Фактор, 2008. – 256 с. 10. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів спеціальності "Фінанси" денної форми навчання / укл. І. В. Журавльова, О. О. Порожняк. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2014. – 84 с.

УДК 336.71

**Гелашвілі Г. Г.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ**

*Анотація. Розглянуто систему стратегічного управління кредитним ризиком банку в сучасних умовах ведення банківського бізнесу. Виділено складові елементи стратегічного управління кредитним ризиком банку, а також подано систему стратегічного управління кредитним ризиком з визначенням її етапів, що у довгостроковій перспективі розглядає особливості оцінювання та управління кредитним ризиком банку.*

*Аннотация. Рассмотрена система стратегического управления кредитным риском банка в современных условиях ведения банковского бизнеса. Выделены составляющие элементы стратегического управления кредитным риском банка, а также представлена система стратегического управления кредитным риском с определением ее этапов, которая в долгосрочной перспективе рассматривает особенности оценки и управления кредитным риском банка.*

© Гелашвілі Г. Г., 2014





*Annotation. A credit risk strategic management system in the current environment of the banking business has been considered. Components of bank credit risk management have been highlighted and a system of strategic management of credit risk has been presented with the definition of its stages. The features of bank credit risk in the long run evaluation and management have been considered.*

*Ключові слова: кредитний ризик, кредитна політика, кредитна діяльність, стратегія кредитного ризику, стратегічне управління кредитним ризиком банку, система стратегічного управління кредитним ризиком банку, елементи системи стратегічного управління кредитним ризиком банку.*

Основою сучасної банківської діяльності є оптимізація параметрів ризиків, що викликає потребу у комплексному підході до створення системи управління ними. Суб'єктивність поняття "ризик" створило проблеми із класифікацією ризиків, а невизначеність цілей їх розрахунку – проблему із застосуванням кількісних методів оцінювання.

Проблеми управління кредитними ризиками перебувають у центрі уваги науковців і практиків. За визначенням О. Криклий, Н. Маслак система управління банківським кредитним ризиком включає об'єкт, суб'єкти, інструменти та забезпечення. Узагальнено підходи до трактування сутності поняття "управління кредитними ризиками": сукупність системно організованих процедур (Корещька С. О., Нагорна М. А.); заходи, дії, спрямовані на забезпечення певної мети (І. Шубенко, О. Криклий, Н. Маслак). Проте питання системного дослідження сутності, принципів, інструментарію системи управління кредитними ризиками банку в економічній літературі вивчено не достатньо.

Метою статті є формалізація системи стратегічного управління кредитним ризиком банку.

Оптимізація методів та технології управління ризиками в банках стала однією з основних передумов набуття конкурентної переваги, залучення клієнтів та збільшення прибутковості банківського бізнесу [1].

Кредитний ризик – основний вид фінансових ризиків, з яким стикаються банки у процесі своєї діяльності. Його поява спричинена, перш за все, несвоєчасним виявленням проблемних кредитів і недостатністю створених під них резервів, а також недосконалістю кредитного контролю в банках. Підвищення інтересу до оцінки кредитного ризику пов'язано зі зростанням обсягів кредитних портфелів банків, зниженням рентабельності в банківській сфері, що спонукає банки приймати на себе високі кредитні ризики. Усе це обумовило актуальність удосконалення існуючих і впровадження нових методик оцінок та управління кредитним ризиком [1].

Кредитним ризиком, як і будь-яким іншим видом банківських ризиків, можна управляти, тобто використовувати методи, що дають змогу певним чином прогнозувати настання ризикової події та вжити заходів, спрямованих на мінімізацію збитків банку.

Ефективність управління значною мірою залежить від обраної стратегії управління кредитними ризиками.

Стратегія кредитного ризику – це комплекс заходів, прийомів і методів щодо управління кредитним ризиком у невизначених умовах, що ґрунтується на прогнозуванні ризику і ймовірності його настання з метою мінімізації збитків банку від кредитних операцій.

Основою для управління кредитними ризиками є продумана кредитна політика банку. Відповідно до кредитної політики банку формується система управління кредитним ризиком.

Особливо важливо для банків в умовах переходу до ринкової економіки вдосконалити стратегію та тактику своєї кредитної діяльності. Стратегія є детальним комплексним планом, призначеним для забезпечення здійснення місії банку і досягнення його цілей. Вона слугує орієнтиром для прийняття ключових рішень стосовно прибутковості й профіля на всіх рівнях банківської діяльності, тобто виступає основою всієї системи банківського менеджменту [2].

Отже, актуальним за сучасних тенденцій розвитку банківського сектору виступає вибір банком ефективної стратегії управління кредитним ризиком із метою зниження його рівня.

Система стратегічного управління кредитним ризиком банку включає в себе такі елементи, як об'єкт, суб'єкт, інструменти, функції та принципи.

Взаємодію елементів системи стратегічного управління кредитним ризиком банку подано на рис. 1.

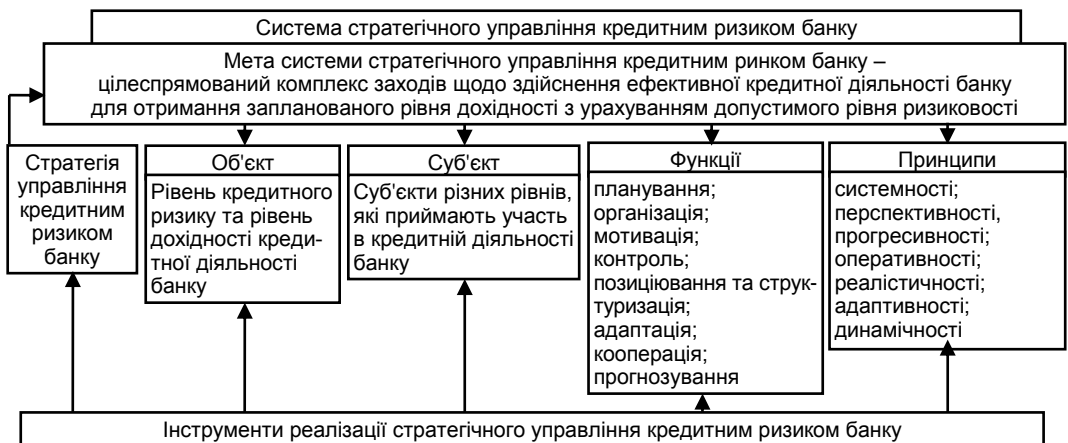


Рис. 1. Схема взаємодії елементів системи стратегічного управління кредитним ризиком банку [3]



Визначивши основні складові елементи системи стратегічного управління кредитним ризиком банку, слід перейти до її побудови (рис. 2).

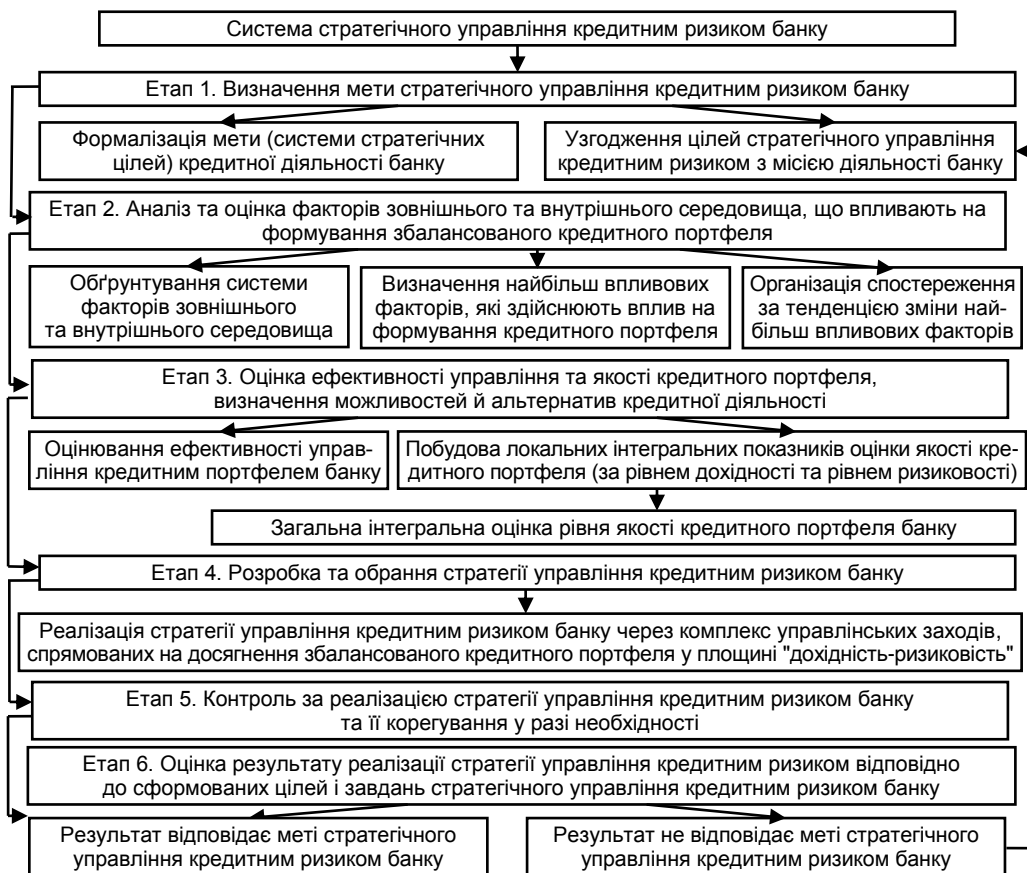


Рис. 2. Система стратегічного управління кредитним ризиком банку [4]

Згідно з рис. 2 першим етапом у системі стратегічного управління кредитним ризиком банку є етап постановки цілей, які слугують основним орієнтиром у ході планування кредитної діяльності у довгостроковій перспективі.

На наступному етапі відбувається проведення аналізу та оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на кредитну діяльність банку.

Особливістю третього етапу системи стратегічного управління кредитним ризиком банку – оцінки ефективності управління, якості кредитного портфеля та визначення можливостей й альтернатив кредитної діяльності банку.

Розробка системи стратегічного управління кредитним ризиком банку здійснюються з урахуванням можливостей й альтернатив кредитної діяльності, а насамперед, має бути спрямована на забезпечення збалансованого кредитного портфеля банку у площині "дохідність – ризиковість".

В економічній літературі [3 – 6] найчастіше до основних стратегій управління кредитним ризиком банку відносять прийняття ризику, мінімізація ризику та уникнення ризику, але це, на думку автора, не стратегії, а методи управління кредитним ризиком банку.

О. Ковальов [8] пропонує використовувати три види ризикових кредитних стратегій: толерантну до ризику стратегію, диверсифіковану кредитну стратегію ризиків та стратегію локалізації кредитних ризиків. П. Ковальов [8] відносить до стратегії управління кредитним ризиком стратегію прийняття та ігнорування кредитного ризику, стратегію прийняття та управління кредитним ризиком та стратегію уникнення кредитного ризику взагалі.

Обрання стратегії управління кредитним ризиком банку, відповідної поточним умовам кредитної діяльності, є важливою складовою системи стратегічного управління кредитним ризиком банку.

Завершальною стадією системи стратегічного управління кредитним ризиком банку є етап контролю. Даний етап системи стратегічного управління кредитним ризиком банку реалізується крізь комплекс організаційно-управлінських заходів, шляхом координації науково-технічних та економічних складових банківської діяльності. На етапі контролю здійснюється спостереження за показниками кредитної діяльності банку, а саме за показниками структури та динаміки, дохідності та ризиковості кредитного портфеля, а також корегування обраної стратегії управління кредитним ризиком у разі відхилення фактичних показників від запланованих.

Після досягнення мети стратегічного управління кредитним ризиком та отримання результату виникає необхідність у визначенні нових стратегічних орієнтирів кредитної діяльності банку. У випадку, якщо мета стратегічного управління кредитним ризиком банку не була досягнута, необхідно провести аналіз правильності встановлених причинно-наслідкових зв'язків між системою



стратегічних цілей, виявити причини відхилень фактичних показників від запланованих, і внести необхідні зміни в існуючу або обґрунтувати доцільність вибору іншої стратегії управління кредитним ризиком банку.

Таким чином, головною метою побудови системи стратегічного управління кредитним ризиком банку є впровадження цілеспрямованого комплексу заходів щодо здійснення ефективної кредитної діяльності банку для отримання запланованого рівня дохідності з урахуванням допустимого рівня ризиковості. Реалізація системи стратегічного управління кредитним ризиком банку передбачає визначення та обґрунтування характеру впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на кредитний портфель банку, оцінювання ефективності управління кредитним портфелем, рівня кредитного ризику та дохідності кредитних операцій банку. Отримані результати дозволяють визначити загальні тенденції кредитної діяльності банку в умовах дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища банку та обрати дієву стратегію управління кредитним ризиком.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Вовк В. Я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банків : монографія / В. Я. Вовк. – Х. : "НТМТ", 2011. – 336 с. 2. Загородній А. Г. Словник банківських термінів / уклад. А. Г. Загородній, О. М. Сліпущо. – К. : "Аконіт", 2000. – 605 с. 3. Криклій О. А. Управління кредитним ризиком банку : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2008. – 86 с. 4. Верхуша Н. П. Методичне забезпечення управління індивідуальним кредитним ризиком банку / Н. П. Верхуша // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. пр. / ДВНЗ "УАБС НБУ". – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – Вип. 29. – С. 70–79. 5. Слобода Л. Я. Оцінка ефективності регулювання кредитних ризиків банку за витратним підходом / Л. Я. Слобода // Вісник Української академії банківської справи. – 2007. – № 22. – С. 79–84. 6. Тоцкий М. Н. Методологические основы управления кредитным риском в коммерческом банке [Электронный ресурс] / М. Н. Тоцкий. – Режим доступа : <http://www.finrisk.ru/article/totskiy/totskiy2.html>. – Название с экрана. 7. Система управління ризиками в комерційному банку // Національний центр підготовки банківських працівників України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nctbpu.org.ua/main/index/ua/activities/retraining/risks>. – Назва з екрану. 8. Ковалев А. Стратегія кредитного риск-менеджмента // Финансовый директор. – 2007. – № 4. 9. Слобода Л. Я. Дослідження факторів кредитних ризиків банків / Л. Я. Слобода // Регіональна економіка. – 2006. – № 1. – С. 125–135. 10. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с. 11. Радіонова Н. Й. Сучасні проблеми інноваційного розвитку підприємств / Н. Й. Радіонова // Інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки регіонів України : матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 25 бер. 2008 р. – Донецьк, 2008. – С. 206–207.

---

**Гнилицька А. А.**

УДК 65.018.4

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Виділено стратегічні цілі фінансового оздоровлення підприємства, що знаходиться у стані кризи. Розглянуто зміст понять "антикризова стратегія" та "антикризова фінансова стратегія". Виділено принципи формування антикризової фінансової стратегії підприємства.*

*Анотация. Выделены стратегические цели финансового оздоровления предприятия, находящегося в состоянии кризиса. Рассмотрено содержание понятий "антикризисная стратегия" и "антикризисная финансовая стратегия". Выделены принципы формирования антикризисной финансовой стратегии предприятия.*

*Annotation. The strategic objectives of financial recovery of a company that in crisis have been highlighted. The content of the concepts of anti-crisis strategy and anti-crisis financial strategy has been studied. Principles of formation of the anti-crisis financial strategy have been identified.*

*Ключові слова: криза, стратегія, антикризова фінансова стратегія, стратегічні цілі фінансового оздоровлення, принципи формування стратегії.*

У результаті динамічного розвитку в умовах ринкової економіки фінансовий стан підприємства, зокрема його фінансова стійкість, зазнає певних коливань, які слід відстежувати, прогнозувати, виявляти зони ризику й не допускати розвиток кризових явищ. Однак якщо підприємство все ж таки

потрапило в зону кризи, необхідним є застосування стратегічного підходу до фінансового оздоровлення його діяльності.

Метою статті є узагальнення змісту та підходів до розробки антикризової фінансової стратегії підприємства.

Так, у першу чергу слід зазначити, що стратегічне управління фінансовим оздоровленням підприємства носить цільовий характер, тобто передбачає постановку й досягнення певних цілей. Будучи чітко вираженими, стратегічні цілі стають потужними засобами підвищення ефективності фінансової діяльності в довгостроковій перспективі, її координації, контролю, а також базою для прийняття управлінських рішень за всіма основними напрямками фінансового оздоровлення підприємства.

Стратегічні цілі фінансового оздоровлення підприємства становлять описані у формалізованому виді бажані параметри його кінцевої стратегічної фінансової позиції, що дозволяють спрямувати заходи щодо виходу з фінансової кризи в довгостроковій перспективі й оцінювати їхні результати [1].

Формування стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства повинне відповідати певним вимогам, основними з яких є [2]:

1. Підпорядкованість головній меті антикризового фінансового управління підприємством. Ця головна мета передбачає відновлення фінансової рівноваги підприємства й мінімізацію втрат його ринкової вартості, що викликані фінансовими кризами. Система стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства формується на підтримку головної його мети.

2. Орієнтація на високий результат фінансової діяльності. Кожна зі стратегічних цілей повинна носити стимулюючий характер для фінансових менеджерів, викликати прагнення до їхнього досягнення, забезпечувати найбільш повне використання фінансового потенціалу підприємства.

3. Реальність (досяжність). Їх необхідно свідомо обмежувати за критерієм реальної досяжності з урахуванням факторів зовнішнього фінансового середовища й внутрішнього фінансового потенціалу.

4. Вимірність. Кожна зі сформульованих стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства повинна бути виражена в конкретних показниках. Реалізація цієї вимоги в процесі формування стратегічних цілей дозволяє використати їх у системі планування (нормування) основних параметрів фінансової діяльності, диференціювати за окремими інтервалами стратегічного періоду, застосовувати як критерії оцінки результатів реалізації стратегії фінансового оздоровлення підприємства.

5. Однозначність трактування. Кожна зі стратегічних цілей фінансового оздоровлення повинна однозначно і ясно сприйматися всіма фінансовими менеджерами, пов'язаними з її реалізацією. Ця вимога забезпечується чітким установленням стратегічного періоду (або окремими його інтервалами), диференціацією за різними об'єктами стратегічного керування, порівнянню системою одиниць виміру кількісних значень й інших факторів, що забезпечують ясність сприйняття стратегічних цілей.

6. Наукова обґрунтованість. У процесі формування стратегічних цілей фінансового оздоровлення повинні бути враховані об'єктивні економічні закони, що визначають умови здійснення фінансової діяльності підприємств та її ефективність; використанні сучасний методологічний апарат реальної оцінки окремих результатів цієї діяльності; визначена система взаємозв'язків і взаємозалежності окремих цілей.

7. Підтримка. Система стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства повинна бути вибудована, тобто, щоб реалізація одних із цих цілей забезпечувала б успішну реалізацію інших. Для цього необхідно згрупувати всі стратегічні цілі за рівнем їхньої пріоритетності, підрозділяючи їх на прямі й підтримуючі в загальній ієрархії.

8. Гнучкість. Ця вимога визначає можливість коректування системи стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства в цілому або окремих кількісних параметрах кожної з них під впливом зміни факторів зовнішнього фінансового середовища або параметрів внутрішнього фінансового потенціалу. Зовнішня гнучкість системи стратегічних цілей повинна забезпечувати мінімізацію негативного впливу окремих факторів на ефективність фінансової діяльності або швидку реалізацію нових фінансових можливостей, а внутрішня їхня гнучкість – швидку маневреність у використанні фінансового потенціалу підприємства (у першу чергу, власних інвестиційних ресурсів).

Формування стратегічних цілей фінансового оздоровлення підприємства вимагає попередньої їхньої класифікації за певними ознаками. З позицій антикризового фінансового управління підприємством ця класифікація стратегічних цілей будується за такими основними ознаками [1]:

1) за пріоритетним значенням стратегічні цілі фінансового оздоровлення підприємства підрозділяються в такий спосіб:

а) головна стратегічна мета – як правило, вона тотожна головній меті антикризового фінансового керування підприємством;

б) основні стратегічні цілі – у цю групу входять найбільш важливі стратегічні цілі, безпосередньо спрямовані на реалізацію головної мети фінансового оздоровлення в аспекті основних його пунктів;

в) допоміжні стратегічні цілі – до складу цієї групи входять всі інші цілі фінансового оздоровлення підприємства;

2) за домінуючими сферами (напрямами) фінансового розвитку виділяють такі стратегічні цілі:

а) цілі зростання потенціалу формування фінансових ресурсів – у цю групу входить система цілей, що забезпечують розширення потенціалу формування власних фінансових ресурсів із внутрішніх джерел, а також збільшують можливості фінансування розвитку підприємства за рахунок зовнішніх джерел;

б) цілі підвищення ефективності інвестицій підприємства – вони пов'язані з оптимізацією напрямків розподілу фінансових ресурсів за видами і формами інвестицій, сферами господарської діяльності й стратегічних господарських одиниць за критерієм збільшення вартості підприємства;

в) цілі підвищення рівня фінансової безпеки підприємства – вони характеризують комплекс цілей, спрямованих на забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку;



г) цілі підвищення якості управління фінансовою діяльністю – система цих цілей спрямована забезпечити підвищення якісних параметрів керування всіма аспектами фінансової діяльності: його результативності, прогресивності, надійності, реактивності, адаптивності тощо;

3) за спрямованістю дії. Ця ознака класифікації групує стратегічні цілі виходу з фінансової кризи в таких аспектах:

а) цілі, що підтримують тенденції розвитку – вони спрямовані на підтримку тих тенденцій розвитку фінансової діяльності, які мають високий внутрішній фінансовий потенціал і сприятливі зовнішні можливості зростання;

б) цілі, спрямовані на подолання зовнішніх загроз – такі цілі призначені забезпечити нейтралізацію очікуваних негативних наслідків розвитку окремих факторів зовнішнього фінансового середовища;

в) цілі, спрямовані на подолання слабких внутрішніх позицій – система таких цілей спрямована підсилити окремі аспекти фінансової діяльності, ідентифіковані стратегічною фінансовою позицією підприємства як слабкі;

4) за об'єктами стратегічного управління. Відповідно до концепції стратегічного менеджменту за цією ознакою цілі розділяються в такий спосіб:

а) загальні корпоративні фінансові цілі – у загальній системі стратегічних цілей вони відіграють визначальну роль і займають, як правило, основне місце;

б) фінансові цілі окремих функціональних напрямків господарської діяльності. Фінансові цілі цієї групи пов'язані з формуванням, розвитком і забезпеченням ефективної діяльності виділюваних стратегічних напрямів господарської діяльності;

в) фінансові цілі окремих стратегічних господарських одиниць;

5) за характером впливу на очікуваний результат виділяють такі цілі фінансової стратегії:

а) прями стратегічні цілі – вони прямо пов'язані з кінцевими результатами фінансового оздоровлення підприємства. До них відносяться головна стратегічна мета й найважливіші з основних стратегічних цілей;

б) підтримуючі стратегічні цілі – ця група стратегічних цілей спрямована на забезпечення реалізації прямих стратегічних цілей у процесі фінансового оздоровлення;

б) за періодом реалізації виділяють такі види фінансових цілей: довгострокові та короткострокові стратегічні цілі.

Слід розглянути особливості змісту антикризової стратегії. Будь-які трансформаційні процеси підприємства можна розглядати як процеси розвитку, спрямованого або на зростання підприємства або на його занепад. Із загальносистемних позицій розвиток підприємства варто розглядати як зміни, що підвищують ступінь його організованості [4].

У рамках антикризового управління стратегію варто розглядати як інструмент розв'язання протиріччя з розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її погрози, під впливом факторів, що викликають кризу, на базі обмежених ресурсів [4].

Таким чином, антикризову стратегію можна визначити як спосіб досягнення підприємством своїх цілей, що визначає його поведінку в просторі параметрів, які характеризуються протиріччями, проблемами, негативними імпульсами, породжуваними взаємодією підприємства й конкурентного середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу. Антикризова стратегія задає параметри, що визначають альтернативи дій з дозволу протиріч у рамках заданих обмежень, а також відіграє роль координуючого засобу підсистем і процесів підприємства [3].

У рамках антикризового управління підприємством відповідно до функціональних областей діяльності й групами факторів, що викликають кризу, можна виділити фінансові, технологічні, управлінські, маркетингові, організаційні, інформаційні функціональні антикризові стратегії.

На погляд автора даної статті, у процесі розробки антикризової стратегії господарюючого суб'єкта пріоритетною у виділеному переліку функціональних стратегій повинна виступати фінансова стратегія.

Важливість дослідження процесів формування й реалізації саме цієї складової антикризової стратегії господарюючого суб'єкта обумовлюється таким.

1. Фінансова стратегія, хоча і є частиною загальної стратегії санації, у той же час чинить на неї значний вплив. Адже саме в процесі її реалізації формується бюджет підприємства й фінансові ресурси, необхідні для забезпечення інших функціональних напрямів діяльності підприємства, а отже, для реалізації загальної санаційної стратегії.

2. Значна кількість факторів, що обумовлюють виникнення кризових явищ, знаходяться саме у сфері фінансової діяльності підприємства.

3. Саме через фінансові показники оцінюється рівень розвитку кризових явищ, виявляється необхідність санації й оцінюється її ефективність. Крім того, успіх санації багато в чому залежить від того, наскільки оптимально підприємство вибудовує свої фінансові відносини із суб'єктами зовнішнього середовища, зацікавленими в діяльності підприємства – кредиторами, контрагентами, державою та ін. Ефективні фінансові взаємозв'язки дозволяють залучати достатню кількість фінансових ресурсів для проведення санаційних заходів, і використовувати їх з максимальною віддачею.

Формування фінансової антикризової стратегії повинне базуватися на таких основних принципах [1]:

1) принцип пріоритетності фінансової антикризової стратегії перед іншими функціональними стратегіями. Даний принцип обумовлюється подвійною природою фінансів, тобто тим, що з одного боку, фінансова сфера на підприємстві виступає місцем виникнення кризових явищ, а з іншого, вона ж є індикатором проявів кризи, що виникла в іншій функціональній сфері (виробництво, управління персоналом, маркетинг і т. д.);

2) принцип узгодженості фінансової стратегії санації з усіма складовими загальної антикризової стратегії. При цьому повинна бути забезпечена комплексність і системність прийнятих санаційних рішень на підприємстві;

3) принцип адаптивності. Механізм формування й реалізації фінансової антикризової стратегії повинен бути адаптивним стосовно мінливого середовища функціонування підприємства. Це може бути забезпечене за рахунок формування системи зворотних зв'язків між підприємством і середовищем його діяльності;

4) принцип появи нових завдань, що виникають у процесі реалізації фінансової антикризової стратегії внаслідок змін внутрішніх і зовнішніх умов функціонування санованого підприємства.

Таким чином, об'єктом першочергових досліджень у сфері антикризового менеджменту повинна виступати антикризова фінансова стратегія, яку можна визначити як комплекс цілей, рішень і заходів, реалізованих у сфері фінансової діяльності господарюючого суб'єкта й спрямованих на оздоровлення або відновлення функціонування й розвитку підприємства й надання йому вектора стійкого висхідного розвитку.

*Наук. керієн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Бланк І. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2006. – 672 с. 2. Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, Л. Стрикланд. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 289 с. 3. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ООО "Модель Вселенной", 2001. – 452 с. 4. Пуятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия : монография / Ю. А. Пуятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Х. : Основа, 1999. – 488 с.

УДК 658:66.013

**Грачова О. О.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ПАТ "АРТЕМІВСЬКИЙ ЗАВОД З ОБРОБКИ КОЛЬОРОВИХ МЕТАЛІВ"**

*Анотація. Розглянуто розвиток металургійної галузі України на сучасному етапі. Розкрито ризики, що вплинули на стан металургійної галузі України. Виявлено сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, можливості й загрози за допомогою SWOT-аналізу.*

*Аннотация. Рассмотрено развитие металлургической отрасли Украины на современном этапе. Раскрыты риски, повлиявшие на состояние металлургической отрасли Украины. Выявлены сильные и слабые стороны деятельности предприятия, возможности и угрозы с помощью SWOT-анализа.*

*Annotation. The article deals with the development of the steel industry in Ukraine today. Risks that affected the state of the steel industry in Ukraine have been disclosed. The strengths and weaknesses of a company, opportunities and threats have been studied by SWOT-analysis.*

*Ключові слова: металургія, SWOT-аналіз, зовнішнє середовище.*

Стан сучасної світової економіки відображають три основні тенденції: зростання потужності країн, що розвиваються та об'єднання країн у різні альянси (військові, торговельні, територіальні тощо). Вступ України до СОТ, розширення торговельної співпраці з багатьма країнами поза об'єднань, намір набути статусу члена ЄС – усе це відкриває перед вітчизняними структурами нові можливості, однак, разом із тим, призводить до виникнення у внутрішньо економічних процесах багатьох ризиків, пов'язаних із загостренням конкурентного середовища.

У таких умовах з'являється необхідність переоцінки подальших шляхів розвитку тих видів діяльності, що раніше практично не зіштовхувалися з конкуренцією та проблемою збуту своєї продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

На сучасному етапі економічного й соціального розвитку економіки України важливе значення має металургія, яка забезпечує 27 % промислового виробництва держави, дає близько 40 % валютних надходжень і понад 10 % надходжень у державний бюджет. Розвиток кольорової металургії значною мірою залежить від ефективного функціонування й забезпечення умов формування конкурентоспроможності металургійних підприємств із урахуванням змін складного та нестабільного ринкового середовища.





Проблема підвищення ефективності виробництва розглядається в роботах таких вітчизняних і зарубіжних дослідників: О. Амоші, С. Аптекара, І. Бестужев-Лади, Д. Гвішиані, В. Громенка, І. Золотарьова, М. Ільшова, І. Лютова, І. Мацуляка, М. Миронова, Ф. Ніксона, І. Пилипенка, О. Поважного, Ф. Поклонського, Ю. Разовського, В. Рашупкіної, Б. Санто, Л. Шацбакова, С. Шутькова. У науковій економічній літературі обґрунтовано сутність ефективності функціонування підприємств, технологічного оновлення виробництва, методи оцінки ефективності, але не повною мірою розглянуто заходи підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах конкуренції.

Мета статті полягає у визначенні перспективних напрямів підвищення ефективності функціонування металургійних підприємств за рахунок модернізації виробництва.

Основними "гравцями" ринку металургійної продукції в Україні є:

ПАТ "Донецький металургійний завод", ПАТ "Артемівський завод з обробки кольорових металів", ПАТ "Металонік", ПАТ "Авдіївський завод металевих конструкцій", ПАТ "Львівметал".

Ринок металургійної промисловості в Україні характеризується досить високою концентрацією, при цьому спостерігається значна нерівномірність у рівні забезпеченості власними металами. Найбільш сильні позиції серед конкурентів мають підприємства ПАТ "Донецький металургійний завод" та ПАТ "Металонік".

Для більшості підприємств металургійної галузі характерний досить високий рівень зносу основних фондів. Ураховуючи поточний стан основних засобів українських металургійних підприємств, у середньостроковій перспективі очікується зростання потреби у здійсненні значних капітальних інвестицій для відновлення виробничих потужностей.

Дослідження діяльності металургійних підприємств свідчить про високий рівень зносу основних фондів. Так, цей показник склав у 2012 р.: ПАТ "Львівметал" – 25,22 %, ПАТ "Авдіївський завод металевих конструкцій" – 28,03 % і ПАТ "Металонік" – 31,37 %.

Найбільш зношеними були основні засоби ПАТ "Донецький металургійний завод" – 81,97 %.

Модернізація підприємств буде здійснена як за рахунок власних коштів груп компаній, так і за рахунок внутрішніх позик. Ураховуючи поточний стан основних виробників металургійної продукції та кон'юнктуру на світових ринках, вихід на зовнішній ринок капіталу для цих підприємств є недостатньо перспективним. Лише під час використання нових технологій стає можливим істотне скорочення собівартості виробництва, що дозволить українському металу зберегти конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. При цьому потрібно пам'ятати, що освоєння нових технологій з виробництва високоякісного металу – досить витратний процес. У наступні роки варто очікувати підвищення тиску на фінансовий результат підприємств, зважаючи на необхідність освоєння значних капітальних інвестицій.

За результатами 2012 р. підприємства металургійної галузі переважно характеризувалися достатньою забезпеченістю оборотним капіталом. Проблеми з ліквідністю в останні роки відчували ПАТ "Металонік" та ПАТ "Авдіївський завод металевих конструкцій". Наявність досить великого оборотного капіталу говорить про можливість здійснення капітальних інвестицій для розширення діяльності.

При цьому частина підприємств останніми роками мала надлишкову ліквідність, що вказує на недостатньо ефективне використання наявних можливостей. Однак найбільші виробники успішно управляють ризиком ліквідності, використовуючи ресурси з досить високою ефективністю.

Частка власного капіталу в пасивах металургійних підприємств останніми роками є дуже нерівномірною і коливається в діапазоні від 11,26 % (ПАТ "Донецький металургійний завод") до 83,41 % (ПАТ "Львівметал").

Найвищу рентабельність активів (ROA) у 2011 р. показали ПАТ "Донецький металургійний завод" (11,72 %), ПАТ "Металонік" (5,57 %), ПАТ "Артемівський завод з обробки кольорових металів" (+4,66%).

При цьому рентабельність власного капіталу (ROE) ПАТ "Металонік" досягла 18,18 %, "Донецький металургійний завод" – 16,92, ПАТ "Артемівський завод з обробки кольорових металів" – 11,35 % [2].

Слід зосередити свою увагу на ПАТ "Артемівський завод з обробки кольорових металів" (АЗОКМ). Це одне з найбільших підприємств з виробництва кольорових металів в Україні.

Для того щоб запропонувати напрями підвищення ефективності підприємства, треба проаналізувати його внутрішні та зовнішні фактори. Для цього був проведений SWOT-аналіз.

Абревіатура SWOT походить від англійських слів *strengths* (сильні сторони), *weaknesses* (слабкі сторони), *opportunities* (можливості), *threats* (загрози). Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного стану компанії. SWOT-аналіз є широко визнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища.

Він є проміжною ланкою між формулюванням місії компанії та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку [3, с. 60]. SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних із розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як із-зовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому.

Методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Отже, матриця SWOT надає керівникам структуроване інформаційне поле, в межах якого вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення.



SWOT дозволив виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, можливості й загрози (таблиця).

Таблиця

SWOT-аналіз ПАТ "АЗОКМ"

Сильні сторони	Можливості
повна забезпеченість металургійною сировиною високої якості	вихід на суміжний ринок
позитивний імідж компанії	створення нових торгових марок
компанія має відповідний політичний ресурс	створення інформаційного порталу
позитивна кредитна історія та стабільні фінансові показники	партнерство з банком фінансових організацій для спільної реалізації проекту
упровадження природоохоронних технологій	збільшення виробничих потужностей підприємства
високий рівень кваліфікації працівників	диверсифікація джерел сировини
Слабкі сторони	Загрози
використання однієї торгової марки в різних сегментах призводить до розмиття	підвищення тиску з боку інших підприємств
використання дешевих матеріалів і робочої сили призводить до зниження якості готової продукції	зниження попиту на метал
певна організаційна структура стримує вихід нових рентабельних продуктів	вихід на ринок іноземних компаній виробництва в металургії
невисока виробнича потужність із виробництва металу	повільні темпи відновлення
високий знос основних фондів	зменшення рентабельності
збільшення кредиторської заборгованості	підвищення цін на сировинні ресурси

До найбільш сильних сторін належать: забезпеченість металургійною сировиною, виробництво металу високої якості за рахунок доступу до високоякісного металу й упровадження природоохоронних технологій.

До найбільш слабких сторін належать: невисока виробнича потужність з виробництва металів, високий знос основних фондів, збільшення кредиторської заборгованості, зниження попиту на ринку збуту. Але слабкі сторони можливо усунути за рахунок можливостей, збільшення виробничих потужностей підприємства.

Слід оцінити рівень ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва й реалізації продукції, для виявлення ефективності операційної діяльності підприємства. Для цього варто проаналізувати виробничо-господарську діяльність підприємства у 2012 р.

Аналіз показників свідчить, що у 2012 р. показники виробничо-господарської діяльності підприємства погіршились. Товарна продукція знизилась на 23,34 %. Витрати на гривню товарної продукції збільшились на 2 %. Прибуток від виробництва товарної продукції зменшився на 84,23 %. Рентабельність товарної продукції зменшилась на 76,92 %. Чистий дохід (виручка) від реалізації зменшився 22,96 %. Витрати на 1 грн чистого доходу (виручки) від реалізації збільшились 1,17 %. Рентабельність реалізованої продукції зменшилась на 40 %. Чистий прибуток зменшився на 78,35 %.

Існує думка, що головний ризик безпосереднього застосування SWOT-аналізу полягає не стільки в тому, що насправді неможливо врахувати всі чинники зовнішнього середовища і внутрішнього стану підприємства (чим, як правило, і пояснюють небезпеку прямого використання тих чи інших моделей стратегічного управління), скільки в тому, що ці, на перший погляд, дуже прості моделі розглянуті зарубіжними спеціалістами утилітарно, на недостатньому рівні абстракції, щоб збагнути їх внутрішню сутність. Іншими словами, підходи, створені західними фахівцями, мають швидше практичну, ніж загально-теоретичну орієнтацію, і розроблені із урахуванням умов конкретного підприємства сфери діяльності.

Оскільки бізнес в Україні має свою специфіку, спроба безпосередньо перенести зарубіжні методики стратегічного управління, зокрема SWOT-аналізу, на вітчизняні економічні реалії викликає додаткові труднощі. Тому рекомендують керівникам застосовувати ці методики, особливо SWOT-аналіз, на проміжному етапі дослідження – для поглибленого аналізу ситуації підприємства, а далі покладатися на свою інтуїцію, тобто обмежитися використанням цієї моделі для генерації власних, нових стратегічних ідей [4].

Подальші дослідження могли б полягати у поєднанні SWOT-аналізу із технологіями та інструментами бізнес-інжинірингу, які спираються на систему інформаційних моделей підприємства і моделей зовнішнього середовища. Спеціальні модулі таких програм дають змогу фіксувати, проводити моніторинг і зіставляти SWOT-чинники, що впливають на стратегічні рішення з вибору можливих напрямів розвитку компанії.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Орієнтири відродження гірничо-металургійного виробництва України : монографія / О. С. Поважний, Ф. Ю. Поклонський, М. О. Ільяшов та ін. ДонДУУ. – Донецьк : Донбас, 2012. – 458 с. 2. Национальное рейтинговое агентство "Рюрик". Рынок кокса и коксохимические предприятия Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://rurik.com.ua/documents/research/Coke-industry\\_2011.pdf](http://rurik.com.ua/documents/research/Coke-industry_2011.pdf). – Название с экрана. 3. Устинов В. А. Экономика управления предприятием : учеб. пособ. / В. А. Устинов. – М. : ГАУ, 2003. 4. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навч. посібн. / О. О. Гетьман. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с. 5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. 6. Савчук А. В. Аналіз ефективності інвестиційних проектів та економічних умов їх реалізації / А. В. Савчук. – М. : ИПРЭЭИ, 2000. – 176 с. 7. Портер М. Е. Конкуренция : учеб. пособ. / М. Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2001. – 495 с. 8. Щукін Б. М. Аналіз інвестиційних проектів : конспект лекцій / Б. М. Щукін. – К. : МАУП, 2002. – 128 с.

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ БАНКУ**

*Анотація. Розглянуто систему стратегічного управління фінансовими ресурсами банку в сучасних умовах ведення банківського бізнесу. Обґрунтовано доцільність її використання в сучасній банківській системі, а також використання стратегічних карт на прикладі банку для управління кредитними ризиками.*

*Аннотация. Рассмотрена система стратегического управления финансовыми ресурсами банка в современных условиях ведения банковского бизнеса. Обоснована целесообразность ее использования в современной банковской системе, а также использование стратегических карт на примере банка для управления кредитными рисками.*

*Annotation. The system of strategic financial management of a bank under the current conditions of the banking business has been researched. The expediency of its use in the modern banking system and the use of strategy maps has been substantiated based on the example of the bank credit risk management.*

*Ключові слова: фінансові ресурси банку, управління фінансовими ресурсами банку, стратегічна карта банку.*

Управління фінансовими ресурсами комерційних банків уособлює діяльність, пов'язану із залученням грошових коштів вкладників та інших кредиторів, визначення величини та відповідної структури джерел ресурсів у тісному взаємозв'язку з їх розміщенням. Основним завданням управління фінансовими ресурсами банку повинно стати найбільш ефективне їх використання, що реалізується через здійснення банками збалансованої пасивної та активної політик. Для управління цим процесом необхідно розробити план, основною метою якого є розвиток управління фінансовими ресурсами банку. Таким планом може бути стратегічна карта процесу управління фінансовим потенціалом, що обумовлює актуальність обраної теми.

Питанням розробки та застосування стратегічних карт присвячені численні роботи таких зарубіжних вчених, як: Р. Каплан, Д. Нортон, П. Нівен та ін. [1]. Методологія та основні концепції розробки стратегічних карт як інструмент стратегічного управління досліджуються у працях таких українських вчених, як: Ананенко С. О., Пилипенко А. А., Поканевич Ю. В., Ярошенко І. В., Мальцева Г. І., Сталінська О. В. та ін.

Метою статті є побудова стратегії розвитку управління фінансовими ресурсами банку на прикладі ПАТ "Альфа-банк".

Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління банком, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оцінних показників, є методологія розробки "стратегічних карт" розвитку банку. Стратегічна карта – це документ, що дозволяє проконтролювати реалізацію прийнятої у банку стратегії розвитку [2].

Поняття "стратегічна карта" й основні методологічні принципи її розробки вперше були сформульовані американськими дослідниками Р. Капланом і Д. Нортоном у 2001 році в монографії "Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів у матеріальні результати" [1]. Р. Каплан та Д. Нортон визначають стратегічну карту як один із найважливіших складових елементів стратегічного набору, що візуально відображає у вигляді схематичної моделі систему стратегічних цілей і цільових стратегічних показників у причинно-наслідковому зв'язку між ними для забезпечення чіткого їх усвідомлення й реалізації у стратегічному періоді [3, с. 248–249].

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, стратегічна карта розглядається в чотирьох взаємопов'язаних головних складових: фінансовій, клієнтській, внутрішній та складовій навчання й розвитку [4, с. 49].

На прикладі банку ПАТ "Альфа-банк" можна сформулювати такі компоненти стратегії розвитку фінансових ресурсів банку:

- збільшення високоприбуткових активів;
- оптимізація адміністративних затрат;
- забезпечення ліквідності та достатності капіталу;
- дотримання процедур ризик-менеджменту.

Це передбачає:  
 збереження темпів розвитку асортименту банківських послуг та зростання банківських операцій;  
 зростання обсягів кредитного та депозитного портфелів за рахунок розробки нових депозитних програм, а також за рахунок збільшення кредитування корпоративних клієнтів;  
 збільшення обсягів кредитування підприємств малого та середнього бізнесу як користувачів банківських послуг, що мають велику потребу у кредитуванні, а тим самим – створюють потенціал для подальшого розвитку установи.

На рисунку подано стратегічну карту розвитку політики управління фінансовими ресурсами банківської установи, за умови факторів та стратегічних напрямів діяльності, що були описані.

Реалізація описаної стратегічної карти у програмному комплексі *Business Studio* дозволяє спростити процес побудови стратегічної карти за рахунок того, що користувачу надається можливість попереднього створення бази даних з деталізацією всіх необхідних ресурсів, побудовою окремих цілей та розмежуванні їх за місцем їх безпосереднього впливу (фінанси, клієнти, бізнес-процеси установи, а також персонал або ресурси).

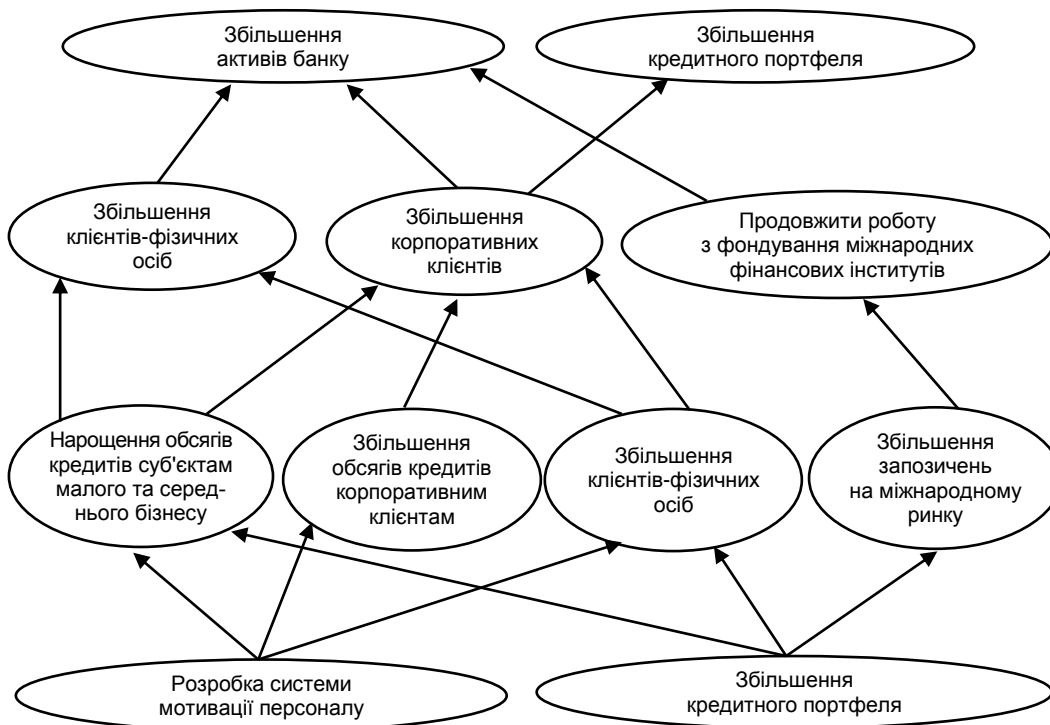


Рис. Стратегічна карта ПАТ "Альфа-банк", побудована у комплексі *Business Studio*

Отже, отримано стратегічну карту ПАТ "Альфа-Банк" на базі стратегії розвитку управління фінансовими ресурсами банку. На основі карти можна зробити висновок, що в основі оптимізації процесу управління фінансовими ресурсами банку лежить підвищення якості обслуговування клієнтів, збільшення високоприбуткових активів, а також забезпечення ліквідності та достатності капіталу банку. Розроблена стратегічна карта на основі є інструментом, який надає банківській установі можливість систематизувати і концентрувати свої зусилля на виконання довгострокової стратегії управління фінансовими ресурсами банку.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортона; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 512 с. 2. Литовченко О. Ю. Стратегічна карта як інструмент стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства / О. Ю. Литовченко, М. Г. Громак. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/5\\_SVMN\\_2013/Eco-nomics/10\\_129165.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_SVMN_2013/Eco-nomics/10_129165.doc.htm). – Назва з екрану. 3. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки "стратегічних карт" розвитку компанії / Ю. В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – С. 247–252. 4. Сталінська О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства на основі використання моделі стратегічних карт / О. В. Сталінська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 46–50. 5. Барановський О. І. Сьогодення світового ринку банківських послуг [Електронний ресурс] / О. І. Барановський, 2012. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vnbu/2012\\_4/2012\\_04\\_8.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vnbu/2012_4/2012_04_8.pdf). – Назва з екрану. 6. Бланк І. А. Финансовая стратегия / И. А. Бланк. – К. : Ника, 2006. – 546 с. 7. Кливец П. Г. Стратегия предприятия / П. Г. Кливец. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПАТ "УКРСОЦБАНК"

*Анотація. Визначено місію, генеральну мету та філософію ПАТ "Укрсоцбанк". Проведено стратегічний аналіз системи управління фінансовою стійкістю банку за допомогою одного з методів стратегічного управління, а саме за допомогою SWOT-аналізу. На основі отриманих даних надано подальші рекомендації щодо вдосконалення існуючої стратегії розвитку банку.*

*Анотация. Определены миссия, генеральная цель и философия ПАО "Укрсоцбанк". Проведен стратегический анализ системы управления финансовой устойчивостью банка с помощью одного из методов стратегического управления, а именно с помощью SWOT-анализа. На основе полученных данных предоставлены последующие рекомендации относительно совершенствования существующей стратегии развития банка.*

*Annotation. The mission, the general purpose and philosophy of the PJSC "Ukrsoctbank" have been identified. Strategic analysis of the bank financial stability control system has been conducted by one of the methods of strategic management, namely SWOT-analysis. On the basis of findings subsequent recommendations are given in relation to perfection of the existent strategy of development of a bank.*

*Ключові слова: фінансова стійкість, стратегічне управління, місія, генеральна мета, філософія, SWOT-аналіз.*

Фінансова стійкість та стабільний розвиток банку є головними факторами під час формування довіри до нього з боку акціонерів, контрагентів та клієнтів, тому ефективне управління й забезпечення власної фінансової стійкості має бути обов'язком та основним стратегічним завданням кожного банку. Банк розробляє фінансову стратегію своєї діяльності на підставі сформованої місії. Неоднозначність визначення поняття місії ускладнює порозуміння як між банком та його клієнтами, так і між власниками та керівництвом банку. Тому чітке визначення поняття місії банку та послідовності її розробки є актуальною проблемою для банківського сектору України [1].

Метою даної роботи є визначення місії, генеральної мети та філософії ПАТ "Укрсоцбанк", а також проведення стратегічного аналізу системи управління фінансовою стійкістю банку за допомогою одного з методів стратегічного управління. Місія – це основна мета діяльності банку, чітко виражена причина його існування, яка відображає можливість і бажання надання певних банківських послуг з метою максимального задоволення конкретного виду потреб окремої категорії клієнтів в умовах конкурентної боротьби. Місія є базисом, точкою опори для діяльності банку і допомагає зосередити зусилля працівників на реалізації обраного напрямку, бо чітко сформульована й оприлюднена місія існування та розвитку банку сприяє не лише підвищенню довіри наявних та потенційних партнерів і клієнтів, але й підвищує внутрішню мотивацію співробітників банку [1].

Місія ПАТ "Укрсоцбанк" полягає в наданні населенню та юридичним особам якісних, доступних і сучасних платіжних й інших банківських послуг міжнародного рівня, щоб зробити більш забезпеченим майбутнє своїх клієнтів, акціонерів і суспільства в цілому, а також сприяти розвитку виробничо-фінансової діяльності держави.

Варто зазначити, що процес стратегічного планування менеджментом вищого рівня банку починається зі встановлення генеральної мети банку, яка слугує критерієм для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Вибір головної мети банку є відповідальним етапом стратегічного планування, на якому важливо правильно підійти до масштабності постановки цілей, адже сильне звуження рамок стратегічної мети діяльності банку обмежує можливості вищого керівництва розглядати ймовірні варіанти у ході прийняття рішень. Керівництво ПАТ "Укрсоцбанк" вважає своєю стратегічною метою побудову сучасної кредитно-фінансової установи, зосередженої на потребах своїх клієнтів, а також забезпеченні високої надійності банку та розвитку найбільш прибуткових банківських операцій та послуг, ураховуючи ступінь їх ризикованості.

Філософія функціонування банку виступає інтегрованою частиною управління, яка дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя банку. Сьогодні домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій та установ є створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності. Так, філософія діяльності ПАТ "Укрсоцбанк" полягає в тому, щоб бути респектабельним та дружнім банком, його філософія базується на дотриманні вимог законодавства, етичних норм та правил сумлінного ведення бізнесу відповідно до міжнародних стандартів, а також розумінні соціальної значущості своєї діяльності з урахуванням як економічних, так і соціальних факторів. Банк дотримується принципів надійності, відкритості, демократичності, прозорості, динамічності, сучасності та мобільності. ПАТ "Укрсоцбанк" намагається розробляти та впроваджувати нові банківські продукти та послуги, досягати поставлених цілей та зміцнювати свою ділову репутацію.



Після того, як була сформована основна місія банку, керівництво займається постановкою завдань, вирішення яких необхідне для досягнення стратегічної мети, при чому до уваги береться потенціал як внутрішнього, так і зовнішнього середовища банку.

У сучасних умовах швидких змін зовнішнього середовища і посилення конкуренції на фінансовому ринку успішна діяльність банку багато в чому залежить від правильно обраної стратегії розвитку, яка показує, як досягти поставлених цілей та визначає де, коли і як банк надаватиме послуги клієнтам. Вибір стратегії в основному формується на результатах стратегічного аналізу, оскільки він забезпечує базу для визначення місії і цілей банку, виступає найважливішим етапом управління у процесі вироблення ефективної стратегії, а також забезпечує реальну оцінку власних ресурсів і можливостей та глибоке розуміння зовнішнього конкурентного оточення банку [2].

Одним із найбільш популярних якісних методів проведення стратегічного аналізу сьогодні виступає SWOT-аналіз (від англ. *strength* – сила, *weakness* – слабкість, *opportunity* – можливість, *threat* – загроза). Мета SWOT-аналізу полягає у формуванні основних напрямів розвитку банку через систематизацію наявної інформації про його сильні і слабкі сторони, а також про потенційні можливості і загрози. Привабливість даного методу пов'язана з простотою його застосування, універсальністю та доступністю, а також з можливістю комплексного погляду на банк і його ділове середовище. За допомогою SWOT-аналізу в процесі стратегічного планування можна регулярно виявляти і оцінювати, а також контролювати можливості і діяльність банку з метою зменшення загроз його діяльності. Від того, наскільки серйозно менеджери всіх рівнів підходять до проведення цього аналізу, залежить вибір стратегічних напрямів діяльності банку [3].

Фінансова стійкість банку виступає динамічною інтегральною характеристикою його спроможності як системи трансформування ресурсів та ризиків повноцінно виконувати свої функції з урахуванням наявного балансу економічних інтересів, витримуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Саме тому матриця SWOT-аналізу дозволить обґрунтувати рекомендації щодо розробки стратегії та підвищення конкурентоспроможності банку, визначивши основні внутрішні переваги та недоліки банку, а також потенційні зовнішні можливості й загрози його діяльності [4].

Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу ПАТ "Укрсоцбанк" наведено у таблиці.

Таблиця

**Матриця SWOT-аналізу ПАТ "Укрсоцбанк"**

S ( <i>strength</i> ) – сильні сторони	W ( <i>weakness</i> ) – слабкі сторони
1. Висока якість обслуговування клієнтів (відповідно до рейтингу фінансового порталу "Мінфін" за 2013 рік [5] лояльність вкладників банку оцінювалась у 3,8 бали з 5 можливих). 2. Широкий асортимент розрахунково-касових послуг (всього банк надає 58 послуг). 3. Кваліфіковані працівники, розвинена корпоративна культура (дотримання Хартії ділової етики групи <i>UniCredit</i> ). 4. Оперативна система консультування та підтримки клієнтів (on-line, по телефону, у відділеннях та філіалах банку, послуги особистих консультантів). 5. Наявність розвинутої філіальної мережі банку (27 обласних філіалів та 481 відділень в Україні)	1. Недостатність фінансових коштів для проведення операційної діяльності (спостерігається негативна динаміка чистого прибутку банку: 2011 рік – 19 824 грн, 2012 рік – 38 994 грн, 2013 рік – 3 027 грн). 2. Недостатній бюджет на маркетингові складові. 3. Висока плинність кадрів нижчої ланки (у зв'язку зі специфікою посад). 4. Негативна динаміка активів банку: 2011 рік – 41 622 грн, 2012 рік – 40 136 грн, 2013 рік – 40 242 грн. 5. Зростання об'єму безнадійних кредитів банку: 2011 рік – 4 230 грн., 2012 рік – 5 404 грн, 2013 рік – 15 535 грн
O ( <i>opportunity</i> ) – можливості	T ( <i>threat</i> ) – загрози
1. Послаблення конкурентів банку (на фоні економічної та політичної кризи в країні деякі банки можуть не витримати навантаження і бути ліквідовані). 2. Можливість виходу банку на нові ринки (ринки іноземних акціонерів групи <i>UniCredit</i> – Центральної та Східної Європи). 3. Підвищення попиту на кредитні послуги банку (зниження конкуренції у випадку, якщо інші банки на ринку змінять умови кредитування). 4. Доступність кредитів банку (банк забезпечує стабільну процентну ставку, пране уникнути її підвищення). 5. Послаблення тиску держави на банк	1. Посилення економічної та політичної кризи в країні. 2. Зростання індексу інфляції в країні в 2014 році: січень – 100,2, лютий – 100,6, березень – 102,2. 3. Зростаюча загроза неповернення кредитів позичальниками банку. 4. Спад економічної активності споживачів банківських послуг (доходи населення в країні в 2011 році склали 115 тис. грн, у 2012 році – 114,5 тис. грн, у 2013 році – 105,3 тис. грн). 5. Зменшення частки ринку (на фоні посилення економічної та політичної кризи в країні)

Таким чином, SWOT-аналіз – це багатофакторний аналіз, що охоплює всі сторони діяльності банку, зіставивши які, можливо чітко визначити, які кроки можуть бути зроблені для розвитку банку та на які проблеми необхідно звернути особливу увагу.

Можна зазначити, що в цілому ПАТ "Укрсоцбанк" має достатньо сильні позиції на ринку банківських послуг України. Проте сьогодні для більш успішного функціонування банку в умовах наростаючої економічної та політичної кризи в країні, а також зростаючої конкуренції, необхідно проводити активну роботу із залучення клієнтів банку. Для цього можна спростити вимоги до позичальників, як забезпечення за кредитом розглядати різні види застави, збільшувати по можливості термін кредитування тощо.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Казарезов А. Я. Визначення місії комерційного банку / А. Я. Казарезов, С. В. Матвієнко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua>. – Назва з екрану. 2. Абдиева Г. Т. Стратегический анализ как инструмент планирования банковской деятельности / Г. Т. Абдиева, А. Т. Керимов. –





[Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rusnauka.com>. – Название с экрана. 3. Тимофеева С. А. Применение SWOT-анализа в процессе стратегического планирования при разработке инвестиционной политики на примере кредитной организации [Электронный ресурс] / С. А. Тимофеева, К. С. Мавродица. – Режим доступа : <http://www.orelgiel.ru>. – Название с экрана. 4. Кривеженко В. В. Управління фінансовою стійкістю банку як складова системи стратегічного управління / В. В. Кривеженко // Управління розвитком. – 2013. – № 22. – С. 46–48. 5. Финансовый портал "Минфин". – Режим доступа : <http://minfin.com.ua>.

---

**Кордиш О. Р.**

УДК [005.52:005.21]:625(477)

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **PEST-АНАЛІЗ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

*Анотация. Досліджено сутність PEST-аналізу та визначено значення його використання для виявлення макроекономічних факторів впливу на діяльність підприємств машинобудівної галузі України у конкурентному середовищі функціонування. Виявлено політичні, економічні, технологічні та соціокультурні фактори впливу на машинобудівну галузь.*

*Аннотация. Исследована сущность PEST-анализа и определено значение его использования для выявления макроекономических факторов влияния на деятельность предприятий машиностроительной отрасли Украины в конкурентной среде функционирования. Выявлены политические, экономические, технологические и социокультурные факторы влияния на машиностроительную отрасль.*

*Annotation. The nature of PEST-analysis has been studied and the value of its use for the detection of macroeconomic factors influencing the activities of enterprises of the engineering industry of Ukraine in the competitive environment has been evaluated. Political, economic, technological and socio-cultural factors influencing the machine-building industry have been identified.*

*Ключові слова: PEST-аналіз, макросередовище, стратегічний аналіз, галузь машинобудування.*

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується значним зростанням конкурентної боротьби більшості промислових підприємств. Такі умови передбачають здійснення ринкових перетворень, що приведуть до переходу до нових методів стратегічного управління, які зможуть забезпечити стійкий стан розвитку у мінливому зовнішньому середовищі.

Однією з найважливіших галузей промисловості будь-якої країни є машинобудування, яке відіграє значну роль у створенні матеріально-технічної бази господарства і є основою економіки будь-якої країни. Машинобудування забезпечує комплексну механізацію й автоматизацію виробництва, бере участь у прискоренні науково-технічного прогресу, виготовляючи засоби виробництва для різних галузей народного господарства.

У сучасних складних економічних умовах функціонування більшість підприємств машинобудування опинилися в кризовому становищі. Серед об'єктивних причин цього явища можна назвати негативні тенденції у внутрішньому середовищі суб'єктів господарювання та підвищення динамічності й невизначеності факторів зовнішнього середовища, що мають одночасний і різноспрямований вплив на перебіг процесів перетворень на підприємстві. Унаслідок одночасного посилення негативного впливу зовнішніх факторів і накопичення протиріч у внутрішньому середовищі підприємства стають руйнування його організаційного, економічного й виробничого механізмів функціонування, динамічне наростання проблем за відсутності своєчасних застережливих дій.

Важливе місце серед заходів, що забезпечують успішне виведення підприємства з кризи та адаптації до значних змін у зовнішньому середовищі, займає впровадження стратегічного управління на підприємстві.

Дослідженням даної тематики займається цілий ряд вчених, таких, як: Ачкасова О. В., Бартишевська Ю. М., Довгань Л. Є., Колісник М. К., Трухан О. Л., Шапуров О. О. та ін. [1 – 6].

Метою статті є визначення основних загроз та можливостей, які зумовлені зовнішнім середовищем, для підприємств машинобудівної галузі, що функціонують в Україні.

Одним з інструментів стратегічного управління є PEST-аналіз, який дає змогу визначити сукупність факторів зовнішнього впливу на функціонування підприємства.

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних (*political*), економічних (*economy*), соціальних (*society*) і технологічних (*technology*) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію розвитку машинобудування.





Політичні аспекти важливі тому, що вони регулюють владу, яка визначає ділове середовище машинобудування та одержання ключових ресурсів для його діяльності. Основна причина вичення економіки – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, що є найважливішою умовою діяльності галузей машинобудування. Аналіз економічних факторів впливу повинен мати системний характер і здійснювати комплексний моніторинг стану економіки країни та світової економіки в цілому, користуючись офіційною інформацією органів статистики та урядових звітів.

Здійснюючи аналіз економічних факторів впливу, необхідно звертати увагу на такі: темп економічного зростання, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, податкова та нормативна база і багато інших.

Аналіз соціокультурних факторів впливу дозволяє спрогнозувати зміни очікувань споживачів на основі зміни структури населення та міграції. Підприємство зацікавлене у високому рівні соціальної захищеності населення, а отже, і потенційних споживачів товарів, робіт або послуг даного підприємства. Ключовий показник – демографічний, оскільки від нього залежить потенціал зростання ринку та наповнення його споживачами.

Дослідження технологічних факторів призводить до вдосконалення технологій на підприємстві, можливості оновлення технічної оснащеності підприємства для виробництва нової продукції або надання більш якісних послуг. Запровадження нових технологій у виробництві веде за собою зростання продуктивності праці, оптимізації використання трудових ресурсів та основних засобів. У зв'язку з жорсткою конкуренцією та боротьбу за клієнтів, аналіз технологічного середовища – це забезпечення підприємства інформацією, що дозволить йому вчасно та адекватно реагувати на новинки науки і техніки.

Отже, на основі викладеного матеріалу можна сформувати матрицю PEST-аналізу, яку наведено у таблиці.

Таблиця

### PEST-аналіз машинобудівної галузі України

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1. Недовіра суспільства до влади та її органів [6]. 2. Понад 90 % підприємств машинобудування є недержавними, що практично виключає державне регулювання [6]. 3. Відсутність чітких стратегічних намірів щодо майбутнього національного промислового комплексу [1]. 4. Необхідність додержання норм СОТ у законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту [2]. 5. Нестабільність правового середовища	1. Висока вартість банківських кредитів. 2. Нестабільність валютного курсу. 3. Зростання конкуренції зовнішнього ринку. 4. Значні проблеми існують у взаємодії промисловості з фінансовим сектором, що не дозволяє забезпечувати потреби галузі в обігових коштах та інвестиціях [1]. 5. Низька рентабельність виробництва. 6. Відсутність потужних господарюючих суб'єктів, здатних на рівних конкурувати з іноземними ТНК
Соціокультурні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
1. Середній вік працівників на багатьох машинобудівних підприємствах перевищує 55 р. [2]. 2. Значний відплив за кордон висококваліфікованих спеціалістів, пов'язаних зі створенням і застосуванням комп'ютеризованих виробництв. 3. Недооцінка ролі машинобудування як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення. 4. Зниження привабливості праці в машинобудуванні. 5. Низька престижність праці у виробничій сфері.	1. Незначна інноваційна активність підприємств. 2. Практично все виробництво здійснюється на технічно відсталій, морально застарілій виробничій базі, створеній ще за радянських часів (30 – 50 років тому) [5]. 3. Продукція, що виробляється, у більшості своїй є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва. 4. Практично призупинено вибуття зношеного обладнання, продовжується його експлуатація.

Таким чином, у сучасних економічних умовах все більшого значення набуває стратегічних підхід до управління підприємством, у рамках якого здійснюється визначення й реалізація довгострокової стратегії, що забезпечить ефективне функціонування підприємства в умовах надзвичайно високої невизначеності й нестабільності.

Проведений PEST-аналіз макросередовища підприємств машинобудівної галузі є відправною точкою у формуванні фінансової стратегії з метою уникнення та запобігання загроз або використання конкурентних переваг підприємства для гармонійного функціонування у макросередовищі, зниження негативних впливів на діяльність підприємства.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Ачкасова О. В. Набір стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств у сучасних умовах / О. В. Ачкасова // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 12. – С. 150–154. 2. Бартишевська Ю. М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми, перспективи / Ю. М. Бартишевська // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 1(8). – С. 19–25. 3. Довгань Л. С. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. С. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури. – 2009. – 440 с. 4. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні / М. К. Колісник. – Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 208 с. 5. Трухан О. Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами / О. Л. Трухан // Вісник ЖДТУ "Економічні науки", – 2009. – № 1(47). – С. 137–140. 6. Шапуров О. О. Стан і тенденції розвитку машинобудування / О. О. Шапуров // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 45.



Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МАТРИЦІ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ**

*Анотація. Розглянуто механізм визначення фінансової стратегії управління підприємством. Визначено стадію фінансового розвитку підприємства на основі його позиції у матриці фінансових стратегій Ж. Франшона та І. Романе. Проаналізовано можливі варіанти зміни фінансової рівноваги.*

*Анотация. Рассмотрен механизм определения финансовой стратегии управления предприятием. Определена стадия финансового развития предприятия на основе его позиции в матрице финансовых стратегий Ж. Франшона и И. Романе. Проанализированы возможные варианты изменения финансового равновесия.*

*Annotation. The mechanism for determining the financial strategy of enterprise management was considered. The stage of financial development of a company based on its position in the matrix of financial strategies by J. Franshon and I. Romane was determined. The possible changes in financial balance were analyzed.*

*Ключові слова: фінансова стратегія, стадія фінансового розвитку, матриця Франшона – Романе, фінансово-господарська діяльність.*

У сучасних умовах фактори зовнішнього середовища, які впливають на фінансову діяльність підприємств, характеризуються постійними інтенсивними змінами, спостерігаються часті коливання кон'юнктури фінансового ринку, розвиток технічного прогресу, нестабільність державної економічної політики. За таких обставин неможливо здійснювати ефективно управління діяльністю підприємства без розробки чіткої і виваженої фінансової стратегії. Розробка фінансової стратегії дозволить підприємству завчасно адаптувати фінансову діяльність підприємства до майбутніх змін можливостей його розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Багато вчених присвятили свої праці питанням, що пов'язані зі стратегічним управлінням, в тому числі і формуванням фінансових стратегій, серед яких відомими є Д. Аакер, Акулов В. Б., Бланк І. А., Стоянова Е. С., Ж. Франшон, І. Романе та ін.

Метою статті є визначення стадії фінансового розвитку підприємства харчової галузі "Лихачовський м'ясокомбінат", оцінка наявних стратегічних альтернатив на основі матриці Франшона – Романе та надання рекомендацій щодо формування оптимальної фінансової стратегії.

Розробка фінансової стратегії підприємства на сучасному етапі базується на методологічних принципах нової концепції управління – "стратегічного управління", яка активно впроваджується з початку 70-х років у корпораціях США та більшості країн Західної Європи [3].

Процес розробки фінансової стратегії становить формування сукупності цілеспрямованих управлінських рішень, забезпечуючи підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку підприємства.

В економічній літературі існує декілька моделей розробки та класифікації фінансових стратегій підприємства, заснованих на різних фінансових показниках і різних методологічних підходах: управлінської парадигми, концепції стійкого зростання, методики рейтингових оцінок і т. д. Серед зарубіжних методик можна виділити фінансові матриці Ж. Франшона та І. Романе, моделі Бостонської консалтингової групи, а також методики російських авторів: підхід, заснований на класифікації фінансових рішень М. Сорокіна та підхід Акулова В. Б. Серед українських авторів, які найбільш чітко обґрунтовують алгоритм розробки фінансової стратегії, Бланк І. А. є найбільш відомим [3].

Матриця фінансової стратегії, запропонована французькими вченими Ж. Франшоном та І. Романе, базується на визначенні обсягу коштів, отриманих підприємством окремо у результаті господарської та фінансової діяльності та дає змогу з'ясувати поточне становище підприємства, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни фінансової стратегії, планувати його майбутнє становище, сформувати ефективну фінансову стратегію.

Результат господарської діяльності (РГД) становить суму бруто-результату експлуатації інвестицій та звичайного продажу майна з вирахуванням зміни фінансово-експлуатаційних потреб та виробничих інвестицій. Бруто-результат експлуатації інвестицій, який по суті є прибутком до вирахування амортизаційних відрахувань, фінансових витрат за позиковими коштами та податку на прибуток, уже на першому етапі є показником достатності коштів на покриття видатків [4].

Результат фінансової діяльності (РФД) характеризує політику підприємства щодо залучення позикових коштів, емісійну політику та виплату дивідендів, фінансові інвестиції, в тому числі в статутні

фонди інших підприємств. Для визначення показника результату фінансової діяльності із зміни позикових коштів разом із доходами від фінансової діяльності вираховуються фінансові витрати за позиковими коштами, податок на прибуток, дивіденди та інші витрати фінансової діяльності. Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) відповідно становить суму двох зазначених показників [2].

Відповідно до значень розрахованих показників визначається стадія розвитку підприємства, якій відповідає один із дев'яти квадрантів матриці фінансових стратегій.

При цьому у методології поданої матриці, описаної в підручнику під редакцією Стоянової Є. С. [4], використовується досить груба шкала оцінки РФГД і РФД: показники набувають значення "значно більше нуля", "значно менше нуля" і "приблизно дорівнює нулю". За правилами цієї методології присвоєння оцінки "більше нуля" або "менше нуля" в матриці Ж. Франсона та І. Романа неможливе. Результати аналізу компанії з використанням матриці носять дещо суб'єктивний характер, оскільки присвоєння номера квадранта на етапі її побудови підпорядковується індивідуальній думці аналітика про фінансову ситуацію в кожному конкретному році, а не конкретним вказівкам з методології матриці. Специфіка аналізованої компанії і стадія її життєвого циклу нав'язують свою логіку поведінки в матриці, і її характеристика буде коректна тільки після попереднього проведення фінансового аналізу компанії за допомогою основних фінансових коефіцієнтів (ліквідності, рентабельності тощо). Іншими словами, методика матриці не враховує галузевої специфіки діяльності компанії, що є певним її недоліком [5].

Результат розрахунків показників фінансово-господарської діяльності ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" наведено в таблиці.

Таблиця

#### Результат фінансово-господарської діяльності ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" (тис. грн)

Показники	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Брутто-результат експлуатації інвестицій	114,5	151,1	80,1
Зміни фінансово-експлуатаційних потреб	18,1	68,5	127,6
Виробничі інвестиції	21,7	28,0	21,5
Звичайний продаж майна	0	0	152,0
Результат господарської діяльності (РГД)	74,7	54,6	83,0
Зміни позикових коштів	0	0	0
Фінансові витрати за позиковими коштами	0	0	0
Податок на прибуток	7,4	32,9	12,7
Дивіденди	0	0	0
Інші доходи та витрати фінансової діяльності	0	0	0
Результат фінансової діяльності (РФД)	-7,4	-32,9	-12,7
Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД)	67,3	21,7	70,3

Так, результат фінансової діяльності ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" пов'язаний лише із виплатою податку на прибуток, оскільки підприємство не має фінансових витрат через відсутність позикових коштів у структурі капіталу підприємства та не здійснює інвестицій у капітал інших підприємств. У даній ситуації, хоч значення РФД є від'ємним, більш логічним є його інтерпретація "приблизно дорівнює нулю", в той час, як значення РГД можна вважати "значно більше нуля", враховуючи масштаби діяльності підприємства. Таким чином, протягом усього аналізованого періоду ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" займає позицію, яка відповідає квадранту 4 "Рантьє" (рисунк).

Показники	РФД << 0	РФД → 0	РФД >> 0
РГД >> 0	1 Батько омейства	4 Рантьє (2013 р., 2011 р., 2012 р.)	6 Материнське суцільство
РГД → 0	7 Епізодичний дефіцит	2 Сійка рівноваги	5 Атака
РГД << 0	9 Кризовий стан	8 Дилема	3 Нестійка рівновага

Рис. Позичування ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" у матриці фінансових стратегій у 2011 – 2013 роках

Лінія фінансової рівноваги підприємства проходить по головній діагоналі матриці та є спадною від квадранта 1 до квадранта 3. Тобто найбільш сприятливим для підприємства є його позиціонування у квадранті 1, найменш вигідним (у рамках збереження стану фінансової рівноваги) – квадрант 3. Квадрант 2 займає проміжне становище за обома критеріями, характеризується стійкою фінансовою рівновагою, за таких умов підприємство має найбільшу кількість можливих варіантів зміни фінансового стану. Над діагоналлю матриці знаходиться зона успіхів, під діагоналлю – зона дефіцитів [6].

Для 4-го квадранта, якому відповідає позиція ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" у 2011 – 2013 роках, характерна ситуація, коли результат фінансово-господарської діяльності позитивний. Існує певний надлишок ліквідних коштів. У процесі використання позикового капіталу у розпорядженні підприємства з'являються вільні кошти для реалізації проектів. При цьому варто звернути увагу на динаміку ключових показників та зміну позиції підприємства в межах квадранта.



Тенденція зміни результатів від фінансової та господарської діяльності є дещо негативною у 2012 році та характеризується поверненням в 2013 році у становище, близьке до вихідного. При цьому фінансування підприємства здійснюється за рахунок власних коштів та засноване на принципах самофінансування, про що також свідчить результат від фінансової діяльності, близький до нуля. Тобто кредити не залучалися, що також пов'язано зі складністю отримання позикових коштів у сучасних умовах розвитку кредитного ринку та їх значна вартість для підприємства. З одного боку, така позиція забезпечує мінімізацію відсоткового ризику та рівня фінансової залежності підприємства, а з іншого, – зменшується рентабельність капіталу власників. Таким чином, подальша відмова від використання позикових ресурсів була б необґрунтованою.

Для переходу до найбільш сприятливого квадранту 6 підприємству достатньо збільшити результат фінансової діяльності за рахунок залучення позикових коштів чи отримання доходів від фінансових інвестицій, однак на практиці такі дії відповідно призведуть до зниження результату господарської діяльності через додаткові витрати, пов'язані з цим, тому в науковій літературі можливими сценаріями розвитку зазначають переміщення в квадранти 1, 2, 7.

За стабільної економічної ситуації, зростання або навіть стабільного рівня рентабельності і незначної конкуренції на ринку, можливі переміщення у квадрант 1, під час значного зростання рентабельності і прискорення оборотності коштів, що супроводжуються значними зовнішніми виплатами, підприємство може переміститися у квадрант 2, а під час погіршення показників – у квадрант 7.

За умови, якщо керівництво ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" буде дотримуватися стратегії обмеження позикових ресурсів для забезпечення фінансової стійкості, це може стати причиною недостатності оборотних активів. Така загроза реалізується у випадку затримки платежів з боку дебіторів підприємства, що, у свою чергу, спричинить зменшення результату від господарської діяльності через невідповідність термінів витрачання та надходження грошових коштів – у такому випадку підприємство потрапить до квадранту "Епізодичний дефіцит". У такому разі керівництво буде змушене застосовувати жорстку кредитну політику стосовно клієнтів, що негативно може вплинути і на конкурентну позицію підприємства.

Отже, підприємство в четвертому квадранті характеризується тим, що не використовує всі свої потенційні можливості з нарощування оборотних коштів або прискорення їх обігу. Таке підприємство має достатній запас коштів, однак воно вкладає їх не у власне виробництво, а надає товарні кредити своїм партнерам. Із квадранта 4 підприємство може переміститися тільки в гірші квадранти. За рахунок фінансової діяльності підприємство може лише втримуватися в цьому квадранті, але не може поліпшити своє фінансове становище.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с. 2. Акулов В. Б. Финансовый менеджмент : электронный учебник [Электронный ресурс] / В. Б. Акулов. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m148>. – Название с экрана. 3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, 2006. – 520 с. 4. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник / под ред. Е. С. Стояновой. – 6-е изд. – М. : Изд-во "Перспектива", 2010. – 656 с. 5. Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франшиза и Романа в стратегическом финансовом анализе [Электронный ресурс] / М. Л. Дорофеев. – Режим доступа : <http://www.1-fin.ru/?id=417>. – Название с экрана. 6. Горова О. О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги / О. О. Горова // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 110–114.

---

**Ле Хонг Фионг**

УДК 339.137.2

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ "НОВОВОДОЛАЗЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

*Анотація. Проведено дослідження конкурентоспроможності підприємства за допомогою оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства і побудови карти стратегічних груп. Запропоновано можливі стратегічні напрями розвитку проаналізованого підприємства з урахуванням визначеної конкурентної позиції.*

*Аннотация. Проведено исследование конкурентоспособности предприятия с помощью оценки конкурентоспособности продукции предприятия и построения карты стратегических групп. Предложены возможные стратегические направления развития проанализированного предприятия с учетом определенной конкурентной позиции.*

---

© Ле Хонг Фионг, 2014

*Annotation. The article is concerned with the analysis of the enterprise's competitiveness by evaluating the product competitiveness and constructing the map of strategic groups. The possible strategic development directions of the analyzed enterprise considering a certain competitive position are proposed.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, конкуренти, конкуренція, стратегія, карта стратегічних груп.*

В умовах ринкової економіки оцінка конкурентоспроможності товару, який пропонується споживачам, і вивчення середовища підприємства, зокрема конкурентного, є основою для розробки стратегії і тактики діяльності підприємства на ринку, необхідною умовою в процесі управління маркетинговою товарною політикою підприємства, що й обумовлює актуальність дослідження даної теми.

Метою роботи є проведення оцінки та аналізу конкурентоспроможності ПАТ "Новодолазський молокозавод" на основі оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства і побудови карти стратегічних груп конкурентів, використовуючи їх статистичні дані, для подальшого розроблення стратегічних напрямів розвитку досліджуваного підприємства.

Дослідженням проблемних питань з оцінки конкурентоспроможності підприємства займалися багато молодих вчених, серед яких можна виділити: Саєнко М. Г., Антонюк К. І., Антонюк Д. А. та ін.

Основою для оцінки конкурентоспроможності будь-якого виду продукції повинне бути комплексне дослідження ринку, що дозволить не просто визначити деякий абстрактний "базовий зразок", але і правильно оцінити місце товару на даному ринку в зіставленні з аналогічними оцінками реальних і можливих суб'єктів ринку.

Конкурентоспроможність продукції – це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, низькою порівняно ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна-якість, відповідністю умовам даного ринку, часу продаж і перевагам споживача, а також відмінністю в кращий бік її основних характеристик від аналогічних [1].

Молочний ринок України в цілому і молочний ринок Харківщини зокрема, характеризується високим рівнем конкуренції завдяки великій чисельності виробників молочної продукції. Конкурентами ПАТ "Новодолазський молокозавод" на ринку молочної продукції Харківщини виступають не тільки харківські заводи і комбінати, але також великі київські суб'єкти господарювання. Для аналізу рівня конкуренції у галузі об'єктами дослідження є основні 5 підприємств-конкурентів: Куп'янський молочноконсервний комбінат, ТОВ "Балмолоко", ПАТ "Вімм-Білл-Данн Україна", ТОВ "С-транс" (Зміїв), ПП "Білоцерківська агропромислова група".

Слід оцінити конкурентів із використанням 5 бальної шкали оцінювання (де 1 – найнижчий рівень показника, 5 – найвищий рівень показника) і результати розрахунків рівня конкуренції у галузі наведено у таблиці.

Таблиця

#### Аналіз прямих конкурентів на ринку

№ п/п	Показники	Об'єкт дослідження ПАТ "Новодолазський молокозавод"	Прямі конкуренти					Розрахунок рівня конкуренції у галузі ( $k_r$ ) за окремими показниками $k_{r_n} = (ст. 3 + ст. 4 + ст. 5 + ст. 6 + ст. 7 + ст. 8) / (n + 1)$
			Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Конкурент 5	
1	Індивідуальність товару	2	4	4	4	3	4	$k_{r1} = 3,5$
2	Популярність торгової марки	2	4	4	5	3	5	$k_{r2} = 3,8$
3	Можливість розширення ринкових сегментів	3	3	4	4	3	4	$k_{r3} = 3,5$
4	Ефективність використання виробничих можливостей	2	3	4	5	3	4	$k_{r4} = 3,5$
5	Гнучкість політики цін	3	4	4	3	4	3	$k_{r5} = 3,5$
6	Можливість виходу з ринку	4	3	3	1	5	1	$k_{r6} = 2,8$
7	Використання сучасних інформаційних систем	1	2	2	4	2	3	$k_{r7} = 2,3$
Розрахунок рівня конкуренції у галузі ( $k_r$ ) за окремими конкурентами		$k_{оп} = 2,43$	$k_1 = 3,29$	$k_2 = 3,57$	$k_3 = 3,71$	$k_4 = 3,29$	$k_5 = 3,43$	$k_r = 23 / 7 = 3,29$ $k_r = 19,71 / 6 = 3,29$

Розрахований показник рівня конкуренції у молочної галузі склав 3,29 (> 2,5). Виходячи з розрахованих даних таблиці, можна зробити висновки, що конкуренція в галузі знаходиться на рівні вище середнього. Причиною є випуск однотипної продукції, велика кількість продавців на ринку та кризовий стан у галузі. Підприємство, яке досліджується, знаходиться на останньому місці за рівнем конкурентоспроможності продукції серед досліджуваних об'єктів (показник рівня конкуренції





склав 2,43). З одного боку, можна робити висновки про неконкурентоспроможність ПАТ "Нововодолазький молокозавод", з іншого боку необхідно зазначити, що за масштабами виробництва Нововодолазький молокозавод є малим бізнесом, спрямованим на забезпечення насичення локального ринку споживчими товарами, тобто на даний час молокозавод не ставить своєю головною місією завоювання великих частин ринку, нових ринків збуту.

Слід зазначити, що оцінка конкурентоспроможності продукції відіграє велике значення у ході визначення слабких сторін та можливих конкурентних переваг підприємства на основі аналізу відповідних параметрів.

Для більш детального аналізу позиції ПАТ "Нововодолазький молокозавод" на молочному ринку Харківщини додатково слід побудувати карту стратегічних груп, яку складають на основі розміщення галузевих стратегічних груп відповідно до їх ринкової позиції на двомірній площині з використанням двох стратегічних змінних. У даному випадку в якості змінних значень виступають чистий прибуток і власний капітал. Слід побудувати стратегічну карту на основі цих 2-х показників, які будуть осями, за допомогою наявних статистичних даних за Нововодолазьким молокозаводом і основними восьми підприємствам-конкурентам (рисунк).

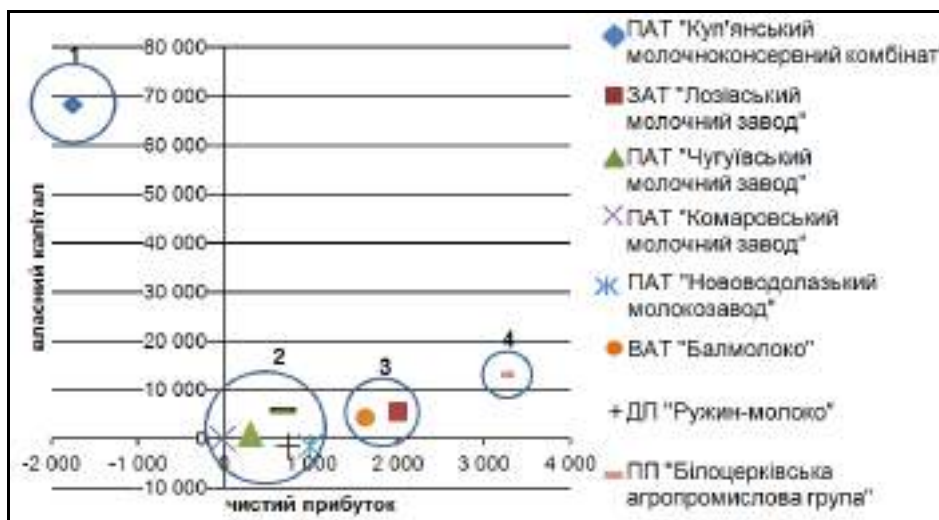


Рис. Карта стратегічних груп конкурентів молочного ринку Харківщини у 2012 році

Побудована карта стратегічних груп дає змогу виділити чотири основних стратегічних груп. Розміщення декількох стратегічних груп на карті означає, що групи конкурентів виступають на ринку з різними стратегіями; кожний з них застосовує свої власні прийоми конкурентної боротьби й займає відособлену позицію на ринку. Використання на карті кіл різного діаметра (діаметр відповідає загальному обсягу продажів суб'єктів підприємництва, згрупованих у стратегічні групи) дозволяє наочно відобразити відносні розміри кожної стратегічної групи [2].

До першої стратегічної групи входить лише одне підприємство – Куп'янський молочноконсервний комбінат із великим об'ємом власного капіталу і широким асортиментом молочної продукції, який відрізняється порівняно високою маркетинговою активністю та широким географічним масштабом діяльності на молочному ринку в Україні взагалі.

ПАТ "Нововодолазький молокозавод" належить до другої стратегічної групи, яка охоплює також Чугуївський, Комарівський молочний завод, ДП "Ружин-молоко" і Харківський молочний комбінат. Члени цієї групи характеризуються середньою потужністю виробництва. Можна припустити, що підприємства цієї групи мають різний імідж, але через відсутність відповідних досліджень доцільно вважати це суб'єктивним питанням і об'єднати їх в одну стратегічну групу [3]. На карті стратегічних груп конкурентів ці підприємства знаходяться близько один до одного, що свідчить про високий рівень конкуренції між ними.

Третю стратегічну групу складають ВАТ "Балмолоко" і ЗАТ "Лозівський молочний завод", які мають середній об'єм певного чистого прибутку, середні темпи зростання частки ринку, порівняно високий рівень матеріально-технічного забезпечення.

До четвертої стратегічної групи належить ПП "Білоцерківська агропромислова група" – провідний виробник натуральних, високоякісних молочних продуктів, що здобули визнання споживача на більшості території України. Підприємство характеризується високою величиною чистого прибутку, розвиненістю інноваційної діяльності, маючи широкий асортимент продукції і охоплюючи великий сегмент ринку збуту.

Побудована карта стратегічних груп конкурентів свідчила про високу диференціацію молочних підприємств на ринку Харківського регіону. Аналізоване ПАТ "Нововодолазький молокозавод" займає досить вузький сегмент ринку молочних продуктів, який характеризується високим рівнем конкуренції в галузі з великою кількістю гравців. Найближчими конкурентами досліджуваного підприємства є Чугуївський, Комарівський молочний завод, ДП "Ружин-молоко" і Харківський молочний комбінат. Порівняно зі своїми конкурентами Нововодолазький молокозавод займає більш слабку позицію на ринку, яка пов'язана з від'ємним значенням власного капіталу і невеликим масштабом господарської діяльності, що перешкоджає його динамічному розвитку і просуванню на ринку.



Таким чином, визначення конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки конкурентоспроможності продукції і визначення стратегічних груп на ринку залишається достатньо суб'єктивним дослідженням. Для отримання більш об'єктивної інформації треба проводити маркетингові дослідження за більш тривалий період часу і володіти певним об'ємом досвіду в даній галузі господарювання.

Основними стратегічними напрямками розвитку ПАТ "Нововодолазький молокозавод" у найближчий час можна запропонувати завоювання авторитету, довіри споживачів та утримання міцних позицій підприємства на локальному ринку молочних продуктів Харківського регіону через підвищення впізнаваності і популярності своєї торгової марки, вдосконалення асортименту, якості та смачності виробничих продуктів, проведення маркетингових досліджень у молочній галузі, використання сучасних інформаційних систем проведення рекламної акції шляхом розміщення детальної інформації о продукції в мережах Інтернету і створення власної офіційної веб-сторінки підприємства.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – 223 с. 2. Практикум з навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит" усіх форм навчання / укл. І. В. Журавльова, О. О. Порожняк. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 80 с. 3. Антонюк К. І. Побудова карти стратегічних груп ринку бізнес-освіти Запорізької області / К. І. Антонюк, Д. А. Антонюк // Економічний вісник НТУУ "КПІ" : збірник наукових праць. – 2011. – № 8. – С. 320–326.

УДК 658.15:005.21

**Нгуєн Нгок Ань**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СКЛЯНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*Анотація. Проведено аналіз досліджень з визначення порядку побудови стратегічної карти управління фінансовою стійкістю підприємств скляної промисловості. Проведено аналіз факторів зовнішнього ділового середовища (PEST-аналіз) і SWOT-аналіз.*

*Аннотация. Проведен анализ исследований по определению порядка построения стратегической карты управления финансовой устойчивостью предприятий стекольной промышленности. Проведен анализ факторов внешней деловой среды (PEST-анализ) и SWOT-анализ.*

*Annotation. The analysis of research on the determination of the order of constructing a strategy map of managing companies financial stability of the glass industry has been conducted. The analysis of external factors in the business environment (PEST-analysis) and the SWOT-analysis have been made.*

*Ключові слова: управління фінансовою стійкістю, стратегічна карта, скляна промисловість, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.*

У ринковій економіці стабільний розвиток підприємств промисловості багато в чому залежить від їхньої фінансової стійкості. Існуючі методи визначення фінансової стійкості підприємств є лише методами оцінки ефективності діяльності підприємства, а не механізмами управління фінансовою стійкістю підприємств. Тобто за даними методиками можна обчислити ряд показників, що відображають параметри фінансової стійкості, але не можливо отримати модель управління нею.

Одним з існуючих варіантів вирішення даної проблеми є створення та використання комплексної системи управління підприємством, яка б давала змогу задіяти всі організаційні одиниці до роботи, спрямованої на досягнення головної стратегічної мети – підвищення фінансової стійкості підприємства. Організація цільового стратегічного управління фінансовою стійкістю допомагає підвищити рівень стійкості фінансового стану, створити ефективно підґрунтя для системи заходів антикризової політики управління фінансами підприємств. Ефективно розроблений механізм структуризації цілей стратегії управління фінансовою стійкістю забезпечує взаємозв'язок і єдину цільову спрямованість заходів антикризового управління фінансами підприємства, що дає змогу реалізувати програми фінансової стабілізації та закласти підґрунтя фінансової стратегії на прискорення економічного зростання [1].



Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оціночних показників, є методологія розробки "стратегічних карт" розвитку підприємства.

Незважаючи на всю важливість для управління реалізацією стратегії, процес використання стратегічних карт особливо для підприємств з виробництва скляної продукції підприємств залишається не достатньо дослідженим у практиці управління підприємствами. На практиці підприємства досить часто стикаються із труднощами саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного управління в західних країнах присвячені наукові дослідження, що викладені у працях: І. Акоффа, О. Віханського, Е. Долана, П. Друкера, А. Градова, Б. Карлоффа, У. Кінга, Д. Кліланда, Д. Нортон, М. Портера, П. Роуза, Дж. Сінкі-молодшого, А. Томпсона, Е. Чандлера, Майкла Х. Мескона, Г. Мінцберга, Ф. Хедоурі, Дж. Шонессі та ін. Різноманітні проблеми стратегічного управління розглядаються у працях українських науковців, зокрема: В. Білошапки, І. Бланка, В. Василенка, А. Герасимовича, І. Гітленка, Л. Довганя, А. Єпіфанова, О. Васюренка, І. Волошка, О. Кириченка, С. Козьменка, В. Кочеткова, В. Немцова, В. Міщенко, І. Сала, О. Скібіцького, О. Шевцової, З. Шершньової, Ф. Шпиґа та ін. Незважаючи на велику кількість наукових робіт з означеної тематики, залишається недостатньо дослідженим механізм формування стратегічних орієнтирів для підприємств скляної промисловості. Ця проблема може бути вирішена за допомогою стратегічних карт як механізму розподілу конкретних стратегічних цілей діяльності і визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними, а також порядку призначення відповідальних за реалізацію даних цілей.

Метою статті є визначення порядку побудови стратегічної карти управління фінансовою стійкістю підприємств скляної промисловості, що є підґрунтям для вибору політики управління їх фінансовою стійкістю.

Необхідність системи управління фінансовою стійкістю на підприємстві досліджено Р. Капланом та Д. Нортон, які засвідчили той факт, що в основному компанії орієнтуються на фінансові показники своєї діяльності, керуючись принципом підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зниження витрат на підвищення кваліфікації робочих кадрів, скорочення витрат на проведення маркетингових заходів, обслуговування клієнтів та інше. Проводячи таку політику менеджери досягали збільшення фінансових показників у короткостроковій перспективі, нехтуючи стратегічним розвитком підприємства. Також слід зауважити, що співробітники багатьох підприємств не були ознайомлені зі стратегією компанії, тому не розуміли своєї ролі у самому процесі реалізації стратегії. З цього виходить, що співробітники не мають мотивації в підвищенні ефективності виконання стратегічних планів.

Для вирішення цих проблем пропонується система управління фінансовою стійкістю підприємства, яка б дозволила розділити стратегію підприємства на конкретні цілі та показники, створити прямі зв'язки між управлінською та тією структурою, якою керують, декомпонувати стратегічні цілі підприємства в окремі процеси та дії, які б були зрозумілі кожному співробітнику, відслідковувати зміни навколо підприємства, контролювати виконання розробленої стратегії.

Розробку стратегії підприємства слід розпочати з побудови стратегічної карти – графічної інтерпретації стратегії підприємства у вигляді взаємопов'язаних, послідовних цілей.

Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження запропонованої системи показників оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією загальної стратегії підприємства [2, с. 5].

Стратегічна карта – документ, що дозволяє зафіксувати прийняту на підприємстві стратегію розвитку. Створення стратегічної карти – необхідний крок для визначення проєкцій, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Призначенням стратегічних карт є сприяння реалізації стратегії підприємства, що на більшості вітчизняних підприємствах має формальний характер.

Використання стратегічних карт полягає у здійсненні впливу на працівників підприємства для досягнення його стратегічних цілей і реалізується через обчислення стратегічних показників, мотивування працівників на їх досягнення чи перегляд стратегічної карти. Стратегічна карта дозволяє донести до окремих підрозділів і співробітників організації їх роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті.

Використання стратегічних карт полягає у плануванні, організуванні, заохоченні персоналу на досягнення поставлених стратегічних цілей, контролюванні виконання стратегічних заходів, внесенні коректив до структури і змісту стратегічних карт, що відповідають змінам у зовнішньому середовищі діяльності підприємства та його стратегії тощо.

Поняття стратегічних карт іноді ототожнюється із поняттям збалансованої системи показників. Проте стратегічні карти лише доповнюються збалансованою системою показників як системою звітності підприємства [3, с. 100].

Аналіз літературних джерел та публікацій дає змогу стверджувати, що стратегічні карти можна використовувати спільно зі збалансованою системою показників, і окремо. Ця особливість впливає із різних можливостей щодо формування і впровадження стратегічних карт. Наприклад, формуючи стратегічні карти окремо від збалансованої системи показників, їх слід і надалі окремо від неї використовувати.

У свою чергу, збалансована система показників забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства, дозволяє прогнозувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднує різні стратегічного та оперативного управління, контролює найістотніші фінансові і нефінансові показники діяльності підприємства. Ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність бізнес-процесів і роботи всього підприємства в цілому, кожного його підрозділу і кожного співробітника визначається значеннями так званих ключових показників ефективності, які тісно пов'язані з системою мотивації співробітників. Показники з їх цільовими і граничними значеннями визначаються так, щоб максимально

охопити всі критичні області, що впливають на реалізацію стратегії. Таким чином, збалансована система показників – це система вимірювання ефективності діяльності всього підприємства (система стратегічного планування), заснована на баченні і стратегії, яка відображає найважливіші аспекти бізнесу.

Для побудови збалансована система показників, як основи стратегічної карти з реалізації стратегії управління фінансовою стійкістю підприємств скляної промисловості, перш за все, слід провести аналіз факторів зовнішнього ділового середовища (PEST-аналіз) і аналіз ринкової ситуації за факторами потенціалу самої галузі та можливостей і загроз з боку ринкового середовища (SWOT-аналіз).

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища [4], що можуть вплинути на стратегію розвитку підприємств скляної промисловості (табл. 1).

Таблиця 1

#### PEST-аналіз галузі скляної промисловості

Економічні фактори	Соціальні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загрозливо висока інфляція.</li> <li>2. Нестабільний курс гривні.</li> <li>3. Позитивна динаміка ВВП.</li> <li>4. Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку.</li> <li>5. Нестача обігових коштів у підприємств.</li> <li>6. Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків.</li> <li>7. Криза у світовій фінансовій системі.</li> <li>8. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається.</li> <li>9. Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси).</li> <li>10. Недостатній обсяг інвестицій в галузі.</li> <li>11. Фактична відсутність конкуренції як стимульовального чинника.</li> <li>12. Низька рентабельність виробництва</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах.</li> <li>2. Недооцінювання ролі галузі як елемента економічної та соціальної захищеності значної частини населення.</li> <li>3. Скорочення працездатного населення</li> <li>4. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності.</li> <li>5. Зниження привабливості праці в галузі.</li> <li>6. ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам галузі і сучасних прогресивних принципів діяльності підприємств.</li> <li>7. Низька престижність праці у виробничій сфері</li> </ol>
Політичні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переважна частка підприємств галузі є приватизованими.</li> <li>2. Чергові вибори Президента України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів.</li> <li>3. Необхідність додержання норм СОТ у законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту.</li> <li>4. Надмірна політизація суспільства.</li> <li>5. Недовіра суспільства до влади і її органів.</li> <li>6. У зв'язку зі вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Україна не є лідером у передових напрямках виробництва скляної продукції.</li> <li>2. Значне зношування активної частини основних фондів.</li> <li>3. Продукція, що випускається, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва.</li> <li>4. Незначна інноваційна активність підприємств</li> </ol>

SWOT-аналіз потенціалу розвитку підприємств скляної промисловості України є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик ринкового середовища і галузі скляної промисловості. Оцінювання сильних і слабких властивостей галузі стосовно можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи галузі та можливі шляхи їх реалізації (табл. 2).

Таблиця 2

#### SWOT-аналіз галузі скляної промисловості

Слабкі властивості	Загрози зовнішнього ринкового середовища
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня конкурентоспроможність продукції.</li> <li>2. Відсутність системи сервісного обслуговування (як правило, сервісне обслуговування передбачає контракти).</li> <li>4. Нестача оборотних коштів.</li> <li>5. Низька ефективність просування на закордонні ринки.</li> <li>7. Недостатня наявність кваліфікованих кадрів, фахівців і робітників.</li> <li>9. Низька продуктивність праці.</li> <li>10. Низька інноваційна активність.</li> <li>11. Високий рівень зношення активної частини основних фондів.</li> <li>12. Низька інвестиційна привабливість.</li> <li>13. Політика власників направлена на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток.</li> <li>14. Не сформовано корпоративну культуру компаній на інноваційний розвиток.</li> <li>15. Відсутність портфеля перспективних розробок продукції для запровадження у виробництво</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання конкуренції на ринках СНД не на користь України.</li> <li>2. Зростання негативних наслідків світової фінансової кризи.</li> <li>3. Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Південно-Східна Азія.</li> <li>4. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами.</li> <li>5. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку галузі.</li> <li>6. Зростання цін на сировину.</li> <li>7. Нестабільність курсів світових валют</li> </ol>
Сильні властивості	Можливості в зовнішньому ринковому середовищі
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність окремих підприємств, які випускають унікальну продукцію, що має попит на зовнішніх ринках.</li> <li>2. Зберілися традиції та досвід виробництва продукції.</li> <li>3. Наявність галузевих НДІ і КБ, що мають у своєму розпорядженні фахівців</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносно стабільний попит на ринку Росії та інших країн СНД.</li> <li>2. Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Північної Америки.</li> <li>3. Можливість поживлення внутрішнього ринку України</li> </ol>





З проведеного дослідження випливає, що на сьогодні, галузь промисловості з виробництва скляних виробів України перебуває в депресивному стані.

Враховуючи результати проведеного аналізу для галузі можна побудувати стратегічну карту для візуального подання стратегії підприємств скляної промисловості та її перенесення на операційний рівень діяльності. Це реалізується через вираження стратегічних цілей підприємства за допомогою показників, які об'єднуються у блоки: "Фінанси", "Ринок", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання і освіта". Функціональне призначення стратегічних карт полягає у сприянні реалізації стратегії, завдяки чому вони вважаються системою стратегічного управління підприємством.

У верхній частині стратегічної карти розташовується проекція фінансів організації. У загальному випадку вона охоплює стратегії зростання і результативності.

Другий рівень карти – проекція клієнтів. Вона показує, як організація прагне виглядати в очах клієнтів, тобто це конкурентна пропозиція компанії. Проекція клієнтів критично важлива для загальної стратегії організації, тому що вона чітко визначає вибір ринкової позиції компанії і ключових клієнтів, на яких вона орієнтується.

Третій рівень, або проекція внутрішніх бізнес-процесів, значною мірою визначається перспективою клієнтів. Цей ракурс визначає ключові внутрішні процеси, в яких організація повинна перевершити конкурентів, щоб виконати завдання, виражене в конкурентній пропозиції.

В основі загальної стратегічної карти лежить четвертий рівень – корпоративний план (чи проекція) навчання і освіти. Ця проекція визначає основні елементи культури, технології та навичок, які критично важливі для організації, якщо вона дійсно планує виконувати свої внутрішні процеси, тобто і стратегію. Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті вперше дозволяють організаціям ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях організації.

Аналітична цінність інформації, яка зображена графічно у вигляді моделі стратегічних карт, дає змогу керівництву підприємства, вивчивши характер тенденцій, вибрати фінансову політику управління підприємства (агресивну, помірну, консервативну), яка забезпечить досягнення кінцевої мети функціонування підприємства впродовж стратегічного періоду.

В умовах визначених тенденцій розвитку вітчизняної галузі скляної промисловості використання стратегічних карт як системи керування процесами і персоналом сприяє інтенсифікації діяльності підприємств. Аналітична цінність інформації, яка зображена графічно у вигляді моделі стратегічних карт, дає змогу керівництву підприємства, вивчивши характер тенденцій, вибрати фінансову політику управління підприємства (агресивну, помірну, консервативну), яка забезпечить досягнення кінцевої мети функціонування підприємства впродовж стратегічного періоду. З погляду ефективного управління підприємством такий підхід дозволяє знаходити оптимальні показники доходності та ризику, зменшувати суперечність між іншими функціональними стратегіями підприємства та довгостроковими операційними цілями розвитку підприємства, гармонізуючи їх.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Бойко І. В. Збалансована система показників та її роль в прийнятті стратегічних управлінських рішень [Текст] / І. В. Бойко // "Економічні науки" – Серія "Облік і фінанси" – 2011. – № 8 – Ч. 2. 2. Приймак І. І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 – "Економіка та управління національним господарством" / І. І. Приймак. – 2007. – 24 с. 3. Ходякова О. В. Механізм стратегічного управління фінансовою стійкістю промислово-господарських систем / О. В. Ходякова // Економіка и организация управления. – 2010. – № 7(1). – С. 91–104. 4. Холт Р. Н. Основы финансового менеджмента / Р. Н. Холт. – М. : Дело, 1993. – 321 с.

---

**Пиріг Г. В.**

УДК 664(477):[005.52:005.33]

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **SWOT-АНАЛІЗ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

*Анотація. Розглянуто один із методів стратегічного управління такої, як SWOT-аналіз. Проведено аналіз харчової промисловості на прикладі ПАТ "Ковельмолоко", а саме аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища.*

*Анотация. Рассмотрен один из методов стратегического управления такой, как SWOT-анализ. Проведен анализ пищевой промышленности на примере ОАО "Ковельмолоко", а именно анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, изучение внешней и внутренней среды.*

---

© Пиріг Г. В., 2014



*Annotation. One of the methods of strategic management such as SWOT-analysis has been studied. Analysis of the food industry company PJSC "Kovelmoloko", including the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats, the study of the external and internal environment has been conducted.*

*Ключові слова: SWOT-аналіз, харчова галузь, загрози, можливості, зовнішнє та внутрішнє середовище.*

Однією з актуальних проблем в умовах нестабільного політично-економічного становища України є забезпечення стійкого фінансово-економічного розвитку підприємств. Економічне становище України залежить від економічного становища підприємств.

Головною умовою ефективності функціонування підприємства є чітко сформована стратегія. Стратегічна політика підприємства є важливою, тому у фінансовому аспекті вона не тільки допомагає закріпити позиції на ринку, але й буде сприяти тенденції розвитку підприємства в цілому.

Для формування фінансової стратегії підприємства необхідно врахувати її зовнішнє та внутрішнє середовище та оцінити їх. Необхідність цього полягає у здійсненні аналізу підприємства внутрішнього середовища з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися такими зовнішніми можливостями [1].

Дослідженням даної тематики займається ряд вчених, а саме: Бланк І. А., Косянчук Т. Ф., Рибінцев В. О., Сасенко М. Г. та ін. [1 – 5].

Метою статті є дослідження складу значення використання SWOT-аналізу для виявлення конкурентних можливостей на прикладі ПАТ "Ковельмолоко". Для досягнення мети необхідно застосування розширеної SWOT-матриці для аналізу факторів середовища діяльності підприємства у ході формування стратегії та проведення SWOT-аналізу ПАТ "Ковельмолоко" для виявлення конкурентних переваг і прийняття оптимальних рішень щодо усунення існуючих загроз підприємства.

Для більшості підприємств харчової промисловості характерним є те, що вони не мають офіційно прийнятих планів і у них відсутній механізм планування, а саме відсутня система норм і нормативів, технологій планового процесу, організаційних структур планування тощо. Досить часто підміняється різного виду рішеннями підприємства про ті чи інші напрями господарської діяльності, які, зазвичай, розраховані на досить короткий період часу і за відсутності необхідного підходу можуть стати однією з причин виникнення проблемної ситуації в перспективі.

З метою уникнення кризових ситуацій важливим методичним та практичним аспектом забезпечення ефективного розвитку харчової промисловості на перспективу є формування SWOT-аналізу. За допомогою SWOT-аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства та можливості і загрози будь-якого підприємства та надати рекомендації до поліпшення ситуації на підприємстві.

Так, для підприємств харчової промисловості ефективне планування виробництва продукції та потреб у сировині стає сьогодні важливою умовою конкурентоспроможності. Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління конкурентоспроможністю.

Проведення SWOT-аналізу підприємства передбачає аналіз поточної ситуації, а саме: оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення конкурентних переваг і недоліків, прогноз майбутнього – прогноз тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів, розробка вимог та рекомендацій, спрямованих на посилення переваг і подолання недоліків кожного з факторів [3].

SWOT-аналіз є важливою діагностичною процедурою, своєрідною бізнес-технологією, яка містить оцінку стану підприємства, незадіяних ресурсів і загроз діяльності підприємства. Такий аналіз є винятково ефективний, доступний, дешевий спосіб оцінки стану проблемної й управлінської ситуації підприємства. Це універсальний метод, що може використовуватися для аналізу діяльності конкретних підрозділів. Так, застосування технології SWOT-аналізу маркетинговою службою у ході оцінки основних конкурентів створює прекрасні передумови для розробки тактики конкурентної боротьби й забезпечення конкурентних переваг.

У менеджменті така методика допоможе систематизувати проблемні ситуації, краще усвідомити структуру ресурсів, на які варто опиратися в удосконалюванні діяльності й розвитку організації.

Для успішного застосування SWOT-аналізу підприємства важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для підприємства є врахування стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію і, бачачи ясну картину, приймати виважені рішення, що стосуються розвитку підприємства. Таблиця SWOT-аналізу та виявлення альтернативні стратегічні завдання необхідні для подальшого аналізу, вибору стратегії розвитку підприємства і вибору кращою маркетингової стратегії. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості підприємства і зовнішню ситуацію. Слід провести SWOT-аналіз підприємства ПАТ "Ковельмолоко" (табл. 1).

Для простого проведення SWOT-аналізу виконується у формі таблиці, поділеної на чотири сектори. У табл. 1 наведено перелік зовнішніх і внутрішніх факторів для ПАТ "Ковельмолоко": сильні та слабкі сторони підприємства, ринкові можливості та загрози підприємства [3].

Таблиця 1

#### SWOT-аналіз підприємства ПАТ "Ковельмолоко"

S (strength) – сильні сторони	W (weaknesses) – слабкі сторони
1	2
1. Висока якість продукції. 2. Гнучка політика цін. 3. Великий асортимент продукції	1. Недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів. 2. Нестійке фінансове становище підприємства. 3. Низька рекламна активність

1	2
4. Конкуреноспроможний товар, який користується масовим попитом. 5. Налагоджена збутова мережа	4. Слабка маркетингова політика. 5. Стандартні методи просування продукції на різних ринках
O (opportunities) – можливості	T (threats) – загрози
1. Розширення асортименту продукції. 2. Розвиток конкурентних відносин. 3. залучення висококваліфікованого персоналу. 4. Створення нових каналів збуту. 5. Використання нових технологій	1. Посилення конкурентного тиску. 2. Високий рівень інфляції. 3. Девальвація національної валюти. 4. Соціально політична нестабільність. 5. Зниження доходів споживачів внаслідок фінансової нестабільності

Після проведення SWOT-аналізу підприємства можна виділити такі сильні сторони: стійка конкурентна позиція за рахунок високої якості продукції та широкого асортименту. Проте недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів, низька рекламна активність та нестійке фінансове становище підприємства є слабкими сторонами діяльності.

За допомогою встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства й зовнішніми можливостями і загрозами можна розробити та обґрунтувати систему заходів, що необхідна для формування стратегії підприємства.

Для цього необхідно сформувати розширену матрицю SWOT-аналізу. Утворяться чотири поля на перетині розділів:

поле "сильні сторони та можливості";

поле "сильні сторони та загрози";

поле "слабкі сторони та можливості";

поле "слабкі сторони та загрози".

Таблиця 2

#### Розширена матриця SWOT-аналізу для підприємства ПАТ "Ковельмолоко"

Внутрішнє середовище	S (strength) – сильні сторони	W (weaknesses) – слабкі сторони
	1. Висока якість продукції. 2. Гнучка політика цін. 3. Великий асортимент продукції. 4. Конкуреноспроможний товар, який користується масовим попитом. 5. Налагоджена збутова мережа	1. Недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів. 2. Нестійке фінансове становище підприємства. 3. Низька рекламна активність. 4. Слабка маркетингова політика. 5. Стандартні методи просування продукції на різних ринках
Зовнішнє середовище	O (opportunities) – можливості	T (threats) – загрози
	1. Розширення асортименту продукції. 2. Розвиток конкурентних відносин. 3. залучення висококваліфікованого персоналу. 4. Створення нових каналів збуту. 5. Використання нових технологій	1. Посилення конкурентного тиску. 2. Високий рівень інфляції. 3. Девальвація національної валюти. 4. Соціально-політична нестабільність. 5. Зниження доходів споживачів внаслідок фінансової нестабільності
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Широкий асортимент та висока якість продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 2. Використання нових технологій дозволить знизити витрати. 3. Приваблення нових клієнтів	1. Посилення конкурентного тиску буде спричиняти додаткові фінансові витрати. 2. Стратегія підприємства буде впливати від змін конкуренції, рівня інфляції та від соціально-політичної нестабільності в країні. 3. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту
Слабкі сторони	1. Збільшення прибутку за допомогою збільшення завантаження виробничих потужностей. 2. Оптимізувати обсяги постачання. 3. Розширення асортименту продукції призведе до збільшення оборотних засобів і витрат	1. Нестача управлінського персоналу ускладнює швидко реагувати в умовах кризи. 2. Несприятлива державна політика, високі розміри податків можуть привести до негативних наслідків. 3. Високі витрати погіршать конкурентну позицію

Аналіз зовнішнього середовища дозволив з'ясувати, що на діяльність підприємства впливають фактори, які є зовнішніми можливостями для підприємства, та фактори, які негативно на нього впливають, вплив яких необхідно ліквідувати (табл. 2).

На основі наведеного аналізу можна зробити висновки про потенціал розвитку підприємства ПАТ "Ковельмолоко", що криються в усуненні слабких сторін, вмілому використанні можливостей та облік загроз. Таким чином, з метою залучення нових клієнтів у харчовій галузі можливі такі рекомендації:

1. Посилити слабкі сторони: застосувати нові методи просування послуг, тобто знайти нові канали збуту; працівників підприємства слід направити на підвищення кваліфікації.

2. Використовувати можливості: найбільш якісніше використовувати можливість установки торгового обладнання для залучення нових клієнтів і тим самим винищувати з каналів збуту конкуруючі фірми-виробники; залучити висококваліфікований персонал.

3. Усунути загрози: усунення конкурентного тиску; найняти персонал із прийняття управлінських рішень.

За результатами проведеного аналізу, визначено пріоритети в розподілі наявних ресурсів відповідно до зовнішні можливостей і загроз підприємства ПАТ "Ковельмолоко", яке займається торгівлею сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами. Виявлено основні причини, що негативно впливають на діяльність підприємства і запропоновано альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення і підвищення конкурентоспроможності даного підприємства у процесі формування стратегії.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Бланк І. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр ; Эльга, 2004. – 720 с. 2. Економічна діагностика : навч. посіб. / за ред. Т. Ф. Косянчук. – Львів : Новий світ – 2000, 2007. – 452 с. 3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с. 4. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – № 1. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>. – Назва з екрану. 5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : "Економічна думка", 2006. – 390 с.

УДК 658.14/.15

**Онимченко Т. І.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Визначено концептуальні аспекти стратегічного управління оборотним капіталом підприємства. Висвітлено методикку застосування інструментів для управління реалізацією стратегії, а саме "дерево цілей", що дозволяє реалізувати стратегію підвищення ефективності управління оборотним капіталом і сприяє подальшому успішному довгостроковому розвитку підприємства.*

*Аннотация. Определены концептуальные аспекты стратегического управления оборотным капиталом предприятия. Освещена методика применения инструментов для управления реализацией стратегии, а именно "дерева целей", которая позволяет реализовать стратегию повышения эффективности управления оборотным капиталом и способствует дальнейшему успешному долгосрочному развитию предприятия.*

*Annotation. The conceptual aspects of strategic management of working capital of an enterprise have been identified. The technique of using tools for managing the implementation of the strategy, namely a "tree of goals", which allows creating a strategy of raising the efficiency of working capital management and contributes to the further development of the successful long-term business has been described.*

*Ключові слова: оборотний капітал, управління, стратегія, управління оборотним капіталом, "дерево цілей", стратегічне управління оборотним капіталом.*

© Онимченко Т. І., 2014



З розвитком ринкових відносин у фінансово-господарській діяльності питання управління оборотним капіталом підприємства стає все більше актуальним. Сучасна господарська практика потребує виважених рішень, які базуються на синтезі досягнень сучасної фінансової теорії та досвіді фінансового управління.

У сучасних умовах глобалізації ринків та швидкої зміни споживчих переваг для довгострокового розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності особливе значення набуває управління стратегічним розвитком. Тому актуальною проблемою сучасних підприємств є пошук інструментів, які дозволяють ефективно реалізувати стратегію та сприяють подальшому успішному розвитку.

Питання стратегічного управління оборотним капіталом вивчалися українськими і зарубіжними вченими. Серед них можна виділити роботи таких, як: Шершньова З. Є., Дехтяр Н. А., Дукаль Г. С. Методи управління оборотними активами та джерелами їх фінансування було розглянуто у роботах Гусева О. Ю., Норд Г. Л. Однак існуючі дослідження потребують подальшого розвитку у напрямі формування системи управління джерелами фінансування оборотного капіталу.

Метою дослідження є систематизація наукових підходів до визначення стратегії розвитку підприємства та визначення основних аспектів управління процесами формування та використання оборотного капіталу.

Стратегія управління оборотним капіталом підприємства є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у формуванні необхідного обсягу і складу оборотних активів, раціоналізації та оптимізації структури джерел їх фінансування.

Стратегія управління оборотним капіталом – це управлінська діяльність, спрямована на досягнення стратегічної цілі підприємства через процес формування обсягів, структури обігового капіталу, джерел його фінансування та вартості залучення коштів, ефективного використання [1].

Стратегія управління обіговими капіталом є безперервним процесом, який можна поділити на п'ять етапів [2]:

1. Перший етап – це отримання інформації для оцінки реального стану обігових коштів на підприємстві.

2. Другий етап – це визначення цілей стратегії та основних проблем, на вирішення яких вона буде спрямована.

3. Третій етап – розробка альтернативних стратегій розвитку.

4. Четвертий етап – оцінка запропонованих стратегій та вибір стратегії, яка відповідає вимогам підприємства та цілям його розвитку.

5. П'ятий етап – складання програми стратегії та контроль за її реалізацією.

Формування стратегії управління оборотним капіталом найбільшою мірою залежить від трьох критеріїв. Перший критерій – мінімізація вартості капіталу, що залежить від вибору способу оптимізації джерел фінансування оборотного капіталу. Другий критерій – максимізація платоспроможності підприємства, що залежить від вибору моделі управління оборотним капіталом підприємства. Третій критерій спрямований на максимізацію рентабельності оборотного капіталу, який базується на результатах рішень попередніх завдань із залучення власного і позикового капіталу та їх різних комбінацій.

Для успішної роботи в області управління оборотним капіталом необхідно бути готовим до прийняття складних і компромісних рішень піл час вибору між декількома конфліктуючими можливостями (рис. 1).

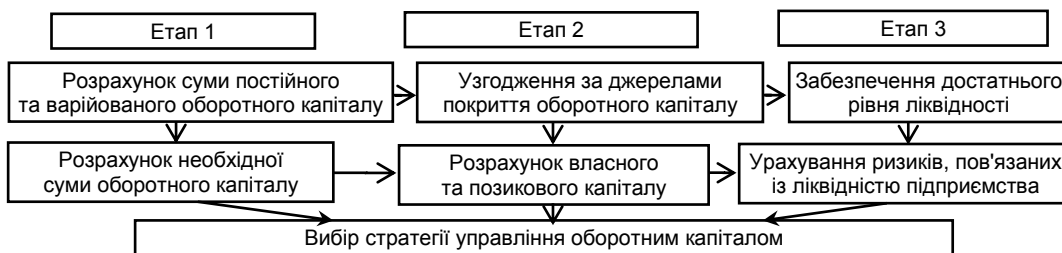


Рис. 1. Етапи прийняття стратегічних рішень [3]

Серед багатьох інструментів управління реалізацією стратегії є "дерево цілей". "Дерево цілей" є наочним графічним зображенням підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл генеральної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. Його можна визначити як "ціловий каркас" організації.

Для досягнення генеральної мети – підвищення ефективності системи управління оборотним капіталом – потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою "дерева цілей", яке зазначено на рис. 2, де встановлюються конкретні, кількісно визначені завдання, для підвищення ефективності управління оборотним капіталом.



Рис. 2. Дерево цілей підвищення ефективності управління оборотним капіталом, розроблено автором на основі [4]

Виходячи зі сказаного, використання інструмента "дерево цілей" дозволить повною мірою реалізувати стратегію підвищення ефективності управління оборотним капіталом та використовувати даний інструмент до кожного працівника доводиться інформація щодо його індивідуальних цілей, як вони сприяють досягненню генеральної стратегії та успішного розвитку підприємства.

Необхідною для кожної стратегії фінансування є розробка цільових нормативів обороту грошових коштів, ліквідності та дохідності власного капіталу. На думку автора, критеріями віднесення до стратегій фінансування оборотного капіталу повинні бути: величина оборотного капіталу, джерела їх фінансування, витрати на обслуговування дебіторської заборгованості й утримання запасів, період обертання грошових коштів, ліквідність, дохідність власного капіталу [5].

Консервативна політика управління поточними активами передбачає максимальне нарощування поточних активів, наявність значних виробничих запасів та готової продукції, стимулювання покупців шляхом збільшення обсягу дебіторської заборгованості, наявність значних сум грошових коштів на поточному рахунку. Консервативна політика управління поточними пасивами передбачає низьку питому вагу поточних зобов'язань у загальній сумі всіх пасивів підприємства і значну питому вагу власного капіталу та довгострокового позикового капіталу.

Агресивна політика управління поточними активами передбачає зменшення обсягу поточних активів, їх мінімізацію. Агресивна політика управління поточними пасивами передбачає суттєве переважання поточних зобов'язань у загальній сумі пасивів [6].

Компромісна політика управління поточними активами передбачає дотримання "центристської позиції". За умови використання такої політики й економічна рентабельність активів, і ризик технічної неплатоспроможності, і період оборотності оборотних активів знаходяться на середньому рівні.

Компромісна політика управління поточними пасивами передбачає середній або нейтральний рівень поточних зобов'язань у загальній сумі пасивів підприємства. Дана стратегія забезпечуватиме високий рівень фінансової стійкості підприємства, однак призведе до збільшення витрат власного капіталу на їх фінансування, та до зниження рівня його рентабельності.

Таким чином, стратегія управління процесами формування і використання оборотного капіталу має бути спрямована на максимізацію прибутку підприємства за рівня прийнятного ризику для його діяльності, раціонального формування та використання достатнього обсягу оборотного капіталу, що забезпечить оптимальне співвідношення між платоспроможністю та рентабельністю підприємства.

Так, перспективою майбутніх напрацювань є дослідження оптимізації джерел формування та напрямів авансування оборотного капіталу з метою визначення оптимальної структури та складу оборотних коштів для забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства. Врахування всіх критеріїв ефективності формування і використання оборотного капіталу дозволить підприємствам приймати виважені управлінські рішення.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Дукаль Г. С. Управління обіговим капіталом та його вплив на фінансовий стан підприємств [Електронний ресурс] / Г. С. Дукаль. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/19\\_1/181\\_Dukal\\_19\\_1.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/19_1/181_Dukal_19_1.pdf). – Назва з екрану. 2. Бобирь О. І. Стратегія підприємства в управлінні обіговими коштами [Електронний ресурс] / О. І. Бобирь, А. А. Стеценко. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/8\\_NIT\\_2008/Tethis/Economics/27134.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Tethis/Economics/27134.doc.htm). – Назва з екрану. 3. Шатунов А. Н. Алгоритмізація процесу вибору стратегії управління оборотним капіталом / А. Н. Шатунов // Вестник ОрелГІЕТ. – 2009. – № 4(10). – С. 45–54. 4. Якуб Ю. В. Концептуальні аспекти стратегічного управління оборотним капіталом / Ю. В. Якуб, В. М. Кремь // Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. – 2013. – № 4. – С. 443–449. 5. Гусева О. Ю. Стратегія управління обіговим капіталом торговельних підприємств / О. Ю. Гусева. – Донецьк : Знання, 2004. – 109 с. 6. Дехтяр Н. А. Обґрунтування вибору стратегії фінансування оборотного капіталу підприємства / Н. А. Дехтяр // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 7. – С. 90–100.





Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДП "ХМЗ "ФЕД" ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МАТРИЧНОГО ПІДХОДУ**

*Анотація. Досліджено сутність фінансової стратегії підприємства. Обґрунтовано необхідність її формування, а також застосування матриці фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа на державному підприємстві "Харківський машинобудівний завод "ФЕД".*

*Аннотация. Исследована сущность финансовой стратегии предприятия. Обоснована необходимость ее формирования, а также применение матрицы финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа на государственном предприятии "Харьковский машиностроительный завод "ФЭД".*

*Annotation. The article studies the essence of the financial strategy of a company. The necessity of its formation, as well as the use of a matrix of financial strategies by Franshon J. and I. Romane at the State Enterprise "Kharkiv machinery plant "FED" has been substantiated.*

*Ключові слова: фінансова стратегія, фінансова матриця, місія підприємства.*

Сучасні системи управління машинобудівним підприємством ґрунтуються на методах стратегічного планування, за якого розв'язування проблем здійснюється у процесі їх виникнення з метою відведення загроз, що пов'язані з ними. Управління машинобудівним підприємством у режимі реального часу передбачає нарощування запасу гнучкості та збільшення часового ресурсу на прийняття та на реалізацію відповідних заходів щодо потенційних загроз. Методи стратегічного управління використовуються для реалізації процесу прийняття та здійснення стратегічних рішень, що ґрунтуються на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, в якому воно функціонує. Швидкі зміни зовнішнього оточення машинобудівних підприємств стимулюють появу нових методів, систем та підходів до управління та планування, а також удосконалення вже існуючих [1].

Метою статті є визначення становища Державного підприємства "Харківський машинобудівний завод "ФЕД" у матриці Ж. Франсона та І. Романа в динаміці, а також надання рекомендацій щодо ефективного формування його фінансової стратегії.

Розробка фінансової стратегії підприємства націлена на побудову ефективної системи управління фінансами, за допомогою якої можна забезпечити вирішення тактичних і стратегічних завдань його діяльності.

Необхідність розроблення стратегії та запровадження стратегічного планування діяльності українських машинобудівних підприємств підтверджує досвід багатьох іноземних фірм. Встановлення місії підприємства є важливою складовою стратегічного планування. Стратегія є засобом досягнення місії підприємницької організації [2].

Місія Державного підприємства "Харківський машинобудівний завод "ФЕД" є такою: "Використовуючи потенціал науково-конструкторської бази і працюючи на перспективу, здійснювати розробку, виробництво, сервісне обслуговування та ремонт агрегатів авіаційного і загальномашинобудівного призначення, а також розвиток взаємовигідного співробітництва з авіаційними фірмами світу".

Визначивши генеральну мету даного підприємства доцільним є сформувати фінансову стратегію підприємства користуючись матричним підходом.

На сьогодні однією з найвідоміших стратегічних фінансових моделей є матриця фінансових стратегій, що була запропонована французькими вченими Ж. Франсоном та І. Романом.

Дана модель базується на розрахунках трьох основних показників:

результат господарської діяльності (РГД);

результат фінансової діяльності (РФД);

результат фінансово-господарської діяльності (РФГД).

Результат фінансово-господарської діяльності – це показник, що демонструє величину і динаміку грошових коштів підприємства після здійснення всього комплексу інвестиційно-виробничої та фінансової діяльності фірми [3].

Негативні значення РФГД протягом довгострокового періоду можуть призвести до банкрутства підприємства. За позитивних значень РФГД стратегічний фінансовий ризик мінімальний. Проте залежно від кон'юнктури допускаються незначні коливання навколо нульової відмітки (безпечна зона).

Для визначення позиції ДП "ХМЗ "ФЕД" у матриці фінансових стратегій та можливих напрямів його пересування по матриці слід виконати розрахунки у табл. 1 – 3.

Таблиця 1

**Розрахунок результату господарської діяльності ДП "ХМЗ "ФЕД" за 2011 – 2013 рр. (тис. грн)**

Показники	2011 рік		2012 рік		2013 рік	
Виручка від реалізації продукції	421 359		50 1003		381 413	
Матеріальні витрати	50 858		47 328		68 094	
Витрати на оплату праці	16 513		22 018		28 411	
Відрахування на соціальні заходи	5 628		8 151		10 757	
Брутто-результат експлуатації інвестицій	348 360		423 506		274 151	
Запаси	9 577	14 953	14 953	30 380	30 380	35 546
Готова продукція	2 128	2 242	2 242	5 339	5 339	8 587
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	29 513	41380	41 380	26 775	26941	12 256
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	74 420	128 064	128 064	148 728	148 728	165 472
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0
Зміна поточних фінансових потреб	(36 287)		(16 745)		(23 015)	
Результат господарської діяльності (РГД)	384 647		440 251		297 166	

Таблиця 2

**Розрахунок результату фінансової діяльності ДП "ХМЗ "ФЕД" за 2011 – 2013 рр. (тис. грн)**

Показники	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Фінансові витрати	2 935	3 257	2 935
Податок на прибуток	10 178	12 432	8 054
Інші фінансові витрати	0	0	0
Сума виплачених дивідендів	316	399	540
Результат фінансової діяльності (РФД)	(13 429)	(16 088)	(11 529)

Таблиця 3

**Розрахунок показників матриці фінансової стратегії ДП "ХМЗ "ФЕД" за 2011 – 2013 рр. (тис. грн)**

Роки	РГД	РФД	РФГД
2011	38 4647	(13 429)	371 218
2012	44 0251	(16 088)	424 163
2013	29 7166	(11 529)	285 637

За результатами розрахунків ДП "ХМЗ "ФЕД" відноситься до четвертого квадрату матриці фінансових стратегій Рант'є протягом трьох років (2011 – 2013 рр). На рисунку відображено рух підприємства по матриці фінансової стратегії.

Для квадрата 4 під назвою "Рант'є" характерна ситуація, коли РФГД додатній. Таке положення характерно для підприємства, орієнтованого на основну виробничу діяльність. У такого підприємства достатньо ресурсів для реалізації інвестиційного проекту при нульовому значенні РФД. Існує деякий надлишок ліквідних засобів. Можливі сценарії розвитку – переміщення до квадратів 1, 2, 7 або 6.

У квадратах 2 і 7 підприємство переміститься у випадку реалізації інвестиційного проекту. Якщо темпи зростання будуть достатньо високими, то підприємство перейде до квадрату 2. У разі невеликих темпів зростання обороту – у квадрат 7. У цьому випадку позики, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту, негативно відобразяться на величині РФД.

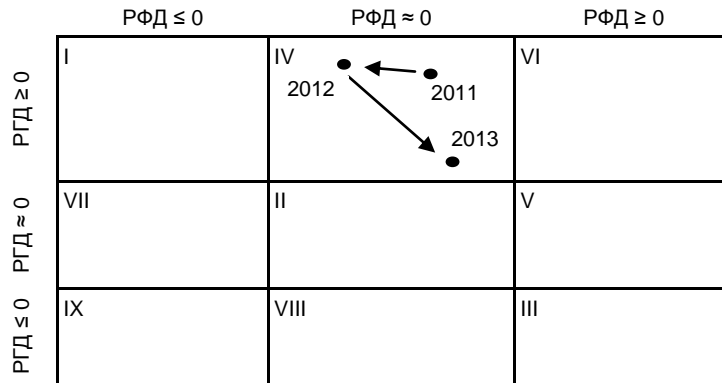


Рис. Рух підприємства матрицею фінансової стратегії

У випадку скорочення використання позикових коштів підприємство може перейти у квадрат 1, що носить назву "Батько родини". Тут послаблюється сила фінансового важеля, знижується рентабельність власних засобів. Проте саме квадрат 1, характеризується відповідним станом для великих промислових підприємств.

Для переходу у квадрат 6 підприємству необхідно розвивати систему дочірніх підприємств, зазвичай це відбувається за рахунок позикового капіталу.

Таким чином, можна зазначити, що матриця фінансової стратегії має безліч переваг. Одна з найбільш важливих переваг – можливість матриці генерувати стратегічну карту розвитку компанії в області фінансів, а також надавати можливі варіанти вибору подальшого розвитку. Рациональне використання матриці дозволить зробити серйозний внесок у розвиток компанії.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Цмоць О. І. Системи раннього попередження та реагування для стратегічного управління машинобудівним підприємством у режимі реального часу / О. І. Цмоць, Ж. В. Поплавська // Вісник Львівської політехніки. – 2013. – № 6. – С. 123–130. 2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника, 2006. – 546 с. 3. Тимофеева О. Ю. Формування фінансової стратегії підприємства з використанням матричного підходу / О. Ю. Тимофеева, М. М. Берест // Руснаука. – 2012. – № 10. – С. 88–93. 4. Іванчук Н. Б. Модель формування фінансової стратегії підприємства / Н. Б. Іванчук // Руснаука. – 2013. – № 3. – С. 134–138.

**Єрмакова К. В.**

УДК 330.3

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

*Анотація. Розглянуто стан торгівельної галузі України на сучасному етапі. Розкрито фактори, що вплинули на стан торгівельної галузі України. Проведено аналіз привабливості торгівельної галузі в Україні на сучасному етапі.*

*Аннотация. Рассмотрено состояние торговой отрасли Украины на современном этапе. Раскрыты факторы, которые повлияли на состояние торговой отрасли Украины. Проведен анализ привлекательности торговой отрасли в Украине на современном этапе.*

*Annotation. The current state of the trading industry of Ukraine has been considered. The factors affecting the trading industry of Ukraine have been revealed. The analysis of the attractiveness of the trade sector of Ukraine has been made.*

*Ключові слова: SWOT-аналіз, торгівельна галузь, оптова торгівля, привабливість галузі, стратегія, стратегічне управління.*

© Єрмакова К. В., 2014



Внутрішня торгівля є однією з важливих галузей економіки, яка відіграє значну роль як у формуванні економічного потенціалу України, так і задоволенні потреби споживачів у високоякісних товарах і послугах. Тому аналіз інвестиційної привабливості та економічних характеристик цієї галузі є актуальним як для підприємств, які в ній працюють, так і для всієї економіки країни в цілому.

Актуальність питань, пов'язаних із дослідженням оптових посередників, знайшла своє відображення у дослідженнях таких українських вчених: І. Височина, Бесчастна Д. О., О. Чорноротова, Мищенко А. П. Однак аналіз сучасного стану ринку оптової та роздрібною торгівлі в Україні потребують подальшого дослідження.

Метою статті є проведення стратегічного аналізу галузі торгівлі та надання оцінки її привабливості.

У загальному значенні торгівля – це організований у певній послідовності процес товарно-грошового обміну, що відбувається в часі й просторі та відображає сукупність економічних відносин із приводу обміну продуктами праці й задоволення потреб споживачів у товарах і послугах у тому вигляді, в який час і в такому місці, які відповідають їх вимогам.

Торгівля на сьогодні посідає друге місце за своїм внеском у створенні ВВП країни, і тому завданням державної політики у сфері внутрішньої торгівлі є розвиток конкурентного середовища і подолання монополізму на ринку оптової торговельної діяльності, а також стимулювання роботи оптової ланки з упровадження активних форм просування товарів українських виробників.

Частка внеску торговельної галузі у створенні загальної суми ВВП країни за останні роки подана на рис. 1.

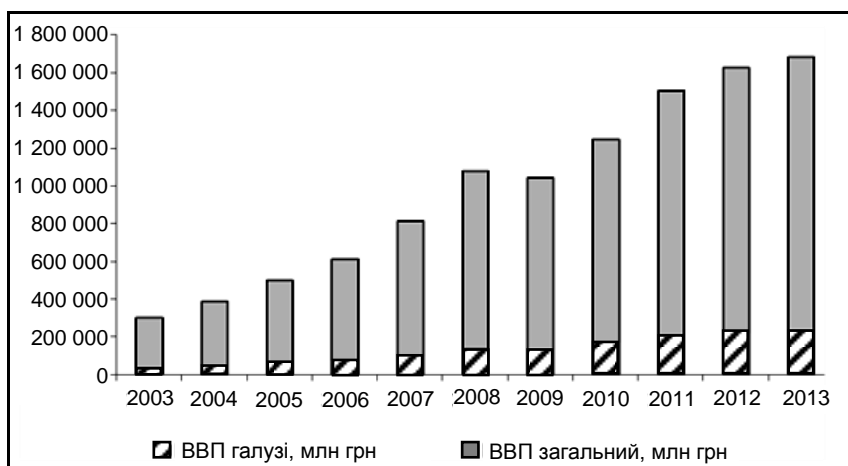


Рис. 1. Частка внеску торговельної галузі у створенні загальної суми ВВП за останні роки

Крім того, внутрішня торгівля характеризується значною прибутковістю, яка є значно вищою за середньою по економіці країни, хоча за останні роки і має негативні тенденції. Індекс рентабельності операційної діяльності підприємств торговельної галузі представлений на рис. 2.

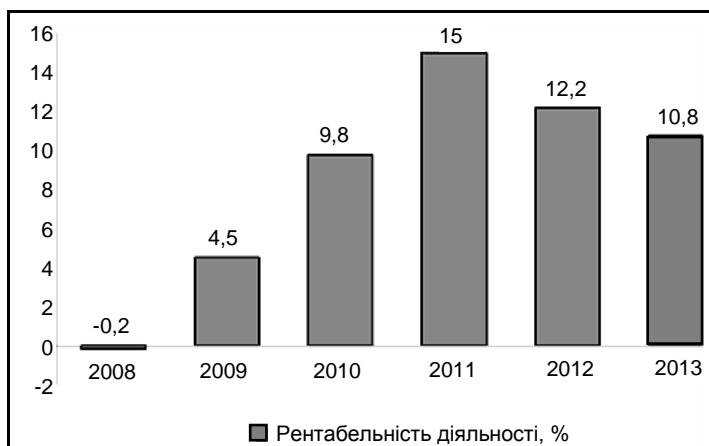


Рис. 2. Індекс рентабельності підприємств торговельної галузі

Незважаючи на позитивну динаміку цих показників, економічна активність підприємств залишається на нижчому рівні, ніж у докризовий період.

Вітчизняний ринок роздрібною торгівлі протягом 2010 – 2012 рр. ставав більш концентрованим, у результаті чого поступово збільшувалася питома вага операторів найбільших роздрібних

мереж. Організована торгівля (у тому числі мережева торгівля) займає близько 55 – 60 % ринку роздрібною торгівлі України, ринки – відповідно 40 – 45 %. На сучасному етапі розвитку ринку спостерігається перехід операторів на нові формати організації торгівлі, а також якісне зростання галузі. При цьому частка національних операторів на ринку цивілізованої мережевої торгівлі України залишається досить низькою – близько 25 %. Для порівняння, чотири найбільші мережі Великобританії контролюють близько 80 % внутрішнього ринку, у Німеччині на 5 мереж доводиться 65 %, у Франції на 5 операторів – 85 %.

Стосовно оптової торгівлі, в Україні обсяги оптового товарообороту за період з 2005 по 2013 рр. збільшилися в 2,1 рази та склали в 1 053 719,0 млн грн. Зростанню оптової торгівлі сприяє декілька факторів: зростання масового виробництва на великих підприємствах, віддалених від основних споживачів готової продукції, збільшення обсягів безперебійного виробництва, а не для задоволення конкретних заказів, загострення необхідності пристосовувати товари до вимог проміжних та кінцевих споживачів з точки зору кількості, упаковки та асортименту. Оптові підприємства України відрізняються значною подрібненістю. Чисельність працівників приблизно половини оптових посередників України не перевищує двох осіб, які в загальному обсязі оптового товарообороту займають приблизно 20 %. Причому переважна частина оптових підприємств працює без визначення свого цільового ринку. На зміну спеціалізованим оптовим підприємствам інфраструктура оптового ринку України з кожним роком усе більше поповнюється посередниками, які одночасно займаються не тільки споживчими товарами змішаного асортименту, а й товарами виробничо-технічного призначення. На сьогоднішній день вітчизняна оптова ланка не має в достатній кількості сучасно обладнаних складів з новою технологією складської обробки товарів [3].

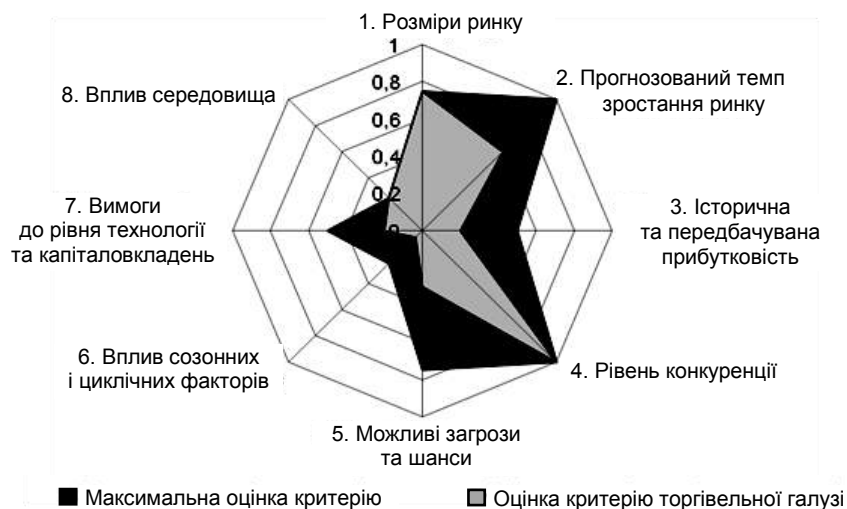
Результати аналізу галузі і конкуренції в ній дозволяють оцінити ситуацію в галузі в цілому і зробити висновки про привабливість або непривабливість галузі на даний момент і в перспективі. Для оцінки привабливості торгівельної галузі слід використати показники за списком Томпсона А. Дж. [3], які наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Привабливість галузі за методикою Томпсона А. Дж.**

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Розміри ринку	0,15	5	0,75
2. Прогнозований темп зростання ринку	0,2	3	0,6
3. Історична та передбачувана прибутковість	0,1	2	0,2
4. Рівень конкуренції	0,2	5	1
5. Можливі загрози та шанси	0,15	2	0,3
6. Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05	1	0,05
7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,1	3	0,3
8. Вплив середовища	0,05	5	0,25
Усього	1	–	3,35

Графічно зобразити оцінку привабливості торгівельної галузі за допомогою методу Томпсона можна використовуючи пелюсткову діаграму (рис. 3).



**Рис. 3. Оцінка привабливості торгівельної галузі**





За даним експертним методом привабливість галузі можна оцінити як достатньо високу, так як вона характеризується значними технічними потужностями та високою прибутковістю.

Максимальна оцінка привабливості галузі становила б 5 балів (за умови призначення рейтингу 5 кожному критерію). За цією умови оцінка привабливості торгівельної галузі вище за середню. Із пелюсткової діаграми видно, що хоча і не всі критерії галузі мають найвищий рейтинг, проте площа оцінок критеріїв торгівельної галузі займає більшу частину максимально можливих оцінок.

Для надання більш чіткої оцінки перспективності галузі слід провести SWOT-аналіз з метою визначення слабких і сильних сторін галузі, а також можливостей та загроз для її розвитку. Аналіз традиційно подано у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

### SWOT-аналіз торгівельної галузі

	S (strength) – сильні сторони	W (weaknesses) – слабкі сторони
Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частка торгівельної галузі у формуванні ВВП країни становить приблизно 13 %.</li> <li>2. Висока ємність ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність на більшості підприємств системи стандартизації якості або їх недотримання до європейських.</li> <li>2. Відсутність у більшості підприємств сталених каналів збуту продукції.</li> <li>3. Величезна кількість оптових підприємств, які займаються посередницькою діяльністю, в результаті чого збільшується вартість товару</li> </ol>
Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позитивна динаміка зниження комерційними банками процентних ставок за кредитами.</li> <li>2. Різноманітність послуг страхових компаній.</li> <li>3. Висока оборотність активів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непривабливий інвестиційний клімат галузі.</li> <li>2. Нестабільність валютних курсів.</li> <li>3. Зниження платіжної дисципліни покупців.</li> <li>4. Високі темпи інфляції.</li> <li>5. Досить високі ризики інвестиційних проектів.</li> <li>6. Недосконала система оподаткування</li> </ol>
Виробництво	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значний технічний прогрес у галузі управління.</li> <li>2. Міцні логістичні зв'язки.</li> <li>3. Висока диверсифікація товарів у середині галузі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знижується оборотність та рентабельність власного капіталу.</li> <li>2. Знижується оборотність та рентабельність активів</li> </ol>
Кадри	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень кваліфікації менеджерів є високим.</li> <li>2. Наявність багаторівневої бази навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації спеціалістів галузі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький корпоративний рівень культури в країні.</li> <li>2. Низький рівень стратегічного мислення фінансових фахівців</li> </ol>
	O (opportunities) – можливості	T (threats) – загрози
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відкриття ЄС свого ринку для українських товарів – відміна митних платежів.</li> <li>2. Поява нових ринків збуту.</li> <li>3. Приплив іноземних інвестицій в економіку країни.</li> <li>4. Фінансова допомога МВФ для стабілізації економічного стану країни та зміцнення національної валюти.</li> <li>5. Зміна візового режиму з країнами ЄС</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можлива втрата ринку збуту в Росії.</li> <li>2. Висока вірогідність дефолту економіки країни.</li> <li>3. Загострення нестабільності економічного та політичного становища в країні</li> </ol>

Таким чином, SWOT-аналіз показав, що для торгівельної галузі існують серйозні загрози від нестійкого політичного та економічного становища в країні, як і всім сферам господарювання в цілому. Проте гарною можливістю для торгівельної галузі може бути нагода співпраці з Європейським союзом. Це дасть змогу зміцнити слабкі сторони галузі та ефективно використати сильні.

Отже, внутрішня торгівля є одним із головних джерел поповнення держбюджету України, про що свідчать, зокрема, дані Держкомстату, згідно з якими щорічно від підприємств оптової і роздрібною торгівлі до держбюджету відраховується майже стільки ж коштів, як і від видобувної промисловості. Незважаючи на відносно позитивну динаміку, яка спостерігається у галузі, більшість потенційних інвесторів зайняли вичікувальну позицію щодо входження на роздрібний ринок України. Це пов'язано зі збереженням високих внутрішніх і зовнішніх ризиків, що, у свою чергу, впливає на зниження привабливості українського ринку в цілому.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Бесчастна Д. О. Особливості розвитку ринку роздрібною та оптовою торгівлі в Україні [Електронний ресурс] / Д. О. Бесчастна, М. В. Марченкова. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=31562>. – Назва з екрану. 2. Височин І. Державне регулювання торговельної діяльності в Україні та світі: порівняльний



аналіз / І. Височин // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 3. – С. 11–23. 3. Мищенко А. П. Стратегическое управление : учеб. пособ. / А. П. Мищенко. – Днепропетровск : Изд. ДУЭП, 2003. – 261 с. 4. Чорноротов О. Ринок роздрібної торгівлі України за 2012 рік [Електронний ресурс] / О. Чорноротов. – Режим доступу : <http://www.cred-rating.ua/ua/analytics/analytical-articles/13354/>. – Назва з екрану. 5. Державна служба статистики. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

**Ковтун А. В.**

УДК 658.14/17:005

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ**

*Анотація. Розглянуто модель визначення фінансової стратегії на основі матриці Франшона – Романе для підприємства транспортної галузі. Визначено фінансову стратегію для Харківського вагоноремонтного заводу. Запропоновано напрями оптимізації фінансової стратегії для досліджуваного підприємства.*

*Анотация. Рассмотрена модель определения финансовой стратегии на основе матрицы Франшона – Романе для предприятия транспортной отрасли. Определена финансовая стратегия для Харьковского вагоноремонтного завода. Предложены направления оптимизации финансовой стратегии для данного предприятия.*

*Annotation. A model of determining financial strategy based on the matrix by Franshon – Romane for the transport industry has been considered. Financial strategy for the Kharkiv wagon repair plant has been identified. Ways to optimize the financial strategy of the enterprise have been proposed.*

*Ключові слова: матриця Франшона – Романе, фінансова стратегія, результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, результат фінансово-господарської діяльності.*

В умовах ринкової економіки управління фінансами охоплює усю систему управління підприємствами. Основою для прийняття управлінських рішень на підприємстві виступає стратегічне планування. Система стратегічного планування дає можливість визначити напрями та темпи розвитку суб'єкта господарювання, а також реалізувати ряд структурних й організаційних змін із метою підвищення його конкурентоспроможності.

Метою статті є визначення стратегічної позиції підприємств транспортної галузі на прикладі Комунального підприємства Харківського вагоноремонтного заводу (КП "ВАРЗ").

Одним з інструментів визначення сприятливих та несприятливих наслідків управлінських рішень виступає матриця фінансових стратегій, що була розроблена Ж. Франшоном та І. Романе. Матриця дає можливість сформулювати об'єктивне та інформативне уявлення щодо фінансового стану підприємства та напрямів його розвитку [1; 2].

Матриця фінансових стратегій базується на розрахунку трьох основних показників: результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД) та результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) [2].

Результат господарської діяльності відображає рівень ліквідності підприємства у результаті реалізації усіх операцій, що відносяться до звичайної діяльності. РГД визначається за такою формулою [3]:

$$\text{РГД} = \text{БРЕІ} - \Delta\text{ФЕП} - \text{ВІ} + \text{ПМ}, \quad (1)$$

де БРЕІ – бруто-результат від експлуатації інвестицій;

$\Delta\text{ФЕП}$  – зміна фінансово-експлуатаційних потреб;

ВІ – виробничі інвестиції;

ПМ – звичайні продажі майна.

© Ковтун А. В., 2014

Результат фінансової діяльності показує фінансову політику підприємства з урахуванням залучення позикових коштів. РФД розраховується за формулою:

$$\text{РФД} = \Delta\text{ПК} - \text{ФВ} - \text{ПП} - \text{ВД} + \text{ЕА} - \text{УФ} - \text{ДФсер} + \text{ОПУ}, \quad (2)$$

де  $\Delta\text{ПК}$  – зміна позикового капіталу за звітний період;

ФВ – фінансові витрати;

ПП – податок на прибуток від звичайної діяльності;

ВД – виплачені дивіденди;

ЕА – суми, що отримані від емісії акцій;

УФ – кошти, вкладені в статутні фонди інших підприємств;

ДФсер – довгострокові фінансові інвестиції;

ОПУ – отримані відрахування від прибутку заснованих підприємств і доходи від інших довгострокових фінансових вкладень.

Результат фінансово-господарської діяльності характеризує можливість підприємства відповідати за власними зобов'язаннями, виплачувати дивіденди, інвестувати у основні засоби, покривати поточні фінансово-експлуатаційні потреби. РФГД розраховується як:

$$\text{РФГД} = \text{РГД} + \text{РФД}. \quad (3)$$

Значення РГД, РФД та РФГД можуть бути більшими, меншими або приблизно рівними нулю. Відповідно до отриманих значень розрахованих показників складається матриця фінансових стратегій, що дає можливість визначити як поточну стратегічну позицію підприємства, так і можливий його подальший напрям розвитку.

Відповідно до матриці виділяють дев'ять типів фінансової стратегії, серед яких виділяють три групи стратегій:

квадрати 1, 2, 3 (по діагоналі) – зона рівноваги, що характеризується посередніми результатами діяльності підприємства;

квадрати 4, 5, 6 (правий кут над діагоналлю) – зона успіхів, що характеризується притоком грошових коштів хоча б від одного з видів діяльності;

квадрати 7, 8, 9 (лівий кут під діагоналлю) – зона дефіциту, що характеризується відтоком грошових коштів хоча б від одного з видів діяльності підприємства [4].

На основі матриці Франсона – Романа слід визначити фінансові стратегії КП "ВАРЗ" за 2011 – 2013 роки. Результати розрахунку показників для побудови матриці наведені у табл. 1.

На основі отриманих значень варто побудувати матрицю фінансових стратегій та визначити місце КП "ВАРЗ" у ній.

Таблиця 1

#### Результати господарської та фінансової діяльності КП "ВАРЗ" за 2011 – 2013 роки

Показники	Роки		
	2011	2012	2013
РГД	-683,5	-2 915,5	-802
РФД	-51	29	-41
РФХД	-734,5	-2 886,5	-843

Значення РФД протягом 2011 та 2013 років займають незначну частку у сумі фінансової та господарської діяльності, тому слід вважати, що  $\text{РФД} \approx 0$ . У 2012 році КП "ВАРЗ" має прибуток від фінансової діяльності. Враховуючи розмір РФД у інших роках доцільно вважати, що РФД у 2012 році більше нуля. Матриця Франсона – Романа для КП "ВАРЗ" подано у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

#### Матриця фінансових стратегій КП "ВАРЗ" за 2011 – 2013 роки

	РФД < 0	РФД $\approx$ 0	РФД > 0
РГД > 0	1	4	6
РГД $\approx$ 0	7	2	5
РГД < 0	9	8 КП "ВАРЗ" 2011 2013	3 КП "ВАРЗ" 2012



Як видно з побудованої матриці, протягом 2011 року підприємство знаходилось у квадраті 8, що належить до зони дефіциту. Таке становище спричинено відтоком грошових коштів з усіх видів діяльності протягом аналізованого періоду.

У 2012 році досліджуване підприємство перемістилось у квадрат 3, що відноситься до зони рівноваги та має назву "Хитка рівновага". У цьому квадраті достатньо важко втриматись. Рівноважний стан можна зберегти за рахунок накопичення заборгованості, оскільки підприємство не відпрацьовує вкладені в нього кошти. Підприємству необхідно вкладати позикові кошти у виробництво й погашати заборгованість за рахунок отриманого прибутку, а також прискорити обіг усього капіталу. У разі вдалої реалізації запропонованих дій підприємство переміститься у квадрат 5 та буде збільшувати прибуток після кожного виробничого циклу. У разі невдалих спроб реалізації запропонованих заходів та подальшого накопичення заборгованості підприємство переміщується у квадрат 8, що й спостерігається у КП "ВАРЗ" [4].

Квадрат 8 має назву "Дилема" та вказує на нестачу ліквідних коштів у результаті збільшення заборгованості підприємства. У випадку високих значень показників рентабельності продажів та рентабельності капіталу можливе переміщення у квадрат 7. Цей квадрат має назву "Епізодичний дефіцит" та характеризується неузгодженістю строків надходження й використання інвестицій [4 – 5].

Якщо показники рентабельності знижуються та мають від'ємні значення, то підприємство може зміститися у квадрат 9, що називається "Кризовий стан". Даному квадрату відповідає від'ємне значення виробничої та фінансової діяльності, а отже, й від'ємна рентабельність та невиконання умов ліквідності [4 – 5].

Оскільки у даному випадку на зсув підприємства у майбутньому періоді значно впливає рентабельність, то потрібно розглянути значення коефіцієнтів рентабельності КП "ВАРЗ" за 2011 – 2013 роки (табл. 3).

Таблиця 3

Показники рентабельності КП "ВАРЗ" за 2011 – 2013 роки

Показники	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Рентабельність активів (капіталу)	0,39	-0,0003	-0,05
Рентабельність власного капіталу	-1,05	-0,002	-0,68
Валова рентабельність реалізованої продукції	-0,02	-0,34	-0,23
Операційна рентабельність реалізованої продукції	0,25	0,01	-0,19
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,24	-0,0002	-0,2
Валова рентабельність основної діяльності	-0,04	-0,68	-0,37
Рентабельність операційної діяльності	0,23	0,004	0,15

Значення розрахованих коефіцієнтів досліджуваного підприємства за 2011 – 2013 роки мають негативну динаміку та вказують на нерентабельну діяльність.

Таким чином, можна зробити висновок про високу вірогідність переходу у майбутніх періодах КП "ВАРЗ" з квадрату 8 до квадрату 9.

З метою оптимізації фінансової стратегії КП "ВАРЗ" доцільно протягом поточного року провести ряд таких заходів:

- збільшити частину ринку на 20 %;
- розширити асортимент на 10 %;
- знижити витрати на 15 %;
- запровадити використання сучасного енергозберігаючого обладнання;
- розробити ефективну систему преміювання робітників залежно від складності та швидкості виконання робіт.

Запропоновані заходи сприятимуть притоку грошових коштів від основного виду діяльності підприємства, матимуть позитивний вплив на рентабельність й ліквідність КП "ВАРЗ", а отже, сприятимуть оптимізації його фінансової стратегії.

Отже, було визначено фінансову стратегію для Харківського вагоноремонтного заводу за допомогою матриці Франсона – Романа та запропоновано напрями оптимізації стратегії.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании / М. Л. Дорофеев // Финансы и кредит. – 2009. – № 23(359). – С. 51–56. 2. Финансовый менеджмент и практика / Т. Б. Крылова, Т. Б. Балабанов, Е. В. Быкова и др. ; под ред. Е. С. Стояновой. – [6-е изд.]. – М. : Перспектива, 2001. – 656 с. 3. Стоянов Е. А. Экспертная диагностика и аудит финансово-хозяйственного положения предприятий / Е. А. Стоянов, Е. С. Стоянова. – М. : Перспектива, 2002. – 89 с. 4. Методичні рекомендації до виконання контрольних робіт з дисципліни "Економічна діагностика" для студентів заочної форми навчання напряму "Економіка підприємства" / укл. Д. А. Горюховий, К. О. Горова. – Х. : Вид. ХНАДУ, 2012. – 56 с. 5. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів спеціальності "Фінанси" денної форми навчання / укл. І. В. Журавльова, О. О. Порожняк. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 24 с.

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ БАНКУ**

*Анотація. Обґрунтовано необхідність і доцільність аналізу екзогенних і ендогенних чинників, які впливають на кредитні ризики, визначення філософії та власної місії банку щодо толерантності до ризиків, а також вибору ризикових кредитних стратегій у розрізі стратегічного управління банку.*

*Аннотация. Обоснована необходимость и целесообразность анализа экзогенных и эндогенных факторов, влияющих на кредитные риски, определение философии и собственной миссии банка согласно толерантности к рискам, а также выбор рискованных кредитных стратегий в разрезе стратегического управления банком.*

*Annotation. The article explores the necessity and expediency of analysis of exogenous and endogenous factors affecting credit risk, definition of the bank's own philosophy and mission according to the risk tolerance, and the selection of risky credit strategies in the context of strategic management of a bank.*

*Ключові слова: стратегія, місія, ризикова стратегія, стратегічне управління кредитними ризиками.*

Банківська система України завжди перебуває в умовах ризику та невизначеності. Дуже важливим моментом у роботі банку є прийняття важливих рішень щодо банківських продуктів, прибутковості, організаційної структури та ризиків на всіх рівнях функціонування банку. Тому необхідність формування стратегії пояснює актуальність даної теми.

Метою роботи є розгляд стратегічного управління кредитними ризиками.

Зазвичай під стратегією розуміють генеральну програму дій, яка формулює головні цілі та шляхи їх досягнення таким чином, що організація (в даному випадку банк) отримує єдиний напрям руху.

Стратегія покликана позначити перспективу довгострокового розвитку банківського сектору, принципи поведінки комерційних банків та регулюючих органів, що сприяють досягненню довготермінових результатів (перспектив). Крім того, стратегія становить технологію управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності у часі. У цьому розумінні стратегічне управління ґрунтується на таких положеннях:

не можливо з достатнім ступенем точності передбачити в довгостроковій перспективі тенденції соціально-економічного, технологічного, політичного, екологічного розвитку суспільства;

організаційна система прагне до постійних змін;

організаційна структура управління повинна бути гнучкою і мінливою;

управлінські рішення приймаються через активний пошук нових можливостей і передбачення проблем;

у ході прийняття рішень формується і оцінюється широкий спектр можливих альтернатив;

за необхідності організаційна система переглядає поставлені цілі;

управлінська реакція – випереджальна (проактивне управління стає необхідністю) [1].

Залежно від розмаху своїх прагнень банк може вобрати одну з трьох стратегічних позицій – адаптивну, формуючу або позицію збереження права на участь у грі [2].

Найбільш поширеною є адаптивна позиція. Відповідно до неї банк, проаналізувавши економічне середовище, приймає рішення щодо реалізації комплексу заходів. Різні рівні невизначеності вимагають різних видів дій. Але всі вони базуються на одному і тому ж принципі – принципі використання вже відомих можливостей і запобігання вже відомих загроз.

Формуюча позиція полягає у діях, спрямованих на зміну економічного середовища. Відповідно до даної позиції комерційні банки пропонують нові банківські продукти і послуги, попит на які не можна спрогнозувати; кардинально змінюють структуру галузі; відкривають нові способи ведення конкурентної боротьби. Такі банки здатні впливати на розвиток банківської галузі, що підтверджується великим потенціалом, які ними проводяться в життя ідей і наявністю виняткових можливостей. Успіх таких банків залежить від їх здатності змінювати зовнішнє середовище.

Позиція збереження права на участь у грі складається із сукупності дій, мінімально необхідних для того, щоб зберегти можливість стати сильним гравцем [2].





Серед банківських ризиків особливого значення набувають кредитні ризики, які супроводжують кредитну діяльність банків, від ефективності якої залежить їх життєдіяльність, оскільки кредитний портфель становить від третини до половини всіх активів банку. Тому управління кредитними ризиками набуває дедалі більшого значення і стає однією із найважливіших умов забезпечення економічної безпеки банків.

Сучасна концепція управління кредитними ризиками – це концепція стратегічного управління [3].

Стратегічне управління кредитними ризиками передбачає діяльність, спрямовану на розробку ризикових кредитних стратегій банку, її найважливіших цілей і способів їхнього досягнення. В основі такої діяльності лежить консолідований аналіз екзогенних і ендогенних чинників, які впливають на кредитні ризики, стратегічне планування, механізм узгодження тактичних і стратегічних рішень, інтегрований всеосяжний контроль за ходом реалізації цих рішень і можливість їхнього своєчасного корегування.

Стратегічне управління забезпечує відповідь на питання "що, хто і як повинен робити?" і "виявляється як безперервний процес вибору та реалізації цілей і стратегії організації". Ефективність стратегічного управління кредитними ризиками залежить від трьох стратегічних макроустановок банку: зростання, захисту і розвитку.

Стратегічне управління кредитними ризиками як процес можна подати у вигляді послідовності декількох етапів [4]:

визначення філософії і місії банку у сфері реалізації кредитних ризиків;

консолідований аналіз екзогенних і ендогенних чинників, які впливають на систему кредитних ризиків;

стратегічне планування бажаних станів ризикових позицій, які відкриваються;

вибір ризикової кредитної стратегії і розробка розділів кредитної політики в частині кредитних ризиків;

розробка механізмів реалізації ризикової кредитної стратегії і задач кредитної політики банку; контроль і корегування.

Перший етап процесу стратегічного управління кредитними ризиками, пов'язаний із визначенням філософії і власної місії банку щодо толерантності до ризиків, є першочерговим у розумінні й осмисленні глобальних, імовірнісних процесів, які відбуваються у суспільстві у сфері реалізації банківських ризиків, і своєї ролі (місії) у здійсненні даних процесів [4].

Отже, слід сформувати філософію та місію для банку. Філософія банку спрямована на ефективне задоволення потреб, запитів і сподівань існуючих і потенційних клієнтів банку шляхом успішної реалізації на ринку банківських продуктів, які враховують тенденції розвитку ринку та приносять користь суспільству, а також управління прибутками і витратами, ліквідністю банку та рівнем кредитного ризику.

Місія банку, сформована у сфері кредитних ризиків, – це призначення банку здійснити на терені реалізації кредитних ризиків такі дії, які б повністю відповідали його філософії, визначали його статус і обличчя та відрізняли від інших комерційних банків; це набір концептуальних принципів, які декларують призначення банку і його роль у банківській системі під час здійснення діяльності, пов'язаної з реалізацією кредитних ризиків.

Оскільки банківська діяльність не можлива без присутності ризиків, тому значимість стратегічного аналізу екзогенних та ендогенних чинників, які впливають на кредитні ризики, неможливо переоцінити.

До зовнішніх чинників виникнення кредитних ризиків відносять:

відмову позичальника виконати зобов'язання за кредитом внаслідок несумлінності або відсутності такої можливості (у результаті погіршення фінансового стану);

досягнення нижчого від запланованого значення показника ефективності кредитного портфеля внаслідок невиконання позичальниками своїх зобов'язань;

відсутність колекторських компаній, які б брали на себе зобов'язання щодо повернення кредиту, низька ефективність роботи силових органів та судових виконавців.

Внутрішніми чинниками є:

помилки персоналу, зумовлені допущеними відхиленнями від посадових інструкцій у процесі здійснення кредитних операцій; зловживання персоналу; методологічні помилки, що містяться у посадових інструкціях;

нерациональна структура кредитного портфеля, його недостатня диверсифікованість;

методологічні помилки щодо кредитування фізичних осіб.

Аналізуючи різноманіття шляхів впливу зовнішнього середовища на поведінкові характеристики, які відкриваються, або уже відкритих ризикових позицій, банки починають ефективні дії, пов'язані зі стратегічним плануванням і виробленням результативних ризикових кредитних стратегій. У сучасному банку ризикова стратегія – це не детально конкретизована програма дій, а науково обґрунтована концепція його цілей і задач, яка корегується залежно від ступеня впливу екзогенних чинників.

Стратегічне планування у сфері стратегічного управління кредитними ризиками є певним видом планової діяльності, що спрямований на створення бажаного економічного стану ризикових позицій, які відкриваються, у довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі і який прогнозує ймовірнісну волатильність у поведінкових характеристиках відкритих ризикових позицій, що мають необоротні або довгострокові наслідки.

Якщо стратегічне управління кредитними ризиками відповідає на запитання "що, хто і як повинний робити?", то стратегічне планування відповідає на риторичне запитання "що робити?".



Інакше кажучи, на відміну від стратегічного управління, що є симбіозом аналітичного й організаційного процесів, стратегічне планування виступає суто як аналітичний процес.

Отже, стратегічному управлінню належить основна, домінуюча роль як першому етапі процесу управління кредитними ризиками, на якому вирішується питання прийняття ризикових стратегій у секторі дії кредитних ризиків [4].

Ризикова стратегія – це багатогранне поняття, яке М. Мінцбегг, Б. Альтсренд, Д. Лемпел [5] визначають за п'ятьма напрямками як п'ять "П": стратегія – це план, управління, орієнтир або напрямок розвитку із сьогодення в майбутнє; стратегія – це принципи або модель поведінки; стратегія – це позиція; стратегія – це перспектива; стратегія – це прийом, маневр, спрямований на те, щоб обігнати конкурента.

Кредитна політика банку передбачає розробку механізмів реалізації ризикової стратегії. До них відносяться: формування системи внутрішніх кредитних рейтингів; удосконалення регламентів і процедур (у тому числі централізації і децентралізації прийняття рішень); установлення лімітів (портфельних, концентрації, галузевих, максимального розміру на одного позичальника, максимального терміну кредитування тощо); моніторинг поведінкових характеристик відкритих ризикових позицій; корегування і регулювання негативних відхилень у траєкторії їхнього проходження.

На основі аналітичного аналізу передбачуваних кредитних ризиків і річної стратегії розвитку складаються плани діяльності банку, встановлюються кількісні ліміти ризику з основних бізнес-процесів або продуктів. Політики і процедури з виконання стратегії управління кредитними ризиками передбачають вироблення загальної "Політики управління ризиками" і створення "Положення про моніторинг кредитних ризиків". Положення містить такі розділи: система розподілу повноважень, відповідальність за дотримання лімітів ризику, система внутрішнього контролю, внутрішній і зовнішній аудит [4].

Таким чином, метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання механізмів реалізації ризикової стратегії, що є основою для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможного існування банку в довгостроковій перспективі.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

---

**Література:** 1. Стрельцова Н. Т. Методологические аспекты формирования стратегии коммерческого банка [Электронный ресурс] / Н. Т. Стрельцова, И. Н. Демчук. – Режим доступа : <http://www.misbfm.ru>. – Название с экрана. 2. Складенко В. В. Банковский менеджмент : учеб. пособ. / В. В. Складенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 108 с. 3. Біляєва О. П. Формування стратегій управління кредитними ризиками банківської установи на основі використання SWOT-аналізу / О. П. Біляєва // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 3–4. 4. Ковальов О. П. Стратегічне управління кредитними ризиками / О. П. Ковальов // Актуальні проблеми економіки : Науковий екон. журнал. – 2006. – № 5. – С. 21–30. 5. Минцбегг Г. Школы стратегий Г. Миценберг, Б. Альтсренд, Д. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. 6. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

УДК 338.24:658.5

---

**Муха А. Г.**

---

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ АВІАЦІЙНО-РЕМОНТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Проведено стратегічний аналіз авіаційно-ремонтних підприємств, виявлено сильні і слабкі сторони підприємств, оцінено їх можливості. Систематизовано загрози за ступенем ймовірності і можливими наслідками для підприємства. На основі практичних результатів запропоновано варіанти перспектив розвитку.*

*Аннотация. Проведен стратегический анализ авиационно-ремонтных предприятий, выявлены сильные и слабые стороны предприятий, оценены их возможности. Систематизированы угрозы по степени вероятности и возможным последствиям для предприятия. На основе практических результатов предложены варианты перспектив развития.*

---

© Муха А. Г., 2014



*Annotation. The article presents a strategic analysis of aviation maintenance companies, identifies the strengths and weaknesses of the companies, evaluates their capabilities, systematizes threats according to the likelihood and possible consequences for an enterprise. Based on practical results options of prospects are proposed.*

*Ключові слова: SWOT-аналіз, можливості, загрози, сильні та слабкі сторони.*

У сучасних умовах розвитку ринку компаніям, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто компаніям необхідно визначати пріоритетні напрями розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, – здійснювати стратегічне управління. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз.

SWOT – початкові літери слів *strengths* (сильні сторони), *weaknesses* (слабкі сторони), *opportunities* (можливості), *threats* (загрози). У 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К. Ендрюс вперше публічно озвучив акронім SWOT. Цей акронім був поданий візуально у вигляді матриці SWOT. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше став використовуватися в ширшому значенні – для конструювання стратегій. Тобто з появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці [1].

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Проблемами використання методу SWOT-аналізу та побудови матриці рішень займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як: Дж. Вествуд, С. Дибб, П. Дойль, Куденко Н. В., Загородня Г. В., Терещенко В. М., Балабанова Л. В. У працях цих вчених зазначається, що SWOT-аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності і можливостей коректування її слабких сторін, тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабких місць фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства [2].

У процесі проведення SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різноманітну вхідну інформацію, уникаючи просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре помітні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу "мозкового штурму". Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. У процесі проведення SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і загроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів [3]:

I. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 1). Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, за яким оцінюватиметься підприємство; за кожним параметром визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

II. Визначення ринкових можливостей і загроз. Це своєрідна "розвідка місцевості" – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз слід побоюватися.

За результатами SWOT-аналізу було виявлено основні аспекти підприємства та зовнішнього середовища. Необхідно використовувати висококваліфікований науковий персонал для впровадження нових технологій.

Таблиця 1

### Матриця SWOT-аналізу авіаційно-ремонтних підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність власних фундаментальних науково-технічних розробок минулого, що експлуатуються у сучасних умовах.</li> <li>2. Досвід освоєння ремонту високотехнологічної продукції.</li> <li>3. Висококваліфікований науково-дослідний персонал.</li> <li>4. Інтегрованість у процеси спеціалізації і кооперації високотехнологічних виробництв.</li> <li>5. Диверсифікованість виробництва у напрямі цивільної продукції.</li> <li>6. Розроблення та досвід виробництва надсучасних технологій.</li> <li>7. Наявність навчальної бази.</li> <li>8. Налагоджені зв'язки із представниками різних країн</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень інноваційного розвитку підприємства.</li> <li>2. Відсутність маркетингової діяльності, що стає перешкодою в пошуках ринків збуту та нових клієнтів.</li> <li>3. Відсутність стабільного ринку збуту.</li> <li>4. Низький рівень модернізації деяких напрямів діяльності.</li> <li>5. Слабка мотивація праці персоналу.</li> <li>6. Недостача власних коштів і висока кредиторська заборгованість</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення ємності нових сегментів міжнародних ремонтних операцій.</li> <li>2. Запуск нових комерційних безпілотних проектів.</li> <li>3. Поширення науково-економічної співпраці у напрямі Україна-ЄС, Україна-Близький Схід.</li> <li>4. Державні замовлення на ремонт авіаційної продукції для державних потреб.</li> <li>5. Ремонт сучасної військової техніки.</li> <li>6. Наявність зростаючого попиту на авіаційну продукцію.</li> <li>7. Диверсифікація на ремонт цивільної авіаційної техніки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення замовлень через втрату існуючих клієнтів.</li> <li>2. Зменшення або відсутність інтересу держави до ремонту авіаційної техніки.</li> <li>3. Скорочення державного замовлення.</li> <li>4. Втрата самостійності підприємства шляхом поглинання конкурентами.</li> <li>5. Стрімкий розвиток техніко-технологічної складової радіоелектронної галузі.</li> <li>6. Посилення позицій конкурентів на цивільному ринку.</li> <li>7. Втрата замовлень через конкурентів</li> </ol>

Склавши одержані оцінки, можна визначити загальну значимість сильних та слабких сторін, загроз та можливостей зовнішнього середовища, які наведені в табл. 2.

Таблиця 2

### Матриця SWOT-аналізу авіаційно-ремонтних підприємств (змішаний тип аналізу)

1	2	3
Змішаний тип аналізу	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність власних фундаментальних науково-технічних розробок минулого, що експлуатуються у сучасних умовах.</li> <li>2. Досвід освоєння ремонту високотехнологічної продукції.</li> <li>3. Висококваліфікований науково-дослідний персонал.</li> <li>4. Інтегрованість у процеси спеціалізації і кооперації високотехнологічних виробництв.</li> <li>5. Диверсифікованість виробництва у напрямі цивільної продукції</li> </ol>	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень інноваційного розвитку підприємства.</li> <li>2. Відсутність маркетингової діяльності, що стає перешкодою в пошуках ринків збуту та нових клієнтів.</li> <li>3. Відсутність стабільного ринку збуту.</li> <li>4. Низький рівень модернізації деяких напрямів діяльності.</li> <li>5. Слабка мотивація праці персоналу.</li> <li>6. Недостача власних коштів і висока кредиторська заборгованість</li> </ol>

1	2	3
	6. Розроблення та досвід виробництва надсучасних технологій. 7. Наявність навчальної бази. 8. Налагоджені зв'язки із представниками різних країн	
<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Збільшення ємності нових сегментів міжнародних ремонтних операцій.</li> <li>Запуск нових комерційних безпілотних проектів.</li> <li>Поширення науково-економічної співпраці у напрямку Україна-ЄС, Україна-Близький Схід.</li> <li>Державні замовлення на ремонт авіаційної продукції для державних потреб.</li> <li>Ремонт сучасної військової техніки.</li> <li>Наявність зростаючого попиту на авіаційну продукцію.</li> <li>Диверсифікація на ремонт цивільної авіаційної техніки</li> </ol>	<p>Сильні сторони + можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>За рахунок високого НІОКР розширення ринків збуту.</li> <li>Розробки нових видів техніки, що дозволить залучити нові замовлення.</li> <li>Розширення діяльності завдяки новим партнерам.</li> <li>Відкриття та відтворення нових та існуючих цехів для збільшення виробництва.</li> <li>Внесок у світовий розвиток і залучення нових інвестицій</li> </ol>	<p>Слабкі сторони + можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Державна підтримка, що дозволить мати стабільний ринок.</li> <li>Диверсифікація виробництва на ремонт техніки, тим самим поліпшується матеріальне становище робітників і поліпшується мотивація.</li> <li>Запуск нових комерційних проектів дозволить модернізувати існуючі активи, наповнити підприємство власними коштами</li> </ol>
<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Зменшення замовлень через втрату існуючих клієнтів.</li> <li>Зменшення або відсутність інтересу держави до ремонту авіаційної техніки.</li> <li>Скорочення державного замовлення.</li> <li>Втрата самостійності підприємства шляхом поглинання конкурентами.</li> <li>Стрімкий розвиток техніко-технологічної складової радіоелектронної галузі.</li> <li>Посилення позицій конкурентів на цивільному ринку.</li> <li>Втрата замовлень через конкурентів</li> </ol>	<p>Сильні сторони + загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Реалізовувати проекти цивільного призначення, що дозволить мінімізувати втрати від основної діяльності.</li> <li>Патрнерські відносини на рівні стратегічного альянсу, що дозволить уникнути поглинання іншим підприємством.</li> <li>Внутрішні замовлення, навчання нових кадрів, що зменшує залежність від іноземних партнерів.</li> <li>Унікальність НІОКР, що дозволить конкурувати на ринку</li> </ol>	<p>Слабкі сторони і загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Втрата самостійності може призвести до розвитку завдяки інвестиціям, тим самим підвищенню загально рівня і створення нових видів діяльності.</li> <li>Диверсифікація допоможе менш залежати від замовлень вузького сегменту військової техніки і тим самим зменшити втрати.</li> <li>Посилення конкурентів може стимулювати НІОКР для відстоювання своїх позицій.</li> <li>Перехід на цивільний ринок, що зменшує залежність від державного сектору</li> </ol>

Такий аналіз дозволяє, виходячи зі стану зовнішнього середовища, визначити, наскільки суттєві сильні сторони та незначні слабкі, а також наскільки важливі загрози та можливості, виходячи зі стану внутрішнього середовища. При цьому можна порівнювати кількісні оцінки сильних сторін зі слабкими сторонами, так само, як і загрози можна порівнювати між собою і з можливостями. Кількісна оцінка сильних і слабких сторін дозволяє розставити пріоритети і на основі цих пріоритетів розподіляти ресурси між різними проблемами. Після визначення кількісних характеристик необхідно сформулювати проблеми, що виникли для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами і можливостями.

Таким чином, у ході SWOT-аналізу можна виявити такі сильні сторони: досвід освоєння ремонту високотехнологічної продукції, висококваліфікований науково-дослідний персонал, диверсифікованість виробництва у напрямі цивільної продукції; слабкі сторони: низький рівень інноваційного розвитку підприємства, відсутність стабільного ринку збуту та слабка мотивація праці персоналу.

SWOT-аналіз показав, що головними загрозами авіаційно-ремонтних підприємств виступає зменшення замовлень через утрату існуючих клієнтів. Також можна виділити втрату замовлень через конкурентів та втрату самостійності підприємств, такі загрози для підприємства обумовлені нестачею власних коштів і високою кредиторською заборгованістю.

Важливо зазначити головні можливості авіаційно-ремонтних підприємств. – це, насамперед, державні замовлення на ремонт авіаційної продукції для державних потреб та диверсифікація на ремонт авіаційної техніки.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Александров І. О. Фінансова стратегія підприємства / І. О. Александров // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. – Донецьк. – 2003. – № 65. – С. 121–128.  
2. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств як інструмент антикризового управління / К. Р. Біденко // Управління розвитком. – 2012. – № 12(133). – С. 107–109.  
3. Гениберг Т. В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы / Т. В. Гениберг, Н. А. Иванова, О. В. Полякова // Научные записки НГУЭУ. – 2009. – № 4. 4. Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk>.



Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОРТФЕЛЯ ШЛЯХОМ ПОБУДОВИ МАТРИЦІ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАТИВНОЇ ГРУПИ

*Анотація. Розглянуто суть поняття "стратегія". Надано характеристику основним видам стратегій: стратегії зростання, стабілізації та спаду. Проведено більш детальний аналіз та розподіл окремих видів стратегій залежно від характеру діяльності підприємства на основі матриці Бостонської консультативної групи (БКГ).*

*Аннотация. Рассмотрена сущность понятия "стратегия". Дана характеристика основных видов стратегий: стратегии роста, стабилизации и спада. Проведен более детальный анализ и распределение отдельных видов стратегий в зависимости от характера деятельности предприятия на основе матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ).*

*Annotation. The paper deals with the essence of the concept of strategy, the characteristic of the main types of strategies: growth, stability and decline. Based on the matrix of the Boston consulting group a more detailed analysis was conducted and distribution of certain types of strategies was made depending on the nature of enterprise activity.*

*Ключові слова: стратегія, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія виживання.*

Сьогодні в умовах нестабільності ринкового середовища, непередбачуваності змін зовнішнього оточення, неповноти інформації та обмеженого доступу до неї, зростаючого числа конкурентів на ринку важливим завданням для успішного розвитку компанії стає необхідність розробки стратегії. Важливим завданням є правильний вибір виду стратегії залежно від характеру діяльності компанії та етапу її життєвого циклу на ринку. Саме в цьому і полягає актуальність дослідження тематики даної статті.

Слово "стратегія" вперше отримало своє застосування у військовій справі, означаючи мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями [1]. Сьогодні, отримавши широке застосування в багатьох сферах суспільного життя, набуло ряд визначень, основними з яких є такі:

система організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства; генеральний напрям розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів всіх суб'єктів;

план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети;

один із декількох наборів правил прийняття рішень стосовно поведінки фірми в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток підприємства [2; 3].

Узагальненням наведених визначень слугує таке. Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах невизначеності та неповноти інформації про майбутній розвиток середовища, що включає формування місії, цілей, шляхів прийняття рішень, спрямованих на найбільш ефективне використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей задля усунення слабких сторін та загроз зовнішнього середовища для забезпечення максимальної прибутковості на перспективу [4].

Стратегія зростання (розвитку) застосовується тоді, коли компанія прагне якомога повніше використати можливості зовнішнього середовища і сильні сторони для нарощування обсягів виробництва та продаж завдяки проникненню на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва [2].

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на даному ринку, в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, за мету має підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду [2; 3; 5].



Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи та нестабільності, інфляції, і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації та за необхідності здійснити скорочення масштабів діяльності [2; 3; 5].

Для обрання необхідної стратегії слід використати матрицю БКГ, оскільки вона є більш розширеним методом дослідження, що враховує дію вже двох змінних: відносної частки ринку і темпу зростання ринку. Матриця БКГ будується на припущенні, що чим більше частка продукції на ринку, тим нижче відносні витрати і більше прибутки.

Слід побудувати матрицю БКГ на прикладі підприємства ТОВ "Харківський Автоцентр". Вихідні дані можна побачити в табл. 1.

Таблиця 1

### Вихідні дані підприємства ТОВ "Харківський Автоцентр"

№ п/п	Продукція	Випуск продукції, грн		Частка ринку підприємства, %	Частка ринку конкурента, %
		2013 р.	2014 р.		
1	Opel Adam	302 450	303 450	19	18
2	Opel Mokka	354 200	302 000	11	16
3	Opel Astra	328 900	252 600	7	13
4	Chevrolet Aveo New Sedan	178 055	188 810	25	23
5	Chevrolet Cruze Sedan	215 100	227 050	16	12
6	Chevrolet Niva	227 050	241 390	19	10
7	3A3 Vida	142 205	151 765	5	15
8	Forza Hatchback	119 500	127 865	18	22
9	Lanos	106 355	113 525	33	37

Слід зробити розрахунок показників матриці БКГ. Варто розрахувати показник темпу зростання ринку (ТЗР). Цей показник характеризує рух товарів на ринку, що виражається через зміну обсягу реалізації (продажу) даного продукту (результату даного бізнес-процесу) за останній розглянутий період часу (в спрощеному варіанті – відношення продажів за останній період до передостаннього). Для розрахунку темпу зростання ринку слід використати таку формулу:

$$ТЗР = n-1 \sqrt{\frac{\text{Об'єм продажу за останній період}}{\text{Об'єм продажу за базовий період}}}, \quad (1)$$

де  $n$  – кількість років.

Слід розрахувати показник відносної частки ринку (ВЧР). Цей параметр визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки провідної конкуруючої фірми, а частка ринку підприємства знаходиться як відношення обсягу реалізації до ємності ринку даної продукції. Формула для розрахунку:

$$ВЧР = \frac{\text{Частка ринку підприємства}}{\text{Частка ринку конкурента}}, \quad (2)$$

Слід розрахувати показник питомої ваги. Даний показник потрібен для того, щоб на матриці показати, яку вагу має підприємство в даному полі. Розраховується даний показник у два етапи:

1 етап: слід розрахувати сукупний випуск продукції за всіма автомобілями:

$$\text{Сукупний об'єм продажу} = \sum \text{Випуск продукції за 2014 рік}. \quad (3)$$

2 етап: розрахунок питомої ваги:

$$\text{Питома вага} = \frac{ВП_n}{\sum ВП \text{ за 2014 рік}}, \quad (4)$$

де  $ВП_n$  – випуск за кожною продукцією;  
 $\sum ВП$  – випуск продукції за 2014 рік.

Усі розрахунки наведено в табл. 2.

## Розрахунок показників

№ п/п	Продукція	ТЗР	ВЧР	Питома вага, %	Квадрати БКГ
		2014	2014		
1	Opel Adam	1,003	1,06	0,159	Дійні корови
2	Opel Mokka	0,853	0,688	0,158	Сильні собаки
3	Opel Astra	0,768	0,538	0,132	Сильні собаки
4	Chevrolet Aveo New Sedan	1,06	1,087	0,099	Зірка
5	Chevrolet Cruze Sedan	1,056	1,333	0,119	Зірка
6	Chevrolet Niva	1,063	1,9	0,126	Зірка
7	ЗАЗ Vida	1,067	0,333	0,079	Важкі діти (близько до сильних собак)
8	Forza Hatchback	1,07	0,818	0,0669	Важкі діти (близько до сильних собак)
9	Lanos	1,067	0,892	0,059	Важкі діти (близько до сильних собак)

Перша продукція належить до поля "Дійні корови", до якого найкраще застосувати стратегію стабільності. Підприємству слід утримувати своє коло споживачів шляхом проведення акцій, зниження ціни на продукцію та вдосконалення рекламної політики.

Друга і третя продукція належить до поля "Сильні собаки", до яких теж треба застосовувати стратегію стабільності, адже дана продукція не користується попитом. Підприємству треба проводити якісь акції для просування даної продукції і поліпшення рекламної політики або нічого не робити і застосовувати стратегію скорочення і йти з ринку.

Четверта, п'ята, шоста продукція належить до поля "Зірка". Це свідчить про те, що дана продукція займає лідируючі позиції в продажах. Слід застосовувати стратегію зростання, а конкретно стратегію збільшення ринків збуту, оскільки дана продукція має слабку питому вагу щодо іншої продукції. Тому підприємству слід покращувати рекламну політику, застосовуючи нові види технологій для просування товару. Проводити акції, спрямовані на рекламу товару.

Сьома, восьма і дев'ята продукція належить до поля "Важкі діти". В даній продукції два шляхи: або переходити в поле собак або в поле зірок. Можна застосовувати дві стратегії залежно від того, куди прагне підприємство. Якщо в зірки, то стратегію зростання, а якщо до собак, то стратегію скорочення.

Отже, можна зробити висновок, що розробка стратегії діяльності підприємства є її вагомим інструментом для утримання провідних позицій на ринку в умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів. Вона є систематичним планом поведінки підприємства, спрямованим на найбільш ефективне використання ресурсів та отримання максимальної прибутковості на перспективу. На фазі виходу компанії на ринок та її розвитку доцільно застосовувати стратегію зростання – "збільшення частки ринку", а етапі стабілізації доцільніше використати стратегію обмеженого зростання (стабілізації) – "збереження частки ринку", на фазі спаду – стратегію виживання або скорочення – "збирання врожаю", "ліквідація бізнесу". Правильний вибір виду стратегії забезпечить її повну реалізацію, що буде мати позитивний ефект для подальшого розвитку та утримання провідних позицій компанії на ринку.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Тайп, 2006. – 380 с. 2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер с англ. – СПб. : "Питер", 1999. – 432 с. 3. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 567 с. 4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 2009. – 733 с. 5. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособ. / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 278 с.

Магістр 1 року навчання  
 фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗСП

*Анотація. Розглянуто сучасний інструмент стратегічного управління – концепцію ЗСП. Побудовано стратегічну карту для підприємства ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод". Розкрито зміст стратегічних цілей підприємства в аспекті основних компонент його діяльності.*

*Анотация. Рассмотрен современный инструмент стратегического управления – концепция ССП. Построена стратегическая карта для предприятия ОАО "Великобурлуцкий сироробный завод". Раскрыто содержание стратегических целей предприятия в разрезе основных компонент его деятельности.*

*Annotation. The article deals with modern tools of strategic management – the concept of BSC. A strategy map for the company JSC "Velykyi Burluk Cheese Factory" has been constructed. The content of the strategic goals of the company in the context of major component of its activities has been disclosed.*

*Ключові слова: стратегія, стратегічна карта, концепція ЗСП, стратегічні цілі, компоненти діяльності, кризовий стан, недопущення ліквідації підприємства.*

В умовах нестабільного економічного середовища та жорсткої конкуренції особливо важливими є саме стратегічні управлінські рішення, для прийняття яких є недостатнім застосування лише фінансових показників діяльності. Дані фінансової звітності не дозволяють отримувати інформацію про фактори, що впливають на зростання продуктивності праці і обсяг реалізації послуг, збільшення частки ринку та прибутку, співвідношення результативності господарських операцій зі стратегічними цілями підприємства. Крім того, фінансові показники характеризують результати попередніх рішень, тобто фактично спрацьовують із запізненням. Тому в процесі стратегічного управління підприємством для проведення аналізу та вибору цілей підприємства необхідно застосовувати не лише фінансові показники, але і такі, що характеризують інші сфери його діяльності. Однією з методик виміру ефективності діяльності підприємств є збалансована система показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем, яка дозволяє управляти розвитком підприємств на основі значень ключових показників ефективності. Побудова збалансованої системи показників дає можливість перетворити загальну стратегію розвитку підприємства в комплекс конкретних стратегічних заходів, що становлять основу розробки тактичних планів підприємства.

Метою дослідження є побудова стратегічної карти підприємства на основі використання концепції збалансованої системи показників (ЗСП).

ЗСП – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі та ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників.

Упровадження даної концепції на підприємстві дає можливість забезпечити конкретизацію обраної господарюючим суб'єктом стратегії та її перетворення у комплекс стратегічних заходів. Результатом реалізації розглянутої концепції на підприємстві виступає комплекс взаємозалежних показників, що відображають процес досягнення глобальної стратегічної мети функціонування [1]. Перевагою запропонованої концепції є поєднання єдиної визначеної стратегічної орієнтації з одночасною конкретизацією стратегічних цілей за чотирма компонентами, що взаємно доповнюють одна одну – фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток.

Інструментом реалізації стратегії є стратегічна карта збалансованої системи показників, яка є певною моделлю. Карта побудована за ієрархічним принципом. Усі цілі, завдання, процеси, побудовані в карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі – всі дії підприємства взаємопов'язані і мають індикатори, які показують, як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей [2].

Отже, стратегічна карта – це досить простий і наочний спосіб відображення стратегії організації, її цілей і напрямів розвитку. Функціональне призначення стратегічних карт полягає у поширенні стратегії серед працівників підприємства та перенесенні її на операційний рівень діяльності, тобто у щоденні операційні процеси.

Стратегічна карта є одним з основних інструментів концепції ЗСП. Її головне призначення полягає у тому, щоб графічно відображати взаємозв'язки і взаємозалежності між цілями збалансованої

системи показників за окремими компонентами розвитку підприємства. Також до функцій стратегічних карт відносяться [3]:

- 1) формування у керівників розуміння залежностей та значення окремих цілей;
- 2) сприяння єдиному розумінню стратегії;
- 3) пояснення взаємних ефектів, що виникають під час досягнення цілей;
- 4) пояснення значень управлінських показників;
- 5) сприяння кращому розумінню та кращій комунікації стратегічних цілей;
- 6) сприяння налаштуванню зв'язків між керівниками;
- 7) створення моделі, що пояснює шляхи досягнення успіху.

Базою для побудови стратегічної карти є ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод". Проведений аналіз фінансового стану підприємства показав, що підприємство знаходиться в кризовому стані, керівництву ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод" необхідно прийняти певні рішення з приводу покращення фінансового становища підприємства. Необхідно розробити конкретні програми виходу з економічної кризи. У програмі необхідно вжити ефективних заходів як оперативного, так і стратегічного спрямування. Така програма має розроблятися обов'язково виходячи зі специфіки діяльності підприємства.

Тому стратегічну карту слід розробити з огляду на те, що підприємство знаходиться в кризі та його стратегічною метою є недопущення ліквідації підприємства. Стратегічна карта, побудована для ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод", подана на рисунку.

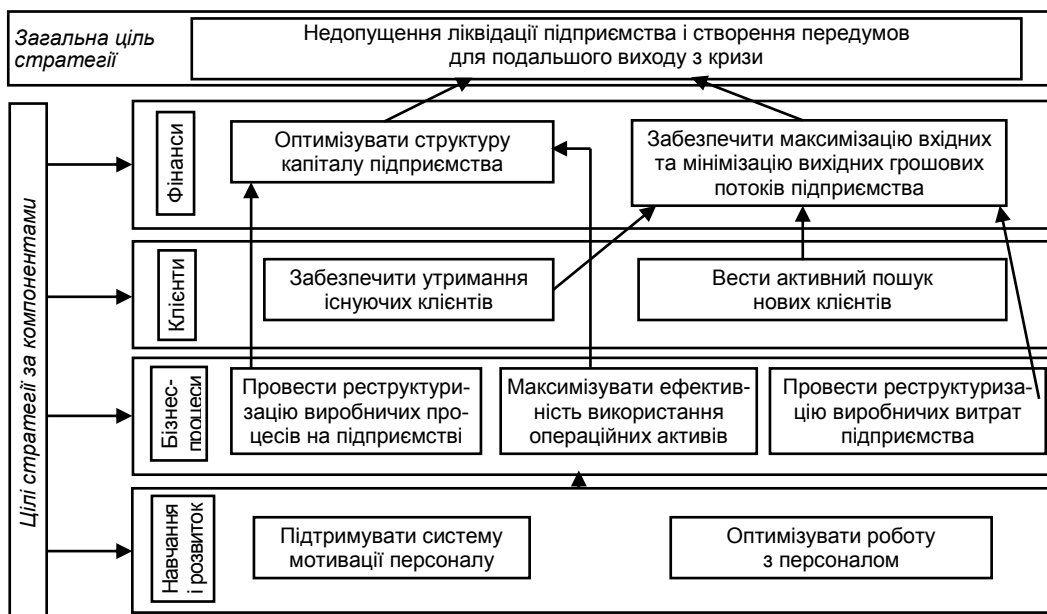


Рис. Стратегічна карта для ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод"

Головною стратегічною ціллю для підприємства є недопущення його ліквідації.

У компоненті "Фінанси" обрано дві основні цілі – оптимізувати структуру капіталу підприємства та збільшити вхідні та мінімізувати вихідні грошові потоки. Перша ціль виділена у зв'язку з тим, що власний капітал підприємства є від'ємним, тому необхідно збільшити його обсяг та скоротити обсяг зобов'язань. Друга ціль виділена тому, що зростання вхідних грошових потоків та зменшення вихідних приведе до зменшення збитковості підприємства.

У компоненті "Клієнти" також обрано дві цілі. Перша з них – забезпечити утримання клієнтів, що купують продукцію ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод". Друга – вести активний пошук нових клієнтів, що допоможе забезпечити зростання виручки від реалізації продукції, а це, в свою чергу, приведе до максимізації вхідних грошових потоків.

У компоненті "Бізнес-процеси" обрано три цілі. Перша ціль – провести реструктуризацію бізнес-процесів на підприємстві. Це надасть можливість покращити якість продукції, а це, в свою чергу, дозволить залучати нових клієнтів і утримувати існуючих. Друга ціль – максимізувати ефективність використання операційних активів – пов'язана з тим, що підприємство має низький рівень операційної рентабельності, що є однією з важливих причин його збитковості. Тому підприємству доцільно більш ефективно використовувати операційні активи. Третя ціль – провести реструктуризацію виробничих витрат, її досягнення надасть підприємству можливість скоротити вихідні грошові потоки та зменшити збитковість.

У компоненті "Навчання і розвиток" обрано дві цілі, досягнення яких надасть можливість підвищити ефективність використання персоналу ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод". Перша – підтримувати систему мотивації персоналу, тобто стимулювати персонал у першу чергу за рахунок моральних стимулів, оскільки підприємство знаходиться в кризовому стані і грошових коштів





для матеріального стимулювання у нього недостатньо. Друга ціль – оптимізувати роботу з персоналом, тобто оптимізувати його структуру та чисельність, використовувати лише кваліфікований персонал, мінімізувати втрати робочого часу.

Таким чином, розроблена стратегічна карта для ПАТ "Великобурлуцький сироробний завод", яка є інструментом графічного відображення зв'язків між цілями підприємства в аспекті основних компонент його розвитку, містить сукупність цілей, досягнення яких повинне забезпечити вихід даного суб'єкта господарювання зі стану кризи та недопущення його ліквідації. Побудова стратегічних карт та використання в процесі формування та реалізації стратегії сучасних підходів та інструментів стратегічного управління, зокрема – концепції BSC дозволяє забезпечити комплексність і системність у процесі її розробки.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп.; пер с англ. – М.: ЗАО "Олимп – Бизнес", 2003. – 320 с. 2. Бойко І. А. Бюджетування та збалансована система показників як інструмент реалізації стратегії [Електронний ресурс] / І. А. Бойко. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1776/1/BUDGETING%20AND%20BALANCED%20SCORECARD.pdf>. – Назва з екрану. 3. Внедрение сбалансированной системы показателей / пер с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.

---

**Родманова А. С.**

УДК 658.15

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **АДАПТАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Анотація. Розглянуто процес адаптації концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах та вибір оптимальної стратегії її реалізації. Досліджено вирішення питань синтезу концепцій управління витратами та їх застосування на сучасних вітчизняних промислових підприємствах.*

*Аннотация. Рассмотрен процесс адаптации концепции стратегического управления затратами на отечественных промышленных предприятиях и выбор оптимальной стратегии ее реализации. Исследовано решение вопросов синтеза концепций управления затратами и их применения на современных отечественных промышленных предприятиях.*

*Annotation. The article is devoted to the adaptation process of the strategic cost management concept at domestic industrial enterprises and to the optimal strategy selection of its implementation. The synthesis of the concepts of cost management and their applications to modern domestic industrial enterprises have been researched.*

*Ключові слова: витрати, концепція стратегічного управління витратами, конкурентоспроможність підприємства, стратегія, конкурентна перевага, вибір стратегії, стратегічне управління витратами.*

Концепція стратегічного управління витратами полягає у включенні до сфери управлінського обліку та аналізу витрат детальної інформації про стратегічний розвиток підприємства, галузі й економіки в цілому. Дж. Шанк і В. Говіндараджан [1] вважають, що управління витратами є результатом поєднання трьох напрямів стратегічного менеджменту: аналізу ланцюжка цінностей; аналізу стратегічного позиціонування; аналізу й управління функціями витрат. Таким чином, стратегічне управління витратами оперує поняттям витрат повного життєвого циклу товарів чи послуг, що дає змогу менеджерам визначити методи зменшення цих витрат та отримати конкурентні переваги для підприємства. Однак виявити конкурентну перевагу буває простіше, ніж її втримати. У процесі стратегічного управління витратами на виробництво і реалізацію продукції перед

---

© Родманова А. С., 2014

менеджментом постає завдання вибору ефективних інструментів, які мають задовольняти низку вимог, зокрема:

- дозволяти чітко й однозначно контролювати всі актуальні параметри внутрішнього середовища;
- враховувати вплив зовнішнього середовища на виробничі процеси;
- враховувати часовий чинник;
- забезпечувати узгодженість дій усіх працівників підприємства у реалізації стратегії;
- ґрунтуватися на показниках, що можуть бути вимірювані.

Інформація про прогнозований рівень витрат за видами продукції та видами діяльності підприємства є вихідною для оцінки стратегічних альтернатив. Стратегії, які не є обґрунтованими за витратами порівняно з передбачуваним доходом, не призведуть до необхідної віддачі (прибутковості) і не можуть вважатися прийнятними.

Хоч наукове обґрунтування концептуальних засад управління витратами розпочато ще у ХХ ст. у роботах В. Говіндараджана, К. Друрі, Р. Купера, Р. Каплана, Р. Коуза, М. Портера, О. Уільямсона, Дж. Шанка та інших зарубіжних вчених, і сьогодні ця проблема залишається надзвичайно актуальною і дискусійною. Так, питанням дослідження сучасних концепцій управління витратами промислових підприємств присвятили свої праці Гришко Н. В., Заруднев А. І., Козаченко Г. В., Лапигін Ю. Н., Лебедев В. Г., Партин Г. О., Пилипенко А. А., Погорелов Ю. С., Харламова Т. Н., Хотинська Г. І., Череп А. В. та ін. Зазначені вчені у своїх роботах висвітлюють сутність та основні складові базових концепцій управління витратами.

Сьогодні недостатньо розробленими залишаються питання синтезу концепцій управління витратами та її застосування на сучасних вітчизняних промислових підприємствах. Метою цієї роботи є адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах та вибір оптимальної стратегії її реалізації.

Концепція стратегічного управління витратами спрямована на забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з конкурентами. Але хоча за допомогою стратегічного управління витратами можна досягти скорочення витрат, цього не варто робити за рахунок зниження ступеня задоволення споживачів. В ідеалі потрібно прагнути до вибору таких варіантів дій, за яких зменшення розподілу витрат сприяє зростанню ступеня корисності. Така концепція, на думку автора, може бути досить ефективною на вітчизняних підприємствах, оскільки поєднує декілька напрямів аналізу та враховує стратегію розвитку підприємства на довгостроковий період.

У стратегічному управлінні витратами роль аналізу витрат може сильно змінюватися залежно від того, який шлях конкурентної боротьби обирається підприємством. Тобто підходи до управління витратами промислового підприємства відрізняються залежно від його стратегічного позиціонування. Згідно з теорією М. Портера [2, с. 76], для того, щоб успішно подолати конкуренцію та досягти стратегічних результатів, підприємство має дотримуватися одного з трьох варіантів формування конкурентної переваги на ринку:

- підтримувати низькі витрати (стратегія лідерства на основі витрат);
- виготовляти продукцію, кращу за якість, ніж продукція конкурентів, і, бажано, з унікальними властивостями (стратегія лідерства за диференціацією продукції);
- концентрувати діяльність на специфічному сегменті ринку, зокрема на специфічному асортименті продукції (послуг), певній категорії споживачів тощо (стратегія лідерства у вузькій специфічній сфері діяльності).

У рамках стратегічного управління витратами промислового підприємства більшість науковців [1; 3 – 7] дотримуються двох способів розвитку стійкої конкурентної переваги: перший спосіб – лідерство за витратами; другий спосіб – диференціація продукції. В той же час нами все ж таки пропонується розглядати і третій варіант – лідерство у вузькій сфері діяльності. Відмінні риси цих основних конкурентних стратегій детально розглянуті автором у таблиці.

Таблиця

**Відмінні риси основних конкурентних стратегій**

Конкурентні стратегії			
1	2		
Акцент стратегії	Лідерство за витратами	Диференціація	Лідерство у вузькій сфері діяльності
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Вузька ринкова ніша, де покупці віддають перевагу потребам, що відрізняються від потреб решти учасників ринку
Основна конкурентна перевага	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось краще або унікальніше від конкурентів	Більш низькі витрати в ніші або властивість запропонувати сегменту покупців щось особливе, що відповідає саме їх вимогам і смакам
Асортиментний набір	Прийнятна якість і обмежений вибір	Широка варіація видів продукції з відмінними характеристиками	Особливий для потреб обраного цільового сегмента

1	2		
Виробництво	По можливості низькі витрати (пошук шляхів зниження витрат) у поєднанні з високою якістю	Пошук шляхів зі створення цінностей для покупців: прагнення до створення високоякісної продукції, інновації в диференційованих продуктах	Виробництво продукції, що відповідає обраній ніші ринку
Маркетинг	Низька ціна. Виділення тих характеристик продукції, що ведуть до зменшення витрат	Більш висока ціна та інновації – створення таких якостей продукції, за які покупець буде платити вищу ціну, яка покриває і додаткові витрати	Ув'язка унікальних можливостей продукції із задоволенням специфічних потреб покупця
Підтримка стратегії	Розумні ціни	Створення різних характеристик, за що будуть платити, концентрація на кількох відмінних рисах та створення іміджу продукції	Підтримка рівня обслуговування ніші вище, ніж у конкурентів, збереження іміджу підприємства за рахунок мінімізації зусиль на освоєння іншого сегмента чи розширення присутності на ринку

Компанія є успішною, якщо їй вдається запровадити й ефективно застосовувати одну з цих стратегій. Але стратегія диференціації витікає із зовнішньої конкурентної переваги, а стратегія лідерства за витратами ґрунтується на внутрішній перевазі, тому ґрунтується на організаційному й виробничому потенціалі промислового підприємства [5, с. 139]. Таким чином, визнаючи, що одна зі стратегій домінує, компанія зазвичай застосовує водночас дві або більше стратегій. Наприклад, компанія може застосовувати комбінований підхід: диференціацію продукції з одночасним зниженням витрат. Стратегія, що передбачає лідерство у вузькій сфері діяльності, передбачає діяльність підприємства для окремого сегмента споживачів, тому витрати тут не грають таку головну роль, як при стратегії лідерства щодо витрат або стратегії диференціації, оскільки самі покупці цього сегмента готові платити більше саме за ту продукцію або послуги, які мають характеристики, що повністю задовольняють потреби таких споживачів.

Така стратегія означає вибір ринкової ніші, де конкуренція є слабкою або фірма має суттєві конкурентні переваги за рахунок технологій чи інших форм диференціації. Компанія досягає конкурентної переваги за рахунок низьких витрат чи диференціації (або одразу обох) у вузькій сфері [8, с. 240]. Суттєвим недоліком такої стратегії є те, що обрана компанією ринкова ніша може зникнути внаслідок технологічних змін у галузі або зміни смаків споживачів.

Стратегія лідерства щодо витрат – стратегія, що дає фірмі змогу отримати конкурентні переваги шляхом виготовлення якісної продукції зі значно меншими витратами. Лідерство у витратах зазвичай досягають завдяки високій продуктивності в процесі виробництва, нижчим адміністративним витратам і витратам на збут. Низькі витрати дозволяють компанії встановлювати нижчі ціни й збільшувати свою частину ринку. Лідерство за витратами може бути досягнуте за допомогою таких підходів: економії за рахунок обсягів виробництва (прискорення оборотності товарних запасів); використання досвіду управління собівартістю, закупівельною вартістю товарів у вигляді побудови емпіричних залежностей витрат від різних чинників бізнесу; контролю витрат; оптимізації витрат у таких напрямках, як дослідження і розробки, обслуговування покупців, реклама і просування товарів.

Потенційним недоліком цієї стратегії є тенденція зниження витрат шляхом виключення або послаблення характеристик, що забезпечують попит на продукцію. Крім того, продукт із низькими витратами залишається конкурентоспроможним доти, доки споживачі переконані, що він еквівалентний продукту з вищою ціною.

Головним у процесі застосування стратегії низької собівартості є досягнення відносно нижчого рівня витрат на продукцію порівняно з конкурентами. Лідерство щодо витрат досягається за рахунок: економії на масштабах виробництва; посиленого контролю витрат; кривої досвіду тощо. Прикладами компаній, які застосовують стратегію лідерства за витратами, є: *Texas Instruments* (побутова електроніка), *Emerson Electric* (електродвигуни), *Hyundai* (автомобільна промисловість), *Commodore* (офісне устаткування).

Стратегія диференціації передбачає переконання споживачів у тому, що продукт або послуга є унікальним завдяки високій їх якості. Це дає компанії можливість встановлювати високу ціну й отримувати конкурентну перевагу у прибутках без суттєвого зниження витрат. Слабким місцем стратегії диференціації є загроза втратити наявні переваги через недостатню увагу до ймовірного зниження витрат. Тобто якщо споживачі вважатимуть, що унікальність продукції недостатньо суттєва, вони можуть звернути увагу на продукцію конкурента, який застосовує стратегію низьких витрат.

Підходи до диференціації припускають прихильність споживачів до торгової марки. Наявність стійкого добре впізаного бренду фірми є необхідною умовою реалізації стратегії диферен-

ціації. Характерними прикладами такого стратегічного позиціонування є такі підприємства: *Coca-Cola* і "Славутич" у сфері напоїв, *Toshiba* і "Квазар-Мікро" в електроніці, якісне обслуговування замовників комп'ютерної продукції компанією *IBM*; електронні вироби з унікальною конструкцією компанії *Hewlett Packard* тощо [4, с. 301–302].

Від прийнятого варіанта стратегічної поведінки підприємства на ринку та способу забезпечення конкурентної переваги істотно залежать структура й поведінка витрат, рівень ризику підприємницької діяльності та вибір методів і прийомів управління витратами. Як приклад того, яким чином стратегічне позиціонування може істотно впливати на роль аналізу витрат, слід розглянути рішення про вкладення коштів в удосконалення системи планування витрат на виробництво. Для підприємства, яке здійснює стратегію лідерства на основі витрат у розвиненому торговельному бізнесі, швидше за все підвищена увага до калькуляції собівартості буде дуже важливим постійним інструментом. З іншого боку, для підприємства, яке слідує стратегії диференціації продукції на керованому ринку, в швидко зростаючому і швидко мінливому напрямі бізнесу, ретельно сплановані витрати, очевидно, виявляться набагато менш важливими.

Методологія використання стратегічного позиціонування схильна до впливу ризику. Підприємства, що прийняли стратегію диверсифікації продукції, принципово піддаються більшому ризику, ніж підприємства орієнтовані на лідерство по витратах. У цьому зв'язку відношення до планування та управління витратами у другому випадку більш жорстке, що мінімізує ризик за рахунок суворого дотримання всіх нормативів і планових показників.

В умовах стратегії диверсифікації продукції підприємство часто стикається з необхідністю модифікації наявних продуктів і (або) створення нових. У цих умовах ступінь невизначеності досить високий, тобто підприємство відчуває більший ризик. Ставиться до планування дуже докладно і здійснювати жорсткий контроль виконання планів навряд чи розумно взагалі, оскільки практично майже недосяжно.

Таким чином, можливість будь-якого підприємства підтримувати перевагу на основі диференціації продукції, низької собівартості або обслуговування вузького сегмента, або поєднуючи ці напрями, за лежить певною мірою і від того, як таке підприємство управляє ланцюжком цінностей у зіставленні з ланцюжками цінностей його конкурентів. Зрозуміло, що конкурентна перевага на ринку виникає врешті-решт на основі надання споживачам продукції, що дає більшу цінність за ту ж вартість (тобто диференціація), або надання продукції рівної цінності, але за меншу вартість (тобто низька собівартість), або задоволення специфічних вимог споживачів за вартість, що вони вважають прийнятною (тобто діяльність у специфічній ніші).

Для оцінки стратегічного позиціонування в рамках стратегічного управління витратами важливим є усвідомлення стратегічної спрямованості підприємства, яке викладено нижче відповідно до пропозиції *The Boston Consulting Group* [2], що виділяють три стратегічні спрямованості:

1. Нарощувати. Ця стратегічна спрямованість ставить за мету розширення частки ринку збуту, навіть за рахунок часткового зниження прибутку і грошових потоків. Цей напрям припускає широкомасштабні інвестиційні програми, і тому зароблених грошей, часто буде не вистачати на фінансування інвестицій. Та бізнес одиниця підприємства, яка дотримується такої стратегічної спрямованості, є чистим споживачем грошових коштів.

2. Підтримувати. Ця стратегічна спрямованість пов'язана з утриманням завойованої частки ринку і, відповідно, позицій підприємства щодо конкурентів. Відтік грошей для підприємства, що вибирають таку стратегію, швидше за все, буде дорівнювати грошовому припливу. Цю стратегічну спрямованість зазвичай реалізують підприємства на швидко мінливому ринку, наприклад, комп'ютерні виробники.

3. Використовувати досягнення. Ця стратегічна спрямованість має на увазі як мету отримання максимальних короткострокових прибутків і грошових доходів навіть за рахунок зниження частки на ринку. Цю стратегічну спрямованість зазвичай вибирають підприємства з великою часткою ринку в повільно зростаючих галузях (наприклад, у виробництві тютюнової продукції, більшість українських трубопрокатних підприємств).

Таким чином, визначення витрат за життєвим циклом продукції буде основою для прийняття стратегічних довгострокових рішень [6, с. 95]. Від прийнятого варіанта стратегічної поведінки підприємства на ринку та способу забезпечення конкурентної переваги істотно залежать структура й поведінка його витрат, рівень ризику підприємницької діяльності та вибір методів і прийомів управління витратами [7, с. 42–43; 9, с. 104–105]. Так, при стратегії нарощування виробництва значна частина витрат підприємства буде пов'язана з розробленням і впровадженням інноваційних продуктів. Окрім цього, такий варіант стратегічної поведінки зумовлює зростання потреби підприємства в матеріально-технічних і фінансових ресурсах, а також високий рівень підприємницького ризику. У ході вибору стратегії використання досягнутого рівня витрати підприємства мають тенденцію до поступового зниження, грошові надходження, як правило, перевищують грошові видатки, характерним є невисокий рівень підприємницького ризику, однак є проблема ефективного розміщення вільних коштів. При стратегії використання досягнутого рівня найнеефективнішими для управління є методи нормування й бюджетування витрат та аналізу відхилень.

Отже, стратегічне управління витратами має здійснюватися в тісному зв'язку й узгоджено зі стратегічною спрямованістю підприємства. Певною мірою універсальною є така систематизація можливих варіантів стратегічної спрямованості: нарощування, підтримання, використання



досягнень [4, с. 46–47]. Обраний напрям стратегічного управління підприємством задає раціональну модель управління витратами, планування надходжень і пов'язаними з ними витратами.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами / Дж. Шанк, В. Говиндараджан ; пер. с англ. В. А. Плотникова. – СПб. : ЗАО "Бизнес Микро", 2009. – 288 с. 2. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; [пер. с англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 2008. – 390 с. 3. Біла О. Г. Управління витратами підприємства: теорія та практика : [монографія] / О. Г. Біла, І. Л. Боднарюк, Т. В. Мединська. – Львів : Вид. ЛКА, 2012. – 200 с. 4. Гришко Н. В. Методологія управління витратами промислових підприємств (вугледобувна промисловість) : [монографія] / Н. В. Гришко. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2009. – 403 с. 5. Лапыгин Ю. Н. Стратегическое управление затратами / Ю. Н. Лапыгин, Н. Г. Прохорова. – Владимир : ВлГУ, ВГПУ, 2009. – 183 с. 6. Управління витратами підприємства : [навчальний посібник] / Ю. С. Погорелов, Л. М. Христенко, А. А. Алейніков ; заг. ред Г. В. Козаченко. – Луганськ : Вид. "Ноулідж", 2011. – 628 с. 7. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : [монографія]. Ч. 1. / А. В. Череп. – [2-ге вид.]. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 368 с. 8. Голов С. Ф. Управлінський облік / С. Ф. Голов. – Х. : Фактор, 2009. – 784 с. 9. Партин Г. О. Управління витратами підприємства : концептуальні засади, методи та інструментарій : [монографія] / Г. О. Партин. – К. : УБС НБУ, 2011. – 219 с.

---

**Розгон А. О.**

УДК 657.3:005.21

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Викладено результати досліджень у сфері побудови стратегічної карти реалізації цілей підприємства. Подано існуючі підходи до стратегічного управління. Виявлено перспективи у ході побудови стратегічної карти та запропоновано стратегічну карту для конкретного підприємства в умовах нестабільної фінансової ситуації в країні.*

*Анотация. Изложены результаты исследований в области построения стратегической карты реализации целей предприятия. Представлены существующие подходы к стратегическому управлению, обнаружены перспективы при построении стратегической карты и предложена стратегическая карта для конкретного предприятия в условиях нестабильной финансовой ситуации в стране.*

*Annotation. The paper presents the findings of research in the field of building a strategy map of achieving the goals of a company. The current approaches to strategic management are presented. Perspectives found in constructing a strategy map are revealed and a strategic map is proposed for a particular company in an unstable financial situation.*

*Ключові слова: стратегічне управління, стратегічна карта, перспективи стратегічної карти.*

Визначальними рисами сучасного світу є високий ступінь невизначеності, підвищена динамічність, глобалізація, жорстка конкуренція, які обумовлюють необхідність ретельного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та створення умов для її ефективної реалізації. Комплекс складних та важливих завдань, таких, як: аналіз зовнішнього середовища та потенціалу підприємства, визначення його місії та системи цілей, формування стратегічного плану, організація та контроль його виконання є елементами стратегічного управління підприємством. Ефективне вирішення цих завдань передбачає освоєння теоретико-методологічних основ стратегічного управління підприємством та оволодіння специфічним методичним інструментарієм довгострокового прогнозування, планування і аналізу в умовах невизначеності та ризику, що й обумовило актуальність обраної теми [1, с. 133–134].

---

© Розгон А. О., 2014



Головним етапом запровадження системи управління результативністю та прибутковістю роботи підприємства є розробка збалансованої системи показників та побудова стратегічної карти підприємства.

По-перше, потрібно визначитися з кінцевою метою впровадження нової системи управління на підприємстві. Для підприємства ТОВ "Лада-Україна" основною метою роботи стане підвищення рівня прибутковості та результативності. Але ця мета є досить загальною та її межі сильно розмиті. І неможливо оцінити рівень досягнення поставленої мети, бо не виділені конкретні показники оцінки цієї мети.

Саме для цього буде застосовано збалансовану систему показників і стратегічну карту.

Побудова стратегічної карти передбачає виділення проміжних цілей, що сприяють досягненню головної стратегічної цілі, та розподілення цих цілей за чотири основні перспективи, а саме: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і зростання. Ці чотири перспективи були виділені вченими Капланом і Нортеном, і мають місце не лише в побудованні стратегічної карти, але, в першу чергу, й в розробці збалансованої системи показників [1, с. 213–214].

Розміщення стратегічних цілей за даними перспективами значно спрощує побудову стратегічної карти. Стратегічні цілі визначаються з результатів проведення SWOT-аналізу, PEST-аналізу, аналізу фінансового стану та результативності підприємства.

У стратегічній карті слід виділити чотири перспективи:

фінансово-економічний результат (перспектива – фінанси. Тут потрібно окреслити, якого фінансового становища потрібно досягти, щоб задовольнити інтереси всіх зацікавлених груп);

маркетинг і збут продукції (перспектива – клієнти. В цій перспективі потрібно зазначити цілі, яких потрібно досягти задля підвищення іміджу підприємства в очах клієнтів);

виробництво (перспектива – внутрішні бізнес-процеси. На цьому етапі потрібно окреслити завдання, що стосуються внутрішніх процесів, та які потребують удосконалення задля досягнення головної мети підприємства);

інновації (перспектива – навчання та розвиток. У цій перспективі задаються цілі стосовно вдосконалення роботи персоналу та застосування інноваційних технологій).

Побудова стратегічної карти здійснюється за таким принципом. Формування стратегії та її компонентів здійснюється згори вниз. Тобто основну мету роботи підприємства окреслює керівництво компанії. Далі за ланками розробляються більш детальні та конкретні цілі, що в кінцевому результаті повинні привести до виконання головної мети роботи підприємства.

У даному випадку маємо готову форму (універсалізовані бачення, місія, стратегічна карта), відповідні елементи якої змістовно наповнюють працівники підприємства – від вищих менеджерів до фахівців служб і структурних підрозділів.

Тепер слід розробити систему управління результативністю та прибутковістю підприємства. Для цього потрібно виконати такі кроки:

1. Визначення стратегічної мети підприємства. Для підприємства – це підвищення рівня прибутковості та результативності.

2. Виділення проміжних стратегічних цілей підприємства. Як вже було зазначено, стратегічна карта має чотири стратегічних перспективи, а саме інновації, виробництво, маркетинг і збут продукції, фінансово-економічний результат. Також на цьому етапі необхідно розподілити стратегічні цілі між стратегічними перспективами.

3. Конкретизація цілей підприємства, виділення критеріїв оцінки ступеня виконання стратегічної мети. Тобто до кожної стратегічної мети підбирається один чи декілька оцінних критеріїв.

Перший етап розробки збалансованої системи показників є визначення топ-менеджерами компанії більш конкретних та чітких цілей на основі основної стратегічної мети та концепції бізнесу компанії.

У ході визначення фінансових цілей менеджерам слід зробити вибір між отриманням прибутку в довгостроковій перспективі (тобто всі кроки мають бути спрямовані на розвиток), та отриманням прибутку в найближчому періоді. Цей вибір в основному зумовлений стратегічним баченням компанії та сподіваннями власників.

Далі потрібно визначитися з цільовим сегментом ринку. Менеджери повинні вирішити, чи планують вони працювати в тому ж сегменті, що й працювали до цього, і чи буде робота компанії спрямована на утримання вже існуючої клієнтської бази, чи може підприємство має на меті освоєння нових сегментів і розширення ринків збуту. А можливо стратегія підприємства настільки всеохоплююча, що потрібно проводити кроки і в одному, і в іншому напрямках [2].

Що стосується внутрішніх бізнес-процесів, то вони не повинні обмежуватися стандартними кроками, такими, як зменшення собівартості та підвищення продуктивності. Менеджерам слід ретельно проаналізувати внутрішню діяльність компанії та виявити специфічні і відмінні бізнес-процеси, і також включити їх в стратегічну карту підприємства.

У стратегічній перспективі "Інновації" розміщуються стратегічні цілі щодо покращення ситуації з людським потенціалом підприємства. Безумовно це дуже важлива перспектива, бо таких можливостей, які надає ця стратегічна перспектива, не може забезпечити жодна інша. Керівництво має визначитися, чи потребує людський капітал їх підприємства фінансових вливань, чи може для досягнення стратегічних планів компанії потрібно залучити нових працівників. До цієї ж перспективи відносяться і наміри керівництва підвищувати кваліфікацію персоналу.



Проаналізувавши можливості компанії та її стратегічні сподівання, було складено перелік стратегічних цілей:

- підвищення результативності підприємства;
- розширення клієнтської бази;
- збільшення товарообігу;
- збільшення розміру власного оборотного капіталу;
- своєчасність розрахунку з постачальниками;
- покращення умов праці;
- підвищення прибутковості роботи підприємства;
- розширення асортименту продукції;
- проведення розрахунків із дебіторами та кредиторами;
- підвищення мотивації і віддачі працівників;
- підписання контрактів із новими постачальниками;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Тепер потрібно кожну з цих цілей віднести до однієї з чотирьох перспектив. До перспективи "Навчання та розвиток" будуть віднесені цілі підвищення мотивації і віддачі працівників та покращення умов праці. До перспективи "Клієнти" відносяться такі цілі: розширення клієнтської бази, підвищення якості обслуговування клієнтів, розширення асортименту продукції, підвищення рівня задоволеності клієнтів.

До перспективи "Внутрішні бізнес-процеси" належать такі цілі: проведення розрахунків з дебіторами та кредиторами, підвищення іміджу підприємства серед постачальників і отримання більш вигідних умов співробітництва, підписання контрактів з новими постачальниками. До перспективи "Фінанси" належать цілі підвищення результативності підприємства, підвищення якості прибутку, підвищення прибутковості, збільшення товарообігу.

Тепер потрібно розмежувати стратегічні цілі за чотирма перспективами, а також для кожної цілі визначити критерій оцінювання (таблиця).

Аналізуючи стратегічну карту підприємства ТОВ "Лада-Україна", можна прослідкувати перебіг основних цілей підприємства, їх причинно-наслідковий зв'язок, а також побудувати збалансовану систему показників (таблиця).

У перспективі "Навчання та розвиток" підприємством планується покращити умови праці.

Таблиця

**Стратегічні перспективи підприємства і критерії їх оцінювання**

Перспективи	Стратегічні цілі	Критерії оцінювання
1	2	3
Фінанси	Підвищення результативності підприємства	Коефіцієнт результативності
	Підвищення якості прибутку	Коефіцієнт якості прибутку
	Підвищення прибутковості	Коефіцієнт рентабельності
	Збільшення товарообігу	Виручка від реалізації
Клієнти	Розширення клієнтської бази	Кількість клієнтів
	Підвищення якості обслуговування клієнтів	Кількість постійних клієнтів
	Розширення асортименту продукції	Кількість товарів в асортименті
	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Кількість скарг від споживачів Відсоток повернення товарів
Внутрішні бізнес-процеси	Проведення розрахунків із дебіторами та кредиторами	Розмір ДЗ Розмір КЗ
	Підвищення іміджу підприємства серед постачальників і отримання більш вигідних умов співробітництва	Кількість скарг від постачальників
	Підписання контрактів із новими постачальниками	Кількість постачальників
	Збільшення розміру ВОК	Розмір ВОК
	Своєчасність розрахунку з постачальниками	Кількість днів відстрочки розрахунків постачальниками

1	2	3
Навчання та розвиток	Підвищення мотивації і віддачі працівників	Продуктивність праці
	Покращення умов праці	Витрати на соціальне забезпечення
		Витрати на навчання і стимулювання персоналу

Стратегічна карта ТОВ "Лада-Україна" зображена на рисунку.

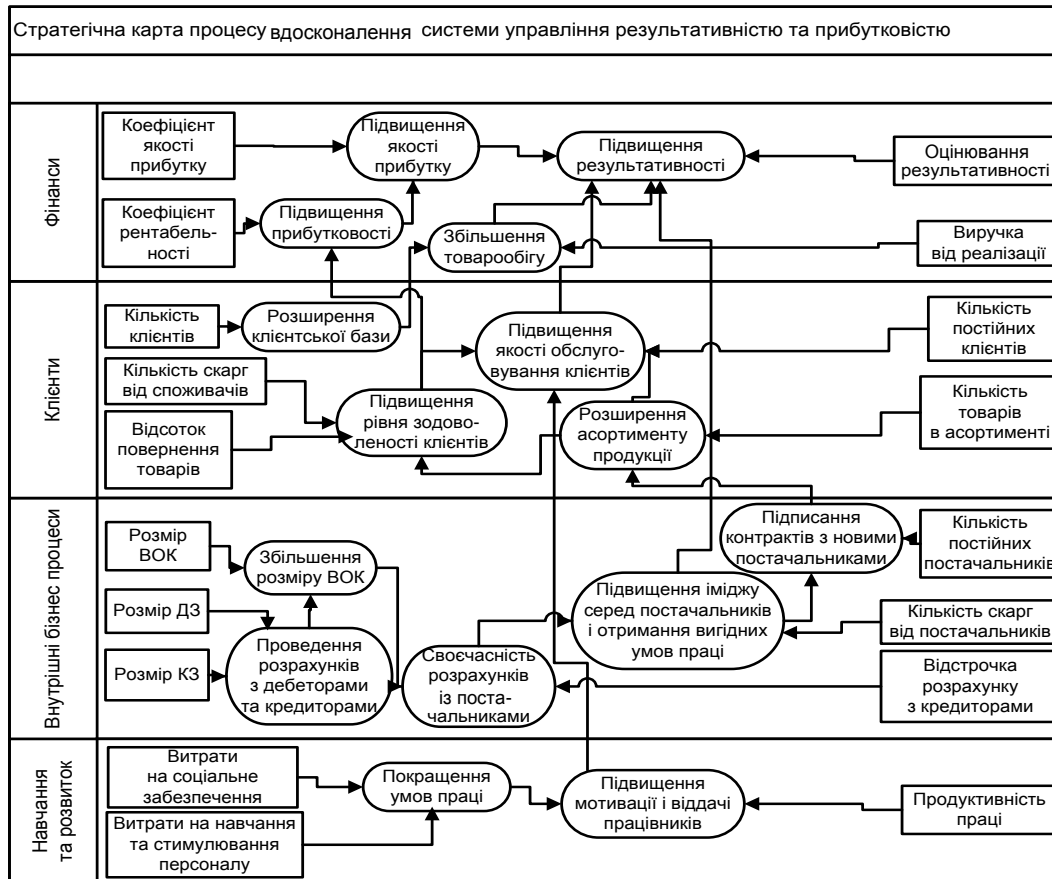


Рис. Стратегічна карта підприємства

Таким чином, розробка стратегічної карти підприємства дозволяє прослідкувати причинно-наслідковий зв'язок між окремими цілями підприємства, а збалансована система показників дозволяє виміряти ступінь досягнення підприємством поставленої мети. Отже, практична значущість даної публікації полягає в узагальненні існуючих методичних підходів щодо побудови та використання інструмента стратегічних карт та розробка рекомендацій відносно побудови стратегічної карти в рамках реалізації процесу бюджетування. Використання стратегічної карти дозволяє переглянути стратегію розвитку та довести її до конкретних цілей для окремого співробітника. Забезпечує керівництво своєчасною інформацією про ступінь реалізації стратегії та контролює траєкторію стратегічного руху підприємства, що надає йому більшої гнучкості та конкурентних переваг у сучасному динамічному середовищі.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. Томпсон, А. Стриклен ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 390 с. 2. Саенко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саенко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с. 3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 4. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с. 5. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпл. – СПб. : Изд-во "Питер", 2000. – 336 с. 6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.



Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ**

*Анотація. Охарактеризовано етапи процесу формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банку. Обґрунтовано доцільність використання SWOT-аналізу, побудови "дерева цілей" та стратегічної карти для формування оптимальної стратегії забезпечення фінансової безпеки банку.*

*Аннотация. Охарактеризованы этапы процесса формирования и реализации стратегии обеспечения финансовой безопасности банка. Обоснована целесообразность использования SWOT-анализа, построения "дерева целей" и стратегической карты для формирования оптимальной стратегии обеспечения финансовой безопасности банка.*

*Annotation. The process of forming and implementing strategies to ensure the financial security of a bank is described. The usefulness of the SWOT-analysis, construction of the "objectives tree" and the strategic map for the formation of an optimal strategy to ensure the financial security of a bank has been justified.*

*Ключові слова: стратегія, фінансова стратегія, ціль, "дерево цілей", SWOT-аналіз, стратегічна карта.*

Висока мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища, в якому функціонують сучасні банки, значна конкуренція на вітчизняному ринку банківських послуг, що загострюється під впливом глобалізації та інтеграції, зумовили виникнення потреби в нових ефективних, спрямованих на довгострокову перспективу концепцій та стилів управління, серед яких провідну роль відіграє формування стратегій забезпечення фінансової безпеки банку.

Метою статті є вдосконалення формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку на основі використання SWOT-аналізу, "дерева цілей" та побудови стратегічної карти.

Дослідженням фінансової безпеки та методів стратегічного управління займалися такі вчені, як: Безродна О. С., Бланк О. І., Вовк В. Я., Єгоричева С. Б., Зубенко В. О., Коваленко В. В., Побережний С. М., Пластун О. Л. та ін. [1 – 7].

Основоположною закономірністю розвитку банківського бізнесу повинна бути відповідність його стратегічним цілям та спрямованість на задоволення потреб, що обумовлені відтворювальним процесом [4].

Єгоричева С. Б. [4] визначає стратегію як комплексний план дій, який визначає довгострокові напрями використання ресурсів для виконання місії та цілей організації, забезпечуючи їй стійкі конкурентні переваги. Бланк І. О. [2] конкретизує, що фінансова стратегія – одна з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів її досягнення, адекватного корегування напрямку формування й використання фінансових ресурсів під час зміни зовнішнього середовища.

Тож для формування стратегії необхідно уточнити зміст цілі. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В. [5] визначають ціль як опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії. На думку цього колективу авторів, стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Натомість за визначенням Бланка І. О. [2], стратегічні цілі діяльності суб'єкта господарювання є описом у формалізованому вигляді параметрів його кінцевої стратегічної фінансової позиції, які дозволяють спрямувати діяльність на довгострокову перспективу та оцінити її результати. Під час розробки фінансової стратегії доцільно виділяти стратегію забезпечення фінансової безпеки як домінуючий напрям розвитку фінансової діяльності [2]. Етапи формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банку наведено на рис. 1.

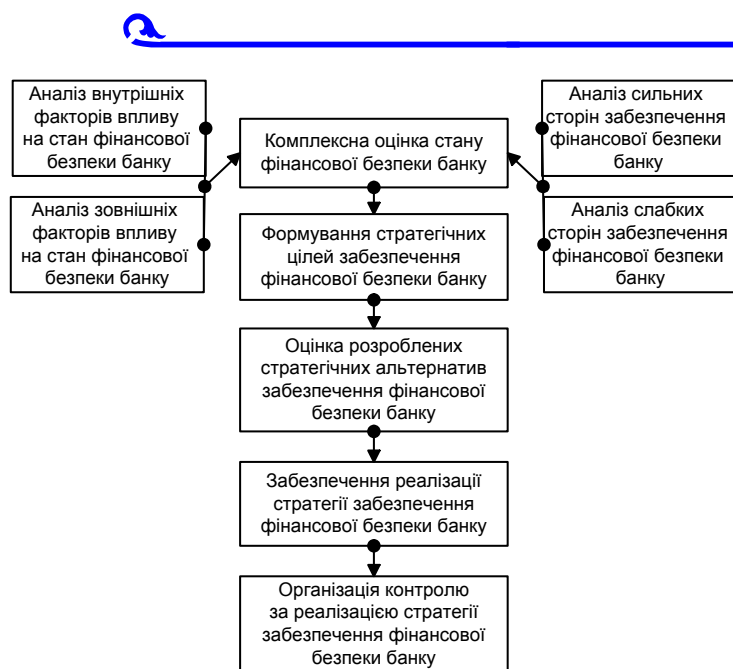


Рис. 1. Етапи процесу формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банку (складено автором на основі [2; 4; 6])

З рис. 1 видно, що для початку комплексної оцінки стану фінансової безпеки банку необхідно визначити внутрішні та зовнішні фактори впливу на стан фінансової безпеки банку, його сильні й слабкі сторони забезпечення фінансової безпеки. Для цієї мети було обрано такий метод, як SWOT-аналіз, результати якого є основою для прийняття управлінських рішень.

Матриця SWOT-аналізу АТ Банку "Меркурій" для визначення стратегії фінансової безпеки банку наведена в таблиці.

Таблиця

Матриця SWOT-аналізу АТ Банку "Меркурій" для визначення стратегії фінансової безпеки банку

1	2	Зовнішнє середовище	
		3	4
		<b>Можливості (Opportunities)</b> 1. Знаходження нових інвесторів. 2. Розширення клієнтської бази. 3. Скорочення кредиторської заборгованості. 4. Зростання попиту на кредити фізичних осіб. 5. Зростання частки ринку. 6. Зниження облікової ставки НБУ	<b>Загрози (Threats)</b> 1. Відтік ресурсів, у тому числі депозитів. 2. Загострення економічної кризи. 3. Зниження рівня довіри клієнтів. 4. Зниження платоспроможності клієнтів. 5. Зростання темпу інфляції. 6. Коливання курсів валют
Внутрішнє середовище	<b>Сильні сторони (Strengths)</b> 1. Широкий асортимент пропонованих послуг. 2. Низька плинність кадрів. 3. Висока кваліфікація персоналу. 4. Використання передових інформаційних технологій. 5. Дистанційне обслуговування клієнтів за допомогою системи "Клієнт-Банк-Стиль", "Інформ-Банк" та "Домашній банк". 6. Широка мережа кореспондентських рахунків у найвідоміших іноземних банках та банках України. 7. Членство в широкому переліку міжбанківських об'єднань, бірж, асоціацій. 8. Високий рівень прибутковості. 9. Високий рівень ділової активності	<b>Стан фінансової безпеки</b> Членство в міжбанківських об'єднаннях, біржах, асоціаціях та високий рівень прибутковості дають можливість привабити нових інвесторів для збільшення власного капіталу й підвищення рівня фінансової стійкості. Завдяки розширенню асортименту пропонованих послуг, оптимізації дистанційного обслуговування можна привабити більше клієнтів й розширити клієнтську базу й частку ринку, збільшити обсяг кредитування фізичних осіб й таким чином отримати вищий процентний прибуток, а як наслідок – чистий прибуток	<b>Стан фінансової загрози</b> Загострення економічної кризи може призвести до скорочення заробітної плати співробітникам, а як наслідок – збільшити плинність кваліфікованих кадрів. Загострення економічної кризи та скорочення платоспроможності населення може призвести до зменшення кількості наданих банківських послуг, а відповідно й доходів банку, що знизить рівень прибутковості. Використання передових інформаційних технологій та швидкість проведення операцій завдяки широкій мережі кореспондентських рахунків дасть можливість вчасно реагувати на змінення темпу інфляції та курсу валют



1	2	3	4
	<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня розгалуженість мережі відділень.</li> <li>2. Недостатня розгалуженість мережі банкоматів.</li> <li>3. Недостатня якість обслуговування клієнтів.</li> <li>4. Недостатня відомість банку.</li> <li>5. Низька якість управління кредитними ризиками.</li> <li>6. Низький рівень фінансової стійкості.</li> <li>7. Зниження платоспроможності</li> </ol>	<p>Стан фінансового ризику</p> <p>Через недостатню розгалуженість мережі відділень та банкоматів та низьку якість обслуговування клієнтів ускладнюється процес нарощення клієнтської бази. Нових клієнтів важко привабити, якщо не зміцнити імідж банку, зробити його відомішим завдяки продуманій маркетинговій політиці.</p> <p>Невдала ж маркетингова політика може принести лише додаткові витрати на неї, але не дати очікуваного результату. Зниження облікової ставки НБУ може дати змогу збільшити кількість кредитів фізичним особам, а отже, й процентні доходи. Проте низька якість управління кредитними ризиками може привести до їх несвоєчасного повернення й збільшення рівня простроченої кредиторської заборгованості</p>	<p>Стан фінансової небезпеки</p> <p>Зниження рівня довіри населення та подальший відтік ресурсів і клієнтів може унеможливити відновлення платоспроможності банку, й погіршити стан ліквідності та фінансової стійкості банку.</p> <p>Загострення економічної кризи та скорочення платоспроможності населення може також призвести до скорочення залучених коштів від населення та унеможливити нарощення необхідної ресурсної бази для відновлення платоспроможності банку.</p> <p>Зростання темпу інфляції може погіршити управління кредитними ризиками, й скоротити процентний дохід</p>

Як видно за таблиці, в квадранті "можливості-сильні сторони" було проведено аналіз стану фінансової безпеки, в квадранті "загрози-сильні сторони" – стану фінансової загрози, в квадранті "можливості-слабкі сторони" – стану фінансового ризику, в квадранті "загрози-слабкі сторони" – стану фінансової небезпеки.

Наступним етапом формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку є визначення стратегічних цілей. Його доцільно подати в вигляді "дерева цілей". На думку Дікань В. Л. [5], "дерево цілей" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. Натомість Єгоричева С. Б. [4] визначає "дерево цілей", як інструмент визначення пріоритетів розвитку та їх синергетичного поєднання. Бланк І. О. [2] дає характеристику "дереву цілей" як методологічному прийому на основі графічного відображення взаємозв'язку й підпорядкованості різних цілей.

Цілі, завдання і важливі стратегічні рішення забезпечення фінансової безпеки повинні бути спрямовані на формування й підтримку фінансової рівноваги в процесі стратегічного розвитку. На думку Бланка О. І. [2] рівновага досягається завдяки забезпеченню постійної платоспроможності, забезпеченню достатньої фінансової стійкості, нейтралізації можливих негативних наслідків фінансових ризиків, здійсненні необхідних заходів фінансової санації в умовах кризового розвитку. Натомість Побережний С. М. [7] дає такі ключові характеристики фінансової безпеки банків: забезпечує рівноважний і стійкий фінансовий стан банку; сприяє ефективній діяльності банку; дозволяє на ранніх стадіях визначити проблемні місця в діяльності банку; нейтралізує кризи і запобігає банкрутствам.

Таким чином, "дерево цілей" стратегії забезпечення фінансової безпеки АТ Банку "Меркурій" наведено на рис. 2.

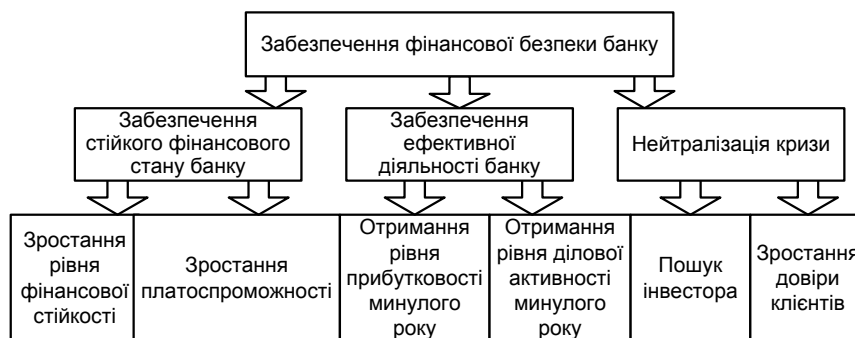


Рис. 2. "Дерево цілей" стратегії забезпечення фінансової безпеки АТ Банку "Меркурій"

З рис. 2 можна побачити головну ціль першого порядку – забезпечення фінансової безпеки банку, цілі другого та третього порядків.

З визначених цілей сформовано стратегічну карту забезпечення фінансової безпеки АТ Банку "Меркурій", наведену на рис. 3.

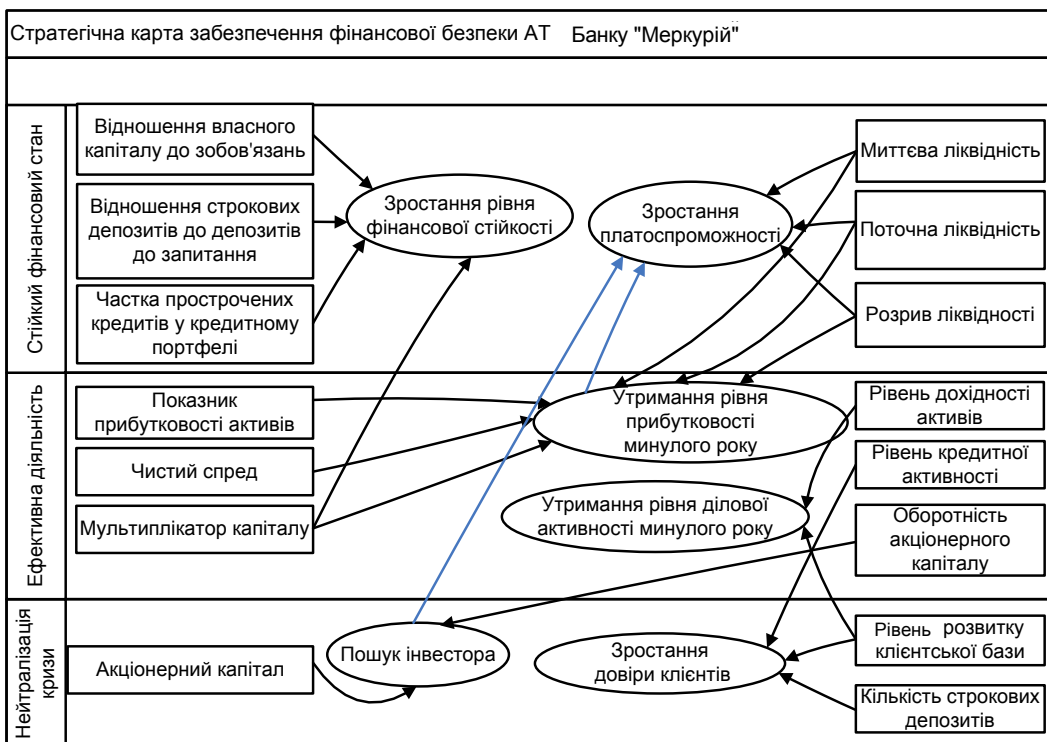


Рис. 3. Стратегічна карта забезпечення фінансової безпеки АТ Банку "Меркурій"

З рис. 3 видно, що однією з основних цілей для забезпечення стійкого фінансового стану є зростання фінансової стійкості, що забезпечується зростанням власного капіталу щодо зобов'язань, дає змогу банку бути більш фінансово незалежним і ліпше переносити негативні наслідки економічних спадів, оперувати більшою часткою власних коштів для виконання необхідних зобов'язань навіть під час скорочення; зростанням частки строкових депозитів до депозитів до запитання, що вказує на зростання довіри клієнтів і можливість оперувати стабільнішими залученими коштами; зниженням частки прострочених кредитів у кредитному портфелі, що характеризує стабільність отримання процентного доходу банком.

Також основою стійкого фінансового стану є зростання платоспроможності, що забезпечується оптимізацією миттєвої та поточної ліквідності, при чому розрив між ліквідними коштами та зобов'язаннями має бути додатним, тобто активи мають бути більші за відповідні за строком зобов'язання, щоб гарантувати платоспроможність. Варто зазначити, що зависокі рівні миттєвої, поточної ліквідності та розрив ліквідності можуть скоротити рівень прибутковості через нагромадження менш прибуткових високоліквідних активів.

Ефективна банківська діяльність характеризується високим рівнем прибутковості та ділової активності, проте за даних умов та тенденцій було сформульовано ціль як утримання рівня прибутковості та ділової активності минулого року. Для досягнення першої цілі варто збільшити прибутковість активів, оптимізуючи ефективність їх використання; збільшити чистий спред, звернувши увагу на оптимізацію отриманих процентних доходів та витрат, переглянувши умови надання депозитних та кредитних послуг. Особливим показником є мультиплікатор капіталу, оптимальний рівень якого характеризує як прибутковість банківської установи, так і її фінансову стійкість. До того ж отримання заданого рівня прибутковості дасть змогу сформувати чистий прибуток, спрямувавши його на підтримання й зростання платоспроможності. Для досягнення другої цілі, тобто утримання рівня ділової активності минулого року, варто збільшити рівень дохідності активів та рівень кредитної активності. Економічний зміст цих показників дещо схожий з показниками для досягнення заданого рівня прибутковості, тобто оптимізація ефективності використання активів та надання кредитів. Тобто в цих напрямках і оборотність менша, і прибутковість недостатня, саме тому задані напрями оптимізації дозволять збільшити прибутковість і ділову активність хоча б до рівня минулого року.

Останнім критерієм, що позитивно впливає на рівень ділової активності, є зростання оборотності акціонерного капіталу. Даний показник має також позитивний вплив на пошук інвестора, гарантуючи йому високий прибуток. Тобто показник впливає і на блок нейтралізації кризи. Для збільшення акціонерного капіталу необхідно знайти інвестора. А приток нових інвестицій позитивно вплине на зростання платоспроможності. Ще однією важливою ціллю цього блоку є зростання



довіри клієнтів, що знизилось. Його характеризує зростання рівня розвитку клієнтської бази, рівень кредитної активності та збільшення кількості строкових депозитів, що на відміну від депозитів до запитання є тривалішими й стабільнішими активами, що свідчать про довіру клієнтів.

У роботі здійснено вдосконалення процесу формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку, охарактеризовано етапи процесу формування та реалізації стратегії, здійснено SWOT-аналіз з аналізом стану фінансової безпеки, фінансової загрози й фінансової небезпеки, побудовано й проаналізовано "дерево цілей" та стратегічну карту забезпечення фінансової безпеки АТ Банку "Меркурій".

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Безродна О. С. Ієрархічна класифікація банківських стратегій / О. С. Безродна // Економіка і організація управління. – 2012. – № 1(11). – С. 128–136. 2. Бланк А. И. Финансовый менеджмент : учеб. курс / А. И. Бланк. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2007. – 521 с. 3. Вовк В. Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / В. Я. Вовк // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 9. – С. 237–240. 4. Єгоричева С. Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія / С. Б. Єгоричева. – Полтава : ТОВ "АСМІ", 2010. – 348 с. 5. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с. 6. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 228 с. 7. Побережний С. М. Фінансова безпека банківської діяльності : навч. посіб. / С. М. Побережний, О. Л. Пластун, Т. М. Болгар. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 112 с.

---

**Сахновська О. М.**

УДК 658.15

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Охарактеризовано стратегічне управління діяльністю підприємства. Проаналізовано методи стратегічного управління витратами, які є результатом злиття трьох напрямів стратегічного менеджменту: аналізу ланцюжка створення цінності; стратегічного позиціонування; аналізу й управління чинниками, що визначають витрати. Надано порівняльну характеристику стратегій управління витратами промислового підприємства для успішного подолання конкуренції та досягнення стратегічних результатів.*

*Аннотация. Охарактеризовано стратегическое управление деятельностью предприятия. Проанализированы методы стратегического управления затратами, которые являются результатом слияния трех направлений стратегического менеджмента: анализа цепочки создания ценности; стратегического позиционирования; анализа и управления факторами, определяющими затраты. Предоставлена сравнительная характеристика стратегий управления затратами промышленного предприятия для успешного преодоления конкуренции и достижения стратегических результатов.*

*Annotation. Strategic enterprise management has been characterized. Methods of strategic costs management have been analyzed which result from the merger of three areas of strategic management: analysis of the value chain; strategic positioning; analysis and management of factors determining the costs. A comparative description of cost management strategies is provided for an industrial enterprise to fight off competition and achieve strategic results.*

*Ключові слова: витрати, управління витратами підприємства, стратегія, вибір стратегії, стратегічне управління витратами.*

Сучасні умови структурно-інноваційних змін економічного потенціалу України, успіх діяльності суб'єкта господарювання визначають ефективністю виробництва, яка обумовлюється ступенем задоволення потреб суспільства з мінімальними витратами. Разом із тим, основною причиною діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, який забезпечує можливості розвитку

---

© Сахновська О. М., 2014

та залежить від рівня витрат на виробництво. Тому питання вибору оптимального варіанта управління витратами в системі стратегічного розвитку підприємства є актуальними.

Питанням побудови систем управління витратами присвячено досить багато досліджень як вітчизняних, так і закордонних вчених таких, як: Нападовська Л. В., Краюхина Г. А., Пилипенко А. А., Сабліна Н. В., Р. Каплан і т. д. Проте в більшості з них управління витратами розглядається окремо від процесів розвитку й стратегічного управління підприємства.

У цілому управління витратами – це складний, багатоаспектний та динамічний процес, котрий включає до себе управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату функціонування підприємства, саме він і повинен стати основою для обґрунтування вибору альтернатив розвитку підприємства. Для цього необхідне створення єдиної, раціонально, чітко й безперервно функціонуючої системи з певними цільовими установками й взаємопов'язаними елементами. Разом із тим слід зазначити, що в більшості наявних досліджень управління витратами ототожнюється лише із внутрішнім середовищем підприємства, без урахування взаємодії з зовнішнім середовищем [1].

Також окремо слід зазначити, що головною метою управління витратами повинна бути не їх мінімізація, а досягнення максимальної ефективності витрачання ресурсів.

В основі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства лежить правильна постановка стратегічних цілей і завдань, спрямованих на вирішення проблем короткострокового періоду, до яких, зокрема, належить контролінг управління витратами й формування стратегії довгострокового розвитку діяльності підприємства.

Світова практика накопичила безліч прикладів про прийняття рішень відносно ситуацій, що склалися в ході господарювання. Тому у ході вибору або розробки власної стратегії розвитку діяльності підприємству слід ураховувати наявність типових стратегій, що відповідають тій чи іншій ситуації. В узагальненому вигляді всі види стратегій розвитку діяльності можна умовно розподілити на чотири групи, що тісно пов'язані між собою, а саме: продуктово-маркетингові, фінансові, управління персоналом та виробничі. Перелічені чотири групи спеціалізованих стратегій складають мінімально необхідний набір основних функціональних стратегій для більшості підприємств України. Можлива розробка ряду інших стратегій розвитку діяльності, а саме інвестиційної, технологічної, інформаційної, але вони матимуть суто прикладний характер.

Узагальнюючи закордонний досвід розробки стратегії підприємства, особливу увагу варто приділити стратегії, розробленій американськими економістами С. Коеном і Дж. Зюсманом і описаній у роботі "Лідери для обробної промисловості", у якій відображено взаємозв'язок виробництва із зовнішнім середовищем, що характеризує інтегроване виробниче підприємство. Забезпечуючи динамічний розвиток підприємства, наявні ресурси здатні вирішити ряд додаткових завдань, що виникають у процесі господарської діяльності. Розширення підприємницької діяльності свідчить про міцні позиції на ринку, наявність попиту на продукцію, яка випускається. Це дозволяє поєднувати витрати виробництва зі зростанням обсягів виробництва. Господарська діяльність підприємства має довгостроковий характер, тому управління діяльністю підприємства повинне виходити з його стратегічних цілей, розробленої ним політики, методів формування і управління витратами, включаючи напрями і форми їх обліку, а також джерела їхнього фінансування.

Стратегія підприємства становить програму його діяльності, що обґрунтовує мету і містить заходи щодо їх досягнення. В економічній літературі виділяють три основних види стратегії: традиційну, функціональну і загальнофункціональну, у процесі формування яких необхідно враховувати ряд факторів [2]:

функціональна стратегія чи стратегія виробничого процесу, повинна підтримувати підприємство так, щоб у центрі діяльності функціональних служб чи виробничого процесу була найбільша кількість завдань, сформованих з урахуванням потреб ринку;

стратегія повинна визначати порядок розподілу ресурсів усередині функціональної області в рамках процесу з метою виконання завдань, поставлених перед функціональною службою чи процесом;

за своїм характером конкретні рішення (фінансування, комплектування фахівцями), які приймає керівництво функціональних служб, що беруть участь у процесі, повинні відповідати сформованій стратегії. Часто цього не відбувається, сформована стратегія відтискується фактично реалізованою.

Процес стратегічного управління діяльністю підприємства включає два взаємозалежних процеси: тактичне й оперативне управління. На етапі тактичного управління відбувається конкретизація поставлених цілей і формування потреб підприємства. Оперативне управління здійснює реалізацію окремих програм і проектів. Підставою для формування конкретної стратегії слугує розроблена і прийнята до виконання загальна стратегія підприємства. Отже, формування стратегії має поетапний характер [2]:

перший етап передбачає прогноз розвитку ринку на період 3 – 5 років;

на другому етапі формуються стратегічні цілі діяльності підприємства на основі стратегічних цілей загальноекономічного розвитку, їх необхідно пов'язувати зі стадіями життєвого циклу і цілями господарської діяльності підприємства;

на третьому етапі формування стратегії підприємство розробляє шляхи і способи найбільш ефективної реалізації стратегічних цілей, що можуть бути здійснені в двох напрямках – стратегія діяльності і стратегія ресурсів;

четвертий етап передбачає конкретизацію стратегії за періодами її реалізації, а також встановлення послідовності й термінів виконання поставлених стратегічних цілей і завдань;

на п'ятому етапі формування стратегії здійснюють її оцінку за рядом критеріїв: погодженість діяльності підприємства із загальною стратегією його економічного розвитку, внутрішня збалансованість, її погодженість із зовнішнім середовищем, можливість втілення з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, прийнятність рівня ризику, пов'язаного з її реалізацією, результативність.



Дж. Шанк і В. Говіндараджан вважають, що поява стратегічного управління витратами є результатом злиття трьох напрямів стратегічного менеджменту [3, с. 862]:

- аналіз ланцюжка створення цінності;
- стратегічне позиціонування;
- аналіз і управління чинниками, що визначають витрати.

Згідно з М. Портером, під ланцюжком цінностей слід розуміти узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи від вихідних джерел сировини до готової продукції, доставленої кінцевому споживачу, включаючи післяпродажне обслуговування.

Для досягнення стратегічних цілей управління витратами важливе значення має стратегічне позиціонування компанії на ринку. Стратегічне позиціонування підприємства за моделлю Портера ставить вибір стратегії в залежність від п'яти сил: постачальників, покупців, загрози появи товарів-замінників, загрози входження до галузі нових конкурентів та існуючої інтенсивності конкуренції всередині галузі (рисунок).

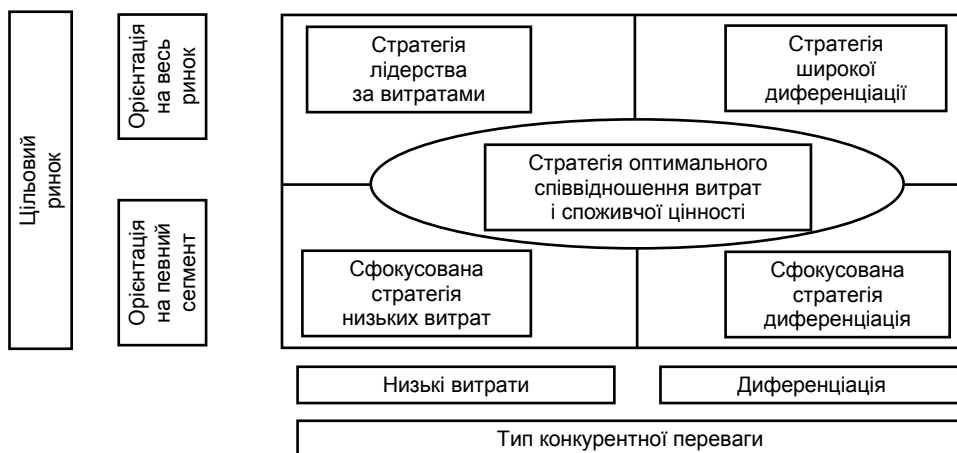


Рис. Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Ефективність стратегічного управління витратами полягає у виявленні та дослідженні тих чинників, які здійснюють найбільший вплив на витрати. Відтак, Б. Карлоф, розглядаючи процес формування стратегії, вважає, що необхідно виділяти дев'ять ключових факторів, які впливають на діяльність підприємства. Ці фактори він називає елементами стратегії, що характеризують ефективність використання наявних ресурсів для досягнення конкретних цілей: корпоративна місія, конкурентні переваги, організація бізнесу, продукція, ринки, ресурси, структурні зміни, програми розвитку, культура та компетентність управління [4, с. 170–173].

За теорією Ріле, всі витратоформуючі фактори поділяють на структурні та функціональні (табл. 1).

Таблиця 1

Перелік функціональних факторів за теорією О. Ріле [6]

Структурні фактори	Функціональні фактори
Масштаб – обсяг інвестицій, які потрібно вкласти у виробництво, дослідження та розроблення, маркетингові ресурси для випуску продукції	Ефективність планування підприємства – наскільки ефективно, порівняно з нормами, планування (з точки зору внутрішньогосподарської логістики)
Діапазон – ступінь вертикальної інтеграції, що визначає діапазон розширення управління підприємством	Залучення робочої сили – прийняття працівниками на себе зобов'язань щодо постійного вдосконалення
Досвід, який показує, скільки разів у минулому підприємство успішно здійснювало те, для чого зараз приймається рішення	Комплексне управління якістю – переконання та досягнення, пов'язані з якістю продукції та виробничих процесів
Технології, які використовують на кожній стадії ланцюга вартостей	Використання потужностей – вибір найкращого варіанта з наявних на підприємстві
Складність – широта асортименту виробів чи послуг, які планується запропонувати споживачам	Використання зв'язків з постачальниками та замовниками в контексті вартісного ланцюга і витрат підприємства

Партин Г. О. під час формування стратегічної моделі управління витратами підприємства, окрім факторів, що впливають на вибір стратегії підприємства (табл. 1), виділяє основні, на її думку, витратоформуючі фактори, що впливають на обсяг і динаміку витрат у процесі здійснення господарської діяльності підприємства. Відтак, їх об'єднано у такі групи [5, с. 131]:

- 1) технологічні: доступ до інноваційних технологій, рівень технологічного оснащення виробництва, рівень фізичного й морального зношення устаткування, наявність виробничої інфраструктури, наявність власної сировинної бази, рівень ресурсомісткості виробництва;



2) організаційні: ступінь вертикальної інтеграції підприємства, обсяг діяльності підприємства, рівень використання виробничої потужності підприємства, досвід виробничої діяльності, організаційна структура підприємства, налагодженість ділових зв'язків із постачальниками і покупцями, близькість до сировинної бази та ринків збуту, кваліфікація персоналу підприємства;

3) фінансово-економічні: рівень капіталомісткості виробництва, вартість капіталу підприємства, вартість залучення додаткових фінансових ресурсів, ціна матеріально-технічних і трудових ресурсів, рівень податкового тиску та наявність податкових пільг, прийнята на підприємстві амортизаційна політика.

У більшості випадків уся сукупність факторів розглядається з позиції зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Так, американські вчені Томпсон А. А. та А. Дж. Стрікланд [7] вважають, що не завжди підприємство може вибрати будь-яку стратегію, адже його дії можуть бути обмежені впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До важливих зовнішніх факторів відносять: соціальні, політичні, громадські та регульовані норми; привабливість галузі та рівень конкуренції; можливості підприємства та загрози.

Основними внутрішніми факторами, що впливають на вибір стратегії підприємства, є: сильні та слабкі сторони, конкурентні можливості підприємства; особисті прагнення, філософія бізнесу, етичні принципи провідних керівників; загальні цінності та корпоративна культура.

Згідно з теорією М. Портера, щоб успішно подолати конкуренцію та досягти стратегічних результатів, компанія має дотримуватись одного з варіантів конкурентної переваги: підтримувати низькі витрати (лідерство на основі витрат); виготовляти продукцію, кращу за якість, ніж продукція конкурентів, і, бажано, з унікальними властивостями (лідерство за диференціацією продукції); концентрувати діяльність на специфічному сегменті ринку, зокрема на специфічному асортименті продукції (послуг), певній категорії споживачів тощо (лідерство у вузькій сфері діяльності) [8].

Відмінні риси цих основних конкурентних стратегій наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Відмінні риси основних конкурентних стратегій [8]**

Акцент стратегії	Лідерство за витратами	Диференціація	Лідерство у вузькій сфері діяльності
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Вузька ринкова ніша, де покупці віддають перевагу потребам, що відрізняються від потреб решти учасників ринку
Основна конкурентна перевага	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось краще або унікальніше від конкурентів	Більш низькі витрати в ніші або властивість запропонувати сегменту покупців щось особливе, що відповідає саме їх вимогам і смакам
Асортиментний набір	Прийнятна якість і обмежений вибір	Широка варіація видів продукції з відмінними характеристиками	Особливий для потреб обраного цільового сегмента
Виробництво	За можливості низькі витрати (пошук шляхів зниження витрат) у поєднанні з високою якістю	Пошук шляхів зі створення цінностей для покупців: прагнення до створення високоякісної продукції, інновації в диференційованих продуктах	Виробництво продукції, що відповідає обраній ніші ринку
Маркетинг	Низька ціна. Виділення тих характеристик продукції, що ведуть до зменшення витрат	Більш висока ціна та інновації – створення таких якостей продукції, за які покупець буде платити вищу ціну, яка покриває і додаткові витрати	Ув'язка унікальних можливостей продукції із задоволенням специфічних потреб покупця
Підтримка стратегії	Розумні ціни	Створення різних характеристик, за що будуть платити, концентрація на кількох відмінних рисах та створення іміджу продукції	Підтримка рівня обслуговування ніші вище, ніж у конкурентів, збереження іміджу підприємства за рахунок мінімізації зусиль на освоєння іншого сегмента чи розширення присутності на ринку



Підприємство буде успішно функціонувати, якщо його керівництву вдається запровадити й ефективно застосовувати одну з цих стратегій.

Стратегія лідерства щодо витрат – стратегія, що дає фірмі змогу отримати конкурентні переваги шляхом виготовлення якісної продукції зі значно меншими витратами. Лідерство у витратах зазвичай досягають завдяки високій продуктивності в процесі виробництва, нижчим адміністративним витратам і витратам на збут. Низькі витрати дозволяють компанії встановлювати нижчі ціни й збільшувати свою частину ринку. Лідерство за витратами може бути досягнуте за допомогою таких підходів: економії за рахунок обсягів виробництва (прискорення оборотності товарних запасів); використання досвіду управління собівартістю, закупівельною вартістю товарів у вигляді побудови емпіричних залежностей витрат від різних чинників бізнесу; суворого контролю витрат; оптимізації витрат у таких напрямках, як дослідження і розробки, обслуговування покупців, реклама і просування товарів.

Таким чином, виходячи з викладеного, можна стверджувати, що стратегічне управління витратами підприємства є комплексом взаємопов'язаних дій, які спрямовані на максимізацію ефективності використання фінансових ресурсів та виконання функцій, що покладені на менеджмент підприємства. Тому сьогодні підприємства повинні сформулювати таку концепцію стратегічного управління витратами, на базі якої можливо покращити ефективність діяльності підприємства в цілому та витрати в конкурентній боротьбі. Обраний напрям стратегічного управління підприємством задає раціональну модель управління витратами, планування надходжень і пов'язаними з ними витратами.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : наукове видання / А. А. Пилипенко. – Х. : ВИД. ХНЕУ, 2007. – 276 с. 2. Прохорова В. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст] : монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Х. : УкрДАЗТ, 2010. – 256 с. 3. Друри К. Управленческий и производственный учет : [учебник] / К. Друри ; пер. с англ. – М. : Юнити-Дана, 2005. – 1071 с. – С. 862. 4. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 239 с. 5. Нападівська Л. В. Управлінський облік : монографія / Л. В. Нападівська. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. – 450 с. 6. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятия: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / В. П. Савчук. – К. : Максимум, 2001. – 600 с. 7. Беляева Н. С. Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Н. С. Беляева. – Режим доступу : <http://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/39.pdf>. – Назва з екрану. 8. Проданчук М. А. Стратегічне управління витратами аграрних підприємств [Електронний ресурс] / М. А. Проданчук. – Режим доступу : <http://magazine.faaf.org.ua/content/view/1437/>. [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2006/1/p\\_79\\_83.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2006/1/p_79_83.pdf). – Назва з екрану. 9. Партин Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г. О. Партин // *Фінанси України*. – 2004. – № 11. – С. 124–133. – С. 13. 10. Управление затратами на предприятии : учебник / В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев и др. ; под. общ. ред. Г. А. Краюхина. – СПб. : "Издательский дом "Бизнес-пресса", 2000. – 277 с.

---

**Селюкова М. О.**

УДК 658.15

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **МІСЦЕ ТА РОЛЬ МІСІЇ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

*Анотація. Детально розглянуто питання щодо місця і ролі місії організації в процесі управління. Описано процес формування місії підприємства, визначено її основні складові, зроблено спробу сформулювати управлінську цінність місії та її вплив на організацію.*

*Анотация. Подробно рассмотрен вопрос места и роли миссии организации в процессе управления. Описан процесс формирования миссии предприятия, определены ее основные составляющие, сделана попытка сформулировать управленческую ценность миссии и ее влияние на организацию.*

*Annotation. The question of the roles of the organization's mission in the management process has been considered in detail. The process of forming the company's mission has been described, its basic components have been identified, an attempt has been made to create a valuable management mission and its impact on the organization.*

*Ключові слова: місія, комплексна ціль, стратегічне бачення, корпоративні цінності.*

---

© Селюкова М. О., 2014



Як відомо, в умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства визначається виробничим, інноваційним та маркетинговим потенціалом, наявністю висококваліфікованого персоналу, який поєднує в собі професіоналізм, досвід роботи, творчу активність і здібності, фінансовими можливостями, вдало побудованою організаційною структурою та вибраною системою управління тощо. Однак мало хто з сучасних керівників підприємств, зокрема тих, які діють на теренах України, задумується над тим, що основним стрижнем успішного функціонування підприємства, його рушійною силою є місія організації. Зазвичай, місія розробляється, але передусім у вигляді лозунгу або кредо, який виключно орієнтований на зовнішнє середовище (споживачів, конкурентів, постачальників) і носить здебільшого рекламний характер. Що ж стосується питання її розробки, то цим займаються або працівники інституційного рівня, або група призначених осіб, які намагаються її сформулювати за дуже короткий термін (інколи за один день).

Питаннями щодо ролі місії в процесі управління діяльністю підприємства займалися такі зарубіжні і вітчизняні вчені, як Б. Карлоф, В. Шеин, Р. Тян, В. Герасимчук, О. Кузьмін тощо. Підходи, які пропонуються цими авторами, заслуговують на ретельне вивчення, але деякі положення потребують подальшого розвитку і конкретизації. Особливо це стосується такого важливого питання, як: формування місії вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

Тому метою статті є огляд сучасних підходів до розуміння поняття "місія", формування місії підприємства виходячи з його можливостей і ресурсів.

Основна загальна ціль підприємства – чітко виражена причина його існування – визначається як його місія.

Дослідження наявних в економічній літературі характеристик і визначень місії, дає підстави для формування висновків щодо суттєвих розбіжностей та недоліків у відтворенні суті місії підприємства.

Аналіз наукових джерел дав змогу виділити такі визначення місії організації [1 – 5]:

- 1) комплексна ціль;
- 2) чітко виражена причина існування і функціонування;
- 3) призначення;
- 4) те, чим хоче організація бачити себе в майбутньому;
- 5) робочий документ, в якому описані базові цілі організації;
- 6) кінцевий результат, якого хоче досягнути організація в майбутньому;
- 7) "зміст життя" підприємства;
- 8) філософія організації, в якій відображені її основні принципи;
- 9) своєрідний баланс між стратегічними намірами фірми і її стратегічними ресурсами;
- 10) задоволення тієї потреби, заради якої існує організація;
- 11) положення і бізнес компанії на теперішній час.

Підсумовуючи тлумачення місії організації, можна зробити таке узагальнення: місія – це чітко виражена причина існування та функціонування підприємства (організації), комплексна ціль, яка відображає його (її) призначення або стан, спрямована на задоволення інтересів зацікавлених сторін; один з основних інструментів, за допомогою якого можна здійснювати ефективне керівництво, ґрунтуючись на принципах та аспектах корпоративної філософії.

Розроблення місії є початковою точкою будь-якого вдосконалення системи управління.

Формування місії повинне бути яскравою, лаконічною, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття. Часто вона виражається у вигляді гасла [2].

Немає чітких правил формування місії. Вона може охоплювати:

- звернення, адресоване як зовні, так і усередину підприємства;
- опис причин існування та характерних ознак підприємства, які відрізняють його від інших підприємств;

- визначення внутрішньої концепції підприємства;
- опис іміджу, який розкриває економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством;

- визначення напрямів діяльності та розподілу ресурсів;
- характеристику ринку, на якому буде діяти підприємство тощо [6].

Ф. Котлер вважає, що у ході визначення місії організації слід урахувувати п'ять чинників [7]:

1. Історію організації, в процесі якої вироблялася її філософія, формувалися профіль і стиль діяльності, місце на ринку.
2. Стиль поведінки і спосіб дії власників і управлінського персоналу.
3. Стан зовнішнього середовища.
4. Ресурси, які організація може використовувати для досягнення своїх цілей.
5. Відмінні особливості, якими володіє організація.

Визначення місії може складатися з таких основних елементів (рис. 1).

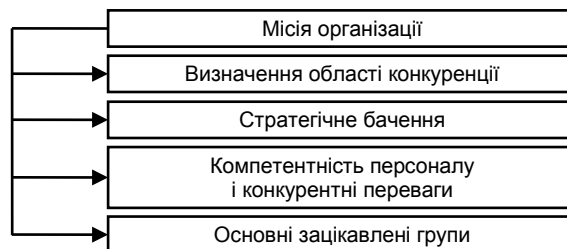


Рис. 1. Основні елементи місії організації



1. Визначення області конкуренції. Галузевий напрям включає перелік сфер господарської діяльності, в яких збирається працювати фірма. Споживчий напрям визначає коло клієнтів, яких обслуговуватиме фірма. Географічний напрям характеризує країни і регіони, в яких могла б працювати компанія.

2. Стратегічне бачення. Стратегічне бачення компанії припускає визначення ключових показників, яких фірма прагне досягти в майбутньому. Стратегічне бачення може описувати як кількісні, так і якісні показники, які визначають основні напрями розвитку компанії. Крім того, стратегічне бачення дозволяє суб'єктам зовнішнього середовища (клієнтам, партнерам, контрагентам) оцінити наміри компанії, які вимагають подальші дії на ринку і перспективи розвитку взаємин.

3. Компетентність персоналу і конкурентні переваги. Місія визначає суть загальнокорпоративних цінностей. До них відносяться спеціальні знання і навички, якими володіє фірма, які дозволяють їй запропонувати клієнтам кращі товари і послуги.

4. Основні зацікавлені групи. Місія визначає групи осіб і організацій, співпрацюючи з якими компанія сприятиме своєму процвітання. Встановлює вимоги цих груп та формулює пріоритети роботи менеджерів [5].

Крім того, в розширене формулювання місії можуть увійти:

- перелік основних видів діяльності;
- основні конкурентні переваги, яких планується досягти;
- основні конкурентні недоліки, які планується усунути в першу чергу.

Важливою умовою формулювання місії є розуміння та ухвалення її більшістю співробітників компанії. Це забезпечить те, що цілі та інтереси окремих осіб, які беруть участь у діяльності компанії, будуть підпорядковані цілям компанії як єдиного цілого.

Тому дуже важливо залучити всіх ключових співробітників компанії в процес розроблення місії. Сюди належить вище керівництво, начальники структурних підрозділів і провідні фахівці.

Добре об'єднана, правильно сформульована місія компанії має дійсну управлінську цінність (рис. 2).

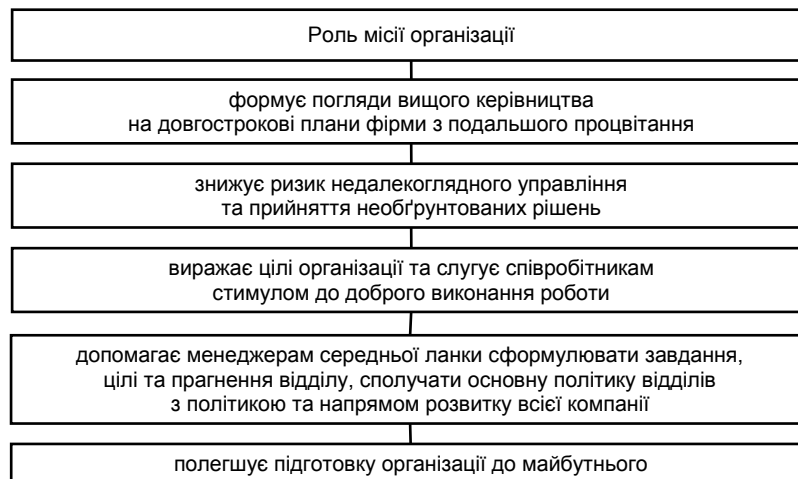


Рис. 2. Роль місії організації

Як можна бачити, роль місії організації є багатогранною. Тому її розробка є важливим та відповідальним етапом у процесі стратегічного планування діяльності, а її формування та формулювання матимуть вирішальне значення у майбутньому щодо подальшого функціонування організації, а також під час її сприйняття (організації як такої, діяльності тощо) як зовнішнім середовищем, так і безпосередньо працівниками.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К., 2007. 2. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Львів, 2006. 3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів, 2003. 4. Тянь Р. Б. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Р. Б. Тянь. – К., 2005. 5. Шеин В. И. Корпоративный менеджмент: опыт России и США / В. И. Шеин, А. В. Жуплев, А. А. Володин. – М., 2005. 6. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: [навч. посіб.] / О.І. Ковтун. – Львів : Вид-во "Новий Світ – 2000", 2006. – 388 с. 7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : науч. пособ. / Ф. Котлер ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2003.

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## PEST-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ М'ЯСОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

*Анотація. Розглянуто такий метод стратегічного планування, як PEST-аналіз, призначений для аналізу зовнішнього середовища. Визначено основні фактори впливу зовнішнього середовища на підприємства м'ясопереробної галузі. Запропоновано рекомендації, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних виробників ковбасної продукції.*

*Аннотация. Рассмотрен такой метод стратегического планирования, как PEST-анализ, предназначенный для анализа внешней среды. Определены основные факторы влияния внешней среды на предприятия мясоперерабатывающей отрасли. Предложены рекомендации, способствующие повышению конкурентоспособности отечественных производителей колбасной продукции.*

*Annotation. The article deals with PEST-analysis as a strategic planning method intended for the analysis of external environment. The main factors of influence of the environment on the enterprises of the meat processing industry were identified. Recommendations that will help improve the competitiveness of domestic manufacturers of sausage products were proposed.*

*Ключові слова: стратегічний аналіз, PEST-аналіз, зовнішнє середовище, м'ясопереробна галузь.*

Одним із головних умов ефективного функціонування будь-якого підприємства є чітко сформована стратегія його поведінки. Правильно обрана стратегічна політика підприємства у фінансовому аспекті не тільки допоможе закріпити позиції на ринку, але й буде сприяти тенденції розвитку підприємства в цілому.

Під час формування фінансової стратегії підприємства, у першу чергу, необхідно врахувати й оцінити її зовнішнє та внутрішнє середовище. Оскільки призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрям його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства, та здійснення аналізу його внутрішнього середовища з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися такими зовнішніми можливостями [1].

Несподівані зміни в зовнішньому середовищі вимагають швидкої й адекватної реакції підприємства та галузі в цілому для підтримки та посилення своєї конкурентоспроможності.

Необхідна технологія проведення постійної діагностики ресурсів і можливостей галузі під впливом зовнішніх чинників. Для цього можуть бути застосовані такий метод стратегічного аналізу, як PEST-аналіз – інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору з-поміж можливих альтернатив [2].

Питанням вивчення зовнішнього середовища приділяли увагу чимало вітчизняних та закордонних науковців, а саме: Бланк І. А., Віханський О. С., Дж. Гейбл, У. Ділл, П. Друкер, Духонін Є. Ю., М. Портер, Рибінцев В. О., А. Томпсон та ін.

PEST-аналіз призначений для стратегічного планування, виявлення та оцінки факторів зовнішнього середовища, які можуть у сьогоденні та майбутньому впливати на діяльність підприємства. Головне завдання PEST-аналізу – це прогнозування змін суттєвих факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність підприємства у перспективі. До цих основних факторів макроекономічного середовища відносять: політичні (*political*), економічні (*economic*), соціальні (*social*) і технологічні (*technological*) фактори.

Політичні фактори є одними з найважливіших факторів, які необхідно вивчати у першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів влади щодо розвитку суспільства, регулювання механізму обігу грошей у державі, створення умов ресурсного забезпечення для кожної організації, зміни в законодавстві, правовому регулюванні й оподаткуванні, а також про те, за допомогою яких засобів владні структури будуть проводити в життя свою політику [3].





Політична ситуація в Україні є вкрай нестабільною. Найактуальнішою проблемою є військова агресія, в умовах якої неможливе спокійне ведення підприємницької діяльності, відбувається суттєве погіршення інвестиційного клімату, з'являється потенційна загроза втрати бізнесу.

Важливим для м'ясопереробної галузі та країни в цілому є вступ у Європейський Союз або Митний Союз. За 2013 рік з України було експортовано 68 % ковбасних виробів у Росію та 30 % у Молдавію, таким чином пріоритетним ринком збуту м'ясної продукції є Російська Федерація. Проте з огляду на те, що 14 серпня 2013 року Федеральна митна служба Росії включила до переліку ризикових всіх без винятку українських імпортерів, а відомство Россільгоспнагляд увело тимчасові обмеження на ввезення продукції ПАТ "Конотоп'мясо" і помістило під посилений контроль продукцію ТОВ "Тавр-Плюс", з'явилися значні штучні перешкоди для експорту ковбасних виробів до Росії. За таких умов українські виробники м'ясної продукції мають змогу переорієнтуватись на більш обширний ринок ЄС, де панують об'єктивні способи ведення торгівлі.

Серед інших аспектів політичного середовища необхідно зазначити такі, як зміни в законодавчій та нормативній базі щодо виробництва продуктів харчування з урахуванням стандартів ЄС, державна підтримка м'ясопереробної галузі.

Щодо державної підтримки, то вона виявилася результативною, хоча й була спрямована безпосередньо не на м'ясопереробну галузь, а на тваринництво – галузь сільського господарства, яка є головним джерелом сировини для м'ясокомбінатів. Так, у 2013 році завдяки програмі "Державної підтримки галузі тваринництва" було виплачено дотацій українським тваринникам в обсязі майже півмільярда гривень. У держбюджеті 2014 року передбачена підтримка тваринницької галузі у розмірі 900 млн грн. Таким чином, за рахунок державних дотацій вдалося збільшити кількість м'яса, об'єму якого раніше було не достатньо для підприємств м'ясопереробної галузі. Окрім цього бюджет підтримує й інвестиції в будівництво, і збільшення ефективності підприємств тваринництва. Сільгосптоваровиробникам у 2013 році нараховано в якості часткової компенсації вартості будівництва та реконструкції тваринницьких комплексів 245 млн грн.

У результаті державної підтримки зменшився імпорт м'яса, в тому числі ковбасних виробів майже на 30 %. Сальдо експорту та імпорту м'ясо-ковбасних виробів є позитивним (близько 0,5 тис. т). Проте державна підтримка м'ясопереробної галузі залишається недостатньою.

Також доречно внести зміни до законодавства щодо харчових добавок, адже кількість цих добавок контролюється ще радянськими стандартами, а на даний момент в Європі є 1 500 харчових добавок, яких за часів Радянського Союзу не було. У результаті такої проблеми українські споживачі можуть купити закордонну продукцію з умістом небезпечної речовини. Окрім цього, дана продукція є переважно дешевшою за звичайну якісну, тому з нею важко конкурувати.

Другим блоком факторів PEST-аналізу є економічні фактори, серед яких можна виділити такі. Економічна ситуація в Україні є тяжкою, спостерігається падіння виробництва. Стрімких обертів набирає інфляція – за перші 4 місяці 2014 року індекс інфляції склав 106,4. Окрім рекордного знецінювання грошових коштів за останні 5 років, великий удар отримала і гривня, продемонструвавши девальвацію близько 40 %. У результаті постраждали всі, починаючи від звичайних споживачів та суб'єктів підприємництва, закінчуючи державою. Вагомим фактором є податкове регулювання в країні. Так, зменшення податкових ставок (податку на додану вартість, податок на прибуток та інші) призводить до зменшення податкового навантаження підприємств, а в перспективі дає змогу українським підприємствам бути більш конкурентоспроможними, ніж закордонні підприємства з аналогічною продукцією.

Вітчизняні м'ясокомбінати мають значну частку позикових коштів, тому велике значення має динаміка ставки рефінансування. Так, наприклад, питома вага довгострокових кредитів банків у пасиві ТОВ "Глобинський м'ясокомбінат" – одного з лідерів м'ясної галузі (близько 9 % обсягів ринку) – складає 29,09 %. За умов високої облікової ставки НБУ банки будуть змушені надавати дорогі кредити, чим зобов'язують підприємства покладатися більшою мірою на власні фінансові ресурси та забути про швидкі темпи розвитку виробництва. Разом зі згаданими факторами на м'ясопереробну галузь впливають такі фактори, як: вартість енергоносіїв, інвестиційний клімат у галузі, падіння рівня реальної заробітної плати.

Наступними факторами макроекономічного середовища є соціальні фактори. Одним із важливих аспектів є демографічний, оскільки ринки складаються з людей, і потенціал їх зростання залежить від динаміки демографічних показників. Таким чином, необхідним є аналіз динаміки народжуваності, вікової та сімейної структури. Основними споживачами м'ясної та ковбасної продукції в Україні є жінки у віці від 25 до 60 років, найчастіше заміжні, які здійснюють покупки для всієї родини, з рівнем доходу на 1-го члена сім'ї від 1 500 до 2 500 грн. Місця здійснення покупки: 47 % респондентів придбають м'ясну і ковбасну продукцію в супермаркетах і магазинах самообслуговування; 38 % респондентів купують продукцію в спеціалізованих магазинах і кіосках від м'ясокомбінатів; інші 15 % респондентів – купують продукцію залежно від випадку в звичайних продовольчих магазинах, на ринках і т. д.

Вагомими є також зміни в структурі доходів та витрат. Наприклад, у 1991 році 28 % споживання припадало безпосередньо на м'ясо, а 72 % – на ковбасні вироби. Разом зі зниженням платоспроможності населення скорочувалося і споживання м'ясних виробів, але пропорція неухильно змінювалася на користь м'яса. Так, у 2001 році споживання склало 33,6 кг, а структура була вже 50 на 50 %. У 2013 році 30 % споживання припадало на ковбасні вироби. За прогнозами, до 2020 року на м'ясо припадатиме вже 80 %.

На м'ясопереробну галузь впливають й етнічні та релігійні фактори, які включають відмову від вживання м'яса тварин чи іншої тварини. Проте абсолютна більшість мешканців України не має релігійних або етнічних заборон до придбання та вживання продукції українських м'ясокомбінатів.



Не менш важливим є вплив моди і зразків для наслідування, моделі поведінки покупців, головні події та фактори впливу, думки і ставлення споживачів, а також тенденції способу життя. Саме розвиток вегетаріанства є загрозою втрати потенційних споживачів. Окрім цього все більше людей віддають перевагу дієтам та здоровому способу життя, а отже, відмовляються від споживання продукції м'ясокомбінатів. Підприємствам м'ясопереробної галузі необхідно не забувати і про такий фактор, як думка суспільства про дану галузь. Точки зору громадян про шкідливі домішки, неекологічність продукції змушують їх не купувати продукцію м'ясокомбінатів, що зменшує обсяг реалізації м'ясних виробів.

Технологічний фактор макросередовища займає одне з важливих місць серед факторів розвитку суспільної кон'юнктури. Технологія є одночасно внутрішньою змінною і зовнішнім фактором великого значення [3]. На даний момент працює близько 500 м'ясокомбінатів, із них 10 підприємств, які виробляють 70 % всієї ковбасної продукції в Україні. Звідси зрозуміло, що більшість українських м'ясокомбінатів задовольняються випуском продукції в розмірі 30 % від обсягу ринку. Причиною такого розподілу є те, що більшість не конкурентоспроможних підприємств – це м'ясокомбінати малих та середніх розмірів, які працюють на застарілому обладнанні (основні фонди зношені більше ніж на 50 %), технологічно відсталі, з недосконалою системою менеджменту [1].

Окремим фактором є стандартизація продукції відповідно до стандартів ЄС та МС. Вихід на зарубіжний ринок вимагає від виробника відповідної стандартизації товару, а отже, українські м'ясокомбінати будуть змушені змінювати технологію виробництва.

Таким чином, на основі розглянутих найголовніших факторів макроекономічного середовища було складено узагальнюючу матрицю PEST-аналізу (таблиця).

Таблиця

**Матриця PEST-аналізу м'ясопереробної галузі України**

Політичні фактори	Економічні фактори
Нестабільність політичної ситуації. Військова агресія. Митне регулювання. Державна підтримка м'ясопереробної галузі. Членство України в СОТ. Інтеграція в ЄС \ МС. Зміни в законодавчій та нормативній базі	Стан економіки (зростання, спад). Зміни в податковому законодавстві. Рівень інфляції. Курс гривні, долару. Облікова ставка НБУ. Вартість енергоносіїв. Рівень попиту. Зростання конкуренції. Низький рівень інвестицій в галузь. Висока вартість банківських кредитів. Стан інвестиційного клімату
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Демографічні зміни. Зміни в структурі доходів та витрат. Етнічні та релігійні фактори. Рівень платоспроможності населення. Мода, моделі поведінки, ставлення споживачів, тенденції способу життя. Рівень умов праці та техніки безпеки. Кадровий дефіцит	Технологічна відсталість. Знос основних фондів. Швидкість оновлення та освоєння нових технологій. Доступність нових технологій виробництва та рецептур. Рівень автоматизації виробничого процесу

Таким чином, на основі проведеного PEST-аналізу м'ясопереробної галузі України до рекомендацій щодо боротьби з загрозами макроекономічного середовища можна віднести:

- державну підтримку та стимулювання розвитку м'ясопереробної галузі;
- державне регулювання імпорту сировини;
- постійний державний нагляд і контроль за встановленням роздрібних цін на ковбасну продукцію;
- посилення з боку держави контролю якості ковбасних виробів, включаючи контроль якості упаковки і контроль вмісту в готовій продукції небезпечних харчових добавок;
- впровадження нових технологій, оновлення основних фондів задля підвищення конкурентоспроможності м'ясокомбінатів;
- формування та реалізація грамотної маркетингової політики на м'ясопереробних підприємствах;
- виробництво продукції згідно з технологічними стандартами ЄС та МС для збільшення ринку збуту.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Прохорова В. В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST-аналізу [Електронний ресурс] / В. В. Прохорова. – Режим доступу : [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/2010/9/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_30.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/9/NTU_XPI_59_2010_30.pdf). – Назва з екрану. 2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с. 3. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : "Центр навчальної літератури", 2004. – 336 с. 4. Гончарук А. Обеспечение эффективности производства мяса в Украине / А. Гончарук // Экономика Украины. – К. : Издательство "Преса України". – 2009. – № 6. – С. 65–74. 5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.

Магістр 1 року навчання  
 фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ОЦІНКА ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА СТАН БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЗА ДОПОМОГОЮ PEST-АНАЛІЗУ

*Анотація. Розглянуто розвиток будівельної галузі України на сучасному етапі. Розкрито фактори, що вплинули на стан будівельної галузі України. Проведено аналіз та оцінку чинників впливу макросередовища будівельної галузі за допомогою PEST-аналізу.*

*Аннотация. Рассмотрено развитие строительной отрасли Украины на современном этапе. Раскрыты факторы, повлиявшие на состояние строительной отрасли Украины. Проведен анализ и оценка факторов влияния макросреды строительной отрасли с помощью PEST-анализа.*

*Annotation. The paper considers the construction industry in Ukraine today. The factors affecting the construction industry in Ukraine have been studied. Analysis and evaluation of factors of macro environment in the construction industry are made using PEST-analysis.*

*Ключові слова: будівельна галузь, метод PEST-аналізу, зовнішнє середовище.*

Будівництво становить самостійну галузь народногосподарського комплексу держави, яка виконує значну роль у створенні умов для динамічного розвитку економіки країни та її регіонів. Підприємства будівельного комплексу України забезпечують інші галузі національного господарства новими основними фондами та виконують роботи чи надають послуги з реконструкції, ремонту та технічного переоснащення діючих об'єктів. Будівельна галузь економіки України тісно взаємопов'язана з іншими галузями національного господарства. Для деяких галузей економіки будівництво є постачальником матеріальної продукції, для інших – споживачем, який відіграє визначну роль у динаміці їх розвитку [1].

Критична соціально-економічна ситуація, яка склалася в Україні сьогодні, негативно позначається на розвитку будівельного комплексу країни і на функціонуванні будівельних підприємств безпосередньо. Саме тому будівельна галузь України дуже гостро потребує уваги уряду країни як до окремих аспектів розвитку її підприємств (рівень кредитування, оподаткування підприємств, складність дозвільних процедур), так і до загального стану підприємств будівельного комплексу. Тому на сучасному етапі розвитку галузей господарського комплексу та соціально-економічного розвитку країни в цілому є актуальним дослідження чинників впливу на стан підприємств будівельного комплексу України.

Мета даної статті – оцінка проблем будівельної галузі України та аналіз найвпливовіших факторів макросередовища.

Зростання будівельної галузі неминує викликає економічне зростання у країні і виникнення необхідних умов для розв'язання багатьох соціальних проблем. Але на сучасному етапі її розвитку говорити про будь-яку конкурентоспроможність цієї галузі не є можливим. На регіональному рівні чітко просліджується тенденція верховенства будівельних організацій центральних районів та великих міст-мільйонників у зв'язку з їх значними потужностями й інвестиційною привабливістю, а на глобальному рівні будівельна галузь України програє через брак необхідних фінансових та організаційних перетворень.

Підприємствами України в січні – грудні 2011 р. виконано будівельних робіт на суму 64,3 млрд грн, що на 11,1 % більше проти відповідного періоду попереднього року, нове будівництво, реконструкція і технічне переозброєння склали 79,4 % від загального обсягу виконаних будівельних робіт, капітальний і поточний ремонт – 14,4 і 6,2 % відповідно [2]. Структура виконаних будівельних робіт за 2011 – 2013 рр. подана на рисунку.

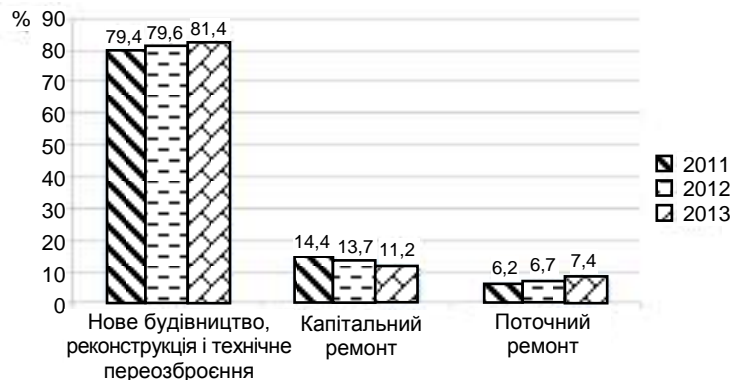


Рис. Структура виконаних будівельних робіт за 2011 – 2013 рр., %



А за 2012 р. підприємствами України було виконано будівельні роботи на суму 65,5 млрд грн, що в порівнянних цінах становить 86,2 % до обсягів будівництва у 2011 р. При цьому на зведення будівель і споруд витрачено 49,6753 млрд грн, на встановлення інженерного устаткування будівель і споруд – 6,7771 млрд грн, на підготовку будівельних ділянок – 5,4161 млрд грн. Нове будівництво, реконструкція і технічне переозброєння склали 79,6 % від загального обсягу виконаних будівельних робіт, капітальний і поточний ремонти – 13,7 і 6,7 % відповідно [3].

У 2013 році нове будівництво, реконструкція і технічне переозброєння склали 81,4 % від загального обсягу виконаних будівельних робіт, капітальний і поточний ремонти – 11,2 і 7,4 % відповідно. Підприємства України у 2013 р. виконали будівельних робіт на суму 58,9 млрд грн (табл. 1). Індекс будівельної продукції у 2013 р. порівняно з 2012 р. становив 85,5 %. Таким чином, обсяги будівництва в Україні за 2013 р. скоротилися на 14,5 % [4].

Таблиця 1

**Обсяг виконаних будівельних робіт за 2011 – 2013 рр.**

Тип	2011 р.		2012 р.		2013 р.	
	млн грн	у % до загального обсягу	млн грн	у % до загального обсягу	млн грн	у % до загального обсягу
Будівництво	64 288,2	100	65 484,9	100	58 879,8	100
Будівлі	27 874,3	43,36	29 155,5	44,52	27 834,9	47,27
з них						
житлові	8 606,9	13,39	8 994,4	13,74	10 206,4	17,33
нежитлові	19 267,4	29,97	20 161,1	30,78	17 628,5	29,94
Інженерні споруди	36 413,9	56,64	36 329,4	55,48	31 044,9	52,73

Як видно, протягом 2011 – 2013 рр. у будівельній галузі переважало зведення інженерних споруд 56,64, 55,48 та 52,73 % відповідно, але частка будівель не дуже відрізнялася від них.

Також за ці роки спостерігається тенденція до скорочення будівництва. За даними Державної служби статистики [5], у січні – вересні 2013 р. українські підприємства виконали будівельних робіт на 39,4 млрд грн. Згідно зі статистичними даними, зведення будівель скоротилось на 10,9 %, зокрема, нежитлових – на 19,0 %. Будівництво інженерних споруд зменшилося на 20,6%. Водночас будівництво житлових будівель зросло на 7,2 %.

Варто зазначити, що 62,1 % загального обсягу будівельних робіт протягом трьох кварталів 2013 р., виконали підприємства 6 регіонів країни: м. Києва, Донецької, Дніпропетровської, Одеської, Харківської та Полтавської областей.

Однією з причин скорочення будівництва є обмежені можливості фінансування проектів. Будівництво є капіталомісткою галуззю з тривалим фінансовим циклом. При цьому переважна частина будівельних компаній не має достатнього обсягу власних коштів для реалізації проектів, тому залежить від залучених коштів. На даному етапі банки неохоче кредитують будівництво, що пов'язано зі значними ризиками будівельної галузі та недостатньо високою платіжною дисципліною будівельників (на початок жовтня 2013 р. частка прострочених кредитів у відповідному портфелі перевищила 12 %).

Безумовно, основною причиною розвитку кризи в будівельній галузі України стала криза на світових фінансових ринках, у результаті якого погіршали умови фінансування будівництва, в тому числі суттєво скоротився доступ українських будівельних компаній і домогосподарств до кредитних ресурсів в результаті зростання процентних ставок.

Також великий вплив на результати господарської діяльності підприємств справляють асортимент та структура виробництва і реалізації продукції [6].

Працівники є вирішальним фактором ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції. Вони виступають головним стратегічним ресурсом будь-якої компанії та галузі в конкурентній боротьбі. Тому цінні людські ресурси необхідно постійно збільшувати.

Зараз будівництво нових виробничих об'єктів ведеться в незначних обсягах. Основними напрямками і пріоритетами структурної реорганізації промислового будівництва є розширення, реконструкція, перепрофілювання і технічне переоснащення існуючих промислових об'єктів. Також не приділяється достатньої уваги промислового будівництва через підвищення затрат на соціальну сферу, як наслідок – обсяг бюджетних інвестицій у капітальне будівництво різко зменшився [1].

Отже, головна проблема будівельної галузі України – нестача позабюджетних інвестицій. На сьогоднішній день існує кілька можливих способів залучення ресурсів для кредитування будівництва і придбання житла. Джерелами цих ресурсів, зокрема, можуть виступати: населення, яке потребує поліпшення житлових умов; підприємства, що бажають розв'язати житлові проблеми своїх співробітників; державні органи управління і місцеві адміністрації; фінансові інвестори.

На сьогоднішній день у нашій державі існує проблема недостатнього використання інвестиційного потенціалу, яка пов'язана із політичною нестабільністю, надмірним втручанням держави у регулювання іноземних інвестицій, постійними змінами у чинному законодавстві.

Іноземні інвестиції є провідником сучасних технологій виробництва та управління, своєрідною "перепусткою" на світові ринки товарів та капіталів, дозволяючи при цьому компенсувати дефіцит національних грошових коштів.

На сучасному етапі розвитку України забезпечення стабільної роботи будівельних підприємств є завданням першорядної важливості для керуючих усіх рівнів. Найважливішою якісною характеристикою господарювання на всіх рівнях є ефективність будівництва.



Підвищення ефективності будівництва на підприємствах України – це одне з найважливіших завдань як держави, так і економістів самих підприємств.

Сучасне зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динаміки і невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі – основна умова в бізнесі й інших сферах життєдіяльності. Організації повинні, з одного боку, постійно усвідомлювати новий характер змін у навколишньому середовищі й ефективно на них реагувати. З іншого боку, необхідно мати на увазі, що самі організації генерують зміни у зовнішньому середовищі, випускаючи нові, наприклад, види товарів і послуг, використовуючи нові види сировини, матеріалів, енергії, обладнання, технологій.

Аналіз макросередовища будівельної галузі України проводиться за допомогою PEST-аналізу в таблиці.

PEST-аналіз – це інструмент, який дає змогу зрозуміти ринок, позицію компанії в ньому, потенціал підприємства та напрями його безпосереднього розвитку на основі аналізу зовнішнього середовища підприємства.

PEST-аналіз переслідує мету відслідковування змін макросередовища за чотирма напрямками:

**P (political)** – політичні фактори впливу: податкова політика уряду та врегульованість законодавства у цій сфері, політична ситуація в країні, позиція держави відносно залучення іноземного капіталу в країну та ін.

**E (economic)** – економічні фактори: тенденції до зростання ВВП, рівень інфляції, інвестиційна політика держави, стабільність національної валюти та ін.

**S (social)** – соціокультурні фактори: активність споживачів, демографічна ситуація в країні, розподіл доходів, рівень освіченості населення та ін.

**T (technological)** – технологічні фактори: динаміка розвитку інформаційних технологій в країні.

Метод (PEST-аналіз) передбачає вписування окремих факторів середовища у таблицю.

Кожному фактору надається оцінка:

- 1) вага (сумарна оцінка 1);
- 2) бал (від 1 до 5);
- 3) оцінка (добуток вказаних показників).

За допомогою оцінки з'ясовується, які з факторів середовища мають більш важливе значення для підприємства і тому заслуговують на особливу увагу (табл. 2).

Таблиця 2

#### Аналіз макросередовища будівельної галузі України з використанням PEST-аналізу

№ п/п	Політика (P)	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Економіка (E)	Вага	Бал	Оцінка
1	Ступінь впливу держави на галузь	0,2	4	0,8	1	Конкуренція на ринку і в галузі	0,1	2	0,2
2	Недосконалість законодавства	0,14	2	0,28	2	Рівень інвестування	0,42	5	2,1
3	Політична ситуація	0,41	5	2,05	3	Попит і пропозиція	0,11	1	0,11
4	Поправки до законодавчої бази	0,1	1	0,1	4	Нестабільність валютного курсу	0,23	4	0,92
5	Непрозорість розподілу державних замовлень на виконання будівельно-ремонтних робіт	0,15	3	0,45	5	Зростання цін на ресурси	0,14	3	0,42
Усього		1	-	3,68	Усього		1	-	3,75
№ п/п	Соціум (S)	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Технологія (T)	Вага	Бал	Оцінка
1	Якість життя	0,22	5	1,1	1	Вплив технологічних нововведень	0,23	2	0,46
2	Зниження трудового потенціалу	0,16	3	0,48	2	Модернізація виробництва	0,15	4	0,6
3	Дефіцит спеціалістів	0,12	2	0,24	3	НТП	0,3	5	1,5
4	Неготовність людей до змін	0,15	1	0,15	4	Проведення науково-технічних робіт	0,16	1	0,16
5	Демографічна ситуація	0,35	4	1,4	5	Доступність технологій	0,16	3	0,48
Усього		1	-	3,37	Усього		1	-	3,2

Таким чином, аналіз чинників показав, що найістотніший вплив на діяльність будівельної галузі мають економічні фактори: рівень інвестування, нестабільність валютного курсу, зростання цін на ресурси, конкуренція на ринку і в галузі та попит і пропозиція.

Однак політичні фактори знаходяться на другому місці за якістю впливу на галузь, а саме фактори: політична ситуація, ступінь впливу держави на галузь, непрозорість розподілу державних замовлень на виконання будівельно-ремонтних робіт та ін.



Менш за все впливають технологічні фактори та фактори економіки, а саме: НТП, модернізація виробництва, доступність технологій та ін.

Отже, проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що для сучасних будівельних підприємств України існує дуже багато загроз, основною причиною яких є низький рівень інвестування галузі та нестабільне політичне становище. У зв'язку з цим, основною вимогою для успішної діяльності підприємств стає їх гнучкість та здатність швидко та вчасно пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Проте відповідно до оцінки значущості факторів, можна зазначити, що жодний з них не загрожує існуванню підприємств, за умови прийняття зважених стратегічних та оперативних рішень на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України / В. В. Биба, В. С. Гаташ // Зб. наук. праць (галузеве машинобудування, будівництво). – Полтава : ПолтНТУ, 2013. – Вип. 4 (39). – Т. 2. – С. 3–9. 2. Україна в 2011 р. збільшила обсяг будівництва до 60,5 млрд грн [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rbc.ua/ukr/top/show/ukraine-v-2011-g-uvlechila-obem-stroitelstva-do-60-5-mlrd-17012012114900>. – Назва з екрану. 3. Обсяг будівельних робіт в Україні у 2012 році скоротився на 13,8 % – до 62,3 млрд грн [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rbc.ua/ukr/top/show/obem-stroitelnyh-rabot-v-ukraine-v-2012-godu-sokratilsya-17012013123100>. – Назва з екрану. 4. Обсяг будівельних робіт в Україні у 2013 р. скоротився на 14,5 % – до 58,9 млрд грн. – Режим доступу : <http://realt.rbc.ua/ukr/obem-stroitelnyh-rabot-v-ukraine-v-2013-g-sokratilsya-na-17012014124000>. – Назва з екрану. 5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). 6. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства / Г. В. Савицька. – К. : Знання, 2004. – 654 с.

**Та Тху Чанг**

УДК 005:338.658

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Визначено проблеми розвитку та охарактеризовано джерела формування фінансових ресурсів підприємств машинобудівної галузі. Розглянуто найважливіші елементи збалансованої системи показників. Виявлено методіку складання збалансованої системи показників для машинобудівного підприємства.*

*Аннотация. Определены проблемы развития и охарактеризованы источники формирования финансовых ресурсов предприятий машиностроительной отрасли. Рассмотрены важнейшие элементы сбалансированной системы показателей. Выявлена методика составления сбалансированной системы показателей для машиностроительного предприятия.*

*Annotation. The problems of development and the financial resources of the machine-building industry were described. The most important elements of the Balanced Scorecard were considered. The method of making a Balanced Scorecard for a machine building enterprise was offered.*

*Ключові слова: система збалансованих показників, стратегічне управління, прибутковість, машинобудування, фінансові ресурси.*

У процесі переходу України до ринкових умов господарювання функціонування підприємств значно впливає як на добробут власників, споживачів, так і на економічну ситуацію в країні шляхом поповнення державного бюджету сплатою податків, зборів, обов'язкових платежів. Все це неможливе без здійснення ними ефективною виробничою, маркетинговою та фінансовою діяльністю. Найважливішою фінансовою категорією, що відображає позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва і свідчить про обсяг і якість виробленої продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості, є прибутковість підприємства. Для того щоб комплексно оцінити проблеми управління прибутковістю, необхідно застосувати такий інструмент стратегічного аналізу, як стратегічна карта.

© Та Тху Чанг, 2014



Мета дослідження – визначення можливості застосування збалансованої системи показників в оцінці ефективності управління бізнесом.

Серед наукових праць, які стали основою дослідження, є роботи таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: К. Бенко, Воропаєв В. І., Дж. Гордон, Мазур І. І., Д. Нортон, П. Каплан, Д. Парментер, М. Портер, Д. Колліс, Міхненко О. В. та ін. [1]. Проте в роботах цих вчених недостатньо висвітлено можливості застосування збалансованої системи показників у машинобудівній галузі. Тим більше, що залежно від регіону, економічної ситуації в країні, конкуренції на ринку використання збалансованої системи показників матиме свої особливості.

Мотивом будь-якої підприємницької діяльності є досягнення економічного ефекту у вигляді прибутку. Нині в Україні в умовах реформування економіки спостерігається тенденція до значного зниження рівня рентабельності виробництва, що означає збитковість багатьох підприємств. Тому управління фінансово-господарською діяльністю суб'єкта господарювання вимагає вдосконалення стратегії розвитку підприємства.

Основні проблеми машинобудівного комплексу України зумовлені необхідністю розвитку економічних зв'язків у постачанні комплектуючих, втратою традиційних ринків збуту продукції, орієнтацією підприємств на випуск продукції військового призначення, а також технічною відсталістю і низькою, порівняно з міжнародними стандартами, якістю виробів. Зараз важливо налагоджувати випуск різноманітних комплектуючих деталей, урізноманітнювати асортимент і якість продукції, яка необхідна, перш за все, для власного споживання, а також має важливе експортне значення [2].

Основними проблемами машинобудування є неефективність вітчизняних підприємств, недостатні темпи впровадження інновацій, неконкурентна продукція, недостатня кількість професійних кадрів, недостатність інвестицій, недоступність позикових коштів. Ці проблеми заважають ефективності роботи підприємства та зниженню їх прибутковості [3].

Серед проблем слід зазначити й нерозвиненість інфраструктури ринку. Адже машинобудівна продукція є переважно продукцією довгострокового користування і потребує не тільки ретельної перепродажної підготовки, але і розвитку сервісних центрів, станцій технічного обслуговування, дистриб'юторських систем тощо [4].

Що стосується процесу формування фінансових ресурсів машинобудівного підприємства, то основним їх джерелом виступають власні кошти (власний капітал).

Як відомо, початкове формування фінансових ресурсів відбувається під час заснування підприємства, коли утворюється статутний фонд. Його обсяг свідчить про розмір тих основних та обігових грошових коштів, які інвестовані у процес виробництва. Крім статутного фонду формуються певні фонди спеціального призначення, кошти яких – власні фінансові ресурси підприємства: резервний фонд, фонди виробничого розвитку, тобто коштів, які спрямовуються на соціальні потреби, фонди заохочення, охорони праці, поповнення обігових коштів.

У подальшому фінансові ресурси формуються, в основному, за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань. Поряд із ними, джерелами власних фінансових ресурсів виступають: виручка від реалізації майна, різноманітні цільові надходження, мобілізація внутрішніх ресурсів в будівництві та ін.

Значні фінансові ресурси, особливо за тільки-но утвореними та реконструйованими підприємствами, можуть бути мобілізовані на фінансовому ринку. При цьому використовується продаж акцій, облігацій та інших видів цінних паперів, що випускаються даним підприємством, а також залучені кошти у виді кредитів.

Крім того, підприємства можуть отримувати фінансові ресурси в порядку перерозподілу (у вигляді виплат страхового відшкодування від страхових компаній, від асоціацій, концернів та галузевих структур, в які вони входять).

Підприємство, що використовує позиковий капітал (поряд із власним), має вищий фінансовий потенціал свого розвитку і більш широкі можливості приросту рентабельності власного капіталу. Але воно може і втрачати свою фінансову стійкість, оскільки під час збільшення частки позикового капіталу коефіцієнт автономії дорівнюватиме нулю.

Слід підкреслити, що аналіз джерел фінансових ресурсів є передумовою для визначення ефективності їх використання. Адже можна з упевненістю стверджувати, що спроможність підприємства досягнути успіху на ринку залежить саме від ефективності використання і загалом від управління його фінансовими ресурсами [5].

Теорія стратегічного управління вимагає розробки комплексу стратегій: від корпоративних та конкурентних до ресурсних та функціональних.

Особливе місце в стратегічному наборі промислового підприємства займає фінансова стратегія, альтернативним інструментом розробки якої може бути збалансована система показників.

Стратегічна карта – це аналітичний інструмент управління прибутковістю підприємства. Розроблена стратегічна карта дає можливість представити стратегії підприємства у вигляді збалансованих показників та є одним із засобів підвищення ефективності довгострокового та короткострокового планування на підприємстві.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортон, стратегічна карта розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [1].

1) фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

2) клієнтська: під час формування клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес-підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

3) внутрішня: відповідає за дві життєво важливі компоненти стратегії: розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та вдосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

4) навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

Складена збалансована система показників для підприємств машинобудівної галузі подана на рисунку.

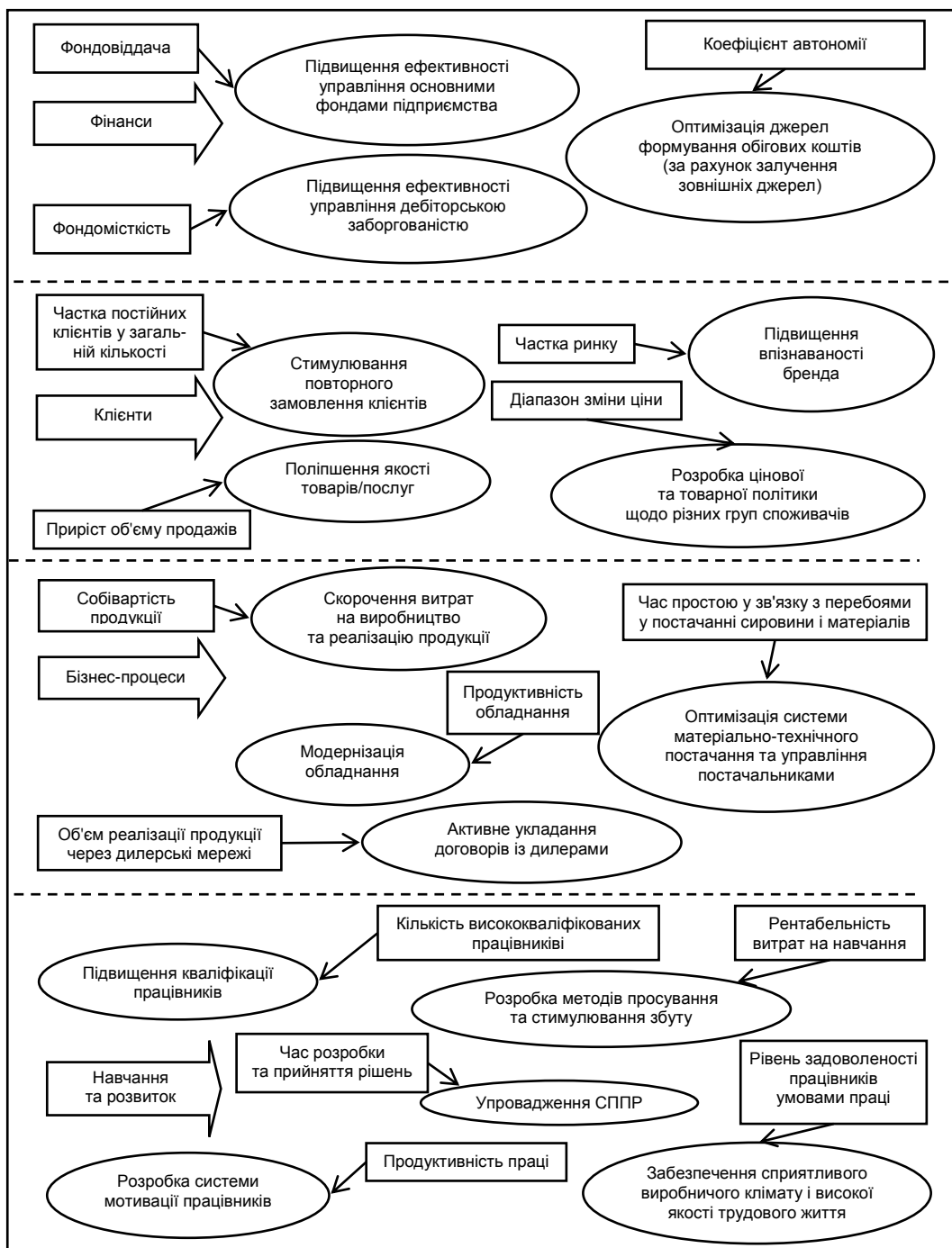


Рис. Збалансована система

Побудова системи управління на основі системи збалансованих показників дозволить підприємству:

- 1) планувати діяльність із метою отримання певного фінансового результату;
- 2) чітко визначити цілі і встановити контрольні показники діяльності;
- 3) спрямувати діяльність всіх підрозділів на досягнення цільового фінансового результату;



- 4) визначити і розподілити ресурси для досягнення поставлених цілей;
- 5) оптимізувати фінансові потоки і визначити необхідність зовнішнього фінансування;
- 6) виявити недоліки в управлінні і вчасно приймати управлінські рішення.

Таким чином, стратегічна карта сучасного машинобудівного підприємства повинна включати такі завдання:

- 1) підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю;
- 2) поліпшення якості товарів/послуг;
- 3) оптимізація системи матеріально-технічного постачання;
- 4) розробка системи мотивації працівників;
- 5) стимулювання повторного замовлення клієнтів.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 512 с. 2. Паламарчук М. М. Економічна і соціальна географія України з основами теорії : посібник / М. М. Паламарчук, О. М. Паламарчук – К. : Знання, 1998. – С. 376–392. 3. Пойда-Носик Н. Н. Управління вартістю і структурою капіталу підприємства як елемент фінансової безпеки / Н. Н. Пойда-Носик, Л. В. Петрушевич // Фінанси України. – 2010. – № 6. – С. 117–124. 4. Фарінович І. В. Тенденції розвитку машинобудівної галузі в економічному розвитку України / І. В. Фарінович // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук. праць Нац. лісотехн. ун-ту України. – Вип. 19.11. – Львів, 2009. – С. 83–88. 5. Ситай В. Машинобудування України: потенціал імпортозаміщення / В. Ситай, О. Дальніченко, І. Завчегдашня // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 4. – С. 8–10.

---

**Тимко О. С.**

УДК 681.3:005.21

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАТРИЦЬ ФРАНШОНА – РОМАНЕ**

*Анотація. Визначено головну мету діяльності зі встановленням позиціонування цілей підприємства. Розглянуто завдання створення системи цілей, яка б відображала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.*

*Анотация. Определена главная цель деятельности с установлением позиционирования целей предприятия. Рассмотрено задание создания системы целей, которая отражала бы потребности предприятия с точки зрения как внешней, так и внутренней среды.*

*Annotation. The main objective of company activities with positioning its goals has been identified. The task of creating of a system of goals which would reflect the needs of an enterprise in terms of both external and internal environment has been studied.*

*Ключові слова: дерево цілей, мета, місія діяльності, фінансова стратегія, матриця фінансових стратегій.*

Актуальність даної теми полягає в тому, що не буває безцільової діяльності, але ступінь усвідомлення цілей може бути різний: від майже несвідомої орієнтації на розмиті, неясні наміри до чіткого встановлення взаємопов'язаних цілей та завдань. Процес встановлення цілей не лише сприяє тому, що конкретні цілі розвитку підприємства досягаються з більшою ймовірністю, а й є також основою зменшення обсягів непотрібної діяльності, безладу, пасивності у виконанні загальних намірів.

Метою статті є ясне і чітке визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їхнього досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи шляхом вимірювання конкретних результатів на етапах досягнення поставлених цілей.

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства в рамках стратегічного контролю включає, перш за все, аналіз стратегічної позиції підприємства на ринку.

Для цього застосовують спеціальні методи, найбільш розповсюджений з яких – SWOT-аналіз (табл. 1).

---

© Тимко О. С., 2014

## SWOT-аналіз

Оцінка середовища		Оцінка підприємства	
Можливості	Загрози	Сильні сторони	Слабкі сторони
Фактори, залежні від діяльності підприємства			
1) нові види продукції; 2) нові технології; 3) додаткові послуги зі встановлення та обслуговування; 4) співпраця з іншими підприємствами	1) життєвий цикл товару на складі; 2) високий рівень зносу устаткування; 3) низька інноваційна активність	1) високий досвід роботи на ринку; 2) широкий асортимент; 3) навчений персонал; 4) налагоджена збутова мережа	1) зменшення оборотних активів; 2) мало додаткових послуг
Фактори, не залежні від діяльності підприємства			
1) добрі зв'язки з постачальниками та покупцями; 2) державна підтримка; 3) зниження цін на сировину; 4) підвищення рівня цін; 5) впровадження в нові сегменти ринку	1) нові гравці на ринку; 2) законодавче регулювання; 3) активність конкурентів; 4) економічний спад; 5) неплатоспроможність споживачів; 6) зростання темпів інфляції	1) задоволеність клієнтів; 2) попит на ринку; 3) інвестиційний потенціал	1) збої в постачанні; 2) середній рівень цін; 3) застаріле устаткування; 4) залежність від постачальників комплектуючих; 5) недостатність фінансування

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони – це активи підприємства у конкурентній боротьбі, а його слабкі сторони – це пасиви.

Справа лише в тому, наскільки сильні сторони (активи) перебивають його слабкі сторони (пасиви) (співвідношення 50:50 обумовлено небажаним), а також у тому, як використовувати ці сильні сторони і як схилити стратегічний баланс у бік активів.

У наш час однією з найбільш відомих моделей, що застосовується для формування фінансової стратегії підприємства, є матриця фінансових стратегій Франсона та Романа.

Ця фінансова модель є достатньо ефективною, вона широко використовується як на зарубіжних, так і на вітчизняних підприємствах.

Переваги її застосування полягають у тому, що вона дозволяє не тільки визначити поточне положення компанії з точки зору фінансового ризику, але й розглядати ситуацію в динаміці, з метою визначення стратегічного напрямку фінансової стратегії підприємства залежно від зміни ключових показників його діяльності.

Використання даної матриці ґрунтується на розрахунку показників (табл. 2). Стратегічна установка в поведінці підприємства в цілому обумовлює і її фінансову стратегію. Однак зв'язок між ними набагато міцніший ніж причинно-наслідковий, як може здатися на перший погляд [1].

Таблиця 2

## Розрахункові коефіцієнти для матриці фінансових стратегій

Показники	2012 рік	2013 рік	2014 рік
Розрахунок результату господарської діяльності			
1) додана вартість	6 062	1 876	820
2) бруто-результат від експлуатації інвестицій	1 114	1 654	442
3) зміна фінансових експлуатаційних потреб	2 426	527	147
4) виробничі інвестиції	251	53	0
5) продаж майна	0	0	0
Результат господарської діяльності	-1 563	1 074	295
Розрахунок результату фінансової діяльності			
1) зміна позикових коштів	106	16	0
2) податок на прибуток	256	59	17
3) довгострокові фінансові вкладення	37	37	37
Результат фінансової діяльності	-187	-80	-54
Результат фінансово-господарської діяльності	-1 750	994	241

Фінансова стратегія підприємства має певну самостійність стосовно до самої стратегії підприємства. У ході формування фінансової стратегії підприємства більше свободи, ніж під час формування його загальної стратегічної лінії поведінки [2].

Усі можливі види фінансової стратегії підприємства можуть бути подані у вигляді матриці фінансових стратегій (рис. 1).



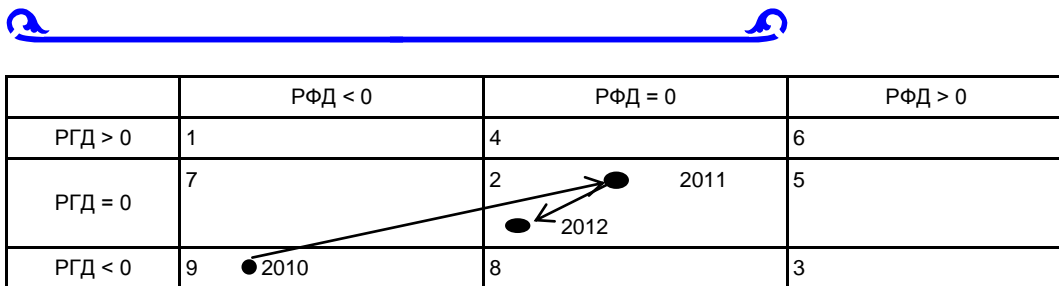


Рис. 1. Позичування підприємства в матриці фінансових стратегій

Квадрати 1, 2, 3 вважаються зоною рівноваги і є головною діагоналлю матриці, а отже, можна сказати, що підприємство вийшло з зони дефіциту, оскільки 9 квадрат показує кризовий стан підприємства, його неліквідність та неплатоспроможність.

Підприємство знаходиться в 2 квадраті, що свідчить про те, що підприємство не женеться за конкурентами й не є останнім на ринку [3].

У 2012 році підприємство перейшло до зони рівноваги, що відзначається посередніми результатами фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таке розташування підприємства у матриці фінансових стратегій дає можливість оцінити його діяльність таким чином: підприємство отримує доходи, але неповністю використовує їх для інвестиційних вкладень з метою підтримки і розвитку бізнесу; недостатньо користується позиковими засобами; прибуток, що отримує, витрачає на виплату (повернення) старих кредитів. Тобто підприємство не веде активну фінансову діяльність, щоб покращити своє фінансове становище, не робить інвестиційні вкладення.

Таким чином, слід визначити бажаний напрям стратегічного розвитку для аналізованого підприємства – перехід у прибуткову зону – квадрат 4. Для здійснення такого переходу підприємству необхідно здійснювати фінансову діяльність під час залученні позикових коштів (з урахуванням ефекту фінансового важеля).

Позики необхідно спрямовувати у поточні фінансові інвестиції, у проекти, що дадуть можливість швидко отримувати значні фінансові прибутки.

У короткострокові фінансові інвестиції доцільно також спрямувати і вільні грошові кошти, що знаходяться на рахунку підприємства. Все це надасть можливість забезпечити підприємству стійкий розвиток та підвищення ефективності його основної, фінансової та інших видів діяльності.

Тому в подальшому для переходу в 4 квадрат для підприємства побудовано дерево цілей, яке може використовуватись у подальшій діяльності для покращення фінансового стану електротехнічного підприємства.

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відображала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

"Дерево цілей" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії, які подано на рис. 2.

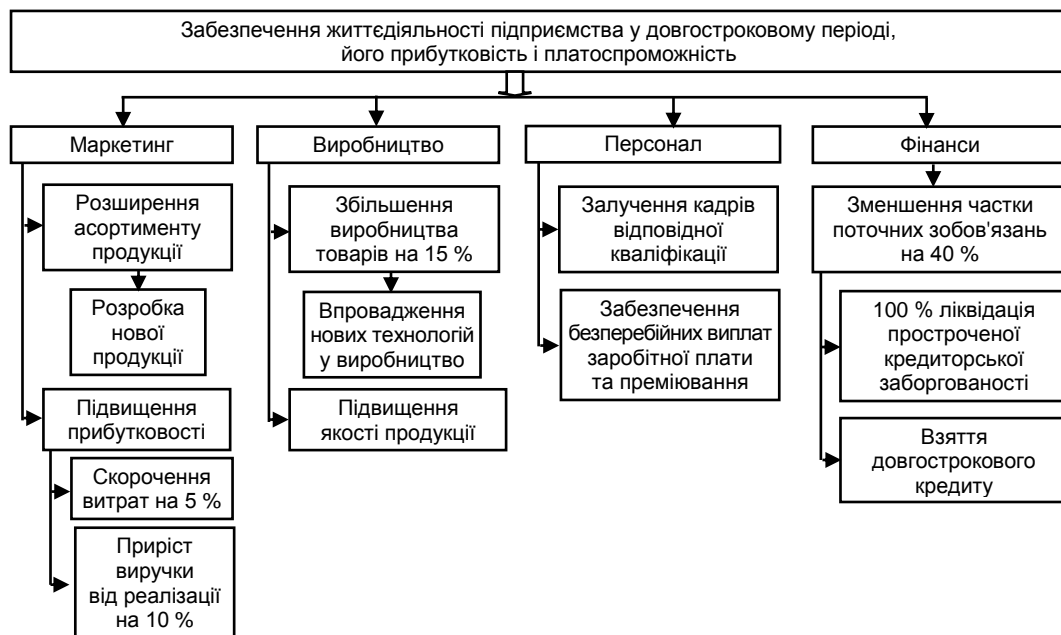


Рис. 2. Дерево цілей

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують зовнішньо-спрямовані (завоювання ринку) та внутрішньоспрямовані цілі (вдосконалення системи мотивації праці) [4].

Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо. Отже, встановлення різних цілей, нерідко суперечливих, але таких, яких можна досягти, вимагає від керівництва підприємством визначення того, якого саме результату можна досягти в цих умовах – простору та часу з наявним потенціалом порівняно з очікуваним.

Однак досить складна класифікація не дає змоги охарактеризувати повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей, які допомагають налагодити ефективну роботу для їхнього досягнення. Тому крім визнання наявності різних цілей на підприємстві треба простежити їхню взаємодію.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Воробьев А. В. Анализ современных зарубежных матричных моделей выбора финансовой стратегии / А. В. Воробьев, В. И. Олюнин // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2011. – № 5(29). 2. Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Францона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании / М. Л. Дорофеев // Финансы и кредит. – 2009. – № 23(359). – С. 23–27. 3. Семенов А. Г. Матрица финансовых стратегий [Электронный ресурс] / А. Г. Семенов. – Режим доступа : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2008\\_2/33.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2008_2/33.pdf). – Назва з екрану. 4. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 520 с.

УДК 338.45

**Шульгін А. В.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ**

*Анотація. Проаналізовано роботу машинобудівних підприємств в Україні. Встановлено, що за останні роки частка машинобудування в загальній промисловій галузі України знизилася майже в три рази. Запропоновано використовувати стратегічне управління для поліпшення роботи машинобудівної галузі промисловості в Україні.*

*Аннотация. Проанализирована работа машиностроительных предприятий в Украине. Установлено, что за последние годы доля машиностроения в общей промышленной отрасли Украины снизилась почти в три раза. Предложено использовать стратегическое управление для улучшения работы машиностроительной отрасли промышленности в Украине.*

*Annotation. The work of machine-building enterprises in Ukraine has been analyzed. The share of machine-building in the general industrial sector in Ukraine was found to have decreased by almost three times in recent years. Strategic management is proposed to improve the engineering industry in Ukraine.*

*Ключові слова: машинобудування, стратегічне управління, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ринок, галузь.*

Значення машинобудівного комплексу важко переоцінити. Найважливіше його завдання – реалізація досягнень науково-технічного прогресу, забезпечення комплексної механізації і автоматизації виробництва, постачання народногосподарських галузей новою технікою, задоволення населення сучасними споживчими товарами.



В Україні для розвитку машинобудування є всі передумови: сировинна база, трудові резерви, розвинена транспортна мережа, вдале географічне розташування. Проте, на сьогодні виробництво машинобудівної галузі знизилася в порівнянні з 1990 р. майже в три рази, продукція українських машинобудівників, за винятком окремих видів товарів, не може конкурувати як на світовому, так і на внутрішньому ринках [1].

Неадаптованість підприємств до швидкозмінного зовнішнього середовища визначається недостатньою досконалістю окремих елементів стратегічного управління. Більшість підприємств машинобудівного комплексу не мають програм стратегічного розвитку; планові рішення приймаються виключно з урахуванням внутрішнього середовища при ігноруванні ресурсної обмеженості зовнішнього ринкового середовища; необґрунтованим залишається сам алгоритм організації процесу стратегічного управління; відсутня дієва система показників, що відображають стратегічні орієнтири підприємств машинобудування. Саме тому виникає потреба у становленні системи стратегічного аналізу на кожному машинобудівному підприємстві.

Проблемами, пов'язаними з роботою машинобудівних підприємств, займалися вітчизняні дослідники, зокрема Лепа Н. Н., Карачина Н. П., Весперіс С. З., Міронов М. Г. та ін. Питання стратегічного менеджменту знайшла своє відображення у великій кількості наукових робіт вітчизняних і зарубіжних учених. Найбільш відомими є наукові праці І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, Фатхутдінова Р. А., Азоева Г. Л., Шершньової З. Є., Мазілкіної Е. І., Довгань Л. Є. та ін. Огляд означених публікацій вказує на неоднозначність підходів до розроблення методичної основи для стратегічного аналізу діяльності машинобудівних підприємств, адже науковці висвітлюють лише окремі аспекти цього процесу. Це свідчить про потребу подальшого розвитку цього питання для забезпечення ефективної діяльності підприємств в довгостроковій перспективі.

Метою статті є адаптація теоретичних аспектів стратегічного аналізу до визначення стратегічних орієнтирів галузі машинобудування.

У світовій економіці машинобудування займає важливе місце вже майже півтора століття. В економічно розвинених країнах машинобудівної галузі припадає на частку від 30 до 50 % загального обсягу випуску промислової продукції (у Німеччині – 53,6 %, Японії – 51,5 %, Англії – 39,6 %, Італії – 36,4 %, Китаї – 35,2 %).

Більшість машинобудівних підприємств використовують частину своїх потужностей для виробництва споживчих товарів, що мають підвищений попит на внутрішньому ринку, проте це не дає можливості вивести підприємства машинобудування з кризи.

Для розвитку машинобудівної промисловості України необхідний інструмент прогнозування майбутніх параметрів функціонування і розвитку складної системи: організації виробництва і збуту продукції, тобто необхідно використовувати грамотний стратегічний маркетинг, починаючи з аналізу стану економіки країни і її основних конкурентів, і закріпитися на доступних ринках збуту.

Аналіз досвіду провідних американських, японських, західноєвропейських корпорацій показує, що в їх практиці регулювання роботи фірми широко використовується стратегічне управління.

Стратегічне управління (*strategic management*) – найбільш сучасна модифікація корпоративного планування, характерна, перш за все, для американської практики 80-х років. Згідно з проведеним обстеженням, не менше 100 з 500 найбільших американських корпорацій застосовують у даний час цю систему в розгорнутому вигляді, тоді як її окремі елементи характерні для 3/4 цих компаній [2, с. 22].

Для функціонування будь-якого підприємства повинна бути вироблена чітка стратегія поведінки. Зміни ситуації на макrorівні й на фінансовому ринку роблять коректування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства. Правильно обрана стратегічна політика підприємства у фінансовому аспекті не тільки допоможе закріпити позиції на ринку, але й буде сприяти тенденції розвитку підприємства в цілому. Під час формування фінансової стратегії, у першу чергу, необхідно врахувати і оцінити її зовнішнє та внутрішнє середовище. Оскільки призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрямок його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства, та здійснення аналізу його внутрішнього середовища з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися такими зовнішніми можливостями.

Питання стратегічного аналізу діяльності підприємств досліджувалися багатьма вченими, при цьому у більшості наукових праць підходить до цієї наукової проблеми недостатньо розроблені як у теоретичному, так і в практичному аспектах, про що свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування процедури аналізу та рекомендацій, які б комплексно врахували як кількісні, так і якісні характеристики суб'єкта господарювання щодо використання фінансових ресурсів.

У процесі фундаментальної діагностики підприємств машинобудівної галузі доцільно здійснювати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища їхньої діяльності за допомогою SWOT та PEST-аналізу. Цей вибір обґрунтований тим, що одним із найпоширеніших методів аналізу та оцінки середовища підприємства у світовій практиці є SWOT-аналіз, який використовується для комплексного аналізу середовища діяльності підприємства, а за допомогою PEST-аналізу здійснюється аналіз макросередовища підприємства, що значною мірою дозволяє роз-

робити фінансову стратегію, яка була б адекватною до умов макросередовища. PEST-аналіз, в певній мірі, виступає як складова SWOT-аналізу, що відноситься до встановлення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, які впливають на формування можливостей та загроз для підприємства.

Для здійснення SWOT-аналізу за допомогою експертного методу було визначено сукупність факторів, які впливають на фінансовий стан підприємств машинобудівної галузі. До них увійшли:

- наявність фінансової стратегії підприємств;
- відсутність короткострокових і довгострокових кредитів;
- відсутність довгострокового планування показників фінансової діяльності підприємства;
- систематичне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності;
- доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому;
- вплив держави на фінансово-господарську діяльність;
- надходження підприємству дотацій з державного бюджету;
- недостатній контроль за виконанням фінансової стратегії;
- низька рентабельність продажу робіт та послуг;
- висока собівартість послуг підприємства;
- труднощі підприємства, пов'язані з укладанням договорів із постачальниками та споживачами (робіт, послуг);
- відсутність системи контролінгу на підприємствах.

Оскільки думка експертів узгоджена та не випадкова, тоді подальша процедура проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці, за допомогою якої будуть виявлені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності підприємств машинобудівної галузі, які в подальшому можуть бути використані для удосконалення фінансової діяльності зазначених підприємств.

У табл. 1 подано узагальнену матрицю результатів SWOT-аналізу з урахуванням пріоритетності, яка отримана за допомогою апріорного ранжування факторів, що безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємств машинобудівної галузі десятьма експертами підприємств.

Таблиця 1

**Узагальнена матриця SWOT-аналізу підприємств машинобудівної галузі**

	Можливості	Оцінка впливу	Загрози	Оцінка впливу
	Внутрішнє середовище		Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Наявність фінансової стратегії. Систематичне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності	+3 +3	Відсутність короткострокових і довгострокових кредитів	1
	Зовнішнє середовище		Зовнішнє середовище	
	Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому	+2	Надходження підприємству дотацій з державного бюджету	1
Слабкі сторони	Внутрішнє середовище		Внутрішнє середовище	
	Недостатній контроль за виконанням фінансової стратегії	-1	Низька рентабельність продажу робіт та послуг. Висока собівартість послуг підприємств. Відсутність довгострокового планування показників фінансової діяльності підприємств	2 2 2
	Зовнішнє середовище		Зовнішнє середовище	
	Вплив держави на фінансово-господарську діяльність	-1	Труднощі підприємства, пов'язані з укладанням договорів із постачальниками та споживачами (робіт, послуг)	3

За результатами, наведеними в табл. 1, можна зробити висновок, що сильними сторонами внутрішнього фінансового середовища підприємств машинобудівної галузі є наявність фінансової



стратегії домінуючої кількості підприємств та систематичне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки завдяки здійсненню фінансового аналізу підприємства спроможні вирішувати питання поточного руху фінансових ресурсів, їхнього формування й використання, поточного і довгострокового планування діяльності, а також фінансового забезпечення стратегії розвитку, яка сприяє розв'язанню великомасштабних завдань підприємств галузі України. Але на багатьох підприємствах здійснюється недостатній контроль за її виконанням, що є слабкою стороною їх діяльності.

У полі матриці "слабкість і загрози" потрапили такі фактори внутрішнього середовища, як низька рентабельність продажу робіт та послуг, висока їх собівартість та відсутність довгострокового планування показників фінансової діяльності, що свідчить про те, що підприємства повинні обрати таку фінансову стратегію, яка б дозволила подолати ці слабкі сторони й уникнути загроз.

До сильних сторін зовнішнього середовища безпосереднього впливу на підприємств машинобудівної галузі належать доступ до баз законодавства і можливість своєчасного моніторингу змін у ньому та надходження дотацій з державного бюджету. До слабких сторін – вплив держави на фінансово-господарську діяльність підприємств галузі та труднощі підприємств, пов'язані з укладанням договорів із постачальниками та споживачами (робіт, послуг), що свідчить про те, що у підприємств існують значні проблеми з державою, постачальниками та споживачами, які повинні вирішуватись у найближчому часі, оскільки вони значно перешкоджають руху в напрямі досягнення підприємствами машинобудівної галузі своєї місії та цілей, а також про те, що фінансова стратегія розвитку повинна бути сформована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають у зовнішньому оточенні підприємств галузі, намагатися подолати її слабкі сторони.

Для ефективного розвитку машинобудівних підприємств слід запропонувати виконання ряду організаційно-економічних заходів. Серед найбільш ефективних є такі: оптимізація виробничої програми, що дозволить підприємству визначити рівень попиту, за якого доцільно здійснювати випуск продукції, чи доцільно виготовляти продукцію до вдосконалення ринку внаслідок оприлюднення конкурентної пропозиції, на який попит потрібно орієнтуватися тощо; в процесі планування виробничої програми підприємства здійснювати її оптимізацію, виходячи з існуючого попиту на продукцію; відновлення парку обладнання, яке крім існуючого, забезпечує розширку "вузьких місць" та створює можливість введення такого устаткування, що якнайкраще відповідає виробничій програмі; диверсифікація виробництва, а саме укладання контрактів та договорів на виготовлення продукції, технологія для якої не потребує значних змін у структурі обладнання; придбання й установка на "вузьких місцях" додаткових однотипних одиниць обладнання; формування резервних запасів обладнання на підприємстві в межах встановленого нормативу резервного запасу виробничої потужності; поліпшення внутрішньопідприємницьких систем стимулювання розвитку й використання виробничої потужності підприємства.

У стратегічному аналізі використовується принцип угруповання факторів макrorівня, розглянутих у системі PEST-аналізу (ця система концентрує стратегічний аналіз тільки на факторах макrorівня). Групи таких факторів розділяють на макросередовище функціонування підприємства на наступні чотири її різновиди, що характеризуються аббревіатурою PEST:

P – політико-правове середовище (*political and legal environment*);

E – економічне середовище (*economic environment*);

S – соціокультурне середовище (*sociocultural environment*);

T – технологічне середовище (*technological environment*).

Слід розглянути склад найважливіших факторів системи PEST-аналізу, які відіграють найбільш важливу роль у стратегічному розвитку підприємства.

У політико-правовому середовищі основний вплив на розвиток фінансової діяльності в стратегічній перспективі роблять форми й методи державного регулювання фінансового ринку, фінансової діяльності підприємства, грошового обігу в країні; політика державної підтримки окремих галузей і сфер діяльності; державна політика підготовки висококваліфікованих фахівців; політика залучення й захисту іноземних інвестицій; правові аспекти регулювання процедур фінансової санації й банкрутства підприємств; стандарти фінансової звітності підприємств.

В економічному середовищі найбільш відчутний вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства роблять темпи економічної динаміки (вимірювані показниками валового внутрішнього продукту й національного доходу); співвідношення параметрів споживання й нагромадження використаного національного доходу; темпи інфляції; система оподаткування юридичних і фізичних осіб; швидкість грошового обігу; динаміка валютних курсів; динаміка дисконтної ставки національного банку.

У соціокультурному середовищі на розвиток фінансової діяльності підприємства найбільший вплив роблять освітній і культурний рівень працездатного населення; рівень підготовки фахівців в області фінансової діяльності в системі вищого утворення; відношення населення до здійснюваних ринкових реформ [3].

У технологічному середовищі найбільший вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства роблять інновації в сфері технічних засобів керування, фінансових технологій й інструментів.



У процесі оцінки окремих факторів фінансового середовища непрямого впливу рівень їх позитивного ("сприятливих можливостей") або негативного ("погроз") впливу на стратегічний фінансовий розвиток підприємства оцінюється звичайно за п'ятибальною системою. Така факторна оцінка проводиться за кожним із сегментів окремих домінантних сфер (напрямів) стратегічного фінансового розвитку підприємства. З огляду на те, що частина факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу характеризується високим ступенем невизначеності розвитку, система SWOT-аналізу й PEST-аналізу може доповнюватися оцінкою методами сценарного (у варіантах "песимістичного", "реалістичного" або "оптимістичного" прогнозу) або експертного стратегічного фінансового аналізу. Оскільки діяльність підприємств галузі тісно пов'язана з політичним, економічним, соціокультурним та технологічним середовищем держави, тому за допомогою PEST-аналізу варто здійснити аналіз цих факторів макросередовища (табл. 2).

Таблиця 2

**Узагальнена матриця факторів макросередовища підприємств машинобудівної галузі на основі PEST-аналізу**

Політичне середовище	Економічне середовище
вибори Президента та Верховної Ради України	величина ВВП
законодавча база	темп інфляції
державна політика у машинобудівній галузі	динаміка валютних курсів
рівень протекціонізму	рівень безробіття
державна політика у податковій сфері	фаза економічного циклу
Соціокультурне середовище	Технологічне середовище
рівень доходів населення	технологічний рівень
соціальна захищеність населення	значущі тенденції в галузі НДДКР
рівень освіченості та професійної підготовки населення	державна технологічна політика
рівень умов праці і техніки безпеки	рівень інновацій

Матриця PEST-аналізу підприємств машинобудівної галузі отримана за допомогою апріорного ранжування факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу експертами підприємств. Необхідно зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність підприємств здійснюють такі фактори політичного середовища, як державна політика у машинобудівній галузі, рівень протекціонізму та законодавча база, а негативний – вибори Президента та Верховної Ради України, оскільки підприємства повинні мати чітке уявлення про наміри органів влади щодо розвитку в суспільстві, зміни в законодавстві, правовому регулюванні та оподаткуванні, а також для галузі велике значення мають такі аспекти, як стабільність уряду, можливі зміни щодо бізнесу після виборів у законодавчі органи.

Отже, для поліпшення роботи машинобудівної галузі промисловості в Україні необхідно використовувати інструменти стратегічного управління. Одним із таких інструментів є стратегічний аналіз, який зводиться до комплексного дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище машинобудівних підприємств у перспективі, а також шляхів досягнення їх стратегічних цілей. За допомогою стратегічного аналізу розробляються комплексні стратегічні плани розвитку підприємств, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Толкачов Д. О. Стратегічний підхід до удосконалення роботи машинобудівних підприємств в Україні [Електронний ресурс] / Д. О. Толкачов. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1672>. – Назва з екрану. 2. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. Экономика, 1989. – 358 с. 3. Прохорова В. В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST-аналізу [Електронний ресурс] / В. В. Прохорова. – Режим доступу : [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/2010/9/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_30.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/9/NTU_XPI_59_2010_30.pdf). – Назва з екрану.



Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **КОНЦЕПЦІЯ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ КАПІТАЛОМ**

*Анотація. Розглянуто концепцію комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом. Запропоновано комплексний підхід до управління банківським капіталом, розкрито його місце і роль у прийнятті стратегічних рішень, визначено ключові елементи та принципи. Доведено, що реалізація вказаного підходу забезпечує перехід від окремих змін до багатоглядного вдосконалення бізнес-процесів банку, які відповідають за формування його капіталу.*

*Аннотация. Рассмотрена концепция комплексного подхода к стратегическому управлению банковским капиталом. Предложен комплексный подход к управлению банковским капиталом, раскрыто его место и роль в принятии стратегических решений, определены ключевые элементы и принципы. Доказано, что реализация указанного подхода обеспечивает переход от отдельных изменений к многоаспектному совершенствованию бизнес-процессов банка, отвечающих за формирование его капитала.*

*Annotation. The conception of a comprehensive approach to strategic management of banking capital has been studied. A complex approach to bank capital management has been proposed, its place and role in making strategic decisions has been disclosed, the key elements and principles have been identified. The implementation of the said approach has been proved to provide a transition from individual change to multifaceted improvement of the bank business processes responsible for the formation of its capital.*

*Ключові слова: аспекти комплексності, банк, банківський капітал, бізнес-процеси банку, комплексний підхід, стратегічне управління.*

Зростання агресивності зовнішнього середовища, динамічне і не завжди прогнозоване оточення, безліч директивних рішень і нових законодавчих актів у банківській галузі зумовлюють ідентифікацію та зміну цільових орієнтирів фінансових установ, розробку відповідних критеріїв і заходів щодо їх досягнення, застосування новітніх ідей і технологій стратегічного управління, які є вирішальними для банківського успіху.

Ключову та координуючу роль під час створення фінансової бази установи відіграє політика управління банківським капіталом, що зумовило актуальну потребу використання комплексного підходу до стратегічного управління останнім.

Питання з досліджуваної проблематики в межах загальної теорії управління капіталом банку розглядалися в працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених [1 – 3]. Проведений огляд літературних джерел дозволяє стверджувати, що науковці не достатньо ґрунтовно розглядають стратегічне управління банківським капіталом, частіше пропонують окремі підходи, зокрема системний, процесний, цільовий, тощо, але не звертають уваги на можливість комплексного підходу. Світова практика показує, що більшість установ, зокрема небанківського характеру, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме впровадженню системи комплексного стратегічного управління [4; 5].

На сьогодні в Україні слід зазначити достатньо повільні темпи зростання капіталу банків відносно ВВП (на 4,79 % за останні 3 роки). Наведений факт показує тенденцію до слабкості банківської системи щодо забезпечення достатності ресурсного потенціалу в частині власного капіталу і свідчить про ризикованість діяльності банків України. Тому сучасні динамічні умови потребують коректування та вдосконалення підходів до ведення банківського бізнесу.

Усвідомлюючи поліаспектність предмета дослідження, в межах цієї статті слід звернути увагу на місце та роль комплексного підходу в стратегічному управлінні банківським капіталом, визначити його принципи та особливості застосування в умовах динамічного навколишнього середовища.

Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом передбачає глибинне вивчення об'єкта дослідження з усіх боків, встановлення як можна більшої

кількості його стратегічних властивостей, зв'язків, стосунків. Таким чином, визначений підхід дозволяє врахувати множинність аспектів, збалансувати та поєднати їх у сукупності для встановлення цілей розвитку банку.

Стратегічне управління банківським капіталом – це реалізація концепції управління, яка зумовлює формування бажаного економічного стану (структури) капіталу відповідно до цілей та потенціалу розвитку банку, встановлює характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, враховує вплив середовища та визначає відповідність реальним можливостям формування досяжним шляхом істотної зміни якісних характеристик його розвитку. При цьому головна мета – це залучення і підтримка достатнього обсягу капіталу для розширення діяльності та створення захисту від ризиків, які бере на себе банк, прогнозування його величини з урахуванням зростання обсягу балансових і позабалансових операцій, дотримання встановлених нормативними актами пропорцій між різними елементами капіталу. Безумовно, це управління тісно пов'язане із прийняттям управлінських рішень, оскільки капітал завжди виступає необхідним атрибутом діяльності кредитної установи – від моменту створення банку до його ліквідації або реорганізації. Тому налагоджений механізм стратегічного управління капіталом передбачає:

- чітку постановку цілей і завдань, а також контроль за їх дотриманням у плановому періоді;
  - удосконалення методики визначення і аналізу ефективності використання всіх видів капіталу;
  - розробку напрямів оптимізації процесу управління капіталом, а також їх аналізу і впровадження;
  - розробку методики оперативного управління високоліквідними активами;
  - розробку загальної стратегії управління капіталом;
  - використання у процесі управління економічних методів та моделей, зокрема під час аналізу і планування;
  - орієнтацію на використання внутрішніх важелів впливу на процес управління капіталом.
- Серед завдань управління банківським капіталом (БК) доцільно виділити:
- дотримання банком вимог щодо капіталізації згідно з встановленими нормативами;
  - контроль за відповідністю розміру наявного і необхідного капіталу, що визначається обсягами проведених операцій, наданих послуг, прийнятим ризиком і стратегічними планами;
  - використання можливостей нарощування капітальної бази за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;
  - отримання оптимального співвідношення між інвестиціями на розвиток банку і виплатою дивідендів акціонерам.

Зазначене і зумовлює впровадження підходу, який характеризує сукупність взаємопов'язаних між собою організаційних, фінансово-економічних, соціальних, правових та інших аспектів управління банківським капіталом, тобто визначає комплексність у стратегічному управлінні згідно з тлумаченням терміна "комплексності" як повноти, системності, взаємопов'язаності [6].

Кожен із визначених аспектів зумовлює ефективність обраного стратегічного управління (рис. 1). На практиці, на жаль, деякі з перелічених аспектів відкладаються, що призводить до руйнування комплексного підходу в управлінні окремими структурними складовими капіталу (рис. 1).

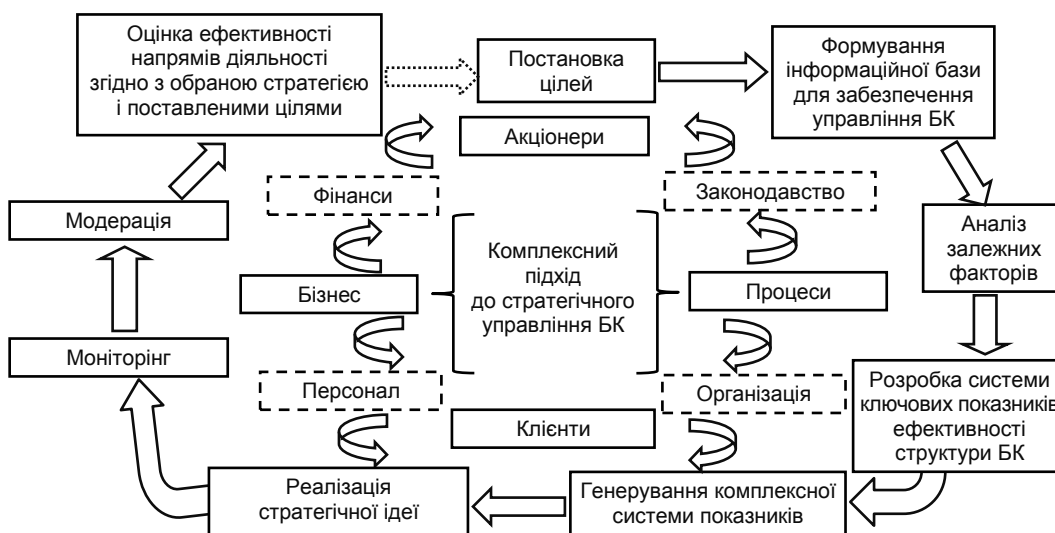


Рис. 1. Аспекти комплексності у стратегічному управлінні банківським капіталом

Організаційний аспект визначає точність передбачення змін капіталу в банківському середовищі, обумовлених процесом формування структурних складових, час адаптації до впливу зовнішнього середовища, конкурентоспроможність послуг, що впливають на стан структури капіталу (зокрема депозитного).



Фінансово-економічний аспект передбачає досягнення певних економічних показників потенціалу банку, зокрема з'ясування частки економічного капіталу [2], рівня доходності власного капіталу та максимізацію (або оптимізацію) прибутку у визначений часовий інтервал (згідно з обраними критеріями оптимальності).

Правовий аспект зумовлює відповідність управлінських рішень щодо банківського капіталу нормативно-правовим параметрам (законодавчим), які регулюють стан відповідних структурних складових.

Соціальний аспект корегує стратегічні альтернативи власників відповідного виду капіталу у перспективі та узгоджує їх з інтересами працівників банку.

Комплексність з точки зору комплексних систем передбачає такі концептуальні характеристики [7]:

- є в наявності певна кількість аспектів-елементів;
- певна кількість елементів потрібна, але цього недостатньо. Вони повинні вступати в динамічні інтеракції, однією з властивостей яких є перенесення інформації (*the transference of information*);
- в інтеракції будь-який елемент може впливати на інші і бути схильним до їх впливу. Інтеракція стає насиченою, якщо кількість різноспрямованих зв'язків елемента зростає. Елементи з меншими зв'язками можуть виконувати ті ж функції, що і елементи з великими.
- інформація в насичених інтеракціях передається, як правило, від найближчих сусідніх елементів. Протягом передачі "влив" інформації модифікується: він може осилюватися, пригнічуватися або мінятися різними способами;
- у інтеракціях утворюються петлі, що набувають форми або позитивних (стимулюючих), або негативних (перешкоджаючих) зворотних зв'язків.

Комплексний підхід у банківському стратегічному управлінні є живим, він може давати вагомий результат, тому що ідеально лягає на банківську ідеологію. Тому найбільш вагомою рисою стратегії управління повинно стати розширення контуру управлінських рішень для отримання замкнутої, саморегулюючої системи, здатної гнучко та оперативно реагувати на зміни у банківському бізнес-середовищі (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальна схема комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом

Комплексний підхід до управління банківським капіталом – це узгоджена робоча структура, яка має діяти в банку і містити ефективні управлінські методи відповідно до визначених стратегічних цілей, серед яких:

- збільшення доходу за акціями, тобто підвищення вартості банку для його акціонерів;
- підтримка достатнього рівня прибутковості (внутрішнє джерело поповнення власного капіталу);
- дотримання вимог щодо розміру власного капіталу;

Під час комплексного підходу до стратегічного управління капіталом можна рекомендувати використовувати певні принципи, яких повинні дотримуватися банківські установи (рис. 3).



Рис. 3. Принципи комплексного управління банківським капіталом

Кожний з них має самостійне значення. Разом із тим вони доповнюють один одного, розкриваючи різні засоби комплексного підходу до стратегічного управління.

Комплексне управління банківським капіталом координуватиме певні засоби, які визначають добробут акціонерів і формують управління ризиками. Інвестори та менеджери банку повинні оцінити низку чинників, які впливають на стан банківського капіталу, серед яких ризик зміни відсоткових ставок (зокрема вплив на стан залученого капіталу), ризик деривативів (фінансовий вплив), стан ліквідності (економічний вплив) тощо. Тому на найвищому стратегічному рівні управління банківським капіталом і визначається як сукупність взаємопов'язаних аспектів, таких, як створення вартості банку для акціонерів, управління ризиками для визначеності певного рівня рентабельності, законодавчі обмеження, вартість позикового капіталу, управління відсотковим ризиком і ліквідністю.

З метою впровадження визначеного підходу на всіх рівнях слід створити комплексну спільноту, яка гарантуватиме узгоджену діяльність усіх підрозділів, спрямовану на досягнення загальної мети. Неодмінно вже на цьому рівні необхідно враховувати підготовку стратегічно орієнтованого персоналу. Тобто слід перерозподілити людський капітал банку таким чином, щоб найбільш мобільними у стратегічному управлінні виявилися дві основні категорії персоналу: стратеги (оцінюють перспективи розвитку галузі та внутрішніх банківських аспектів з погляду власних очікувань) і висококваліфікований персонал (продавці банківських послуг, економісти, ІТ-фахівці та ін.). Урахування ними всіх аспектів (організаційних, фінансово-економічних, правових та ін.) сприятимуть найбільш ефективному використанню банківськими співробітниками своїх обов'язків у сукупному стратегічному управлінні.

Також всі аспекти комплексного підходу необхідно підтримувати наявністю достовірної інформації щодо банківського капіталу (як попередньої інформації, так і прогнозів розвитку). Сучасні технологічні засоби повинні допомогти розмістити її в зручному форматі (структурувати відповідну звітність), що сприятиме оперативному контролю на всіх рівнях.

Отже, комплексне стратегічне управління банківським капіталом стосується практично всіх сфер фінансового управління банком. І його найважливішими елементами є політика у таких напрямках:

- контроль за достатністю власного капіталу;
- визначення політики у сфері співвідношення власного і залученого капіталу;
- формування оптимальної структури балансу банку з метою отримання максимальної доходності;
- ризик-менеджмент.

Недостатня капіталізація завжди була однією з найгостріших проблем для українських банків [1; 8]. Істотний рівень капіталізації є запорукою сталого розвитку установи та здатності до кредитування національної економіки. Цей показник хвилює як власників капіталу, так і клієнтів, що довірили свої грошові ресурси фінансовій установі (домінування страхового аспекту). Тому контроль за достатністю власного капіталу забезпечує визначення його розміру. Його обов'язково необхідно проводити з урахуванням прогнозів щодо розвитку банку, запровадження нових послуг, прийнятого рівня ризику за активними і пасивними операціями, регулювання банківської діяльності.

Плани щодо збільшення капіталу банку повинні представляти альтернативні варіанти для вибору оптимального співвідношення власного і залученого капіталу, оскільки довгостроковий капітал є одним із найдорожчих джерел коштів. Стратегічні рішення у даному напрямі повинні більш





сміливо використовувати підходи залучення коштів на умовах субординованого боргу. Такі кошти є достатньо вагомою складовою довгострокової ресурсної бази банківської системи. За умови нестійкої ситуації на фінансовому ринку нарощування капіталізації банків за рахунок надання коштів на умовах субординованого боргу визначається як ключовий інструмент для іноземних власників. На початку 2010 р. субординований борг був залучений 104 банками, а його обсяг склав 3 0,92 млрд грн або 4 % від зобов'язань банківської системи на відповідну дату. Можливість збільшувати регулятивний капітал за рахунок субординованого боргу у валюті дозволяє власникам банківських установ частково хеджувати странові та валютні ризики, чого неможливо досягти у ході збільшення капіталу першого рівня [9].

З метою отримання максимальної доходності, яка впливає на стан банківського капіталу, потрібно обов'язково регулювати такі фінансові потоки, як одержання дивідендів за акціями, виплату відсотків за залученими ресурсами всіх видів, чистий приплив (відплив) нових ресурсів (як власних, так і залучених).

Ризик-менеджмент є важливим елементом управління капіталом банку, який дозволяє збільшити вартість банківської установи [10]. По-перше, він значно знижує величину можливих витрат у результаті настання фінансової кризи за рахунок зменшення імовірності настання екстремальних витрат. По-друге, зменшує суму податкових відрахувань за рахунок зменшення волатильності доходів.

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що впровадження комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом дозволить виміряти, локалізувати і проконтролювати всі сфери стратегічної політики кредитної установи щодо банківського капіталу та його складових у динамічній системі економічних і політичних умов. Це сформує підставу для прийняття доцільних, ініціативних і наступальних рішень.

У подальших дослідженнях комплексний підхід слід доповнити синергетичним, що зробить стратегічне управління банківським капіталом більш інформативним та ємним у ході визначення механізмів взаємодії структурних складових.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Алексеенко М. Д. Капітал банку: питання теорії і практики : монографія / М. Д. Алексеенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 276 с. 2. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с. 3. Никонова, І. А. Стратегія і стоимость коммерческого банка / И. А. Никонова, Р. Н. Шамгунов. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 304 с. 4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 5. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации [Электронный ресурс] / Н. Туленков. – Режим доступа : <http://bizoffice.ru/strategy/metodiki/klyuchevaa-rozicia-strategicheskogo-menedzhmenta-v-organizacii.html>. – Название с экрана. 6. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 495 с. 7. Попов В. А. О понятии комплексности в современной социологии: новые тенденции и подходы / В. А. Попов // Мониторинг обществен. мнения. – 2010. – № 1(95). – С. 180–197. 8. Кравченко, О. А. Використання ресурсного аналізу для визначення стійкості банківської установи / О. А. Кравченко // Одес. політехн. ун-та. – Одеса, 2009. – № 2(32). – С. 254–261. 9. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 228 с.

---

**I. Sedlovskyi**

UDC 330.322(477)

1st year Master's degree student  
of the Faculty of Finance of S. Kuznets KhNUE

## INVESTMENT ACTIVITIES IN THE UKRAINIAN BANKING SYSTEM

*Annotation. The article considers different approaches to the study of banking investment activities in Ukraine considering domestic and international scientific works, particularly the role of the investment climate and project financing in Ukraine.*

*Анотація. Розглянуто різноманітні підходи до вивчення інвестиційної діяльності банків в Україні з огляду на вітчизняні та міжнародні наукові праці, зокрема ролі інвестиційного клімату та проектного фінансування в Україні.*

---

© I. Sedlovskyi, 2014

*Аннотация. Рассмотрены различные подходы к изучению инвестиционной деятельности банков в Украине с учетом отечественных и международных научных трудов, в частности роли инвестиционного климата и проектного финансирования в Украине.*

*Keywords: SWOT-analysis, food industry, threats, opportunities, external and internal environment.*

Investments and investment activities have always been the focus of attention of economics. Primarily this is because investment is a source of economic development and investment activities affect the fundamentals of economic activities, economic and social transformation and development of society as a whole [1].

The theoretical basis of investment is formed by the development and transformation of economic relations and the practical relevance increase of this field of activity. In economic literature there are many opinions, definitions that reflect historical understanding, the disclosure of certain aspects of this complex and multifaceted phenomenon. At the present stage of economic development the role and place of investment has significantly increased, as this is one type of economic activity of the most important forms of implementation of economic interests.

The dynamism of investment provides the quality of the process, time duration and involves a series of transformations, namely: resources (value) – investment (expense) – income (effect).

Therefore, investment activity should be understood as properly organized activity carried out under real-world economic conditions of a country, the essence of which is a purposeful process of finding the required number of investment resources, selecting appropriate objects or tools for their investment, development and implementing a phased investment program or strategy and ensuring its effective implementation for profit and/or other positive results. In the scientific literature the concept of investment is often equated with the term "investment process". The investment process is a complex economic category that describes the socio-economic condition of a state and simulates its future.

Unlike investing activities primarily related to activities of a particular entity, the investment process is typically associated with justification and implementation of real investment, i.e. to the implementation of investment projects.

All the given definitions of the investment process to some extent reveal its complex nature.

The social nature of the investment process is manifested in the fact that it is implemented through the formation of social input parameters and the formation of initial parameters, i.e. providing material and other needs. Social generic features are implemented through law that is the basis for the formation of conditions for an active investment process. Finding new and effective forms of management through the use of legal specific features that distinguish transitional economies from the market ones is legal, because the investment process in transition economies does not function at full capacity and, along with the process of capital investment reflects formation of organizational and moral bases. These features are implemented through economic features of the investment process, business entities that invest in different areas and in different forms which prevent businesses from getting some desired effect.

In the domestic economic literature the term "investment" is interpreted as follows (Table 1).

Table 1

#### Interpretation of the term "investment activity" as an economic category

The author	Interpretation of the term "investment activity"
N. O. Tatarenko, A. M. Poruchnik	Consistent, purposeful activity on the capitalization of property in the formation and use of investment resources, the regulation of the investment process and the international movement of investments and investment goods, creating an appropriate investment climate and aiming to profit or particular social effect [1; 2]
A. G. Hraznova	Investment and implementation of practical activities for profit and (or) achieving another useful effect [2, p. 355]
D. M. Chervanova	A set of activities and practices of businesses and individuals (Ukrainian and foreign) and the State to invest in any form for profit or achieve social impact [3, p. 32]
M. P. Denisenko	A set of measures and actions of individuals and businesses who invest their resources in order to profit [4, p. 59]
G. Ivanov	Business formation, placement, attachment, transformation and compensation investments, including management and entire investment relations [5, p. 27]
S. Panchishin	A set of solutions and appropriate actions aimed at transforming savings into investment [6, p. 137]
V. Bilolipetsky	Design, organization, management, control work being done in the interest of the planned sale of investments [7, p. 19]

It will be also essential to analyze the interpretation of different international scientists to fully comprehend the theoretical essence of the concept of investment activities.



Thus, it can be noted that the investment process is essentially a mechanism for investment activities that is directly focused on the rationale for investment and implementation.

During the analysis of economic activities one should consider economic characteristics of the investment process, which are manifested in the present context of globalization of the economy.

So, various authors consider the investment process in different ways, including the fact that it has some components. The main scientists' opinions are presented in Table 2.

Table 2

**International interpretation of the concept "investment activity" as an economic category [6]**

The author	Interpretation of the concept of investment activity
W. Sharp	A set of procedures through which an investor decides: in what market securities should be invested, how much larger should an investment be, at which point they must exercise their activity that consists of five main stages: selection of the investment policy, the analysis of the stock market, a portfolio of securities, view portfolio, evaluating the effectiveness of portfolio securities
H. Alexander, J. Bailey	A mechanism bringing together those offering temporarily free money to those who need it
L. Hitman	In a narrow sense, it is a mechanism offering money to those who need it, and broadly it is embedding investment of resources in different objects and their consistent, gradual transformation until the final realization of the idea of design
G. Ivanov	Common aims are characterized by the movement of the value and kind. The investment process is the movement of national income as cost and its materialization in equity
M. Denisenko	The relationship of various investment cycles associated with the implementation of specific investment projects
A. A. Peresada	Reflects the economic system with all its inherent features and inherent set of elements: subject (an investor), object, the relationship between them (investment in order to generate investment income) and the environment which they exist in (investment climate)
V. Fedorenko, A. F. Gojko	Multilateral activities of participants of the reproductive process for increasing the nation's capital
M. L. Marenka	A unity functioning on the basis of financial, human, material and technical resources and innovation, which is possible only if the institutional environment is attractive
A. L. Bykov, A. F. Ivashina	The interaction of financial, natural, technical, technological and other public resources, the rational combination of which provides expanded reproduction based on the innovation of complex phenomena and processes

Therefore, state public administration providing effective tools that implement the economic nature of the investment process becomes primarily a socio-economic issue.

Technical and technological general features of the investment process are also a form of implementation of social fungible factors, as investment capital for labor and objects of labor lead to a qualitative improvement and quantitative increase in achieving the ultimate goal of economic development. In quality improvement, especially at this stage when intellectual and information economy is emerging, innovation manifests its nature as the investment process. This suggests that investments and the entire investment process should be aimed at ensuring sufficient techniques and technologies, which allows minimizing production costs and maximizing the end use value of GDP.

The above mentioned general features of the investment process can be generalized on the common ground.

It should be noted that the investigated general features of the investment process are characterized by its individual components from the standpoint of system analysis.

Thus, the socio-economic dimension of the mentioned fungible investment processes characterizes it as a holistic phenomenon that is a set of data attributes which can be divided into separate elements.

In economic theory or in macroeconomics, non-residential fixed investment is the amount purchased per unit time of goods which are not consumed but are to be used for future production (i.e. capital). Examples include railroad or factory construction. Investment in human capital includes costs of additional schooling or on-the-job training.

Inventory investment is the accumulation of goods inventories; it can be positive or negative, and it can be intended or unintended. In measures of national income and output, "gross investment" (represented by the variable I) is a component of gross domestic product (GDP), given in the formula  $GDP = C + I + G + NX$ , where C is consumption, G is government spending, and NX is net exports, given by the

difference between the exports and imports,  $X - M$ . Thus investment is everything that remains of total expenditure after consumption, government spending, and net exports have been subtracted (i.e.  $I = GDP - C - G - NX$ ).

The category of freedom characterizes the behavior of the subjects of the investment process in a market where everyone has the right to invest in an industry that chooses. Freedom is realized through its responsibility to the market, which commends the investor through the market mechanism. Neglect leads to the application of sanctions that may lead to bankruptcy of the entity and its exit from the market.

The responsibility of each entity of the investment process finds its realization, on the one hand, in the economic, environmental, organizational and legal effectiveness of a free economic activity, and on the other hand – in social, economic and other forms of equity that is characterized by sufficient socio-economic and spiritual moral reward for his contribution to the overall social goal.

No doubt, the investment process has a large number of links with higher-level systems, including the financial system and its components.

These relationships show that change in any component of a higher level causes changes in the investment activity, and thus directly affects the investment process.

According to the Law of Ukraine "On investment activity" investment objects can be any property, including fixed assets and working capital in all industries and sectors of the economy, securities, cash deposits, targeted scientific and technical products, intellectual values and other objects of property rights.

The law also defines investment entities (investors and participants) that may be citizens or legal entities of Ukraine and foreign countries, as well as the state.

By organizing the above approaches, funding investment can be defined as a set of measures for planning the scope and structure of investment resources, and ensuring their timely accumulation under the investment program. The constituent elements of the investment process are presented in Table 3.

Table 3

#### The constituent elements of investment projects financing

Element	Classification	Type
Sources of financial support	Manager	The State
		Economic agents
		People
	Property	Owner's
		Loan
		Involved
Forms of financial security	Risk level	Without regress
		With partial regress
		With a complete regress
Methods of investment	The way to involve	Shares
		Debts financing
		Fundings
		Franchising
		Factoring

Thus, the study of the economic content of investment capital as an implementation process showed that a significant component of it is financial support for projects, the organization of which can be made effective by a bank through both direct investment (participation in equity, credit instruments), and the provision of investment services to clients.

*Наук. керієн. Журавльова І. В.*

**References:** 1. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 720 с. 2. Економічна діагностика : навчальний посібник / за ред. Т. Ф. Косянчук. – Львів : Новий світ, 2000, 2007. – 452 с. 3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с. 4. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах / В. О. Рибінцев // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – № 1 ; [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>. 5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : "Економічна думка", 2006. – 390 с.

Студент 3 курса  
факультета учета и аудита ХНЭУ им. С. Кузнеца

## ПСИХОЛОГИЯ МАРКЕТИНГА

*Анотація. Розглянуто психологічні аспекти маркетингу, подано їх особливості та форми впливу на вибір та сприйняття реклами людиною. Показано специфіку психологічного апарату сучасного маркетингу, а також роль психології в ньому.*

*Annotation. The psychological aspects of marketing have been considered, their features and forms of influence on the selection and perception of advertising by man have been presented. The specificity of psychological apparatus of modern marketing and the role of psychology in it have been shown.*

*Annotation. The psychological aspects of marketing have been considered, their features and forms of influence on the selection and perception of advertising by man have been presented. The specificity of psychological apparatus of modern marketing and the role of psychology in it have been shown.*

*Ключевые слова: психология, восприятие, внимание, любопытство, реклама, эмоция, активизация, настроение.*

В современном мире рыночных отношений важную роль играет маркетинг, который, как отмечает Филипп Котлер, автор фундаментального исследования "Основы маркетинга" [1], является деятельностью по удовлетворению нужд и потребностей людей посредством обмена.

Исследованием этой темы занимались такие ученые, как: Анисимов О. С., Брунер Дж. С., Зейгарник Б. В., Джордж Элтон Мэйо и др. [2 – 5].

Цель работы состоит в том, чтобы дать системные представления об основных понятиях маркетинга и рекламы с учетом психологических особенностей рыночной деятельности предприятия.

Объектом психологии маркетинга является индивидуум, так как он тот, кому предназначено своего рода психологическое сообщение, адресат данного сообщения.

Для успешного продвижения маркетинга необходимо изучить его психологию, то есть систематическое изучение поведения людей на рынке.

Важным фактором в маркетинге является психология восприятия [6]. Восприятие – это процесс и результат принятия и переработки раздражителей. Результат является, как правило, комбинацией внешних раздражителей, ожиданий или опыта и находится на уровне физиологических возможностей аппарата восприятия. Это означает, что раздражители никогда не принимаются из внешнего мира без ожиданий или предубеждений. Ожидания и гипотезы играют немаловажную роль при восприятии, которое частично возникает из проверки предварительных гипотез. Эмоции и ценности также влияют и способствуют тому, что человек не просто регистрирует "отражения реальности", но и конструирует реальность.

Согласно теории гипотез восприятия, люди имеют тенденцию к восприятию вещей именно такими, какими они ожидают их увидеть или знают. Есть определенные схемы того, как это обстоит с людьми и предметами. Человеческое восприятие и воспоминание в направлении этих схем искажаются. Но в повседневности люди переживают также и противоположное: их удивляют необычные события, а внимание невольно привлекает новое, и они лучше помнят бросающееся в глаза и необычное, чем знакомое и обычное. В этих феноменах участвуют различные процессы внимания, которые необходимо рассмотреть по отдельности.

Первым, что было исследовано – это внимание, то, от каких условий зависит обращение к рекламе. Это является одним из классических вопросов из области оформления рекламы. Средствами, которые порождают произвольное внимание являются величина, цвет, необычные звуковые эффекты, изображения, изолирование стимула, использование моделей, вербальные призывы, юмор и др.

Имеется несколько критических замечаний относительно действенности средств привлечения произвольного внимания в аспекте психологии рекламы. Сначала они могут привести к сильной активации и тем самым к отклонению содержания рекламы (например, при обращении к сексу). Кроме того, сила этих средств при повторном применении быстро уменьшается до состояния неэффективности, так как имеет место привыкание к стимулу.

Поэтому это лишь один из аспектов, который влияет на принятия человеком решения по поводу какого-либо товара или услуги.

Вместе с восприятием играет значимую роль и любопытство [7]. Проявление любопытства в поведении определяется такими факторами, как: своеобразие, сложность, нерегулярность,



несогласованность, неожиданность и неуверенность. К примеру, визуально сложные стимулы способствуют усиленному любопытству и обследованию, которые уменьшаются в течение более длительного времени рассмотрения. Таким образом, от более сложных рекламных объявлений можно ожидать, что человек, читая их, будет меньше скучать, хоть их рассмотрение и требует некоторых усилий. Однако, только тогда возникает шанс возникновения "удовлетворения".

Внимание к рекламе может иметь различную интенсивность. Люди по-разному "сосредоточены" и обрабатывают рекламу с различной степенью мощности. В классическом исследовании Кругман [8] высказал мнение о том, что реклама в средствах массовой информации получает особое внимание или вовлеченность. Реклама должна ограничиваться малым количеством элементов, рекламные ролики должны быть короткими и часто повторяться, необходимо использовать визуальные и "периферийные" средства, необходимо выделять меньше "объективных" признаков, а больше символических и других представлений, средства печати здесь меньше подходят, чем фильм, радио или телевидение.

Целью рекламы является побуждение к чему-либо, активизация и иногда даже эмоционализация. Поэтому целесообразно рассмотреть еще три родственных друг другу концепции: "эмоция", "активизация" и "настроение" [9].

Так, если речь идет о вопросе эмоционального воздействия рекламы, то можно выделить в основном 4 подхода. Во-первых, эмоции возникают как непосредственные эмоциональные реакции на раздражители (импульсы), такие, как: изображения, внушающие страх, или изображения детей. Во-вторых, (положительная) эмоциональная реакция может возникать на основе чувства знакомого, что будет объясняться в связи с так называемым "эффектом простого нахождения в поле зрения". В-третьих, эмоциональная реакция становится результатом значения стимула в том смысле, что с ним может быть связана определенная ассоциация. Четвертый вариант эмоционализации состоит в рассказе "историй" и к тому же так, что они затрагивают человека.

Если говорить об активизации, то различают, по меньшей мере, два частичных измерения, а именно "энергию" и "напряжение". Две стороны активизации напоминают люди об известном повседневном примере: последствие присутствия других людей. Уже В. Меде [10] обнаружил в своих исследованиях производительности на обувной фабрике, что присутствие коллег по работе ведет к индивидуальным повышениям производительности. В качестве объяснения была постулирована теория доминантных типов поведения. В общем, присутствие других людей может привести как к эффектам энергетизации, и тем самым повышению производительности, так и к эффектам напряжения, и тем самым к уменьшению производительности. То, что при слабой дозировке действует как мотивация, может при более сильной дозировке означать волнение.

Для психологии маркетинга и рекламы имеются разные основания по использованию влияния проявлений настроений [11]. Самое близкое основание – легкая манипуляция положительным настроением. На эффекты настроения могут влиять различные средства, например, программные контексты, музыка или маленькие подарки. При совершении покупки "под настроение" под воздействием импульса потребитель не руководствуется никаким планом. Обычно это происходит под влиянием неожиданно появившегося стимула.

В основе чистого импульса лежит новизна товара/услуги [12]. Увидев нечто новое, потребитель может купить его просто на пробу. Импульс-воспоминание действует, когда потребитель неожиданно осознает, что чего-то недостает в его списке покупок. Импульс-предложение возникает, когда потребитель сталкивается с товаром/услугой, способными удовлетворить ранее не ощущавшиеся потребности, а импульс-планирование случается, когда потребитель, отправившись из дому, чтобы удовлетворить ту или иную специфическую потребность, готов склониться к тому, что предлагается в качестве специального предложения.

Таким образом, процесс покупки является частью благ, которые потребитель получает от потребления. Удовлетворение от этого процесса связано с желанием участвовать в будущих покупках [13].

Изучивши все перечисленные инструменты влияния на принятие решений человека при том или ином выборе, можно сделать вывод, что для эффективной деятельности предприятия необходима правильно и умело реализованная реклама, а для этого нужно учесть все психологические факторы влияния ее на человека.

*Научн. рук. Яртым И. А.*

**Литература:** 1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. В. Б. Боброва. – М. : "Вильямс", 2007. – 21 с. 2. Анисимов О. С. Теоретическая психология / О. С. Анисимов. – М., 2005. 3. Брунер Дж. Психология познания. За пределами непосредственной информации / Дж. Брунер. – М., 1977. 4. Зейгарник Б. В. Теории личности в зарубежной психологии / Б. В. Зейгарник. – М., 1982. 5. Сайт свободной энциклопедии. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org>. 6. Мозер К. Психология маркетинга и рекламы / К. Мозер ; пер. с нем. – Х. : Гуманитарный Центр, 2004. 7. Лебедев-Любимов А. Н. Психология в маркетинге / А. Н. Лебедев-Любимов. – СПб. : Питер, 2008. 8. Krugman H. E. The impact of television advertising: Learning without involvement / H. E. Krugman. – Public Opinion Quarterly, 1965. 9. Богданова О. Ю. Психология маркетинга : учеб. пособ. / О. Ю. Богданова. – Челябинск : ЮУрГУ, 2002. 10. Меде В. Эксперимент психологии масс / В. Меде. – Лейпциг : Хирзель, 1982. 11. Андреева Г. Н. Социальная психология / Г. Н. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2004. 12. Емельянов Е. Н. Психология маркетинга / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. – М. : АРМАДА, 1998. 13. Бодрова В. А. Психология предпринимательской деятельности / под ред. В. А. Бодрова. – М. : ИП РАН, 1995.



Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **МЕТОДИ ОЦІНКИ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

*Анотація. Розглянуто сутність кредитного ризику комерційного банку, а також підходи до його аналізу. Проаналізовано основні методи оцінки кредитного ризику. Проведено розмежування інструментарію оцінки кредитного ризику банку залежно від об'єкта.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность кредитного риска коммерческого банка, а также подходы к его анализу. Проанализированы основные методы оценки кредитного риска. Проведено разграничение инструментария оценки кредитного риска банка в зависимости от объекта.*

*Annotation. The essence of the credit risk of commercial banks, as well as approaches to its analysis have been studied. The basic methods for assessing credit risk have been analysed. A differentiation of credit risk assessment tools depending on the bank facility has been made.*

*Ключові слова: ризик, кредитний ризик банку, індивідуальний кредитний ризик, портфельний кредитний ризик, оцінка кредитного ризику банку.*

Основним видом діяльності комерційного банку є кредитування, яке нерозривно пов'язане з поняттям "кредитний ризик". Кредитні ризики не тільки негативно впливають на прибутковість та платоспроможність банку, а також породжують інші ризики, які в майбутньому можуть мати масштабний прояв. Тому надзвичайно важливо правильно виявити та оцінити фактори, що впливають на кредитний ризик.

Проблемами оцінки кредитного ризику банку займалися такі вчені, як: Вовк В. Я., Домрачев В. М., Кабанов В. Г., Примостка Л. О., Ковальова О. П., Белікова А. М., Кабушкіна С. Н. та ін.

Метою цієї статті є аналіз існуючих методів оцінки кредитного ризику комерційного банку.

Один з найважливіших видів діяльності банків – кредитні операції. Кредитування займає позицію однієї з найбільш дохідних статей активів, тому з ним пов'язані найбільші ризики. Отже, кредитний ризик є характерним і найвагомішим для банківської діяльності.

Кредитний ризик – імовірність неповернення позичальником отриманого кредиту та відсотків за користування позикою в результаті фінансових ускладнень, фінансового краху чи шахрайства [1].

Залежно від суб'єкта носія ризику розрізняють ризик індивідуального позичальника (індивідуальний кредитний ризик) та сукупний (портфельний) кредитний ризик [2].

Кредитний індивідуальний ризик – це ризик, пов'язаний з тим, що позичальник не зможе або не захоче виконати свої зобов'язання за кредитною угодою щодо повернення позикових коштів та процентів за користування цими коштами. Індивідуальний ризик залежить від максимальної величини кредиту (максимально можливих збитків) і ймовірності їх настання.

У свою чергу кредитний портфельний ризик – це можливість зменшення вартості частини активів банку або зниження їхньої прибутковості відносно розрахункового запланованого рівня у зв'язку з динамікою структурних елементів кредитного портфеля, що впливає на фінансовий стан банку та платоспроможність.

Також сукупний (портфельний) кредитний ризик залежить як від величини індивідуальних кредитних ризиків, так і від ступеня взаємозалежності між окремими позичальниками. І чим меншою є ця взаємозалежність, тим менший сукупний кредитний ризик.

Застосування даного розмежування є обов'язковим як для вибору інструментарію оцінки кредитного ризику, так і для обґрунтування рішень щодо його регулювання та контролю.

Сьогодні існує два основних методи оцінки кредитного ризику, які можуть застосовуватися як окремо, так і у поєднанні один з одним:

суб'єктивний висновок експертів чи кредитних інспекторів про рівень кредитного ризику;

автоматизовані системи скорингу – розрахунок кредитного ризику за математичною моделлю.

Суб'єктивна (експертна) оцінка характеризує ступінь переваги одних показників над іншими. На підставі наявної інформації спеціаліст банку намагається скласти "узагальнений портрет" потенційного позичальника та порівняти його зі "стандартними образами" позичальників, які асоціюються із різним рівнем ризику.



Суб'єктивна оцінка, як правило, доповнюється системою моніторингу, який розкриває кредитну історію потенційних клієнтів. Перш за все, шляхом використання інформації, яка отримується від кредитних бюро.

Другий підхід є більш розповсюдженим у світовій банківській практиці та отримав назву "скоринг". Традиційно скорингом вважають математичну або статистичну модель, за допомогою якої на підставі кредитної історії "минулих" клієнтів банк намагається визначити, наскільки велика вірогідність того, що окремий потенційний позичальник поверне кредит у обумовлений строк.

Важливим напрямом розробки методів управління кредитним ризиком банку є оцінка його рівня. У зв'язку з тим, що кредитний ризик має певні особливості, його оцінка проводиться на підставі не тільки кількісного, а й якісного аналізу.

Якісний аналіз є найбільш складним й вимагає ґрунтовних знань, досвіду та інтуїції у даній сфері економічної діяльності. Його головна мета – визначити чинники ризику, області ризику, після чого ідентифікувати всі можливі ризики у складі кредитного. Його доцільно здійснювати у двох аспектах:

визначення можливих джерел кредитного ризику, оцінка якісних показників кредитоспроможності позичальника та аналіз відповідності параметрів кредиту положенням кредитної угоди;

визначення суб'єктивної складової кредитного ризику, виявлення інтересів суб'єктів ризику тощо.

Кількісний аналіз ризику, тобто кількісне (числове) визначення ступеня окремих ризиків й ризику неповернення кредиту в цілому, що є теж досить складною проблемою.

Під час проведення експертної оцінки будь-який банк в оцінці кредитного ризику використовує свої методи, проте є загальні для всіх банків принципи. Зазвичай, процес оцінки кредитного ризику може бути розподілений на три етапи:

попередня оцінка ризиків;

якісна оцінка кредитного ризику;

прийняття рішення про видачу (невидачу) кредиту.

На етапі попередньої оцінки здійснюється оцінка кредитоспроможності позичальника, ймовірність виконання ним умов кредитної угоди, а також масштабу втрат банку у разі реалізації ризику [3].

Даний аналіз спирається на низку методів, серед яких: коефіцієнтний метод, метод експертних оцінок, статистичні методи тощо.

Але найбільш поширеним методом оцінки рівня кредитного ризику є метод експертних оцінок, який передбачає обробку й аналіз результатів опитування експертів щодо ймовірності настання небажаної події, яка може призвести до збитків банку за кредитною операцією або кредитним портфелем у цілому. Одним із наочних прикладів оцінки кредитного ризику експертним методом є рейтингові методики оцінки кредитоспроможності позичальника, що використовуються вітчизняними банками.

Для розрахунку сукупного кредитного ризику банку можна використати таку формулу [3]:

$$\text{VAR}_n = I + k \sqrt{\sum_{i=1}^n \sigma_i^2 + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \sigma_i \times \sigma_j \times \rho}, \quad (1)$$

де  $I$  – сподівана (середня) величина збитків за кредитним портфелем;

$k$  – поправковий коефіцієнт (квантиль), що визначає положення значення випадкової величини (симетрично в обох "хвостах" розподілу) відносно середнього, вираженого в кількості середньоквадратичних відхилень;

$\sigma$  – стандартне відхилення можливих збитків за  $i$ -ю ( $i$ -ю) кредитною угодою;

$\rho$  – коефіцієнт кореляції ймовірностей дефолту  $i$ -го та  $j$ -го позичальників.

За результатами кількісного аналізу кредитного ризику визначаються розмір реальної вартості активів, пов'язаних із кредитним ризиком, та обсяг можливих збитків.

Отже, слід зазначити, що для вирішення проблеми управління кредитним ризиком необхідні теоретичні розробки у цій галузі та практичні навички працівників банку з аналізу та мінімізації можливих витрат, пов'язаних із кредитною діяльністю.

Проблема кредитних ризиків та шляхів зниження їх рівнів у процесі активної діяльності комерційних банків, раціонального та безпечного управління кредитним портфелем є найголовнішою для банків, особливо на сучасному етапі економічного реформування в Україні. Успішне її вирішення сприятиме надійному функціонуванню, фінансовій стійкості не тільки самого комерційного банку, але й тієї сфери, в котрій він провадить свою діяльність.

*Наук. керівн. Мішин О. Ю.*

---

**Література:** 1. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності : підручник / А. М. Герасимович. – К. : КНЕУ, 2005. – 599 с. 2. Примостка Л. О. Банківські ризики : теорія та практика управління : монографія / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2007. – 450 с. 3. Вовк В. Я. Кредитування і контроль [Електронний ресурс] / В. Я. Вовк. – Режим доступу : <http://pidruchniki.ws/>. – Назва з екрану. 4. Денисенко М. П. Кредитування та ризики : навч. посіб. / [М. П. Денисенко, В. М. Домрачев, В. Г. Кабанов]. – К. : "Видавничий дім "Професіонал", 2008. – 480 с.



Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто рівень розвитку і відповідність потребам сучасності системи забезпечення інформаційної безпеки на підприємствах України. Проаналізовано основні проблеми захисту інформації на підприємствах, показано основні напрями та методи покращення інформаційної безпеки.*

*Аннотация. Рассмотрен уровень развития и соответствие потребностям современности системы обеспечения информационной безопасности на предприятиях Украины. Проанализированы основные проблемы защиты информации на предприятиях, показаны основные направления и методы улучшения информационной безопасности.*

*Annotation. The information security management system at enterprises of Ukraine has been considered in terms of the level of its development and how it meets the modern needs. The main problems of information security at enterprises have been analysed, the main trends and methods to improve information security have been shown.*

*Ключові слова: інформаційна безпека, загроза, програмне забезпечення, кіберзлочин.*

Інтенсивний розвиток і використання сучасних інформаційних технологій вже нині призвели до серйозних якісних змін у всіх сферах суспільного життя. Сучасне суспільство вступає в постіндустріальний період свого розвитку, який на загальну думку можна назвати інформаційним.

Бізнес залежить від інтернету, який таїть в собі безліч загроз. Не варто забувати і про внутрішні загрози: витік даних, уразливості у використовуваному програмному забезпеченні, шпигунстві і т. д. Весь спектр зовнішніх і внутрішніх загроз ставить перед невеликими компаніями непросту задачу по створенню системи ІТ-безпеки, яка дозволить ефективно протистояти сучасним загрозам.

Ці проблеми вважаються одними з найбільш актуальних і невідкладних завдань суспільства. Для їх вирішення в останні роки ведуться вельми інтенсивні і великомасштабні дослідження і розробки.

Дослідженням різних аспектів захисту інформації займалися: Малюк А. А., Ажмухамедов І. М., Круглов А. А., Шолохова М. А., Лисенко М. С. та ін. Але потрібне подальше дослідження проблем захисту інформації з боку програмного та технічного забезпечення.

Метою даного дослідження є удосконалення можливостей забезпечення захисту інформації на підприємстві.

Пересилання електронних повідомлень, пошук нових клієнтів та партнерів у мережі, використання ІМ-месенджерів та соціальних мереж для спілкування, і, що найважливіше, використання банк-клієнтів для проведення фінансових операцій – так виглядає робочий день у невеликій компанії.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема забезпечення інформаційної безпеки, і насамперед, надійного захисту інформації (попередження її перекручування чи знищення, несанкціонованої модифікації, зловмисної отримання та використання) [1].

Загостренню проблеми організації інформаційної безпеки сприяє також поява у величезних кількостях дешевих персональних комп'ютерів і побудованих на їх основі локальних і глобальних національних і транснаціональних мереж ЕОМ, що використовують супутникові канали зв'язку, повсюдна і масова комп'ютеризація інформаційних процесів, створення високоефективних систем розвідки і видобутку інформації.

Інформаційні системи є одним із системоутворюючих факторів життя сучасного суспільства, а вплив інформаційної безпеки на всі сторони життя суспільства з плином часу буде тільки зростати. Процес забезпечення безпеки інформації повинен носити комплексний характер і ґрунтуватися на глибокому аналізі можливих негативних наслідків. Такий аналіз передбачає обов'язкову ідентифікацію можливих джерел загроз, факторів, що сприяють їх прояву і, як наслідок, визначення актуальних загроз безпеки інформації [2].

У невеликих компаніях керівна ланка не надає особливої значущості питань інформаційної безпеки, вважаючи кіберзагрози несуттєвим ризиком для бізнесу, і, як наслідок, виділяє недостатньо часу і коштів на вирішення питань безпеки. Обмеженість бюджету змушує компанії переходити на безкоштовне або неліцензійне програмне забезпечення. Особливо гостро проблема відсутності коштів і використання неліцензійного програмного забезпечення відчувається в регіонах. Навчання



персоналу компанії основам роботи з IT-системами особливо важливо, оскільки людський фактор часто відіграє вирішальну роль у ході проведення атаки на компанію. Однак у 2013 році інтерес до інвестицій в навчання персоналу роботі з IT-системами знизився на 7 % [3].

Уразливості в програмному забезпеченні, витік даних або крадіжка мобільних пристроїв співробітників компанії приносить багато проблем фахівцям з інформаційної безпеки. Для мінімізації інцидентів, пов'язаних з внутрішніми загрозами, на середніх і великих підприємствах використовуються програмно-апаратні DLP-системи, які дозволяють здійснювати комплексні заходи щодо запобігання витоку даних із компанії. Шифрування ділового листування, папок і файлів, контроль знімних носіїв – невеликий перелік дій необхідних для мінімізації витоку даних. Управління оновленням програмного забезпечення – один із ключових аспектів внутрішньої безпеки, оскільки переважна більшість атак починається з експлуатування вразливостей в ПО [4].

Слід усвідомити ту ступінь залежності від комп'ютерної обробки даних, у яку потрапило сучасне суспільство. Акцент слід робити не на військовому чи кримінальному боці справи, а на цивільних аспектах, пов'язаних з підтриманням нормального функціонування апаратного та програмного забезпечення, тобто концентруватися на питаннях доступності та цілісності даних.

На процедурному рівні можна виділити такі класи заходів: управління персоналом; фізичний захист; підтримка працездатності; реагування на порушення режиму безпеки; планування відновлювальних робіт [5].

У рамках управління персоналом для кожної посади повинні існувати кваліфікаційні вимоги з інформаційної безпеки. У посадові інструкції повинні входити розділи, що стосуються захисту інформації. Кожного співробітника підприємства необхідно навчити заходам забезпечення інформаційної безпеки теоретично і відпрацювати виконання цих заходів практично.

Інформаційна безпека інформаційних систем (далі ІС) підприємства залежить від оточення, в якому вона працює. Необхідно вжити заходів для забезпечення фізичного захисту будівель та прилеглої території, підтримуючої інфраструктури і самих комп'ютерів.

У ході розробки проекту системи організації інформаційної безпеки передбачається адекватна реалізація заходів фізичного захисту офісних будівель та інших приміщень, що належать підприємству, за такими напрямками: фізичне управління доступом; протипожежні заходи; захист підтримуючої інфраструктури.

Передбачається також адекватна реалізація таких напрямів підтримки працездатності: підтримка користувачів ІС; підтримка програмного забезпечення; конфігураційне управління; резервне копіювання; управління носіями; документування; регламентні роботи.

Програма інформаційної безпеки повинна передбачати набір оперативних заходів, спрямованих на виявлення і нейтралізацію порушень режиму безпеки. Важливо, щоб у подібних випадках послідовність дій була спланована заздалегідь, оскільки заходи потрібно приймати термінові і скоординовані.

Реакція на порушення режиму інформаційної безпеки переслідує дві головні цілі: блокування порушника і зменшення завдається шкоди; недопущення повторних порушень.

На підприємстві повинен бути виділений співробітник, доступний 24 години на добу, що відповідає за реакцію на порушення. Усі користувачі ІС повинні знати координати цієї людини і звертатися до нього за умов перших ознаках небезпеки. У разі неможливості зв'язку з даним співробітником, повинні бути розроблені та впроваджені процедури первинної реакції на інформаційний інцидент [6].

Отже, революція в науково-технічній сфері призвела до появи нових видів інформаційно-комунікаційних технологій, що стали матеріальним підґрунтям глобалізаційних процесів. Інформатизація усіх сфер життєдіяльності змінила розуміння сутності феномену безпеки, джерел та характер загроз, значення та роль міжнародних інститутів.

Інформаційна безпека є невід'ємною складовою безпеки національної. Саме тому різні органи державної влади мають приділяти особливу увагу гарантуванню цієї безпеки, особливо в контексті неухильного руху розвинених суспільств до всеохоплюючої інформатизації всіх сфер їх життєдіяльності. Особливо це стосується органів безпеки, які мають не лише протидіяти інформаційним атакам всередині підприємства та держави, в контексті інформаційної війни, а й бути готовими до боротьби з новою категорією злочинів: кіберзлочинами – правопорушеннями в сфері інформаційних технологій.

До сьогоднішнього дня питанню захисту інформаційної безпеки на підприємствах не приділялося належної уваги. У той же час ефективність діяльності підприємств безпосередньо залежить від стану їх інформаційної безпеки. В умовах жорсткої конкуренції все частіше зустрічаються ситуації з витоку важливої для діяльності підприємств інформації. Саме тому виникає необхідність у розробці та впровадженні комплексної системи захисту інформації кожного підприємства. Для цього слід застосовувати методики аналізу ризиків, які дозволяють обрати оптимальний за ефективністю варіант захисту.

*Наук. керівн. Петряєва З. Ф.*

---

**Література:** 1. Малюк А. А. Защита информации: современные проблемы / А. А. Малюк // Безопасность информационных технологий. – 2010. – № 1. – С. 5–9. 2. Ажмухамедов И. М. Принципы обеспечения комплексной безопасности информационных систем / И. М. Ажмухамедов // Вестник АГТУ. Серия: "Управление, вычислительная техника и информатика". – 2011. – № 1. – С. 7–11. 3. Круглов А. А. Об информационной





безопасности / А. А. Круглов, Б. И. Скородумов // Вестник Российского нового университета. – 2007. – № 2.  
4. Смирнов Г. Особенности обеспечения информационной безопасности малого и среднего бизнеса / Г. Смирнов // Small Business Security, 2013. 5. Шолохова М. А. Процедурный уровень информационной безопасности / М. А. Шолохова // Информационная безопасность. – 2010. 6. Концепция обеспечения информационной безопасности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://securitypolicy.ru/index.php>. – Название с экрана. 7. Лисенко М. С. Особливості забезпечення інформаційної безпеки підприємств / М. С. Лисенко // Бізнес та безпека. – 2008. – № 7. – С. 30–35.

**Ермоленко Е. А.**

УДК 33.07.336.719

Магистр 1 года обучения  
факультета учет и аудит ХНЭУ им. С. Кузнеця

## **ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

*Аннотация. Рассмотрена сущность информационной безопасности, определены проблемы информационной безопасности банковского учреждения и направления их решения. Рассмотрены понятия информационной безопасности банка. Определены основные меры и средства защиты информационной безопасности банковского учреждения.*

*Анотація. Розглянуто сутність інформаційної безпеки, визначено проблеми інформаційної безпеки банківської установи та напрями їх вирішення. Розглянуто поняття інформаційної безпеки банку. Визначено основні заходи і засоби захисту інформаційної безпеки банківської установи.*

*Annotation. The essence of information security has been studied, information security problems of a banking institution and solutions to them have been identified. The concepts of information security of a bank have been discussed. The main measures and remedies for information security of a banking institution have been identified.*

*Ключевые слова: информационная безопасность банка, информационные ресурсы банковского учреждения, угроза, защита.*

Проблема безопасности информационных технологий сегодня приобретает особенную актуальность, что обусловлено, с одной стороны, стремительным развитием информационных технологий, с другой, имеет место значительное отставание теории и практики обеспечения безопасности по сравнению с динамикой технологическую прогресса [1]. Создание глобальной информационной среды обусловило возможности доступа к информационным ресурсам значительного количества пользователей различной квалификации, большинство из которых не имеют навыков обеспечения безопасности компьютерных систем на должном уровне.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена рядом взаимосвязанных факторов, большинство из которых является последствием процесса информатизации современного общества. Среди таких факторов, с одной стороны, – формирование правовых мероприятий информатизации, распространение применения современных информационных технологий, а с другой стороны – высокая уязвимость информационных систем.

В научных кругах тема информационной безопасности в банковских учреждениях находится в центре постоянного внимания, что подтверждается работами таких авторов, как: Артеменко Д. А., Болгар Т. М., Адаменко С. И, Герасимов П. А., Шевцова О. И. [1 – 5].

Целью написания данной статьи является систематизация проблемы обеспечения информационной безопасности банковских учреждений и пути их решения.

Под информационной безопасностью банка понимается состояние защищенности информации о владельцах, руководства, клиентов банка, технологий и информационных ресурсов банка от внутренних и внешних угроз. Обеспечение информационной безопасности является неотъемлемой составляющей частью деятельности банка. Состояние информационной безопасности банка представляет собой умение и способность банка противостоять любым попыткам нанести ущерб законным интересам банка.

Структуру информационной безопасности банковских учреждений составляют:  
безопасность информационных ресурсов;  
безопасность информационной инфраструктуры;  
безопасность "информационного поля" предприятия.



Информационные ресурсы банковского учреждения – это взаимосвязанная, упорядоченная, систематизированная и закреплённая на материальных носителях информация, которая принадлежит банковскому учреждению. Соответственно безопасность информационных ресурсов заключается в сохранении такой информации от несанкционированного распространения, использования и нарушения ее конфиденциальности [2].

Безопасность информационной инфраструктуры заключается в таком состоянии защищенности электронно-вычислительных машин (компьютеров), систем и компьютерных сетей, сетей электросвязи банковских учреждений, которая обеспечивает целостность и доступность информации, которая в них обрабатывается. Безопасность "информационного поля" банковского учреждения состоит в основном с несистематизированных потоков информации, обнаружится различными участниками информационных отношений: телерадиоорганизациями, печатными СМИ, Интернет-изданиями, конкурентами, органами государственной власти, местного самоуправления. Наиболее существенными угрозами безопасности информационных ресурсов является утечка или потеря таких ресурсов (в частности сведений, составляющих банковскую тайну).

Наиболее существенными угрозами безопасности информационных ресурсов является утечка или потеря таких ресурсов (в частности сведений, составляющих банковскую тайну). Угрозы информационным ресурсам могут быть реализованы путем [3]:

подкупа лиц, имеющих непосредственный доступ к банковской тайне и другой информации с ограниченным доступом банковского учреждения;

неосторожного, небрежного обращения с банковской тайной и другой информации с ограниченным доступом;

несоблюдение требований сохранения информации с ограниченным доступом, установленных в учреждении, при контактах с контролирующими и наблюдательными органами в результате правовой и психологической неподготовленности ответственных работников банковского учреждения и т. п.

Для защиты информации банковских учреждений используют различные меры и средства защиты. Меры противодействия несанкционированному сбору информации в банке направляются на:

разработка соответствующей нормативной базы, которая регулирует режим и порядок доступа, хранения и использования информации банка;

контроль соблюдения мер информационной безопасности работниками банка;

защита информации в средствах и сетях ее передачи и обработки.

Защита информации банка с ограниченным доступом осуществляется всем персоналом банка в соответствии со служебными обязанностями. Разработка нормативной базы защиты информации в банке и контроль соблюдения информационной безопасности работниками банка осуществляет подразделение безопасности. Меры защиты информации в средствах и сетях ее передачи и обработки предусматривают использование аппаратных, программных и криптографических средствах защиты [4].

Аппаратные средства защиты применяются для решения таких заданий:

препятствия визуальному наблюдению и дистанционному подслушиванию;

нейтрализация паразитных электромагнитных излучений и наводок;

выявление технических средств подслушивания и магнитной записи, несанкционированно используемых в помещениях банка;

защита информации, передаваемой средствами связи и содержащаяся в системах автоматизированной обработки данных.

Программные средства защиты представляют собой специальные программы, включенные в программное обеспечение компьютеров и информационных систем, реализующих функции защиты конфиденциальной информации от неправомерных действий – несанкционированного доступа, копирования или разрушения. Проблемы обеспечения информационной безопасности банка и пути их решения представлены в таблице [5].

Таблица

**Проблемы обеспечения информационной безопасности банка**

Проблемы в обеспечении информационной безопасности банка	Причины возникновения	Средства и пути решения
1	2	3
Несанкционированный доступ	Нарушение должностных полномочий сотрудника, доступ к закрытой для публичного доступа информации со стороны лиц, не имеющих разрешения на доступ к этой информации	Защита информации от несанкционированного доступа осуществляется с помощью: <ul style="list-style-type: none"><li>• идентификации объектов и субъектов;</li><li>• разграничению доступа к информационным ресурсам;</li><li>• контроля и регистрации действий с информацией и программами</li></ul>

1	2	3
Копирование	Копирование информации, как правило, представленной в электронном виде	Защита информации от копирования обеспечивается выполнением таких функций: <ul style="list-style-type: none"> <li>• идентификация среды, из которой запускается программа копирования;</li> <li>• аутентификация среды, с которой запущена программа копирования;</li> <li>• реакция на запуск с несанкционированной среды;</li> <li>• регистрация санкционированного копирования;</li> <li>• противодействие изучению алгоритмов работы системы</li> </ul>
Разрушение		Меры защиты от разрушения информации предусматривают: <ul style="list-style-type: none"> <li>• запрет использования в банке несанкционированного программного обеспечения;</li> <li>• использования специальных антивирусных программ;</li> <li>• выполнение архивации и резервирования информации</li> </ul>

Таким образом, обеспечение информационной безопасности банка – это система мер по обеспечению необходимого уровня информированности руководства и персонала банка, а также внешней среды, эффективная защита всех видов информации от внешних и внутренних угроз, которая достигается организацией сбора информации о внутренней и внешней среде банка, проведением информационно-аналитического исследования клиентов, партнеров и конкурентов, информационного аудита и информационного мониторинга в банке, аналитической обработкой информации; организацией системы информационного обеспечения принятия решений руководством банка; определением категорий банковской информации и выработкой соответствующих мер ее защиты; соблюдением соответствующих режимов деятельности банка; выполнением всеми работниками банка норм и правил работы с информацией; своевременным выявлением проб и возможных каналов утечки информации и их нейтрализации.

Научн. рук. Мишин А. Ю.

**Литература:** 1. Артеменко Д. А. Механизм обеспечения финансовой безопасности банковской деятельности: дис. канд. экон. наук / Д. А. Артеменко. – 2005. 2. Болгар Т. М. Проблемы финансовой безопасности отечественных банков в условиях рыночной трансформации экономики / Т. М. Болгар // Академический обзор. – Днепропетровск : ДУЕП, 2007. – № 1. – С. 51–55. 3. Адаменко С. И. Характеристика и классификация угроз в банковской системе Украины / С. И. Адаменко // Стратегическая панорама. – 2004. – № 4. – С. 48–52. 4. Герасимов П. А. Экономическая безопасность банка : концептуальный подход / П. А. Герасимов // Банковские услуги. – 2006. – № 4. – С. 20–30. 5. Шевцова О. И. Современные аспекты банковской безопасности / О. И. Шевцова // Экономика: проблемы теории и практики : сб. научн. раб. : в 4 т. – Днепропетровск : Наука и образование, 2005. – Вып. 209. – Т. 2. – С. 546–554.

**Єскіна К. А.**

УДК 336.748

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА РИЗИКИ**

*Анотація. З'ясовано теоретичні підходи до визначення категорії "фінансова безпека". Розкрито особливості такої категорії. Показано зв'язок фінансового ризику та фінансової безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання.*

*Анотация. Установлены теоретические подходы к определению категории "финансовая безопасность". Раскрыты особенности такой категории. Показана связь финансового риска и финансовой безопасности предприятия в современных условиях хозяйствования.*

*Annotation. The theoretical approaches to the definition of the category "financial security" have been described. The features of this category have been disclosed. Connection of financial risk with financial security of an enterprise in the modern economy has been shown.*

*Ключові слова: фінансова безпека, фінансовий ризик, суб'єкт господарювання, фактор, умова.*

Українська економіка характеризується складністю умов господарювання, що викликана багатьма чинниками. Трансформаційні перетворення затягнуті, нормативні суперечності не владнані, а податкове навантаження залишається значним. У таких умовах україн актуальним постає питання ведення господарства на раціональних засадах, що передбачає мінімізацію ризиків, втрат та максимізацію прибутку. Проте, таке ефективне використання наявних ресурсів можливе лише за чітким дотриманням фінансової безпеки суб'єкта господарювання.

Огляд наукових досліджень показав увагу провідних науковців до даної проблеми, що підтверджує її значення для суб'єктів підприємництва вітчизняної економіки. Корисні в процесі написання статті стали наукові надбання Є. Палиги, В. Гейця, М. Білик, О. Барановського, В. Третяка та інших учених.

Вчення про фінансову безпеку підприємства почало свій розвиток порівняно нещодавно, що стало реакцією на сучасні трансформації в економіці, що позначилися на умовах господарювання. У системі економічної безпеки підприємства виділяють фінансову. Сутність фінансової безпеки суб'єктів підприємництва вчені трактують неоднозначно, часто дотримуються точки зору, яка базується на визначенні фінансової безпеки держави та екстраполюють її на мікрорівень. Білик М. Д. наголошує на тому, що питання фінансової безпеки є системним, оскільки стосується окремих країн, регіонів, господарюючих суб'єктів, економіки, фінансів тощо [1, с. 129]. Фінансова безпека охоплює фінансову безпеку окремого громадянина, домашніх господарств, населення в цілому, підприємств, підприємств, організацій, регіонів, окремих секторів економіки, держави та різноманітних міждержавних утворень, світового співтовариства в цілому [2, с. 20]. Усі елементи економічної системи є взаємопов'язаними; економічний добробут суспільства не може бути досягнутий без упровадження ефективного господарювання суб'єктів підприємництва. Останнє досягається шляхом проведення урядом вираженої фінансової, грошово-кредитної, монетарної, зовнішньоекономічної політики тощо.

Так, фінансова безпека – такий стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової систем, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх та зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективно функціонування національної економічної системи та її зростання [1, с. 129]. Деяко інший підхід можна помітити у С. Кульпінського. Так, фінансова безпека, чи безпека функціонування фінансової системи держави, пропонується розуміти цілеспрямований комплекс заходів фінансової та монетарної політики з метою досягнення стабільності фінансової системи та створення сприятливого інвестиційного клімату [3, с. 24]. Такий підхід не відображає повною мірою значення категорії для суб'єктів господарювання, де створюється матеріальна основа національного багатства, а отже, і розвитку країни та її суспільства. Саме на мікрорівні формується матеріальна основа розвитку суспільства країни – ВВП. Саме підприємства, не тільки сплачуючи належні податки та збори, формують дохідну частину бюджету, вони надають робочі місця, забезпечуючи населенню можливість мати стабільні доходи. Питання економіко-фінансової безпеки держави знаходяться у прямо пропорційній залежності від стану економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Умовами забезпечення фінансової безпеки підприємства є [4, с. 65]:

- високий рівень гармонізації, узгодження фінансових інтересів підприємства з інтересами навколишнього середовища;
- наявність на підприємстві стійкої до загроз фінансової системи, яка спроможна забезпечувати реалізацію фінансових інтересів, місії та завдань;
- збалансованість і комплексність фінансових інструментів, що використовуються на підприємстві;
- постійний розвиток фінансової системи суб'єкта господарювання.

Фінансова безпека підприємства – це захищеність його інтересів та пріоритетів; одночасно – це його забезпеченість повною мірою необхідною сумою фінансових ресурсів для провадження господарської діяльності суб'єкта господарювання, підтримання оптимальних обсягів виробництва та грошових надходжень. Проте, комплексний підхід до визначення даної категорії як у вітчизняній, так і у світовій науковій практиці знаходиться у стадії становлення. Дослідження вчених стосуються переважно забезпечення економічної безпеки підприємства, визнаючи її фінансову складову як один із численних факторів, навіть другорядних, що впливають на фінансовий стан суб'єкта господарювання. Проте, саме фінансові ресурси підприємства, їх достатність визначають характер діяльності роботи підприємства, обсяги його виробничо-господарської діяльності, пріоритетні напрями розвитку, дотримання орієнтовної стратегії фірми тощо. Все це стає можливим лише за допомогою підтримки фінансової безпеки підприємства на належному рівні.

Серед багатоманітності визначень поняття "фінансова безпека підприємства" все ж простежуються спільні думки та підходи: відчуття захищеності підприємства від деструктивного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, ефективне використання корпоративних ресурсів, підтримка оптимального рівня стійкості та розвитку з поступовим досягненням мети фірми.

Слід зазначити, що положення стабільності в плані консерватизму діяльності підприємства є недоречним у сучасних умовах ведення справ. Мета створення кожного підприємства полягає



у підвищенні добробуту його власників (засновників) та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання. Для того щоб упровадити це у життя, на кожному підприємстві розробляється стратегія розвитку, що реалізується тільки за умови забезпечення належного рівня фінансово-економічної безпеки.

Тобто безперервна підтримка стабільності організаційно-господарської діяльності підприємства, надмірний консерватизм стає суттєвою перешкодою реалізації стратегій та задумів підприємства.

У цілому фінансову безпеку суб'єкта підприємництва вчені представляють як певний механізм, що, з певного боку, забезпечує стабільність господарського суб'єкта шляхом використання захисних господарських інструментів, а з іншого – забезпечує її ефективність шляхом організації раціонального використання фінансових ресурсів [1, с. 130].

З іншого боку, фінансова безпека підприємства – це фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте – забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи. Інакше кажучи, фінансова безпека – багатогранне комплексне поняття, що забезпечує дотримання заданого режиму роботи підприємства серед численних ризиків господарювання.

Середовище, де функціонує підприємство, характеризується не тільки складністю, мінливістю зв'язків та домовленостей, невизначеністю; воно може навіть бути охарактеризоване як агресивне до суб'єкта господарювання. Адже конкуренти, фінансові установи, навіть покупці та замовники будуть намагатися знайти власну вигоду, таким чином задовольняючи свої інтереси. Потрібно взяти до уваги всі можливі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища під час організації та плануванні виробничо-господарської діяльності. В іншому випадку, фінансові ризики сучасних умов господарювання призведуть до труднощів подальшого існування підприємства.

Графічно взаємозв'язок фінансового ризику та фінансової безпеки суб'єкта господарювання показано на рис. 1. Відповідно до рисунку, чим більший рівень ризику, тим меншою може бути фінансова безпека суб'єкта підприємництва.

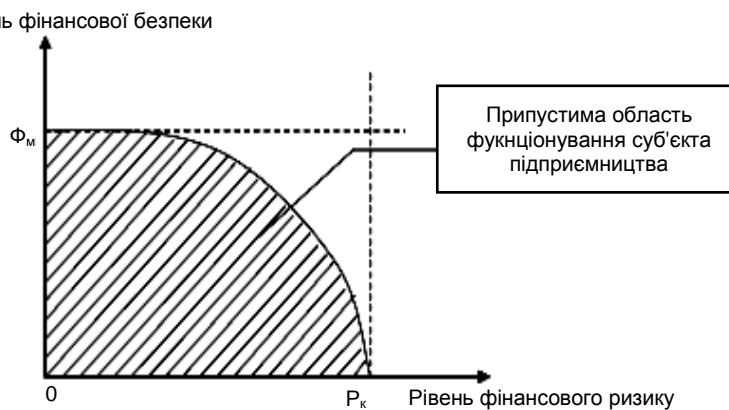


Рис. 1. Взаємозв'язок фінансової безпеки та фінансового ризику суб'єкта підприємництва

За умови нульового рівня ризику підприємство має найвищий ступінь фінансової безпеки ( $F_m$ ), проте і порівняно менший рівень дохідності. Якщо сукупний ризик ( $R_k$ ) сягне критичного значення, підприємство може припинити існування за незадовільного рівня фінансової безпеки. Фінансовий ризик щодо фінансової безпеки суб'єкта господарювання – явище первинне. Тобто на відповідь усвідомлення агресивності загроз середовища функціонування суб'єкта він намагається створити та забезпечити той рівень безпеки, що веде до реалізації поточних та стратегічних цілей.

Інакше кажучи, фінансова безпека – багатогранне комплексне поняття, що забезпечує дотримання заданого режиму роботи підприємства серед численних ризиків господарювання. Аналізуючи дійсні підходи до визначення категорії "фінансовий ризик", урахуовуючи характерні ознаки ризику та сучасні вимоги до господарювання, автор пропонує використовувати його визначення у такій редакції:

Фінансовий ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відображає можливість недосягнення планових фінансових показників діяльності та зниження фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах невизначеності і конфліктності конкурентного середовища підприємства.

Отже, можна виділити сутнісні ознаки категорії "фінансова безпека суб'єкта господарювання":

- наявність достатньої кількості фінансових ресурсів;
- захищеність фінансових інтересів підприємства;
- збалансованість та якість фінансово-господарської діяльності підприємства;
- стабільність прояву;
- об'єкт управління керівними відділами суб'єкт господарювання;
- динамічна протидія деструктивним факторам внутрішньої і зовнішньої природи прояву,

а як наслідок, забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.



Доцільно виділяти два рівні фінансової безпеки – зовнішній та внутрішній, що характеризують джерела можливих загроз.

На рис. 2 подані суб'єкти, які несуть загрозу фінансовій безпеці підприємства ззовні. Суб'єкт господарювання діє в тому правовому-фіскальному режимі, що задає держава, яка так само регулює діяльність фінансово-кредитних установ, страхових організацій, інших підприємств і організацій.

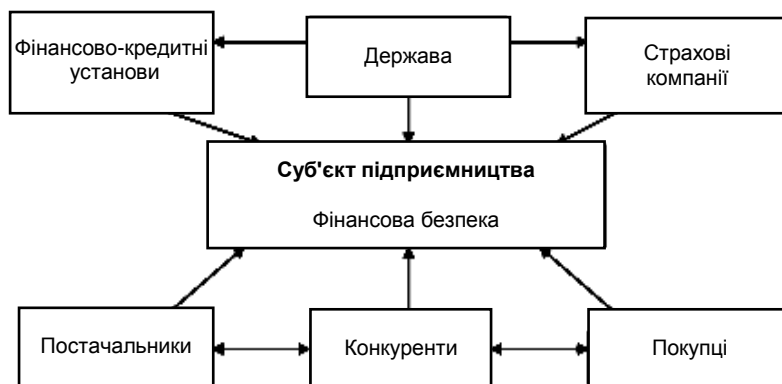


Рис. 2. Зовнішнє коло фінансової безпеки суб'єкта господарювання

Від якості страхових послуг та фінансово-кредитних продуктів залежить фінансовий результат підприємства, а отже, і його фінансова безпека. З іншого боку, організовуючи виробничо-господарську діяльність, суб'єкт господарювання ретельно обирає постачальників високоякісної сировини за доступними цінами; безперечно, вони конкурують між собою і зацікавлені продати ресурс за вигідною саме для них вартістю. Так само діють і покупці кінцевого продукту суб'єкта: прагнучи максимізувати власну вигоду, вони зацікавлені сплатити якнайменшу ціну за продукцію, що створює некомфортну, а часто і погрозливу ситуацію для суб'єкта-продавця, знижуючи рівень його фінансової безпеки, зменшуючи імовірність досягнення бажаних цілей.

Інший, не менш важливий, рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання – внутрішній.

Він поєднує освітньо-кваліфікаційні якості персоналу, його компетентність, склад засновників та наявність серед них протиріч, рівень вмотивованості персоналу, наявність та стан взаємозв'язків між структурними підрозділами суб'єкта, стан забезпечення підприємства всіма видами ресурсів тощо (рис. 3).

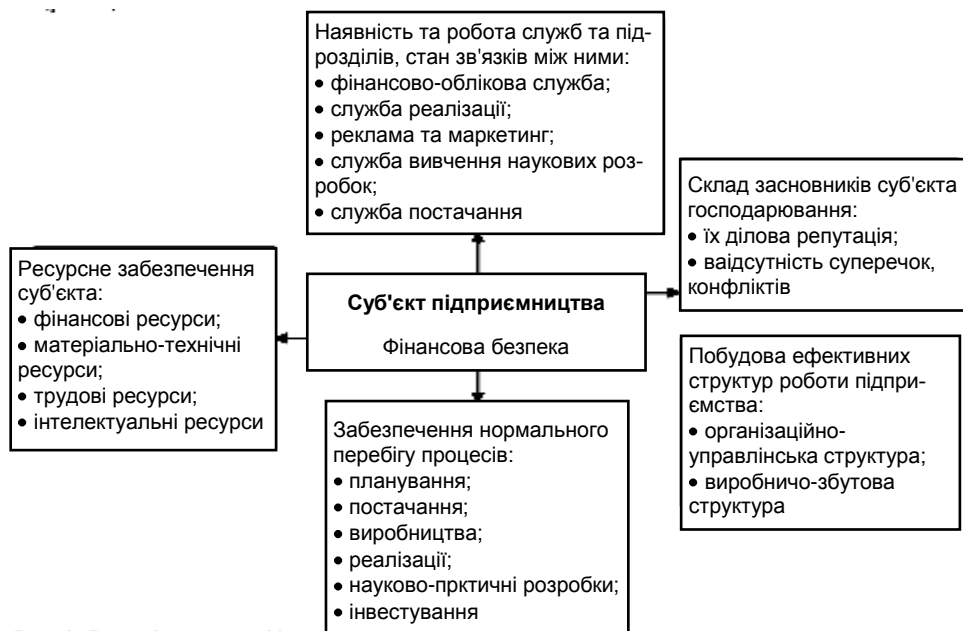


Рис. 3. Внутрішнє коло фінансової безпеки суб'єкта господарювання

У такому випадку, узагальнюючи та систематизуючи попередньо наведені аргументи, слід навести визначення категорії.

Фінансова безпека підприємства – стабільна та динамічна система забезпечення мікросистеми необхідним, раціонально сформованим обсягом фінансових ресурсів із метою попередження деструктивного впливу ризикових факторів внутрішньої і зовнішньої природи прояву та досягнення



стратегічних цілей суб'єкта господарювання. З огляду на ризикові умови господарювання, що мають об'єктивний прояв, суб'єкти господарювання створюють систему захисту своїх фінансових інтересів – систему фінансової безпеки підприємства.

Наук. керівн. Петряєва З. Ф.

**Література:** 1. Білик М. Д. Роль стабільної діяльності підприємств у їх фінансовій безпеці / М. Д. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 4(83). – С. 129–133. 2. Барановський О. І. Фінансова безпека / О. І. Барановський. – К. : Фенікс. – 338 с. 3. Кульпінський С. Роль фінансової безпеки України в поглибленні інтеграційних стосунків з європейськими країнами / С. Кульпінський // Фінансова консультація. – 2000. – № 5. – С. 34. 4. Горячева К. В. Фінансова безпека підприємства. Сутність і місце в системі економічної безпеки / Кіра Горячева // Економіст. – 2003. – № 8. – С. 65–67. 5. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства / І. А. Бланк. – К. : Ельга ; Ніка-Центр, 2004. – 784 с. 6. Гринюк Н. А. Інноваційні підходи до вивчення стану фінансової безпеки підприємств України / Н. А. Гринюк // Проблеми науки. – 2009. – № 1. – С. 8–15. 7. Про основи національної безпеки України : Закон України // Урядовий кур'єр. – 2003. – № 139. – С. 20–21. 8. Палига Є. М. Проблеми та пріоритети корпоративного управління економічною безпекою підприємств видавничо-поліграфічної галузі України / Є. М. Палига, А. М. Штангет // Регіональна економіка. – 2009. – № 1. – С. 138–145.

---

**Кохан В. В.**

УДК 336.763

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку та аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СИСТЕМА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто сутність фінансово-економічної безпеки з позиції економічної безпеки. Визначено механізм забезпечення економічної безпеки та розглянуто методичні положення в процесі розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємництва.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность финансово-экономической безопасности с позиции экономической безопасности. Определен механизм обеспечения экономической безопасности и рассмотрены методические положения в процессе разработки комплексной системы обеспечения экономической безопасности предпринимательства.*

*Annotation. The essence of the financial and economic security has been researched from the perspective of economic security. The mechanism of economic security has been defined. The methodical principles in the development of an integrated system of economic security of business have been identified.*

*Ключові слова: фінансово-економічна безпека, комплексна система, політика, завдання та принципи формування системи економічної безпеки підприємства, концепція, методичні положення.*

Останнім часом фінансово-економічна безпека викликає все більшу зацікавленість підприємств у процесі реалізації принципово нових підходів до управління. Під час розгляду фінансово-економічної безпеки будь-якої економічної системи будь-якого рівня необхідно виходити з її здатності протистояти небезпекам і загрозам для досягнення поставлених цілей. А це неможливо без формування відповідної системи фінансово-економічної безпеки. Тому дана стаття полягає в дослідженні сутності та складових системи фінансово-економічної безпеки підприємства.

Об'єктом даної роботи є система фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – функціональні складові фінансово-економічної безпеки підприємства.

Метою статті є дослідження функціональних складових для формування комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства у сучасних умовах функціонування.

Дослідженням фінансово-економічної безпеки підприємства займалися такі вчені, як: Манцуров І. І., Нусінова О. В., Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., Чібісова І. В.,

Івашина Є. М., Дмитрієв А. І., Близнюк А. О. [1 – 4]. Вони докладно розкрили питання систематизації фінансово-економічної безпеки підприємств, методичні основи формування підрозділів реалізації економічної безпеки на підприємствах, комплексні підходи до її оцінки тощо. Але не всі питання економічної безпеки підприємств розкриті щодо глибини та обґрунтованості, що і викликало зацікавленість у подальшому дослідженні.

Фінансово-економічна безпека підприємства є складною системою, яка включає певний набір внутрішніх характеристик, спрямованих на забезпечення ефективності використання корпоративних ресурсів за кожним напрямом діяльності. Таким чином, безпеку варто розглядати через призму її функціональних складових, що дозволяє: здійснювати моніторинг чинників, які впливають на стан як функціональних складових, так і фінансово-економічної безпеки загалом; досліджувати процеси, які здійснюють вплив на забезпечення фінансово-економічної безпеки; проводити аналіз розподілу і використання ресурсів підприємства; вивчати економічні індикатори, що відображають рівень забезпечення функціональних складових; розробляти заходи, які сприятимуть досягненню високого рівня складових, що призведе до посилення фінансово-економічної безпеки підприємства загалом.

Система фінансово-економічної безпеки підприємства певним чином взаємодіє із агресивним зовнішнім середовищем. Унаслідок такої взаємодії зовнішнє середовище впливає на систему фінансової безпеки і сама система через свої виходи здійснює вплив на зовнішнє середовище [2].

Досить точно розкриває поняття фінансово-економічної безпеки визначення, дане стосовно економічної безпеки: "Це результат комплексу складових, орієнтованих на усунення фінансово-економічних загроз функціонування та розвитку підприємства і забезпечення його фінансової стійкості й незалежності, високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу, оптимальності та ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів" [5].

Формування системи потребує не розробки заходів, а усвідомлення її головних елементів та формування взаємозв'язків між ними. Науковці пропонують до системи економічної безпеки включати певну сукупність елементів, які характеризують вплив негативних чинників на стан безпеки [2].

Система фінансово-економічної безпеки підприємства формується з метою своєчасного виявлення та запобігання всіх можливих загроз для забезпечення фінансової стійкості та економічного розвитку підприємства [5].

Обов'язковим і основним складником економічної безпеки підприємства є його фінансова безпека, оскільки фінанси є вимірником ефективності функціонування підприємства. Тому фінансова безпека посідає особливе місце в системі економічної безпеки, об'єднуючи характеристики як економічної безпеки, так і фінансів підприємства, впливаючи абсолютно на всі сфери діяльності підприємства.

До суб'єктів системи можна віднести осіб, підрозділи, служби, органи, установи, міністерства та відомства, які безпосередньо забезпечують фінансово-економічну безпеку підприємства [2].

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства повинен формуватися через систему управління фінансовими відносинами шляхом використання певних принципів, фінансових важелів, інструментів, фінансових методів, правового та інформаційного забезпечення, за допомогою фінансових досліджень, що дозволяють досягти основні цілі підприємства [6].

Політикою забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства варто вважати комплекс заходів, які мають економічну та правову природу і спрямовані на досягнення та підтримку безпечного стану життєздатності підприємства, що здійснюються відповідно до стратегічного плану його розвитку.

Об'єктом системи безпеки є все те, на що спрямовані зусилля щодо її забезпечення, а саме: інформація, персонал, сукупність майнових і немайнових прав та економічних інтересів підприємства, трансформація стану яких призводить до зміни рівня його фінансово-економічної безпеки.

До основних цілей забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства слід віднести: сприяння досягненню мети діяльності підприємства; забезпечення ефективного використання економічних ресурсів; запобігання негативному впливу різноманітних чинників середовища функціонування; забезпечення фінансової стійкості й платоспроможності; гарантування захисту інформації, охорони комерційної таємниці; досягнення безпеки персоналу; захист інтелектуальної власності, матеріальних та фінансових цінностей підприємства [2].

До основних завдань системи економічної безпеки підприємства належать: захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників; збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку обстановки; вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу; виявлення, попередження і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства на шкоду його безпеці; забезпечення збереження матеріальних цінностей і відомостей; отримання необхідної інформації для розробки найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічної діяльності компанії тощо [6].

Організація, побудова та функціонування комплексної системи економічної безпеки підприємства повинні дотримуватися таких принципів:

комплексність (системність) – необхідність створення такої системи безпеки, що забезпечила б захищеність всіх об'єктів захисту підприємства;

пріоритет заходів запобігання (своєчасність) – раннє виявлення загроз та запобігання їх шкідливому впливу;

безперервність – постійна дія системи;



законність – робота повинна здійснюватися на основі чинного законодавства;  
плановість – діяльність із забезпечення безпеки організується на основі єдиного задуму, викладеного в комплексній програмі та конкретних планах з окремих напрямів безпеки;  
оптимальність – досягнення максимальної функціональної ефективності (віддачі) системи економічної безпеки за більш-менш фіксованих витрат виділених для неї ресурсів;  
взаємодія – погодженість у діяльності всіх учасників системи, включаючи тісні ділові контакти й узгодження дій із зовнішніми організаціями, які забезпечують безпеку підприємств;  
поєднання гласності та конфіденційності – з одного боку система основних заходів безпеки повинна бути відома всім працівникам підприємства, а з другого – цілий ряд способів, сил, засобів, методів забезпечення безпеки повинні бути законспіровані та відомі дуже вузькому колу фахівців;  
компетентність – професіоналізм всіх учасників системи [5].

В основі розробки комплексної системи забезпечення економічної безпеки підприємництва повинна лежати визначена концепція, бачення її структури тощо. При цьому необхідно виходити з розуміння таких методичних положень, що:

кожне підприємство є системою, що включає різні, пов'язані між собою, складові елементи, причому якісні риси якої не властиві її частинам й компонентам. Саме на межі внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи (фірми) можуть утворюватися прогалини, через які реалізуються різні види погроз її економічній безпеці. Для забезпечення належного ступеня захисту від них і необхідно протиставити діяльність, яка б носила системний характер;

система економічної безпеки не може бути однаковою в різних підприємствах, установах чи організаціях. Її відмінність та унікальність залежить від спеціалізації та структури виробничої діяльності та промислового потенціалу, місця суб'єкта господарювання на ринку, кваліфікації та дисциплінованості кадрів тощо;

система економічної безпеки окремого підприємства є відносно самостійною й відособленою щодо аналогічних систем безпеки інших суб'єктів підприємницької діяльності, у той же час, якщо виходити, наприклад, з адміністративно-територіального поділу, система економічної безпеки окремого підприємства є складовим елементом системи економічної безпеки міста, району, області, держави;

система економічної безпеки суб'єкта господарювання може бути тільки комплексною. Її забезпечення тісно пов'язано з рівнем забезпечення науково-технічної, кадрової, екологічної, інформаційної, фізичної безпеки та інших;

ефективне забезпечення економічної безпеки підприємства можливе за умов, коли вибір та застосування сил, засобів та охоронних заходів здійснюється на основі детально продуманої концепції.

Виокремлення найважливіших індикаторів системи фінансово-економічної безпеки та їхнє узагальнення дозволить визначити можливі напрями підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

На сьогоднішній день фінансова безпека є однією з найбільш актуальних та значущих аспектів життєдіяльності господарюючих суб'єктів, тому дане питання потребує подальшого розгляду й вдосконалення, перш за все, комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства та відпрацювання механізму забезпечення функціонування даної системи. Комплексну систему економічної безпеки підприємства можна трактувати як комплекс взаємопов'язаних організаційно-правових заходів, що здійснюються спеціальними службами, підрозділами підприємства, спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості та підприємства від реальних або потенційних загроз для забезпечення успішного фінансово-економічного розвитку. Велику увагу варто приділяти розробкам з науково-практичним підходом до формування підсистеми фінансового моніторингу підприємства та підходу до вдосконалення кадрового забезпечення управління фінансово-економічною безпекою.

*Наук. керівн. Петряєва З. Ф.*

**Література:** 1. Манцуров І. І. Побудова ієрархічної структури складових економічної безпеки підприємства / І. І. Манцуров, О. В. Нусінова // Ефективна економіка. – 2011. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=9&y=2011>. 2. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич та ін. [за ред. Т. Г. Васильціва]. – Львів, 2012. – 386 с. 3. Чібісова І. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Чібісова, С. М. Івашина. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/prei/2011\\_31/Chibis.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prei/2011_31/Chibis.pdf). – Назва з екрану. 4. Дмитрієв І. А. Сутність та місце економічної безпеки підприємства в системі забезпечення економічної безпеки держави [Електронний ресурс] / А. І. Дмитрієв, А. О. Близнюк. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_3\\_2/Dmitriev.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3_2/Dmitriev.pdf). – Назва з екрану. 5. Іващенко О. В. Система фінансово-економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Іващенко, П. М. Четверіков. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/konfer28/51.pdf>. – Назва з екрану. 6. Цюцюпа С. В. Комплексний підхід к формированию механизма обеспечения экономической безопасности предприятия с учетом использования информационных систем [Електронний ресурс] / С. В. Цюцюпа. – Режим доступу: <http://jurnal.org/articles/2013/ekon51.html>. – Название с экрана. 7. Фоміченко І. П. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3(23) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://www.khai.edu/csp/nauchportal/Arhiv/EUPMG/2013/EUPMG313/Fomichen.pdf>.

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## РОЗРОБКА АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Анотація. Розроблено теоретико-методичні та практичні основи оцінювально-аналітичної системи фінансової діяльності підприємства фармацевтичної промисловості. Здійснено факторний аналіз фінансової сфери діяльності аптеки. Виявлено проблеми та напрями подальших досліджень.*

*Аннотация. Разработаны теоретико-методические и практические основы оценочно-аналитической системы финансовой деятельности предприятия фармацевтической промышленности. Осуществлен факторный анализ финансовой сферы деятельности аптеки. Выявлены проблемы и направления дальнейших исследований.*

*Annotation. Theoretical-methodological and practical basis of an assessment and analysis of financial activity of a pharmaceutical company have been developed. A factor analysis of the financial activity of a pharmacy has been made. Problems and directions for further research have been identified.*

*Ключові слова: фармацевтична промисловість, ефективність фінансової діяльності підприємства, фінансові ресурси, фінансові процеси, фінансова стратегія, фінансова стійкість, фактор.*

У сучасних умовах господарювання основою стабільної діяльності аптек є здійснення ефективної фінансової діяльності. Нині все більше ускладнюється їх стан в умовах кризи, яка призводить до безперервної зміни законодавства, існує жорстока конкуренція між аптеками, що передбачає динамічне пристосування фармацевтичних підприємств до змінних факторів і умов бізнес-середовища. Все це негативно впливає на господарську діяльність підприємств фармацевтичної промисловості. Ключовим завданням підприємств фармацевтичної промисловості є виявлення шляхів та резервів підвищення ефективності фінансової діяльності, тому дане питання є актуальним у сучасних нестабільних ринкових умовах.

Існує багато вітчизняних та іноземних учених, які досліджували особливості оцінювання ефективності фінансової діяльності підприємств. Серед них слід виділити праці Бланка І. А., Литвина Б. М., Пономаренко В. С., Є. Хелферта, Говорушко Т. А., Кулікова П. М. та інших [1 – 6], однак проведені дослідження показали, що досі не повністю досліджено вплив фінансових факторів на ефективність фінансової діяльності аптек. Тому дане питання потребує детального дослідження з урахуванням латентних факторів ефективності фінансової діяльності аптек.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних та практичних основ оцінювально-аналітичної системи фінансової діяльності підприємства фармацевтичної промисловості.

Завдання дослідження – розробити методику оцінювання ефективності фінансової сфери діяльності Троїцької центральної районної аптеки № 81, виявити стан фінансової діяльності даного підприємства та розробити комплекс рекомендацій щодо підвищення такого стану.

Об'єкт дослідження: фінансова сфера діяльності Троїцької центральної районної аптеки № 81.

Предмет дослідження: аналітичне забезпечення фінансової сфери діяльності підприємства фармацевтичної промисловості.

Фінансова діяльність аптек має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів тощо. Однак в сучасних умовах кризи постає питання оцінки ефективності фінансової діяльності підприємств фармацевтичної промисловості, раціональне вирішення якого потребує застосування певних методик чи підходів [5].

На першому етапі дослідження необхідно сформувати систему показників, що дозволять оцінити наявність, розміщення і ефективність використання фінансових ресурсів (табл. 1) [6].



**Система показників для оцінювання значущості і взаємозв'язку факторів ефективності фінансової діяльності підприємства фармацевтичної промисловості**

Підсистеми показників	Показники	Формули для розрахунку
Підсистема показників фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / валюта балансу
	Коефіцієнт фінансової залежності	(Довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення) / валюта балансу
	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	(Власний капітал – необоротні активи) / оборотні активи
	Коефіцієнт маневреності	(Власний капітал – необоротні активи) / власний капітал
	Коефіцієнт фінансового ризику	(Довгострокові зобов'язання і забезпечення + поточні зобов'язання і забезпечення) / власний капітал
Підсистема показників ділової активності	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід від реалізації продукції / оборотні активи
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції / кредиторська заборгованість
	Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / поточні зобов'язання і забезпечення
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання і забезпечення
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання і забезпечення
Підсистема показників фінансових результатів	Рентабельність продажів	Чистий прибуток / чистий дохід від реалізації продукції
	Темп зростання чистого прибутку	Чистий прибуток звітного періоду / чистий прибуток попереднього періоду

Сформована система показників найбільш комплексно характеризує фінансові процеси, що протікають на підприємствах фармацевтичної промисловості.

Досліджуване підприємство є структурним підрозділом комунального підприємства "Луганська обласна фармація", яке засноване в 1934 році. Аптека є установою охорони здоров'я, основним завданням якої є забезпечення лікарськими засобами та виробами медичного призначення населення, закладів охорони здоров'я, інших підприємств, організацій району шляхом здійснення роздрібної торгівлі.

Найбільш адекватним для виявлення фінансових факторів, на думку автора, є факторний аналіз, оскільки він допомагає виявити латентні фактори фінансової сфери діяльності аптеки. Проведено факторний аналіз аптеки, для розрахунку якого використано модуль *Factor Analysis* статистичного пакета *Statgraphics Centurion*.

Фактори, які мають спільності більше 1, слід залишити в моделі, їх 3. Вони пояснюють змінюваність системи показників на 80,114 %, які характеризують ефективність фінансової діяльності аптеки. Значення власних чисел, які наведені в табл. 2, зображено графічно (рисунок).

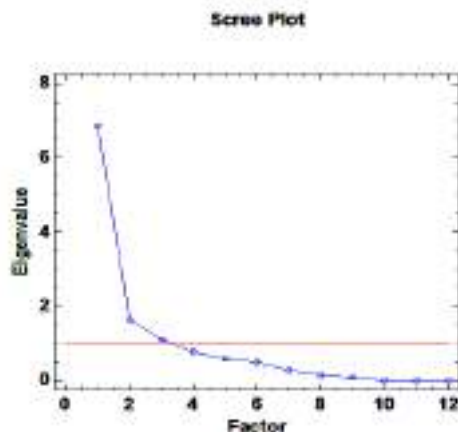


Рис. Зміни власних значень кожного фактора

На основі матриці факторних навантажень показників слід сформувати фактори ефективності фінансової діяльності аптеки (табл. 2).

Таблиця 2

**Система факторів ефективності фінансової діяльності  
Троїцької центральної районної аптеки № 81**

Умовне позначення	Значення факторних навантажень	Показник	Назва фактора
F1	0,826842	Коефіцієнт автономії	Фактор впливу ділової активності на підвищення фінансової стійкості підприємства
	-0,826871	Коефіцієнт фінансової залежності	
	-0,703608	Коефіцієнт маневреності	
	-0,849799	Коефіцієнт фінансового ризику	
	0,617493	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	
	0,698858	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	
	0,844969	Рентабельність продажів	
F2	0,919546	Коефіцієнт покриття	Фактор стану ліквідності активів
	0,915831	Коефіцієнт швидкої ліквідності	
F3	-0,552887	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	Фактор впливу фінансової стійкості на нарощування позитивних фінансових результатів діяльності підприємства
	0,0915589	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	
	0,884838	Темп зростання чистого прибутку	

У результаті проведеного факторного аналізу встановлено, що основну увагу на підприємстві під час формування фінансової стратегії необхідно акцентувати на підвищення фінансової стійкості. Це слід пояснити тим, що до складу першого найбільш визначального фактора ефективності фінансової діяльності аптеки, який характеризує вплив ділової активності на підвищення фінансової стійкості підприємства, увійшли такі показники: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, рентабельність продажів.

Перший фактор пояснює змінюваність матриці значень на 57,180 %, це свідчить про високий вплив ділової активності та фінансової стійкості на ефективність фінансової діяльності аптеки. Другий фактор є менш значущим, оскільки він пояснює змінюваність системи показників на 13,718 %. Підприємство характеризується можливістю погашати свої поточні зобов'язання. Третій фактор описує змінюваність системи показників на 9,216 %, до нього увійшли: коефіцієнт забезпеченості власними засобами, коефіцієнт абсолютної ліквідності, темп зростання чистого прибутку.

У цілому можна зробити висновок про необхідність покращення фінансової діяльності, оскільки підприємство характеризується зростанням фінансового ризику, зниженням коефіцієнта автономії, що призведе до зменшення фінансової незалежності, зниженням коефіцієнта забезпеченості власними засобами, що говорить про зменшення власних оборотних засобів, необхідних для фінансової стійкості аптеки, зниження коефіцієнта маневреності, що зменшує можливості фінансового маневру даного підприємства, зниження рентабельності продажів, що пов'язано зі збільшенням конкуренції, дане підприємство характеризується низькою оперативністю реагування на різноманітні зміни фінансового ринку, ситуація погіршується через нестабільність та кризу в країні.

Проведене дослідження показало, що досліджуваному підприємству необхідно систематично та в динаміці аналізувати фінансову діяльність, оскільки від її поліпшення залежить економічна перспектива підприємства, важливим є розробка фінансової стратегії, яка хоча й потребує значних організаційних та маркетингових зусиль, однак вона допоможе покращити позиції підприємства на ринку та усунути конкурентів. Розробка фінансової стратегії для підприємств фармацевтичної промисловості є напрямом подальших досліджень.

*Наук. керівн. Іващенко Г. А.*

**Література:** 1. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту / І. А. Бланк. – Т. 2. – К. : Ніка-Центр ; Ельга, 2005. – 512 с. 2. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Б. М. Литвин, М. В. Стельмах. – К. : Хай-Тек Прес, 2008. – 336 с. 3. Хелферт Е. Техника фінансового аналізу / Е. Хелферт. – СПб., 2003. – 640 с. 4. Малярець Л. М. Багатовимірний аналіз соціально-економічних систем : навч. посіб. / Л. М. Малярець, В. С. Пономаренко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 384 с. 5. Говорушко Т. А. Теоретичні аспекти впливу фінансових інструментів на ефективність діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Т. А. Говорушко. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2448/1/97.pdf>. – Назва з екрану. 6. Куліков П. М. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства : навч. посіб. / П. М. Куліков, Г. А. Іващенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 152 с.



Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЇ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Визначено сутність поняття "інформаційна безпека підприємства" з різних точок зору. Розглянуто основні проблемні питання забезпечення інформаційної безпеки підприємства. Виявлено головні загрози впливу на інформаційну безпеку підприємства та запропоновано заходи щодо їх усунення.*

*Аннотация. Определена сущность понятия "информационная безопасность предприятия" с разных точек зрения. Рассмотрены основные проблемные вопросы обеспечения информационной безопасности предприятия. Выявлены главные угрозы влияния на информационную безопасность предприятия и предложены меры по их устранению.*

*Annotation. The essence of the concept of information security has been defined from different perspectives. The major issues of information security of a company have been considered. The main threats of the impact on information security of a company have been identified and measures to eliminate them have been proposed.*

*Ключові слова: інформація, інформаційна безпека підприємства, захист конфіденційної інформації, загрози, інформаційні ризики.*

Сьогодні інформаційна сфера складає інтегруючу основу життєдіяльності суспільства, а забезпечення інформаційної безпеки визнається однією з концептуальних засад його подальшого розвитку. Значення інформації в житті людини сьогодні складно переоцінити. Діяльність щодо отримання та обробки інформації займає досить багато часу. Підсвідомо людина зіштовхується з величезною кількістю джерел інформації і, відповідно, частиною глобального інформаційного обміну. У той же час в умовах розвитку інформаційних технологій процес пошуку й обробки інформації істотно прискорюється, що робить доступними практично будь-які джерела інформації в умовах реального часу. Цілеспрямовані або ненавмисні впливи на інформаційну сферу з боку зовнішніх або внутрішніх джерел можуть завдавати серйозної шкоди цим інтересам і становлять загрози та ризики для безпеки. Тому інформаційна безпека в сучасних умовах є однією з необхідних умов нормального функціонування підприємства [1].

Усе більш очевидною стає залежність загального рівня економічної безпеки підприємства від інформаційної складової. Розуміючи важливість інформаційного розвитку української держави та входження до світового інформаційного простору, Законом України "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки" було задекларовано, що розвиток інформаційного суспільства в Україні та впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери суспільного життя визначається одним із пріоритетних напрямів державної політики [2].

У цілому інформація пронизує усі сфери життя суспільства, створюючи нову основу розвитку економіки, культури і взагалі нову характеристику соціуму.

Вивченням питання інформаційної безпеки займалися такі вчені, як: Кормич Б. А., Іванов О. В., Сергієнко Л. А., Бачило І. Л., Цимбалюк В. С., Фурашев В. М., Гуцу С. Ф., Тацюра М. Ю., Марущак А. І., Сороківська О. А. [1 – 10].

Проте, проблема інформаційної безпеки підприємства залишається недостатньо дослідженою. Це пов'язано з тим, що автори більшу увагу приділяють забезпеченню інформаційної безпеки держави, а також відсутністю цілеспрямованого підходу до проблеми в цілому у тих учених, які розглядали роль інформації в діяльності підприємства.

Мета статті полягає у вивченні основних вимог щодо забезпечення інформаційної безпеки підприємства, в розробці основних заходів щодо попередження виникнення загроз втрати та знищення інформації.

У системі забезпечення безпеки все більшого значення набуває забезпечення інформаційної безпеки підприємства. Це пов'язано зі зростаючим об'ємом інформації, що поступає, вдосконаленням засобів її зберігання, передачі та обробки. Перехід значної частини інформації в електронну форму, використання локальних і глобальних мереж створюють якісно нові загрози

конфіденційної інформації. Необхідно зазначити, що у науковій літературі відсутній єдиний погляд на зміст поняття "інформаційна безпека підприємства", що є надзвичайно актуальним на сучасному етапі розвитку інформаційних технологій і супроводжується введенням інформаційних систем у всі сфери діяльності людини, постійною взаємодією підприємств на теренах саме інформаційного простору.

Так, О. Сороківська визначає інформаційну безпеку підприємства як суспільні відносини щодо створення і підтримки на належному рівні життєдіяльності інформаційної системи суб'єкта господарської діяльності [7]. М. Танцюра характеризує інформаційну безпеку підприємства як збереження конфіденційності, цілісності та доступності інформації; доступність – це властивість бути досяжним та придатним до використання авторизованими сутностями; цілісність – це властивість захищеності точності та повноти даних; конфіденційність – це властивість захищеності інформації від неавторизованого використання фізичними особами, сутностями та процесами. Інформаційні активи – це знання чи дані, які мають цінність для організації [9].

Враховуючи дані визначення, варто погодитись з А. Марушаком, який наголошує, що інформаційна безпека підприємства – це цілеспрямована діяльність її органів та посадових осіб з використанням дозволених сил і засобів з досягнення стану захищеності інформаційного середовища організації [8].

Отже, підсумовуючи зазначене, варто наголосити, що пріоритетним напрямом у процесі забезпечення інформаційної безпеки підприємства є збереження в таємниці комерційно важливої інформації, що дозволяє успішно конкурувати на ринку виробництва та збуту товарів і послуг.

Погіршення на підприємстві таких параметрів інформації, як конфіденційність, цілісність, доступність, достовірність тощо, може призвести до досить негативних наслідків: збоїв у функціонуванні систем управління технологічними процесами й іншими критичними системами; розголошення відомостей, що становлять комерційну й інші види таємниць; порушення достовірності персональних даних фізичних осіб.

Результатом перерахованого можуть стати: погіршення ділових відносин із партнерами; зриви переговорів, втрата вигідних контрактів; невиконання договірних зобов'язань; необхідність проведення додаткових ринкових досліджень; відмовлення від рішень, що стали неефективними через розповсюдження інформації, і, як наслідок, – фінансові втрати, пов'язані з новими розробками; втрата можливості запатентувати результат науково-технічної діяльності або продати ліцензію; зниження цін або обсягів реалізації; втрати ділової репутації; більш жорсткі умови одержання кредитів; труднощі в постачанні і придбанні устаткування тощо [5].

У визначених ситуаціях зневага питаннями захисту інформації може призвести до повного банкрутства. Тому питання аналізу загроз і ризиків є визначальним під час побудови ефективної системи захисту інформації.

Водночас дії внутрішніх порушників, такі, як недбалість співробітників, крадіжки інформаційних ресурсів та ІТ-устаткування, фінансові й інші види шахрайства з використанням інформаційних систем і ресурсів тощо, набагато рідше стають предметом уваги у ході розв'язання проблем інформаційної безпеки у випадку, якщо вони розглядаються у відриві від загальних завдань забезпечення економічної безпеки.

Результати досліджень показують, що більшість підприємств не вживають достатніх заходів для захисту від дій інсайдерів. Хоча навмисних атак зловмисників стає все більше, практика показує, що випадкові помилки, неухважність до правил безпеки впливають на діяльність підприємства набагато більше, ніж атаки шахраїв. Багато керівників підприємств можуть не бачити очевидного зв'язку між утратою доходів і відсутністю фінансових ресурсів у системі інформаційного захисту. Тому, в першу чергу, необхідно подати проблему у зрозумілому для бізнесу вигляді. Це завдання керівництва служби інформаційної безпеки господарюючого суб'єкта, що має виявити і наочно показати власникам підприємства весь спектр загроз у інформаційній сфері, а також переконати, що протистояти їм можна тільки на основі створення і впровадження ефективних систем захисту інформації [5].

Створюючи такі системи, необхідно враховувати, що, по-перше, для ефективного захисту інформаційних ресурсів потрібна реалізація цілої низки різноманітних заходів, які можна розподілити на три групи: юридичні, організаційно-економічні й технологічні. По-друге, хоча розробкою заходів у кожній із трьох груп повинні займатися фахівці відповідних галузей знань, які застосовують свої способи і методи для досягнення заданих цілей, кінцевий успіх значною мірою буде залежати від того, наскільки в рамках системного підходу вдасться визначити і реалізувати взаємні зв'язки між відповідними визначеннями, принципами, способами і механізмами захисту.

Аналіз поглядів і концептуальних підходів до формування сучасних ефективних систем інформаційної безпеки підприємства дозволив сформулювати основні функції та завдання і намітити організаційні основи функціонування відповідних підрозділів інформаційної безпеки.

У сучасному поданні рольових функцій служби інформаційної безпеки можна виділити чотири напрями [4]:

- 1) розробка методології та методик аналізу загроз, оцінки рівня інформаційної безпеки підприємства і системи її забезпечення;
- 2) організація і здійснення конкретних видів діяльності із захисту інформації;
- 3) експлуатація технічних засобів захисту інформації;
- 4) аудит і контроль функціонування системи інформаційної безпеки підприємства.



Далі необхідно з'ясувати, наскільки серйозні втрати може принести підприємству настання інформаційного ризику на кожен конкретний інформаційний об'єкт. Втрати від настання інформаційного ризику можуть бути подані у такий спосіб (таблиця) [4].

Таблиця

#### Втрати від настання інформаційного ризику

Величини ризику	Опис
0,1 – 0,2	Оголошення інформації принесе незначні моральні і фінансові втрати підприємству
0,2 – 0,3	Втрати від інформаційної атаки є, але вони незначні, основні фінансові операції і становище підприємства на ринку не порушено
0,3 – 0,4	Фінансові операції не ведуться протягом деякого часу, за цей час підприємство зазнає збитків, але його становище на ринку і кількість клієнтів змінюються мінімально
0,4 – 0,6	Значні втрати на ринку й у прибутку. Підприємство втрачає значну частину клієнтів
0,6 – 0,8	Втрати дуже значні, підприємство на період до року втрачає становище на ринку. Для відновлення становища потрібні великі фінансові інвестиції
0,8 – 1,0	Підприємство припиняє існування

Необхідно зазначити, що класифікацію збитку, нанесеного атакою, має оцінювати власник інформації або працюючий із нею персонал. Оцінку ймовірності появи атаки краще довіряти технічним співробітникам підприємства.

З різних організаційних схем функціонування підрозділів, що відповідають за інформаційну безпеку підприємства (функції такого підрозділу покладаються на системних адміністраторів; зазначений підрозділ знаходиться у структурі служби інформаційної безпеки, що підкоряється вищому керівництву), найкращим є варіант, за якого підрозділ інформаційної безпеки входить до складу служби економічної безпеки підприємства. Саме в цьому випадку створюються найкращі можливості розв'язання проблем інформаційної безпеки в контексті загальних завдань безпеки бізнесу.

Таким чином, у сучасних умовах інформаційна безпека є невід'ємною складовою системи економічної безпеки господарюючого суб'єкта. У свою чергу, надійне забезпечення інформаційної безпеки є неодмінною умовою переходу на модель стійкого розвитку не тільки окремого підприємства, але й національної економіки в цілому. Особливої уваги потребує реальне втілення запропонованих заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки, які мають стати основою для формування та реалізації інформаційної політики підприємства, захисту інформації від внутрішніх та зовнішніх загроз.

*Наук. керівн. Петряєва З. Ф.*

**Література:** 1. Бачило И. Л. Гражданское общество и право / И. Л. Бачило // Информационные ресурсы России. – 2005. – № 3. – С. 10–15. 2. Про основні засади інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки : Закон України від 9 січня 2007 року // Офіційний вісник України. – 2007. – № 8. – Ст. 273. 3. Гуцу С. Ф. Правові основи інформаційної діяльності : навч. посіб. / С. Ф. Гуцу. – Х. : Нац. аерокосм. ун-т "Харк. авіац. ін-т", 2009. – 48 с. 4. Иванов О. В. Информационная составляющая современных войн / О. В. Иванов // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 18 : Социология и политология. – 2004. – № 4. – С. 64–70. 5. Кормич Б. А. Организационно-правовые основы политики информационной безопасности Украины : автореф. дис. д-ра юрид. наук / Б. А. Кормич. – Х., 2004. – 44 с. 6. Сергиенко Л. А. Культура и гражданское общество / Л. А. Сергиенко // Информационные Ресурсы России. – 2007. – № 6. – С. 1–6. 7. Сороківська О. А. Інформаційна безпека підприємства: нові загрози та перспективи [Електронний ресурс] / О. А. Сороківська. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2\\_010\\_2\\_2/032-035.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2_010_2_2/032-035.pdf). – Назва з екрану. 8. Марушак А. І. Інформаційно-правові напрями дослідження проблем інформаційної безпеки / А. І. Марушак // Державна безпека України. – 2011. – № 21. – С. 92–95. 9. Тацюра М. Ю. Проблемні аспекти стандартизації у галузі інформаційної безпеки підприємства / М. Ю. Тацюра // Матеріали Другої наук.-практ. конф. "Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства в економічних трансформаціях" 23–24 вересня 2010 року, м. Бахчисарай, НДІ сталого розвитку та природокористування, РВПС України НАН України, Кримський інститут КНЕУ ім. Вадима Гетьмана / М. Ю. Тацюра. – Сімферополь : Фенікс, 2010. – С. 451–453. 10. Цимбалюк В. С. Окремі питання щодо визначення категорії "інформаційна безпека" у нормативно-правовому аспекті / В. С. Цимбалюк // Правове, нормативне та метрологічне забезпечення системи захисту інформації в Україні. – 2004. – № 8. – С. 30–33. 11. Фурашев В. М. Питання законодавчого визначення понятійно-категорійного апарату у сфері інформаційної безпеки / В. М. Фурашев // Інформація і право: науковий журнал. – К. : НДЦПІ НАПрН України, 2012. – № 1(4). – С. 46–56.



Магистр 1 года обучения  
факультета учета и аудита ХНЭУ им. С. Кузнеца

## ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ В БАНКАХ И ДРУГИХ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

*Аннотация. Рассмотрены подходы к определению понятия "конкурентная разведка", раскрыта его сущность. Исследованы особенности, преимущества и способы проведения конкурентной разведки в банках и прочих финансово-кредитных учреждениях.*

*Анотація. Розглянуто підходи до визначення поняття "конкурентна розвідка", розкрита його суть. Досліджено особливості, переваги і способи проведення конкурентної розвідки в банках та інших фінансово-кредитних установах.*

*Annotation. The approaches to the definition of competitive intelligence have been studied. Its essence has been disclosed. The features, advantages and methods of competitive intelligence in banks and other financial and credit institutions have been researched.*

*Ключевые слова: конкурентная разведка, конкуренты, конкурентная среда, банк, разведывательный цикл.*

Конкурентная разведка, подобно мощному радару, улавливает новые веяния в бизнесе, отслеживает появляющиеся возможности и предупреждает о надвигающихся опасностях.

Л. Каханер

В настоящее время ключевым звеном в рыночных отношениях являются банки и прочие финансово-кредитные учреждения. При анализе деятельности на рынке банковских услуг достаточно много внимания уделяется тому, насколько развита конкуренция в этой сфере, ведь именно конкуренция является залогом развития экономической составляющей жизни общества.

С каждым годом конкуренция среди банков становится жестче, количество банковских учреждений растет, но, как показывает практика, на рынке банковских услуг выживают сильнейшие. Для того чтобы обеспечить себе достижение устойчивого конкурентного преимущества банкам необходимо постоянно анализировать, мониторить, изучать и проверять такие аспекты рынка как клиенты, банки-конкуренты, финансовые посредники, технологии, макроэкономические данные, то есть заниматься конкурентной разведкой (далее КР).

Исследованием КР, ее теоретических и практических аспектов, уже не один десяток лет занимаются зарубежные ученые, среди которых следует отметить: Б. Лиото, М. Хэммонд, Б. Джиллад, Маргарет Меткалф Карр [1 – 3]. Отдельное внимание стоит уделить Ларри Каханэру и его "библии конкурентной разведки" – "Основы конкурентной разведки" [4]. Среди российских и украинских ученых и специалистов-практиков можно выделить таких, как: Доронин А. И., Ярочкин В. И., Бузанова Я. В., Нежданов И. Ю., Пригунов П. Я., Зубок Н. И. и т. д. [5 – 7].

Учитывая вложения каждого ученого в исследование данной проблематики, следует отметить, что на сегодняшний день нет четкого представления о КР непосредственно в банках.

Целью данной статьи является исследование особенностей и возможностей КР в банках и других финансово-кредитных учреждениях.

В литературе отсутствует единый подход к определению КР, синонимами которой являются "деловая", "бизнес", "экономическая", "аналитическая", "корпоративная" разведка и т. д.

КР (*competitive intelligence*) – это:

совокупность органов, сил и средств, которые осуществляют сбор, анализ и обработку сведений о конкурентной ситуации на рынке в интересах всей компании (Е. Ющук [8]);

маркетинговый инструмент изучения конкурентной среды, представляющий собой целенаправленный сбор информации о конкурентах для принятия управленческих решений по дальнейшей стратегии и тактике ведения бизнеса (Н. Борисов [9]);

постоянная, циклическая последовательность действий, которая в результате производит данные, имеющие практическую ценность для принятия управленческого решения (М. Белкин [10]);



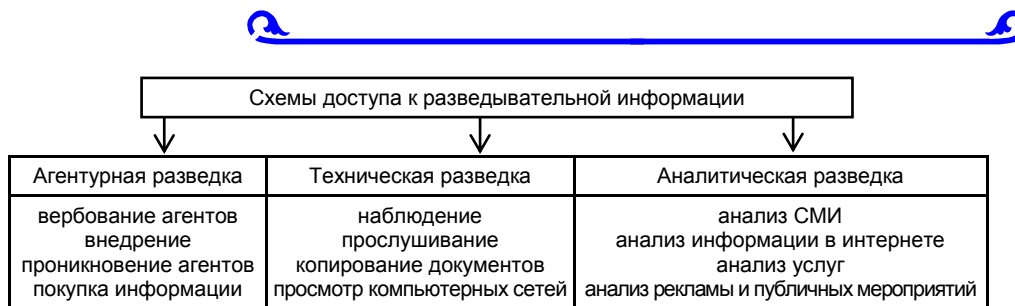


Рис. 3. Схемы доступа к разведывательной информации

Защита интересов банка (понимаемая как защита интересов не только самого банка, но и его клиентов и корреспондентов) предполагает приоритет превентивных мероприятий (например, проверку заемщика до предоставления ему кредита).

Многообразие конкретных угроз банкам обусловлено следующими первостепенными обстоятельствами:

кредитно-финансовые учреждения осуществляют сделки с наиболее ликвидным товаром – деньгами, поэтому потенциальная криминогенность этой сферы выше, чем в других отраслях;

кризисы в финансово-кредитной сфере затрагивают хозяйствующие субъекты всех отраслей экономики;

банки, являясь одновременно и объектом, и субъектом финансового мониторинга, нередко испытывают в своей деятельности конфликт интересов.

Специфика угроз корректирует деятельность конкурентной разведки банков. Она должна быть обязательно не только легитимной, но и этичной, поскольку репутационные риски в банковской сфере весомее, чем в других секторах экономики. Вероятность применения против банка средств и методов промышленного шпионажа значительно выше, что увеличивает значение контрразведывательной функции. Конкурентная разведка банка имеет большее, по сравнению с другими секторами экономики, число объектов постоянного мониторинга. В банках существует объективная потребность в минимизации длительности разведывательного цикла [13].

Следование этике делового поведения, характерное (по крайней мере официально) для западных компаний, не является чертой, присущей отечественному бизнесу. В отечественной практике для получения информации о политике конкурентов очень часто прибегают к технике КР.

Распространенная техника конкурентной разведки: заявить о несуществующей вакансии. Очень часто к такому методу прибегают банки. Они якобы подыскивают себе специалиста, проводят интервью, предлагают зарплату чуть выше, чем на прежнем месте, а компенсационный пакет – чуть больше. Под предлогом "Расскажите о ваших достижениях на прежнем месте" собирается информация о том, как работает компания-конкурент. Рекрутеры могут заподозрить неладное только обнаружив, что позиция "висит" открытой уже несколько месяцев, а результата никакого. Кроме банков к такой форме бенчмаркинга часто прибегают юридические компании. У них каждая вторая вакансия на деле оказывается попыткой сканирования рынка [14].

Повышенная значимость этики разведывательных мероприятий в банковском бизнесе модернизирует информационно-поисковую работу конкурентной разведки: во-первых, сокращает количество допустимых источников информации и, во-вторых, повышает требования к профессионализму их аналитической обработки.

Тенденции изменения конкурентной среды на отечественных финансовых рынках, а также новации в нормативной и законодательной базе позволяют предвидеть увеличение роли сведений, предоставляемых конкурентной разведкой, для принятия управленческих решений в коммерческих банках.

Таким образом, в условиях динамичной рыночной среды целесообразным является использование в банковских учреждениях КР.

Научн. рук. Мишин А. Ю.

**Литература:** 1. Liautaud B. E-Business Intelligence / B. Liautaud, M. Hammond. – McGraw-Hill, 2001. 2. Gilad B. The art and science of Business Intelligence Analysis: business intelligence theory, principles, practices, and uses / B. Gilad, J. P. Herring. – JAI Press, 1996. 3. Metcalf Carr M. Super searchers on Competitive Intelligence / M. Metcalf Carr. – CyberAge Books, 2003. 4. Kahaner L. Competitive Intelligence / L. Kahaner. – Simon & Shuster, 1997. 5. Доронин А. И. Бизнес-разведка / А. И. Доронин. – М.: Ось-89, 2003. 6. Ярочкин В. И. Корпоративная разведка / В. И. Ярочкин. – М.: Ось-89, 2011. – 304 с. 7. Нежданов И. Ю. Технологии разведки для бизнеса / И. Ю. Нежданов. – М.: Ось-89, 2010. 8. Ющук Е. Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей / Е. Л. Ющук. – М.: Вершина, 2006. – 246 с. 9. Борисов Н. И. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы [Электронный ресурс] / Н. И. Борисов. – Режим доступа: <http://scip.org.ua/2009/12/01>. – Название с экрана. 10. Belkine M. Splendour Ltd Intelligence to Business Israel [Electronic resource] / M. Belkine. – Access mode: <http://scip.org.ua/2010/03/25>. 11. Адашкевич Ю. Конкурентная разведка (бизнес-разведка) / Ю. Адашкевич // Современная конкуренция. – 2007. – № 5(5). 12. Андрейчиков А. О. Конкурентная разведка в цикле консолидации информации / А. О. Андрейчиков, О. В. Рогач, А. Г. Украинцев



// Бизнес и безопасность. – 2011. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа к журн. : <http://scip.org.ua/2011/10/15/>. 13. Герасимов П. А. Конкурентная разведка в коммерческом банке / П. А. Герасимов // Банковское дело. – 2006. – № 8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа к журн. : <http://scip.org.ua/2010/03/29/>. 14. Конкурентная разведка в бизнесе: цели, задачи, техники [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://scip.org.ua/2013/04/19/>. – Название с экрана.

---

**Фоменко К. Ю.**

УДК 658.15

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Досліджено необхідність аналізу фінансового стану підприємств і його сутність у сучасних умовах. Обґрунтовано основні принципи і методичні підходи до його здійснення, їх переваги, недоліки та пропозиції щодо його вдосконалення.*

*Аннотация. Исследована сущность и необходимость анализа финансового состояния предприятий в современных условиях. Обоснованы основные принципы и методические подходы к его осуществлению, их преимущества, недостатки и предложения по его совершенствованию.*

*Annotation. The nature and the need to analyze the financial condition of companies in today's environment have been investigated. The basic principles and methodological approaches to its implementation, their strengths, weaknesses and suggestions for its improvement have been substantiated.*

*Ключові слова: фінансовий стан, оцінка фінансового стану, фінансова стійкість, платоспроможність, рентабельність.*

Головним завданням будь-якого підприємства завжди було отримання прибутку. Аналіз фінансового стану підприємства в ринковій економіці становить важливу частину інформаційного забезпечення управлінських рішень керівництвом компанії. Якщо вивчати фінансовий стан підприємства, можна зробити висновки його платоспроможності та ефективності роботи. Виявити різні можливості підвищення ефективності функціонування, визначити перспективу розвитку, знайти нові шляхи подолання проблем є головним напрямом практичної реалізації аналізу фінансового стану підприємства. Але можуть спостерігатися певні труднощі в організації роботи проведення аналізу фінансового стану на практиці. Це і зумовлює потребу дослідження даного питання.

Серед науковців, що приділили увагу вивченню проблеми аналізу фінансового стану підприємств, слід відокремити таких, як: Білик М. Д., Белай Г. С., Булгакова С. О., Азаров А. О., Кузьмін О. Є., Куліш А. П., Михайлов В. С., Олексів І. Б., Рузакову О. В., Сафронську І. М., Фещур Р. В., Швиданенко Г. О., Музиченько А. О. та багатьох інших. Якщо вивчати відповідну літературу, то можна помітити, що кожен учений по-своєму тлумачить поняття фінансового стану, фінансової стійкості та методи їх визначення.

Метою статті є дослідження сутності, принципів, існуючих методик і необхідності аналізу фінансового стану підприємства, знаходження напрямів покращення його оцінювання.

Поддєрьогін А. М. вважає метою оцінювання фінансового стану підприємства в системі антикризового управління розробку і реалізацію заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності, встановлення можливості підприємства продовжувати свою господарську діяльність, відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, забезпечення прибутковості і зростання виробничого потенціалу й ухвалення відповідних рішень, подальшого розвитку [1, с. 558].

Так, на думку Азарова А. О., фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, що є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства і визначається як сукупність виробничо-господарських факторів, характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Для ефективного управління підприємством необхідно провести ефективне оцінювання його фінансового стану [2, с. 56].

Фінансовий стан підприємства залежить від комплексних результатів виробничої, фінансово-господарської та комерційної діяльності. Першочергово на фінансовому стані підприємства

---

© Фоменко К. Ю., 2014

позитивно впливають такі фактори, як безперервне виробництво та реалізація високоякісної продукції. Зазвичай, збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції та послуг, а також одночасне зменшення їх собівартості приведе до підвищення прибутковості підприємства. Це, в свою чергу, матиме позитивний вплив на загальний фінансовий стан.

Фінансова діяльність підприємства повинна бути спрямована на збільшення кількості фінансових ресурсів та ефективність їх використання, своєчасне погашення кредитних заборгованостей, виплат дивідендів, що сприятиме досягненню раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

Зазвичай фінансовий стан підприємства може визначатись такими елементами:

прибутковість діяльності підприємства;

оптимальність розподілу чистого прибутку;

наявність власних фінансових ресурсів, необхідних для подальшого виробництва;

раціональне розміщення основних і оборотних активів, платоспроможність та ліквідність підприємства.

Під час оцінки фінансового стану підприємства необхідно використовувати різні методи, прийоми та методики аналізу. Це може дати можливість оцінити фінансовий стан підприємства не тільки за короткі періоди часу, а і в динаміці – за ряд періодів, дозволить визначити "больові точки" у фінансовій діяльності, а також способи ефективнішого і більш раціонального використання фінансових ресурсів.

Неефективне використання фінансових ресурсів призводить до зменшення платоспроможності підприємства і, як наслідок, до ймовірних збоїв у постачанні, виробництві та реалізації продукції; до зниження прибутку та рентабельності підприємства, а також до загрози отримання певних економічних санкцій.

Для проведення аналізу фінансового стану і фінансових результатів підприємства можна використовувати різні методи. Методи фінансового аналізу – це система науково-методичних інструментів для визначення фінансового стану підприємства. Виділяють такі основні методи оцінювання фінансового стану:

- коефіцієнтний;
- комплексний;
- інтегральний;
- беззбитковий;
- рівноважний.

Коефіцієнтний метод передбачає розрахунок системи коефіцієнтів, котрі виявляють різні сфери господарювання підприємства з урахуванням впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ на його фінансовий стан.

Проте існує такий недолік методу – трудомісткість.

Не мають нормативних значень багато з перелічених показників.

Коефіцієнтний метод треба використовувати лише на тих підприємствах, які мають час для потрібної інтерпретації отриманих результатів.

Комплексний метод допомагає виявити проблемні напрями в діяльності підприємства, а також досліджувати причини, що їх зумовлюють.

Недоліком цього методу є його трудомісткість і відсутність нормативних значень більшості коефіцієнтів. Це обмежує використання даного методу на практиці, особливо під час оперативної оцінки діяльності підприємства.

Під час інтегрального методу розраховується інтегральний показник на базі узагальнюючих показників за рівнем платоспроможності, фінансової незалежності та якості активів підприємства [4, с. 66].

Інтегральний показник можна в будь-який момент доповнити будь-якою кількістю аналітичних напрямів та коефіцієнтів. Недоліком є виникнення певної неузгодженості понять "ліквідність" та "платоспроможність".

Беззбитковий метод базується на ролі операційного важеля у формуванні результатів діяльності підприємства, на можливості управління його витратами й результатами з метою досягнення необхідних показників беззбитковості виробництва. Критерієм оцінки фінансового стану підприємства в цьому випадку виступає запас фінансової міцності підприємства, тобто виборг від реалізації, що підприємство має після проходження порогу рентабельності. Отже, чим вищий запас фінансової міцності у відсотках, тим стійкіший фінансовий стан підприємства [2, с. 254]. Даний метод є сучасним та практичним тому, що він включає беззбитковість (базовий аспект діяльності підприємства) та витрати.

Недолік даного методу – він не враховує такі критерії оцінки, як конкурентоспроможність, кредитоспроможність, ринкова і ділова активність. Рівноважний метод базується на понятті ліквідності й оцінці фінансового стану підприємства з позицій досягнення рівноваги у сфері господарсько-інвестиційної та фінансової діяльності підприємства [1, с. 156].

Ідеальна фінансова рівновага підприємства виникатиме за умови рівності результатів господарської та фінансової діяльності. Реалізація даного методу дала змогу встановити певні типові ситуації фінансового стану підприємства та розробити відповідні загальні рекомендації, що допоможуть досягнути фінансової рівноваги, що є надзвичайно цінним саме для даного методу. Але, недолік даного методу – неможливість урахування стану підприємства в конкретному, діловому, кредитному і ринковому середовищах.





Аналізу фінансового стану підприємства перешкоджають такі фактори, як: наявність різних форм власності; нестабільність законодавчої бази, яка створює перешкоди на шляху проведення аналізу фінансового стану підприємства.

Один з істотних компонентів фінансової стійкості підприємства є наявність у нього фінансових ресурсів, що забезпечують йому високу конкурентоспроможність. У свою чергу, лише стабільне одержання прибутку забезпечить формування власних фінансових ресурсів. Таку ж думку сформулював у своїй праці Швиданенко Г. О.: "За рахунок прибутку в ринковій економіці підприємство створює фінансову базу як для самофінансування поточної діяльності, так і для здійснення розширеного відтворення" [5, с. 210].

Питання удосконалення методів фінансового забезпечення діяльності підприємства є актуальним на сьогоднішній день.

Проаналізувавши все зазначене, можна виділити найосновніші аспекти, котрі були розглянуті в даній статті, і зробити висновок.

Фінансовий стан підприємства – один із найважливіших показників аналізу діяльності кожного підприємства, що залежить від комплексної виробничої, фінансово-господарської та комерційної діяльності [1, с. 33].

Існує багато методів оцінки фінансового стану, проте найефективнішим є комплексний метод, оскільки він дає можливість виявити всі проблемні напрями діяльності підприємства, дослідити причини їх виникнення.

*Наук. керівн. Іванієнко В. В.*

**Література:** 1. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник [Текст] / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк. – 6-те вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2006. – С. 552. 2. Азарова А. О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства : [монографія] / А. О. Азарова, О. В. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – Ст. 172. 3. Сафронська І. М. Методичні підходи до комплексної оцінки фінансового стану підприємства [Текст] / І. М. Сафронська, Г. С. Белай // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 17. – С. 65–67. 4. Олексів І. Б. Проблеми аналізу та оцінки фінансового стану підприємства / І. Б. Олексів // Економічний вісник. – Випуск 68 [Текст]. – С. 256–263. 5. Швиданенко Г. О. Сучасні технології діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : [монографія] / Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 209–211.

---

**Шевченко М. С.**

УДК 657.62

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ЕТАПИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА**

*Анотація. Проаналізовано етапи економічного аналізу. Подано характеристику кожному з етапів. Зроблено висновки щодо значення економічного аналізу в діяльності підприємства з метою максимізації прибутку.*

*Аннотация. Проанализированы этапы экономического анализа. Дана характеристика каждому этапу. Сделаны выводы относительно значения экономического анализа в деятельности предприятия с целью максимизации прибыли.*

*Annotation. The stages of economic analysis have been studied. The characteristic of each stage has been given. Conclusions about the value of economic analysis in the enterprise activity to maximize profits have been drawn.*

*Ключові слова: економічний аналіз, етапи, прибуток, виробництво, економіка, підприємство, діяльність.*

У сучасних умовах розвитку економіки України економічний аналіз та етапи його проведення займають важливе місце в веденні підприємницької діяльності. Саме вони забезпечують упорядку-

вання виробництва, визначення та усунення слабких місць підприємства для отримання максимального прибутку від діяльності.

Дане питання висвітлювалось у роботах таких вчених, як: Болюх М. А., Бурчевський В. З., Савицька В. Г., Купалова Г. І.

Метою даної статті є розгляд, узагальнення знань щодо етапів проведення економічного аналізу на підприємстві.

На думку Савицької В. Г., економічний аналіз складається з етапів, у яких відбуваються такі дії:

1. Уточнюють об'єкти, мету і завдання аналізу, складають план аналітичної роботи.
2. Розробляють систему синтетичних і аналітичних показників, за допомогою яких характеризують об'єкт аналізу.
3. Збирають і готують для аналізу необхідну інформацію (перевіряють її точність, приводять до зіставного вигляду тощо).
4. Порівнюють фактичні результати господарювання з показниками плану досліджуваного періоду, з фактичними даними минулих періодів, з показниками провідних підприємств, із середніми по галузі тощо.
5. Вивчають фактори і визначають їхній вплив на результати діяльності підприємства.
6. Виявляють невикористані і перспективні резерви підвищення ефективності виробництва.
7. Оцінюють результати господарювання з урахуванням дії різноманітних факторів і виявлених невикористаних резервів, розробляють заходи для використання їх [1].

Учені Болюх М. А., Бурчевський В. З. розглядають три етапи економічного аналізу, до яких відносяться:

Підготовчий етап:

1. Розробка плану та програми аналітичної роботи.
2. Вибір і визначення загального стану об'єкта аналізу.
3. Формування цілей та завдань аналізу і напрямів використання його результатів.
4. Розробка системи синтетичних та аналітичних показників, за допомогою яких характеризується об'єкт аналізу.
5. Розподіл роботи між аналітиками.
6. Розробка макетів і форм аналітичних таблиць, графіків, схем.
7. Перевірка достовірності джерел інформації та вивчення матеріалів попередніх обстежень.
8. Визначення конкретних виконавців та розподіл обов'язків між ними, а також інші організаційні питання.

Основний етап:

1. Збирання та опрацювання необхідної інформації.
2. Перевірка повноти й вірогідності звітних даних, проведення арифметичного, логічного і балансового зведення показників.
3. Визначення загальних відхилень величини показників виконання завдань від базових величин.
4. Виявлення взаємодіючих факторів і обчислення їхнього впливу на зміну величини показників.
5. Виявлення зайвих витрат і невикористаних можливостей (перспективних резервів) підвищення ефективності виробництва.

Завершальний етап:

1. Проведення підсумкової оцінки діяльності та узагальнення результатів аналізу.
2. Розробка висновків і пропозицій щодо прийняття належних управлінських рішень за результатами аналізу, відповідно до його цілей і завдань. Розробка організаційно-технічних заходів щодо усунення недоліків, підвищення ефективності використання виявлених резервів (за виконанням заходів слід встановити дійовий повсякденний контроль).
3. Підготовка розпорядчих актів, призначення осіб, відповідальних за виконання прийнятих рішень [2].

Купалова Г. І. також розглядає економічний аналіз у трьох етапах:

а) підготовчий етап, який ставить за мету створення сприятливих умов для раціональної організації аналітичного дослідження;

б) основний етап, що призначений для реалізації розроблених плану, програми, методик, способів аналізу шляхом статистичної обробки, зведення, групування та вивчення даних про хід і результати господарювання;

в) заключний етап. На основі економічного аналізу необхідно підготувати висновки і розробити пропозиції щодо поліпшення фінансово-економічної діяльності об'єкта аналізу, наприклад, підприємства чи організації. За необхідності слід дати рекомендації щодо уточнення його фінансової та виробничої політики. Для розробки цих питань рекомендується використовувати закони України та підзаконні акти [3].

Етапи проведення економічного аналізу мають дуже велике значення, оскільки впливають на ефективність управління підприємством. Поки що не створено ефективної системи управління підприємством, що спричинено дією низки факторів. Серед них, у першу чергу, слід виділити не-ефективність фінансового управління та управління витратами виробництва. Тому нині необхідно переходити до управління фінансами на основі аналізу фінансово-економічного стану з урахуванням постановки стратегічних цілей діяльності підприємства, адекватних ринковим умовам, та до пошуку шляхів їх досягнення. Метою аналізу роботи підприємства є узагальнення отриманих результатів аналітичної оцінки діяльності підприємства, виявлення недоліків у роботі підприємства,



надання висновків та рекомендацій за результатами проведеного економічного аналізу. Управлінська діяльність у цьому випадку базується на сукупності навичок, сформованих на базі наукових знань, володінні методами, методиками і процедурами аналізу. Всі ці умови може виконати лише правильно побудована система етапів проведення та узагальнення аналізованої економічної інформації, завдяки якій будь-яке підприємства може аналізувати свою діяльність та вдосконалювати її.

*Наук. керівн. Іванієнко В. В.*

**Література:** 1. Економічний аналіз : навч. посіб. / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін. ; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с. 2. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник / Г. В. Савицька. – 5-те вид., пер. і доп. – К. : Основа, 2007. 3. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. / Г. І. Купалова. – К. : Знання, 2008. – 639 с. 4. Бородулін А. Н. Теорія економічного аналізу / А. Н. Бородулін, В. Н. Кузнецов, М. В. Мельник. – 1-ше вид. – К., 2008. – 148 с.

---

**Яріш П. М.**

УДК 331.108.2

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **КАДРОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: ЗАГРОЗИ ТА ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ ЇХ ВПЛИВУ**

*Анотація. Досліджено кадрову безпеку як складову економічної безпеки підприємства. Виявлено основні ризики та загрози кадрової безпеки. Надано рекомендації щодо підвищення рівня кадрової безпеки підприємства.*

*Анотация. Проведено исследование кадровой безопасности как составляющей экономической безопасности предприятия. Выявлены основные риски и угрозы кадровой безопасности. Даны рекомендации для повышения уровня кадровой безопасности.*

*Annotation. Personnel safety as part of economic security of a company has been investigated. The main risks and threats to staff safety have been identified and recommendations have been given on the improvement of personnel security.*

*Ключові слова: економічна безпека, кадрова безпека, загроза, групи ризику, режим економічної безпеки, служба внутрішньої безпеки.*

Як відомо, керівники прагнуть захистити своє підприємство від зовнішніх загроз та впливу конкурентів та інших небезпечних факторів, але не варто виключати можливості, що небезпека може знаходитися всередині установи, а саме від виходити з персоналу. Актуальним у наш час є проведення дослідження у сфері кадрової безпеки, це дасть можливість зменшити загрозу, передбачити та ліквідувати її. Кадрова безпека є функціональною складовою забезпечення та зміцнення економічної безпеки підприємства.

Метою даної роботи є дослідження проблем у сфері кадрової безпеки підприємства та надання рекомендацій щодо її підвищення.

Проблему забезпечення кадрової безпеки підприємства досліджено великою кількістю авторів, серед них: Томаневич Л. М., Штамбург Н. В., Швець І. Б., Чумарин І. Г., Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г., Лисенко М. С. та ін. Але даний напрям досі є маловивченим, тому головною метою є проведення детальнішого теоретичного дослідження, постійного вдосконалення та підвищення ефективності забезпечення кадрової безпеки підприємства.

В умовах ринкової економіки одним із актуальних питань є управління бізнесом з позиції економічної безпеки з погляду системного підходу сучасні підприємства та організації повинні протистояти різного роду ризикам та загрозам, а також мають бути здатними швидко відновлюватись після їх настання [1].

Сучасне підприємство можна розглядати, як складну систему, у якій взаємодіють матеріально – речовинна, інтелектуально-інноваційна та людська складова розвитку власної діяльності. Ефективне їхнє використання забезпечує режим економічної безпеки – це стабільне функціонування

---

© Яріш П. М., 2014



фірми, її динамічний науково-технічний і соціальний розвиток, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам. Однією з найголовніших складових економічної безпеки підприємства, установи, організації вважається кадрова безпека. Співробітники впливають на всі аспекти життєдіяльності фірми, вони невід'ємно пов'язані з її ефективною діяльністю.

З метою досягнення найбільш високого рівня економічної безпеки підприємство має проводити роботу із забезпечення максимальної безпеки основних функціональних складових своєї роботи. Функціональні складові економічної безпеки підприємства – це сукупність основних напрямів економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом [2].

Економічну безпеку можна розглядати як комбінацію таких складових частин:

- фінансова складова;
- кадрова складова;
- техніко-технічна;
- політично-правова складова;
- інформаційна складова;
- екологічна складова;
- силова складова.

Під кадровою безпекою розуміють процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом [3]. Кадрова безпека – це не результат. Це постійний процес запобігання небажаних дій з боку персоналу, які можуть принести шкоду компанії.

Якщо в цілому за безпеку повинна відповідати служба охорони організації, то відповідальність за забезпечення кадрової безпеки лягає на плечі менеджера по роботі з персоналом. За статистикою, співвідношення зовнішніх і внутрішніх загроз для компанії співвідноситься як 20 до 80. Тобто 4/5 всіх проблем народжується всередині компанії, в рядах своїх співробітників [4].

Загроза – це дія або подія, здатна порушити безпеку підприємства. Розглядаючи поняття "загроза" кадрової безпеки, в контексті управління підприємством слід зауважити, що їхня природа виникнення є досить специфічною. Деякі з них надходять із зовнішнього середовища, а деякі із внутрішнього. Прикладом основних внутрішніх загроз підприємства, з боку кадрового складу безумовно є: невідповідність кваліфікації робітника до посади, яку він займає; відсутність, або слабкі прояви діючої системи управління персоналом; відсутність процесу "виращування" власних кадрів та курсів підвищення кваліфікації робітників (працівники підприємства не мають можливості навчатися та підвищувати свої професійні здібності); відсутність або слабка система мотивації працівників; повсякденність в роботі, що знижує ефективність праці (нестача творчих елементів в роботі, може бути причиною слабкої організаційної культури); низький рівень корпоративної політики; недостатня перевірка робітників під час приймання на роботу.

До зовнішніх загроз кадрової безпеки підприємства необхідно віднести кращі умови мотивації у конкурентів; настанова конкурентів на переманювання; тиск на працівників ззовні; потрапляння працівників у різні види залежності; інфляційні процеси [5].

Неможливість здійснити практично повну перевірку кандидатів призводить до появи в організації так званих груп ризику. Це люди, що потрапили під вплив будь-якої з залежностей, в результаті чого стають неблагонадійними і демонструють протиправне деструктивна поведінка [6]. Така поведінка пов'язана з бажанням людини піти від реальності шляхом зміни стану своєї свідомості. Відхід від реальності завжди супроводжується сильними емоційними переживаннями. Людина фактично залежить не від самого предмета, а від емоцій. Емоції є складовою частиною залежності. До основних груп ризику належать члени релігійних новоутворень, алкоголіки, наркомани, гравці, учасники фінансових пірамід.

З метою підвищення рівня кадрової безпеки підприємства та зниження впливу загроз та ризиків необхідно мати сучасну та потужну службу роботи з персоналом. Вона повинна мати, крім традиційних кадрових працівників, також фахівців із підбору та тестування кандидатів, психологів, соціологів, та інших сучасних спеціалістів. Кожне підприємство повинне мати власну службу внутрішньої безпеки. Її завдання багатогранні – від охорони території і пропускового режиму до інформаційно-комп'ютерної безпеки і кадрової безпеки. За деякі складові кадрової безпеки відповідає одна з цих служб, інші складові забезпечуються їх спільними зусиллями. Крім того, керівники всіх рівнів також опікуються питаннями кадрової безпеки. Розгляд шляхів забезпечення багатогранних завдань кадрової безпеки виходить за межі даної роботи.

Одним із найважливіших чинників забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є утворення у працівників лояльності та прихильності до підприємства. Соціальні технології мають призводити до досягнення таких параметрів:

- 1) підвищення рівня прихильності або лояльності колективу підприємства;
- 2) підвищення рівня керованості підприємством;
- 3) підвищення якості розвитку людського капіталу, що використовується на підприємстві.

Таким чином, кадрова безпека є складовою економічної безпеки, які варто досліджувати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для підприємства дії чи обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування підприємства, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненню підприємством стратегічних цілей.



Категорія "кадрова безпека" – маловивчена наука зі значним потенціалом щодо посилення економічної безпеки підприємства. Необхідним є вивчення специфічних взаємозв'язків між складовими кадрової безпеки, знаходження ваги кожної такої складової як для кадрової безпеки, так і для економічної безпеки підприємства взагалі.

*Наук. керівн. Петряєва З. Ф.*

**Література:** 1. Томаневич Л. М. Кадрова безпека підприємства як об'єкт теоретичного дослідження [Електронний ресурс] / Л. М. Томаневич. – Режим доступу : [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Uproz/2011\\_4/u1104cha.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2011_4/u1104cha.pdf). – Назва з екрану. 2. Штамбург Н. В. Складові економічної безпеки підприємства / Н. В. Штамбург // Бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1(4). – С. 490. 3. Швець І. Б. Економічна безпека в управлінні персоналом / І. Б. Швець // Наукові праці ДонНТУ. Серія : економічна. Випуск 36-1. – Донецьк. – 2009. – С. 179–184. 4. Чумарин И. Г. Испытательный срок и адаптация с точки зрения кадровой безопасности / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2004. – № 9. – Режим доступа : <http://www.poteri.net/publikatsii/kadry-predpriyatiya-9-2004.html>. – Название с экрана. 5. Соломанидина Т. О. Кадровая безопасность компании / [Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин]. – М. : Издательство "Альфа-Пресс", 2011. – 688 с. 6. Лисенко М. С. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств / М. С. Лисенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 7. – С. 137–140.

---

**Анікєєва А. В.**

УДК 657.3:657.6

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **КОНТРОЛЬ ЗА ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ КОШТОРИСУ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ**

*Анотація. Запропоновано визначення понять "кошторис бюджетної установи" та "контроль". Розглянуто організаційні засади контролю формування і виконання кошторису бюджетної установи, його об'єкт, предмет та види. Розкрито економічний зміст кошторису. Запропоновано заходи вдосконалення контролю виконання кошторису.*

*Аннотация. Предложены определения понятий "смета бюджетного учреждения" и "контроль". Рассмотрены организационные основы контроля формирования и исполнения сметы бюджетного учреждения, его объект, предмет и виды. Раскрыто экономическое содержание сметы. Предложены меры совершенствования контроля исполнения сметы.*

*Annotation. Definitions of the concepts "estimates of budget institutions" and "control" have been proposed the organizational framework for control of the formation and execution of a budget institution estimates, its object, subject and types have been studied. The economic content of the estimates has been disclosed. The measures to improve the control of estimates performance have been proposed.*

*Ключові слова: кошторис, контроль, бюджетна установа, загальний та спеціальний фонди.*

Бюджетна система відіграє важливу роль в економіці держави і значно впливає на її внутрішній та зовнішній баланс, стан розвитку економічних процесів і стан сучасного забезпечення громадян. Важливу роль в управлінні діяльністю бюджетних установ відіграють раціональна організація та методика обліку й аналізу результатів виконання кошторису.

Аналіз літературних джерел показав, що в сучасному науковому середовищі визначення поняття контролю формування і виконання кошторису бюджетної установи відсутнє. Натомість існують цікаві погляди щодо визначення поняття "контроль", "контроль у бюджетних установах", "кошторис бюджетної установи". Ці поняття розглядають такі вчені, як: Дікань Л. В., Бутинець Ф. Ф., Жила В. Г., Усач Б. Ф. [1 – 4].

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та уточнення визначення поняття контролю формування і виконання кошторису бюджетної установи.

Завдання дослідження: розкрити сутність кошторису бюджетної установи; обґрунтувати напрями проведення перевірки формування і виконання кошторису бюджетної установи; уточнити поняття контролю формування і виконання кошторису бюджетної установи.

---

© Анікєєва А. В., 2014



Об'єкт дослідження – кошторис бюджетної установи.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти кошторису в бюджетній установі.

Бюджетна установа, згідно зі статтею 2 Бюджетного кодексу України, це орган державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними в установленому порядку, що повністю утримується за рахунок відповідно до державного чи місцевого бюджету [5].

Кошторис бюджетних установ є складовою місцевого бюджету бюджетної системи країни. Кошторис бюджетної установи – це основний плановий фінансовий документ фінансової установи, яким на бюджетний період встановлюється повноваження щодо отримання надходжень і розподіл бюджетних асигнувань на взяття бюджетних зобов'язань та здійснення платежів для виконання бюджетною установою своїх функцій та досягнення результатів, визначених відповідно до бюджетних призначень [5].

Кошторис бюджетних організацій складається з двох частин: спеціального фонду, який містить обсяг надходжень із спеціального фонду, та розподілу видатків за економічною класифікацією для спеціальних цілей бюджетної установи, наприклад, для створення державних запасів та резервів та для реалізації пріоритетних заходів з метою виконання своїх основних функцій; та загального фонду, який містить обсяг надходжень із загального фонду бюджету і розподіл видатків за повною економічною класифікацією на виконання основних цілей бюджетної установи, наприклад, кошти від сплати податків на ввезені товари [6].

Кошторис бюджетної установи складається з двох частин, які наведені на рис. 1.

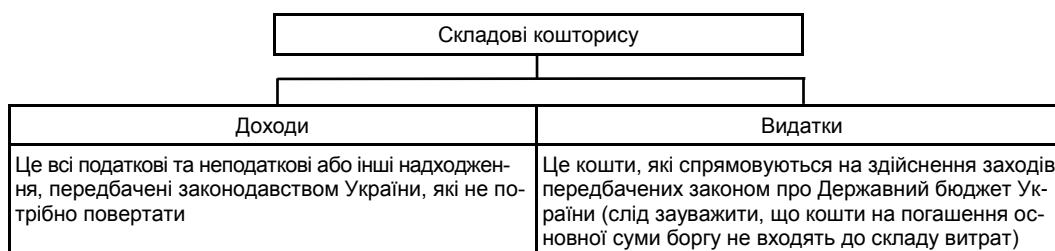


Рис. 1. Складові кошторису

На думку автора, розроблення кошторису бюджетної установи спрямоване на розв'язання двох основних завдань (рис. 2):

- 1) визначення обсягу доходів і видатків, пов'язаних із діяльністю окремих структурних одиниць та підрозділів;
- 2) забезпечення покриття видатків фінансовими ресурсами із різних джерел.

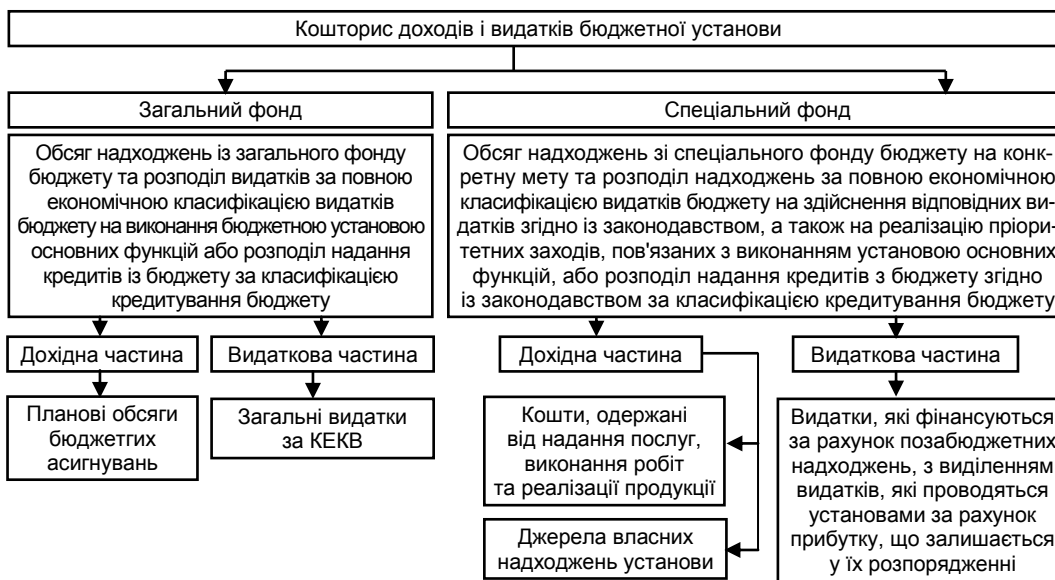


Рис. 2. Економічний зміст кошторису доходів і видатків бюджетної установи [7]

Щоб з'ясувати сутність контролю формування і виконання кошторису, слід проаналізувати, яке місце займає зазначене питання в перевірці діяльності бюджетної установи. Під час перевірки діяльності бюджетної установи органами Державної контрольно-ревізійної служби одним із основних питань є контроль за формуванням та виконанням кошторису. Саме контроль питання достовірності формування кошторису є першочерговим, оскільки він дає змогу зробити висновок, чи мало місце зайве виділення асигнувань або недофінансування установи. Контроль (від франц. *controle* –



перевірка) тлумачать як: 1) складову управління економічними об'єктами та процесами, що полягає у спостереженні за об'єктом з метою перевірки відповідності його стану, що спостерігається, бажаному чи необхідному стану, передбаченому законами, положеннями, інструкціями, іншими нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами; 2) контроль над об'єктом, реальну владу, зосередження прав управління об'єктом в одних руках [8]. Можна дати авторське визначення контролю – це функція управління, яка полягає у виявленні, запобіганні та попередженні порушень суб'єктами контролю з метою забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання. Дане трактування окреслює його місце в управлінні, визначає мету здійснення контролюючих заходів.

Таким чином, у ході теоретичного дослідження автором визначено поняття контролю за формуванням і виконанням кошторису бюджетної установи, яке враховує основні сутнісні ознаки поняття "контроль", "контроль у бюджетних установах", "кошторис бюджетної установи". На думку автора, організація контролю за формуванням і виконанням кошторису бюджетної установи – це сукупність заходів, спрямованих на перевірку обґрунтованості кожної статті кошторису а також установлення дотримання бюджетною установою затверджених обсягів, асигнувань і з'ясування причин їх відхилення з метою перевірки законності доцільності та ефективності використання бюджетних коштів.

Отже, автором надано визначення контролю за формуванням і виконанням кошторису бюджетної установи та визначено перспективи подальших наукових розробок.

Визначаючи перспективи подальших наукових розробок за напрямом контролю за формуванням і виконанням кошторису, слід зазначити необхідність розробки технології контролю даного питання, застосування якої сприятиме підвищенню ефективності ревізії органами Державної контрольно-ревізійної служби.

Наук. керівн. Писарчук О. В.

**Література:** 1. Дікань Л. В. Фінансовий контроль: теорія та методологія : монографія / Л. В. Дікань, Ю. О. Голуб, Н. В. Синюгіна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009 – 92 с. 2. Бюджетний кодекс України № 5518-VI від 06.12.2012 р. (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua). 3. Жила В. Г. Ревізія та аудит / В. Г. Жила. – К. : МАУП, 1998. – 96 с. 4. Усач Б. Ф. Контроль і ревізія : підручник / Б. Ф. Усач. – К. : Знання, 2007. – 263 с. 5. Бюджетний Кодекс України від 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>. 6. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування (зі змінами) нараховують страхові внески : Закон України від 09.09.2003 р. № 1058-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>. 7. Безруких П. С. Бухгалтерській облік / П. С. Безруких. – К. : Вища школа, 1999. – 563 с. 8. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : навч. курс / І. А. Бланк. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Ельга ; Ніка-Центр, 2004. – 656 с.

---

**Деменкова А. Е.**

УДК 657.425

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ НАРАХУВАННЯ АМОРТИЗАЦІЇ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В ОБЛІКУ**

*Анотація. Визначено переваги та недоліки обліку основних засобів. Запропоновано ряд поліпшень щодо обліку та амортизації основних засобів. Розкрито проблеми, які негативно впливають на процес управління виробництвом.*

*Анотация. Определены преимущества и недостатки учета основных средств. Предложен ряд улучшений по учету и амортизации основных средств. Раскрыты проблемы, которые негативно влияют на процесс управления производством.*

*Annotation. The advantages and disadvantages of fixed assets accounting have been identified. A number of improvements in accounting and depreciation of fixed assets have been offered. Problems that have a negative effect on the process of production control have been highlighted.*

*Ключові слова: амортизація, первинні документи, первісна вартість, методика обліку основних засобів, фінансова звітність.*

---

© Деменкова А. Е., 2014



У сучасних умовах ученими приділяється велика увага такій важливій економічній категорії, як амортизація. В науковій літературі проводяться дискусії щодо принципових розбіжностей у визначенні функцій амортизаційних відрахувань. Залишається також невирішеним питання застосування підприємствами в бухгалтерському обліку податкового методу нарахування амортизації. В обліку основних засобів використовують різні методи. Їх різноманіття зумовлює потребу в розгляді їх сутності, переваг та недоліків.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних засад і практичних підходів обліку основних засобів зробили такі вчені, як: Бутинець Ф. Ф., Палій В. Г. [1], Сопко В. В., Лінник В. Г. та ін.

Метою даної статті є дослідження проблем, з якими можуть зіштовхуватись підприємства у процесі нарахування амортизації основних засобів.

Реформування бухгалтерського обліку в Україні на основі Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, що відповідають вимогам ринкової економіки та міжнародним стандартам бухгалтерського обліку, все це привело до суттєвих змін в обліку основних засобів. З моменту введення нового Плану рахунків і Національних стандартів, за якими підприємства України ведуть бухгалтерський облік, пройшло немало часу і це дало змогу виявити їх недоліки та переваги.

До переваг можна зарахувати:

зрозумілість вітчизняного обліку для іноземних інвесторів;

узгодженість Плану рахунків з фінансовою звітністю.

Регламентация основних ділянок обліку окремими положеннями, які дають змогу під час його ведення використовувати різні варіанти й кожному підприємству обирати найефективніші для нього методи.

Серед недоліків можна виділити:

велику трудомісткість трансформаційних процесів;

низку стандартів, зрештою, як і більшість законів в Україні, написані важкодоступною мовою і є не досить зрозумілими.

В опублікованих нормативних актах не охоплено без винятку питань, які виникли у зв'язку з реформуванням обліку основних засобів.

Амортизація основних засобів починає нараховуватися в бухгалтерському обліку з наступного місяця після введення їх в експлуатацію. В П(С)БО 7 такої чіткості немає, у п. 29 стандарту зазначено, що "нарахування амортизації починається з місяця, наступного за місяцем, у якому об'єкт став придатним для корисного використання". Однак придатним для корисного використання може бути й обладнання, яке не потребує монтажу і зберігається на складі, а також інші види капітальних інвестицій. Таке визначення може спричинити формування неправильної думки на практиці стосовно того, що за капітальними інвестиціями теж можна нараховувати амортизацію. У зв'язку із зазначеним, передостанній абзац п. 29 П(С)БО 7 треба викласти в такій редакції: "Нарахування амортизації починається з місяця, наступного за місяцем, у якому об'єкт основних засобів було введено в експлуатацію" [2, с. 135]. Останнім часом облік їх дещо ускладнився, а ряд проблем негативно впливають на процес управління виробництвом, знижуючи їх ефективність використання. До ряду таких проблем можна віднести:

не здійснюється пооб'єктне нарахування амортизації для об'єктів основних фондів, які згідно з податковим законодавством відносяться до груп основних фондів. У даному випадку порушуються вимоги пп. 22 – 26 П(С)БО 7;

застосування податкового методу амортизації до інших необоротних матеріальних активів, що суперечить п. 27 П(С)БО 7 [2];

не нараховується амортизація на окремі види основних засобів (інші необоротні матеріальні активи, бібліотечні фонди). Порушуються вимоги пп. 22, 23, 29 П(С)БО 7, що занижує витрати періоду та призводить до викривлення даних у фінансовій звітності.

Для вирішення даної проблеми необхідно здійснити такі дії:

для приведення у відповідність порядку нарахування амортизації згідно з ПБО 7 рекомендується облік основних засобів та нарахування амортизації здійснювати пооб'єктно. Використання в бухгалтерському і податковому обліку одного методу нарахування амортизації, передбаченого в податковому законодавстві, потребує здійснення окремого обліку і розрахунку амортизації основних засобів;

згідно з ПБО 7 амортизація на об'єкти, що обліковуються на рахунку 11 може нараховуватися прямолінійним або виробничим методом. Крім того, для МНМА та бібліотечних фондів можливо використання ще двох методів нарахування амортизації: у першому місяці використання об'єкта в розмірі 50 % його вартості, та решта 50 % у місяці їх вилучення; у першому місяці використання об'єкта 100 % його вартості;

необхідно провести донарахування амортизації відповідно до методу, який зазначено в обліковій політиці і який відповідає вимогам П(С)БО. Якщо амортизація донараховується на об'єкти, введені в експлуатацію у попередньому звітному періоді, то таке виправлення відображається записом: Дт-44: Кт-13.

Реалізація наведених дій дасть змогу вдосконалити організацію та методику обліку основних засобів, підвищити їх інформативність і прогнозувати ефективність їх використання на підприємстві.

Отже, створення підприємства передбачає інвестування значної частини капіталу в матеріальні цінності, що призначаються для довгострокового використання як засоби праці, становлять основу виробничих потужностей підприємства та є його основними засобами. Економічна сутність



основних засобів слугують визначальними характеристиками ідентифікації їх значення в забезпеченні відтворювальних процесів, функціонуванні та розвитку виробництва. Тому важливе значення в дослідженні ефективності використання основних засобів відіграє оцінювання їх сучасного стану, забезпечення адекватної класифікації, виходячи із сучасних умов господарювання, та проведення об'єктивного аналізу.

Підсумовуючи зазначене, автор даної статті вважає, що необхідно облік основних засобів та нарахування амортизації здійснювати пооб'єктно. Згідно з ПБО 7 амортизація на об'єкти, що обліковуються на рахунку 11, може нараховуватися прямолінійним або виробничим методом. Та необхідно провести донарахування амортизації відповідно до методу, який зазначено в обліковій політиці і який відповідає вимогам П(С)БО.

*Наук. керівн. Писарчук О. В.*

**Література:** 1. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник для студентів спеціальності "Облік і аудит" вищих навчальних закладів / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – 7-ме вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП "Ру-та", 2006. – 832 с. 2. Податковий Кодекс України № 657-VII від 24.10.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>. 3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби" : Затверджено наказом Міністерства фінансів України № 627 від 27.06.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://minfin.com.ua/taxes/gospoper/bo\\_2\\_1\\_11\\_osnzasobi.html](http://minfin.com.ua/taxes/gospoper/bo_2_1_11_osnzasobi.html). – Назва з екрану.

---

**Кривенко А. І.**

УДК 005.71-022.5:005.334

Магістр 1 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Анотація. Проаналізовано головні аспекти застосування антикризового управління на підприємстві. Розглянуто головні причини кризового стану малих та середніх підприємств, а також виділено особливості антикризового менеджменту на малих та середніх підприємствах.*

*Аннотация. Проанализированы основные аспекты применения антикризисного управления на предприятии. Рассмотрены основные причины кризисного состояния малых и средних предприятий, а также выделены особенности антикризисного менеджмента на малых и средних предприятиях.*

*Annotation. The main aspects of crisis management at an enterprise are analyzed. The basic causes of the crisis at small and medium enterprises are considered, and features of crisis management at small and medium enterprises are highlighted.*

*Ключові слова: економічна криза, антикризове управління, малі та середні підприємства.*

Посилення кризових ризиків як передумова розвитку кризових явищ становить серйозну загрозу для малого та середнього бізнесу в Україні і може призвести до його згорання. Одним з дієвих інструментів подолання їх негативного впливу слугує використання сучасних інноваційних технологій в управлінні, у тому числі технологій антикризової спрямованості. Актуальність їх застосування обумовлена тим, що вони визначають ефективність процесу управління підприємством і процедури прийняття відповідних рішень. Тому теоретичне вивчення та практичне ведення антикризової діяльності на підприємстві є дуже необхідним на сьогодні.

Питанням антикризового управління присвячені наукові публікації багатьох фахівців, таких, як І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Мескон, М. Портер, Р. Свейм, П. Друкер, Р. Чейз, С. Майерс, Олійник В. Я., Григораш Т. Ф., Буряк А. В., Лігоненко Л. О. [1], Луцький М. Г., Симоненко Ю. Г. та ін.

---

© Кривенко А. І., 2014

Особливості розвитку малого та середнього бізнесу в галузях економіки на сучасному етапі детально досліджувалися такими вченими, як: Абчук В. А., Альгін А. П., Багієв Г. Л., Валдайцев С. В., Дронова Л. А., Осипов Ю. М., Первозванський А. А., Райзберг Б. А., Черкасов В. В., Яковлев В. М., Й. Шумпетер, Овсянюк К. С. [2] та ін.

Разом із тим, багато теоретичних та практичних питань, пов'язаних із вивченням факторів антикризового управління, передумовами виникнення кризових ситуацій у малому та середньому бізнесі в умовах сучасної української практики, залишаються більшою мірою маловивченими.

Метою даної роботи є дослідження та узагальнення особливостей антикризового управління на малих та середніх підприємствах України.

Виходячи з поставленої мети, необхідно виконати такі завдання:

проаналізувати поняття "антикризове управління" та визначити порядок його застосування на підприємстві;

визначити головні причини кризового стану малих та середніх підприємств у сучасних умовах господарювання в Україні;

виділити особливості антикризового менеджменту на малих та середніх підприємствах.

Об'єктом дослідження є малі та середні підприємства, які ведуть господарську діяльність в Україні.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські відносини, що виникають у процесі розробки та реалізації антикризового управління в підприємствах.

Загалом під антикризовим управлінням розуміється спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [1]. Тобто головним завданням антикризових менеджерів є своєчасне виявлення симптомів кризового стану підприємства, розробка та реалізація спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, під час використання переважно власних ресурсів [3].

Особливістю антикризового управління порівняно з іншими функціональними видами управління підприємством є те, що в силу кризових умов прийняття управлінських рішень часто здійснюється за умов зниження керованості підприємством, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності, конфліктності інтересів різних зацікавлених сторін. Для здійснення антикризового управління на підприємстві часто створюється спеціальна група висококваліфікованих менеджерів, яка наділяється особливими повноваженнями у прийнятті та реалізації управлінських рішень, а також відповідними фінансовими ресурсами [4].

Процес антикризового управління підприємством будується за такими основними етапами:

1. Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи.

2. Розробка системи профілактичних заходів щодо запобігання кризи у ході діагностування передкризового стану підприємства.

3. Ідентифікація параметрів фінансової кризи у ході діагностування її настання.

4. Дослідження факторів, що зумовили виникнення фінансової кризи підприємства і генеруючих загрозу її подальшого поглиблення.

5. Оцінка потенційних можливостей підприємства щодо подолання фінансової кризи.

6. Розробка і реалізація комплексної програми виведення підприємства з кризи.

7. Розробка і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків кризи [4].

У процесі організації антикризового менеджменту на підприємстві необхідно враховувати розміри підприємства, особливості його діяльності та глибину кризового стану.

На початок 2014 року в Україні великі підприємства займали 0,2 % від загальної кількості підприємств, середні – 5,5 %, а малі – 94,3 % [5]. Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) у 2013 році по Україні становив 4 203 169,6 млн грн. З них великі підприємства реалізували продукції на суму 1 761 086,0 млн грн (41,9 % від загального обсягу), середні – на 1 769 430,2 млн грн (42,1 %) і малі – на 672 653,4 млн грн (16 %) [5].

Проаналізувавши статистичні дані результатів діяльності українських підприємств у 2011 – 2013 рр., можна зробити висновок, що фінансовий стан вітчизняних підприємств погіршився. Погіршення показників роботи підприємств негативно впливає на кількісні та якісні характеристики продукції (товарів, послуг), виробничу потужність підприємства тощо.

Тому перед керівниками різних рівнів (підприємства, регіону, країни) постає проблема визначення причин криз підприємств, прояву їх наслідків для формування механізму антикризового управління, зокрема системи раннього попередження і реагування [2].

Слід проаналізувати головні зовнішні фактори, які зумовлюють появу економічної кризи на підприємствах, оскільки внутрішні фактори є індивідуальними для кожного окремого підприємства:

1. Низька купівельна спроможність населення.

За рівнем купівельної спроможності українці, як і раніше, залишаються одними з найбільш бідних жителів Європи, посівши передостаннє місце рейтингу серед 42 держав. Такі дані щорічного звіту "Купівельна спроможність Європи 2013/2014", підготовленого експертами міжнародної компанії GfK [6].

Середньостатистичний мешканець України має майже в шість разів менше грошей на щоденні витрати, ніж звичайний європеєць. За оцінками експертів, у 2013 р. купівельна спроможність на душу населення в Україні складе €2,206 тис. [6].





2. Політична нестабільність і спрямованість політики держави, що позначається на рівні інфляції.

У 2000 – 2014 рр. в Україні відбулося 9 виборів. Перед президентськими чи парламентськими виборами урядові видатки зростали, темп зростання індексу споживчих цін знижувався і ВВП зростав. Однак після виборів інфляція часто зростала, урядові видатки знижувалися, а економічна активність в країні уповільнювалася.

3. нестабільність господарського та податкового законодавства.

Сьогодні питання вдосконалення податкової системи знаходиться у центрі уваги наукової та громадської думки. У 2011 р. прийнято Податковий кодекс, особливістю якого є вичерпний перелік податків та зборів. Проте недоліками діючої податкової системи фахівці вважають нерівномірність і несправедливість розподілу податкового навантаження, велику кількість нормативно-правових актів із питань оподаткування, неузгодженості та протиріччя окремих норм податкових законів, їх нестабільність, безсистемне надання пільг тощо.

4. нестабільність фінансового та валютного ринків.

У 2007 – 2011 рр. у країні фактично відбувався кредитний бум [7]. Кількість кредитів, виданих депозитними корпораціями українським резидентам, становив: у 2007 р. – 269,3 млрд грн, у 2008 р. – 485,4 млрд грн, у 2009 р. – 792,2 млрд грн, у 2010 р. – 747,3 млрд грн, у 2011 р. – 821,7 млрд грн. Після кризи на світових фінансових ринках фірми та банки, які поклалися значною мірою на міжнародні позики перед кризою, втратили джерела фінансування. Зобов'язання виплатити борги в умовах знецінення національної валюти зумовило суттєве зниження зайнятості, інвестицій і рівня ВВП.

Таким чином, на шляху розвитку малого та середнього бізнесу стоїть безліч перешкод, які призводять до банкрутства до 90 % нових підприємств. Тому необхідно розробляти конкретні антикризові заходи щодо нівелювання кризових ситуацій (зменшення попиту, зниження інвестиційної активності тощо) на підприємствах малого та середнього бізнесу. Саме такого роду заходи складають ядро формування механізму антикризового управління, в тому числі механізму прийняття антикризових рішень.

Проаналізувавши головні причини кризового стану малих та середніх підприємств в Україні та їх загальну систему функціонування в сучасних умовах господарювання, можна виділити основні заходи протидії кризовим явищам, які необхідно здійснювати як на рівні підприємства, так і на державному рівні.

На рівні підприємства:

організація регулярного органу антикризового менеджменту (на малих підприємствах дану функцію може виконувати економіст або маркетолог);

усунення або послаблення дії зовнішніх факторів банкрутства;

ефективне (не формальне) прогнозування фінансових результатів діяльності, рентабельності тощо;

розробка моделей фінансового стану підприємства (різні варіації використання ресурсів, персоналу, інвестицій тощо);

впровадження новітніх технологій;

трансформація низькооборотних активів у високооборотні.

На рівні держави:

розробка нових нормативно-правових актів для мінімізації наслідків кризи;

налагодження кредитної системи, забезпечення виконання інвестиційних проектів;

реформування національної системи освіти, забезпечення молоді відповідною кваліфікацією для забезпечення зростання підприємницького сектору.

Отже, в складних умовах, які склалися на сьогодні в Україні, одним з головних завдань антикризової моделі управління на малих та середніх підприємствах в умовах кризових і передкризових ситуацій є не тільки збереження стабільності і цілісності підприємства, але і виведення його на більш високий рівень конкурентоспроможності. Чого можна досягти шляхом коректної і в той же час економічної організації системи антикризового менеджменту.

*Наук. керівн. Часовнікова Ю. С.*

---

**Література:** 1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с. 2. Овсянюк К. С. Причини та наслідки криз вітчизняних підприємств / К. С. Овсянюк // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2013. – № 1(17). – С. 118–125. 3. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова – М. : Тандем, 1999. – 368 с. 4. Бланк И. А. Сущность, задачи и принципы антикризисного управления предприятием [Электронный ресурс] / М. А. Бланк. – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2010/06/15/antikri\\_zisnoje\\_upravlenije.html](http://www.elitarium.ru/2010/06/15/antikri_zisnoje_upravlenije.html). – Название с экрана. 5. Державний комітет статистики України. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). 6. Купівельна спроможність українців одна з найнижчих у Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://n-auditor.com.ua/uk/novini/finansii/item/8174>. – Назва з екрану. 7. Економіка України: шоківі впливи та шлях до стабільного розвитку / О. Г. Білоцерківець, Т. В. Бурлай, Н. Ю. Гончар та ін. ; за ред. д-ра екон. наук І. В. Крючкової ; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозів. – К., 2010. – 480 с.

Магистр 1 года обучения  
факультета экономики и права ХНЭУ им. С. Кузнеця

## ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

*Аннотація. Розглянуто ключові особливості планування на підприємствах строительної отрасли – суб'єктах малого підприємництва на території України з урахуванням різних аспектів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також специфіки отрасли в сучасних кризових умовах господарювання.*

*Анотация. Розглянуто основні особливості планування на підприємствах будівельної галузі – суб'єктах малого підприємництва на території України з урахуванням різних аспектів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також специфіки галузі в сучасних кризових умовах господарювання.*

*Annotation. The article describes the key features of planning in building companies – small businesses in Ukraine, taking into account various aspects of internal and external environment, as well as industry specifics in the modern crisis economy.*

*Ключевые слова: бизнес-план, субъект хозяйствования, строительная отрасль, производственная структура, финансирование.*

В современных условиях хозяйствования предприятиям строительной отрасли приходится функционировать в жестких рамках, которые устанавливает государство и экономическое состояние экономики. За последние годы Украина находится в кризисном этапе своего развития, поэтому предприятия вынуждены четко прогнозировать свои доходы и расходы, чтобы избежать убыточных результатов своей деятельности.

Самым распространенным вариантом прогнозирования деятельности предприятия выступает планирование, которому посвящена данная статья.

Целью исследования является определение необходимости разработки четкой методики по планированию хозяйственной деятельности украинских строительных предприятий – субъектов малого предпринимательства.

Объект исследования – украинские строительные предприятия.

Предмет исследования – теоретико-методическая основа по планированию деятельности предприятия.

На данном этапе развития Украины планирование выступает одним из основных аспектов деятельности предприятия, так как без четкого плана доходов и расходов предприятие может понести дополнительные расходы, которые не были учтены и прокалькулированы заранее. Теорию планирования в своих работах рассматривали такие украинские ученые, как Фастовец А. А., Щербак В. В., Горобец О. С., Попова В. М., Ляпунова С. И. и др. [1 – 4]. На основе определений предложенных в работах ученых, автором может быть сформулировано четкое понятие планирования с учетом всех его разносторонних аспектов. Планирование – это норма предпринимательской деятельности, необходимая для предвидения будущей ситуации на экономическом и политическом "ринге" и для эффективного достижения целей, поставленных предприятием с учетом всех аспектов.

В предпринимательской практике принято выделять два основных вида планирования: внутрифирменное и бизнес-планирование. Бизнес-план является основным документом, раскрывающим создание и развитие предпринимательской структуры, связанное с вложением инвестиций. Бизнес-планирование призвано обеспечить пути реализации миссии предприятия и ориентировано либо на обоснование создания новой хозяйствующей единицы, либо на реализацию конкретных новых инвестиционных решений организации. При этом внутрифирменное планирование направлено на дальнейшее развитие и организацию предпринимательской деятельности, обоснованной бизнес-планом [5].

Таким образом, из изложенного следует, что бизнес-план является основным и опорным планом деятельности любой организации, поэтому целесообразно предположить, что такие тенденции распространяются и на украинские малые строительные предприятия, это значит, основное внимание должно уделяться именно бизнес-планированию.



Под бизнес-планом в современной литературе понимается документ, который содержит систему связанных во времени и пространстве, и согласованных с целями и ресурсами мероприятий и действий, направленных на получение максимальной прибыли вследствие реализации предпринимательского проекта [4 – 6].

На современном этапе развития экономической науки в Украине составления проектной стоимости строительства осуществляется по методике, разработанной государственным комитетом Украины по строительству, архитектуре и жилищно-коммунальной политике [7]. Но эта методика основана только на принципе простого калькулирования прямых (материальных, трудовых и энергетических) затрат, без учета многих видов расходов, связанных с обеспечением основных работ и затрат связанных с особенностями их предприятий. Поэтому возникает четкая необходимость в разработке определенных методических подходов к формированию достаточно реальных финансовых планов и прогнозов, касающихся будущей стоимости строительства.

Исходя из столь высокой важности бизнес-плана как документированного проекта, на законодательном уровне должен быть прописан алгоритм его разработки с уклоном на сферу функционирования предприятия. Действующее украинское законодательство не закрепляет не только формы и порядок бизнес-планирования, но и саму обязательность разработки таких планов. Попытки закрепить требования к содержанию бизнес-планов приказом Министерства экономики "Об утверждении Методических рекомендаций по разработке бизнес-плана предприятия" остались лишь проектом. Но, несмотря на это, существуют общие рекомендации для проектов, финансирование которых предполагается за счет внешних источников по соответствующим национальным и международным стандартам.

Наиболее распространенные международные стандарты в бизнес-планировании разработаны Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР), организацией *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO) и консалтинговой компанией KPMG. Сравнение предлагаемой структуры бизнес-планов, изображенное в таблице, позволяет выделить типовые разделы бизнес-плана [8 – 9].

Таблица

**Структура бизнес-плана в соответствии с международными стандартами**  
(обобщено автором)

UNIDO	KPMG	ЕБРР
1. Резюме. 2. Описание отрасли и компании. 3. Описание услуг. 4. Продажи и маркетинг. 5. План производства. 6. Организационный план. 7. Финансовый план. 8. Оценка эффективности проекта. 9. Гарантии и риски компании. 10. Приложения	1. Титульный лист. 2. Меморандум о конфиденциальности. 3. Резюме. 3.1. Краткий обзор. 3.2. Предлагаемая продукция и услуги. 3.3. Миссия, цели и задачи. 4. Продукция и услуги. 4.1. Введение. 4.2. Продукция и услуги. 4.3. Сопутствующие товары и услуги. 5. Анализ рынка и отрасли. 5.1. Использование продукта и услуги. 5.2. Демографический анализ. 5.3. Конкуренция. 5.4. SWOT-анализ. 6. Целевые рынки. 6.1. Целевые потребители. 6.2. География целевого рынка. 6.3. Ценообразование. 7. Стратегии рекламы и продвижения. 7.1. Стратегия продвижения. 7.2. Способы распространения рекламы. 7.3. Прогноз продаж. 8. Управление. 8.1. Организация и основной персонал. 8.2. Постоянное потребление активов. 8.3. Расходы на подготовку производства. 9. Финансовый анализ. 9.1. Себестоимость РП. 9.2. Анализ безубыточности. 9.3. Количественный анализ. 9.4. Доходы и расходы. 9.5. Движение денежных средств. 9.6. Балансы предприятия. 9.7. Риски. 10. Приложения	1. Титульный лист. 2. Меморандум о конфиденциальности. 3. Резюме. 4. Предприятие. 4.1. История развития предприятия и его состояние на момент создания бизнес-плана, описание текущей деятельности. 4.2. Владельцы, руководящий персонал, работники предприятия. 4.3. Текущая деятельность. 4.4. Финансовое состояние. 4.5. Кредиты. 5. Проект. 5.1. Общая информация о проекте. 5.2. Инвестиционный план проекта. 5.3. Анализ рынка, конкурентоспособность. 5.4. Описание производственного процесса. 5.5. Финансовый план. 5.6. Экологическая оценка. 6. Финансирование. 6.1. Графики получения и погашения кредитных средств. 6.2. Залог и поручительство. 6.3. Оборудование и работы, которые будут финансироваться за счет кредитных средств. 6.4. SWOT-анализ. 6.5. Риски и меры по их снижению. 7. Приложения

Структура бизнес-плана и степень его детализации зависят от масштабности предлагаемых в нем изменений и сферы их применения, от размеров предполагаемых рынков сбыта услуг, наличия конкурентов, источников финансирования, инвестиций. Несмотря на различия, указанные в таблице, в любом бизнес-плане можно выделить следующие основные разделы:

- резюме;
- товары и услуги;
- рынки сбыта и конкуренция;
- план маркетинга;
- план производства;
- организационный план;
- оценка рисков;
- стратегия финансирования;
- финансовый план.

Исходя из этого, необходимо расширить предложенные разделы бизнес-плана на информацию, которая характерна исключительно для предприятий строительной отрасли. Для этого автором разработана последовательность, по которой должны действовать разработчики бизнес-плана строительного предприятия, которая состоит из семи основных этапов.

На первом этапе нужно четко сформулировать цель, которая позволит ответить на вопрос: какие возможности открывает предложенная мера. Также выделяются субъекты реализации и этапы конкретного бизнес-плана. На этом этапе представляется технико-экономическая характеристика, которая отражает реальное финансовое положение предприятия и его возможности.

На втором этапе необходимо провести маркетинговый анализ конкурентной среды, в которой функционирует предприятие. Результатом второго этапа будет развернут маркетинговый план, который, по мнению автора, должен состоять из следующих пунктов:

- характеристика продукции, услуг;
- оценка рынка сбыта и основных конкурентов;
- анализ украинского рынка услуг;
- характеристика потребителей услуг;
- потребность рынка; описание конкурентной среды;
- выбор стратегии для выхода на рынок;
- характеристика региона реализации продукции;
- сравнительный анализ цен и ценовая политика;
- реклама и продвижение продукции.

Третий этап разработки бизнес-плана включает в себя планирование производственных нужд, а именно производственных перемещений, закупок оборудования, материальных потребностей и прогноз плановой цены на услуги.

Следующие два этапа относятся к планированию показателей труда, это разработка организационной структуры и план персонала и охраны труда и техническая безопасность.

Финальным этапом является финансовое планирование, которое осуществляется в несколько этапов, которые представлены далее:

- поиск исходных данных для финансовых расчетов;
- потребность в финансировании и источники финансирования проекта;
- прогноз баланса;
- прогноз баланса доходов и расходов;
- прогноз финансовых коэффициентов;
- основные технико-экономические и финансовые показатели проекта;
- общая оценка эффективности проекта.

Конечный продукт вышеупомянутых действий – это готовый документ, который представляется руководству предприятия на подпись, согласно которому дальше будет принято решение об инвестировании строительного проекта.

Обобщая все сказанное, надо подчеркнуть, что с правовой точки зрения бизнес-план не является обязательным документом для функционирования предприятия. Однако, цивилизованное ведение бизнеса все более закрепляется в сознании украинских предпринимателей, диктует необходимость разработки бизнес-планов в любой независимо от масштабов, форм собственности и организационно-правовых форм тех или иных производственных структур. Особую значимость бизнес-план приобретает в условиях реструктуризации предприятий и антикризисного управления.

Таким образом, можно выделить несколько причин, почему в современной рыночной среде необходимо бизнес-планирование. Во-первых, оно позволяет заглянуть в будущее, просчитав всевозможные риски и ожидаемую прибыль. Во-вторых, это выгодно для инвестирования в проекты чужих организаций, так как опытный инвестор никогда не профинансирует проект, не убедившись в его доходности. В-третьих, бизнес-планирование это прогресс предпринимательского сектора экономики Украины, так как оно позволяет спрогнозировать экономические показатели любого проекта или предприятия. Все эти факторы доказывают, что составление бизнес-плана, как всевозможных мер экономического характера, необходимо в условиях огра-



ниченности материальных, трудовых, финансовых и других видов ресурсов. Все вышепредложенное имеет более узкую специфику для реализации в деятельности малых строительных предприятий.

Научн. рук. Часовникова Ю. С.

**Література:** 1. Планирование на предприятиях и в организациях потребительской кооперации: состояние и перспективы развития : монография / В. В. Иванова, И. М. Сидоренко-Мельник, А. А. Фастовец др. ; под ред. А. А. Фастовец. – Полтава : РВЦ ПУСК, 2008. – 157 с. 2. Щербаков В. В. Стратегическое планирование / В. В. Щербаков, О. С. Горобец // Весник Донецкого національного университета. – 2008. – № 1 – 2. – С. 96–103. 3. Деловое планирование. Методы, организация современная практика : учеб. пособ. / под ред. В. М. Попова. – М. : Финансы и статистика, 2007. 4. Бизнес-планирование : учебник / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 345 с. 5. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : учебник / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев ; под ред. д.э.н., проф. А. Н. Асаула. – СПб. : "Гуманистика", 2010. – 448 с. 6. Тарасюк Г. М. Бизнес-план Разработка, обоснование и анализ / Г. М. Тарасюк. – К. : Каравелла, 2006. – 280 с. 7. Методика составления проектной стоимости строительства [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [rada.gov.ua](http://rada.gov.ua). – Название с экрана. 8. Методика UNIDO [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cbb-portal.com/files/BusinessPlanUNIDO.pdf>. – Название с экрана. 9. Винник О. М. Хозяйственное право : учеб. пособ. / О. М. Винник. – 2-е изд., изм. и доп. – К. : Всеукраинская ассоциация издателей "Правовое единство". 2008. – С. 531–533.

---

**Собчук А. С.**

УДК 657.471.12:004

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ Й АНАЛІЗУ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ**

*Анотація. Проаналізовано особливості використання інформаційних технологій під час автоматизації обліку заробітної плати та розглянуто доцільність і перспективи їх використання. Розглянуто досвід організації обліку розрахунків з оплати праці на підприємствах із використанням програми "1С: Підприємство:8".*

*Аннотация. Проанализированы особенности использования информационных технологий при автоматизации учета заработной платы и рассмотрена целесообразность и перспективы их применения. Рассмотрен опыт организации учета расчетов по оплате труда на предприятиях с использованием программы "1С: Предприятие:8".*

*Annotation. The features of the use of information technologies in the automation of payroll have been analysed and the feasibility and prospects for their use have been discussed. The experience of accounting payments of wages at enterprises using the program "1С: Enterprise:8" has been studied.*

*Ключові слова: оплата праці, автоматизація бухгалтерського обліку, розрахунки з оплати праці, інформаційні технології.*

Ефективність організації обліку та проведення аналізу оплати праці в сучасних умовах істотно залежить від розвитку інформаційних технологій. Застосування автоматизованих облікових систем, насамперед у бухгалтерському обліку та аналізі оплати праці, дозволяє спростити розрахункові операції, зменшити кількість помилок, підвищити впорядкованість інформації в облікових регістрах. Найголовнішою з переваг використання інформаційних технологій є одержання необхідної інформації у найкоротші строки, що дає змогу підвищити оперативність прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Незважаючи на велику роль автоматизованих систем, майже кожне десяте підприємство в Україні не використовує їх в обліково-аналітичній роботі. Крім того, автоматизовані облікові

---

© Собчук А. С., 2014



системи розрахунків з оплати праці недосконалі через часткову автоматизацію операцій й документообігу, низький рівень розробки алгоритмів формування звітності, відсутній ефективний механізм архівації та зберігання даних. Більшість таких систем не пристосовані для проведення аналізу оплати праці, що нині є одним із головних завдань працівників обліково-аналітичної служби підприємств. Тому виникає потреба в розробці нових і вдосконаленні діючих автоматизованих облікових систем розрахунків з оплати праці, використання яких сприятиме підвищенню ефективності виробництва й управління на підприємствах.

Питанню автоматизації обліку розрахунків за заробітною платою присвятили свої праці багато вітчизняних вчених-економістів, зокрема: Завгородній В. П., Яремко С. А. [1], Бичкова С. М., Шевчук Л. П. [2], Ковальова В. Д., Дога В. С. [3], Ісаєв Г. Н., Лямова Г. В. та ін.

Метою статті є обґрунтування доцільності організації обліку оплати праці в єдиній системі управління персоналом із використанням автоматизованих систем підприємств.

Об'єктом дослідження роботи є автоматизація обліку на підприємстві.

Предмет дослідження – удосконалення організації обліку й аналізу розрахунків з оплати праці завдяки використанню сучасних інформаційних технологій.

Сучасний період становлення ринкової економіки характеризується переходом до нової економічної моделі, головне місце в якій займають інформаційні технології, засновані на комунікаційних засобах та засобах обробки і збереження інформації. Інформаційна технологія – сполучення процедур, що реалізують функції збору, одержання, накопичення, збереження, опрацювання, аналізу і передачі інформації в організаційній структурі з використанням засобів обчислювальної техніки або, інакше кажучи, сукупність процесів циркуляції та переробки інформації й опис цих процесів.

Неодмінною умовою підвищення ефективності управлінської праці є оптимальна інформаційна технологія, що володіє гнучкістю, мобільністю й адаптивністю до зовнішніх впливів. Інформаційна технологія припускає уміння грамотно працювати з інформацією й обчислювальною технікою [4, с. 98].

Облік праці і заробітної плати по праву займає одне з центральних місць у системі бухгалтерського обліку на будь-якому підприємстві. Праця є найважливішим елементом витрат виробництва та обігу. Заробітна плата – основне джерело доходу робітників і службовців; з її допомогою здійснюється контроль за мірою праці і споживання; вона використовується як найважливіший економічний важіль управління економікою.

Загалом упровадження автоматизованої системи на підприємстві дозволяє здійснювати розрахунок сум нарахувань ЄСВ, ураховуючи при цьому: зміну процентних ставок, якими обкладається база оподаткування; нараховану заробітну плату за минулі розрахункові періоди; обмеження бази оподаткування для кожного працівника. Важливою перевагою системи порівняно з іншими є можливість розрахунку нарахувань ЄСВ для підприємств в аспекті джерел надходження коштів, за рахунок яких нарахована заробітна плата [3, с. 9].

Автоматизована система обліку оплати праці може функціонувати як окрема система для розв'язання задач тільки цієї ділянки обліку, як складова комплексної автоматизованої облікової системи або ж як складова інтегрованої автоматизованої системи управління підприємством [1, с. 147].

Найбільш розповсюдженими програмними продуктами з автоматизації обліку праці та її оплати на території України є програми таких розробників, як "1С", "ПАРУС-Підприємство", "Галактика", "БЕСТ ЗВІТ" та ін. [5, с. 214].

Програма "1С: Бухгалтерія" на сьогоднішній день є фактичним стандартом у галузі засобів автоматизації бухгалтерського обліку. До того ж платформа "1С: Підприємство 8" була створена з врахуванням 6-річного досвіду застосування системи програм "1С: Підприємство 7.7", яку використовують десятки тисяч підприємств [1].

Тому підприємствам для удосконалення обліку розрахунків з оплати праці доцільно буде перейти саме на "1С: Бухгалтерія 8", яка містить конфігурацію "1С: Зарплата і Управління Персоналом 8 для України".

Конфігурація "1С: Зарплата і Управління Персоналом 8 для України" призначена для комплексної автоматизації розрахунку заробітної плати і реалізації кадрової політики підприємств. Це прикладне рішення нового покоління, в якому враховані як вимоги законодавства, так і реальна практика роботи підприємства.

Упровадження програми дозволить вести облік в єдиній інформаційній базі від імені декількох організацій – юридичних осіб, а також індивідуальних підприємців, які з точки зору організації бізнесу складають єдине підприємство.

За результатами обліку доходів, сум обчислених податків і внесків в "1С: Зарплата і Управління Персоналом 8 для України" формується регламентована звітність:

розрахункова відомість за формою № 1ДФ;

персоніфікована звітність для ПФУ;

звіти у ФСС на випадок тимчасової втрати працездатності, на випадок безробіття, від нещасних випадків на виробництві;

звіт до Пенсійного фонду;

звіт з праці (квартальна й місячна форми) [2].

Важливим призначенням автоматизованої обліково-аналітичної системи є оперативне одержання звітності з оплати праці. Це досягається за допомогою спеціально розроблених механізмів одержання звітних даних із первинних складових елементів системи. Розробка таких механізмів передбачає забезпечення спеціальних взаємозв'язків між реєстрами та електронними документами автоматизованої облікової системи розрахунків з оплати праці на базі комп'ютерної платформи



"1С:Підприємство". Механізми автоматизованої системи дозволяють також здійснювати аналіз формування та використання фонду оплати праці.

Отже, автоматизована обліково-аналітична система розрахунків з оплати праці може бути реалізована за допомогою різного програмного забезпечення, гнучка до змін у законодавстві й частково дає вносити ці зміни без втручання спеціалістів.

Однак розробки у даному напрямі ще не завершені та можуть продовжуватися, адже у процесі вдосконалення обліку розрахунків з оплати праці завдяки інформаційним технологіям необхідно враховувати особливості того чи іншого підприємства.

Наук. керівн. Писарчук О. В.

**Література:** 1. Яремко С. А. Визначення напрямків удосконалення інформаційних систем обліку та контролю діяльності підприємства / С. А. Яремко // Інноваційна економіка. – 2012. – № 5. – С. 146–148. 2. Шевчук Л. П. Інформаційні технології контролю заробітної плати шляхом формування мережевого бухгалтерського обліку / Л. П. Шевчук, А. А. Шевчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – С. 101–106. 3. Дога В. С. Автоматизація обліку розрахунків з оплати праці в підприємствах агрохолдингових структур / В. С. Дога, Л. А. Бахчиванджи, Д. В. Присяжнюк // Аграрний вісник Причорномор'я, економічні науки. – 2011. – № 60 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/avrch/Ep/2011\\_60/Doga.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/avrch/Ep/2011_60/Doga.pdf). 4. Стрижак Д. Д. Аналіз особливостей використання інформаційних технологій при автоматизації обліку заробітної плати / Д. Д. Стрижак // Управління розвитком. – 2012. – 13(134). – С. 98–100. 5. Щирба І. М. Облік розрахунків за заробітною платою в умовах комп'ютерної обробки даних / І. М. Щирба // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 13(134). – С. 214–219. 6. Марченко Д. М. Автоматизація бухгалтерського учета как источник роста его эффективности / Д. М. Марченко // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. – 2009. – № 6(96). – С. 248–254. 7. Черкашина А. В. Автоматизація первинного обліку з використанням сучасних інформаційних технологій / А. В. Черкашина // Управління розвитком. – 2011. – № 23(120). – С. 8–11.

---

**Соханева Я. О.**

УДК 005.3:336.225.62

Магістр 1 года обучения  
факультета экономики и права ХНЭУ им. С. Кузнеця

## **ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В РАЗВИТЫХ ЕВРОПЕЙСКИХ СТРАНАХ**

*Аннотация. Рассмотрены особенности налогообложения физических лиц-предпринимателей в Украине и в развитых европейских странах. Определены преимущества и недостатки налогообложения в каждой из этих стран, а также способы влияния налоговой политики на состояние экономики страны в целом.*

*Анотація. Розглянуто особливості оподаткування фізичних осіб-підприємців в Україні і в розвинених європейських країнах. Визначено переваги та недоліки оподаткування в кожній з цих країн, а також способи впливу податкової політики на стан економіки країни.*

*Annotation. The features of the taxation of individuals-entrepreneurs in Ukraine and developed European countries have been studied. Advantages and disadvantages of taxation in each of these countries, as well as ways to influence the country's economy through tax policy have been identified.*

*Ключевые слова: налогообложение, процентная налоговая ставка, физическое лицо-предприниматель, доход, экономика страны, налоговая политика, годовой заработок.*

В условиях рыночной экономики любое государство широко использует налоговую политику в качестве определенного регулятора воздействия на негативные явления рынка. Налоги, как и вся налоговая система, являются мощным инструментом управления экономикой. Налогообложение физических лиц в разных странах имеет свой определенный законодательством механизм, который меняется в связи с развитием или спадом экономики страны.

---

© Соханева Я. О., 2014

Целью данной статьи является рассмотрение особенностей налогообложения физических лиц в развитых европейских странах, а также сопоставление этих особенностей с особенностями налогообложения в Украине.

Предметом данной статьи является международный опыт со стороны налогообложения физических лиц-предпринимателей.

Объектом является система налогообложения физических лиц-предпринимателей, как в развитых европейских странах, так и в Украине.

Вопросами налогообложения физических лиц занимались в своих работах многие ученые, такие как Евстегнеев Е. Н., Колосов А. Ф., Сафиуллин М. А. [1 – 3] и др. Именно они заметили, что есть необходимость в сравнении между собой системы налогообложения физических лиц постсоветских стран и системы налогообложения европейских стран, для определения преимуществ и недостатков наших систем и нахождения путей по изменению этих систем.

Наиболее важным фактором высоких темпов экономического роста и повышения уровня социально-экономического развития большинства европейских стран является система налогообложения. Налоги служат не только главным источником пополнения государственных доходов, но и одним из основных рычагов воздействия государства на общественное производство, его динамику и структуру, на состояние научно-технического прогресса, налаживается внешнеэкономическая деятельность, включая привлечение иностранных инвестиций. Поэтому создание эффективной системы налогообложения является одной из важнейших задач любой страны.

Налогообложение в Украине считается наиболее сложным во всем мире. Хотя налоговые ставки являются небольшими, но сложность заполнения документации, определения сумм налогов, постоянные изменения в законодательной базе, отсутствие инструкций по форме заполнения отчетов все больше приводят к недоразумениям.

Усредненная ставка налога на доход физических лиц, которую выплачивает большинство украинских физических лиц, составляет 15 %. Однако она зависит от уровня дохода физических лиц, а также отличается от ставки, которую выплачивают нерезиденты, физические лица, которые получают доход дивидендов, роялти и т. д.

Для оценки правильности составления механизма налогообложения доходов физических лиц в Украине необходимо рассмотреть особенности уплаты налогов в развитых странах, на которые стоит ориентироваться.

Например, в Швеции каждый год налоговое ведомство публикует информацию по текущим ставкам и составляет примерно 30 % (в зависимости от региона в котором проживает физическое лицо). В Швеции заключен ряд договоров для облегчения налогового бремени лицам с двойным гражданством. В частности, владельцу паспорта королевства и паспорта Украины платить в этой стране надо всего лишь 15 % [4].

В Германии действует прогрессивная шкала – от 14 до 45 %, возможно совместное налогообложение супругов. К доходу семьи относится все: зарплаты супругов, гонорары, прибыль от ценных бумаг, недвижимости и сделок, заработанное благодаря сельскому хозяйству и всевозможным промыслам. Не взимается налог с годового заработка меньше 8 004 евро. До 52 000 действует шкала от 14 до 42 %. До 250 000 евро – 42 %, больше – 45 %. У немцев существует 6 классов налогообложения. От семейного статуса зависит сумма, которую можно вычесть из налогооблагаемой базы, чтобы уменьшить бремя [4].

В Финляндии существует два вида НДФЛ. Первый – стабильный, он устанавливается на местном уровне и в среднем составляет около 19 %. В 2013 году около сотни финских муниципалитетов пересмотрели эту ставку. В Хельсинки, к примеру, она составляет 18,5 %. При этом муниципалитеты перечисляют налоговой службе около 100 млн евро в год за то, что та взимает налоги. В Финляндии, как и в Швеции, можно посчитать сумму своего налога, заполнив онлайн-опросник на сайте налоговой службы.

В Суоми в НДФЛ не входят доходы от капитала – они облагаются отдельно (30 % при доходе до 50 000 евро в год, при более высоких доходах излишек дополнительно облагается по ставке в 32 %) [4].

В Греции из-за нестабильной экономической ситуации НДФЛ составляет 45 % и может расти, что является негативной тенденцией для ФЛП. Самый привлекательный регион – это Монако, где ставка НДФЛ нулевая, "но Монако – страна не резиновая и оказаться там довольно сложно: всего в регионе проживают лишь около 35 000 семей с местными паспортами. Это Клондайк для миллиардеров, и если вы миллиардер, то вам туда. Также очень демократична система налогообложения Швейцарии: тут можно заплатить от 100 000 франков (но есть кантоны (муниципалитеты), в которых налог доходит до 1,5 млн франков) подоходного налога, и больше никто с вас налог в течение этого года взимать не будет. Именно поэтому Швейцария также считается очень привлекательной страной для миллиардеров", – говорит известный консультант в вопросах международного планирования Эдуард Савуляк [4].

Исходя из вышеперечисленной информации видно, что налоговая политика в разных странах отличается и очень зависит от общего экономического состояния страны. Даже в некоторых развитых и стабильных странах налоговая политика несовершенна. Однако именно в этих странах проявляется забота о предпринимателях путем создания благоприятных условий для их деятельности и налогообложения доходов, полученных от ее ведения.

Для Украины существующая налоговая система является, на данном этапе экономического спада, самым оптимальным вариантом. В сравнении с развитыми европейскими странами, Украина может посоревноваться в простоте системы налогообложения физических лиц, так как налоговые



ставки в нашей стране намного меньше, чем в европейских странах. Однако для усовершенствования украинской системы налогообложения не хватает стабильности в налоговой политике страны, а также возможности пользоваться льготными ставками для семейного бизнеса или же для *start-up*. Эти изменения смогут благоприятно повлиять на механизм налогообложения доходов физических лиц – предпринимателей в нашей стране, что положительно отразится на состоянии экономики страны в целом.

Научн. рук. Часовникова Ю. С.

**Література:** 1. Евстигнеев Е. Н. Основы налогообложения и налогового законодательства / Е. Н. Евстигнеев, Н. Г. Викторова. – СПб. : Питер, 2009. – 256 с. 2. Колосов А. Ф. Система налогообложения и возможности использования льгот для снижения налоговых платежей / А. Ф. Колосов // Экономика строительства. – 2009. – № 11 – С. 221. 3. Сафиуллин М. А. Налоговые системы зарубежных стран : курс лекций / М. А. Сафиуллин. – М., 2005. – 400 с. 4. НДСЛ: как его считают в Европе [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://fontanka.fi/articles/8655/>. – Название с экрана.

---

**Сучкова К. М.**

УДК 657.24:69

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ОСОБЛИВОСТИ ДОКУМЕНТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОЛІПШЕННЯ**

*Анотація. Розглянуто порядок та особливості руху інформаційних потоків та документального оформлення операцій на будівельних підприємствах. Виділено первинні документи, які складаються у процесі здійснення будівельно-монтажних робіт. Виявлено недоліки документування операцій на будівельних підприємствах та окреслено основні шляхи їх вирішення.*

*Анотация. Рассмотрен порядок и особенности движения информационных потоков и документального оформления операций на строительных предприятиях. Выделены первичные документы, которые составляются при осуществлении строительно-монтажных работ. Выявлены недостатки документирования операций на строительных предприятиях и очерчены основные пути их решения.*

*Annotation. The order and features of information flows and documenting transactions at construction enterprises have been considered. Primary documents, which are prepared in the implementation of construction works have been described. Deficiencies in documentation operations at construction enterprises have been revealed and basic solutions have been outlined.*

*Ключові слова: документування, первинний облік, будівництво, витрати, будівельно-монтажні роботи, типові форми, підрядник.*

Документування операцій є одним з елементів методу бухгалтерського обліку. Процес документування досить трудомісткий та клопіткий, оскільки під ним розуміють суцільний та безперервний процес реєстрації фактів господарського життя в первинних документах та зведених реєстрах обліку. Саме від правильності оформлення первинних документів залежить правильність ведення бухгалтерського обліку. Тому постійне вдосконалення організації документування операцій є досить актуальною проблемою.

Питанням, пов'язаним із документуванням, приділялася увага багатьох науковців, серед яких Басманов І. А., Бутинець Ф. Ф., Кантор І. І., Кім С. Г., Каракоз І. І., Савічев П. І., Макаров В. Г., Петрова В. І. [1 – 4], Т. Ясюкевич та ін.

Мета дослідження – визначення місця процесу документування в системі бухгалтерського обліку на підприємстві, аналіз та систематизація за відповідними ознаками основних видів документів, що складаються для оформлення операцій на будівельному підприємстві. Об'єкт дослідження – документування операцій на будівельних підприємствах. Предмет дослідження – організація документування операцій на будівельних підприємствах та пошук шляхів її удосконалення.

Басманов А. І. писав, що під документуванням слід розуміти спосіб відображення господарських операцій в кількісному, якісному і вартісному вираженні [1]. З точки зору Петрової В. І. [4, с. 45]

---

© Сучкова К. М., 2014

документи в бухгалтерському обліку мають велике значення, адже вони є основою, фундаментом, на якому ґрунтується весь бухгалтерський облік; вони слугують засобом оперативного управління підприємствами; з їх допомогою здійснюється контроль за господарською діяльністю; вони мають велике правове значення. Розглянувши теоретичні засади документування, слід перейти безпосередньо до документів, які складаються у процесі здійснення будівельно-монтажних робіт. Для обліку операцій в будівництві використовуються типові форми (КБ), які затверджені: Міністерством статистики України і державним комітетом України у справах містобудування, Міністерством регіонального розвитку та будівництва України.

Основними первинними документами з обліку розрахунків між генпідрядниками і субпідрядниками на будівельних підприємствах є Акти приймання виконаних підрядних робіт (типова форма № КБ-2В) і Довідка про вартість виконаних підрядних робіт (типова форма № КБ-3).

На підставі інформації про обсяг підрядних робіт складається "Акт приймання виконаних робіт" (ф. КБ-2в) або "Довідка про вартість виконаних підрядних робіт та витрати" (ф. КБ-3), що є підставою для оплати замовником. Дані форми затверджені Наказом № 554. Однак порядок їх заповнення на законодавчому рівні не встановлений, через що пов'язані з цим питання доводиться вирішувати, базуючись на листі Міністерства регіонального будівництва від 16.03.2010 р., в якому написано: "форми підлягають обов'язковому використанню під час проведення взаєморозрахунків за виконані роботи між замовниками і виконавцями робіт із будівництва, що здійснюють за рахунок бюджетних коштів та коштів підприємств, установ і організацій державної власності [5].

У формі КБ-2в "Акт приймання виконаних будівельних робіт" зазначається: перелік виконаних робіт (витрат); кількість і вартість виконаних робіт та підсумовується загальною вартістю виконаних робіт; сума загальновиробничих витрат (% від прямих витрат); кошти на зведення та розбирання тимчасових будівель; додаткові та інші витрати тощо.

На підставі підсумку наведених статей витрат і відповідно до кошторисів у формі КБ-2в визначається також прибуток, адміністративні витрати, вартість будівництва (без ПДВ), сума ПДВ та загальна вартість виконаних робіт, включаючи ПДВ.

У формі КБ-3 "Довідка про вартість виконаних підрядних робіт та витрати" ведеться облік вартості виконаних будівельно-монтажних робіт із будови. Окремо в аналогічному порядку наводиться вартість змонтованого устаткування: без ПДВ, сума ПДВ, загальна вартість змонтованого устаткування. Саме цими первинними документами, починаючи з грудня 2009 року, користуються виконавці будівельних робіт (підрядники) у ході оформлення фактично виконаних будівельно-монтажних робіт. Та, на жаль, роз'яснень щодо застосування нових форм від Міністерства регіонального будівництва так і не було. У зв'язку з цим слід зазначити, що переважна більшість організацій для складання кошторисів та актів виконаних робіт на об'єкт будівництва використовують автоматизовану програму АВК-3. З її допомогою складаються первинні документи у будівництві (зокрема, кошториси, акти виконаних робіт і довідки про вартість робіт), тому й закономірними є запитання підрядників стосовно того, як заповнювати ці форми, чи обов'язково їх застосовувати. У будівництві використання підрядником як власних, так і запасів замовника оформлюються відповідні первинні документи, які засвідчують витрачання. Типові документи з відпуску виробничих запасів наведено у табл. 1 [3].

Основними документами, що відображають відпуск запасів для виробничих цілей в будівельних організаціях є лімітно-забірні картки за формами № М-28 і М-28а і накладні-вимоги на відпуск (внутрішнє переміщення) за формою № М-11 [2, с. 219].

Таблиця 1

#### Документи з відпуску виробничих запасів

Типова форма	Назва	Призначення
1	2	3
М-8,9, 28,28-а	Лімітно-забірна карта	Використовується для оформлення відпуску матеріалів, що систематично витрачаються під час виготовлення продукції, а також для поточного контролю за додержанням встановлених лімітів відпуску матеріалів на виробничі потреби та є виправдувальним документом для списання матеріальних цінностей зі складу
М-10	Акт-вимога на заміну (додатковий відпуск) матеріалів	Використовується для обліку відпуску матеріалів понад встановленого ліміту або у процесі заміни матеріалів і є основою для списання матеріалів зі складу
М-11	Накладна-вимога на відпуск (внутрішнє переміщення) матеріалів	Використовується для відпуску матеріальних цінностей внутрішніми підрозділами і господарствам підприємства, що розташовані за межами його території, а також стороннім організаціям
М-18	Сигнальна довідка про відхилення фактичного залишку матеріалів від встановлених норм запасу	Складається завскладом (комірником) у разі виявлення відхилень фактичного залишку виробничих запасів від встановлених норм
М-19, 19а,29	Матеріальний звіт	Відображає витрачені матеріали на виконання будівельно-монтажних робіт, підсобних виробництв і допоміжних господарств



1	2	3
M-23	Акт про витрату давальницьких матеріалів	Застосовується для оформлення витрат матеріалів відкритого зберігання, які належать замовнику, але витрачаються будівельною або монтажною організацією, яка виконує роботи

Таким чином, контроль за рухом матеріальних ресурсів та їх запасами здійснюється за допомогою первинних документів, які в подальшому є підставою для складання бухгалтерських проводок і відображення операцій на рахунках бухгалтерського обліку. Первинні документи, які використовуються для обліку роботи будівельних машин і механізмів, наведено у табл. 2.

Таблиця 2

## Первинні документи обліку робіт

Типова форма	Назва	Призначення
ЕБМ-1	Рапорт про роботу баштового крану	Відображення роботи будівельної машини, що працює на об'єкті одну зміну
ЕБМ-2	Подорожній лист будівельної машини	Використовується для обліку роботи автомобільних кранів та інших машин на автомобільному шасі
ЕБМ-3	Рапорт про роботу будівельної машини/механізму	Відображення роботи будівельних машин і механізмів, якщо будівельна машина працює понад одну зміну
ЕБМ-4	Рапорт-наряд про роботу будівельної машини/механізму	Відображення роботи будівельних машин і механізмів, якщо обсяг виконаної машиною роботи вимірюється у натуральних показниках
ЕБМ-5	Картка обліку роботи будівельної машини/механізму	Призначена для узагальнення роботи машин і механізмів, складають для кожної машини
ЕБМ-6	Журнал обліку роботи будівельних машин/механізму	Ведуть з метою узагальнення даних про роботу будівельних машин (за місяць, рік)
ЕБМ-7	Довідка про виконані роботи/послуги	Призначена для підтвердження обсягів виконаних робіт будівельними машинами і механізмами та для проведення розрахунків із замовниками

Складним завданням є правильне і повне заповнення перелічених документів. Це пов'язано з тим, що до деяких із них є рекомендації з приводу оформлення, а щодо інших є необхідним розроблення роз'яснень та пропозицій для достовірного заповнення реквізитів і попередження можливих ненавмисних помилок.

До того ж у будівництві використовуються малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП), зокрема це можуть бути рукавиці, каски, спеціальний одяг та взуття. Їх списання оформлюється документами, типові форми яких також розроблені (табл. 3).

Окрему увагу слід приділяти належній організації аналітичного обліку МШП, які повернуті на склад з експлуатації. До відображення всіх витрат на виробництво будівельно-монтажних робіт для кожного об'єкта калькулювання в журналі-ордері № 10 призначено окремий рядок.

Таблиця 3

## Первинні документи з обліку МШП

Типова форма	Назва	Призначення
1	2	3
МШ-1	Відомість на поповнення (вилучення) постійного запасу інструментів	Використовується для обліку зміни запасу інструментів на підприємствах, де облік ведеться за принципом встановлення постійного обмінного фонду
МШ-2	Картка обліку МШП	Використовується для обліку МШП, які були видані під розписку працівнику для тривалого користування. Ведеться на кожного працівника, який одержав МШП
МШ-3	Замовлення на ремонт або заточування інструментів	Застосовується для обліку інструментів (пристроїв), які передаються на заточування або ремонт
МШ-4	Акт вибуття МШП	Для обліку зіпсованих і втрачених МШП

1	2	3
МШ-5	Акт на списання інструментів (пристроїв) та обмін їх на придатні	Застосовується для оформлення списання інструментів (пристроїв), що стали непридатними, та обміну їх на придатні на тих підприємствах, де облік ведеться за принципом встановлення постійного обмінного фонду. Складається на підставі актів вибуття
МШ-6	Особова картка обліку спецодягу, спецвзуття та запобіжних пристроїв	Використовується для обліку спецодягу, спецвзуття та запобіжних засобів, які видаються працівникам для індивідуального користування
МШ-7	Відомість обліку видачі (повернення) спецодягу, спецвзуття та запобіжних пристроїв	Застосовується для обліку видачі спецодягу, спецвзуття та запобіжних засобів, які видаються працівникам для індивідуального користування за встановленими нормами, а також для обліку приймання від працівників спецодягу, спецвзуття на прання та зберігання
МШ-8	Акт на списання МШП	Застосовується для оформлення списання морально застарілих, зношених і непридатних для подальшого використання інструментів (пристроїв), спецодягу, спецвзуття та запобіжних засобів після закінчення строку експлуатації

Отже, процес первинного документування операцій на будівельних підприємствах є досить складним та громіздким. Даний процес також ускладнюється відсутністю єдиних методологічних підходів і базисів до складання первинної документації на будівельних підприємствах. Підприємствам слід потурбуватися про створення власних внутрішніх форм документів, що дозволило б узагальнити ключову інформацію з надходження та використання матеріалів в одному документі.

Багато первинних документів на будівельних підприємствах характеризуються складністю їх заповнення. Щодо них бажано було б розробити рекомендації та інструкції, що дасть можливість мінімізувати випадки викривлень та достовірно відображати всі витрати, пов'язані з будівництвом.

*Наук. керівн. Писарчук О. В.*

**Література:** 1. Басманов А. И. Теоретические основы учета и калькулирования себестоимости промышленной продукции / А. И. Басманов. – М. : Финансы, 2007. 2. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник для студентів спеціальності "Облік і аудит" вищих навчальних закладів / під заг. ред. Ф. Ф. Бутинця. – 8-ме вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП "Рута", 2009. – 912 с. 3. Кім Г. Бухгалтерський облік : первинні документи та порядок їх заповнення : навч. посіб. / Г. Кім, В. В. Сопко, С. Г. Кім. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 440 с. 4. Петрова В. И. Научная организация бухгалтерского учета / В. И. Петрова. – М. : Финансы, 2008. 5. Лист № 12/19-3-9-14-295 від 16.03.2010 р. Мінрегіонбуд "Щодо застосування типових форм первинних облікових документів у будівництві" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uapravo.net/akty/>. – Назва з екрану. 6. Про затвердження примірних форм первинних документів з обліку у будівництві : Наказ від 4 грудня 2009 року № 554 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://search.ligazakon.ua>. 7. Про затвердження типових форм первинних облікових документів у будівництві : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minregion.gov.ua>. – Назва з екрану.

УДК 657.21

**Ткаченко І. В.**

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

*Анотація. Досліджено переваги та недоліки обліку та аналізу дебіторської заборгованості та її частки у складі активів підприємства, а також методика вдосконалення обліку та контролю дебіторської заборгованості і виявлення факторів, які негативно впливають на процес організації контролю.*

*Аннотация. Исследованы преимущества и недостатки учета и анализа дебиторской задолженности и ее доли в составе активов предприятия, а также методика совершенствования учета и контроля дебиторской задолженности и выявления факторов, которые негативно влияют на процесс организации контроля.*



*Annotation. The article deals with the advantages and disadvantages of recording and analysis of accounts receivable and their share in the assets of a company, as well as methods of improving accounting and control of receivables and identification of factors that affect the process of control.*

*Ключові слова: дебіторська заборгованість, поточна дебіторська заборгованість, довгострокова дебіторська заборгованість.*

Проблема вдосконалення обліку й аналізу дебіторської заборгованості підтверджується збільшенням її частки у складі активів підприємств. Це пояснюється невиконанням фінансових зобов'язань контрагентів, порушенням нормального циклічного процесу, пов'язаного з перетворенням такого активу в грошові кошти і, як наслідок, погіршенням платоспроможності. Доказом тому є статистичні дані, які підтверджують значну частку дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів підприємств.

Загальні питання проблеми теорії і практики обліку та аналізу дебіторської заборгованості в системі управління підприємством досліджено в працях багатьох економістів. Значний внесок у вирішення цих проблем зробили вітчизняні дослідники: Добровольська О. В., Білик М. Д., Бутинець Ф. Ф., Босовський Л. Є. [1].

Сучасні умови ринкової економіки вимагають від підприємств термінової реалізації продукції, постійного пошуку нових покупців та споживачів. У процесі цього суб'єкти господарювання часто зіштовхуються з проблемами, які полягають у неможливості своїх контрагентів вчасно розрахуватися за поставлену їм продукцію у зв'язку з недостатністю коштів та невпевненість останніх в успішності її реалізації. Так виникає дебіторська заборгованість.

Дебіторська заборгованість – це борг підприємству, організації, фізичній особі, що виник у процесі господарських відносин з іншими юридичними і фізичними особами. Процес та методика дебіторської заборгованості визначена в П(С)БО 10, "Дебіторська заборгованість". Згідно з П(С)БО 10 дебіторська заборгованість – це сума заборгованості дебіторів на певну дату. За терміном погашення розрізняють довгострокову та поточну дебіторську заборгованість [2].

Поточна дебіторська заборгованість – це сума дебіторської заборгованості, яка виникає в ході нормального операційного циклу або буде погашена протягом дванадцяти місяців з дати балансу [2, с. 132].

Довгострокова дебіторська заборгованість – це сума дебіторської заборгованості, яка не виникає в ході нормального операційного циклу та буде погашена після дванадцяти місяців з дати балансу [2, с. 132].

Важливим моментом є правильне визначення сум дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість визначається як сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату. Дебіторами можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, які заборгували підприємству грошові кошти. Сучасні умови господарювання, що склалися в Україні, викликають постійне зростання величини дебіторської заборгованості підприємства.

Із зростанням розміру дебіторської заборгованості виникає потреба управління дебіторською заборгованістю. У сучасних умовах господарювання розробка ефективного управління дебіторською заборгованістю є одним із ключових завдань у вирішенні завдань підприємства з позиції забезпечення належного рівня фінансової безпеки та досягнення позитивних результатів у фінансовому оздоровленні.

Контроль повинен здійснюватися починаючи з відвантаження продукції, проходження розрахункових документів, їх оплати до надходження виручки від реалізації продукції на розрахунковий рахунок підприємства. Такий контроль здійснюється в рамках загального контролю на підприємстві. Особливу увагу слід приділяти найбільш крупним і сумнівним видам дебіторської заборгованості за товарним кредитом, а також середньому розміру товарного кредиту, а потім останнім видам дебіторської заборгованості, що сильно не впливають на фінансові результати діяльності підприємства. Таким чином, з метою оцінки стану дебіторської заборгованості слід проводити контроль в аспекті розміру заборгованості окремих дебіторів за термінами виникнення боргів [1].

Контроль дебіторської заборгованості відіграє важливу роль в економіці підприємства, а отже, вимагає системного підходу. Система контролю дебіторської заборгованості повинна включати такі розподіли:

- аналіз дебіторів;

- аналіз реальної вартості існуючої дебіторської заборгованості

- контроль за співвідношенням дебіторської й кредиторської заборгованості;

- розробка внутрішньогосподарського положення про політику авансових розрахунків і порядку надання комерційних кредитів;

- порядок страхування дебіторської заборгованості й використання факторингу [3].

У процесі перевірки чи контролю, слід з'ясувати правильність відображення за статтями балансу відповідних залишків заборгованості. Для цього слід порівняти залишки за кожним видом розрахунків за початок ревізованого періоду, що відображені в регістрах аналітичного обліку і призначені для обліку таких розрахунків.

Контроль за дебіторською заборгованістю на підприємстві проявляється через політику управління останньою. Політика управління дебіторською заборгованістю повинна складатися з таких основних елементів:

- формування принципів здійснення розрахунків підприємства з контрагентами;

- визначення можливої суми фінансових засобів, що інвестуються в дебіторську заборгованість;

- забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості.

Викладений матеріал дозволяє дійти висновку, що для підприємства важливим є питання врегулювання обліку та контролю дебіторської заборгованості та вдосконалена нормативна база. Важливість вирішення актуальних питань щодо вдосконалення контролю за дебіторською заборгованістю варто розмістити в такій послідовності:

удосконалення нормативно-правової бази на державному рівні;  
своєчасність розмежування на рівні підприємства довгострокової та короткострокової заборгованості з метою їх оптимального та ефективного обліку;  
забезпечення обліку прострочених зобов'язань та резерву сумнівних боргів [4, с. 6].

Таким чином, було розглянуто суть поняття дебіторської заборгованості, обґрунтовано методику контролю за своєчасністю погашення дебіторської заборгованості, визначено процедури контролю за дебіторською заборгованістю. Проведені дослідження дають змогу зробити висновок, що вдала організація контролю дебіторської заборгованості є невідомою частиною для ефективного функціонування всього підприємства. Проте слід пам'ятати, що ефективність управління дебіторською заборгованістю, а також робота з нею може бути гарантована тільки тоді, коли на підприємстві дане питання розглядається системно, з детальною обробкою на всіх етапах господарської діяльності.

Наук. керівн. Писарчук О. В.

**Література:** 1. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник для студентів спеціальності "Облік і аудит" вищих навчальних закладів / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – 7-ме вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП "Ру-та", 2006. – 832 с. 2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 Дебіторська заборгованість : затверджено наказом Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 року № 627) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minfin.gov.ua>. – Назва з екрану. 3. Басовський Л. Є. Контроль стану дебіторської заборгованості / Л. Є. Басовський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.elitarium.ru/>. – Назва з екрану. 4. Добровольська О. В. Сучасна система організації контролю за дебіторською заборгованістю / О. В. Добровольська // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 1(5). – С. 5–11.

УДК 657.633

**Халваши І. Т.**

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПОТОЧНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто суб'єкти та об'єкти внутрішнього контролю поточних зобов'язань на підприємстві. Досліджено основні принципи ефективності та етапи здійснення такого контролю. За результатами досліджень визначено шляхи вдосконалення організації внутрішнього контролю поточних зобов'язань.*

*Аннотация. Рассмотрены субъекты и объекты внутреннего контроля текущих обязательств на предприятии. Исследованы основные принципы эффективности и этапы осуществления такого контроля. По результатам исследований определены пути совершенствования организации внутреннего контроля текущих обязательств.*

*Annotation. The article studies the subjects and objects of internal control of current liabilities in a company. The basic principles of the effectiveness and implementation phases of such control have been studied. Based on the research, ways to improve the organization's internal control of current liabilities have been identified.*

*Ключові слова: внутрішній контроль, поточні зобов'язання, організація, ефективність, удосконалення.*

Ефективне функціонування підприємств є неможливим за відсутності чіткої системи внутрішнього контролю, яка забезпечує оперативність бухгалтерського обліку, достовірність оформлення первинних документів, правдиве відображення інформації та підвищення рівня організаційно-контрольних заходів. З розвитком ринкових перетворень проблема організації контролю реалізації



способів забезпечення виконання поточних зобов'язань стає все більш актуальною, адже поточні зобов'язання виступають джерелами формування активів та здійснюють суттєвий вплив на платоспроможність і фінансову стійкість суб'єктів господарювання.

Питання організації внутрішнього контролю розглядалися в працях вітчизняних і закордонних вчених-економістів, а саме: Білухи М. Т., Бутинця Ф. Ф., Дж. Фостера, Хорнгрена Ч. Т., Пишної О. Б., Шевчука В. О., Калюги Є. В. [1 – 6] та ін. Але варто зазначити, що автори розкривають ключові аспекти внутрішнього контролю загалом, а методика внутрішнього контролю способів забезпечення виконання зобов'язань залишається недостатньо розкритою.

Метою даної роботи є визначення суб'єктів та об'єктів внутрішнього контролю поточних зобов'язань, основних принципів його ефективності та методики проведення, а також визначення шляхів удосконалення організації внутрішнього контролю поточних зобов'язань.

Для розуміння сутності внутрішнього контролю зобов'язань на підприємстві, в першу чергу, необхідно визначитися з суб'єктами та об'єктами такого контролю.

Суб'єктами контролю поточних зобов'язань можуть виступати керівник, головний бухгалтер, юридичний відділ, контролер-аналітик. Бухгалтер визначає ефективність реалізації зобов'язання за укладеним договором, суму витрат, що пов'язана з веденням переговорів та укладанням договору до моменту реалізації договірних зобов'язань. Фахівці юридичного підрозділу здійснюють контроль функціонування договірних процесу на всіх його стадіях на предмет дотримання норм чинного законодавства. До контролю також доцільно залучати спеціалістів-аналітиків, які зможуть розрахувати величину отриманих вигід чи понесених втрат у ході виконання чи невиконання договірних зобов'язань, також аналітики можуть визначити, який із існуючих на сьогодні способів забезпечення виконання зобов'язань (гарантія, порука, неустойка, застава, завдаток) доцільно застосовувати підприємству. Загалом ефективність внутрішнього контролю залежить від участі всіх структурних виробничих підрозділів у здійсненні контролю [7].

Не менш важливим питанням організації внутрішнього контролю операцій з поточними зобов'язаннями на підприємстві є визначення його об'єктів. Під об'єктами внутрішнього контролю поточних зобов'язань на підприємстві варто розглядати елементи облікової політики підприємства (перелік первинних документів з обліку поточних зобов'язань; список осіб, які мають право підпису документів з обліку поточних зобов'язань; порядок ведення податкового обліку), господарські операції бухгалтерського обліку поточних зобов'язань, записи у первинних документах та облікових реєстрах [2].

Для здійснення внутрішнього контролю операцій із поточними зобов'язаннями на підприємстві джерелами інформації виступають: наказ про облікову політику підприємства; первинні документи з обліку поточних зобов'язань; облікові реєстри; реєстри аналітичного та синтетичного бухгалтерського обліку, оборотні відомості в аспекті груп поточних зобов'язань; Головна книга; фінансова звітність; довідки попередніх ревізій, аудиторські висновки та інша документація, що узагальнює результати внутрішнього контролю.

У процесі організації процесу внутрішнього контролю слід брати до уваги основні принципи його ефективності, а саме: відповідальності, збалансованості, своєчасності повідомлення про відхилення, відповідності контролюючої і контролюваної систем, комплексності, постійності, розподілу обов'язків, дозволу і схвалення. Дотримання цих принципів покращить функціонування підприємства, дозволить зберігати та ефективно використовувати ресурси, формувати систему інформаційного забезпечення всіх рівнів управління [6].

Ефективність внутрішнього контролю зростатиме завдяки вмілому поєднанню різних методів, способів і прийомів його здійснення. Методика внутрішнього контролю характеризується використанням загальнонаукових методів (аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний огляд, функціонально-вартісний аналіз) і власних методичних прийомів, а також способів контролю (ревізія, інвентаризація, тематична перевірка, обстеження, економічний аналіз, експертиза, перевірка виконання прийнятих рішень тощо) [1].

Методику організації та проведення контролю способів забезпечення виконання зобов'язань можна узагальнити у вигляді таких етапів:

- аналіз функціонування системи внутрішнього контролю в цілому за підприємством;
- попереднє ознайомлення з організацією та веденням бухгалтерського обліку;
- планування організації і методики контролю;
- визначення суб'єктів та об'єктів контролю, джерел інформації та прийомів контролю;
- вивчення наказу про облікову політику, матеріалів інвентаризації, договорів в частині способів забезпечення виконання договірних зобов'язань та ін.;
- реалізація перерахованих контрольних дій особою-контролером;
- виділення відхилень та узагальнення результатів контролю;
- передача інформації про результати контролю користувачам.

Останнім та найважливішим етапом внутрішнього контролю є прийняття відповідних рішень за результатами перевірки та їх виконання. Контроль можна вважати закінченим за умови, коли буде усунуто наслідки відхилень та вжито заходів для покращення фінансово-господарської діяльності підприємства у майбутньому. Підсумовуючи результати досліджень, можна зробити висновок, що для удосконалення організації внутрішнього контролю на підприємстві необхідно:

- поліпшення якості законодавчо-нормативного відображення у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності інформації стосовно поточних зобов'язань, що забезпечить правильне ведення обліку;
- використання сучасних інформаційних систем;
- підвищення кваліфікації і вдосконалення професійних властивостей управлінського та облікового персоналу.

Удосконалення організації процесу внутрішнього контролю поточних зобов'язань на підприємстві сприятиме чіткому документуванню розрахунків, своєчасній та повній реєстрації даних



первинного обліку в реєстрах, а також достовірному відображенню інформації щодо зобов'язань у фінансовій звітності.

Підсумовуючи зазначене, можна зробити висновок, що на основі теоретичної бази внутрішнього контролю поточних зобов'язань, а саме на основі вивчення суб'єктів та об'єктів внутрішнього контролю, основних принципів ефективності та етапів здійснення такого контролю, було сформульовано результати дослідження у вигляді переліку шляхів удосконалення організації внутрішнього контролю поточних зобов'язань.

Наук. керівн. Писарчук О. В.

**Література:** 1. Білуха М. Т. Теорія фінансово-господарського контролю і аудиту : підручник / М. Т. Білуха. – К. : Вища школа, 1994. – 364 с. 2. Контроль і ревізія : підручник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності "Облік і аудит" / Ф. Ф. Бутинець, В. П. Бондар, Н. Г. Виговська та ін. ; за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – 4-те вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП "Рута", 2006. – 560 с. 3. Хорнгрен Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер ; пер. с англ. ; под. ред. Я. В. Соколова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 416 с. 4. Пишна О. Б. Внутрішній контроль і аспекти сучасного трактування / О. Б. Пишна // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. "Наука і освіта 2004". 10–25 лют. – 2004. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2004. – Т. 17. – С. 61–63. 5. Шевчук В. О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології) : монографія / В. О. Шевчук. – К. : Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1998. – 371 с. 6. Калюга Є. В. Фінансово-господарський контроль у системі управління : монографія / Є. В. Калюга. – К. : Ельга ; Ніка-Центр, 2002. – 360 с. 7. Москвин В. А. Підготовка і контроль фінансових договорів / В. А. Москвин. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 221 с.

УДК 657.422.01

**Юрченко І. С.**

Магістр 2 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто поняття ліквідності підприємства. Здійснено узагальнення сутності даного терміна на основі вивчення досліджень науковців-економістів. Визначено методи оцінювання ліквідності підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрено понятие ликвидности предприятия. Осуществлено обобщение сущности данного термина на основе изучения исследований ученых-экономистов. Определены методы оценивания ликвидности предприятия.*

*Annotation. The paper deals with the concept of liquidity of a company. The essence of the term has been summarized based on the study of economic researches of scientists. Methods for assessment of company liquidity have been offered.*

*Ключові слова: ліквідність, балансовий метод, коефіцієнтний метод, фактори впливу.*

Ефективне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання має забезпечуватися достатнім рівнем його ліквідності та платоспроможності. В сучасних умовах більшість господарських операцій між підприємствами передбачають необхідність здійснення платежів за придбані товари, роботи, послуги якщо і не на умовах передоплати, то відразу після передачі товару чи надання послуги покупцю. Низький рівень ліквідності та платоспроможності не дозволить підприємству забезпечити безперебійність виробничих процесів та не дасть змоги вчасно проводити розрахунки за своїми зобов'язаннями. Крім того, аналіз фінансового стану підприємства буде неповним без оцінювання рівня його ліквідності та не дозволить зробити обґрунтовані висновки про існуючий стан та перспективи розвитку такого суб'єкта господарювання. Використання даних показників дає можливість привернути інвесторів, не допустити банкрутства підприємств галузі, оцінити їх платоспроможність і кредитоспроможність.

Теоретичним та практичним аспектам як оцінювання рівня ліквідності підприємства, так і формуванню комплексу заходів щодо її забезпечення присвятили свої праці такі вчені, як: Ковальов В. В.,



Костирко Р. А., Прикіна Л. В., Шеремет А. Д., Шапурова О. О. [1 – 5]. Проте частина питань стосовно механізму досягнення достатнього рівня ліквідності та його впливу на загальний фінансовий стан підприємства ще залишаються не вирішеними.

Метою роботи є узагальнення існуючого досвіду щодо характеристики як самого поняття "ліквідність", так і визначення основних показників, що її характеризують. Виявлення основних факторів впливу, що визначають ліквідність окремого суб'єкта господарювання.

Для досягнення мети в роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

виконати аналіз підходів вітчизняних та закордонних вчених щодо визначення понять "ліквідність";

охарактеризувати методи оцінювання ліквідності;

з'ясувати фактори впливу на ліквідність підприємства;

розробити пропозиції щодо покращення ліквідності підприємства.

Стан ліквідності – найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства.

Ковальов В. В. під ліквідністю підприємства розуміє наявність у підприємства оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань, що передбачені контрактами [1]. При цьому вчений акцентує увагу на тому, що основною ознакою ліквідності є формальне перевищення (у вартісній оцінці) оборотних активів над короткостроковими пасивами. Даний підхід не вказує, що ліквідність підприємства – це не просто наявність оборотних коштів, а саме здатність перетворення оборотних активів у грошові кошти з метою погашення поточних зобов'язань як у міру надходження термінів їх сплати, так і прострочених боргів.

Прикіна Л. В. стверджує, що ліквідність підприємства – це здатність організації швидко виконувати свої фінансові зобов'язання, а за необхідності і швидко реалізувати свої засоби [3]. З точки зору автора даної статті, вчений змішує та ототожнює поняття ліквідності та платоспроможності.

На думку Шеремета О. О. ліквідність підприємства – це його здатність розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями шляхом перетворення активів на гроші [4]. Вчений розглядає ліквідність з двох позицій: 1) як час, необхідний для продажу активу; 2) як суму, одержану від продажу активу.

На погляд автора, дещо порушено логіку поняття "ліквідність". Оскільки спочатку необхідно наголосити на тому, що ліквідність – це здатність та швидкість перетворення активів на гроші; а потім вказати мету здійснення цього процесу – для покриття необхідних платежів.

Костирко Р. А. підкреслює, що ліквідність – це мобільність підприємства, його можливість (за появою будь-яких обставин) за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел оперативного знайти резерви платіжних засобів, необхідних для погашення боргів і постійно, на будь-який момент часу, підтримувати рівновагу між обсягами і термінами перетворення активів у грошові кошти і обсягами і термінами погашення зобов'язань [2].

Проаналізувавши визначення поняття ліквідності, можна зробити висновок, що ліквідність підприємства – це здатність та швидкість перетворення оборотних активів у грошові кошти з метою погашення поточних зобов'язань як у міру надходження термінів їх сплати, так і прострочених боргів.

Завданнями управління ліквідністю є:

здійснення діагностики рівня (стану) ліквідності;

оцінювання впливу дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ліквідність підприємства;

управління активами за термінами погашення;

управління вартістю ресурсів, які використовуються для забезпечення ліквідності;

прогнозування потреби в ліквідних коштах.

Для оцінювання ліквідності використовують такі методи, як балансовий і коефіцієнтний. Система балансових рівнянь або балансова модель, яка ґрунтується на групуванні активів за мірою їх ліквідності та групуванні пасивів за мірою терміновості їх оплати. При цьому виділяється чотири групи активів (найбільш ліквідні активи (А1), активи, що швидко реалізуються (А2), активи, що повільно реалізуються (А3), активи, що важко реалізуються (А4), та чотири групи пасивів (найбільш термінові зобов'язання (П1), короткострокові позики (П2), довгострокові позики (П3), постійні пасиви (П4).

Умови абсолютної ліквідності балансу можна подати таким чином:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4.$$

Поточна ліквідність (Пл) відповідно до моделі оцінюється, виходячи із співвідношення:

$$Пл = (A1 + A2) - (P1 + P2).$$

Якщо  $Пл > 0$ , це свідчить про поточну ліквідність балансу підприємства, якщо  $Пл < 0$  – про неліквідність.

Наступною методикою аналізу є розрахунок фінансових коефіцієнтів ліквідності, який розраховується шляхом поетапного зіставлення окремих груп активів з короткостроковими пасивами на основі даних балансу (таблиця).

Таблиця

#### Показники ліквідності підприємства

№ п/п	Показники	Індекс показника	Чисельник	Знаменник	Оптимальне значення
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Кп	Оборотні активи	Поточні зобов'язання	> 1

1	2	3	4	5	6
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшк	Оборотні активи – запаси	Поточні зобов'язання	0,6 – 0,8
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Каб.л	Грошові кошти та їх еквіваленти	Поточні зобов'язання	0,2 – 0,35

За даними балансу (Звіту про фінансовий стан) підприємства (форма № 1) визначають комплекс оцінних показників. У першу чергу, з цією метою використовуються три такі коефіцієнти:

коефіцієнт абсолютної ліквідності – перший рівень платоспроможності, що характеризується можливістю проведення розрахункових операцій за рахунок найбільш ліквідної частини майна підприємства (грошові кошти та поточні фінансові інвестиції);

коефіцієнт швидкої ліквідності – другий рівень, дає змогу оцінити платоспроможність підприємства з урахування суми коштів у розрахунках;

загальний коефіцієнт ліквідності – третій рівень, характеризує платіжні можливості суб'єкта господарювання з урахуванням усієї суми оборотних активів.

У процесі систематизації існуючих пропозицій щодо ліквідності підприємства було виявлено, що більшість вчених до факторів, що впливають на ліквідність підприємства, відносять:

якісну структуру активів за швидкістю їх трансформації в грошові кошти;

структуру джерел коштів за терміном їх погашення;

розмір кінцевого фінансового результату підприємства;

швидкість обертання оборотного капіталу;

забезпеченість підприємства оборотним капіталом та окремими їх елементами тощо.

Отже, автором запропоновано розглядати ліквідність як можливість перетворення оборотних активів у грошові кошти з метою погашення поточних зобов'язань. Описано балансовий і коефіцієнтний методи оцінювання ліквідності. Для покращення показників ліквідності визначено такі заходи:

створення власної ефективної системи управління ресурсами, грамотне розподілення оборотних коштів підприємства;

проведення аналізу структури активів підприємства;

планування фінансової діяльності та здійснення контролю виконання фінансових планів;

збільшення обсягу реалізації продукції, розмірів прибутку і рентабельності шляхом інтенсивного застосування оборотних активів підприємства.

Разом із тим слід зазначити, що для більш детального та точного оцінювання ліквідності підприємства необхідно здійснювати комплексний аналіз показників даної групи, що є напрямом подальших досліджень.

*Наук. керівн. Писарчук О. В.*

**Література:** 1. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев – М. : Финансы и статистика, 2001. – 560 с. 2. Костырко Р. А. Финансовый анализ : учеб. пособ. / Р. А. Костырко. – Х. : Фактор, 2007. – 784 с. 3. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия : учебник / Л. В. Прыкина. – М. : Юнити-Дана, 2002. – 360 с. 4. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 415 с. 5. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрози банкрутства / О. О. Шапурова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8(86). – С. 147–154. 6. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Затвердженого наказом міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [me.kmu.gov.ua](http://me.kmu.gov.ua). – Назва з екрану.

# Зміст

<b>Делюкін П. Д.</b> Стратегія розвитку ринку конкурентоспроможного зерна.....	3
<b>Батуріна Д. М.</b> Стратегічний аналіз зовнішнього середовища нафтопереробних підприємств із використанням методики PEST-аналізу.....	6
<b>Брисіна М. О.</b> Побудова стратегічної карти управління кредитними ризиками.....	8
<b>Борисенко С. С.</b> Формування фінансової стратегії торговельної галузі за допомогою методу SWOT-аналізу.....	12
<b>Адоніна О. Є.</b> Стратегічний аналіз хімічної промисловості України .....	14
<b>Гончарова Ю. С.</b> Формування фінансової стратегії підприємства молокопереробної промисловості на основі використання матричного підходу .....	17
<b>Гелашвілі Г. Г.</b> Система стратегічного управління кредитним ризиком банку.....	19
<b>Гнилицька А. А.</b> Формування антикризової фінансової стратегії підприємства.....	22
<b>Грачова О. О.</b> Напрями підвищення ефективності функціонування металургійних підприємств на прикладі ПАТ "Артемівський завод з обробки кольорових металів" .....	25
<b>Євєнко І. Ю.</b> Стратегічна карта як інструмент процесу управління фінансовими ресурсами банку.....	28
<b>Громико К. К.</b> Стратегічний аналіз у системі управління фінансовою стійкістю ПАТ "Укрсоцбанк" .....	30
<b>Кордиш О. Р.</b> PEST-аналіз макросередовища підприємств машинобудівної галузі України.....	32
<b>Кравченко Д. С.</b> Формування політики розвитку на основі аналізу позиції підприємства у матриці фінансових стратегій .....	34
<b>Ле Хонг Фіонг.</b> Визначення конкурентоспроможності ПАТ "Нововодолазький молокозавод" .....	36
<b>Нгуєн Нгок Ань.</b> Стратегічна карта як інструмент управління фінансовою стійкістю підприємств скляної промисловості.....	39
<b>Пиріг Г. В.</b> SWOT-аналіз харчової промисловості України .....	42
<b>Онимченко Т. І.</b> Стратегія управління оборотним капіталом підприємства.....	45
<b>Дранченко К. В.</b> Формування фінансової стратегії ДП "ХМЗ "ФРЕД" із використанням матричного підходу.....	48
<b>Єрмакова К. В.</b> Стратегічний аналіз торговельної галузі України.....	50
<b>Ковтун А. В.</b> Методичний підхід до визначення стратегічної позиції підприємства транспортної галузі .....	54

<b>Мельничук Т. А.</b> Стратегічне управління кредитними ризиками банку .....	57
<b>Муха А. Г.</b> Стратегічний аналіз авіаційно-ремонтних підприємств із використанням методики SWOT-аналізу.....	59
<b>Підкопаєва Д. П.</b> Формування стратегічного портфеля шляхом побудови матриці Бостонської консультативної групи.....	63
<b>Попова Я. С.</b> Побудова стратегічної карти підприємства на основі використання концепції ЗСП.....	66
<b>Родоманова А. С.</b> Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах .....	68
<b>Розгон А. О.</b> Побудова стратегічної карти реалізації цілей підприємства.....	72
<b>Сараєва О. К.</b> Удосконалення процесу формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку.....	76
<b>Сахновська О. М.</b> Стратегічне управління витратами підприємства.....	80
<b>Селюкова М. О.</b> Місце та роль місії в процесі управління організацією.....	84
<b>Ситник М. Ю.</b> PEST-аналіз як інструмент розробки фінансової стратегії підприємств м'ясопереробної галузі.....	87
<b>Тенчуріна О. Е.</b> Оцінка чинників впливу на стан будівельної галузі України за допомогою PEST-аналізу.....	90
<b>Та Тху Чанг.</b> Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні прибутковістю підприємства.....	93
<b>Тимко О. С.</b> Формування фінансової стратегії електротехнічного підприємства на засадах матриць Франсона – Романа .....	96
<b>Шульгін А. В.</b> Стратегічний аналіз діяльності підприємств машинобудівної галузі.....	99
<b>Доленко Ю. В.</b> Концепція комплексного підходу до стратегічного управління банківським капіталом .....	104
<b>I. Sedlovskyi.</b> Investment Activities in the Ukrainian Banking System.....	108
<b>Боднар Е. В.</b> Психологія маркетинга.....	112
<b>Бухаліна Ю. Ю.</b> Методи оцінки кредитного ризику комерційного банку.....	114
<b>Вінокурова О. О.</b> Забезпечення захисту інформації на підприємстві .....	116
<b>Ермоленко Е. А.</b> Проблемы обеспечения информационной безопасности банковских учреждений .....	118
<b>Єскіна К. А.</b> Фінансова безпека суб'єкта господарювання: фактори впливу та ризики.....	120
<b>Кохан В. В.</b> Система фінансово-економічної безпеки підприємства .....	124
<b>Лазарева А. С.</b> Розробка аналітичного забезпечення фінансової сфери діяльності підприємства фармацевтичної промисловості.....	127
<b>Маруніч А. В.</b> Захист інформації як основна складова економічної безпеки підприємства.....	130
<b>Попович Е. В.</b> Особенности конкурентной разведки в банках и других финансово-кредитных учреждениях .....	133





<b>Роменко К. Ю.</b> Методичні підходи до аналізу фінансового стану підприємства.....	136
<b>Шевченко М. С.</b> Етапи економічного аналізу та їх характеристика.....	138
<b>Яріш П. М.</b> Кадрова безпека підприємства: загрози та шляхи зниження їх впливу.....	140
<b>Анікеєва А. В.</b> Контроль формування і використання кошторису бюджетної установи.....	142
<b>Деменкова А. Е.</b> Основні проблеми нарахування амортизації основних засобів в обліку.....	144
<b>Кривенко А. І.</b> Особливості антикризового управління на малих та середніх підприємствах.....	146
<b>Лысякова А. О.</b> Особенности планирования на предприятиях строительной отрасли.....	149
<b>Собчук А. С.</b> Використання сучасних інформаційних технологій в організації обліку й аналізу розрахунків з оплати праці.....	152
<b>Соханева Я. О.</b> Особенности налогообложения физических лиц в развитых европейских странах.....	154
<b>Сучкова К. М.</b> Особливості документування операцій на будівельних підприємствах та шляхи його поліпшення.....	156
<b>Ткаченко І. В.</b> Організація та контроль дебіторської заборгованості.....	159
<b>Халваши І. Т.</b> Удосконалення внутрішнього контролю поточних зобов'язань на підприємстві.....	161
<b>Юрченко І. С.</b> Теоретичні підходи до визначення та оцінювання ліквідності підприємства.....	163