

Харківський національний  
економічний університет

**Управління  
розвитком**

*Збірник наукових робіт*

№ **18**(158) 2013

*видається щомісячно*

*Харків · ХНЕУ · 2013*

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

Затверджено на засіданні  
вченої ради університету,  
протокол № 3 від 28.10.2013 р.

### Редакційна колегія

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

**Афанасьєв М. В.** — канд. екон. наук, професор ХНЕУ

**Внукова Н. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

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

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

**Дорошніа М. С.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

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

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

**Кизим М. О.** — докт. екон. наук, професор

Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України

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

**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 (Россія)

**Левікин В. М.** — докт. техн. наук, професор

Харківського національного університету радіоелектроніки

**Лутай Л. А.** — докт. екон. наук, професор

Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

**Малярець Л. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

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

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

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

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

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

**Сєдова Л. М.** — відповідальний секретар

**Чернов В. Г.** — докт. екон. наук, професор

Владимирського державного університету (Россія)

**Чухрай Н. І.** — докт. екон. наук, професор

Національного університету "Львівська політехніка"

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

**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 Wienn" (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 Wienn" (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)

### Поштова адреса

#### засновника і видавця:

61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Головний редактор **Пономаренко В. С.**

Конт. телефон: (057)702-03-04

### Поштова адреса редакції:

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

Зав. редакції **Сєдова Л. М.** (057)702-07-38

Редакція (057)702-07-28

Випусковий редактор — **Пушкар І. П.**

Редактори: **Бутенко В. О., Зобова З. В., Луніна О. М.,**

**Полежаєва О. В., Семенова І. М.**

Комп'ютерна верстка — **Топчій М. О.**

**E-mail:** vydav@ksue.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 03.10.2013 р.

Формат 84×108 1/16, Папір MultiCopy.

Ум.-друку арк. 215. Обл.-вид. арк. 27,09. Зам. № 468.

Ціна договірна.

Видавець і виготовник — видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

Дк № 481 від 13.06.2001 р.

© Харківський національний економічний університет, 2013.

© Видавництво ХНЕУ,  
дизайн обкладинки, 2013.

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

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

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

*Аннотация. Рассмотрены основные составляющие части внешней среды в соответствии с PEST-анализом. Определены основные факторы влияния внешней среды на предприятия полиграфической отрасли. Выявлены значимость и характер влияния выделенных факторов на стратегию предприятия.*

*Annotanion. The main components of the environment, in accordance with the PEST-analysis, were considered. The main factors of influence of the environment on the enterprises of the printing industry were identified. The importance and nature of the influence of the selected factors on the strategy of the company were revealed.*

*Ключові слова: стратегічний аналіз, PEST-аналіз, зовнішнє середовище, поліграфічна галузь.*

Кожне підприємство функціонує в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають можливості та обмеження для його діяльності. У ході функціонування підприємства відбувається безперервний процес обміну із зовнішнім середовищем, що є необхідною умовою підтримки потенціалу та виживання підприємства.

В умовах нестабільності та мінливості економіки дуже важливим для кожного суб'єкта господарювання є своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі та швидке пристосування до них. Цьому сприяє заздалегідь проведений стратегічний аналіз середовища існування підприємства. Тому актуальним буде проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища із застосуванням одного з методів, а саме PEST-аналізу для поліграфічної галузі України.

Метою даної роботи є за допомогою PEST-аналізу висвітлити основні загрози та можливості, які зумовлені зовнішнім середовищем, для підприємств поліграфічної галузі, що функціонують в Україні.

Вивченню зовнішнього середовища та взаємовідносин підприємства з ним приділяли увагу в своїх працях такі вчені, як: Дж. Гелбрейт, У. Ділл, А. Томпсон, М. Портер, С. Віханський та ін.

PEST-аналіз базується на вивченні впливу факторів зовнішнього середовища за такими напрямками: політика, економіка, соціально-культурні особливості та технологічне середовище.

Важливість вивчення політичного фактора полягає в необхідності чіткого розуміння намірів органів державної влади стосовно розвитку суспільства та засобів, за допомогою яких держава буде реалізовувати свою політику.

Українська сучасність характеризується нестабільністю правового середовища, регулярними внесеннями змін до законів та інших нормативних документів. У зв'язку з цим, будь-якому суб'єкту господарювання доводиться постійно пристосовуватися до нових законодавчих актів, що потребує додаткових накладних витрат, пов'язаних із приведенням до відповідного стану звітних документів підприємства, проведення семінарів та навчань щодо застосування нових норм законів, користування послугами юристів тощо. Часті зміни в законодавстві спричиняють можливу появу у підприємства штрафних санкцій у зв'язку з неправильним трактуванням нормативного акта, не дотримання термінів виконання зобов'язань з цієї причин та інших порушень, пов'язаних зі сплатою податків та зборів.

Політичним фактором, який впливає на вітчизняні підприємства поліграфічної галузі, є нестабільність уряду. Зміна керуючої політичної сили призводить до перебудови в усіх державних структурах, органах місцевого самоврядування, в податковій та фінансовій системах, тобто відбувається повна зміна політичного середовища функціонування суб'єктів господарювання.



Проте з іншого боку, згідно з Законом України "Про видавничу справу" держава підтримує видавництва, видавничі організації, поліграфічні та книготорговельні підприємства, які випускають або розповсюджують не менше 50 % продукції державною мовою, шляхом надання пільг щодо сплати податків та зборів. Така підтримка надається і при вивезенні видавничої продукції, випущеної в Україні [1, с. 6].

Так, згідно з Податковим кодексом України, тимчасово, до 1 січня 2015 року видавництва, видавничі організації, підприємства поліграфії звільняються від податку на прибуток, отриманого від діяльності з виготовлення на території України книжкової продукції, окрім продукції еротичного характеру [2, с. 18]. Також звільняються від податку на додану вартість операції з виконання робіт та поставки послуг у видавничій діяльності, діяльності з розповсюдження видавництвами, видавничими організаціями, підприємствами поліграфії, розповсюдниками книжкової продукції, виробленої в Україні, операції з виробництва книжкової продукції, учнівських зошитів, підручників та навчальних посібників українського виробництва, а також операції з поставки книжкової продукції, виробленої в Україні, окрім реклами, послуг з розміщення матеріалів рекламного та еротичного характеру та видань рекламного й еротичного характеру [2, с. 6].

Державна підтримка проявляється і в зниженні податку на прибуток з 25 % до 2011 року до 19 % у 2013 році і 16 % з 1 січня 2014 року [2, с. 10].

Іншим важливим фактором для підприємств поліграфічної галузі є членство України в Світовій організації торгівлі (СОТ) з 2008 року, що вимагає від поліграфічних підприємств дотримання міжнародних стандартів і застосування нових методів залучення та утримання клієнтів. Вхідження до СОТ надає для держави певні переваги, проте зростає конкуренція для вітчизняних товарів та послуг. Зокрема, для залучення та утримання клієнтів поліграфічних підприємств їм недостатньо використовувати новітні технології друку, обов'язковим елементом стає розвиток маркетингу, створення систем лояльності, налагодження бізнес-процесів у компанії, міжнародна сертифікація [3].

Проблемою вітчизняної поліграфії є і відсутність імпорتنих обмежень на фоні відсутності мовних бар'єрів із сусідськими державами. Внаслідок цього ринок заповнений імпортними книжками з Росії та Білорусії. Іноземним підприємствам також вигідно відкривати філіали на території України та створювати власні розповсюджувальні мережі, що значно підвищує конкуренцію в галузі та знижує попит на вітчизняну продукцію [4].

Основна причина вивчення економічних факторів під час проведення PEST-аналізу є створення картини розподілу ресурсів, доступ до яких є найважливішою умовою функціонування підприємства.

Одним із визначних економічних факторів зовнішнього середовища для підприємства є діяльність його конкурентів. Станом на 2008 рік в Україні нараховувалося близько 5 тисяч поліграфічних підприємств, які пропонують різні види послуг. Пороги входу на ринок поліграфії є невисокими, тому реальних учасників ринку набагато більше і їх кількість постійно зростає завдяки появі на ринку невеликих суб'єктів господарювання, що надають послуги друку [5].

Іншим економічним фактором, що впливає на розвиток поліграфії в Україні є обсяг інвестицій у галузь, який, за даними Держкомстату, в попередні роки складав лише 0,2 % від загального об'єму інвестицій в економіку країни, що становить близько 3 млн доларів [6]. Такі низькі показники пояснюються нестабільністю політичної та правової ситуації в країні, і як наслідок – неможливістю підприємств гарантувати прибутковість інвестиційного проекту та стабільний дохід на інвестиції.

Для підприємств поліграфічної галузі важливим є наявність на ринку праці кваліфікованої робочої сили. Проте в Україні для даної галузі спеціалістів готують лише два вищі навчальні заклади: Національний технічний університет України "КПІ" в Києві та "Львівська політехніка" у Львові. Тому існує дефіцит кваліфікованих працівників поліграфічної галузі, а послуги спеціалістів галузі експлуатації високотехнологічного поліграфічного обладнання є доволі дорогими [5].

Для успішного функціонування та розвитку підприємству необхідно використовувати не лише власні кошти, а й залучати довгострокові позики. Вартість банківських позик у 2012 році досягала 25 – 30 % річних при дефляції в 0,2 %, що практично загальмувало кредитування економіки та знизило її розвиток до нуля з 5,2 % у 2011 році. На сьогодні вартість кредиту для юридичних осіб становить 18 – 20 % залежно від банку, проте, на думку спеціалістів, ставки, за яких підприємства зможуть нормально працювати та обслуговувати кредиторську заборгованість, складають 15 – 16 % [7].

Ще одним фактором, який впливає на фінансові результати поліграфічних підприємств, є нестабільність валютного курсу. Внаслідок необхідності придбання закордонного поліграфічного обладнання для підтримки конкурентоспроможності, підприємствам доводиться залучати кредити в іноземній валюті. З початком фінансової кризи курс долара США злетів з 5,01 до 7,14 грн за долар, а курс євро з 6,53 до 10,59 грн за євро за півтора місяці [8], що спричинило значні втрати для підприємств, які мали іноземні кредити. На сьогодні курс валют є відносно стабільним, проте підприємства галузі ще й досі оговтуються від кризи.

За допомогою такої компоненти PEST-аналізу, як соціально-культурні тенденції визначаються ціннісна орієнтація населення, ставлення людей до роботи та якості життя, рівень освіченості населення тощо. Саме соціально-культурні тенденції формують споживчі переваги і величину попиту на продукцію підприємства, забезпечуючи йому можливість реалізувати її.

Серед соціально-культурних тенденцій, які впливають на діяльність поліграфічного підприємства, можна виділити рівень моральності та освіченості населення країни. На думку О. Афоніна, президента Української асоціації видавців і розповсюджувачів книг, моральний, духовний та освітній рівень українців падає, про що свідчать статистичні дані: середньостатистичний німець за рік купує книжок на 119 євро, у маленькій п'ятиміській Фінляндії, яка за освіченістю вважається



сьогодні першою країною відповідно до рейтингів ЮНЕСКО, громадянин у середньому купує книжок на 105 євро, у Південній Кореї, яка серед лідерів у технологічному та науковому розвитку, – в межах 95 євро, в Польщі – на 32 євро, а середньостатистичний українець за рік купує книжок на 2,9 євро [9].

Соціологічні дослідження, проведені Research & Branding Group, показують, що 50,9 % українців зовсім не читають книг. Із тих, хто читають, 86,7 % віддають перевагу традиційним паперовим книгам, а інші електронним гаджетам та аудіокнигам [9].

За даними Держкомстату, питома вага витрат домогосподарств на задоволення культурних потреб, у тому числі придбання книг та відпочинок, за останні роки становить 2,4 %.

За результатами соціологічного дослідження, проведеного підприємством "ГФК Юкрейн" за ініціативою Міжнародного фонду "Відродження" в рамках проекту "Дослідження книжкового ринку", 58 % українців протягом останніх трьох місяців не купували книг взагалі, одну книгу купили 42 %, 37 % за декаду придбали одну книгу, 16 % – дві, 14 % – три, по 10 % – чотири та п'ять, 9 % – від шести до десяти, а лише 4 % – більш за десять книг. Основними причинами низького попиту на книги є нестача коштів (19 %), висока вартість необхідних видань (11 %), відсутність потреби в книжковій продукції взагалі (50 %) та те, що книги українською мовою є менш популярними порівняно з російськомовними виданнями (38 % книжок, куплених українцями протягом трьох місяців, видані українською мовою, 60 % – російською, 2 % – іншими мовами) [10].

Попит на друковану продукцію змінюється і від рівня доходів населення. Відповідно до даних Держкомстату України, реальна заробітна плата громадян України щоквартально зростає, а середньомісячний наявний дохід у розрахунку на одну особу становив на кінець 2012 року 1 994,3 грн [6]. Проте реальна ситуація характеризується тим, що велика частка населення отримує заробітну плату на рівні мінімальної – 1 147 грн, яка складає прожитковий мінімум. Зважаючи на вартість книжок, багато українців не можуть собі дозволити придбати книжку чи іншу друковану продукцію: журнали, періодичні видання тощо.

Розвиток людини і надані їй сучасною поліграфією технічні можливості призводять до скорочення тиражів звичайних книг і журналів, проте при збільшенні кількості їхніх назв. Людина очікує від поліграфіста підвищення якості видання, збільшення барвистості, скорочення терміну розширення асортименту видань. Тому підприємства поліграфії повинні постійно регулювати свої стратегічні та оперативні цілі, вирішувати завдання для задоволення потреб споживачів [11].

Аналіз технологічної компоненти дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки та техніки здійснює на виробництво та збут продукції.

Розвиток поліграфічної галузі в Україні стимулюється високою вартістю типографічного обладнання, яке, для підтримки конкурентоспроможності, необхідно закуповувати закордоном. Ціна нового устаткування для високоякісного друку складає сьогодні не менше 1 млн доларів, що для багатьох підприємств є непосильним, зважаючи і на високу вартість позикових ресурсів [5].

Постійний розвиток поліграфічного обладнання спрощує та скорочує процес виробництва поліграфічної продукції, максимально автоматизує його, пришвидшує швидкість та якість друку. Сьогодні виробники поліграфічного обладнання спрямовують свої сили на вдосконалення обладнання на замовлення, яке дозволяє використовувати його для друку невеликих обсягів продукції. Іншим напрямом розвитку поліграфічного устаткування є створення цифрових носіїв, цифрового паперу, який започаткує нову еру в електронних засобах читання [11]. Підприємствам галузі, в свою чергу, для успішного функціонування на ринку, необхідно своєчасно реагувати на потреби споживачів та оновлювати технологічну базу відповідно до сучасних тенденцій.

Людство вступає в еру інформаційного суспільства, відбувається масова комп'ютеризація життя людей, поява глобальних інформаційних мереж типу Інтернет, багато іншого, що призводить до зміни інтересів людини, її світогляду і потреби. У результаті з'явилися зовсім нові типи видань – мультимедійні видання, в яких беруть участь не тільки папір і фарби, а й нові носії, серед яких можна назвати CD-ROM, відео- та аудіоносії інформації, анімації [11].

Таким чином, на основі викладеного матеріалу було створено матрицю PEST-аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

#### PEST-аналіз поліграфічної галузі України

Політика	Економіка
1. Нестабільність правового середовища. 2. Нестабільність політичної ситуації. 3. Державна підтримка поліграфії. 4. Членство України в СОТ. 5. Відсутність імпорتنних обмежень на друковану продукцію	1. Зростання конкуренції. 2. Низький рівень інвестицій в галузь. 3. Дефіцит спеціалістів. 4. Висока вартість банківських кредитів. 5. Нестабільність валютного курсу
Соціально-культурні тенденції	Технологічні інновації
1. Зниження рівня моральності й освіченості населення України. 2. Низький рівень платоспроможності населення. 3. Зміна вимог споживачів до поліграфічної продукції	1. Висока вартість типографічного обладнання. 2. Безперервний розвиток технологій друку та устаткування для нього. 3. Масова комп'ютеризація життя



Таким чином, в табл. 1 узагальнені фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування поліграфічних підприємств у сучасних вітчизняних умовах господарювання.

Деталізація характеру впливу наведених факторів на діяльність підприємств поліграфічної галузі відбувалося з використанням методики, запропонованою консультативною фірмою з Ліверпуля Renewal Associates [12] (табл. 2).

Таблиця 2

**Поглиблений PEST-аналіз поліграфічної галузі України**

Група факторів	Фактор	Відносна важливість впливу фактора				Вплив на стратегію підприємства
		У часі	За типами	За динамікою	Відносна значущість фактора	
1	2	3	4	5	6	7
Політика	Нестабільність правового середовища	N/F	-	>	Very important	Штрафи, додаткові витрати на юридичні послуги
	Нестабільність політичної ситуації	N/F	-	>	Important	Суворіше дотримання норм закону
	Державна підтримка поліграфії	N/F	+	<	Very important	Максимальне використання переваг від додаткових пільг
	Членство України в СОТ	N/F	+	>	Significant	Дотримання стандартів якості, сертифікація продукції, можливість виходу на нові ринки
	Відсутність імпорتنних обмежень на друковану продукцію	N/F	-	=	Significant	Посилення рекламної кампанії, постійне розширення збутової мережі
Економіка	Зростання конкуренції	N/F	-	>	Significant	Підвищені витрати на утримання та залучення клієнтів, підвищення якості, перегляд цінової політики в бік зниження
	Низький рівень інвестицій у галузь	N	-	>	Significant	Орієнтування на власні джерела фінансування, можлива розробка бізнес-проектів
	Дефіцит спеціалістів	N/F	-	=	Important	Створення центру навчання спеціалістів
	Висока вартість банківських кредитів	N	-	=	Important	Переважне використання фінансового лізингу
	Нестабільність валютного курсу	F	-	>	Significant	Відмова від залучення кредитів в іноземній валюті, страхування валютних ризиків
Соціально-культурні тенденції	Зниження рівня моральності й освіченості населення України	F	-	>	Significant	Проведення соціальних заходів для підвищення інтересу населення до читання
	Низький рівень платоспроможності населення	N/F	-	=	Significant	Пошук шляхів зниження собівартості продукції
	Зміна вимог споживачів до поліграфічної продукції	F	-	>	Important	Моніторинг інтересів споживачів та ринку поліграфічного обладнання



1	2	3	4	5	6	7
Технологічні інновації	Виска вартість типографічного обладнання	N/F	-	>	Significant	Використання фінансового лізингу
	Безперервний розвиток технологій друку та устаткування для нього	F	+	>	Unimportant	Пошук шляхів оновлення устаткування
	Масова комп'ютеризація життя	N/F	-	>	Unimportant	Розробка нової продукції з використанням комп'ютерних технологій

Для цілей аналізу використовувалися такі позначення:

у часі: N – впливає в теперішньому і, скоріше за все, закінчить впливати в найближчі 6 – 12 місяців; N/F – впливає і продовжить впливати більше, ніж за 6 – 12 місяців; F – зараз не впливає, але впливатиме в майбутньому;

за типом: "-" – негативний вплив; "+" – позитивний вплив;

за динамікою: ">" – впливає та збільшує вплив; "=" – впливає з постійною значущістю; "<" – впливає та зменшує вплив;

відносна значущість фактора: critical – фактори, які загрожують існуванню компанії або потребують серйозного перегляду місії компанії та її цілей; very important – фактори, що, найбільш вірогідно, викликають зміни в діяльності підприємства, її операційній структурі, зовнішніх взаємовідносинах, правилах та установках, але без зміни її основних цілей та місії; important – фактори, що тягнуть за собою деякі зміни в діяльності та структурі підприємства; significant – фактори, що впливають на діяльність підприємства, але без вагомих змін в її організаційній структурі; unimportant – фактори, що не здійснюють значного впливу на підприємство [12].

Отже, проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що для сучасних поліграфічних підприємств України існує дуже багато загроз, основною причиною яких є нестабільне політичне становище та низький розвиток економіки держави. У зв'язку з цим, основною вимогою для успішної діяльності підприємства стає його гнучкість та здатність швидко та вчасно пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Проте відповідно до оцінки значущості факторів, можна зазначити, що жодний з них не загрожуює існуванню підприємства, за умови прийняття зважених стратегічних та оперативних рішень на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Зважаючи на актуальність стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства для забезпечення ефективності його діяльності гостро зростає необхідність подальшого дослідження даної тематики.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Про видавничу справу : Закон України від 05.06.1997 р. №318/97-ВР (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/318/97%D0%B2%D1%80>. 2. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. 3. Карч Д. Готова ли украинская типография к вступлению в ВТО [Электронный ресурс] / Д. Карч. – Режим доступа : <http://b2blogger.com/articles/review/177.html>. 4. Индутна К. И. Развитие книгоиздательской сферы в Украине [Электронный ресурс] / К. И. Индутна. – Режим доступа : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ep/2010\\_2/10\\_Indutna.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ep/2010_2/10_Indutna.pdf). 5. Лебеденко М. С. Особенности развития полиграфического рынка Украины / М. С. Лебеденко // Экономический простор. – 2009. – № 3. 6. Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk>. 7. Заоблачные цены на кредиты в Украине в 2013 году упадут [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://finance.bigmir.net/news/finance/28108\\_Zaoblachnie\\_ceni\\_na\\_kredit\\_v\\_Ukraine\\_v\\_2013\\_godu\\_upadyt\\_opros\\_Reuters](http://finance.bigmir.net/news/finance/28108_Zaoblachnie_ceni_na_kredit_v_Ukraine_v_2013_godu_upadyt_opros_Reuters). 8. Національний банк України. Офіційне Інтернет-представництво. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>. 9. Німці витрачають на книжки в 40 разів більше за українців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://litakcent.com/2012/12/27/nimci\\_vytrachajut\\_na\\_knyzhky\\_v\\_40\\_raziv\\_bilshe\\_za\\_ukrajinciv/](http://litakcent.com/2012/12/27/nimci_vytrachajut_na_knyzhky_v_40_raziv_bilshe_za_ukrajinciv/). 10. Про схвалення Концепції Державної цільової національно-культурної програми популяризації вітчизняної видавничої продукції та читання на 2014 – 2018 роки : Розпорядження КМУ від 10.04.2013 р. № 257 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/257\\_2013\\_%D1%80](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/257_2013_%D1%80). 11. Нові ринки поліграфії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nidat.co.ua/nashi\\_posluzhy/poligrafija\\_konsalting/3653\\_nov\\_rinki\\_polgrafyi.html](http://nidat.co.ua/nashi_posluzhy/poligrafija_konsalting/3653_nov_rinki_polgrafyi.html). 12. Renewal Associates, LLC [Electronic resource]. – Access mode : <http://renewalassociates.com/Selecting.html>. 13. Більше половини українців взагалі не читають книг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://dt.ua/UKRAINE/bilshe\\_polovini\\_ukrayinciv\\_vzagali\\_ne\\_chitayut\\_knig\\_119755.html](http://dt.ua/UKRAINE/bilshe_polovini_ukrayinciv_vzagali_ne_chitayut_knig_119755.html).



Студент 3 курса  
факультета учета и аудита ХНЭУ

## **ВИДЫ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

*Аннотация. Рассмотрены различные варианты классификаций методов, видов, форм и направлений экономического анализа, а также способы их практического применения в анализе для достижения конкретных целей и аналитических возможностей.*

*Анотація. Розглянуто різні варіанти класифікацій методів, видів, форм і напрямів економічного аналізу, а також способи їх практичного застосування в аналізі для досягнення конкретних цілей і аналітичних можливостей.*

*Annotation. Various options of classifications of methods, types, forms and the directions of the economic analysis, and also ways of their practical application in the analysis for achievement of specific goals and analytical opportunities are considered.*

*Ключевые слова: вид, форма, метод, прием, экономический анализ, признак, классификация.*

В научной литературе экономический анализ классифицируется по разным признакам, которые определяют, в первую очередь, содержанием процесса управления, характером объекта анализа, уровнем управления, содержанием и полнотой изучаемых явлений, периодичностью проведения анализа, способами изучения объектов.

Цель работы заключается в выделении отдельных классификационных признаков разделения анализа на виды, формы и направления анализа и определении их аналитических возможностей.

Проблеме разделения анализа по отдельным классификационным признакам посвящены работы Бутинца Ф. Ф., Волковой О. Н., Ковалева В. В., Петрова В. И., Савицкой Г. В., Чумаченка Н. Г., Савченка А. П., Корнеева В. Г., Баканова М. И., Мельника М. В., Шеремета А. Д. и ряда других ученых.

На практике отдельные виды экономического анализа в чистом виде встречаются редко, но знание важнейших принципов их организации и методов необходимо. На каждом уровне управления ежедневно принимается множество решений, для обоснования которых обычно используются различные виды, формы и направления экономического анализа.

Основным элементом метода любой науки является ее научный аппарат. В настоящее время практически невозможно обособить приемы и методы какой-либо науки как присущие исключительно ей, наблюдается взаимопроникновение научных инструментариев различных наук. В экономическом анализе также могут применяться различные методы, разработанные изначально в рамках той или иной экономической науки.

В основе различных классификаций лежат разные признаки. Одним из наиболее информативных, как считают Ковалев В. В. и Волкова О. Н., представляется деление приемов и методов по степени их формализуемости, то есть по тому, возможно ли и в какой степени можно описать данный метод с помощью неких формализованных, в первую очередь математических, процедур. Следуя этой логике, все аналитические методы могут быть подразделены на неформализованные и формализованные. Неформализованные методы основаны на описании аналитических процедур на логическом уровне, а не на строгих аналитических зависимостях. Применение этих методов характеризуется определенным субъективизмом, поскольку большое значение имеют интуиция, опыт и знания аналитика.

К неформализованным методам относятся: разработка системы показателей, метод сравнений, построение аналитических таблиц, прием детализации, метод экспертных оценок, методы ситуационного анализа и прогнозирования.

К формализованным (математическим) относятся методы, в основе которых лежат достаточно строгие формализованные аналитические зависимости. Известны десятки этих методов, они составляют второй уровень классификации. В этом уровне выделяют: классические методы экономического анализа, традиционные методы экономической статистики, математико-статистические методы изучения связей, методы финансовых вычислений, методы теории принятия решений.





Ковалев В. В. и Волкова О. Н. в первую группу (классические методы экономического анализа) включают: балансовый метод, методы детерминированного факторного анализа (цепных подстановок, арифметических разниц, метод выявления изолированного влияния факторов, дифференциальный, интегральный и логарифмический методы) и прогнозирование на основе пропорциональных зависимостей [1].

Среди традиционных методов экономической статистики выделяются: метод средних величин, метод группировок, элементарные методы обработки расчетных данных, индексный метод.

Математико-статистические методы изучения связей включают: корреляционный, регрессионный, дисперсионный, кластерный анализ.

Методы теории принятия решений объединяют метод построения дерева решений, линейное программирование и анализ чувствительности.

Среди способов экономического анализа Савицкая Г. В. выделяет традиционные способы, которые широко применяются и в других дисциплинах для обработки и изучения информации. К ним относятся: способы сравнения, графический, балансовый, средних и относительных величин, аналитических группировок.

Для изучения влияния факторов на результаты хозяйственной деятельности и подсчета резервов в анализе применяются способы: детерминированного факторного анализа, стохастического факторного анализа и оптимизации показателей.

Основными способами детерминированного факторного анализа являются: цепные подстановки, индексный метод, абсолютные и относительные разницы, интегральный метод, пропорциональное деление и логарифмирование. Среди способов стохастического факторного анализа выделяют: корреляционный, дисперсионный, компонентный и многомерный факторный анализ [2].

Шадрина Г. В. к способам оптимизации показателей относит: экономико-математические методы, программирование, теорию массового обслуживания, теорию игр и исследование операций. Применение тех или иных способов зависит от цели и глубины анализа, объекта исследования и технических возможностей [3].

Каждый из данных методов (рисунок) имеет право на свое существование, так как невозможно обойтись без применения какого-либо, более подходящего для вашего предприятия, метода. Ведь данные методы позволяют при использовании их получить всю необходимую информацию о деятельности предприятия, сделать правильные выводы и принять успешное решение.

Наиболее подходящим приемом экономического анализа является прием сравнений, который позволяет оценивать уровни выполнения плана, нормативов, стандартов и динамику развития. В экономическом анализе сравнение используют как основной или как дополнительный способ разрешения многих его задач.

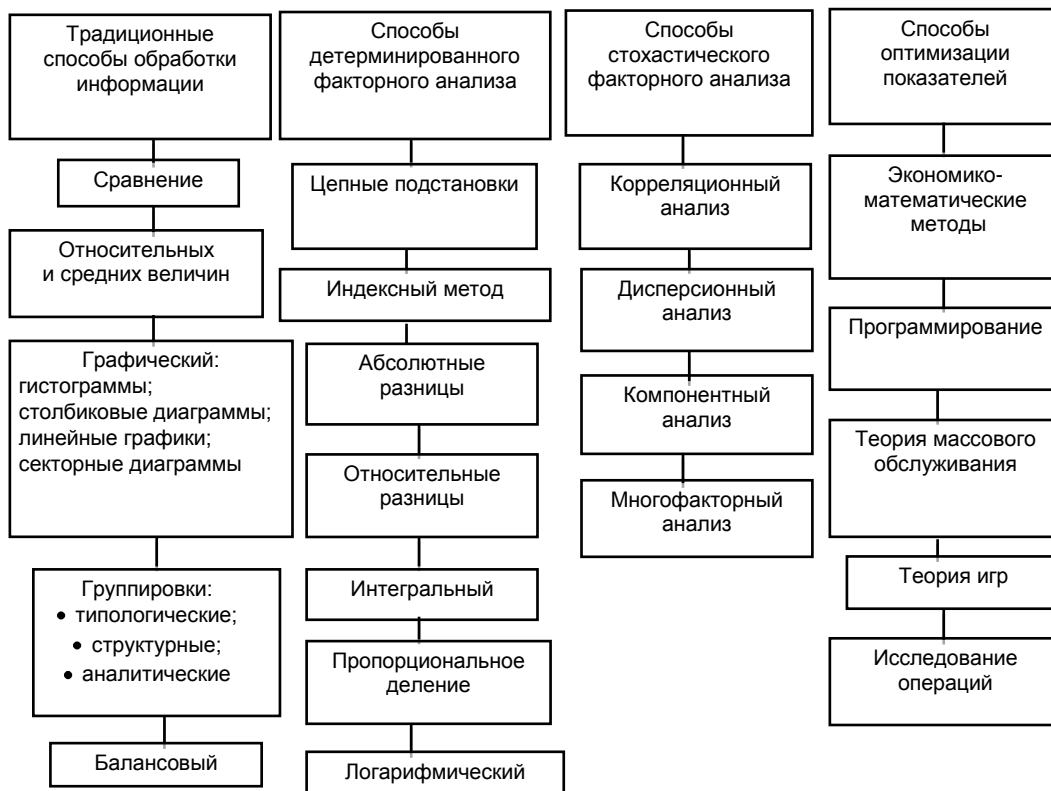


Рис. Методы экономического анализа [2]



Балансовый метод широко используется в экономической работе – в бухгалтерском учете, статистике, планировании. В экономическом анализе он используется там, где имеет место строго функциональная зависимость: обеспеченность предприятия трудовыми, материальными, финансовыми ресурсами, основными средствами, рабочим временем и так далее, а также определение полноты их использования [4].

Достаточно распространенным является применение метода цепных подстановок и основанного на их математическом преобразовании способа абсолютных разниц или относительных величин частных показателей. Баканов М. И. отмечает, что преимуществами метода являются: простота счета, минимум первичной информации для анализа.

К недостаткам метода он относит: зависимость силы влияния фактора от места расположения фактора в цепном ряду, сложность построения цепного ряда.

В экономическом анализе находят применение четыре разновидности метода цепных подстановок: последовательной подстановки плановых величин фактическими; абсолютных разниц; относительных величин (разниц в процентах); индексный, логарифмический, модульный [5].

Прием группировок используется в анализе для выявления связи между отдельными экономическими явлениями с целью изучения структуры, состава и динамики развития, определения средних величин и их содержания.

Ковалев В. В. утверждает, что использование графиков является немаловажным, так как они дают целостную картину анализируемых процессов и явлений, наглядно характеризуют связи и зависимости между явлениями, тенденции их развития и т. п.

Достаточно часто в экономическом анализе применяются графики: сравнения одноименных показателей, структуры того или иного явления, Варзара (взаимосвязанных показателей), динамики, Ганта, сопоставления затрат и объема [6].

Согласно мнению Чумаченко Н. Г., неотъемлемой частью любого анализа являются применение метода пропорционального распределения и использование динамических рядов. Первый метод используется в целях факторного анализа, имеет ряд преимуществ в сравнении с методом элиминирования. Он не требует ранжирования факторов в цепном ряду при расчете силы влияния фактора на изменение признака. Такой метод факторного анализа используется в основном для смешанных моделей. Второй метод позволяет оценить сложившиеся тенденции изменения количественных и качественных показателей деятельности предприятия, то есть ряд абсолютных, относительных, средних величин, характеризующий состояние экономического явления во времени.

В аналитических исследованиях широкое применение приобрели экономико-математические методы, в том числе методы математической статистики, среди которых находится корреляционный анализ. С его помощью можно измерить степень тесноты связи, выявить относительную роль отдельных факторов, установить корреляционную зависимость между исследуемым показателем и факторами, его обуславливающими. Теснота связи характеризуется коэффициентом корреляции.

Обширная группа экономико-математических методов используется для нахождения оптимальных величин изучаемых показателей. К этой группе относятся: математическое программирование, теория массового обслуживания, теория игр и другие, которые изучаются в специальных курсах.

Наиболее широко используемые в анализе методы математической статистики применяются в тех случаях, когда изменение анализируемых показателей можно представить как случайный процесс. Будучи основным средством изучения массовых и повторяющихся явлений, они играют важную роль в прогнозировании поведения экономических показателей. Это практически единственный инструмент исследования, когда связь между анализируемыми характеристиками не детерминированная, то есть не определенная, а стохастическая (случайная) [7].

С точки зрения автора, разнообразие форм, методов и приемов экономического анализа имеет прикладное значение для решения разнообразных прикладных управленческих задач. С другой стороны, каждое управленческое решение требует своего объема аналитических обоснований, что решается возможностью выбора из огромного разнообразия в форме методов анализа, для достижения целей, эффективных обоснованных управленческих решений.

*Научн. рук. Иванченко В. В.*

**Литература:** 1. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Ковалев В. В., Волкова О. Н. – М. : ПБОЮЛ Гриженко Е. М., 2000. – 424 с. 2. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Савицкая Г. В. – 2-е изд., перераб. и доп. – Мн. : Эксперспектива, 1997. – 498 с. 3. Шадрина Г. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебно-методический комплекс / Г. В. Шадрина. – М. : Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 216 с. 4. [http://mfinances.ru/page\\_3\\_46.html](http://mfinances.ru/page_3_46.html). 5. Баканов М. И. Теория экономического анализа : учебник / Баканов М. И., Мельник М. В., Шеремет А. Д. ; под ред. М. И. Баканова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 536 с. 6. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с. 7. Чумаченко Н. Г. Статистико-математические методы анализа в управлении производством США / Н. Г. Чумаченко ; под общ. ред. Ю. П. Васильева. – М. : Статистика, 1973. – 164 с.

## АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЛИКВИДНОСТИ И ИХ ОЦЕНКА

*Аннотация. Исследованы теоретико-методологические аспекты оценки ликвидности баланса, которые представляют одно из приоритетных направлений углубленного анализа финансового состояния предприятия. Представлено оценочное сопоставление различных точек зрения авторов на методике их расчета.*

*Анотація. Досліджено теоретико-методологічні аспекти оцінки ліквідності балансу, які становлять один із пріоритетних напрямів поглибленого аналізу фінансового стану підприємства. Представлено оцінне зіставлення різних точок зору авторів на методиці їх розрахунку.*

*Annotation. The article explored the theoretical and methodological aspects of the evaluation of the liquidity balance, which make one of the priorities of in-depth analysis of the financial condition of the company. An estimative comparison of various viewpoints on the methods of their calculation is given.*

*Ключевые слова: ликвидность, баланс, актив, пассив, анализ хозяйственной деятельности, финансовая отчетность.*

Актуальность определения ликвидности баланса приобретает особое значение в условиях экономической нестабильности, поскольку эффективное управление оборотным капиталом ведет к увеличению доходов предприятия и снижает риск дефицита денежных средств. С помощью оптимального управления денежными средствами, дебиторской задолженностью и товарно-материальными запасами предприятие может максимизировать прибыль и минимизировать свою ликвидность и коммерческий риск.

Среди ученых, занимающихся исследованиями вопросов в данной сфере, следует отметить работы Богдановской Л. А., Ермоловича Е. Е., Кондракова Н. П., Савицкой Г. В., Снитко К. Ф., Сушкевич В. В., Русак Н. А., Шеремета А. Д. и др. Этими учеными сделан значительный вклад теоретических и методических вопросов в области учета и финансового анализа.

Анализ ликвидности баланса показывает, по каким направлениям надо вести эту работу, дает возможность выявить важнейшие аспекты и наиболее слабые позиции в проведенном анализе. В соответствии с этим результаты анализа дают ответы на вопросы каковы важнейших способов улучшения состояния предприятия.

Для определения ликвидности баланса предприятия рассчитывается целая система показателей в виде коэффициентов, отражающих соотношения определенных статей баланса и других видов финансовой отчетности.

Говоря об аналитических коэффициентах ликвидности, Ю. Бригхем и Л. Гапенски не дают определения понятию "ликвидность". Они лишь отмечают, что "основанный на соотношении величины денежных и других текущих активов (оборотных средств) с краткосрочными пассивами (текущими обязательствами) анализ коэффициентов дает быстрый и удобный способ оценки ликвидности" [1, с. 175].

Гораздо более развернутый анализ понятия ликвидности можно найти в работе Бернштейна Л. А. [2, с. 398]. Он пишет, что ликвидность предприятия в краткосрочном периоде "определяется его возможностями покрыть свои краткосрочные обязательства" [2, с. 397]. Собственно же термин "ликвидность", как отмечает автор, "означает способность обратить активы в наличность или получить наличные денежные средства" [2, с. 397].

Также, говоря о применении при анализе финансовой отчетности "коэффициентов ликвидности", Джеймс К. Ван Хорн и Джон М. Вахович мл. определяют ликвидность как "способность актива конвертироваться в денежные средства без значительной потери в цене" [3, с. 256].

Хотя не все авторы, описывая коэффициенты оценки ликвидности и методы их использования в анализе финансового положения компаний, приводят специальные определения понятия "ликвидность". Здесь можно назвать работы Асвата Дамодарана [4, с. 63–70], Кярана Уолша [5, с. 99–103].

Следует обратить внимание на трактовку понятия "ликвидность" французским автором Бернаром Коласом: "чем быстрее актив может быть обращен без потери стоимости в деньги, тем выше его ликвидность" [6].

Рассматриваемые работы отечественных авторов в области анализа бухгалтерской отчетности также можно найти различные трактовки понятия "ликвидность". Существуют как бы два измерения реализации операций купли-продажи, одно измерение характеризует потенциальную способность предприятия рассчитаться по своим краткосрочным обязательствам, второе –



фактическую реализацию этой потенциальной способности. В первом случае речь идет о ликвидности, во втором – о платежеспособности. Существование таких "двух измерений" позволяет Ковалеву В. В. и Ковалеву Вит. В. выделить три самостоятельных понятия – ликвидность актива, ликвидность предприятия и платежеспособность. Под ликвидностью какого-либо актива, понимают его способность трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов. Здесь актив, о ликвидности которого делается суждение, рассматривается как товар [7, с. 264]. Однако авторы обращают внимание, что существует и другое понимание ликвидности, используемое для оценки трансформируемости отдельных оборотных активов в денежные средства в контексте производственно-коммерческой деятельности. В этом случае оборотные активы рассматриваются не как товары, а как элементы естественного технологического процесса. Иными словами, предполагается, что прежде чем средства, иммобилизованные в запасах, будут вновь трансформироваться в денежные средства, они должны последовательно пройти через незавершенное производство, готовую продукцию, дебиторскую задолженность. Один вид оборотных средств последовательно трансформируется в другой вид [7, с. 264–265].

Авторы утверждают, что ликвидность предприятия – это наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств, хотя бы и с нарушением сроков погашения, предусмотренных контрактами. Отсюда, по мнению Ковалева В. В. и Ковалева Вит. В., так как формальным обеспечением кредиторской задолженности считаются оборотные активы, то ликвидность фирмы означает всего лишь формальное превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами, а логика данного утверждения, – такова: если баланс достоверно отражает имущество и финансы фирмы (в частности, это означает, что актив баланса – это потенциальный доход и в нем нет неликвидов), то у фирмы достаточно оборотных средств для расчета со своими кредиторами. Ковалев В. В. и Ковалев Вит. В. отмечают, что ликвидность фирмы – это условное понятие, характеризующее потенциальную способность фирмы рассчитаться в будущем по своим обязательствам, но будет ли иметь место расчет фактически – это уже другой вопрос [7, с. 265].

Таким образом, в интерпретации Ковалева В. В. и Ковалева Вит. В., ликвидность фирмы – это то, что Шеремет А. Д. называет ликвидностью баланса компании [8, с. 321]. Точнее, это ликвидность баланса по Шеремету А. Д., с поправкой на то, что достоверный баланс – это баланс, соответствующий положениям МСФО (критерий доходности при признании активов). Однако здесь сразу следует обратить внимание на то, что и МСФО, и современные отечественные бухгалтерские стандарты предполагают составление баланса на основе допущения непрерывности, что в определенной степени лишает смысла рассуждения о достаточности оборотных средств для покрытия текущих обязательств.

Таким образом, объединив мнения всех авторов, можно сформулировать определение ликвидности – это способность активов трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена [9, с. 203].

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков погашения.

Ликвидность текущих активов зависит от своевременности отгрузки продукции, оформления банковских документов, скорости платежного документооборота в банках, от спроса на продукцию, ее конкурентоспособности, платежеспособности покупателей, форм расчетов и др. [11, с. 103].

Все активы фирмы в зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, можно условно разделить на несколько групп.

1. Наиболее ликвидные активы (A1) – суммы по всем статьям денежных средств, которые могут быть использованы для выполнения текущих расчетов немедленно. В эту группу включают также краткосрочные финансовые вложения.

2. Быстро реализуемые активы (A2) – итог раздела 2 актива баланса за вычетом наиболее ликвидных активов, производственных запасов.

3. Медленно реализуемые активы (A3) – наименее ликвидные активы – это запасы, дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, при этом статья "Расходы будущих периодов" не включается в эту группу.

4. Труднореализуемые активы (A4) – итог раздела 1 актива баланса за вычетом сумм, вошедших в предыдущие группы, плюс сумма 4 раздела актива баланса [10, с. 180].

Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом:

1. Наиболее срочные обязательства (П1) – кредиторская задолженность, расчеты по дивидендам, прочие краткосрочные обязательства, а также ссуды, не погашенные в срок (по данным приложений к бухгалтерскому балансу).

2. Краткосрочные пассивы (П2) – краткосрочные заемные кредиты банков и прочие займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты.

При определении первой и второй групп пассива для получения достоверных результатов необходимо знать время исполнения всех краткосрочных обязательств. На практике это возможно

только для внутренней аналитики. При внешнем анализе из-за ограниченности информации эта проблема значительно усложняется и решается, как правило, на основе предыдущего опыта аналитика, осуществляющего анализ.

3. Долгосрочные и среднесрочные пассивы (ПЗ) – итог 2 и 3 разделов пассива баланса.

4. Постоянные пассивы (П4) – итог раздела 1 пассива баланса.

Различные точки зрения на анализ ликвидности баланса на основе группировки активов и пассивов представлены в таблице.

Таблица

**Сравнение различных точек зрения на анализ ликвидности  
баланса на основе группировки активов и пассивов**

Авторы, ведомства (по литературным источникам)	A1	A2	A3	A4	П1	П2	П3	П4
Алексеева А. И., Васильев Ю. В., Малеева А. В., Ушвицкий Л. И.	С. 250 + + с. 260	С. 240 + + с. 270 + + с. 215	С. 210 + + с. 220 + + с. 135 + + с. 140 – + с. 215 – – с. 216	С. 190 + + с. 230 + + с. 216 – – с. 135 – – с. 140	С. 620 + + с. 660	С. 610	С. 590	С. 490 + + с. 630 + + с. 640 + + с. 650
Банк В. Р., Банк С. В., Тараскина А. В.	С. 250 + + с. 260	С. 240 + + с. 270	С. 210 + + с. 220 + + с. 140 – – с. 216	С. 110 + + с. 120 + + с. 130 + + с. 216 + + с. 230	С. 620 + + с. 660	С. 610	С. 510 + с. 520	С. 490 + + с. 630 + + с. 640 + + с. 650
Гиляровская Л. Т., Лысенко Д. В., Ендовицкий Д. А.	С. 250 + + с. 260	С. 240 + + с. 270	С. 210 + + с. 220	С. 190	С. 620	С. 610 + + с. 630 + + с. 660	С. 590	С. 490 + + с. 640 + + с. 650
Грачев А. В.	С. 250 + + с. 260	С. 240	С. 230 + + с. 270 – – с. 216 – – с. 220	С. 190	С. 620	С. 610	С. 590	С. 490 – – с. 216 – – с. 220
Донцова Л. В., Никифорова Н. А.	С. 250 + + с. 260	С. 240	С. 210 + + с. 220 + + с. 230 + + с. 270	С. 190	С. 620	С. 610 + + с. 630 + + с. 660	С. 590 + + с. 640 + + с. 650	С. 490
Ионова А. Ф., Селезнева Н. Н.	С. 250 + + с. 260	С. 240 + + с. 270	С. 210 + + с. 220 + + с. 230	С. 190	С. 620 + + с. 630 + + с. 660	С. 610	С. 590	С. 490 + + с. 640 + + с. 650
Ковалева А. М., Лапушта М. Г., Скамай Л. Г.	С. 250 + + с. 260	С. 240 + + с. 270	С. 210 + + с. 220 + + с. 230 – – с. 216	С. 190	С. 620 + + с. 630 + + с. 660	С. 611 + + с. 612	С. 590 + + с. 640	С. 490 + + с. 640 + + с. 650 – – с. 216 – – с. 470 (убыток)
Колчина Н. В.	С. 250 + + с. 260	С. 230 + + с. 240 + + с. 270	С. 210 + + с. 140 – – с. 216	С. 190 – – с. 140	С. 620	С. 610 + + с. 630	С. 590	С. 490 + + с. 640 + + с. 650 + + с. 660 – – с. 216
Пласкова Н. С.	С. 250 + + с. 260	С. 240 + + с. 270	С. 210 + + с. 220	С. 190 + + с. 230	С. 620 + + с. 630	С. 610 + + с. 650 + + с. 660	С. 590	С. 490 + + с. 640
Савицкая Г. В.	С. 250 + + с. 260	С. 240 + + с. 215 + + с. 220	С. 211 + + с. 213 + + с. 214	С. 190 + + с. 230 + + с. 216	С. 620 + + с. 660	С. 610	С. 510	С. 490
Шеремет А. Д.	С. 250 + + с. 260	С. 240 + + с. 270	С. 210 + + с. 230 + + с. 135 + + с. 140 – – с. 216 – – с. 510 (ф. 5)	С. 190 + + с. 216 + + с. 510 (ф. 5) – – с. 135 – – с. 140	С. 620 + + с. 630 + + с. 660	С. 610	С. 510	С. 490 + + с. 640 – – с. 216 – – с. 470 (убыток)
			Баланс		Баланс			





Если выполнено неравенство  $A1 > P1$ , то это свидетельствует о платежеспособности организации на момент составления баланса. У организации достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

Если выполнено неравенство  $A2 > P2$ , то быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

Если выполнено неравенство  $A3 > P3$ , то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Выполнение первых трех условий приводит автоматически к выполнению условия  $A4 \leq P4$ . Выполнение этого условия свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, наличия у нее собственных оборотных средств. Баланс считается ликвидным, если  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ , а значит  $A4 \leq P4$ . Невыполнение какого-либо из первых трех неравенств свидетельствует о том, что ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной) [10, с. 179].

В случае, когда одно или несколько неравенств имеют знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. При этом недостаток средств по одной группе активов компенсируется их избытком по другой, хотя компенсация имеет место лишь по стоимостной величине, поскольку в реальной платежной ситуации менее ликвидные активы не могут заместить более ликвидные.

*Научн. рук. Иванченко В. В.*

**Литература:** 1. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхем, Л. Гапенски ; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. – СПб. : Экономическая школа, 1997. – Т. 2. 2. Бернштейн Л. А. Анализ финансовой отчетности / Л. А. Бернштейн. – М. : Финансы и статистика, 1996. 3. Джеймс К. Ван Хорн. Основы финансового менеджмента / Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович мл. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2006. 4. Дамодаран А. Инвестиционная оценка / А. Дамодаран. – М. : Альпина бизнес букс, 2006. 5. Кяран У. Ключевые показатели менеджмента / У. Кяран. – К., 2008. 6. Колас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия / Б. Колас ; пер. с фр. под ред. Я. В. Соколова. – М. : ЮНИТИ, 1997. 7. Ковалев В. В. Анализ баланса или как понимать баланс / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2009. 8. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2009. 9. Гиляровская Л. Т. Экономический анализ : учебник / Л. Т. Гиляровская, Г. В. Корнякова, Г. Н. Соколова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 615 с. 10. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / Г. В. Савицкая. – М. : Новое знание, 2004. 11. Миннибаева К. А. Экономический анализ : учебно-практическое пособие / К. А. Миннибаева. – Белгород : Изд. БГТИ, 2008. – 220 с.

---

**Калініченко А. Ю.**

УДК [005.52:005.33]:005.21

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ SWOT- ТА PEST-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Розглянуто такі методи стратегічного планування, як SWOT- та PEST-аналіз, призначені для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на прикладі ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат".*

*Аннотация. Рассмотрены такие методы стратегического планирования, как SWOT- и PEST-анализ, предназначенные для анализа внешней и внутренней среды предприятия на примере ООО "ВП "Роганский мясокомбинат".*

---

© Калініченко А. Ю., 2013



*Annotation. The article deals with strategic planning methods such as SWOT- and PEST-analysis intended for the analysis of external and internal environment on the example of LLP "VP "Roganskyi mi-asokombinat".*

*Ключові слова: стратегічне управління, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, внутрішнє і зовнішнє середовище.*

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.

При формуванні 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 для підтримки та посилення своєї конкурентоспроможності. Це потребує постійного перегляду відповідей на такі запитання: де тепер знаходиться підприємство, в якому напрямі воно повинно розвиватися в майбутньому, як воно збирається зайняти становище, в якому його хоче бачити керівництво.

Іншими словами, необхідна технологія проведення постійної діагностики ресурсів і можливостей підприємства під впливом зовнішніх чинників. Для цього можуть бути застосовані такі методи стратегічного аналізу, як PEST-аналіз – інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії та SWOT-аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та погрози.

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].

Метою дослідження є проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства з використанням таких методів стратегічного планування, як SWOT- та PEST-аналіз, виявлення факторів зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг і недоліків, а також можливостей та загроз для функціонування підприємства.

Питанням забезпечення формування та реалізації стратегії розвитку підприємств присвячені численні наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Бланка І. А., Духоніна Є. Ю., Лукиної Ю. В., Кіндрацької Г. І., Мостенської Т. Л., Рибінцева В. О., Пітера Ф. Друкера, Томаса Г. Герета та ін. Але досі залишаються невирішеними питання щодо єдиної послідовності етапів процесу формування процедури аналізу та рекомендацій, які б комплексно врахували як кількісні, так і якісні характеристики суб'єкта господарювання.

Назва методу SWOT-аналізу складена із початкових літер об'єктів стратегічного аналізу: S – Strength – сильні сторони; W – Weakness – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози.

Метою SWOT-аналізу є здійснення експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємства і його конкурентоспроможні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку. Як будь-який експертний метод, SWOT-аналіз надає ефективні результати за умови повноти й актуальності отриманої інформації та чіткого розуміння керівництвом стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Проведення SWOT-аналізу підприємства передбачає аналіз поточної ситуації (оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення конкурентних переваг і недоліків) і прогноз майбутнього (прогноз тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів, розробка вимог та рекомендацій, спрямованих на посилення переваг і подолання недоліків кожного з факторів).

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.

Для простішого проведення SWOT-аналізу виконується у формі таблиці, поділеної на чотири сектори. У табл. 1 наведено перелік зовнішніх і внутрішніх факторів для ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат". Сильні сторони підприємства – це те, у чому воно досягло успіхів або якась особливість, котра дасть підприємству додаткові можливості. Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що поки не вдається порівняно з іншими компаніями.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використати для одержання переваги. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використати підприємство. Ринкові загрози – це події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство [2].

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент. 2. Популярність торгової марки. 3. Висока якість продукції. 4. Кваліфікований персонал. 5. Ефективний маркетинг	1. Висока собівартість. 2. Недостатність оборотних засобів. 3. Залежність від зовнішніх кредиторів. 4. Великий об'єм витрат
Можливості	Загрози
1. Розширення сфери діяльності. 2. Використання нових технологій. 3. Збільшення попиту. 4. Розширення збутової мережі. 5. Зниження операційних витрат	1. Збільшення конкуренції. 2. Сезонні коливання. 3. Економічний спад. 4. Підвищення цін на сировину. 5. Обмежувальна політика державних органів

Таким чином, сильними сторонами підприємства є його стійка конкурентна позиція, що сформувалася завдяки високій якості продукції, кваліфікованій роботі персоналу та ефективній рекламній кампанії. Проте високі витрати та собівартість продукції, а також необхідність залучення позикових коштів є слабкими сторонами діяльності підприємства.

На основі встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства й зовнішніми можливостями і загрозами можна розробити та обґрунтувати систему заходів необхідних при формуванні стратегії підприємства. Для цього формується розширена матриця SWOT-аналізу. На перетині розділів утворюються чотири поля: Поле "СiМ" (сила і можливості), Поле "СiЗ" (сила і загрози), Поле "СЛiм" (слабкість і можливості), Поле "СЛiЗ" (слабкість і загрози) (табл. 2).

Після позиціонування факторів середовища було виявлено, що: до критичного стану підприємство можуть призвести вихід у галузь великого числа конкурентів, зниження рівня доходів споживачів, обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення податків і зборів, зростання транспортних тарифів, зміна правил торгівлі. Тому розроблена стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

Таблиця 2

Розширена матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Розширення сфери діяльності. 2. Використання нових технологій. 3. Збільшення попиту. 4. Розширення збутової мережі. 5. Зниження операційних витрат	1. Збільшення конкуренції. 2. Зниження попиту. 3. Сезонні коливання. 4. Економічний спад. 5. Підвищення цін на сировину
Сильні сторони	СiМ	СiЗ
1. Широкий асортимент. 2. Популярність торгової марки. 3. Висока якість продукції. 4. Кваліфікований персонал. 5. Ефективний маркетинг	1. Популярність та широкий асортимент продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 2. Кваліфікація персоналу та високий контроль якості сприятимуть швидкому пристосуванню до ринкових змін. 3. Використання нових технологій дозволить знизити витрати	1. Посилення конкуренції спричинить додаткові фінансові витрати. 2. Конкуренція, державна політика, економічні зміни впливатимуть на стратегію підприємства. 3. Популярність продукції захистить від товарів-субститутів і зміцнить конкурентні переваги. 4. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту, а технічна оснащеність – оперативно пристосуватися до змін
Слабкі сторони	СЛiМ	СЛiЗ
1. Висока собівартість. 2. Недостатність оборотних засобів. 3. Залежність від зовнішніх кредиторів. 4. Великий об'єм витрат	1. Розширення асортименту призведе до збільшення оборотних засобів і витрат. 2. Зниження собівартості при незмінному рівні цін та збільшення завантаження виробничих потужностей дозволить збільшити прибутки	1. Поява нових конкурентів, високі витрати погіршать конкурентну позицію. 2. Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні смаків. 3. Негативні зміни рівня життя населення зменшать попит на продукцію. 4. Несприятлива державна політика, високі розміри податків можуть привести до негативних наслідків

Для оцінки розглянутих факторів та виявлення найбільш значущих із них на основі використання експертних оцінок було складено матрицю Вільсона, за допомогою якої визначають вплив факторів на підприємство (табл. 3) та ймовірність посилення їх впливу.

Значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриці ВВ, ВС, СВ, вважають високими, та їх обов'язково необхідно врахувати при розробці стратегії. Також значну увагу приділяють факторам, що знаходяться на полях ВН, СС хоча їх вплив середній, а значення досить високе.

Таблиця 3

**Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства**

Вплив фактора на діяльність підприємства	Ймовірність посилення впливу фактора на підприємство		
	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ 1. Розширення сфери діяльності. 2. Підвищення цін на сировину	Поле ВС 1. Збільшення попиту. 2. Збільшення конкуренції. 3. Зниження рівня доходів споживачів	Поле ВН 1. Зниження операційних витрат. 2. Висока якість продукції
Середній	Поле СВ 1. Популярність торгової марки. 2. Ефективний маркетинг. 3. Обмежувальна політика державних органів	Поле СС 1. Залежність від зовнішніх кредиторів. 2. Використання нових технологій	Поле СН 1. Сезонні коливання. 2. Кваліфікований персонал
Низький	Поле НВ 1. Економічний спад	Поле НС 1. Поява товарів-субститутів	Поле НН

Для підприємства ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат" після проведеного аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту, збільшення попиту на продукції та підвищення популярності торгової марки.

За допомогою PEST-аналізу здійснюється аналіз макросередовища підприємства, що значною мірою дозволяє розробити фінансову стратегію, яка була б адекватною до умов макросередовища. PEST-аналіз певною мірою виступає як складова SWOT-аналізу, що належить до встановлення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, які впливають на формування можливостей та загроз для підприємства.

При проведенні PEST-аналізу необхідно проаналізувати можливий вплив на діяльність підприємства чотирьох основних факторів макроекономічного середовища: Political політичний; Economic економічний; Social соціальний; Technological технологічний [3].

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається, в першу чергу, для того, щоб мати розуміння про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про кошти, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності [4].

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно перешикуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології [5].

У табл. 4 наведено основні ключові фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Розглянувши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні фактори, а саме попит на продукцію, зміни рівня цін на ринку та залежність від імпоротної сировини, а також політичні фактори, що проявляються у політичній нестабільності та змінах у податковому законодавстві.

Таблиця 4

**PEST-аналіз виробника для ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат"**

Політика	Оцінка впливу	Економіка	Оцінка впливу
1. Зміни в податковому законодавстві. 2. Політична нестабільність	+2	1. Рівень попиту. 2. Дефляція. 3. Коливання валютних курсів. 4. Інфраструктурні та ресурсно-сировинні зміни, залежність від імпоротної сировини	+5
	-2		+1
			-3
			-4
Соціум	Оцінка впливу	Технологія	Оцінка впливу
1. Кадровий дефіцит. 2. Зміна доходів населення. 3. Низький рівень умов праці та техніки безпеки. 4. Демографічні зміни	-2	1. Технологічна відсталість, високий знос основних фондів.	-2
	+2		+3
	-1	2. Швидкість оновлення та освоєння нових технологій	
	-1		



Таким чином, розглянувши можливості ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат", його слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на цілі організації.

Оскільки компанія працює на ринку, що розвивається з сильною конкуренцією, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, яка спрямована на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення на ринок.

*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). 2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с. 3. 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>. 4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 720 с. 5. Кучер В. А. Концептуальні основи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Кучер // Экономика Крыма. – 2011. – № 1. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/EkonK/2011\\_1/2011/econ\\_1\\_2011/310-315.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/EkonK/2011_1/2011/econ_1_2011/310-315.pdf).

---

**Сафіна К. О.**

УДК 336.717:005.21

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ**

*Анотація. Проведено дослідження підходу до формування стратегії розвитку банку на основі моделі стратегічних карт з метою підвищення його прибутковості. Розглянуто збалансовану систему показників, яка забезпечує реалізацію та досягнення єдиної стратегії.*

*Аннотация. Проведено исследование подхода к формированию стратегии развития банка на основе модели стратегических карт с целью повышения его доходности. Рассмотрена сбалансированная система показателей, которая обеспечивает реализацию и достижение единой стратегии.*

*Annotation. The article is concerned with the approach to the bank development strategy based on the model of strategic maps designed to improve its profitability. A balanced scorecard, which provides the implementation and achievement of a common strategy is considered.*

*Ключові слова: управління, прибуток банку, стратегічна карта, BSC, стратегія, розвиток.*

Ефективна робота банківської системи в умовах високої невизначеності макросередовища, лібералізації державного регулювання банківської діяльності, інтернаціоналізації і глобалізації фінансових ринків, посилення конкуренції між операторами фінансових послуг вимагає постійного вдосконалення методів управління, розробки й упровадження нових інструментів і критеріїв своєчасної діагностики найважливіших показників роботи банків, за допомогою яких можна забезпечити формування достатніх фінансових ресурсів і надійність кредитно-депозитних операцій за критерієм мінімальних ризиків вкладників і високої довіри до банків.

В Україні приклади низької ефективності управління комерційними банками через відсутність необхідного рівня зобов'язань перед вкладниками не такі вже й рідкісні. Разом з тим зарубіжна практика ведення банківської справи свідчить, що найбільш успішними банками є ті, які, крім забезпечення нормативних показників, приділяють належну увагу таким основним принципам управління, як: наявність у банків стратегічних цілей з урахуванням потреб клієнтів, підтримка активів і капіталу банку на високому рівні, відповідність організаційної структури і системи внутрішнього контролю стратегії розвитку, постійна робота з підвищення професіоналізму персоналу і корпоративної культури. На жаль, банківський менеджмент в Україні поки що не приділяє належної уваги практичній реалізації цих принципів, віддаючи перевагу отриманню короткострокових, але максимальних доходів, які, до того ж, часто пов'язані з високим рівнем ризиків.

---

© Сафіна К. О., 2013

Питанням розробки та застосування стратегічних карт присвячені численні роботи таких закордонних вітчизняних вчених, як: Р. Каплана, Д. Нортон, І. Бариліук, Н. Лісової, Ю. Поканевича та ін.

Метою статті є дослідження підходу до формування стратегії розвитку банку на основі моделі стратегічних карт з метою підвищення його прибутковості.

Як відомо, управління банками в Україні засноване на моніторингу обов'язкових економічних нормативів регулювання їх діяльності, мінімального розміру регулятивного та основного капіталів залежно від спеціалізації банків, на аналізі фінансового стану за допомогою рейтингових оцінок за системою CAMELS [1]. Фактично діяльність українських банків спрямована на виконання операцій відповідно до одержаної ліцензії. Чіткої програми стратегічного розвитку немає, а тому система управління потребує вдосконалення з урахуванням довгострокової перспективи і змін зовнішнього фінансового середовища, що відбуваються. Більшість успішних зарубіжних банків проводять свою діяльність на принципах стратегічного управління, застосовуючи при цьому систему збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC) Нортон і Каплана.

BSC була розроблена в 1990 році після проведеного Інститутом Нортон дослідження на тему "Показники діяльності організації майбутнього" як система, що всебічно оцінює діяльність корпорацій і банків за допомогою фінансової та нефінансової інформації і в основі якої закладені принципи стратегічного управління [2].

Ця система трансформує місію, бачення і загальну стратегію корпорації (банку) в систему взаємозв'язаних показників. BSC дає змогу на кожному рівні діяльності банку визначити кількісні показники, які дають можливість практично кожному співробітнику банку зрозуміти, що саме він повинен робити для досягнення загальної стратегічної мети.

Основу BSC формують такі чотири елементи, як фінанси (уявлення про банківську устанovu в акціонерів та інвесторів), клієнти (репутація банку в очах клієнтів), внутрішні бізнес-процеси (які саме з них необхідно оптимізувати) та навчання і розвиток (можливості зростання й розвитку банків та їх працівників). Для побудови та ефективної реалізації стратегії управління прибутком банку необхідним є використання компонентів збалансованої системи показників.

Узгоджена взаємодія між складовими елементами збалансованої системи показників відображає послідовність процесу розробки BSC для стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ (рис. 1) [3].

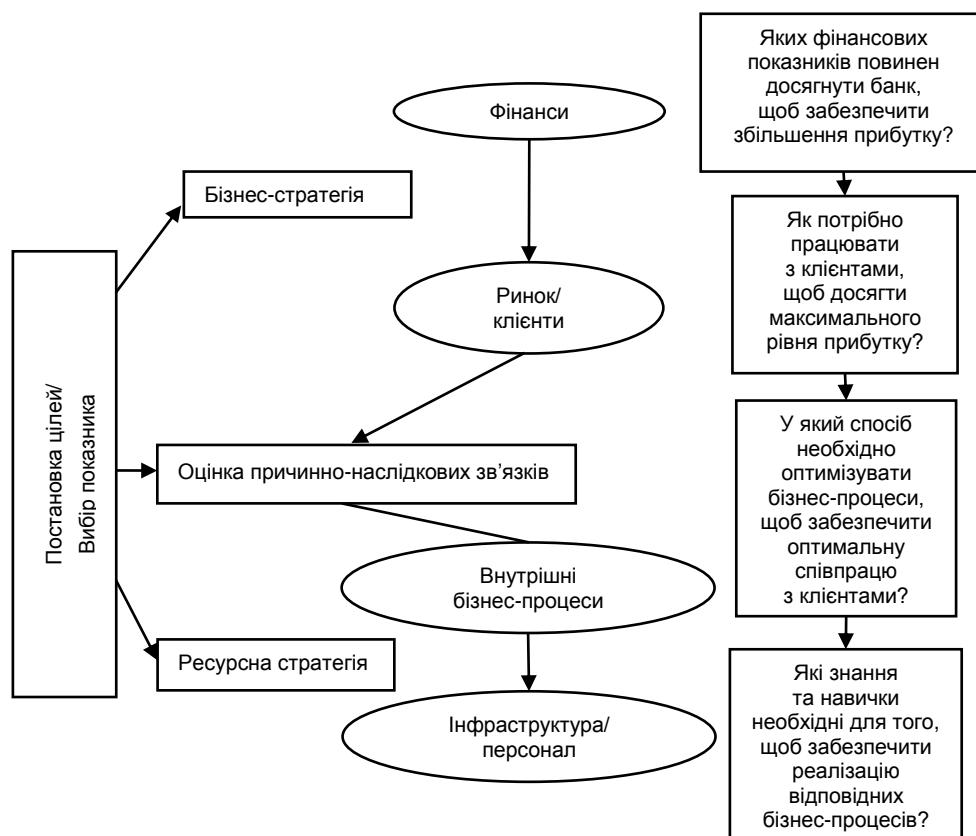


Рис. 1. Процес розробки BSC

Таким чином, кожен показник, включений до BSC, має бути складовою в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків, який доводить до відома всіх співробітників банку суть його стратегії.

Реалізацію стратегії управління прибутком банку за допомогою BSC доцільно здійснювати поетапно у зворотному щодо постановки цілей порядку. На рис. 2 наведено стратегічну карту управління прибутком банку із визначенням ключових показників результативності для кожної мети.





Фінансова складова є домінуючим елементом у структурі BSC, оскільки дає змогу оцінити ефективність обраної стратегії. Поліпшити результати діяльності банківської установи можна двома шляхами – мінімізуючи витрати на формування ресурсів та максимізуючи приріст доходів від проведення активних операцій і виявляючи нові джерела збільшення прибутку.

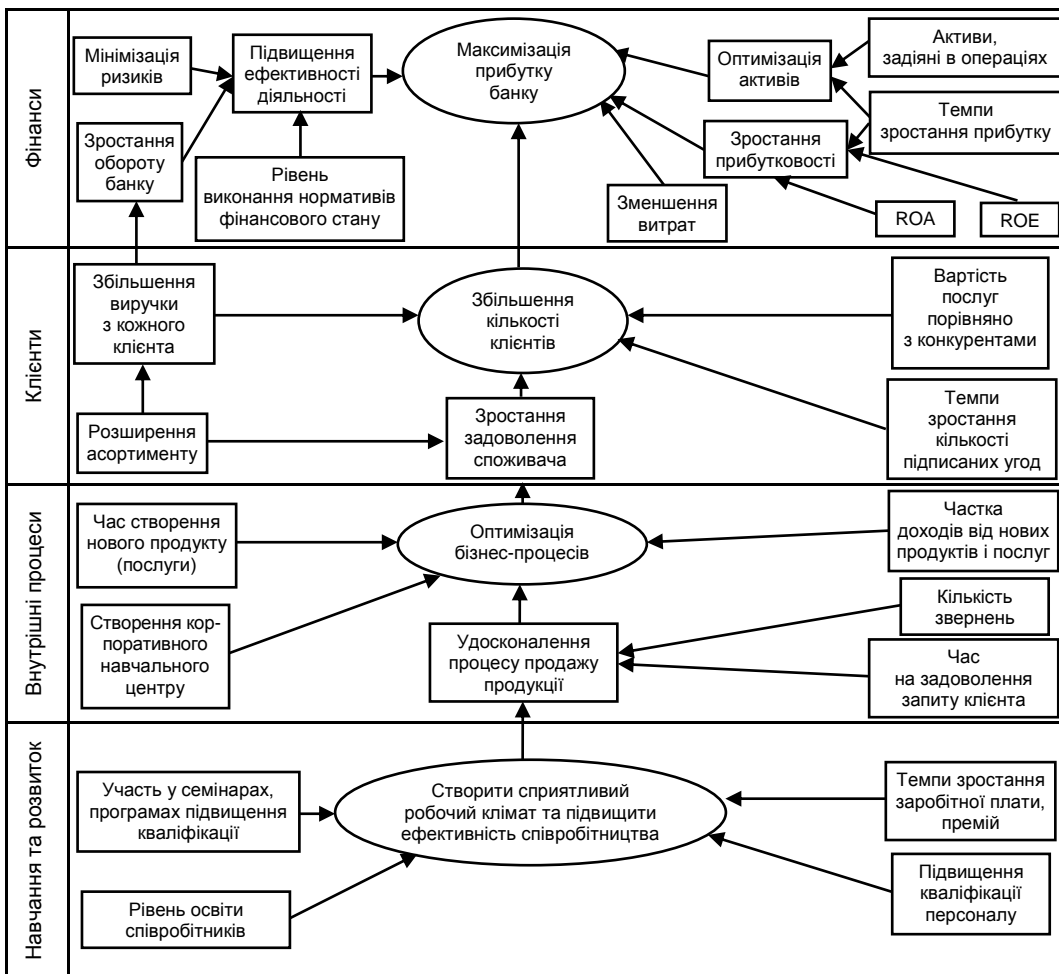


Рис. 2. Стратегічна карта управління прибутком банку

У системі управління, орієнтованій на ринкову вартість, вважають, що вартість компанії визначається дисконтованою величиною майбутніх грошових потоків (Cash Flow), а додаткова вартість (Value Added) виникає у тому випадку, якщо рентабельність активів (Return on Assets, ROA) компанії перевищує середньозважені витрати на капітал (Weighted Average Cost of Capital, WACC). Різниця між рентабельністю активів та середньозваженими затратами на капітал називається спредом (spread): якщо  $ROA > WACC$ , то вартість компанії зростає, і зменшується, якщо  $ROA < WACC$ . На цьому принципі ґрунтується концепція економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), розробленої консалтинговою фірмою Stern&Stewart [4 – 6].

Аналізуючи елементи фінансової складової BSC, варто зауважити, що в процесі управління керівництво стикається з двома альтернативами: або отримувати прибутки у довгостроковій перспективі, що вимагає відповідних витрат, або оперувати показниками поточної ефективності, що дозволяє отримати доходи у короткостроковому періоді, однак це не забезпечить банківській установі конкурентні переваги у майбутньому.

Перспектива "Ринок/клієнти" містить інформацію, що відображає реакцію зовнішнього середовища на здатність банківської установи задовольняти потреби клієнтів для досягнення своїх фінансових показників: задоволення клієнтів якістю обслуговування, збереження існуючої клієнтської бази, розширення клієнтської бази, прибутковість клієнта, питома вага клієнта у портфелі банку (див. рис. 1).

Складові елементи BSC 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 забезпечує привабливі фінансові результати діяльності [3].

Цілі клієнтської складової описують відповідну стратегію вибору цільової групи споживачів та задоволення їх потреб, а цілі фінансової-економічні результати успішної стратегії (збільшення доходів, зростання ефективності). Інші елементи BSC – внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток – формують, у який спосіб необхідно реалізувати відповідну обрану стратегію.





Дві найважливіші компоненти стратегії залежать від перспективи "внутрішні бізнес-процеси", а саме: формулювання та подання клієнтам певної споживчої цінності та оптимізації процесів та мінімізації витрат як способів підвищення ефективності у фінансовій складовій BSC. Серед сегментів перспективи "внутрішні бізнес-процеси" слід виділити: процес управління клієнтами, інноваційні процеси, законодавчий та соціальний процеси та процес управління ресурсним потенціалом.

Пріоритети внутрішньої складової збалансованої системи показників вказують на реалізацію стратегії відповідного типу. Очікуваний ефект від реалізації обраних стратегій досягається у різні періоди часу: найшвидше бажані фінансові результати можна отримати завдяки вдосконаленню оперативного управління ресурсним потенціалом та портфелем активних операцій (6 – 12 місяців), від одного до двох років необхідно для того, щоб збільшити доходи банку від налагодження взаємовідносин з існуючими та новими клієнтами; найбільше затрат часу та ресурсів потребують інноваційні процеси, результат від реалізації яких забезпечує банківській установі конкурентні переваги у майбутньому та очікуваний дохід через два – чотири роки [7].

Перспектива "Інфраструктура/персонал" містить показники спроможності банківської установи забезпечувати ефективність пріоритетних бізнес-процесів за допомогою трудових, інформаційних, технічних та організаційних ресурсів (складові ресурсного потенціалу).

Таким чином, збалансована система показників забезпечує системний підхід до управління прибутком банківських установ за допомогою інтеграції та комбінування цілей чотирьох її складових, які у кінцевому результаті забезпечують реалізацію та досягнення єдиної стратегії.

Схематичне зображення взаємозв'язків між елементами BSC (стратегічна карта) дозволяє встановити причинно-наслідкові відносини між досягненням бажаних показників стану клієнтської та фінансової складових, а також результатів, отриманих внаслідок ефективно організації внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу. Стратегічна карта у вигляді ілюстрованої моделі управління прибутком банку потребує розробки набору відповідних показників, реалізація та досягнення яких забезпечить банківській установі очікуваний ефект з метою забезпечення конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Єрмоїна Н. В. Банківські інформаційні системи : навч. посібн. / Н. В. Єрмоїна. – К. : КНЕУ, 2000. – 220 с. 2. Тютюнник А. В. Система сбалансированных показателей в банке – миф или необходимость? [Електронний ресурс] / А. В. Тютюнник, К. И. Машонская. – Режим доступу : [http://www.reglament.net/bank/mng/2009\\_3\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2009_3_article.htm). 3. Барилюк І. Збалансована система показників – основа стратегічного управління ресурсним потенціалом банківських установ [Електронний ресурс] / І. Барилюк. – Режим доступу : [http://www.lnu.edu.ua/faculty/ekonom/Form\\_Rynk\\_Econ/2009\\_19/22\\_%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%BA.pdf](http://www.lnu.edu.ua/faculty/ekonom/Form_Rynk_Econ/2009_19/22_%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BB%D1%8E%D0%BA.pdf). 4. Лісова Н. О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика / Н. О. Лісова, Г. С. Свірська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 90–94. 5. Новоселова Е. Г. Использование методов реинжиниринга бизнес-процессов для развития банковской деятельности [Електронний ресурс] / Е. Г. Новоселова // Проблемы современной экономики. – Режим доступу : <http://www.m-economy.ru>. 6. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки "стратегічних карт" розвитку компанії / Ю. В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 28. – Т. 2. – С. 247–252. 7. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 320 с.

УДК 336.761(477):[005.52:005.33]

**Баласанов П. А.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ НА РИНКУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЇ SWOT-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Розглянуто технологію стратегічного аналізу – SWOT-аналіз, яка призначена для відображення слабких та сильних сторін суб'єкта господарювання. Дослідження включає два рівня: рівень зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей метод дозволяє швидко оцінити фінансову позицію компанії в основних її контурах.*

*Аннотация. Рассмотрена технология стратегического анализа – SWOT-анализ, которая предназначена для отображения слабых и сильных сторон субъекта хозяйствования. Исследование включает два уровня: уровень внешней и внутренней среды. Этот метод позволяет быстро оценить финансовую позицию компании в основных ее контурах.*

© Баласанов П. А., 2013



*Annotation. The article describes the technology of strategic analysis – SWOT-analysis, which is designed to show the strengths and weaknesses of a business entity. The study includes two levels: the level of the external and internal environment. This method allows you to quickly assess the financial position of the company in its basic contours.*

*Ключові слова: стратегія організації, фінансові посередники на ринку цінних паперів України, технологія SWOT-аналізу, розширена матриця SWOT-аналізу.*

У сучасних умовах господарювання актуальною є проблема поєднання теорії і практики формування стратегії організації. Теоретичний підхід за своєю суттю є однаковим, але кожна галузь має свої економічні, організаційні та технологічні особливості, що впливають на планування стратегічних дій. Тому виникає необхідність у врахуванні специфіки діяльності організацій конкретної сфери діяльності, зокрема фінансових посередників на ринку цінних паперів України.

Слід зазначити, що фінансові посередники на фондовому ринку – це професійні учасники, які за відповідну винагороду перерозподіляють ризики між різними типами інвесторів, підвищують ліквідність ринку та інвестицій шляхом портфельного управління активами, суттєво зменшують трансакційні витрати основних учасників і т. д.

При формуванні фінансової стратегії компанії, у першу чергу, необхідно врахувати й оцінити її зовнішнє та внутрішнє середовище. Оскільки призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності компанії, за якої напрям її розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в її оточенні, та здійснення аналізу внутрішнього середовища з метою визначення того, чи володіє організація достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися такими зовнішніми можливостями.

З цією метою у практичній діяльності багатьох компаній широко використовують метод SWOT-аналізу, що дає змогу здійснити комплексне аналітичне оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

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 вчених підходи до цієї наукової проблеми недостатньо розроблені як в 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 можливостей фінансових посередників на ринку цінних паперів України у процесі формування стратегії.

Таким чином, для визначення та оцінювання конкурентних можливостей фінансових посередників на ринку цінних паперів України при формуванні відповідних конкурентних стратегій важливим є комплексне дослідження одночасно зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства й встановлення відповідних взаємозв'язків за допомогою SWOT-аналізу.

Якщо результати проведеного SWOT-аналізу визначають необхідність внесення змін у сформульовану раніше стратегію, то ці зміни враховуються при формулюванні стратегічних цілей [1].

Якщо при проведенні SWOT-аналізу були виявлені значні відхилення, то необхідно внести відповідні корективи в базову стратегічну орієнтацію і цілі.

Отже, SWOT-аналіз – це діагностична процедура оцінки стану компанії та тенденцій її розвитку. Перевагами SWOT-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.

Як видно, SWOT-аналіз є досить швидким та дієвим методом оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан компанії і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації. Однак, використовуючи SWOT-аналіз в управлінській практиці, менеджери нерідко стикаються з існуючими недоліками цього інструмента стратегічного аналізу.

По-перше, при застосуванні SWOT-аналізу існує ризик як недооцінки, так і переоцінки деяких факторів, що, в свою чергу, призводить до труднощів при реалізації стратегії компанії. Проранжування при аналізі або недооцінка будь-якої із складових бізнесу можуть надалі вплинути на виконання всього стратегічного плану.

По-друге, недоліками SWOT-аналізу також є суб'єктивність вибору та ранжування факторів, слабка підтримка конкретних управлінських рішень та погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Також можна виділити вузькі місця цього методу, які впливають із специфіки його використання, а саме [4]:

1. Проблеми з первинною інформацією, яка характеризує фірму і зовнішнє середовище (повнота, актуальність, достовірність).
2. Проблеми з експертними оцінками (суб'єктивність, недостатня компетентність).
3. Надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному.

Отже, в силу сказаного, слід скласти розширену матрицю SWOT-аналізу фінансових посередників на фондовому ринку України, яка наведена на рисунку.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
		1. Диверсифікація напрямів діяльності. 2. Зростання зацікавленості та фінансової культури населення. 3. Зростання інтересу до фондового ринку з боку держави. 4. Розширення ринків за рахунок приєднання спільних компаній і відкриття нових філій. 5. Можливості залучення нових клієнтів за рахунок поліпшення якості їх обслуговування. 6. Зростання фондового ринку	1. Нестабільність на світових фінансових ринках. 2. Недостатньо висока якість нагляду за брокерськими компаніями. 3. Пряма залежність від добробуту і лояльності клієнтів. 4. Наявність на ринку сильних конкурентів. 5. Дефіцит кваліфікованої робочої сили на ринку
Внутрішнє середовище	<b>Сильні сторони:</b> 1. Впізнаваний бренд. 2. Наявність крупних клієнтів у Європі та країнах СНД. 3. Високий рівень компетентностей у ключових сферах діяльності. 4. Максимальна прозорість функціонування. 5. Інноваційні IT рішення для клієнтів. 6. Пропоновані послуги включають комерційний банкінг, брокерське обслуговування, управління активами та страхування	Диверсифікація діяльності для посилення своїх конкурентних переваг, використовуючи впізнаваний бренд і лояльність клієнтів, які підтримають новостворені компанії. Підтримувати прозорість діяльності та документації, а також використовувати факт зростання зацікавленості держави і громадян для збільшення доходів і розвитку компанії. Поліпшення якості обслуговування клієнтів за рахунок упровадження нових IT рішень	Втрат від нестабільності на фінансових ринках уникнути неможливо, проте можна намагатися їх мінімізувати за рахунок диверсифікації, розширення клієнтської бази і потужних аналітичних прогнозів. Зберігати імідж, повну прозорість діяльності, щоб не позбутися великих клієнтів і залучити нових. Посилення конкурентних позицій за рахунок сильних сторін. Відкриття різних центрів з підготовки персоналу
	<b>Слабкі сторони</b> 1. Залежність від великих клієнтів, догляд яких відображається на роботі і прибутку всієї компанії. 2. Висока плинність персоналу. 3. Висока частка прибутку, що надходить від роботи компанії в секторі економіки з високим ступенем ризику. 4. Прибутковість компанії залежить від політичної та економічної ситуації в країні (робота в умовах нестійкої кон'юнктури ринку)	Зниження плинності за рахунок різних центрів і тренінгів з підготовки персоналу, які будуть підвищувати професійні та компетентнісні навички кадрів. Зниження і мінімізація ризиків за рахунок диверсифікації напрямів діяльності, введення нових фінансових послуг та продуктів	Мінімізація можливих ризиків і втрат, які можуть виникнути у зв'язку зі специфічною і непередбачуваною сферою діяльності, за рахунок розширення кількісної (відкриття філій, отримання ліцензій на нові види діяльності) та якісної (підвищення рівня обслуговування клієнтів) складових компанії. Розробка та впровадження заходів з посилення конкурентних позицій

Рис. Розширена матриця SWOT-аналізу

Таким чином, використавши технологію SWOT-аналізу для оцінки макро- та мікросередовища фінансових посередників на фондовому ринку України було визначено сильні й слабкі сторони зовнішнього фінансового середовища непрямого і безпосереднього впливу, та внутрішнього фінансового середовища, що дає змогу пересуватися від фактора до фактора, і формувати цілісну картину мікросередовища та макросередовища. Це дозволяє формувати спільну платформу для ефективного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компаній, що допомагає своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризи, а знання про фінансовий стан – можливості для ефективного використання ресурсів організацій.

З огляду на те, що частина факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу характеризується високим ступенем невизначеності розвитку, система SWOT-аналізу може доповнюватися оцінкою методами сценарного (у варіантах "песимістичного", "реалістичного" або "оптимістичного" прогнозу) або експертного стратегічного фінансового аналізу.

У процесі аналізу факторів фінансового середовища цього виду виявляються зовнішні сприятливі можливості та загрози для фінансового розвитку фінансових посередників, що генерують на макрорівні. До сприятливих відносяться такі можливості, які забезпечують зростання ринкової вартості підприємства в процесі його стратегічного розвитку, а до загроз – відповідно перешкоди на шляху його зростання.



Реалізація SWOT-аналізу на практиці дасть змогу перетворити власні слабкі сторони в сильні та усунути зовнішні загрози за рахунок наявних можливостей.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1999. – 225 с. 2. Александров І. О. Фінансова стратегія підприємства / І. О. Александров // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – 2003. – № 65. – С. 121–128. 3. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства / І. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 720 с. 4. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 113–118. 5. Терещенко С. І. Моделі оцінки платоспроможності підприємств / С. І. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 7. – С. 69–74.

---

**Ле Х. Ф.**

УДК 657.62

Судент 4 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Зроблено огляд і проаналізовано основні методичні підходи до аналізу фінансових результатів підприємства, проведено їх узагальнення і запропоновано рекомендації для повного та якісного дослідження результатів діяльності суб'єкта господарювання.*

*Аннотация. Рассмотрены и проанализированы основные методические подходы анализа финансовых результатов предприятия, сделано их обобщение и предложены рекомендации для более полного и качественного исследования результатов деятельности субъектов хозяйствования.*

*Annotation. The article presents basic methodical approaches to the analysis of financial results of an enterprise. Their generalization is given and recommendations for full and qualitative investigation of the financial results are offered.*

*Ключові слова: аналіз, оцінка, фінансові результати, прибуток, рентабельність, ефективність, методика аналізу, ефективні управлінські рішення.*

За умови встановлення і розвитку ринкових відносин великого значення набуває якісний аналіз фінансових результатів діяльності підприємств. Вчасний та об'єктивний аналіз фінансових результатів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, його інвестиційній привабливості та діловій активності, найбільш раціональному та ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, усуненню зайвих, економічно невиправданих витрат. Достовірна інформація про отримані результати фінансового аналізу необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень, що в свою чергу призведе до досягнення значної економічної ефективності виробництва та рентабельності продукції. Правильно обраний підхід до аналізу фінансових результатів потрібен для їх планування й прогнозування в майбутньому періоді.

Разом з тим величина фінансового результату визначає можливість подальшого розвитку та створює запаси фінансової стійкості, яка дає змогу підприємству оперативно реагувати на зміни у ринковій кон'юктурі, саме тому актуальним є відпрацювання методичних питань аналізу фінансових результатів.

Метою статті є огляд та порівняльна характеристика існуючих методичних підходів до проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємств.

Методологічні та прикладні аспекти аналізу фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання достатньо широко висвітлені в нормативних документах, а також науковій та навчально-методичній літературі. Дослідження літературних джерел показали відсутність єдності підходів щодо аналізу фінансових результатів діяльності підприємств у вітчизняній практиці.

Метод аналізу фінансових результатів – це прийом, підхід, спосіб вивчення фінансових результатів в їх динаміці і статистиці. Методика аналізу фінансових результатів – це алгоритм, послідовність виконання методів. Інструменти аналізу дозволяють встановити й оцінити загальний фінансовий стан підприємства шляхом визначення системи послідовності проведення розрахунків фінансових результатів.

Основним інформаційним джерелом для аналізу формування, динаміки та структури показників фінансових результатів за видами діяльності є форма № 2 "Звіт про фінансові результати".

---

© Ле Х. Ф., 2013

Загальні проблеми обліку та аналізу фінансових результатів в умовах ринкової економіки досліджувалися багатьма вітчизняними вченими. Значну увагу їм приділили в своїх працях Лісничка Т. В., Чмутова В. П., Мочаліна З. М., Поспелов О. В., Яріш П. М., Касьянова Ю. В., Лазарєва А. С. та ін. [1 – 5].

Для вдосконалення аналізу фінансових результатів Лісничка Т. В. запропонувала використати таку технологію фінансового аналізу дохідності підприємства, яка наведена у таблиці.

Таблиця

#### Методика аналізу фінансових результатів підприємства

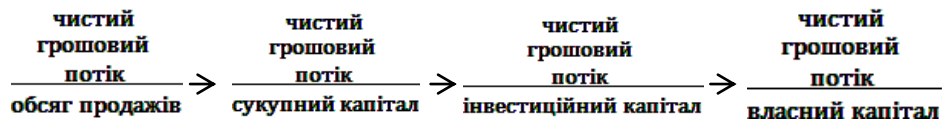
Етапи	Інструментарій	Отримані результати
Аналіз основних показників ефективності фінансової сфери	Коефіцієнтний метод, порівняльний метод, методи горизонтального та вертикального порівняльного аналізу	Стан фінансової діяльності та фінансові можливості підприємства
Аналіз основних показників виробничої сфери		Ступінь придатності основних виробничих фондів, рівень використання основних засобів та матеріалів у дохідності підприємства
Аналіз основних показників розвитку підприємства		Стан виробництва та фінансових результатів; визначення перспектив для розвитку та закріплення позицій на ринку
Аналіз собівартості за елементами операційних витрат	Методи вертикального та горизонтального порівняльного аналізу	Зміна за період величини витрат на виробництво, які входять у собівартість продукції
Аналіз структури бухгалтерського балансу	Методи вертикального та горизонтального порівняльного аналізу	Величина змін, які відбулися за аналізований період та визначення наслідків
Аналіз фінансового стану підприємства	Коефіцієнтний метод, горизонтальний порівняльний аналіз	Рівень фінансових результатів, які зумовлюють можливості підприємства
Аналіз витрат від браку	Метод відносних різниць	Рівень понесених витрат від браку на виробництв
Аналіз рентабельності продукції	Метод базисних підстановок	Оцінка ефективності та раціональності використання вкладених коштів
<b>Побудова економіко-математичних моделей</b>		
Побудова лінійної багатофакторної регресійної економіко-математичної моделі	Методи кореляційного та регресійного аналізу	Виявлення загальних закономірностей, зв'язків та залежності між чистим прибутком та впливаючих на нього факторів
Формування висновків про загальний стан підприємства, виділення найвагоміших показників впливу на прибутки та доцільність прийняття відповідних управлінських рішень		

Ця методика включає чотири етапи та відповідні підетапи. Вона заснована на застосуванні коефіцієнтного, порівняльного методу, методів горизонтального та вертикального порівняльного аналізу, методу відносних різниць, методу базисних підстановок, а також методів кореляційного та регресійного аналізу. У ній відображаються одразу інструменти, які використалися на кожному етапі (підетапі) аналізу, і результати, які будуть отримані після цього. Ця технологія аналізу дозволяє підприємству отримати результати, за якими керівництво підприємства зможе зробити висновки для прийняття ефективних управлінських рішень [1].

Окрім традиційних математико-статистичних методів дослідження фінансових результатів Яріш П. М. і Касьянова Ю. В. у своїй науковій роботі виділяють економічні методи, методи економічної кібернетики й оптимального програмування, методи дослідження операцій і теорії прийняття рішень. Для глибокої оцінки фінансових результатів і точнішого обґрунтування рекомендацій для покращення роботи підприємства також використовується CVP-аналіз і концепція фінансового важеля [4]. Однак згідно з їх дослідженням, не всі з перерахованих методів можуть знайти безпосереднє застосування в рамках фінансового аналізу, оскільки для ефективного проведення аналізу треба спиратися тільки на основні фінансові інструменти.



Досить актуальна та цікава інформація щодо методичних підходів аналізу фінансових результатів присутня у роботі Чмутової В. П. Наукова новизна дослідження в її роботі базується на використанні нової методики розрахунку рентабельності. Вона пропонує формувати фінансові показники діяльності підприємства на основі розрахунку рівня рентабельності за чистим грошовим потоком [2]:



На думку Чмутової В. П., доцільно використовувати величину чистого грошового потоку для розрахунку показників рентабельності, оскільки величина чистого прибутку, яка вказана в звітності, не відображає реальної суми коштів, якими може розпоряджатися підприємство, через визнання доходів і витрат незалежно від того, отримані або сплачені відповідні грошові суми [2].

Мочаліна З. М. і Поспелов О. В. побудували свій алгоритм проведення аналізу фінансових результатів, в основі якого лежить структурно-динамічний аналіз у поєднанні з факторним аналізом, оцінкою коефіцієнтів, аналізом показників рентабельності й інтегральним аналізом на кінцевому етапі (рисунок). Вони акцентували увагу на тому, що аналіз фінансових результатів слід проводити, дотримуючись логіку руху від загального до приватного, а далі до визначення впливу приватного на загальне. Інакше кажучи, спочатку аналізуються узагальнюючі показники фінансових результатів за видами їх діяльності (операційна, фінансова, інвестиційна) в їх динаміці, потім вивчається їх структура, визначається зміна в аналізованому періоді щодо базисного періоду або до бізнес-плану; виявляються фактори, дія яких призвела до змін [3].

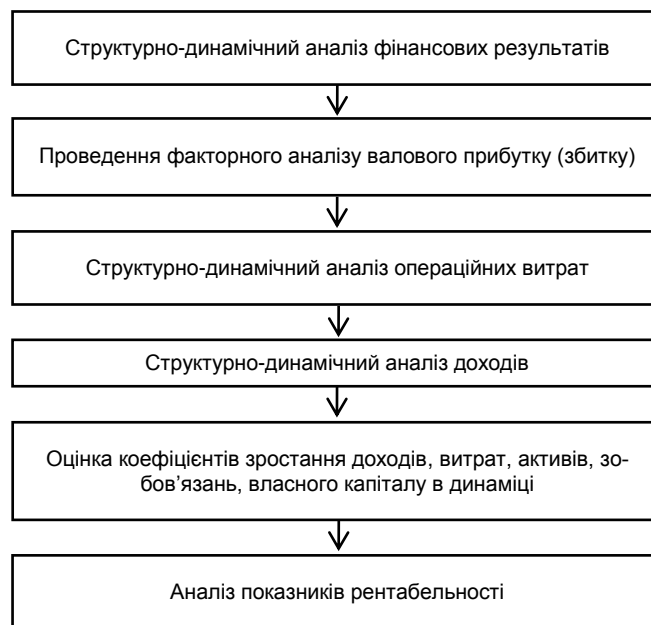


Рис. Алгоритм проведення аналізу фінансових результатів [3]

Згідно з дослідженням Лазаревої А. С., в економічному аналізі фінансових результатів слід будувати і використовувати економіко-математичні моделі за допомогою кореляційно-регресійного методу. Значна перевага даного методу полягає у наочності відображення динаміки і змін показників, які аналізуються. Крім того, є можливість визначити прогнозовані величини у майбутньому періоді. Однак слід зазначити, що не всі явища і процеси можна формалізувати для включення в математичну модель. Крім того, варто зауважити, що жодна модель не дає абсолютно точної характеристики досліджуваних економічних процесів [5].

Таким чином, розглянувши і проаналізувавши методики аналізу фінансових результатів діяльності підприємств, запропонованих різними авторами, можна стверджувати, що не існує єдиних методичних підходів щодо аналізу фінансових результатів.

Складність і різноманітність методик залежить від рівня управління: чим нижчий за ієрархією рівень управління, тим більш спрощені проблеми та методики аналізу, і навпаки, чим вищий рівень управління, тим складніші виникають проблеми, які відповідно, потребують застосування найбільш досконалої методики аналізу фінансових результатів діяльності підприємств.

Правильно обрана методика аналізу фінансових результатів може стати основою для отримання достовірних показників, а значить, максимально ефективного використання фінансових ре-



курсів підприємства, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

Використання даних періодичної бухгалтерської звітності у сукупності з множинністю параметрів аналізу фінансових результатів не дають значущого ефекту в оперативному ухваленні рішень у складній реальній ситуації, тому проведення аналізу фінансових результатів потребує попереднього вибору обмеженого набору основних, найбільш значущих і не суперечних один одному параметрів, що дадуть можливість своєчасного виявлення певних резервів зростання ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Наук. керівн. Берест М. М.

**Література:** 1. Лісничка Т. В. Удосконалення методики аналізу фінансових результатів [Текст] / Т. В. Лісничка // Управління розвитком. – 2013. – № 4(144). – С. 122–124. 2. Чмутова В. П. Методические подходы к статистической оценке финансовых результатов деятельности предприятия / В. П. Чмутова // Вісник. – 2001. – № 1(17). – С. 66–69. 3. Мочаліна З. М. Методичний інструментарій та сучасні проблеми аналізу фінансових результатів / З. М. Мочаліна, О. В. Поспелов // Науково-технічний збірник "Комунальне господарство міст". – 2011. – № 98. – С. 221–227. 4. Яріш П. М. Методи проведення аналізу фінансових результатів діяльності організацій / П. М. Яріш, Ю. В. Касьянова // Управління розвитком. – 2013. – № 4(144). – С. 159–162. 5. Лазарева А. С. Особливості аналізу фінансових результатів на підприємстві / А. С. Лазарева // Управління розвитком. – 2013. – № 4(144). – С. 175–178.

УДК 658.15:005.21:[005.52:005.33]

**Міхайліченко Д. С.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

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

*Анотація. Проведено дослідження стратегічного аналізу підприємства за допомогою методу SWOT-аналізу, оцінено внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства, проаналізовано переваги та недоліки методів аналізу.*

*Аннотация. Проведено исследование стратегического анализа предприятия с помощью метода SWOT-анализа, оценены внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие предприятия, проанализированы преимущества и недостатки методов анализа.*

*Annotation. A study of the strategic analysis of the company based on the method of SWOT-analysis is conducted. The internal and external factors that influence the development of enterprises are evaluated. Advantages and disadvantages of methods of analysis are discussed.*

*Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, елементи, переваги, недоліки.*

На сьогоднішній день ринок кондитерських виробів інтенсивно розвивається в Україні. Неухильно зростає попит на солодощі серед населення, посилюються вимоги до якості та безпеки харчових продуктів, з'являються нові види товарів – усі ці фактори призводять до зростання конкуренції виробників. Одним із актуальних завдань для підприємств галузі є формування та утримання стійких позицій як на вітчизняному, так і на міжнародних ринках. Це досягається за рахунок формування високоєфективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Тим паче, для досягнення цієї мети необхідно проводити постійний моніторинг усіх можливих зовнішніх загроз, з якими можливо зіткнутися у майбутньому, а також урахувати всі можливі вигоди від завоювання нового сегменту ринку. При цьому керівництву необхідно чітко знати внутрішні сильні та слабкі сторони функціонування фірми.

Стратегічне планування, як функція управління, полягає в прагненні завчасно врахувати внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємств [1].



Одним із основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз. Він надає можливості оцінити переваги перед конкурентами, виявити слабкі сторони у розвитку фірми, потенційні можливості та загрози для підприємства [2].

Питанням розвитку ринку кондитерських виробів присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, серед яких: А. Гагаріна, Галушко О. С., І. Лазебної, А. Силивончик. Дослідження конкурентних позицій підприємств за допомогою методики SWOT-аналізу знайшли відображення в працях таких вчених, як: Воскресеньська О. Є., Савчук О. А., Шершньова З. Є., Коновалова О. В. та ін. Водночас потребує подальшого аналізу вивчення конкурентних позицій лідируючих фірм на ринку кондитерських виробів.

Метою дослідження є розгляд одного з найпоширеніших методів стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища – SWOT-аналізу, виявлення його переваг і недоліків, а також, проведення стратегічного аналізу функціонування конкретного підприємства з використанням SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, ризиками, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [2].

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Слід навести деякі з них.

Сильні сторони (strength) – це внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) – це види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (opportunities) – це альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямі досягнення своїх цілей та цілей [3].

Метою SWOT-аналізу є здійснення експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємства і його конкурентоспроможні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку.

SWOT-аналіз порівняно з іншими методами має як певні переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати.

Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, які 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, а також для порівняння з конкурентами. Ще однією безперечною позитивною перевагою цього інструмента є його простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів [4].

SWOT-аналіз є досить швидким та дієвим методом оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан компанії і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації.

Однак використовуючи SWOT-аналіз в управлінській практиці вітчизняних підприємств, менеджери нерідко стикаються з існуючими недоліками цього інструмента стратегічного аналізу:

1) при застосуванні SWOT-аналізу існує ризик як недооцінити, так і переоцінити деякі фактори, що, своєю чергою, призводить до труднощів при реалізації стратегії компанії;

2) недоліками SWOT-аналізу також є суб'єктивність вибору та ранжування факторів, слабка підтримка конкретних управлінських рішень та погана адаптація до нестабільного середовища.

Окрім цього виділяють проблемні аспекти застосування цього методу на вітчизняних підприємствах: труднощі з первинною інформацією і експертними оцінками, надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному, недостатня увага до розгляду окремих параметрів, які необхідні для детального аналізу фірми [5].

Слід розглянути фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають вплив на діяльність ПАТ Кондитерської фабрики "Харків'янка". Це підприємство, яке функціонує на території України та основною сферою діяльності якого є виготовлення кондитерських виробів. У 2004 році підприємство увійшло до складу фінансової корпорації "Бісквіт-Шоколад". Отже, по-перше, необхідно проаналізувати сильні сторони підприємства.

У якості першого фактора, який входить до сильних сторін підприємства є широкий асортимент продукції, який випускає підприємство. До асортименту борошняних кондитерських виробів, що виробляє підприємство, входять: печиво (цукрове, здобне, з'ягнє, вівсяне), крекер, галети, вафлі, вафельні трубочки, бісквіти, рулети, торти вафельні та шоколадно-вафельні, пироги пісочні, вафельні сендвічі, батончики шоколадно-горіхові. Асортимент цукрової групи складається з карамелі, глазурованих та неглазурованих цукерок, шоколаду, тортів, зефіру, ірису, мармеладу.

Неодмінною перевагою є висока якість продукції. У липні 1998 року розпочато розробку та впровадження системи якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001. Систему було впроваджено в листопаді 1999 року і "Харківська бісквітна фабрика" першою серед підприємств кондитерської промисловості України отримала міжнародний сертифікат на систему якості. У грудні 2001 року фабрика стала єдиним підприємством в Україні, на якому впроваджено систему безпеки харчових продуктів ХАССП (аналіз ризиків та контролю критичних точок) при виробництві вафель "Дебют".

У 2002 році проведено ресертифікацію на відповідність системи менеджменту якості вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2000. У 2003 році сертифікати відповідності системи менеджменту якості міжнародному стандарту ISO 9001:2000 отримала кондитерська фабрика "Харків'янка". Сертифікація кондитерських виробів у системі УкрСЕПРО підтверджується сертифікатами відповідності [6].

Високий технічний та технологічний рівень роботи компанії. Річне виробництво продукції складає 24 тисячі тонн. Кондитерська фабрика "Харків'янка" має 6 головних виробничих цехів: карамельний, ірисо-цукерний, цукерно-шоколадний, шоколадний та борошняного-кондитерський. Це одна з небагатьох фабрик в Україні, яка має повний цикл переробки какао-бобів потужністю до 5 тисяч тонн у рік.

Слід розглянути використання нових технологій та модернізація виробництва. Корпорація "Бісквіт-Шоколад" ввела в експлуатацію нове устаткування з виробництва широкої гами здобного печива. Виробнича потужність нового устаткування дозволяє виготовляти до 500 кг продукції на годину, доволі широкого асортименту здобного печива, з використанням тіста різноманітної рецептури і з найрізноманітнішими наповнювачами. Також для розширення випуску пралінових цукерок корпорація в 2010 році за 1,5 млн євро придбала нову технологічну лінію потужністю 24 тонн продукції на добу. На цій лінії виготовляють глазурані цукерки звичайної і куполоподібної форми на основі шоколадних і пралінових мас з різними інгредієнтами.

Третім позитивним фактором є висококваліфікований персонал. На підприємстві працює близько півтори тисячі кваліфікованих співробітників.

Фактор четвертий – це значні обсяги експорту продукції у країни СНГ. Згідно з даними єдиного загальнонаціонального рейтингу "Експортер року" та "Імпортер року", корпорація "Бісквіт-Шоколад", до складу якої входить підприємство ПАТ Кондитерська фабрика "Харків'янка" у 2012 році за рядом позицій стала одним із галузевих лідерів за обсягами експортно-імпортних операцій. Такі дані єдиного загальнонаціонального економічного рейтингу "Експортер року" та "Імпортер року" за результатами офіційних даних Державного комітету статистики України. Рейтинг проводився за підтримки Міжнародної торгової палати України. Даний рейтинг враховує обсяг експорту, номенклатуру продаваних на зовнішні ринки виробів, а також кількість країн, у які відправляється продукція. Так, згідно з рейтингом, корпорація "Бісквіт-Шоколад" посіла перше місце серед експортерів готових виробів з борошна, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів. Крім того, підприємство на четвертому місці як експортер какао та продуктів з нього. У рейтингу "Імпортер року" бісквітна фабрика посіла друге місце за показником ввезення какао-бобів і третє – за закупками котлів, машин і різного устаткування [6].

Вихід компанії на нові ринки збуту. Більше третини своєї шоколадної продукції компанія відправляє на експорт. Вже не перший рік відвантажує її до Німеччини, Ізраїлю, Литви, Латвії, Вірменії, Узбекистану, Азербайджану, Молдови, США. У жовтні 2010 року почалося відвантаження цукерок до Іраку. Це перший досвід роботи на Близькому Сході. Крім того, великий інтерес для підприємства становить китайський ринок, оскільки споживання кондитерських виробів там зростає швидкими темпами. Кілька останніх років "Бісквіт-Шоколад" брала участь у головній китайській кондитерській виставці Sweets China в Шанхаї. Пробні відвантаження в Китай зроблено в 2011 році, а через рік вже поставлено туди більше 50 тонн виробів. В основному це печиво і карамель. При цьому вся продукція, що відвантажується на нові ринки, має маркування відповідно арабською та китайською мовами.

Далі слід розглянути фактори, які є "слабкими сторонами" у роботі підприємства.

Відчутні коливання обсягів виготовлення продукції залежно від природних та сезонних змін, що призводить до циклічних змін прибутків протягом року. Цей фактор є відчутним для роботи підприємства, оскільки продукція, яку виготовляє підприємство, є сезонною. Влітку спостерігається зменшення обсягів виробництва.

Недостатньо ефективною є організація служби реклами на підприємстві, а саме кондитерська фабрика недостатньо повно використовує всі наявні на теперішній час засоби проведення рекламної кампанії для своєї продукції.

Наявність високої конкуренції у галузі та поява нових товарів-субститутів. Наразі в Україні виробляється понад 1 млн тонн кондитерських виробів на рік: у 2011 році було випущено 1 069,8 тис. тонн виробів, за 10 місяців 2012 року – 865,7 тис. тонн кондитерської продукції, – якщо брати до уваги виробництво великих, середніх та вагомих за обсягом малих підприємств [7].

Недоліком є незадовільний імідж на ринку. Згідно з даними державного комітету статистики, корпорація "Бісквіт-Шоколад" у 2011 році займає 7 % кондитерського ринку України, у той час, як корпорація "Рошен" займає 54 %, компанія "Конті" – 20 %, концерн "АВК" – 16 %.

Ще одним наслідком є зниження обсягів виробництва. Основними причинами зниження виробництва стали заборонні мита, які були введені на ввезення карамелі і ряд інших видів кондитерської продукції країнами Митного Союзу, а також зниження купівельної спроможності населення в Україні [8].

Наступним кроком проведення SWOT-аналізу є визначення можливостей та загроз для функціонування підприємства. Отже, слід розглянути можливості.

1. Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробництва. Підприємство періодично проводить поновлення основних засобів та закупівлю нового обладнання. Оскільки на теперішній час спостерігається активний розвиток технологій та швидке "моральне" старіння технічного обладнання, то потрібно весь час проводити модернізацію.

2. Розвиток рекламних технологій. Активне використання засобів масової інформації та інших інновацій у сфері рекламних технологій дозволяє надати споживачам більше інформації про продукцію підприємства, і як наслідок, збільшити їх кількість.



3. Збільшення експорту продукції, пошук нових ринків збуту. Цей напрям діяльності є актуальним для кондитерської фабрики, оскільки підприємство весь час займається пошуком нових ринків збуту своїх продукції за кордоном.

4. Вступ у зону вільної торгівлі з ЄС. Україна ще не підписала згоду про зону вільної торгівлі з країнами ЄС. Ринок країн Європейського союзу дуже великий, ємнісний, він міг компенсувати втрати від експорту в інші країни.

5. Розвиток власної сировинної бази. У сфері управління корпорації знаходиться Первухінський цукровий завод. Було вирішено, що в 2012 – 2013 роках однією з головних цілей інвестицій буде комплексна модернізація ділянки дефекосатурації на цьому підприємстві. Взятися за капіталомісткий проект тому, що це найважливіший технологічний цикл у процесі переробки цукрових буряків. Він є визначальним у здобутті якісної цукрової сировини, а відповідно і кінцевої продукції. Таким чином, вихід продукції збільшиться на 0,5 %. Крім того, одночасно вдасться знизити енергоємність виробництва, а отже, і собівартість продукції [8].

Наступним кроком слід розглянути "загрози" для підприємства.

1. Подальша не прогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі. Зміна всіх перерахованих факторів, а особливо коливання курсів валют мають безпосередній вплив на успішну діяльність підприємства, оскільки значну частину виробництва займають експортно-імпорتنі операції.

2. Зміна споживчих уподобань. Зростає кількість споживачів, які, піклуючись про своє здоров'я, частіше купують "легкі" цукерки. Це продукт, начинений малокалорійними мусами і містить менше цукру. Також сьогодні у покупців користуються попитом шоколадні цукерки з праліновою начинкою.

3. Збільшення імпорту із-за кордону. Ринок України все більше відкривається для іноземних виробників. Обсяг імпорту кондитерських виробів тільки за 2011 рік зріс на 47 %, в тому числі за шоколадними – на 37 %. За 10 місяців 2010 року імпорт дещо знизився (на 2 %), при цьому за шоколадними виробами залишився на рівні 2011 року.

4. Збільшення цін на сировину та енергоресурси. З жовтня до березня 2010 року енергоресурси зросли в ціні на 33 %, какао-порошок – на 58 %, какао-боби – на 36 %, молоко сухе – на 82 %, молоко згущене – на 46 %, яйця – на 39 %, борошно – на 16 %, олія – на 8 %, патока – на 5 %. Одночасно ціни на свою продукцію підняли виробники тари та упакування, в окремих постачальників подорожчання складо до 20 %. У цей же період зросла і вартість ряду послуг, зокрема, залізничних перевезень [6].

5. Зміни у митному законодавстві країн експортерів. 14 вересня 2011 року уряд Республіки Казахстан прийняв постанову "Про введення захисних заходів відносно ввезення деяких видів кондитерських виробів", яким ввів на три роки мита на ввезення карамелі в розмірі 30 % від митної вартості (але не менше EUR0, 27/1 кг), шоколадних цукерок – 49 % від митної вартості (але не менше EUR0, 8/кг) та інших кондитерських виробів з цукру і його замінників – 39 % від митної вартості (але не менше EUR0, 42/кг). Ці заходи вдарили, в першу чергу, по Україні як найбільшому експортеру кондитерських виробів до Казахстану, і за січень – червень 2012 року обсяги поставок українських солодоців до Республіки Казахстан впали на 70 % порівняно з аналогічним періодом минулого року [8].

Слід занести всі наведені фактори сильних та слабких сторін, можливостей та загроз до відповідних місць у табл. 1.

Таблиця 1

**Матриця SWOT-аналізу для ПАТ Кондитерська фабрика "Харків'янка"**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент продукції. 2. Висока якість продукції. 3. Високий технічний та технологічний рівень роботи компанії. 4. Використання нових технологій та модернізація виробництва. 5. Висококваліфікований персонал. 6. Значні обсяги експорту продукції у країни СНГ. 7. Вихід компанії на нові ринки збуту	1. Відчутні коливання обсягів виготовлення продукції залежно від природних та сезонних змін, що призводить до циклічних змін прибутків протягом року. 2. Недостатньо ефективна організація служби реклами на підприємстві. 3. Наявність високої конкуренції у галузі та поява нових товарів-субститутів. 4. Незадовільний імідж на ринку. 5. Зниження обсягів виробництва
Можливості	Загрози
1. Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробництва. 2. Розвиток рекламних технологій. 3. Збільшення експорту продукції, пошук нових ринків збуту. 4. Вступ у зону вільної торгівлі з ЄС. 5. Розвиток, удосконалення інфраструктури споживчого ринку. 6. Розвиток власної сировинної бази	1. Подальша не прогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі. 2. Зниження обсягів виробництва у галузі. 3. Зміна споживчих уподобань. 4. Збільшення імпорту із-за кордону. 5. Збільшення цін на сировину та енергоресурси. 6. Зміни у митному законодавстві країн-експортерів

Отримані під час проведення SWOT-аналізу результати можна використати у якості інформаційної бази під час розробки стратегії підприємства. У такому контексті їх доцільно подати у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

**Розширений SWOT-аналіз для ПАТ Кондитерська фабрика "Харків'янка"**

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<p>Поле Сім (заходи)</p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, при наявності значних виробничих потужностей ПАТ КФ "Харків'янка" є: можливість розширення виробництва, обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові сегменти як закордонного, так і вітчизняного ринків</p>	<p>Поле СлМ (заходи)</p> <p>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва у довгостроковій перспективі підприємство може розробити ресурсозберігаючу стратегію, розширити ринки збуту своєї продукції за умов належного фінансування виробництва</p>
Загрози	<p>Поле Сіз (заходи)</p> <p>Підприємство виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості, що дає їй можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку</p>	<p>Поле Слз (заходи)</p> <p>Підприємство має спрогнозувати зміну смаків споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку</p>

Отже, SWOT-аналіз – це найпопулярніший інструмент стратегічного управління, спрямований на формування портфеля стратегій підприємства з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Він характеризується наявністю переваг (систематизація впливових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, періодична діагностика ринку та наявних ресурсів, виявлення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів тощо) і недоліків (суб'єктивність вибору, ранжування й оцінювання чинників бізнес-середовища, погана адаптація підприємства до його змін, слабка підтримка управлінських рішень тощо), які необхідно враховувати під час стратегічного управління. Професійне застосування методик SWOT-аналізу дає змогу своєчасно отримувати відомості, придатні для використання у стратегічному й тактичному плануванні на основі оцінювання зовнішнього середовища й ділового клімату, результатів діяльності, позиціонування підприємства в конкурентному просторі.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Воскресеньська О. С. Розширення інструментарію стратегічного планування [Електронний ресурс] / О. С. Воскресеньська, О. А. Савчук. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ei/2011\\_45/PDF/08\\_Vosk.pd](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ei/2011_45/PDF/08_Vosk.pd). 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. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – формування маркетингових стратегій : навч. посібн. / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 301 с. 4. Капітал, основні та оборотні засоби підприємства : [навч. посібн.] / П. В. Круш, О. В. Клименко, В. І. Подвігіна та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 328 с. 5. Фінанси підприємств і організацій споживчої кооперації : [підручник для студентів кооперативних вищих навчальних закладів] / О. Г. Біла, В. П. Косаріна, С. Т. Мельник та ін. – К. : НМЦ "Укоопосвіта", 1999. – 520 с. 6. Офіціальний сайт Корпорації "Бисквіт-Шоколад". – Режим доступу : <http://www.biscuit.com.ua>. 7. Гагарина А. Шоколадные настроения [Электронный ресурс] / А. Гагарина // Хлеб и кондитерка. – 2011. – № 1. – Режим доступу : <http://www.meatbusiness.ua/>. 8. Гук П. Все будет в шоколаде [Электронный ресурс] / П. Гук // Хлеб и кондитерка. – 2013. – № 2. – Режим доступу : <http://www.meatbusiness.ua/>.



Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Проведено стратегічний та фінансовий аналізи результатів фінансової діяльності підприємства, а також за допомогою матриці Ж. Франсона та І. Романе визначено фінансову стратегію поліграфічного підприємства, на основі показника фінансово-господарської діяльності.*

*Анотация. Проведен стратегический и финансовый анализы результатов финансовой деятельности предприятия, а также с помощью матрицы Ж. Франсона и И. Романе определена финансовая стратегия полиграфического предприятия, на основе показателя финансово-хозяйственной деятельности.*

*Annotation. A strategic and financial analysis of the financial results of the company was made. A financial strategy of the printing company based on its financial and economic activity was developed using the matrix of J. Franshon and I. Romane.*

*Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, матричний підхід, фінансово-господарська діяльність.*

За умов ринкової економіки та самостійності підприємств виникає необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства.

Розробка фінансової стратегії – це галузь фінансового планування. У свою чергу, фінансова стратегія суттєво впливає на загальну економічну стратегію підприємства.

Зміна ситуації на макrorівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства.

Проблема вибору фінансової стратегії діяльності підприємства є актуальною у зв'язку з необхідністю прийняття рішень у ринкових умовах. Тут основна увага приділяється оцінці поточного стану суб'єкта господарської діяльності. Пріоритетними у даному напрямі досліджень є обґрунтований прогноз напрямів розвитку підприємства, вироблення конкретних рекомендацій для недопущення можливих помилок і прорахунків.

Головною метою фінансової стратегії підприємства є максимізація його ринкової вартості та підвищення ефективності діяльності. Вона досягається шляхом конкретизації цілей з урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства [1]. Система стратегічних фінансових цілей повинна забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високу рентабельність використання власного капіталу; оптимізацію структури активів та оборотного капіталу; встановлення прийняттого рівня фінансових ризиків у процесі здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства у довгостроковій перспективі [2].

Кожне підприємство повинно розробити свою стратегію розвитку і тільки від того, як воно це зробить, буде залежати його майбутня діяльність. Формування стратегії необхідно провадити на підставі трьох взаємопов'язаних компонентів: суспільних потреб, внутрішніх можливостей виробника і ситуації, яка склалася в галузі. Тому раціональна стратегія завжди є компромісом між потребами і ресурсами [3].

Вагомий внесок у дослідження стратегічного фінансового управління зроблено у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як: І. Ансофф, Бланк І. А., Горицька Н. Г., Гриньов А. В., Ястремська О. М., Радова Л. Д., Череп А. В., Портер М. Е., Савчук В. П., Шеховцева Н. В., Фатхутдінов Р. А., Єфремов В. С. та ін. Методики, які були запропоновані вченими на практиці виявилися малопридатними для практичного використання з метою здійснення комплексного управління фінансами в сучасних умовах господарювання [4]. Новим напрямом проведення стратегічного фінансового аналізу є застосування матричного підходу Ж. Франсона та І. Романе, який дає змогу визначити фінансове становище підприємства та спрогнозувати відповідні зміни. Не втратив своєї актуальності й факторний аналіз, який дає змогу визначити вплив окремих чинників на результуючий показник [5].

Метою дослідження є проведення стратегічного та фінансового аналізу результатів фінансової діяльності підприємства, а також за допомогою матриці Франсона і Романе буде визначено фінансову стратегію поліграфічного підприємства ТОВ "Фактор-Друк".

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе ґрунтується на розрахунку трьох коефіцієнтів: результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД), результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) [6].



Результат господарської діяльності розраховують за формулою:

$$РГД = БРЕІ - \Delta ФЕП - ВІ + ЗПМ, \quad (1)$$

де БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій;  
 $\Delta$ ФЕП – зміни фінансово-експлуатаційних потреб;  
 ВІ – виробничі інвестиції;  
 ЗПМ – звичайний продажів майна.

Результат господарської діяльності з економічного погляду може бути визначений як сума грошових коштів підприємства після фінансування. РГД свідчить про ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, що пов'язані з його розвитком [7].

Результат фінансової діяльності розраховують за формулою:

$$РФД = \Delta ПК - В - ПНП - (Д + ДВФД), \quad (2)$$

де  $\Delta$ ПК – зміни позикових коштів;  
 В – відсотки, вартість фінансування;  
 ПНП – податок на прибуток;  
 Д – дивіденди;  
 ДВФД – інші доходи і витрати фінансової діяльності.

Результат фінансової діяльності відображає фінансову політику підприємства. У ході його підрахунку треба користуватись лише рухом фінансових потоків.

Вирішальне значення для визначення знаку РФД має знак зміни позикових коштів.

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) підприємства розраховують за формулою:

$$РФГД = РГД + РФД. \quad (3)$$

РФГД показує величину і динаміку грошових коштів підприємства після здійснення всього комплексу інвестиційно-виробничої та фінансової діяльності фірми. Негативні значення результату фінансово-господарської діяльності протягом тривалого періоду може призвести до банкрутства підприємства [7].

Розраховані на основі наведених показників результати господарської та фінансової діяльності ТОВ "Фактор-Друк" в абсолютному та відносному виразі наведені в табл. 1.

Таблиця 1

#### Результати господарської та фінансової діяльності

Показник	Абсолютні показники			Відносні показники		
	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
РГД	113 725	91 083	90 208	> 0	> 0	> 0
РФД	-12 582	-32 085	-15 839	→ 0	< 0	→ 0
РФГД	101 143	58 998	74 369	> 0	→ 0	> 0

Після розрахунку цих основних показників можна умовно зарахувати підприємство до одного з квадратів матриці, а також визначити, на якій стадії фінансового розвитку знаходиться підприємство (табл. 2).

Згідно з наведеними в табл. 2 результатами, ТОВ "Фактор-Друк" у 2009 та 2011 роках знаходилося в квадраті 4 матриці Франсона і Романа, якому відповідає тип фінансової стратегії "рантьє", який свідчить про те, що підприємство знаходиться в зоні успіху, оскільки розмір його господарсько-фінансової діяльності є позитивним. Це було досягнуто завдяки значному обсягу доданої вартості та інших доходів, отриманих ТОВ "Фактор-Друк" у 2009 році, а також незначним обсягом фінансових витрат та зменшенню позикового капіталу, що забезпечило результат фінансової діяльності близький до 0. Фінансова стратегія "рантьє" характеризується наявністю достатньої кількості ресурсів для реалізації інвестиційних проектів та розвитку виробництва.

Таблиця 2

#### Матриця фінансових стратегій підприємства

Стадія фінансового розвитку	Гальмування	Стабілізація	Зростання
	РФД < 0	РФД → 0	РФД > 0
РГД > 0			6. Материнське товариство РФГД >> 0
РГД → 0	7. Епізодичний дефіцит РФД < 0	2. Стійка рівновага РФД → 0	5. Атака РФГД > 0
РГД < 0	9. Кризовий стан РФГД << 0	8. Дилема РФД < 0	3. Хитка рівновага РФГД → 0



При використанні позикових коштів можливе придбання нового обладнання та впровадження інновацій.

Проте у 2010 році підприємство перемістилося до квадрату 1 "батько сімейства", насамперед, через значне підвищення фінансових витрат підприємства ТОВ "Фактор-Друк" разом із деяким зниженням бруто-результатів від експлуатації інвестицій. Дана фінансова стратегія характеризується нижчими за можливі темпами зростання виробництва, проте, наявністю резервів для покращення ситуації при більш ефективному використанні ресурсів. У підприємства спостерігається приплив коштів від господарської діяльності, тобто воно має стабільний прибуток, але цей прибуток йде на виплату поточних зобов'язань за кредитами. ТОВ "Фактор-Друк" у 2011 році повернулося до квадрату 4 "рантьє", в першу чергу, завдяки значному зниженню фінансових витрат і зниженню сум повернення позикових коштів. Також на це вплинуло значне збільшення доданої вартості, зміна фінансово-експлуатаційних потреб та збільшення інших доходів підприємства. Тобто ТОВ "Фактор-Друк" знову має достатній запас коштів, які воно може вкласти у власне виробництво, проте, на даний момент, надає товарні кредити своїм партнерам за рахунок них.

Динаміка показників за останні роки, дає змогу прогнозувати, що у наступному році підприємство залишиться в тому ж квадраті. Проте воно може переміститися до квадрату 6 у випадку, якщо будуть залучені додаткові позикові кошти, або підприємство інвестує наявні ліквідні засоби в капітал інших підприємств, що принесе дохід у майбутньому періоді.

Таким чином, використання запропонованої матриці дасть змогу керівництву підприємства ТОВ "Фактор-Друк" приймати об'єктивні рішення щодо комплексного використання всіх фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення мети фінансової стратегії.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : [учебник для вузов по спец. "Менеджмент"] / В. И. Корринг. – М. : НОРМА ; ИНФРА-М, 2001. – 528 с. 2. 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. 23–27. 3. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента : учебн. пособ. / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 528 с. 4. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. – 2007. – Режим доступа : <http://library.oscu.edu.ua/docs/Ansoff.pdf>. 5. Кривицька О. Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / О. Р. Кривицька // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 138–146. 6. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2012. – 480 с. 7. 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.

---

**Пожарська А. С.**

УДК 657.92

Студент 4 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ ВИЗНАЧЕННЯ ТАКСОНОМІЧНОГО ПОКАЗНИКА**

*Анотація. Розглянуто можливість застосування таксономічного аналізу для оцінки фінансового потенціалу АТ "Мотор Січ". Здійснено оцінку показників, що характеризують фінансовий потенціал підприємства, його динаміку та визначено фактори, що вплинули на зміну показника.*

*Аннотация. Рассмотрена возможность применения таксономического анализа для оценки финансового потенциала АО "Мотор Сич". Осуществлена оценка показателей, характеризующих финансовый потенциал предприятия, его динамику и определены факторы, повлиявшие на изменение показателя.*

*Annotation. The article deals with the possibility of using taxonomic analysis for the assessment of the financial capacity of PLC "Motor Sich". Indicators characterizing the financial strength and dynamics of the company were assessed. The factors that influenced the change of the indicator were studied.*

*Ключові слова: фінансовий потенціал, таксономічний показник, коефіцієнт таксономії.*

---

© Пожарська А. С., 2013

Важливою умовою розвитку підприємства є наявність у нього достатнього фінансового потенціалу, здатного забезпечити суб'єкту господарювання поточну та перспективу фінансову стійкість у мінливих ринкових умовах.

Тому аналіз і оцінка фінансового потенціалу підприємства є важливими, оскільки саме результати такого аналізу дають змогу керівникам підприємств приймати обґрунтовані управлінські рішення та уявляти подальші перспективи розвитку підприємства, а зовнішнім користувачам – отримувати певну інформацію для прийняття більш вигідних економічних рішень [1]. Найбільш важливим при цьому є вибір найоптимальнішого та найефективнішого методу його оцінки.

Саме тому метою даної статті є оцінка та аналіз фінансового потенціалу за допомогою методу таксономії, що дозволив би інтегрувати значну кількість окремих коефіцієнтів та виявити динаміку його зміни, а також фактори впливу.

Основоположником таксономічного аналізу був В. Плюта [2]. Вивченням фінансового потенціалу займалися такі вчені, як: Терещенко Е. Ю., Ареф'єва О. В., Сіменко І. В. та ін.

Фінансовий потенціал підприємства (ФПП) – це сукупність фінансових ресурсів, що знаходиться у розпорядженні підприємства, а також можливість, здатність та необхідність їх як простого, так і розширеного відтворення з метою забезпечення стійкого, динамічного та збалансованого розвитку підприємства [3].

Фінансовий потенціал є складною, динамічною системою, елементи якої взаємозв'язані та взаємообумовлені, і включає в себе безліч складових. Кожен з елементів залежить від рівня розвитку підприємства, конкурентної позиції, можливості залучення та поєднання окремих видів джерел фінансування, ефективності управління та може бути оцінений за допомогою індивідуального набору показників.

Коефіцієнт таксономії – це показник, що застосовується для статистичної характеристики більшості об'єктів та з його допомогою можна оцінити досягнутий в деякому періоді середній рівень значення ознаки, який характеризує розглянуте явище [2].

На основі звітності АТ "Мотор Січ" за 2010 – 2012 роки були розраховані та обрані показники, що дозволять визначити коефіцієнт таксономії для оцінки ФПП [4].

Фактори, що впливають на фінансовий потенціал, – це, передусім, стійке зростання суми власних коштів підприємства, а також валової виручки та валового прибутку, високий рівень рентабельності та ліквідності, забезпечення припустимої норми залежності від кредиторів.

На основі праць декількох авторів був виділений перелік показників, які дозволять визначити інтегральний показник рівня фінансового потенціалу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

#### Показники для визначення інтегрального показника ФПП

Показник	Фомін П. О., Старвойтов М. Д.	Гнип Н. О.	Чобіток В. І.	Мойсенко І. П.
Валова виручка		*	*	
Валовий прибуток		*	*	
Собівартість продукції			*	
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	*	*		*
Коефіцієнт фінансової залежності	*	*		
Власний капітал			*	*
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	*			
Коефіцієнт рентабельності продукції	*		*	*
Період оборотності дебіторської заборгованості				*
Коефіцієнт маневреності власного капіталу		*		

Після визначення вихідних даних слід побудувати матрицю спостережень (X):

$$X \begin{pmatrix} 5106758 & 2335243 & 2666560 & 0,39 & 1,62 & 0,25 & 3799732 & 81 & 0,47 & 0,5 \\ 5891225 & 2864600 & 2927924 & 0,28 & 1,6 & 0,18 & 5108798 & 73 & 0,46 & 0,5 \\ 8085335 & 3277991 & 4650385 & 0,21 & 1,51 & 0,34 & 7614479 & 37 & 0,35 & 0,41 \end{pmatrix}$$

Для подальшої побудови вектора-еталона всі показники необхідно розділити на стимулятори та дестимулятори. Основою такого розподілу є характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку об'єкта, який вивчається. Ознаки, котрі впливають позитивно (стимулювання) на загальний рівень розвитку об'єкта, називають стимуляторами, ознаки, які несуть негативний вплив, називають дестимуляторами (табл. 2).



У разі, коли показник є стимулятором, для вектора-еталону необхідно вибрати максимальне значення цього показника. Для дестимуляторів навпаки – найменше.

Таблиця 2

**Розподіл показників**

Показник	Характеристика	Висновок
Валова виручка	Грошовий вираз виручки, яку підприємство одержало від реалізації всієї виробленої продукції або наданих послуг чи виконаних робіт	С
Валовий прибуток	Загальна сума прибутку отримана підприємством від підприємницької діяльності	С
Собівартість продукції	Виражені у грошовій формі витрати, пов'язані з підготовкою, організацією, веденням виробництва та реалізацією продукції (виконання робіт, надання послуг)	Д
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Показує, який прибуток приносить кожна інвестована власниками грошова одиниця	С
Коефіцієнт фінансової залежності	Характеризує частку залучених коштів підприємства у загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність	Д
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує, яка частина короткострокової заборгованості може бути у випадку необхідності погашена негайно за рахунок найбільш ліквідних активів	С
Власний капітал	Фінансові ресурси, які вкладені ним для організації та фінансування господарської діяльності	С
Період оборотності дебіторської заборгованості	Показує скільки разів у середньому протягом року дебіторська заборгованість перетворювалась у грошові кошти	Д
Коефіцієнт рентабельності продукції	Характеризує фінансовий результат використання наявних ресурсів	С
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку частину вкладено в оборотні кошти, а яку – капіталізовано	С

У результаті був розрахований таксономічний показник коефіцієнта розвитку за 2010 – 2012 роки. Результати розрахунку слід подати у вигляді графіку (рисунок).

Як показали розрахунки, протягом аналізованого періоду спостерігалось зростання рівня фінансового потенціалу АТ "Мотор Січ". Найбільшого значення він досяг у 2012 році – 0,53.

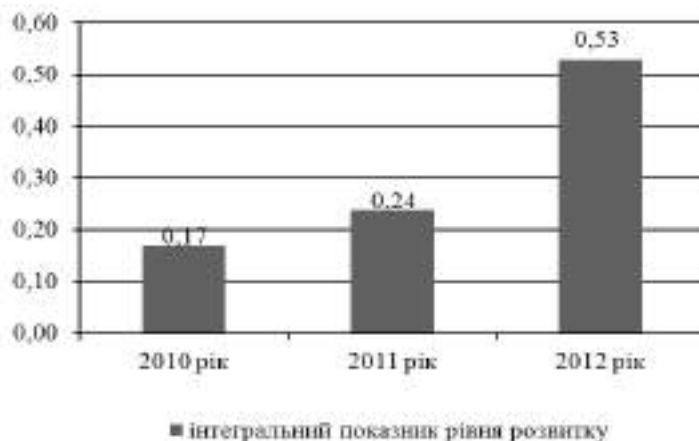


Рис. Динаміка зміни інтегрального показника рівня фінансового потенціалу за роками

У 2010 році підприємство характеризувалося низьким рівнем фінансового потенціалу, що свідчить коефіцієнт таксономії, що приймає значення 0,17. Показники цього року мають найнижчі значення та є далекими від вектору-еталону. У 2011 році спостерігається невелике зростання ФПП. Це пов'язане зі зростанням суми валового прибутку та власного капіталу, зменшенням періоду оборотності дебіторської заборгованості. Різне збільшення рівня ФПП у 2012 році може бути зумовлене значним зменшенням періоду оборотності дебіторської заборгованості, тобто гроші за реалізовані товари і послуги повертаються до підприємства все швидше. Також спостерігається зростання значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, що свідчить про збільшення у підприємства абсолютно ліквідних активів.



Аналіз показав, що рівень фінансового потенціалу підприємства на доволі значному рівні і має непогану базу для свого подальшого зростання. Про це свідчить стабільне збільшення величини прибутку підприємства, зменшення незалежності підприємства від зовнішніх коштів та значна рентабельність капіталу та продукції.

Отже, застосування таксономічного методу для оцінки рівня фінансового потенціалу підприємства є доволі ефективним, оскільки він дає змогу уникнути аналізу значної кількості окремих коефіцієнтів, виявити динаміку зміни показника та фактори впливу на нього; також він дає право досліднику вибрати власний набір показників для аналізу згідно з його цілями.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Мельник І. І. Оцінка та діагностика фінансового потенціалу підприємств / І. І. Мельник // Економічний простір. – 2008. – № 20(2). – С. 190–199. 2. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с научной редакции В. М. Жуковой. – М. : Статистика, 1980. – 151 с. 3. Терещенко Е. Ю. Економічна сутність фінансового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Е. Ю. Терещенко. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/2008dec/7\\_tereshchenko.php](http://www.confcontact.com/2008dec/7_tereshchenko.php). 4. Офіційний сайт ВАТ "Мотор Січ". – Режим доступу : <http://www.motorsich.com/rus/>.

УДК 336.76:338.2

**Степанова М. О.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ**

*Анотація. Розглянуто найважливіші елементи збалансованої системи показників та обґрунтовано доцільність побудови стратегічних карт на прикладі банку ПАТ "Фінанси та кредит" для управління кредитними ризиками та формування його конкурентних переваг.*

*Аннотация. Рассмотрены важнейшие элементы сбалансированной системы показателей и обоснована целесообразность использования стратегических карт на примере банка ПАО "Финансы и кредит" для управления кредитными рисками и формирования его конкурентных преимуществ.*

*Annotation. Considered were the most important elements of the Balanced Scorecard. The expediency of using the strategic maps was illustrated by the example of JSC Bank "Finance and Credit" for credit risk management and the formation of its competitive advantages.*

*Ключові слова: стратегічне управління, стратегічна карта, банк, кредитний портфель, кредитний ризик.*

Ризики банківської діяльності тісно пов'язані між собою і нерідко одні види ризиків супроводжуються іншими. Одним із видів ризиків, який суттєво може вплинути на подальшу діяльність банківської установи, є кредитний ризик, тобто ризик втрати банком наданих кредитних ресурсів внаслідок неспроможності позичальника погасити кредитну заборгованість та сплатити проценти за користування кредитом. Кредитний ризик є одним із найбільш значних фінансових ризиків у діяльності банку, оскільки основну частину активів банку становлять кредитні операції, а проценти, отримані від кредитної діяльності, становлять основну складову доходів банку.

Усі банки прагнуть зменшити можливі втрати, пов'язані з реалізацією кредитних ризиків. Для управління прийнятими ризиками банку необхідно розробити план, основною метою якого є мінімізація кредитних ризиків. Таким планом може бути стратегічна карта банку управління кредитним ризиком, що обумовлює актуальність обраної тематики.

Проблемою, пов'язаною із управлінням ризиками банку, займалися такі автори, як: Бакланова І. Б., Лісова Н. О., Склярів Р. О., Буркун О. І. та ін. [1 – 4].

Мета статті полягає в розробці стратегічної карти управління кредитним ризиком банку та відповідно до неї складання карти кредитного ризику, що є підґрунтям для вибору виду політики управління кредитним ризиком.

На рисунку наведено методи мінімізації кредитних ризиків.

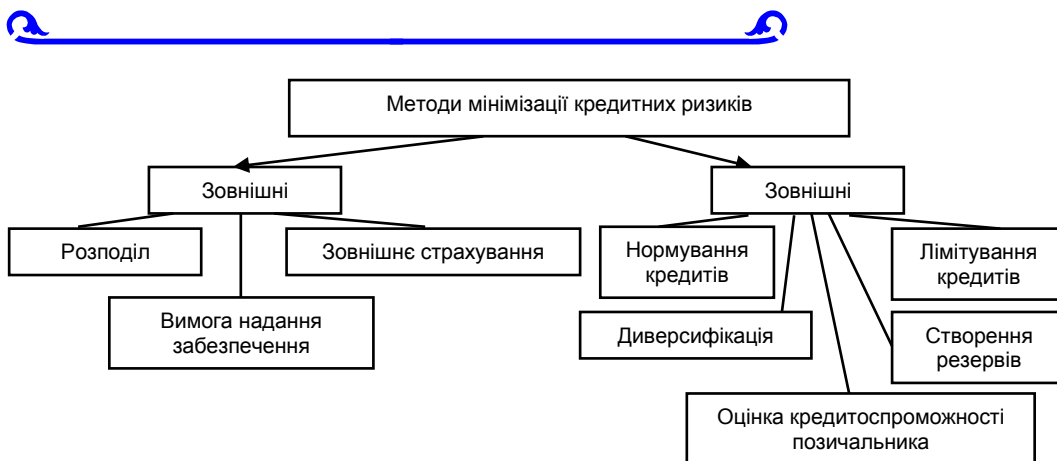


Рис. Методи мінімізації кредитних ризиків

Згідно з рисунком, можна зазначити, що методи мінімізації кредитних ризиків є недостатньо базою для успішного ризик-менеджменту банку, тому необхідно звернути увагу на побудову стратегічних карт системи збалансованих показників банку.

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.

На українському ринку банківських послуг останнім часом посилилась конкуренція з боку банків з іноземним капіталом та закордонних банківських груп, що використовують переваги європейського досвіду менеджменту банку. Для утримання своїх позицій та завоювання більшої частки ринку банкам необхідно визначити чіткі та прозорі цілі щодо здійснення своєї діяльності. Саме наочна побудова таких цілей та зв'язків між ними дозволяє здійснити її є метою складання стратегічної карти [4].

Для обґрунтованої оцінки діяльності фінансово-кредитної установи досліджуються як фінансові, так і нефінансові економічні показники у процесі роботи із системою збалансованих економічних показників (СЗП). У контексті СЗП банк досліджується й оцінюється з чотирьох позицій. Перша позиція пов'язана з фінансовим становищем банку (показники прибутковості, рентабельності), з рівнем ризикованості банківських операцій. Ключовими для розвитку банків вважаються показники ризикованості – агрегований ризик і рівень забезпеченості очікуваних втрат створеними резервами на ринку. Друга позиція визначається поведінкою банку на ринку (кількість клієнтів, частка ринку в географічній і продуктової перспективах). Третя позиція стосується ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Четверта – обумовлена рівнем розвитку кадрового потенціалу банку [2].

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 [1].

Терміном "стратегічна карта" Р. Каплан і Д. Нортон запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами стратегії організації [4]. З однієї точки зору, причинно-наслідкові ланцюжки графічно відображають стратегії логіки: як реалізація однієї стратегічної мети буде сприяти досягненню інших стратегічних цілей у збалансованій системі цілей. Ідентифікація й відображення стратегічних взаємозв'язків між окремими цілями – найважливіші елементи збалансованої системи показників. З другої точки зору, стратегічна карта BSC становить модель, що демонструє, як стратегія поєднує нематеріальні активи й процеси створення вартості.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, СЗП розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [3]:

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: при формулюванні 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 важливих компоненти стратегії: 1) розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та 2) удосконалення 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.

Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті вперше дозволили організаціям ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на усіх рівнях організації [1].

Таким чином, можна зазначити головною стратегічною метою банку управління кредитним ризиком є його мінімізація, оскільки повністю уникнути ризиків при кредитуванні неможливо, а також є гарантом збільшення прибутковості кредитних операцій. Для її досягнення повинна сприяти робота всіх причетних до кредитного процесу працівників банку, що включає як роботу персоналу безпосередньо із клієнтами, так і розробку нових менш ризикових продуктів, та управління якістю кредитного портфеля.

Складова навчання й розвитку відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. До цієї складової зараховано підвищення кваліфікації та системи мотивації персо-





налу, впровадження нових методик оцінки персоналу, а також розвиток інформаційних систем та програмних продуктів банку. Аналіз цілей та причинно-наслідкових зв'язків показав, що впровадження нових методик оцінки персоналу сприяє підвищенню його кваліфікації. Це обумовлено тим, що контроль за знаннями і підтримка конкурентоспроможності персоналу є мотивом для якості роботи співробітників.

Складова внутрішніх процесів визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. Для досягнення мети банку необхідно постійно аналізувати фінансовий стан позичальника та проводити моніторинг його платоспроможності протягом усього строку кредитування. Також банк із використанням удосконалених технологій може автоматизувати певні бізнес-процеси та розробити нові з метою зниження їх загальної вартості.

Резервування є процедурою обов'язковою, визначеною Національним банком України, включається у стандартну звітність, яка є прозорою і доступною для потенційних клієнтів. Таким чином, резервування – це гарант мінімізації кредитного ризику банку.

Клієнтська складова включає ті умови, які створюють цінність для клієнтів, та спрямовані на задоволення потреб споживачів, збереження та розширення клієнтської бази. Банк не може існувати без клієнтів, бо між ними існує постійний двосторонній зв'язок. Кожна сторона у цьому випадку має свої інтереси та вигоди. Чим більше клієнтів має банк (безперечно, враховуючи їх кредитоспроможність), тим більша ймовірність підвищення прибутку від цього виду операцій і збільшення ризику в такому випадку.

Фінансова складова описує бажані результати діяльності компанії. Для мінімізації кредитних ризиків банку, перш за все, потрібно оптимізувати процес управління кредитними ризиками, а також для захищеності від ризиків потрібно диверсифікувати кредитний портфель не допускаючи концентрації кредитних ресурсів у певної категорії позичальників. Це необхідно для виключення ризику кризи окремої галузі. Мінімізація втрат від кредитної діяльності також досягається шляхом оптимізації структури та обсягів прийнятого забезпечення за кредитами та сформованих резервів. Саме за рахунок цих ресурсів банком покриваються збитки за непогашеними кредитами.

Отже, можна зробити висновок, що стратегічна карта – це аналітичний інструмент управління кредитними ризиками банку. Результати цього дослідження дають змогу вибору одного із варіантів політики управління кредитним ризиком банку. Основними її видами є: уникнення ризику, прийняття та мінімізація. Кожна стратегія має свої особливості та напрями роботи.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Бакланова І. Б. Картографування ризиків як інструмент вибору стратегії управління кредитним ризиком банку [Електронний ресурс] / І. Б. Бакланова. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/687/1/Бакланова%20І.%20Б.%20Картографування%20ризиків%20як%20інструмент%20вибору%20стратегії%20управління%20кредитним%20ризиком%20банку.pdf>. 2. Буркун О. І. Стратегічна карта як інструмент управління кредитним ризиком банку [Електронний ресурс] / О. І. Буркун. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Uproz/2012\\_12/u1212bur.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2012_12/u1212bur.pdf). 3. Лісова Н. О. Стратегічна карта BSC : теорія та практика [Електронний ресурс] / Н. О. Лісова, Г. С. Свірська. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vchnu\\_Ekon/2009\\_4\\_2/pdf/090-094.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vchnu_Ekon/2009_4_2/pdf/090-094.pdf). 4. Скларов Р. О. Підвищення ефективності управління кредитними ризиками банку шляхом побудови стратегічної карти [Електронний ресурс] / Р. О. Скларов. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/7\\_NITSB\\_2013/Economics/1\\_130579.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2013/Economics/1_130579.doc.htm).

УДК 336.741

**Максимова В. В.**

Студент 4 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## ІСТОРІЯ ПОХОДЖЕННЯ ТЕРМІНІВ "ГРОШІ" ТА "ВАЛЮТА"

*Анотація. Подано ретроспективний огляд історії походження термінів "гроші" та "валюта". Висвітлено поняття "гроші" та "валюта", проаналізовано погляди науковців щодо тлумачення цих термінів та наведено авторське визначення поняття "валюта".*

*Аннотация. Приведен ретроспективный обзор истории происхождения терминов "деньги" и "валюта". Отражены понятия "деньги" и "валюта", проанализированы взгляды ученых относительно толкования этих терминов и приведено авторское определение понятия "валюта".*

© Максимова В. В., 2013



*Annotation. The paper presents a retrospective review of the history of the origin of the terms "money" and "currency". The concepts of "money" and "currency" are considered. The views of scientists on the interpretation of these terms are analysed and the author's definition of the concept of "currency" is offered.*

*Ключові слова: валюта, паперові гроші, електронні гроші, валютний курс, валютна система, зовнішньоекономічні відносини, міжнародні розрахунки, міжнародна торгівля.*

З розвитком міжнародної торгівлі валюта стає невід'ємною складовою світової економіки, вона є найуніверсальнішою грошовою одиницею, тому що забезпечує весь спектр обмінних і розрахункових операцій.

Валюта пов'язана з обслуговуванням зовнішньоекономічних відносин. На її основі функціонує валютний ринок, що є елементом грошового ринку, формуються такі високоефективні регулятивні інструменти, як валютний курс, платіжний баланс, золотовалютні резерви тощо.

Поняття валюти широко застосовується в економічній літературі, але незважаючи на це, сутність даної економічної категорії не має однозначного трактування.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що у сучасну епоху глобалізації валюта проникає в усі сфери економічного життя країни та нерозривно переплітається з усією сукупністю економічних відносин, впливаючи на всі економічні процеси в суспільстві.

Метою роботи є дослідити виникнення та еволюцію визначення валюти на сучасному етапі розвитку суспільства.

Проблематиці валютних відносин присвячено праці таких вчених як: Колодізева О. М., Козака Ю. Г., Щетініна А. І., Савлука М. І., Кондусової Л. Ф., Воронова Л. К., Завальної Ж. В., Карманова Є. В. та ін. Проте залишаються нерозкритими питання сутності визначення валюти в історичному аспекті.

Поняття "валюта" та "гроші" часто ототожнюють в економічній літературі, але, на думку автора, недопустимо ототожнювати валюту з грошовою одиницею взагалі, бо при цьому зникають будь-які відмінності між грошима і валютою, остання втрачає свої специфічні ознаки. У цьому зв'язку більш правомірно пов'язувати валюту з міжнародною сферою використання грошової одиниці.

Суть валюти змінюється згідно зі змінами характеру суспільних відносин, в яких вона функціонує. Тому, щоб дослідити сутність визначення валюти, спочатку необхідно з'ясувати питання щодо виникнення грошей та причини, що зумовлюють зміну трактування цього терміна у процесі еволюції.

Незважаючи на багатотомні дослідження і велику кількість теоретичних концепцій грошей, людство сьогодні не має однозначної й остаточної відповіді на питання, що ж таке гроші. Щоб дати науково достовірне тлумачення сутності грошей, потрібно, насамперед, дослідити їх походження.

Торгівля зіграла велику роль в історії людства – породила гроші. До появи грошей в усьому світі існувала система обміну товарів. Однак при прямому обміні у сторін виникала незадоволеність у справедливості обміну або в його нееквівалентності. Виникла необхідність у якому-небудь посереднику, до якого можна прирівнювати всі інші товари. Багато часу пройшло доти, поки не було знайдено такий еквівалент, який би мав вартість, довго не псувався і був зручний у товарних відносинах. Таким еквівалентом став метал – золото та срібло.

З часом слово "золото" стало синонімом слова "гроші". Золото та срібло в якості грошей ще зручні і тим, що їх можна накопичувати у вигляді скарбів, при цьому вони не змінюють своїх властивостей та не знецінюються. Однак всі доступні родовища благородних металів були вичерпані ще в античності. Епоху металевих грошей змінила епоха паперових грошей. За даними історичних досліджень, паперові гроші вперше з'явилися у Китаї ще у VIII ст. н. е.

Таким чином, гроші пройшли складний шлях розвитку у процесі своєї еволюції, під час якого термін "гроші" зазнавав різноманітного трактування.

У. Стаффорд, Т. Манн, Д. Норс визначали гроші як багатство держави, яке ототожнювали з коштовними металами. На цій підставі сутність грошей вони пов'язували з природними властивостями золота і срібла [1; 2].

На думку П. Самуельсона, гроші – це штучна соціальна умовність, натомість Г. Кнапп писав, що сутність грошей полягає не в матеріалі знаків, а у правових нормах, які регулюють їх вживання [3; 4].

Ф. Бендиксен визначав гроші як свідоцтво про надання послуг членам суспільства, що дає право на отримання зустрічних послуг [5].

К. Маркс тлумачив їх як особливий товар, загальний вартісний еквівалент та вважав, що в процесі розвитку суспільного поділу праці виникла потреба у регулярному обміні результатами праці. Товари обмінюються, бо на їх виробництво затрачено відповідну кількість суспільно необхідної праці, що становить їх вартість. Гроші є товаром-еквівалентом для виразу вартості [6].

Дж. Гікс і Л. Гарріс тлумачили гроші як суспільний феномен, тому грошима стає будь-який товар, що здатний виконувати функції засобу обігу, платежу й обміну вартості [7].

Отже, гроші – це товар, який відіграє своєрідну роль загального еквівалента та виконує певні функції.

Загальноприйнятим визначенням терміна "валюта" є грошова одиниця, що використовується для вимірювання величини вартості товару.

На думку Колодізева О. М., визначення поняття валюта можна розбити на 3 складові: грошова одиниця певної країни; грошові знаки іноземних держав, а також кредитні і платіжні засоби,

що виражені в іноземних грошових одиницях і використовуються у міжнародних розрахунках, іноземна валюта; міжнародна (регіональна) грошова розрахункова одиниця і платіжний засіб (СП3/SDR – валюта МВФ, євро – грошова одиниця ЄС) [8].

Козак Ю. Г. вважає, що під валютою слід розуміти будь-який товар, що здатний виконувати функцію засобу обміну в міжнародних розрахунках [9].

Щетинін А. І. зазначає, що валюта в широкому розумінні – це національна грошова одиниця тієї чи іншої країни, проте в практиці грошового обігу валютою називають грошову одиницю, яка виконує функції міжнародного платіжного і резервного засобу [10].

Савлук М. І. стверджує, що недопустимо ототожнювати валюту з грошовою одиницею взагалі. Найбільш прийнятним, на його думку, є визначення валюти як будь-яких грошових коштів, формування та використання яких прямо чи опосередковано пов'язано із зовнішньоекономічними відносинами [11].

Згідно з Декретом Кабінету Міністрів України "Про систему валютного регулювання і валютного контролю" [12] валюта України – це:

1) грошові знаки у вигляді банкнот, монет та в інших формах, що перебувають в обігу та є законним платіжним засобом на території України, а також вилучені з обігу або такі, що вилучаються з нього, але підлягають обміну на грошові знаки, які перебувають в обігу, кошти на рахунках, у внесках банківських та інших кредитно-фінансових установах на території України;

2) платіжні документи та інші цінні папери (акції, облигації, купони до них, бони, векселі (тратти), боргові розписки, акредитиви, чеки, банківські накази, депозитні сертифікати, ощадні книжки, інші фінансові та банківські документи), виражені у валюті України.

Щоб дослідити виникнення валюти та її еволюцію на етапах розвитку суспільства необхідно розглянути хронологію появи терміна "валюта".

У 1156 році був укладений перший офіційний контракт про курси обміну валют. Генуезькі купці уклали його з Візантією.

У XII столітті у північній Італії відкривається велика кількість приватних банківських будинків. В Генуї зафіксований перший банківський переказ безготівкових коштів у сучасному сенсі цього слова.

У 1440 році Іоанн Гутенберг винайшов друкарський верстат, який був призначений для виготовлення книг. Однак із часом було запропоновано використовувати його для друкування паперових грошей – їх випуск став більш швидким та менш затратним.

У 1649 році банки Англії, Франції, Голландії почали випускати чеки в сучасному їх розумінні. Прототипи банківської справи були відомі з XIII століття.

У 1661 році був створений перший державний центральний банк у світі – Банк Швеції.

У 1824 році в США вперше в світі була створена система банківського клірингу – система безготівкових розрахунків за товари, цінні папери та надані послуги, заснована на обліку взаємних фінансових вимог та зобов'язань.

У 1837 році винайдено телеграфний апарат, що привело до революції в сфері фінансів. На початку XX століття приблизно 80 % світових банківських платежів проходили за допомогою телеграфу.

У 1944 році на Міжнародній конференції в Бреттон-Вудсі (США) курс долара був прив'язаний до курсу золота. Долар став валютою, на якій була заснована вся міжнародна торгівля. Цей рік умовно прийнято вважати початком сучасного процесу глобалізації. На цій конференції також було прийнято рішення про створення Міжнародного Валютного Фонду, Всесвітнього Банку та розвитку вільної торгівлі.

У 1950 році створена перша кредитна картка – Diners Club, яка призначалася для оплати сніданків, обідів, вечерів у ресторанах. Через два роки Franklin National Bank випустив першу банківську кредитну картку.

У 1971 році прив'язка долара до золота скасована. Домовленості Бреттон-Вудської конференції фактично втратили силу. У 1976 році була сформована Ямайська валютна система на таких принципах: золото було виведено з усіх розрахунків, відсутня єдина світова резервна валюта, встановлена система, згідно з якою кожна країна має право самостійно встановлювати режим валютного курсу, всередині МВФ була введена розрахункова та платіжна одиниця, яка отримала назву спеціальні права запозичення (СПЗ).

У 1993 році винайдені "цифрові гроші" – DigiCash. На основі цієї технології пізніше були створені смарт-карти – картки з комп'ютерним чіпом, на якому записується інформація про кількість грошей на рахунку.

1995 рік – рік великого перелому. Остаточна перемога цифрових грошей над паперовими.

У 2002 році уперше введена єдина валюта для європейських держав – євро. Для проведення безготівкових розрахунків євро застосовувалось з 1999 року.

У 2003 році Роберт Мандел, лауреат Нобелівської премії з економіки, передбачив, що в 2040 році світ може опинитися на порозі створення єдиної валюти. Її основою можуть стати грошові одиниці США, Європейського Союзу, Японії. Мандел назвав гіпотетичну валюту "дей" (долар, євро, ієна) чи "інтор". Поява загальносвітової валюти – переворот усієї світової економічної системи з неминучими політичними та соціальними наслідками.

У дослідженні було виявлено, що історія виникнення та розвитку валюти дуже багатогранна.

Підводячи підсумки проведеним дослідженням, можна зазначити, що виникненню валюти передувала поява грошей та їх еволюція. Хоча термін "гроші" та "валюта" часто ототожнюють, визначення валюти набагато ширше, ніж визначення грошей.



Таким чином, валюта – це законний платіжний засіб, що перебуває в обігу на території держави у вигляді банкнот, монет, коштів на рахунках, внесках банківських та інших кредитно-фінансових установ, а також у вигляді платіжних документів та інших цінних паперів (акцій, облігацій, купонів, бонів, векселів, боргових розписок, акредитивів, чеків, банківських наказів, депозитних сертифікатів, ощадних книжок, інших фінансових та банківських документах, виражених у валюті держави.

*Наук. керівн. Кондусова Л. Ф.*

**Література:** 1. Ман Т. Богатство Англії во внешней торговле, или баланс внешней торговли как принцип нашего богатства / Т. Ман. – М. : Политиздат, 1964. – 91 с. 2. Стаффорд У. Критическое изложение некоторых жалоб наших соотечественников / У. Стаффорд ; пер. с англ. – М. : Система, 1976. – 90 с. 3. Кнап Г. Державна теорія грошей / Г. Кнап ; пер. з нім. П Здобунки економічної теоретичної думки. – Тернопіль, 2003. – 592 с. 4. Самуэльсон П. Экономика. Вступительный курс / П. Самуэльсон. – М., 1964. – 161 с. 5. Бендиксен Ф. Про цінність грошей / Ф. Бендиксен ; пер. з англ. – К. : Академія, 2007. – 171 с. 6. Маркс К. Капитал. В 3 т. // К. Маркс и Ф. Энгельс. – Т. 23, Гл. 3. – М. : Политиздат, 1960. – 906 с. 7. Гікс Дж. Вартість і капітал / Дж. Гікс // Труды. – К. : Ніка, 2005. – 110 с. 8. Колодізев О. М. Гроші та кредит / О. М. Колодізев, В. Ф. Колісніченко. – К. : Знання, 2010. – 615 с. 9. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка / Ю. Г. Козак, Д. Г. Лук'яненко, Ю. В. Макогон. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 560 с. 10. Щетинін А. І. Гроші та кредит / А. І. Щетинін. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 440 с. 11. Савлук М. І. Гроші та кредит / М. І. Савлук, А. М. Мороз, М. Ф. Пуховкіна. – К. : КНЕУ, 2001. – 602 с. 12. Про систему валютного регулювання і валютного контролю : Декрет Кабінету Міністрів України від 19 лютого 1993 р. № 15-93 (зі змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua).

---

**Супрун Н. О.**

УДК 005.52:005.33

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДУВАННЯ**

*Анотация. Досліджено сутність SWOT-аналізу та визначено значення використання SWOT-аналізу для виявлення конкурентних можливостей підприємства. Оцінено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Розглянуто позитивні та небезпечні фактори.*

*Аннотация. Исследована сущность SWOT-анализа и определено значение использования SWOT-анализа для выявления конкурентных возможностей предприятия. Оценены факторы внешней и внутренней среды. Рассмотрены положительные и опасные факторы.*

*Annotation. This paper investigates the nature of the SWOT-analysis and determines the value of the use of the SWOT-analysis in revealing competitive business opportunities. Positive factors and hazards are evaluated.*

*Ключові слова: SWOT-аналіз, можливості, загрози, конкурентоспроможність, ефективність діяльності підприємства.*

В умовах нестабільного політико-економічного становища України однією з актуальних проблем є забезпечення стійкого фінансово-економічного розвитку підприємств. Оскільки від економічного стану підприємств залежить економічне становище країни.

Проведення SWOT-аналізу саме як методу структуризації запропонував К. Ендрюс. Багатьох вчених цікавить визначення факторів, які впливають на прибуток та фінансову стійкість підприємства: К. Маркс, А. Сміт, Бланк І. А. та ін.

Метою статті є дослідження змісту і значення використання SWOT-аналізу для виявлення конкурентних можливостей ДП "Завод ім. В. О. Малишева". Для досягнення цієї мети необхідно визначити: необхідність застосування розширеної SWOT-матриці для аналізу факторів середовища діяльності підприємства при формуванні стратегії та проведення SWOT-аналізу ДП "Завод ім. В. О. Малишева" для виявлення конкурентних переваг і прийняття оптимальних рішень щодо усунення існуючих загроз підприємства.

---

© Супрун Н. О., 2013



ДП "Завод ім. В. О. Малишева" є багатопрофільним машинобудівним підприємством, основними напрямками діяльності якого є виробництво: бронетанкової техніки; важких і середніх дизелів та газових поршневих двигунів; обладнання для паливно-енергетичного комплексу; автотракторної та сільськогосподарської техніки; товарів народного споживання. Підприємство представлене практично в усіх галузях машинобудування. На ДП "Завод ім. В. О. Малишева" проводяться заходи щодо вдосконалення продукції, що випускається підприємством, до світових стандартів. При цьому проводиться глибокий маркетинговий аналіз ринків збуту та конкурентів.

На даний час проти ДП "Завод ім. В. О. Малишева" відкрита справа про банкрутство, однак дане підприємство занадте важливе для України, тому необхідним є виявлення необхідних заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства забезпечить виконання даного завдання. Цей аналіз проводиться шляхом побудування розширеної SWOT-матриці.

SWOT-аналіз є узагальненою основою для розуміння й управління навколишнім середовищем, в якому функціонує організація. Ця модель допомагає аналітику виділити основні проблеми, які постають перед організацією, в процесі детального аналізу чотирьох окремих елементів SWOT [1, с. 128].

Проведення SWOT-аналізу зумовлюється виконанням двох етапів: ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз, оцінювання чинників внутрішнього середовища.

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.

У таблиці наведено розширену SWOT-матрицю ДП "Завод ім. В. О. Малишева".

Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства його конкурентоспроможності необхідно збільшити кількість замовлень підприємства шляхом підтримки існуючої системи збуту продукції та її розширення, що забезпечить підприємство постійними замовленнями.

Таблиця

**Розширена SWOT-матриця ДП "Завод ім. В. О. Малишева"**

Зовнішнє середовище	Можливості 1. Майбутні інвестиції. 2. Розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів. 3. Автоматизація виробництва. 4. Державні замовлення. 5. Партнерство з постійними постачальниками сировини. 6. Вихід на нові ринки або сегменти ринку	Загрози 1. Інфляція. 2. Недостатня кваліфікація працівників. 3. Нестабільна політико-економічна ситуація в країні. 4. Погіршення репутації підприємства. 5. Посилення конкурентного тиску. 6. Неприятлива політика уряду. 7. Недостатність зовнішнього фінансування. 8. Фінансова криза в країні. 9. Посилення державного регулювання витрат
Внутрішнє середовище	Поле СіМ Рішення: підвищення державної підтримки, та залучення нових інвесторів; збільшення об'єму виробництва за допомогою автоматизації виробництва; налагодження зв'язків з постачальниками – отримання якісної сировини; оволодіння новими видами виробництва, технологій.	Поле СіЗ Рішення: підвищення оборотності капіталу; реструктуризація боргів; утримання позитивної позиції іміджу; застаріле устаткування спричинює більші затрати сировини, а також негативно впливає на обсяг виробництва
Сильні сторони 1. Великий досвід роботи. 2. Відносно висока якість готової продукції. 3. Сформована організаційна культура. 4. Сформовано фірмовий стиль. 5. Висока кваліфікація	Поле СлМ Рішення: спрямування інвестицій на заміну застарілого обладнання; збільшення прибутку за рахунок отримання нових замовлень; покращення якості продукції за рахунок отримання якісної сировини; виплата боргових зобов'язань кредитів	Поле СлЗ Рішення: інфляція має негативний вплив на рентабельність; некваліфікований персонал повільно реагує на зміни в економіці; оптимізація обсягів випуску продукції
Слабкі сторони 1. Недостатні оборотні активи. 2. Слабка позиція у конкурентній боротьбі. 3. Значний відсоток застарілого устаткування. 4. Велика заборгованість. 5. Недостатність кваліфікованого персоналу. 6. Заборгованість з виплати заробітної плати. 7. Недосконала система мотивації		





Також необхідним є оволодіння новими технологіями та новими видами виробництва, що можливо за наявності висококваліфікованого персоналу, якого у підприємства, на жаль, замало враховуючи періодичність виплати заробітної плати та незадовільних умов праці в цілому. Обсяг замовлень можливо розширити за допомогою мережі Інтернет, просуваючи таким чином торгову марку підприємства. Для цього необхідно розробити сайт підприємства, який буде мати вичерпну інформацію про продукцію заводу, оскільки той, що існує є недостатньо інформаційним. Ефективним у даному питанні є забезпечення підприємства замовленнями покупців з інших країн. На сучасному етапі позитивне значення в розвитку діяльності підприємства відіграє перехід виробничих потужностей оборонної промисловості на громадську, що дозволить збільшити обсяг продукції, що випускається.

Ураховуючи слабкі сторони підприємства можна запропонувати зменшити заборгованість підприємства перед комунальними структурами за рахунок участі в програмах, які фінансує Міністерство оборони України. Також необхідним є проведення реструктуризації (не знижуючи темп виробництва), що забезпечить підприємство необхідними коштами для погашення заборгованості підприємства.

Необхідно підвищувати конкурентоспроможність підприємства шляхом випуску нової продукції та оволодіння новими технологіями виробництва продукції для забезпечення чого знов постає питання недостатності кваліфікованих кадрів.

Позиція підприємства є несприятливою, однак враховуючи можливості розвитку підприємства, можна очікувати встановлення позитивного балансу підприємства і налагодження виробничих зв'язків. За допомогою SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони підприємств, його можливості та загрози, на основі яких розроблено стратегічні напрями його вдосконалення. Реалізація SWOT-аналізу на практиці дасть змогу перетворити слабкі сторони підприємства на сильні та усунути зовнішні загрози використовуючи його можливості. Подальші напрями дослідження варто спрямувати на розробку методів оцінки ефективності отриманих інструментів на основі SWOT-аналізу.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан ; пер. с англ. Д. П. Коньковой ; под общ. ред. И. М. Степанова, Ю. А. Ковальчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с. 2. Макогон Ю. В. Стратегическое управление : курс лекций / Ю. В. Макогон, С. В. Громенкова. – Донецк : ДонНУ, 2003. – 206 с.

---

**Бабич М. О.**

УДК 658.15:[005.52:005.33]

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БРОКЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ**

*Анотація. Проаналізовано фактори впливу на брокерську діяльність в Україні. За результатами PEST-аналізу сформовано фінансову стратегію розвитку брокерської компанії. Обґрунтовано необхідність подальшої розробки стратегії виходу брокерських компаній на міжнародні фондові ринки.*

*Аннотация. Проанализированы факторы влияния на брокерскую деятельность в Украине. Выполнен PEST-анализ, по результатам которого сформировано финансовую стратегию развития брокерской компании. Обоснована необходимость дальнейшей разработки стратегии выхода брокерских компаний на международные фондовые рынки.*

*Annotation. The article analyzed the factors influencing the brokerage activity in Ukraine. Based on the PEST-analysis, financial strategy of the brokerage company was formed. Further development of brokerage companies' strategies of exit on international stock markets is substantiated.*

*Ключові слова: PEST-аналіз, брокерська компанія, фінансова стратегія.*

---

© Бабич М. О., 2013





У сучасних економічних умовах з метою економічного розвитку підприємства в довгостроковий та короткостроковий періоди застосовуються методи стратегічного планування та управління. Досягнення необхідних критеріїв конкурентоспроможності, платоспроможності, фінансової стійкості і прибутковості можливе за умов інтеграції стратегії в систему менеджменту на підприємстві.

Ефективно розроблена фінансова стратегія розвитку підприємства дозволяє досягти економічних інтересів учасників господарської операції та зростання добробуту власників підприємства.

У науковій літературі значну увагу приділено питанню формування фінансової стратегії розвитку підприємства, провідними вченими-економістами є: Бланк І. А., Ястремська О. М., Томпсон А. А., Грицьков А. В., Савчук В. П. та ін.

Незважаючи на значну кількість досліджень та пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, кількість справ з банкрутства вітчизняних підприємств неухильно зростає.

З огляду на це дослідження, які присвячені питанням формування стратегії розвитку підприємства, є актуальними.

Таким чином, метою роботи є вдосконалення теоретичних положень щодо формування фінансової стратегії розвитку на підприємстві.

Для вирішення зазначеної мети в роботі поставлені такі завдання:

- 1) визначити сутність поняття фінансова стратегія;
- 2) виявити фактори впливу на брокерську діяльність;
- 3) провести PEST-аналіз;
- 4) сформувати фінансову стратегію для підприємства.

На думку Поддєрьогіна А. М. та Семенова А. Г. фінансова стратегія – це генеральний план дій щодо забезпечення підприємства коштами [1; 2].

Більш розширене визначення надають Бланк І. А. і Шершньова З. Є., зазначаючи, що стратегія фінансування як напрям діяльності, функціональна складова корпоративної стратегії суб'єкта господарювання, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування й використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [3; 4].

Н. Грицькою та Лисовською І. А. визначено, що фінансова стратегія компанії є складною багатофакторною моделлю дій і заходів, необхідних для досягнення поставленої перспективної мети в загальній концепції розвитку у частині формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу компанії [5; 6].

У рекомендаціях до предмету "Економіка підприємства" фінансова стратегія підприємства трактується не інакше, як генеральний план дій із забезпечення підприємства грошовими засобами, що будується на основі фінансового аналізу, а також оптимізації основних і обігових коштів, розподілу прибутку, безготівкових розрахунків, податкової і цінової політики, політики у сфері цінних паперів, прийнято розрізняти генеральну й оперативну фінансові стратегії, головну стратегічну мету, частки стратегічні цілі [7].

З огляду на існуючі визначення під фінансовою стратегією слід розуміти складну, багатофакторну модель, що реалізується в довгостроковій перспективі та спрямовану на реалізацію фінансових цілей підприємства для забезпечення його необхідними фінансовими ресурсами.

Перед тим, як формувати фінансову стратегію, доцільно проаналізувати вплив різноманітних чинників на брокерську діяльність у країні.

Для цього запропоновано використовувати PEST-аналіз, що дозволяє виявити та оцінити фактори зовнішнього середовища, що можуть у теперішньому та майбутньому часі вплинути на його конкурентоспроможність [8].

Основні етапи даного аналізу дозволять виявити [9]:

- 1) політичну конфігурацію (Polіcy), що складається з нормативно-правової бази діяльності території, структуру управління територією, суспільно-політичну ситуацію;
- 2) економічну конфігурацію (Economy), що містить кластер-структуру економіки території, розвиток малого бізнесу, стан попиту (попит населення, інвестиційний попит підприємств, попит державних органів влади, чистий експорт-імпорт);
- 3) соціальну конфігурацію (Society), яка акцентує увагу на тенденціях демографічного розвитку, стан і розвиток соціальної сфери, базові цінності городян, рівень і стиль життя;
- 4) технологічну конфігурацію (Technology), котра складається з рівня розвитку інноваційних технологій у кластерах території.

Політичні фактори відіграють вагомий роль у діяльності брокерської компанії. Політичним фактором, що є позитивним для компанії, на відміну від інших, є державні замовлення на розміщення цінних паперів. Держава регулярно емітує боргові цінні папери, які треба реалізувати. Отримавши замовлення на одне із таких розміщень, компанії необхідно скласти фінансовий план, у якому буде зазначено суму, яку можливо залучити в разі розміщення. Потім брокер повинен зайнятися паром даного випуску та знайти декількох "якірних інвесторів", наприклад банк, або інвестиційну компанію.

Від таких замовлень брокер отримує значні грошові кошти у формі прибутку та відмінну репутацію як компанія, послугами якої користується держава.

Деякі нормативно-правові акти спрямовані не на розвиток галузі, а навпаки, її занепад. Так, прийняття восени 2012 року Закону про "Центральний депозитарій" лишило змоги брокерській компанії заробляти на клірингових операціях, а дана функція буде віддана Розрахунковому центру, основним акціонером якого буде держава. Також із прийняттям закону буде ліквідовано Всеукраїнський депозитарій цінних паперів, який утворено на кошти приватних інвесторів та власників компаній. До речі, на даний момент ВДЦП обслуговує більшу частину ринку.



Одним із значних недоліків нормативно-правового забезпечення у сфері фондового ринку є недосконале регулювання інсайдерської інформації. Як зазначено в дослідженні Хвостенко В. С. та Бабича М. О., вартість активів на українському ринку цінних паперів "чутлива" до виходу інформації [10, с. 161]. Сукупність даних факторів підвищує збитковість з торгових операцій рядових інвесторів.

Взагалі нестабільність політичної ситуації та кардинальні зміни і перестановки у владі підвищують ризики інвестиційної діяльності.

Найбільш вагомим, з точки зору впливу на розвиток галузі, залишається економічний фактор. У галузі спостерігається висока конкуренція, за даними Української біржі 168 компаній надають послуги із доступу до торгівлі на фондовому ринку [11]. Ураховуючи незначну кількість приватних інвесторів, а саме близько 11 тисяч, компаніям стає важко залучити клієнтів [11].

Окрім високої конкуренції існує багато факторів, що не дозволяють розширити кількість інвесторів, зокрема це нестабільність економічної ситуації. Українські акції не мають чіткої тенденції в зростанні у вартості. Наприклад, акції американських компаній, не дивлячись на значні економічні кризові явища, постійно зростають у вартості. По-перше, це пов'язано із зростанням населення, а звідси і кількістю споживання продукції, що виготовляється, а по-друге, постійним знеціненням грошей.

Ураховуючи даний факт, в Україні низький рівень інвестиційної привабливості, що не дає змогу залучати у значних розмірах іноземні інвестиції. Також не сприяють цьому і високі ризики курсової різниці. Наприклад, травневе зниження вартості активів 2012 року. За один місяць, у середньому вартість підприємств знизилася на 50 % [11]. Наприклад, під час біржового краху 1987 року промисловий індекс Доу-Джонса за місяць знизився на 23,32 %.

Відсутня можливість залучення крупних вітчизняних інвесторів у зв'язку із низькою кваліфікацією керуючих активами. За період з грудня 2008 року до даного моменту лише 3 фонди зросли у вартості, більше ніж міг би принести депозит у банк та лише 12 були дохідні [12].

Соціальні тенденції, що склалися, мають негативний характер. Зокрема, низький рівень заробітних плат більшої частини населення не дає змоги інвестувати кошти. Прожитковий мінімум в Україні складає 1 108 грн на місяць, а мінімальна заробітна плата до вирахування податків 1 147 [13]. Очевидно, що мінімальна заробітна плата не покриває мінімальний прожитковий мінімум (за вирахуванням податків заробітна плата складає близько 950 грн). Окрім низьких заробітних плат в українському населенні низький рівень фінансової грамотності. У комплексі ці два соціальні фактори суттєво звужують коло потенційних інвесторів.

Слід зауважити, що за роки незалежності у громадян України утворилася значна недовіра до інвестиційних компаній (після подій 1990-х років).

Такий факт, як поява Інтернет-трейдингу (із появою Інтернету та біржового шлюзу), зробив багато змін у торгівлі акціями. Відтепер інвестор має змогу не виходячи із власного житла та без телефонних дзвінків дізнатися вартість різних цінних паперів та прийняти рішення про купівлю або їх продаж.

Висока вартість біржового обладнання та підтримання його роботоспроможності суттєво підвищує витрати брокерських компаній. Але в той же час високий потенціал інновацій, дає змогу знижувати витрати.

Останнім часом у 2012 – 2013 роках, спостерігається особлива недостатність біржових інструментів, у зв'язку із чим частина інвесторів, що мали рахунки у цінних паперах, переходять на закордонні ринки (Росія, Польща, Лондон, Нью-Йорк). На фондовому ринку України відсутні такі розповсюджені інструменти, як опціони на акції, ф'ючерси на товари, валюти, дорожочі метали і т. д. Відсутність даних інструментів не дозволяє ефективно управляти ризиком, саме тому частина інвесторів переходить на більш розвинуті ринки. Дані наведено в табл. 1.

Таблиця 1

#### PEST-аналіз брокерської діяльності

Політичні фактори	Вплив економіки
1. Нестабільність правового середовища. 2. Нестабільність політичної ситуації. 3. Державні замовлення на розміщення пакетів цінних паперів	1. Зростання конкуренції: на ринку близько 168 компаній членів Української біржі, що надають послуги із доступу до торгівлі на фондовому ринку [10]. 2. Нестабільність економічної ситуації в країні. 3. Низький рівень інвестиційної привабливості країни. 4. Високі ризики, пов'язані із курсовою різницею. 5. Низькокваліфікований персонал, недостатність професійних керуючих
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
1. Низький рівень заробітних плат. 2. Недовіра з боку населення. 3. Низький рівень фінансової грамотності населення	1. Висока вартість біржового обладнання (привід, шлюз, сервер). 2. Мала кількість біржових інструментів. 3. Високий вплив Інтернету. 4. Високий потенціал інновацій

Доцільно провести поглиблений PEST-аналіз брокерської діяльності в Україні. Дані наведено в табл. 2.

## Поглиблений PEST-аналіз брокерської діяльності

Група факторів	Фактор	Небезпека/ можливість	Можлива реакція
Політика	Нестабільність правового середовища	- зниження прибутку	Об'єднання із конкурентами для протидії діям влади
	Нестабільність політичної ситуації	- відтік інвесторів	Підсилення боротьби за клієнтів
	Державні замовлення на розміщення пакетів цінних паперів	+ зміцнення репутації	Максимальне використання переваг від державних замовлень
Економіка	Зростання конкуренції	- зниження попиту	Підвищення якості послуг, введення нових послуг
	Нестабільність економічної ситуації в країні	- знецінення активів	Збільшення операцій на ринку похідних цінних паперів
	Низький рівень інвестиційної привабливості країни	- неможливість залучити іноземних інвесторів	Введення більш вигідніших умов для іноземних інвесторів
	Недостатність професійних керуючих	- збитковість операцій з довірчого управління	Залучення іноземних спеціалістів
	Високі ризики, пов'язані з курсовою різницею	- збитки від різкої зміни вартості	Відмова від довгострокових інвестицій
Соціально-культурні	Недовіра з боку населення	- акумуляція грошових ресурсів "на руках"	Масштабна програма з розповсюдження інформації про фондовий ринок
	Низький рівень заробітних плат	- зниження кількості інвесторів	
	Низький рівень фінансової грамотності населення	- зниження кількості інвесторів	Масштабна програма з підвищення рівня фінансової грамотності (проведення семінарів, тренінгів)
Технологічні	Висока вартість біржового обладнання	- збільшення витрат	Використання фінансового лізингу
	Мала кількість біржових інструментів	- перехід існуючих інвесторів на більш розвинуті ринки	Введення в обіг нових фінансових інструментів
	Високий вплив Інтернету	+ спрощення доступу до торгів	Розвиток Інтернет-трейдингу
	Високий потенціал інновацій	+ зниження витрат	Збільшення швидкості доступу до торгів

Аналізуючи дані табл. 2, встановлено, що брокерська діяльність на теренах України має значну кількість недоліків. Особливо негативний ефект посилюється за рахунок зростаючої конкуренції. З огляду на це запропоновано фінансову стратегію розвитку для підприємства, що працює у сфері надання брокерських послуг:

- 1) зростання кількості представництв, агентів із продажів;
- 2) проведення навчальних програм зі скальпінгу;
- 3) участь у первинному та вторинному розміщенні пакетів цінних паперів;
- 4) участь у запуску інноваційних продуктів на фондовому ринку;
- 5) поглинання менших конкурентів;
- 6) захват ринку.

Перший етап необхідний для збільшення продажів за регіонами. Слід зауважити, що відкриття власного офісу зі співробітниками несе за собою збільшення витрат. Вирішити цю проблему можливо шляхом розвитку агентської мережі. Компанія-брокер підписує угоду про агентські послуги або представництво на основі партнерської угоди. Агентом чи партнером може стати будь-яка юридична або фізична особа. Зазвичай в угоді прописано, що агент отримує комісійну винагороду за кожного клієнта у вигляді відсотка.

Такий тип взаємовідносин не спричинить збільшення витрат компанії та дозволить збільшити кількість клієнтів із регіонів.

Прибутком від брокерської діяльності є комісійна винагорода компанії за надання доступу до фондового ринку. Таким чином, чим більший обсяг торгів кожного клієнта, тим вище виручка. Скальпінг – це торгівельна стратегія, при якій кількість угод може складати до 500 за торгову сесію. Тобто один клієнт може приносити виручку понад 1 200 грн за місяць, (у середньому комісія з клієнта складає 300 грн). З огляду на це, доцільно проводити регулярні тренінги з навчання даній стратегії. Витрати збільшаться на заробітну плату одного, двох співробітників, а виручка втричі.

Слід враховувати, що збільшення кількості клієнтів за рахунок зміни ціни на послуги неможливо, тому що мінімальну вартість послуг установлює Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку.



Окрім роботи над збільшенням клієнтів та їх мотивації до збільшення обсягу торгів (скальпінг – найбільш прибуткова стратегія) необхідно приймати участь у тендерах на розміщення пакетів державних цінних паперів. По-перше, за розміщення цінних паперів брокер, виступаючи андеррайтером, отримує високу комісійну винагороду, а по-друге – імідж.

Для підняття та закріплення іміджу компанії необхідно брати участь запуску інноваційних продуктів на фондовому ринку, наприклад ф'ючерс на золото, зерно, опціони на акції і т. д.

Реалізуючи цей план, необхідно переходити до боротьби з конкурентами. Компанія повинна починати процедуру поглинання своїх конкурентів, що менші за розмірами, або на грані банкрутства. Підприємства, що розпочали процедуру банкрутства, зазвичай коштують дешево, але слід враховувати, що окрім купівлі компанії, купуються всі її борги. Не варто розглядати як варіант купівлю великих компаній, що на грані банкрутства.

Останньою частиною стратегії є захват ринку як результат минулих дій.

Таким чином, у роботі вирішено важливе завдання щодо формування фінансової стратегії розвитку підприємства, яке надає брокерські послуги.

У дослідженні проаналізовано основні визначення поняття "фінансова стратегія", запропоновано авторське трактування. Виявлено фактори впливу на брокерську діяльність в Україні, а на основі цих факторів проведено PEST-аналіз. За результатами PEST-аналізу сформовано фінансову стратегію розвитку.

Ураховуючи важливість існування брокерських компаній, подальшого розвитку набувають дослідження, пов'язані зі формуванням стратегії виходу даних компаній на міжнародні фондові ринки.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. – К. : КНЕУ, 2004. – 546 с. 2. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами : монографія / А. Г. Семенов, О. О. Сропутова, Т. В. Перекрест та ін. – Запоріжжя : КПУ, 2008. – 188 с. 3. Бланк І. А. Финансовая стратегия предприятия : учебн. курс / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2006. – 520 с. 4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібн. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська ; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 1999. – 384 с. 5. Горицкая Н. Финансовая стратегия: Управление финансами / Н. Горицкая // Финансовый директор. – 2005. – № 11. – С. 17–25. 6. Лисовская И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Лисовская. – М. : ТЕИС, 2006. – 120 с. 7. Економіка підприємства : конспект лекцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pidruchniki.ws>. 8. Дмитрієва В. О. Основні підходи та показники оцінки конкурентоздатності регіонів / В. О. Дмитрієва // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1(9). – С. 193–202. 9. Підвисоцький В. Г. Методичні матеріали щодо визначення рейтингової оцінки конкурентоспроможності регіонів / В. Г. Підвисоцький. – К. : Леста, 2008. – 48 с. 10. Бабич М. О. Теоретичні засади інформаційної ефективності як базовий інструмент ціноутворення на фондовому ринку / М. О. Бабич, В. С. Хвостенко // Економічний аналіз. – 2013. – № 12. Частина 2. – С. 159–162. 11. Українська біржа. – Режим доступу : <http://www.uk.ua>. 12. Investfunds [Electronic resource]. – Access mode : [http://investfunds.ua/asset-management/ratings/pif\\_income](http://investfunds.ua/asset-management/ratings/pif_income). 13. Сайт міністерства фінансів України. – Режим доступу : <http://index.minfin.com.ua>.

---

**Полькіна А. С.**

УДК 658.15:005.21

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МАТРИЧНОГО ПІДХОДУ**

*Анотація. Досліджено сутність фінансової стратегії підприємства, обґрунтовано необхідність її формування на основі даних стратегічного аналізу з використанням матричного підходу шляхом визначення поточного місця суб'єкта господарювання в матриці фінансових стратегій Ж. Франшона й І. Романа.*

*Анотация. Исследована сущность финансовой стратегии предприятия, обоснована необходимость ее формирования на основе данных стратегического анализа с использованием матричного подхода путем определения текущего положения предприятия в матрице финансовых стратегий Ж. Франшона и И. Романа.*

---

© Полькіна А. С., 2013

*Annotation. The essence of the financial strategy of the company was studied. The necessity of its formation, based on a strategic analysis using a matrix approach by determining the current position of the company in a matrix of financial strategies of J. Franshon and I. Romane was substantiated.*

*Ключові слова: фінансова стратегія, матриця Ж. Франсона та І. Романе, квадрат, результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, результат фінансово-господарської діяльності, стратегія стабілізації, стратегія розвитку, стратегія скорочення.*

На сьогоднішній день в умовах нестабільності та невизначеності металургійні підприємства України перебувають на тій стадії, коли найважливішими чинниками забезпечення їх розвитку є ефективне формування і використання фінансових ресурсів, яке, насамперед, пов'язане із застосуванням нових систем і методів управління цими процесами. В таких умовах суттєво підвищується роль фінансової стратегії, яка забезпечує пріоритетні напрями розвитку підприємства. При цьому виникає необхідність стратегічного аналізу його діяльності, спрямованого на сприяння досягнення короткострокових та довгострокових цілей, оскільки стратегічна установка в поведінці підприємства обумовлює його фінансову стратегію [1, с. 126].

Тому потреба формування фінансової стратегії з використанням матричного підходу є важливим складником успішного функціонування будь-якого металургійного підприємства незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності, який здатний забезпечити високу конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансову стійкість і прибутковість підприємства.

Значне місце у дослідженні даного питання посідають праці таких вітчизняних вчених, як: Бланк І. А., Семенов А. Г., Партин Г. О., Теслюк Н. П., Мартюшева Л. С. та багато інших [2 – 6].

Метою статті є визначення становища металургійних підприємств України в матриці Ж. Франсона та І. Романе в динаміці, а також надання рекомендації щодо ефективного формування їх фінансових стратегій.

Матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романе дає змогу з'ясувати поточне становище підприємства стосовно фінансового ризику, розглядати ситуацію в динаміці та прогнозувати зміни фінансової стратегії, планувати його майбутнє становище [7], формувати ефективну фінансову стратегію.

При побудові матриці Ж. Франсона та І. Романе розраховуються результати господарської діяльності, фінансової та фінансово-господарської. Формули для проведення необхідних розрахунків наведені в табл. 1.

Таблиця 1

#### Формули для розрахунків фінансових показників підприємств

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
Результат господарської діяльності (РГД) [1]	$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД$	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
Бруто-результат від експлуатації інвестицій (БР) [8, с. 4]	$БР = ДВ - (ЗП + Відр + П)$	ДВ – додана вартість; ЗП – заробітна плата; Відр – обов'язкові відрахування до фондів соціального страхування, пов'язані з нарахуванням заробітної плати; П – всі податки, крім податку на прибуток
Додана вартість (ДВ) [8, с. 4]	$ДВ = П - С$	П – вартість виготовленої продукції; С – матеріальні витрати
Зміна фінансово-експлуатаційних потреб ( $\Delta ФЕП$ ) [9, с. 140]	$\Delta ФЕП = \Delta ПА - \Delta ПП$	$\Delta ПА$ – зміна величини поточних активів; $\Delta ПП$ – зміна величини поточних пасивів
Результат фінансової діяльності (РФД) [1]	$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + Дук - Вук - ФІд + Дф$	$\Delta ПК$ – 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) [1]	$РФГД = РГД + РФД$	РГД – результат господарської діяльності; РФД – результат фінансової діяльності

Матриця, за якою визначаються стадії фінансового розвитку підприємств [10, с. 179], наведена в табл. 2.



Таблиця 2

## Матриця фінансових стратегій

Стадія фінансового розвитку	Гальмування	Стабілізація	Зростання
	РФД < 0	РФД = 0	РФД > 0
РГД > 0	1. "Батько сімейства"	4. "Рантьє"	6. "Дилема"
РГД = 0	7. Епізодичний дефіцит	2. Сійка рівновага	5. "Атака"
РГД < 0	9. Кризовий стан	8. "Материнське суспільство"	3. Нестійка рівновага

Визначаючи стадії фінансового розвитку підприємств, необхідно враховувати особливості та специфіку його діяльності та правильно інтерпретувати ці стадії.

Економічна інтерпретація стадій фінансового розвитку підприємства [10, с. 268] наведена в табл. 3.

Таблиця 3

## Економічна інтерпретація стадій фінансового розвитку підприємств

Стадія фінансового розвитку	Економічна інтерпретація	Пріоритетні сфери фінансового розвитку, що забезпечують реалізацію стратегії
Зростання	Найбільш благо сприяє стадія фінансового розвитку. Підприємство успішно розвивається, ефективно використовує капітал. Зростає вартість підприємства	Прискорене зростання потенціалу формування фінансових ресурсів підприємства
Стабілізація	Підприємство розвивається, але недостатньо ефективно, скачками, зростання вартості підприємства не спостерігається	Забезпечення ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства
Гальмування	Підприємство розвивається неефективно: поставлені цілі не досягаються. Руйнування вартості бізнесу	Формування достатнього рівня безпеки підприємства

Слід перейти до визначення становища металургійних підприємств (ПАТ "Дружківський завод металевих виробів" (№ 1), ПАТ "Донецький металургійний завод" (№ 2), ПрАТ "Дніпропетровський металургійний завод "КОМІНМЕТ" (№ 3)) в матриці фінансових стратегій.

У табл. 4 наведені результати розрахунків фінансових показників підприємств металургійної галузі за 2009 – 2011 рр.

Таблиця 4

## Розрахунки фінансових показників підприємств, тис. грн

№ п/п	РГД			РФД			РФГД		
	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
1	185 189	364 116	251 444	-17 186	34 015	-171 648	168 003	398 131	79 796
2	521 319	321 280	944 261	-185 958	-95 166,5	-246 744,5	335 361	226 113,5	697 516,5
3	30 082	42 572	55 005	-57 196	-23 933	-20 889	-27 114	18 639	34 116

З табл. 4 видно, що позитивний фінансовий результат протягом аналізованого періоду спостерігався лише на ПАТ "Донецький металургійний завод" у 2010 році. В усіх інших випадках спостерігається негативний результат фінансової діяльності, у той час, коли результати господарської діяльності усіх підприємств протягом аналізованого періоду є позитивними. Винятком є лише 2009 рік для ПАТ "Дружківський завод металевих виробів", коли його результати фінансово-господарської діяльності були негативними, що було спричинено посткризовими наслідками.

У цілому ж результати проведених розрахунків можуть обумовлюватися галузевими особливостями і свідчити про формування фінансових ресурсів підприємств за рахунок операційної діяльності. Але при цьому необхідно зазначити, що результати фінансово-господарської діяльності аналізованих суб'єктів є позитивними (за винятком 2009 року на ПАТ "ДрЗМВ").

Щодо стадій розвитку ПАТ "Донецький металургійний завод", ПрАТ "Дніпропетровський металургійний завод "КОМІНМЕТ" і ПАТ "Дружківський завод металевих виробів", то вони наведені в табл. 5.



## Узагальнюючі результати побудови матриці фінансових стратегій

Назва підприємства	Роки	РГД	РФД	РФГД	Стадія фінансового розвитку
ПАТ "ДМЗ"	2009	РГД > 0	РФД < 0	РФГД > 0	Стабілізація (рантьє)
	2010	РГД > 0	РФД > 0	РФГД > 0	Зростання (дилема)
	2011	РГД > 0	РФД < 0	РФГД > 0	Стабілізація (рантьє)
ПрАТ "КОМІНМЕТ"	2009	РГД > 0	РФД < 0	РФГД > 0	Стабілізація (рантьє)
	2010	РГД > 0	РФД < 0	РФГД > 0	
	2011	РГД > 0	РФД < 0	РФГД > 0	
ПАТ "ДрЗМВ"	2009	РГД > 0	РФД < 0	РФГД < 0	Гальмування (епізодичний дефіцит)
	2010	РГД > 0	РФД < 0	РФГД > 0	Стабілізація (рантьє)
	2011	РГД > 0	РФД < 0	РФГД > 0	

З табл. 5 видно, у 2010 році у ПАТ "Донецький металургійний завод" був дефіцит ліквідних засобів, що частково покривалося за рахунок запозичень. У наступному році воно могло б перейти в стан стійкої рівноваги, епізодичного дефіциту або в кризовий стан. Але попри це у 2011 році воно знаходилося на стадії стабілізації в 4 квадраті – рантьє. В цьому квадраті знаходилися й інші підприємства. Це свідчить про наявність у них вільних засобів для здійснення проектів при використанні позикового капіталу. Тобто за рахунок залучення коштів підприємства мали б змогу розширювати своє виробництво або реалізувати нові проекти, вводити нові технології, чим підвищували б прибутковість, продуктивність праці та якість виготовленої продукції. При цьому дані суб'єкти господарювання мають 3 можливих варіанти розвитку, коли:

1) фактичні темпи приросту його капіталу стануть меншими за можливі через те, що підприємство задіюватиме не всі ресурси;

2) підприємства не будуть гнатися за конкурентами, але й не будуть останніми на ринку, знаходитимуться в стані фінансової рівноваги та матимуть найбільшу кількість варіантів зміни фінансового становища;

3) спостерігатиметься дефіцит ліквідних засобів через неспівпадання термінів надходження і витрачання.

Отже, підприємства, діяльність та позиції на ринку яких досліджувались, знаходяться в зоні успіху, але їм необхідно звернути увагу на свою фінансову діяльність, що дасть змогу раціональніше використовувати ресурси, які знаходяться у них у розпорядженні.

Тобто дані підприємства мають всі задатки для того, щоб зайняти найбільш вигідне місце на ринку та перейти в найблагосприятливішу зону розвитку. З урахуванням цього необхідно розробляти ефективну фінансову стратегію, яка дала б можливість реалізувати весь потенціал суб'єктів господарювання з найкращими результатами.

Оцінюючи фінансову стратегію ПАТ "Донецький металургійний завод", ПрАТ "Дніпропетровський металургійний завод "КОМІНМЕТ" і ПАТ "Дружківський завод металевих виробів", можна зробити висновок, що вона є достатньо ефективною, але не орієнтованою на фінансову діяльність і більшою мірою охоплює лише господарську діяльність підприємств.

Отже, підводячи підсумок, можна сказати, що матриця фінансових стратегій Ж. Франсона та І. Романа дала змогу встановити, що металургійні підприємства перебувають на стадії стабілізації, що є достатньо позитивним моментом для економіки країни. Але у той же час їх фінансова стратегія не достатньою мірою охоплює питання, які стосуються модернізації виробництва та фінансової діяльності, в результаті чого спостерігається негативний результат від фінансової діяльності та недостатньо ефективне та раціональне використання коштів та активів, які знаходяться в розпорядженні підприємств.

Тому при формування фінансової стратегії металургійних підприємств, необхідно звертати увагу на особливості галузі, її специфіку, наявність потенційних можливостей та сильних сторін, активізувати фінансову діяльність. Це у свою чергу дасть можливість підвищити привабливість підприємств для інвесторів і, як наслідок, прибутковість та рентабельність цих підприємств.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Присяга Т. А. Визначення напрямків розвитку підприємств на основі аналізу позиції підприємства у матриці фінансових стратегій / Т. А. Присяга // Управління розвитком. – 2012. – № 12(133). – С. 126–129. 2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., [перераб. и доп.]. – К. : Вид. "Ника-Центр" ; "Эльга", 2004. – 659 с. 3. Семенов А. Г. Матрица фінансових стратегій / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 139–143. 4. 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. 5. Теслюк Н. П. Методичні основи роз-



робки фінансової стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Н. П. Теслюк ; Нац. трансп. ун-т. – К., 2006. – 20 с. 6. 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 7. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства / В. М. Бутиріна, Г. А. Верещаєва // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 177–182. 8. Щемельова А. В. Підходи до оцінювання ефективності стратегії [Електронний ресурс] / А. В. Щемельова, Л. П. Артеменко. – Режим доступу : [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012\\_16.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012_16.pdf). 9. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навч.-метод. посібн. / Ю. Ю. Верланов. – Миколаїв : Вид. МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 344 с. 10. Горянова І. С. Определение стадии финансового развития предприятия в процессе разработки финансовой стратегии [Електронний ресурс] / І. С. Горянова. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2010\\_4/267.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2010_4/267.pdf). 11. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства / В. М. Бутиріна, Г. А. Верещаєва // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21. – С. 177–182.

---

**Дяченко О. В.**

УДК [005.52:005.33]:624(477)

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## SWOT-АНАЛІЗ БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

*Анотація. Досліджено стан будівельного комплексу України в цілому та стан суб'єктів малого підприємництва на прикладі ТОВ "Будсоюз", а також проведено діагностику ресурсів і можливостей підприємства та галузі в цілому.*

*Аннотация. Исследовано состояние строительного комплекса Украины в целом и состояние субъектов малого предпринимательства на примере ООО "Стройсоюз", а также проведена диагностика ресурсов и возможностей предприятия и отрасли в целом.*

*Annotation. The condition of the building complex of Ukraine in general and the state of small businesses, based on the example of LLC "Budsoyuz" was studied. Diagnostic analysis of resources and opportunities for business and industry in general was conducted.*

*Ключові слова: будівельна галузь, стратегія, можливості, загрози, сильні сторони, слабкі сторони, SWOT-аналіз.*

В умовах становлення і розвитку ринкової економіки необхідність забезпечення ефективного функціонування підприємств будівельної галузі є одним із найважливіших факторів економічного добробуту України, оскільки на сьогоднішній день будівельна галузь є важливою складовою суспільного виробництва та головною ланкою у забезпеченні належного рівня якості життя людей і прискорення інноваційного розвитку багатьох сфер матеріального виробництва. Економічним аспектом діяльності підприємств будівельної промисловості є сприяння розвитку суміжних галузей, а саме деревообробної, хімічної, промисловості будівельних матеріалів, та стимулювання розвитку економіки в цілому. Саме тому потрібно постійно аналізувати інформацію про стан зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку будівельної галузі країни, оскільки стабільний фінансовий стан будівельного комплексу сприяє покращенню економічної ситуації в державі.

Дослідженням даної тематики займається цілий ряд вчених, таких, як: В. Рудницький, О. Білега, А. Гойко, Ж. Крисько, Б. Сенів, А. Беркут, О. Волкова, П. Рогожина, В. Севка та ін. [1 – 4].

Метою статті є визначення стану будівельного комплексу України та стану суб'єктів малого підприємництва, на прикладі ТОВ "Будсоюз", за допомогою використання SWOT-аналізу.

Несприятлива сучасна економічна ситуація негативно позначилася на фінансовому стані підприємств і організацій будівельної галузі. Середнє значення частки збиткових підприємств у загальній кількості будівельних організацій за останні роки склало більше 35 %, тобто більше третини всіх підприємств галузі є нерентабельними. Така збитковість на сьогоднішній день пов'язана з високим рівнем витрат на будівельно-монтажні роботи, низькою окупністю техніки й інвестиційних проектів. Ще одним важливим фактором, який зумовив збитковість будівельної галузі, стало різке падіння інвестиційної активності в державі [5].

Загальна кількість будівельних підприємств України сьогодні становить 88,737 тис. одиниць, з них великі та середні – 3,6 тис., тобто в основному будівельна галузь України представлена малими підприємствами. Згідно з даними Державної служби статистики України, у державній формі власності перебувають лише 6,2 % будівельних підприємств і організацій, більша ж їх частка функціонує на засадах організаційної самостійності. Тому на сьогоднішній день можна сказати, що в бу-



дівельній галузі своєчасно й послідовно здійснено роздержавлення та розукрупнення підприємств-монополістів, що сприяло створенню конкурентного середовища, зміні принципів побудови взаємовідносин учасників інвестиційного процесу [2].

Оскільки на даний час будівельна галузь України має нестійку тенденцію розвитку, причиною цього є низка як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, які виникають у підприємств галузі, але будівельна галузь є однією з найважливіших галузей промисловості будь-якої індустріально-розвинутої країни, тому потрібно проаналізувати найбільш важливі сильні, слабкі сторони, можливості та загрози розвитку будівельного комплексу, які притаманні більшості підприємствам даної сфери. Для цього слід привести SWOT-аналіз підприємств будівельної індустрії.

SWOT-аналіз є необхідною технологією проведення постійної діагностики ресурсів та можливостей підприємств певних галузей. Суть даного аналізу полягає в розділенні чинників та явищ, що впливають на функціонування та розвиток підприємств на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози) [1]. Матриця SWOT-аналізу наведена в табл. 1.

Таблиця 1

**Матриця SWOT-аналізу для підприємств будівельної галузі України**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань відносно кінцевих споживачів.</li><li>2. Ефективна збутова політика на території всієї України.</li><li>3. Добре вивчений ринок та попит на ринку.</li><li>4. Ефективна політика ціноутворення.</li><li>5. Визнання будівельної сфери пріоритетним напрямом розвитку в Україні.</li><li>6. Інвестиційний потенціал зі сторони населення на ринку житла</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Низька частка підприємств галузі, які перебувають у державній формі власності.</li><li>2. Низька ефективність просування на закордонні ринки.</li><li>3. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, фахівців та робітників галузі.</li><li>4. Низька платоспроможність населення України.</li><li>5. Брак коштів та досить висока збитковість підприємств будівельної галузі.</li><li>6. Низький внесок будівельної галузі у ВВП країни.</li><li>7. Низька інноваційна активність.</li><li>8. Неконкурентоспроможна продукція та неякісно надані послуги порівняно з аналогічною продукцією розвинутих країн.</li><li>9. Використання неякісних матеріалів та дешевої робочої сили, що призводить до низької якості готової продукції.</li><li>10. Збільшення малих підприємств та зменшення великих і середніх підприємств</li></ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Наявність програми поліпшення якості будівництва.</li><li>2. Соціально-політична стабільність, що сприяє розвитку як економіки країни в цілому, так і розвитку окремих її галузей.</li><li>3. Відносно стабільний попит на ринку.</li><li>4. Високий потенціал ринку збуту в Україні та освоєння нових сегментів ринку.</li><li>5. Розширення галузі за рахунок об'єктів комерційної нерухомості.</li><li>6. Партнерство з банківською сферою для реалізації будівельних і фінансових проектів та вдосконалення механізму іпотечного кредитування і системи застави за квартиру з метою залучення населення середнього та нижче середнього класу.</li><li>7. Залучення закордонних інвесторів.</li><li>8. Зменшення кількості будівель та інженерних споруд незавершеного будівництва</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство.</li><li>2. Поява нових конкурентів на ринку.</li><li>3. Зменшення рентабельності будівництва типового житла.</li><li>4. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку будівельної галузі.</li><li>5. Нестабільність курсів світових валют.</li><li>6. Посилення податкового тиску на виробників будівельних матеріалів.</li><li>7. Інфляція.</li><li>8. Виникнення труднощів при укладанні договорів із споживачами та постачальниками.</li><li>9. Зростання світової фінансової кризи.</li><li>10. Загроза збільшення відсоткових ставок та умов кредитування, що призводить до недоступності та нестачі фінансових ресурсів</li></ol>

З проведеного SWOT-аналізу будівельної галузі можна сказати, що дана галузь України перебуває у занедбаному стані. Більшість підприємств мають проблеми, пов'язані із втратою фінансової стійкості. Таким підприємствам потрібно збільшувати розмір обігових коштів, підвищувати свою інноваційну активність, збільшення якої сприятиме додатковому залученню клієнтів, та зростанню інвестиційної привабливості підприємства для кредиторів.

З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі велику увагу слід приділяти якості будівництва, оскільки недостатня кількість кваліфікованих працівників призводить до високого ступеня незадоволення споживачів якістю виконуваних робіт, а недостатня кількість кваліфікованих робітників виникає саме через низький рівень заробітних плат та заборгованість перед робітниками.

Оскільки будівельна галузь України в основному представлена малими підприємствами, то слід здійснити дослідження можливостей та загроз будівельного комплексу України на прикладі одного з таких підприємства, а саме ТОВ "Будсоюз", яке має вид економічної діяльності "Будівництво бу-



дівель", та займається в основному будівництвом офісних приміщень, котеджів та промисловим будівництвом. Слід розглянути основні конкурентні особливості ТОВ "Будсоюз", які наведені в табл. 2.

Таблиця 2

**Матриця SWOT-аналізу ТОВ "Будсоюз"**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість наданих послуг. 2. Нижчі ціни порівняно з конкурентами. 3. Добре вивчений ринок та потреби покупців. 4. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань стосовно кінцевих споживачів. 5. Гарна репутація серед покупців. 6. Зростання обсягу виробництва	1. Низька інвестиційна привабливість. 2. Низька інноваційна активність, високий ступінь зносу основних фондів. 3. Розміри діяльності надто малі, щоб вплинути на ринкову ситуацію. 4. Низька прибутковість діяльності підприємства. 5. Нестача обігових коштів
Можливості	Загрози
1. Можливість розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів. 2. Високий потенціал ринку збуту в Україні та освоєння нових сегментів ринку. 3. Партнерство з постійними постачальниками якісної сировини та матеріалів	1. Посилення конкуренції на ринку типового будівництва. 2. Загроза підвищення вимог споживачів до продукції. 3. Низька ефективність посування на закордонні ринки. 4. Загроза підвищення курсу іноземної валюти, що зможе призвести на зростання цін на будівельні матеріали та зменшення попиту на будівельну продукцію. 5. Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна сказати, що даний аналіз дещо відрізняється від загальної характеристики будівельної галузі. ТОВ "Будсоюз" має велику кількість слабких сторін та загроз. Основною проблемою є інвестиційна непривабливість підприємства, оскільки інвестори, перш за все звертають увагу на такі показники, як прибутковість, розмір активів, величину виручки від реалізації, а ТОВ "Будсоюз" хоч і має позитивну тенденцію – зростання виручки від реалізації, що говорить про розширення підприємством його обсягів діяльності, що є сильною стороною, але підприємство має низьку прибутковість та невисокі розміри активів. Власних коштів у ТОВ "Будсоюз" недостатньо для оновлення основних фондів, що могло б підвищити ефективність діяльності підприємства.

Сильними сторонами є те, що даний суб'єкт господарювання має високу якість продукції та дещо нижчі ціни (ТОВ "Будсоюз" закуповує сировину та матеріали протягом багатьох років у одного постачальника, який надає певні знижки за свою продукцію), що дає йому можливість задоволення потреб споживачів.

Для ТОВ "Будсоюз" існує велика кількість загроз зовнішнього середовища, основними з яких є: посилення конкуренції на ринку, що може призвести до нерентабельної діяльності підприємства; часто змінюване законодавство, особливо податкове, що призводить до зміни податкових ставок; зростання цін, що може призвести до зменшення попиту на ринку та ін.

Отже, з проведеного SWOT-аналізу для ТОВ "Будсоюз" можна сказати, що з метою покращення фінансово-господарського стану підприємства необхідно збільшувати розмір обігових коштів, підвищувати інноваційну активність, збільшення якої сприяє додатковому залученню клієнтів, за рахунок чого буде збільшуватися розмір прибутку, а також зростатиме інвестиційна привабливість для кредиторів.

Таким чином, для підвищення ефективності діяльності в даній галузі необхідно більше уваги приділяти стратегії збільшення обсягів фінансування (шляхом залучення вітчизняних та іноземних інвесторів), а також стратегії врахування якості будівництва та якості будівельних матеріалів. Стратегія якості будівництва повинна базуватися на системі екологічного забезпечення, використання сучасних технологій та матеріалів, відповідати нормам стандартизації та успішному залученню кадрового потенціалу. Підвищення якості надання послуг дозволить збільшити продуктивність праці на підприємствах, забезпечить ефективне використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива та енергії, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі в цілому та його окремих підприємств.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Білега О. В. Базові засади стратегічного аналізу підприємств будівельної галузі / О. В. Білега // Аграрний вісник Причорномор'я. – 2010. – № 53. – С. 32–38. 2. Крисько Ж. Аналіз середовища реструктуризації підприємств будівельної галузі / Ж. Крисько // Економічний аналіз. – 2012. – № 10(4). – С. 203–206. 3. Сенів Б. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку будівельної галузі України / Б. Г. Сенів // Інноваційна економіка. – 2010. – № 3. – С. 19–24. 4. Севка В. Г. Послідовність розробки стратегії антикризового регулювання будівельної галузі / В. Г. Севка, Н. Б. Паліга // Економіка будівництва і міського господарства. – 2009. – № 1. – С. 41–50. 5. Статистичний збірник "Україна у цифрах у 2010 році". – Київ, 2011. – 252 с. 6. Щербата Т. С. Особливості стратегічного управління підприємствами будівельної галузі / Т. С. Щербата, І. П. Малик // Економічний форум. – 2011. – № 2. – С. 46–52.

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

*Анотація. Розглянуто сутність управління фінансовою стійкістю комерційного банку, розроблено "дерево цілей" стратегічного управління фінансовою стійкістю банку і обґрунтовано ефективність цього інструменту управління.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность управления финансовой устойчивостью коммерческого банка, разработано "дерево целей" стратегического управления финансовой устойчивостью банка и обоснована эффективность этого инструмента управления.*

*Annotation. This article considers the essence of financial stability management of a commercial bank. The "tree of aims" of financial stability strategic management of the bank is worked out and the efficiency of this instrument of management is grounded.*

*Ключові слова: стратегічне управління, стратегічні цілі, фінансова стійкість, інструмент стратегічного управління, "дерево цілей".*

В умовах сучасної економічної ситуації в Україні однією з основних проблем, які постають перед банківською системою, є підтримка її надійності та стабільності. Постійний розвиток банківської сфери вимагає від окремої банківської установи підтримки належного рівня конкурентоспроможності, що неможливе без вироблення стратегії. Стратегічне управління має велике значення для забезпечення стійкого розвитку банку, підвищення його конкурентоспроможності, підтримки належного рівня платоспроможності, ліквідності тощо. Саме тому формування детальної стратегії управління фінансовою стійкістю комерційного банку є одним із актуальних питань на сьогоднішній день.

Метою даної роботи є дослідження існуючих підходів щодо стратегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку та теоретичне обґрунтування найбільш ефективного, на погляд автора, інструменту управління фінансовою стійкістю банку.

У літературі зустрічається багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених стратегічному управлінню фінансовою стійкістю комерційного банку. Автори пропонують найрізноманітніші інструменти стратегічного управління фінансовою стійкістю, до яких відносяться: стратегічні карти, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, блок-схеми, аналіз конкуренції, "національний ромб", матриця фінансових стратегій тощо. Але серед дослідників і досі немає єдиного погляду на те, який саме інструмент управління фінансовою стійкістю банку є найбільш ефективним. Дослідженням управління фінансовою стійкістю займалися такі вчені: Бланк І. А., Коваленко В. В., Довгань Ж. М., Єфремова Н. Ф., Шершньова З. Є. та ін.

Дослідивши праці різних вчених, автором було визначено, що вдале управління фінансовою стійкістю в довгостроковому періоді неможливе без постановки головної цілі для банківської установи, досягнення якої неможливе без розбиття її на цілі нижчого рівня, які, в свою чергу, діляться на підцілі. Такий метод стратегічного управління дозволяє визначити, що саме слід зробити для досягнення головної цілі організації, які етапи слід пройти, що є важливим для реалізації стратегії, а що – менш важливим, визначити ступінь досяжності кожної окремої мети та головної мети тощо.

За пріоритетним значенням Коваленко В. В. розділяє стратегічні цілі забезпечення фінансової стійкості банківської системи на головну, основні та допоміжні [1, с. 33].

Головна, основні та допоміжні стратегічні цілі розглядаються як єдина комплексна система і тому потребують чіткої взаємоузгодженості з урахуванням пріоритетності та рівноважного значення. Така ієрархічна взаємозалежність окремих стратегічних цілей забезпечується на основі формування "дерева цілей" [2, с. 130]. "Дерево цілей" є ключовим елементом у розробці системи стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи і є ієрархічною структурою, у якій кожний наступний рівень вниз формується шляхом поділу цілей поточного рівня на його складові підцілі [3, с. 7].

На погляд автора, "дерево цілей" є найбільш ефективним інструментом для розробки стратегії управління фінансовою стійкістю банку. З. Шершньова характеризує "дерево цілей" як наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл генеральної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії [4, с. 221]. Отже, цей інструмент дозволить визначити орієнтири діяльності банку шляхом послідовної декомпозиції цілей, починаючи від найвищої.





I. Бланк визначає стратегічні цілі діяльності суб'єкта господарювання як опис у формалізованому вигляді параметрів його кінцевої стратегічної фінансової позиції, які дозволяють спрямувати діяльність на довгострокову перспективу та оцінити її результати [2, с. 121]. Отже, на основі цього визначення слід встановити, які саме цілі будуть складовими елементами для "дерева цілей" – що стане головною ціллю, на які основні цілі вона розбиватиметься і які допоміжні цілі входитимуть в основні.

За пріоритетним значенням головною ціллю стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи є розробка науково-методологічного комплексу, який базується на формуванні стратегічного набору для забезпечення прибутковості та безризиковості функціонування системи [1, с. 34]. Отже, слід сформулювати головну ціль таким чином: забезпечення фінансової стійкості комерційного банку в довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику.

У літературі немає єдиного погляду щодо декомпозиції основної цілі. На думку Коваленка В. В. [1, с. 35], забезпечення фінансової стійкості потребує таких цілей: комерційна, організаційна та операційна стійкість, які складаються із забезпечення платоспроможності, ліквідності та системного підходу управління ризиками.

Єфремова Н. Ф. [4, с. 153] вважає, що фінансова стійкість банківської установи неможлива без достатнього, а не надлишкового обсягу власного капіталу, підтримки збалансованої структури активів і пасивів за строками і сумами, підтримки відповідного рівня рентабельності діяльності банку, а також пов'язує такі елементи: адекватність капіталу, ліквідність банку, рівень менеджменту, рівень рентабельності, ліквідність балансу банку, платоспроможність банку.

Дзюблук О. В. [5, с. 49] зазначає, що для забезпечення фінансової стійкості необхідне грамотне управління такими об'єктами: рівнем капіталізації, активами, зобов'язаннями, прибутковістю, ліквідністю і платоспроможністю, капіталом, ризиками.

Виходячи із викладеного та з визначення фінансової стійкості, яке надають Святко С. А. та Міллер Р. І., варто сформулювати основні стратегічні цілі для "дерева цілей". Фінансова стійкість – це складова характеристика фінансової стабільності банку, його надійності, показниками якої є капітальна стійкість, ліквідність, прибутковість та ризик банку [6, с. 48–54]. Тож до основних цілей належать: збалансованість активів та пасивів, збалансованість доходів та витрат, збалансованість грошових потоків і мінімізація ризиків.

Визначені основні цілі розбиваються на допоміжні цілі.

На основі викладеного слід розробити "дерево цілей" стратегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку (рисунок).



Рис. "Дерево цілей" стратегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку

Наступним кроком буде кількісний аналіз дерева цілей, що дозволяє оцінити ступінь досяжності головної цілі, а також цілей кожного рівня.

Для проведення кількісного аналізу необхідно визначити коефіцієнт важливості кожної цілі, що встановлюється експертним шляхом та має значення від 0 до 1. Сума коефіцієнтів важливості усіх підцілей однієї цілі повинна дорівнювати 1.

Також потрібно оцінити ступінь досяжності кожної допоміжної цілі, яка приймає значення від 0 до 1. Ступінь досяжності основних цілей розраховується виходячи з попередніх двох коефіцієнтів для допоміжних цілей, а ступінь досяжності головної цілі – таким же чином, але за коефіцієнтами для основних цілей.

Для наочного зображення розрахунку важливості та досяжності цілей потрібно побудувати таблицю, яка міститиме необхідні значення для всіх цілей (таблиця).

Таблиця

**Розрахунок досяжності (Д) та важливості (В) для стратегічних цілей**

Допоміжні цілі	В	Д	Основні цілі	В	Д	Головна ціль	В	Д
Достатність власного капіталу	0,3	0,7	Збалансованість активів та пасивів	0,3	0,64	Забезпечення фінансової стійкості комерційного банку в довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику	1	0,66
Динамічність обсягу та структури капіталу	0,1	0,5						
Організація руху капіталу	0,2	0,6						
Забезпеченість власним капіталом для фінансування оборотних активів	0,2	0,7						
Забезпечення достатнього рівня ліквідності балансу банку	0,2	0,6						
Достатній рівень рентабельності	0,3	0,6	Збалансованість доходів та витрат	0,2	0,65			
Упровадження ефективної тарифної політики	0,2	0,8						
Оптимізація/мінімізація витрат	0,2	0,7						
Збільшення обсягу операцій (кредитних, валютнообмінних тощо)	0,1	0,5						
Забезпечення достатнього рівня платоспроможності	0,2	0,6						
Забезпечення платоспроможності та самофінансування	0,4	0,6	Збалансованість грошових потоків	0,2	0,63			
Зниження дебіторської заборгованості	0,3	0,6						
Забезпечення кредитоспроможності	0,3	0,7						
Мінімізація відсоткового ризику	0,2	0,7	Мінімізація ризиків	0,3	0,71			
Мінімізація кредитного ризику	0,3	0,6						
Мінімізація оперативного ризику	0,2	0,6						
Упровадження ефективної системи аналізу платоспроможності позичальника	0,3	0,9						

Виходячи з того, що експерт в оцінюванні досяжності та важливості цілей був лише один – керівник відділення комерційного банку, не можна порахувати коефіцієнт конкордації, і оцінка цілей буде недостатньо об'єктивною. Проте в даній роботі слід приділити більше уваги не об'єктивності результатів, а обґрунтуванню "дерева цілей" як ефективного інструменту стратегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку.

Розглянувши основні підходи до стратегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку, автором було вирішено, що найбільш ефективним інструментом управління є "дерево цілей", найвищу ціль в якому автор сформував таким чином: забезпечення фінансової стійкості комерційного банку в довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику. На основі поглядів, які існують в літературі та визначення фінансової стійкості, автором були встановлені основні та допоміжні цілі, які є декомпозицією головної цілі, і в результаті було побудовано "дерево цілей" стра-



тегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку. Також був проведений кількісний аналіз цього "дерева цілей", на основі чого було визначено, що досяжність головної цілі складає 0,66, тобто вище середнього, але й недостатньо для безумовного досягнення найвищої цілі.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 228 с. 2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и дополненное. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2006. – 653 с. 3. Борисов А. Элементы системы стратегического управления в банках / А. Борисов // Банковский менеджмент. – 2010. – № 2. – С. 2–10. 4. Єфремова Н. Ф. Фінансова стійкість сучасного комерційного банку та її основні елементи / Н. Ф. Єфремова, О. В. Золотарьова, Ж. О. Грозан // Економічний простір. – 2011. – № 52/1. – С. 149–158. 5. Дзюблюк О. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи : [монографія] [Електронний ресурс] / О. В. Дзюблюк, Р. В. Михайлюк. – 2009. – 316 с. – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/364503>. 6. Святко С. А. Аналіз і оцінка фінансової стійкості банку як необхідна умова ефективного банківського менеджменту / С. А. Святко, Р. І. Міллер // Фінанси України. – 2011. – № 8. – С. 48–54. 7. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник / З. С. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2010. – 699 с.

---

**Єфімова Ю. І.**

УДК 336.71

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ БАНКУ**

*Анотація. Розглянуто особливості побудови стратегічної карти як інструменту вдосконалення процесу управління формуванням власного капіталу банку. Обґрунтовано доцільність розробки збалансованої системи показників для досягнення стратегічних цілей банку.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности построения стратегической карты как инструмента совершенствования процесса управления формированием собственного капитала банка. Обоснована целесообразность разработки сбалансированной системы показателей для достижения стратегических целей банка.*

*Annotation. In the paper, some features of the strategy map construction as an effective tool of bank equity capital improving have been considered. The practicability of the development of the balanced index system for achieving the bank strategic goals is proved.*

*Ключові слова: управління власним капіталом, стратегічне управління, місія, стратегічна карта, збалансована система показників.*

Розвиток та вдосконалення діяльності банків – необхідна умова створення дієвого ринкового механізму в Україні. В умовах концентрації капіталу, зростання конкуренції і впливу іноземних банків на національну економіку важливого значення набувають питання розробки ефективної ресурсної політики банків, зокрема заходів, спрямованих на формування власного капіталу. Від розміру та структури власного капіталу багато в чому залежать фінансові результати діяльності банку та можливості збільшення вкладень в економіку країни. Тому проблеми розробки ефективної моделі управління формуванням власного капіталу банку залишаються надзвичайно актуальними для банківського сектору України.

Проблемам управління формуванням власного капіталу банку приділяли увагу такі вітчизняні вчені, як: Алексєєнко М. Д., Бондаренко В. В., Вовканич А. І., Мороз А. М., Савлук М. І., Примостка Л. О., а також зарубіжні – Лаврушин О. І., Проскурін А. М., Усоскін В. М., Ю. Бригхем, Е. Дж. Долан, К. Дж. Кемпбелл, П. Роуз.

У той же час в умовах змін, що відбуваються в економіці України, недостатньо дослідженими і висвітленими залишаються питання визначення стратегічної мети процесу управління формуванням власного капіталу банку.

Метою статті є розробка стратегічної карти управління формуванням власного капіталу банку, що є підґрунтям для вибору політики управління.

---

© Єфімова Ю. І., 2013

Необхідною умовою ефективної діяльності банку є наявність власного капіталу. Тому одна з найсерйозніших проблем, що постають перед менеджментом банку, полягає в управлінні формуванням власного капіталу.

Власний капітал банку – це грошові кошти і виражена у грошовій формі частина майна, які належать його власникам, забезпечують економічну самостійність і фінансову стійкість банку, використовуються для здійснення банківських операцій та надання послуг з метою одержання прибутку [1].

Під управлінням власним капіталом банку варто розуміти процес формування оптимальної структури його пасивів за допомогою використання певних методів з урахуванням мети створення та місця банку на ринку банківських послуг [2].

Отже, під час вибору політики управління власним капіталом варто враховувати специфіку діяльності банківської установи: специфіку пасивних операцій, структуру власності, особливості клієнтської складової та ін.

Формування моделі стратегії банку вирішено робити з використанням методу побудови стратегічної карти на прикладі ПАТ "РАДИКАЛ БАНК". Особливістю цього банку є те, що це нещодавно створений банк, власний капітал банку ще формується тому питання вибору політики управління формуванням власного капіталу є особливо актуальними для цієї банківської установи.

Метод використання стратегічних карт у процесі аналізу був узагальнений Р. Капланом та Д. Нортеном для реалізації можливості узгодження короткострокових цілей діяльності досліджуваної системи з її місією і довгостроковою перспективою [3].

У працях Р. Каплана та Д. Нортена стратегічна карта розглядається в чотирьох взаємопов'язаних складових: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток [3]:

фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за фінансових понять;

при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес-підрозділ, та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

внутрішня складова відповідає за розробку й надання клієнтові пропозиції цінності та вдосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій; навчання й розвиток відбивають ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Як цілі для даної складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал).

Цілі цих чотирьох складових мають бути пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками.

Усе починається з гіпотези про те, що фінансові результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволено цільову групу клієнтів. У збалансованій системі показників стратегічні цілі погоджуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком у формі стратегічних карт.

Збалансована система показників – це не тільки система вимірювання, а й система управління, яка дозволяє організації чітко сформулювати стратегічні плани та втілити їх у реальні дії [4].

Сукупність ключових показників організовується в чітку систему за причинно-наслідковим принципом з метою досягнення необхідних величин показників – індикаторів досягнення мети нефінансових перспектив, що забезпечує виконання фінансових показників.

Перевагою використання стратегічних карт є проведення постійного моніторингу за діяльністю суб'єкта господарювання та проведення перспективного аналізу та планування. Саме вони дають змогу оперативно порівнювати заплановані кількісні та якісні параметри з отриманими результатами, на основі чого можна аналізувати ефективність функціонування окремих елементів та всієї системи в цілому.

Крім того, використання стратегічних карт на регулярній основі дозволяє накопичувати та узагальнювати інформацію про зміну показників у часі, тобто має кумулятивний характер [5].

Стратегією для ПАТ "РАДИКАЛ БАНК" є збільшення капіталізації банку.

Капіталізація банку – збільшення вартості банку у зв'язку зі зростанням його ринкової вартості [6]. Ключову роль на збільшення вартості банку в даному випадку відіграють обсяги власного капіталу та прибутку банківської установи.

Підвищення капіталізації було обрано як стратегічну ціль бо саме достатній обсяг капіталізації забезпечує економічну самостійність, фінансову стійкість, активну та прибуткову діяльність на ринку фінансових послуг як кожного банку зокрема, так і банківської системи країни в цілому.

Стратегія повинна відповідати місії банку.

Місією ПАТ "РАДИКАЛ БАНК" є максимальне задоволення потреб кожного клієнта у якісних банківських послугах на всій території України, за умови стабільної роботи банку, при повному збереженні коштів клієнта і акціонерів та інвестуванні цих коштів у реальний сектор економіки [7].

Отже, збільшення капіталізації банку дозволить збільшити обсяг власного капіталу банку та, як наслідок, обсяг та якість банківських послуг, тобто стратегічна ціль повністю відповідає місії банку.

Економічними результатами успішності поставленої стратегії мають стати: зростання прибутку, зростання фінансової стійкості та обсягів власного капіталу, підвищення ефективності управління власним капіталом.

Важлива роль у досягненні стратегічної мети відводиться клієнтській складовій, а саме залученню клієнтів, підвищенню популярності банку та якості обслуговування, оптимізації банківських продуктів та збільшенню частки ринку.

Внутрішня складова визначає декілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення для реалізації обраної стратегії. Так, банк може збільшити кількість клієнтів за рахунок розробки та автоматизації Інтернет-банкінгу. Також цьому сприятиме розвиток філіальної мережі та нових банківських продуктів та залучення кваліфікованих та досвідчених спеціалістів.



Таким чином, стратегічна карта, побудована на основі збалансованої системи показників, відзначається відповідністю місії та цінностям банку та дає достовірну інформацію про процес реалізації стратегії, яка може бути використана для прийняття управлінських рішень зацікавленими особами.

Перспектива подальших розробок у цьому питанні може бути спрямована на дослідження ефективності реалізації стратегії на основі аналізу стратегічних карт.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що основні висновки та отримані результати можуть бути застосовані при розробці політики управління формуванням власного капіталу банківськими установами України.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Алексеенко М. Д. Капітал банку: питання теорії і практики : монографія / М. Д. Алексеенко. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 276–277. 2. Єфімова Ю. І. Дослідження сутності управління власним капіталом банку / Ю. І. Єфімова, Л. Ф. Кондусова // Управління розвитком. – № 3(143). – 2013. – С. 142–145. 3. 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. 4. Лісова Н. О. Стратегічна карта BSC: теорія та практика / Н. О. Лісова, Г. О. Свірська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – С. 90–94. 5. Хвостіна І. Використання стратегічних карт в аналізі економічної ефективності системи інформаційного забезпечення підприємств машинобудівної галузі [Електронний ресурс] / І. Хвостіна. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ecan/2009\\_4/pdf/hvostina.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2009_4/pdf/hvostina.pdf). 6. Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>. 7. Офіційний сайт банку ПАТ "РАДИКАЛ БАНК". – Режим доступу : <http://radicalbank.com.ua/>.

---

**Мілінчук О. А.**

УДК 658.012.42

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КРИЗИ**

*Анотація. Подано доцільність аналізу зовнішнього середовища функціонування з використанням PEST-аналізу як інструмента, що попереджає виникнення кризи на підприємстві. Обґрунтовано необхідність практичного використання такого методу стратегічного аналізу на підприємствах нафтогазового комплексу України.*

*Аннотация. Представлена необходимость анализа внешней среды функционирования посредством PEST-анализа как инструмента, который предупреждает возникновение кризиса на предприятии. Обоснована необходимость практического использования такого метода стратегического анализа на предприятиях нефтегазового комплекса Украины.*

*Annotation. The article presents the need for an analysis of the external environment functioning by means of PEST-analysis as a tool which prevents the onset of the crisis at the enterprise. The necessity of practical use of such a method of strategic analysis at the enterprises of oil and gas complex of Ukraine is substantiated.*

*Ключові слова: стратегічний аналіз, PEST-аналіз, нафтогазовий комплекс, криза.*

Зовнішнє середовище сучасних підприємств відрізняється динамічністю і складністю. Динамічність виражається безперервними змінами зовнішніх умов і зростаючої швидкістю змін. Складність знаходить вираз у збільшенні кількості можливих комбінацій стратегічних рішень. Зі зростанням динамічності і складності невідомо змінюються оцінні можливості наявної інформації. Від керівництва підприємств потрібна неупереджена здатність адаптації до заново створених умов довготривалого функціонування на ринку.

Дослідження стратегічної складової встановлює підприємство як відкриту систему, що активно взаємодіє, значною мірою залежить від змін і впливів зовнішнього середовища: відносно поставок ресурсів, енергії, кадрів, а також покупців. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, потрібно вміти виявляти істотні факти в оточенні, які вплинуть на організацію. Тому актуальним є розгляд середовища зовнішнього впливу як чинника до змін і далеко не завжди позитивного спрямування. Активне практичне використання такого інструмента стратегічного аналізу як PEST-аналіз стане поштовхом до вчасного реагування на мінливість функціонування в довготерміновій перспективі та попередженням виникнення кризових коливань у діяльності.

---

© Мілінчук О. А., 2013





Аналіз спеціалізованої літератури з досліджуваної тематики спонукає до висновку, що проблема не залишається без уваги і знаходить своє відображення у роботах провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Слід зазначити, що питання реалізації стратегічних аспектів діяльності в умовах кризи розкрито у роботах Духоніна Є. Ю., Мостенської Т. Л., Рибінцева В. О., Пітера Ф. Друкера та ін. [1].

Підприємства стежать за зовнішньою обстановкою з метою виявити і використовувати її сприятливі можливості для досягнення корпоративних цілей, уникнути при цьому загрози перешкод розвитку. Цього домагаються пильним вивченням зовнішнього середовища на перспективу, складанням переліку можливостей і загроз, які в подальшому дозволять як використовувати сприятливі можливості, так і знайти дієві відповіді на виклики середовища.

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 притаманна 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" – підгрунтя до розвитку негативних наслідків як причина, і розвитку кризи на підприємстві як наслідок [1].

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища є комплексним дослідженням 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. Крім того, аналіз такого типу зосереджується на комплексному дослідженні факторів, які підприємство може використати для розвитку в довготривалій перспективі.

Так, першим кроком аналізу факторів зовнішнього середовища є збір інформації про соціальні, економічні, політичні і технологічні тенденції в змінах середовища існування організацій.

Отже, ґрунтуючись на аналітичному дослідженні результатів діяльності підприємства нафтогазового комплексу, слід зазначити, що функціонування на ринку паливно-енергетичного комплексу господарюючий суб'єкт ТОВ "КримТехасНафта", призначенням якого є розвідка та пошук, розробка та експлуатація нафтових і газових свердловин на території Керченського півострова, а також переробка, транспортування, реалізація нафти і газу та продуктів їх переробки, має ознаки стратегічної кризи, при якій підприємство зазнало руйнування виробничого потенціалу та відчуває брак довгострокових факторів успіху [2]; кризи прибутковості – перманентні збитки знищують власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу та кризи ліквідності – підприємство є неплатоспроможним [2].

Сучасний стан паливно-енергетичного комплексу вимагає оновлення: стан багатьох підприємств добувного призначення і переробних заводів характеризується як незадовільний. 70 % основних фондів не відповідає сучасним вимогам, майже половину свердловин і резервів, які функціонують, експлуатуються понад 50 років. Реконструкції підлягають далеко не всі джерела. У процесі реконструкції і закриття неперспективних родовищ не було враховано ризики і фінансові можливості на перспективу. Програми оновлення професійного обладнання не мають фінансування [3]. На сьогоднішній день ринок ПЕК зазнає перетворень і у більшості своєї негативних. Причиною цього є кризові явища, що проявляються у галузі та дослідження яких є основною метою аналізу.

У поданому дослідженні запропоновано вивчити та розробити стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства з використанням PEST-аналізу. PEST-аналіз, ще відомий як STEP-аналіз, – інструмент стратегічного дослідження чотирьох основних груп факторів, що мають вплив на підприємство. Зазначені групи складають політичні (P – Political), економічні (E – Economic), соціальні (S – social) і технічні (T – Technological) аспекти загального впливу [4].

У зв'язку з тим, що на середовище функціонування підприємства прямо впливають політичні фактори, то в результаті аналізу визначаються фактори впливу політичної ситуації на активність господарюючого суб'єкта на ринку, інвестиційну привабливість, стабільність та перспективи розвитку.

Економічна складова впливу досліджується з позиції визначення інвестиційних перспектив та перспектив розвитку ринку, купівельною спроможністю тощо.

Соціальний фактор вказує на динаміку споживчих переваг, розподіл та структуру соціальних груп населення, вікову та гендерну структуру [4].

Метою дослідження технологічної компоненти прийнято вважати виявлення тенденції в технологічному розрізі розвитку, що в першу чергу є причинами змін і втрати ринку, а також виникнення нових продуктів.

Аналіз пропонується до виконання за схемою "фактор-підприємство". Його потрібно оформити у вигляді матриці із позначенням фактора макросередовища та бальною оцінкою його впливу.

Так, слід навести PEST-аналіз нафтогазової галузі у вигляді матриці такого вигляду (таблиця).

Таблиця

#### PEST-аналіз нафтогазової галузі

Політика	Вага	Бал	Оцінка	Економіка	Вага	Бал	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обмеження міжнародної торгівлі	0,18	1	0,18	Рівень цін на енергоносії, сировину та транспорт	0,21	2	0,42
2. Рівень корупції	0,25	1	0,25	2. Рівень розвитку геології і розвідки надр, геодезичних і гідрометеорологічних служб	0,23	1	0,23

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Використовувана програма стратегічного призначення про поставку нафтопродуктів*	0,3	2	0,6	3. Валютний курс (долари США/гривня)	0,15	1	0,15
4. Використання досвіду міжнародних компаній із геологічних заходів	0,12	1	0,12	4. Зниження рівня реальних доходів споживачів продукції	0,17	1	0,17
5. Проведення міжнародних тендерів*	0,15	1	0,15	5. Рівень імпорту нафтопродуктів на територію України	0,24	2	0,48
Усього	1	-	1,3	Усього	1	-	1,45
1. Рівень освіти професійного технічного спрямування	0,3	3	0,9	1. Розвиток високоточного обладнання	0,13	4	0,52
2. Зростання мобільності населення	0,1	1	0,1	2. Вартість технологій	0,24	1	0,24
3. Екологічні вимоги і стандарти	0,25	1	0,25	3. Рівень комп'ютеризації процесу виробництва	0,2	4	0,8
4. Зростання рівня і якості споживання споживачів	0,15	2	0,3	4. Розробка нових сировинних продуктів	0,15	3	0,45
5. Демографічні зміни за кожним окремим регіоном на в цілому у державі	0,2	1	0,2	5. Якість продукції, рівень "втоми родовищ"	0,28	2	0,56
Усього	1	-	1,75		1	-	2,57

*Примітка:* \*Державна програма диверсифікації джерел постачання нафти в Україну на період до 2015 року [5]. У 2006 році був проведений Міжнародний тендер, який виграла Vanco International Ltd. У жовтні 2007 року ця компанія підписала угоду із КМУ про розподіл продукції на розробку Прикерченської ділянки надр континентального шельфу Чорного моря. Угода підписана на 30 років і обумовлює розвідку та буріння свердловин на ділянці площею 12,96 км кв. у 13 км від Керченського півострова [3].

Виходячи із наведених даних, слід зазначити, що у розрізі запропонованих груп факторів до тих, що найменш піддаються впливу, необхідно віднести політичну групу та економічну компоненту, в свою чергу до тих, що мають характер гнучких відносин соціум та технологія.

Такий результат, дослідження пояснюється тим, що політична й економічна сфери та фактори їх впливу, насамперед, залежать від загальної політичної ситуації в країні, шляхів та цілей інтеграції, рівня забезпеченості тими чи іншими ресурсами, програмами розвитку тощо. Ураховуючи сучасний стан ПЕК України, головною проблемою його становища є те, що не використовується весь потенціал технологічної складової у зв'язку із відсутністю коштів на переобладнання, запозичення розвідного досвіду тощо, що призводить до шалених обсягів імпорту вуглеводневої сировини на територію держави за цінами вищими, ніж середні світові.

Таким чином, проведений аналіз дав можливість зробити висновок, що досліджувана галузь – нафтогазова – характеризується наявністю тенденцій до розвитку та досить високим вже існуючим рівнем розвитку кризових явищ, що негативно впливає на діяльність суб'єктів господарювання, які до неї належать, а також на імідж держави в цілому. Практичне застосування стратегічного аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємств даної галузі надає можливість визначити фактори, які мають вплив на розвиток кризи у господарюючих суб'єктів ринку ПЕК та, відповідно, обґрунтовував вибір комплексу заходів щодо попередження розвитку кризи на підприємствах.

*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. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посібн. / О. Д. Данілов, Т. В. Паєнко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с. 3. Первая крымская информационно-аналитическая газета [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://1k.com.ua/224/details/3/13>. 4. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>. 5. Про затвердження Програми диверсифікації джерел постачання нафти в Україну на період до 2015 року : Постанова КМУ від 08.11.2006 р. № 1572 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.yuristonline.com/zakoni/006/06/010524.php>.

## **ПОБУДОВА СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ БАНКУ**

*Анотація. Наведено результати дослідження щодо теоретичних аспектів побудови стратегічної карти банківської установи на основі збалансованої системи показників, а також сформовано стратегію управління структурою капіталу аналізованого банку.*

*Аннотация. Приведены результаты исследования теоретических аспектов построения стратегической карты банковского учреждения на основе сбалансированной системы показателей, а также сформирована стратегия управления структурой капитала анализируемого банка.*

*Annotation. The results of research on theoretical aspects of building a strategy map of a banking institution based on the Balanced Scorecard are given. A strategy of the capital structure management of the test bank is developed.*

*Ключові слова: структура капіталу банку, стратегія, стратегічна карта, стратегічні цілі і показники.*

Ефективне управління структурою капіталу комерційного банку визначає його успішний розвиток, результативність діяльності, а також досягнення ним бажаних кінцевих результатів. Підвищення ефективності управління структурою капіталу базується, в першу чергу, на розробці та пошуку шляхів реалізації стратегії банку у цьому напрямі. Процес розробки, аналізу, затвердження та забезпечення досягнення стратегії є новим підходом в управлінні. Важливою умовою ефективною реалізації стратегії є її розуміння співробітниками. Тому розробка стратегічної карти, яка описує стратегію управління структурою капіталу банку у впорядкованій формі дає змогу підвищити ймовірність її успішної реалізації.

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., Поканевича Ю. В., Ярошенко І. В., Мальцевої Г. І., Сталінська О. В. та ін.

Метою статті є побудова стратегії управління структурою капіталу на підґрунті програмного продукту Business Studio на прикладі ПАТ КБ "Приватбанк".

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" (strategy map) і 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].

З огляду на необхідність удосконалення системи стратегічного управління пропонується застосування такого програмного продукту, як Business Studio – це система бізнес-моделювання процесів, організаційної структури та системи управління банком, за допомогою якого будують стратегію управління структурою капіталу банку, на чолі якої виступає стратегічна ціль – підвищення ефективності використання сукупного капіталу банку.

Отже, на першому рівні стратегічної карти розташовується проекція фінансів банку, яка охоплює стратегії зростання прибутку, підвищення рівня фінансової стійкості банку, підвищення частки власного капіталу у сукупному капіталі банку та підвищення рентабельності власного капіталу банку.



На другому рівні розташовується проекція клієнтів, яка відображає, як банк прагне виглядати в очах клієнтів. У даному випадку проекція клієнтів охоплює стратегії розширення клієнтської бази, збільшення ринкової частки за всіма видами послуг, які надаються банком, географічного розширення діяльності банку, підвищення якості обслуговування та підвищення іміджу банку серед клієнтів.

На третьому рівні розташовується проекція внутрішніх бізнес-процесів, яка визначає ключові внутрішні процеси, в яких банківська установа повинна перевершити банків-конкурентів. Проекція охоплює стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг, розширення асортименту послуг, підвищення технічної оснащеності банку та збільшення об'ємів надання послуг через засоби зв'язку.

Останній рівень займає проекція навчання та розвиток, яка визначає основні елементи культури, технології і навичок, які є важливими для банку. Проекція охоплює стратегії підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації системи управління, виконання стратегічних цілей та завдань банку, покращення умов праці та підвищення мотивації та віддачі персоналу.

Отже, створення стратегічної карти – необхідний крок для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті дозволяють банківській установі ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях. Стратегічна карта дає можливість донести до окремих підрозділів і співробітників банку їх роль у реалізації стратегії. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень буде мати можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті.

Таким чином, впровадження програмного продукту Business Studio в систему стратегічного управління структурою капіталу ПАТ КБ "Приватбанк" є одним зі способів удосконалення даної системи, що приведе до підвищення ефективності довгострокового та стратегічного планування у банку, розробки дієвої фінансової стратегії, а також до покращення системи управління банком у цілому. Розроблена стратегічна карта на основі збалансованої системи показників є інструментом, який надає банківській установі можливість систематизувати і концентрувати свої зусилля на виконання довгострокової стратегії управління структурою капіталу.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 512 с. 2. Литовченко О. Ю. Стратегічна карта як інструмент стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Литовченко, М. Г. Громак. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/5\\_SVMN\\_2013/Economics/10\\_129165.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_SVMN_2013/Economics/10_129165.doc.htm). 3. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки "стратегічних карт" розвитку компанії [Текст] / 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.

---

**Двоєглазова О. М.**

УДК 336.717

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Анотація. Проаналізовано конкурентоспроможність банківської системи України за допомогою ромбу детермінантів конкурентних переваг М. Портера. Виявлено детермінанти, які сприяють міжнародній конкурентоспроможності банківської системи, а також фактори, що є бар'єрами для виходу на міжнародний ринок.*

*Аннотация. Проанализирована конкурентоспособность банковской системы Украины с помощью ромба детерминанты конкурентных преимуществ М. Портера. Выявлены детерминанты, которые способствуют международной конкурентоспособности банковской системы, а также факторы, которые являются барьерами для выхода на международный рынок.*

---

© Двоєглазова О. М., 2013

*Annotation. The article analyzes the competitiveness of the banking system of Ukraine, using diamond determinants of competitive advantages of M. Porter. Determinants that contribute to the international competitiveness of the banking system, as well as factors, which are barriers to entering the international market are revealed.*

*Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, конкурентні переваги, експертна оцінка.*

Формування в Україні засад ринкової економіки створює основу для конкуренції між її учасниками. Це стосується і банківської системи. Саме тому визначення конкурентоспроможності кожного окремого комерційного банку, його стабільності, надійності порівняно з іншими банками є дуже важливим як для інвесторів, клієнтів банків, так і для всього банківського сектору в цілому.

Теоретичні, методичні, економіко-організаційні питання оцінювання конкурентоспроможності сучасних банківських установ стали провідними темами досліджень відомих іноземних та вітчизняних вчених-економістів, таких, як: Портера М. Е., Дениелса Д. Д., Радеби Л. Х., І. Волощука, Ю. Заруби, І. Лютого, Л. Федулової, І. Фоміна, О. Юрчука та ін.

Аналіз праць іноземних і вітчизняних науковців та практиків показав, що проблеми ринкової конкуренції висвітлені в економічній літературі широко, але проблемам банківської конкуренції в Україні приділено недостатньо уваги.

Актуальність теми визначається проблемою оцінювання конкурентоспроможності банків. Її вирішення пов'язане, зокрема, з розробкою методів оцінювання й аналізу конкурентоспроможності банку та розробкою шляхів її забезпечення. Мета дослідження – оцінити рівень конкурентоспроможності банківської системи України.

Український банківський сектор вже пройшов досить важкий шлях з часу свого становлення. Головне з того, чого так і не змогли досягти банки через багато як об'єктивних, так і специфічних, суб'єктивних причин – це конкурентоспроможності хоча б на внутрішньому "полі", не кажучи вже про зовнішні ринки.

Слід зазначити, що банківська конкуренція є одним із різновидів ринкової конкуренції. Доцільно було б визначитися із трактуванням самого поняття "конкурентоспроможність". Воно є більш складною ринковою характеристикою установи, значно ширшою від поняття стійкості і надійності.

Для того щоб зрозуміти, що таке конкурентоспроможність банку, слід проаналізувати підходи до визначення терміна "конкурентоспроможність".

У роботах класика теорії конкуренції М. Портера [1] під конкурентоспроможністю розуміється "властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами". Аналізуючи це визначення, слід зазначити, що воно не несе елементи випередження, лідерства, які повинні бути властиві суб'єктам економічного суперництва, що намагаються перевершити досягнення конкурентів.

І. Лютий [2], розглядаючи місце та роль конкурентоспроможності банківських установ, вважає, що це рівень їх готовності ефективно надавати конкурентні фінансові послуги, забезпечувати високу фінансову стійкість і динамічно розвиватися, враховуючи загальноекономічне і соціально-політичне становище держави та протидіючи різноманітним зовнішнім і внутрішнім ризикам.

І. Фомін [3] вказує на те, що конкурентоспроможність відображає ступінь привабливості банку для реальних і потенційних клієнтів, який дає змогу отримати певні переваги у формуванні впливу на ринкову ситуацію у власних інтересах.

Наведені визначення дають підстави стверджувати, що сутність економічної категорії "конкурентоспроможність" різними авторами розуміється в цілому однаково і зводиться до здатності суб'єкта набувати чи володіти такими якостями, властивостями, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічного змагання.

Вивчення банківської конкуренції дозволяє визначити, що під банківською конкуренцією не слід розуміти відносини, які складаються виключно між банками. Її слід розглядати як процес суперництва, що здійснюється в динаміці, між суб'єктами банківського ринку, одночасно зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети, в ході якого вони прагнуть забезпечити собі міцне становище на цьому ринку.

Отже, оцінюючи конкурентоспроможність банківської системи, необхідно, перш за все, брати до уваги основні її чинники, а саме: здатність вчасно й адекватно реагувати на зміни в економічній ситуації; наявність заходів зі зміцнення вузьких місць банку порівняно з конкурентами; імідж та репутація банку; можливість надання комплексу банківських послуг; упровадження інноваційних видів послуг; оновлення існуючих технічних потужностей; удосконалення менеджменту, управлінської та організаційної структури; розвиток філіальної мережі; рівень навичок та професіоналізм персоналу, можливість швидко вирішувати проблемні питання.

Слід оцінити конкурентоспроможність банківського сектору за допомогою "Національного ромбу" конкурентних переваг М. Портера (рисунк).

Розраховуючи питому вагу факторів, слід брати за початок цінності інформації, яку несе фактор впливу для даного критерію (0,10 – найменш інформативна частина, 0,30 – найбільш інформативна).

Розставляючи бали (рейтинг), слід визначити, що 1 бал – це найменш вагомий фактор, 5 балів – найбільш вагомий (значущий) фактор.

Розрахунок конкурентоспроможності банківського сектору варто навести у таблиці за допомогою узагальнених критеріїв та експертних оцінок.



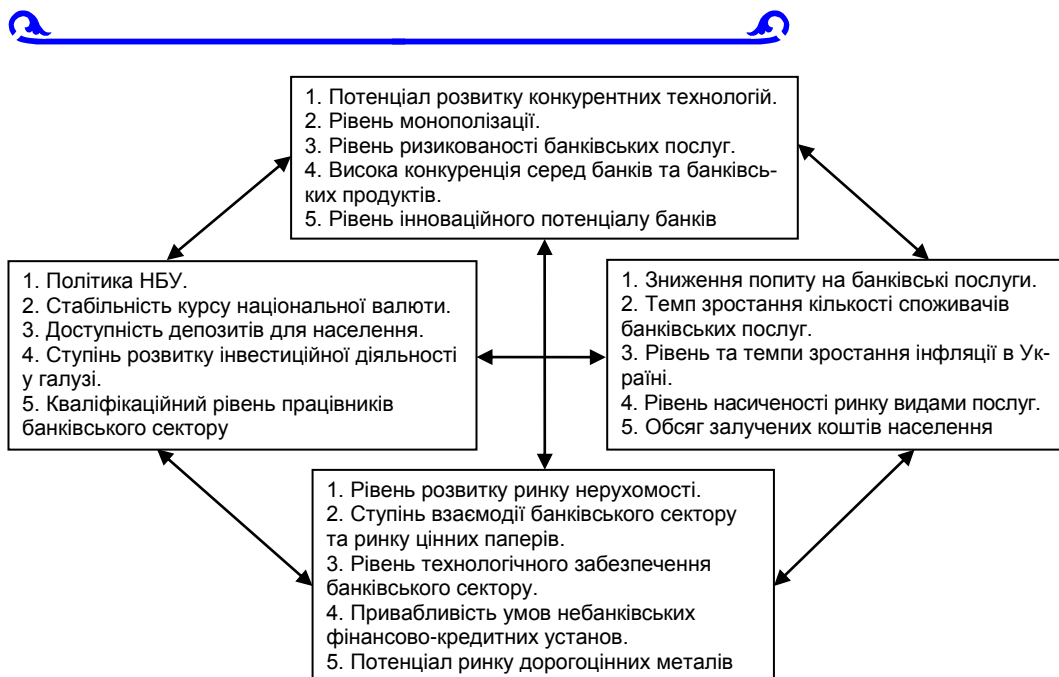


Рис. "Національний ромб" конкурентних переваг М. Портера

Слід розрахувати інтегральний показник:

$$\sqrt[4]{3,85 \times 4,35 \times 4,30 \times 3,90} = \sqrt[4]{280,86} = 4,09.$$

Даний показник свідчить про достатню конкурентоспроможність банківського сектору.

Таблиця

**Розрахунок конкурентоспроможності**

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Умови для факторів			
1. Політика НБУ	0,30	4	1,20
2. Стабільність курсу національної валюти	0,25	4	1,00
3. Доступність депозитів для населення	0,15	3	0,45
4. Ступінь розвитку інвестиційної діяльності у галузі	0,20	5	1,00
5. Кваліфікаційний рівень працівників банківського сектору	0,10	2	0,20
	1,00	-	3,85
Родинні та підтримуючі галузі			
1. Рівень розвитку ринку нерухомості	0,10	2	0,20
2. Ступінь взаємодії банківського сектору та ринку цінних паперів	0,25	5	1,25
3. Рівень технологічного забезпечення банківського сектору	0,20	4	0,80
4. Привабливість умов небанківських фінансово-кредитних установ	0,30	5	1,50
5. Потенціал ринку дорогоцінних металів	0,15	4	0,60
	1,00	-	4,35
Стан попиту			
1. Зниження попиту на банківські послуги	0,30	5	1,50
2. Темп зростання кількості споживачів банківських послуг	0,25	4	1,00
3. Рівень та темпи зростання інфляції в Україні	0,20	5	1,00
4. Рівень насиченості ринку видами послуг	0,10	2	0,20
5. Зниження попиту на банківські послуги	0,30	5	1,50
6. Обсяг залучених коштів населення	0,15	4	0,60
	1	-	4,30
Стижка стратегія, структура та суперництво			
1. Потенціал розвитку конкурентних технологій	0,20	3	0,60
2. Рівень монополізації	0,25	4	1,00
3. Рівень ризикованості банківських послуг	0,30	5	1,50
4. Висока конкуренція серед банків та банківських продуктів	0,15	4	0,60
5. Рівень інноваційного потенціалу банків	0,10	2	0,20
	1	-	3,90



Але даний показник не сягнув максимального значення через такі причини:

- 1) нестабільність політичної ситуації призводить до гальмування розвитку банківського сектору та частої зміни законодавства;
- 2) зашвидкі зміни у макроекономічному середовищі не сприяють позитивному інвестиційному клімату;
- 3) висока частка ризикованості банківського сектору знижує інвестиційну привабливість для іноземних інвесторів;
- 4) рівень конкуренції у банківському секторі знижують імовірність отримання високих прибутків;
- 5) наявний рівень тіньової економіки країни відіграє негативну роль у формуванні ринкової економіки та залученні міжнародних інвестицій і розвитку міжнародних проектів та ін.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності банків, може бути запропоновано ряд таких ідей:

- 1) посилення конкурентоспроможності банківської установи вимагає нової якості банківського менеджменту, який повинен дуже оперативно реагувати на виклики динамічного ринку;
- 2) потреба у постійному відстеженні тенденцій трансформації зовнішнього середовища і, як наслідок, зміни конкурентних переваг банку та його стратегічних конкурентів обумовлює необхідність проведення моніторингу їх діяльності з метою забезпечення своєчасної адаптації банківської установи до змін;
- 4) конкурентоспроможність банків на ринках окремих послуг залежить від їх якості та сервісного рівня обслуговування клієнтів, а головними критеріями якості послуг банку мають бути: економічна вигідність, гарантованість здійснення та повнота виконання, дотримання банківської таємниці.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Портер Майкл Э. Конкуренция : [учебн. пособ.] / Э. Майкл Портер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2000. – 480 с. 2. Лютий І. Фінансова стабільність банків як основа розвитку ринку фінансових послуг / І. Лютий, О. Юрчук // Вісник НБУ. – 2005. – № 4. – С. 39–43. 3. Фомін І. Рейтингова оцінка комерційного банку в системі діагностики його конкурентоспроможності / І. Фомін // Вісник НБУ. – 2002. – № 4. – С. 11–13. 4. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М. О. Ермолов // Как продать ваш товар на внешнем рынке. – М. : Мысль, 1990. – 239 с. 5. Заруба Ю. О. Конкурентоспроможність комерційного банку / Ю. О. Заруба // Фінанси України. – 2001. – № 2. – С. 119–124. 6. Сайт Національного банку України. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>. 7. Сайт асоціації українських банків. – Режим доступу : <http://www.aub.org.ua>.

УДК 005.334:621.39

**Балаклицька М. О.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ ПРОГРАМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА ЗАСОБІВ ЗВ'ЯЗКУ**

*Анотація. Запропоновано визначення пріоритетних напрямів програми антикризового управління на підприємствах галузі виробництва засобів зв'язку та побудовано стратегічну карту. Розглянуто організаційно-методичні підходи до антикризової системи управління підприємством.*

*Аннотация. Предложено определение приоритетных направлений программы антикризисного управления на предприятиях отрасли производства средств связи и построена стратегическая карта. Рассмотрены организационно-методические подходы к антикризисной системе управления предприятием.*

*Annotation. The potential priorities of the anticrisis management program at the enterprises of communication equipment industry were proposed and a strategic map of the company was built. Organizational and methodical approaches to the anticrisis control system of the enterprise were considered.*

*Ключові слова: антикризове управління, антикризова стратегія, фінансова стратегія, програма антикризового управління, стратегічна карта підприємства.*

© Балаклицька М. О., 2013



Неконкурентноспроможність України на ринку засобів зв'язку сьогодні є значною проблемою. Немалий потенціал, який має Україна в цій галузі, залишається у пасивному стані. На ринку подані тільки окремі підприємства, продукція яких експортується і здатна конкурувати. Галузь виробництва засобів зв'язку належить до галузі високих технологій і потребує великих капіталовкладень. У той час, коли у всьому світі говорять про необхідність розвитку "високих технологій", в промисловості України її частка становить не більше 3 – 5 %.

Отже, виробництво вітчизняних засобів зв'язку та значне підвищення їх конкурентноспроможності на внутрішньому і зовнішніх ринках сьогодні є такою проблемою, розв'язання якої є однією з необхідних умов перспективного економічного розвитку в цілому.

У сучасних умовах більшість підприємств України ризикують наблизитися до кризового стану або перебувають у ньому. Особливо вразливими є підприємства з недосконалим, неадаптованим до швидких змін зовнішнього середовища підходом до управління.

У цій ситуації особливо актуальною для всіх господарюючих суб'єктів є проблема здійснення антикризового управління на підприємствах загалом і, зокрема, на підприємствах галузі виробництва засобів зв'язку, направленою на беззбиткову господарську діяльність. Здійснення антикризового управління на підприємствах потребує застосування програми антикризового управління, що становить у загальному вигляді розгорнутий деталізований план дій, які слід реалізувати в ході здійснення антикризового процесу на підприємстві. Такі дії охоплюють, перш за все, комерційну та фінансову складові, а також підтримку в залученні фінансів [1, с. 256–258].

Методологічним і практичним аспектам антикризового управління підприємством присвячені праці таких вчених, як: Василенко В. О., Г. Дейл, Лігоненко Л. О., Л. Планкетт, Пухов Д. В., Тарасюк М. В., Хіленко О. О., Шляхетко В. В., Штангрет А. М. Проблеми антикризового управління досліджували такі вчені, як: Е. Альтман, Багацький В. М., У. Бівер, Гетманцева Н. Д., Мінаєва Е. С., Панагушена В. П., Уткін Е. А., Шершньова З. Є. Питання щодо застосування програми антикризового управління при його здійсненні досліджували у своїх наукових роботах як вітчизняні, так і закордонні вчені: Колмаков Е. М., Семенов Г. А., Терещенко О. О., А. Гропеллі [1 – 4].

Метою статті є визначення пріоритетних напрямів програми антикризового управління на підприємствах галузі виробництва засобів зв'язку.

Для того, щоб досягти поставленої мети, необхідно вирішити такі завдання: установити взаємозв'язок між антикризовою стратегією і напрямками програми антикризового управління та розробити стратегічну карту підприємства-базу дослідження (ДП "Харківський радіозавод "Протон").

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство [3, с. 9].

Програма антикризового управління має на меті певні цілі, що впливають з конкретної антикризової стратегії і можуть бути подані у вигляді пріоритетних напрямів такої програми.

Антикризова стратегія ДП "Харківський радіозавод "Протон" повинна базуватися на таких положеннях:

необхідно провести диверсифікацію, спрямовану на підвищення збуту продукції, що виготовляється, за ринковими цінами;

також необхідно зменшити собівартість продукції, яка виготовляється, перш за все, шляхом технічного переобладнання виробництва за рахунок отриманих від реалізації основних засобів коштів.

Усе це, а також підвищення ефективності управління коштами, дасть можливість підприємству покрити свої збитки та мінімізувати вірогідність банкрутства.

Підприємству необхідно посилити контроль за дебіторською заборгованістю, а заміна застарілого обладнання на нове може сприяти підвищенню конкурентноспроможності продукції на ринку. Слід навести діаграму стратегічної карти ДП "ХРЗ "Протон".

Отже, отримано стратегічну карту ДП "ХРЗ "Протон" на базі антикризової стратегії. Зазначена стратегічна карта відображає пріоритетні напрями програми антикризового управління як для підприємства-базу дослідження, так і для більшості інших підприємств галузі виробництва зв'язку.

Розглянуті організаційно-методичні підходи до управлінських рішень антикризової системи управління підприємством будуть покладені в основу наступного етапу дослідження щодо варіативності розробки управлінських рішень та їх реалізації.

Вибір правильної та найефективнішої стратегії антикризового управління, дотримання всіх правил та етапів виходу з кризи гарантує довгостроковий успіх підприємства.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Колмаков Э. М. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Колмаков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с. 2. Семенов Г. А. Стратегічна програма антикризового управління підприємством / А. Г. Семенов, О. В. Ярошевська // Держава та регіони. – 2010. – № 3. – С. 160–167. 3. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 272 с. 4. Groppelli A. Finance / A. Groppelli, E. Nikbakht. – New York City : Barron's Educational, 2006. – 608 p. 5. Саенко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саенко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

Студент 4 курсу  
 фінансового факультету ХНЕУ

## ЗАСТОСУВАННЯ ДИСКРИМІНАНТНИХ МОДЕЛЕЙ ДІАГНОСТИКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ТОВ "МОМОТ-БЕТОН"

*Анотація. Розглянуто практичне використання моделей інтегральної оцінки ймовірності банкрутства, а саме: Е. Альтмана, Г. Спрінгейта та О. Терещенка. Розрахунки проведено на основі фінансової звітності ТОВ "МОМОТ-БЕТОН".*

*Аннотация. Рассмотрено практическое использование моделей интегральной оценки вероятности банкротства, а именно: Е. Альтмана, Г. Спрингейта и О. Терещенко. Расчеты проведены на основании финансовой отчетности ООО "МОМОТ-БЕТОН".*

*Annotation. The article deals with the practical use of integrated assessment models of the probability of bankruptcy, namely: E. Altman, G. Sprinheyta and O. Tereshchenko. Calculations were performed on the basis of the financial statements of LLP "МОМОТ-БЕТОН".*

*Ключові слова: модель, інтегральний показник, криза, банкрутство.*

Після світової економічної кризи актуальність необхідності діагностики банкрутства на підприємстві та боротьби з ним значно підвищилась. Криза закінчилась, почався період відновлення економіки та ліквідації її наслідків.

На жаль, в Україні на даний момент фірм-банкрутів стає дедалі більше, а системи подолання неплатоспроможності, оздоровлення бізнесу розвиваються з дуже низьким темпом, що не дозволяє вітчизняним підприємствам використовувати їх на практиці для боротьби з нестійким фінансовим станом, що й обумовлює актуальність обраної теми.

Питаннями діагностики ймовірності банкрутства займалися такі закордонні вчені, як: Е. Альтман, Д. Ліс, Г. Спрінгейт, Е. Тоффлер та інші, а також такі вітчизняні вчені: П. Беліков, О. Давидова, В. Кадинов, Р. Сайфуллін, О. Терещенко. Але незважаючи на велику кількість праць з даної теми, залишається низка невирішених питань, які потребують додаткового дослідження.

Тому метою статті є застосування дискримінантних моделей на практиці та оцінка ефективності їх використання вітчизняними підприємствами за отриманими результатами.

Найбільш поширеним методом оцінки ймовірності банкрутства підприємства є запропонована американським економістом Е. Альтманом Z-модель на основі п'яти факторів [1]:

$$Z = 1,2 \text{ Коб} + 1,4 \text{ Кнп} + 3,3 \text{ Кр} + 0,6 \text{ Кп} + 1,0 \text{ Кв},$$

де Коб – відношення поточних активів до загальної суми активів;

Коб – власний оборотний капітал/сума активів;

Кнп – нерозподілений прибуток/сума активів;

Кр – рентабельність активів, обчислена за прибутком від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); прибуток до сплати відсотків/сума активів;

Кп – коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу, тобто відношення ринкової вартості акціонерного капіталу (вся ринкова вартість акцій підприємства) до короткострокових зобов'язань (для підприємств, що не емітують акції); цей коефіцієнт розраховується, виходячи з величини статутного фонду і додаткового капіталу з урахуванням ставки дисконтування вартості акцій аналогічних підприємств); власний капітал/позиковий капітал;

Кв – віддача всіх активів, тобто відношення виручки від реалізації до загальної суми активів; об'єм продажів/сума активів.

Коефіцієнти 1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 1,0 – вибрано емпірично в результаті аналізу великої кількості підприємств.

Розрахунки проведені за допомогою програми MS Excel, результати подані у табл. 1.

Таблиця 1

Значення факторів за 2010 – 2012 роки

Рік/Показник	Коб	Кнп	Кр	Кп	Кв
2010	0,62	-1,06	-0,07	-0,51	-0,09
2011	0,63	-1,28	-0,23	-0,56	-0,03
2012	0,65	-1,15	0,06	-0,53	0,04

$$Z_{2010} = 1,2 \times 0,62 + 1,4 \times (-1,06) + 3,3 \times (-0,07) + 0,6 \times (-0,51) + 1 \times (-0,09) = -1,37.$$

$$Z_{2011} = 1,2 \times 0,63 + 1,4 \times (-1,28) + 3,3 \times (-0,23) + 0,6 \times (-0,56) + 1 \times (-0,03) = -2,16.$$

$$Z_{2012} = 1,2 \times 0,65 + 1,4 \times (-1,15) + 3,3 \times 0,06 + 0,6 \times (-0,53) + 1 \times 0,04 = -0,91.$$

Залежно від значення Z прогнозується можливість банкрутства:

- до 1,8 – дуже висока;
- від 1,81 до 2,7 – висока;
- від 2,8 до 2,9 – можлива;
- понад 3,0 – дуже низька.

Результати підтверджують дуже високий ризик банкрутства, хоча й у 2012 році ситуація трохи змінюється на краще.

Точність прогнозу в цій моделі протягом одного року становить 95 %, двох років – 83 %. Це досить висока точність, але недолік моделі полягає в тому, що її доцільно використовувати тільки щодо великих компаній, які котирують свої акції на біржах [1].

Особливістю даної моделі є те, що всі коефіцієнти розраховані на основі статистики результатів діяльності підприємств США. Тому можна припустити, що оцінка ймовірності банкрутства ТОВ "МОМОТ-БЕТОН" з використанням даної моделі може бути недостовірною.

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Спрингейта [2] вважається досить точною, тому ця модель набула популярності закордоном. Дана модель враховує вплив чотирьох факторів, які відображають фінансові результати діяльності підприємства.

Модель Спрингейта:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66J + 0,4D,$$

- де А – робочий капітал/загальна вартість активів;
- В – оподатковуваний прибуток/загальна вартість активів;
- J – оподатковуваний прибуток/короткострокова заборгованість;
- D – обсяг продажу/загальна вартість активів.

Коефіцієнти вибрано емпірично в результаті аналізу великої кількості підприємств. Розрахунки проведені за допомогою програми MS Excel, результати подані у табл. 2.

Таблиця 2

**Значення показників за моделлю Спрингейта за роками**

Рік/Показник	A	B	J	D
2010	0,07	0,30	0,75	0,25
2011	-0,03	1,49	3,60	1,20
2012	-0,01	0,63	1,26	0,52

$$Z_{2010} = 1,03 \times 0,07 + 3,07 \times 0,3 + 0,66 \times 0,75 + 0,4 \times 0,25 = 1,59.$$

$$Z_{2011} = 1,03 \times (-0,03) + 3,07 \times 1,49 + 0,66 \times 3,6 + 0,4 \times 1,2 = 7,4.$$

$$Z_{2012} = 1,03 \times (-0,01) + 3,07 \times 0,63 + 0,66 \times 1,26 + 0,4 \times 0,52 = 2,96.$$

Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92 %, однак згодом цей показник зменшується. Якщо  $Z < 0,862$ , то підприємство вважається потенційним банкрутом [2; 3].

Отже, за отриманими результатами можна зробити висновок, що у 2010 році підприємство мало високий рівень ризику стати банкрутом, у 2011 році ситуація значно покращилась до невисокого рівня ризику банкрутства і в 2012 році рівень знизився до середнього. Але за результатами фінансової діяльності ТОВ "МОМОТ-БЕТОН" найгірша ситуація спостерігається у 2011 році, що не співпадає з результатами за моделлю, а отже ця модель не може адекватно відтворити стан даної фірми, причиною цього можливо є невідповідність вибору факторів діагностики згідно зі специфікою підприємства.

Розрахунок інтегральної величини за моделлю Терещенка О. О. базується на шести показниках, які більш адекватно відображають фінансовий стан вітчизняних підприємств [4]:

$$Z = 0,4X1 + 0,75X2 + 0,15X3 + 0,42X4 + 1,8X5 + 0,063X6 - 2,16,$$

- де X1 – високоліквідні активи/виручка від реалізації;
- X2 – усього активів/позикових коштів;
- X3 – чистий прибуток/усього активів;
- X4 – чистий прибуток/виручка від реалізації;
- X5 – виробничі запаси/виручка від реалізації;
- X6 – виручка від реалізації/усього активів.

Розрахунки проведені за допомогою програми MS Excel, результати подані у табл. 3.

Таблиця 3

**Значення показників за моделлю О. Терещенка**

Рік/Показник	X1	X2	X3	X4	X5	X6
2010	0,001857	0,49	-0,07	-0,29	0,67	0,25
2011	0,003935	0,44	-0,23	-0,19	0,14	1,20
2012	0,01	0,47	0,07	0,13	0,26	0,52



Коефіцієнти вибрано емпірично в результаті аналізу великої кількості підприємств.

$$Z_{2010} = 0,4 \times 0,001857 + 0,75 \times 0,49 + 0,15 \times (-0,07) + 0,42 \times (-0,29) + 1,8 \times 0,67 + 0,063 \times 0,25 - 2,16 = -0,7.$$

$$Z_{2011} = 0,4 \times 0,003935 + 0,75 \times 0,44 + 0,15 \times (-0,23) + 0,42 \times (-0,19) + 1,8 \times 0,14 + 0,063 \times 1,2 - 2,16 = -1,6.$$

$$Z_{2012} = 0,4 \times 0,01 + 0,75 \times 0,47 + 0,15 \times 0,07 + 0,42 \times 0,13 + 1,8 \times 0,26 + 0,063 \times 0,52 - 2,16 = -1,24.$$

Якщо  $Z$  – менше  $-0,55$ , то фінансовий стан підприємства незадовільний;

$-0,55 < Z < 0,55$  – однозначні висновки щодо фінансового стану підприємства зробити неможливо, необхідно провести додатковий аналіз;

$Z > 0,55$  – фінансовий стан підприємства є задовільним.

Отже, за отриманими результатами фінансовий стан ТОВ "МОМОТ-БЕТОН" у 2010 році показник дорівнює  $-0,7$ , стан підприємства – незадовільний, у 2011 році показник знизився до  $-1,6$ , а в 2012 році показник підвищився до  $-1,24$ , але оцінка стану фірми залишається негативною. Якщо надалі цей показник буде зростати, то цілком можливо, що підприємство вийде з кризи.

Застосування різноманітних методик фінансової діагностики дало суперечливі результати. Зробивши розрахунки ймовірності банкрутства підприємства можна зробити порівняльну характеристику використаних моделей і обрати найбільш адекватну (табл. 4).

Таким чином, можна зазначити, що не дивлячись на важливість проблеми, фінансові аналітики України на сьогодні фактично не мають у розпорядженні інструментів прогнозування банкрутства.

Таблиця 4

#### Порівняльна характеристика моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємства

Назва моделі	Використані показники при розрахунках	Стан підприємства за отриманими результатами			Адекватність отриманих результатів	Недоліки моделі
		2010 рік	2011 рік	2012 рік		
Е. Альтмана	Сума активів; власний капітал; позиковий капітал; нерозподілений прибуток; прибуток до сплати відсотків; оборотний капітал; об'єм продажів	$-1,37 < 1,8$ – дуже високий ризик банкрутства	$-2,16 < 1,8$ – дуже високий ризик банкрутства	$-0,91 < 1,8$ – дуже високий ризик банкрутства	У 2010 році результат не відповідає дійсності, тому що показник нижче, ніж у 2012 році, хоча стан фірми на 2010 рік був краще, ніж у 2012 році, але стан підприємства визначений правильно	Модель не пристосована до умов української економіки
Г. Спрингейта	Робочий капітал; оподаткований прибуток і проценти; короткострокова заборгованість; обсяг продажу; сума активів	$1,59 > 0,862$ – фірма не загрожує банкрутством	$7,4 > 0,862$ – фірма не загрожує банкрутством	$2,96 > 0,862$ – фірма не загрожує банкрутством	Результати зовсім не відповідають дійсності	Модель не пристосована до умов української економіки
О. Терещенко	Високоліквідні активи; виручка від реалізації; всього активів; позикові кошти; чистий прибуток; виробничі запаси	$-0,7 < -0,55$ – ризик банкрутства	$-1,6 < -0,55$ – високий ризик банкрутства	$-1,24 < -0,55$ – високий ризик банкрутства	Отримані результати адекватно описують оцінку ймовірності банкрутства підприємства, модель розроблена для вітчизняних підприємств	Відсутність поглибленої класифікації стійкості фінансового стану

Зарубіжні методики недоцільно використовувати через їх невідповідність умовам української економіки.

Спроби адаптації західних методик і створення на їх базі нових робилися, але вони мають деякі особливості, які обмежують коло підприємств, на яких можливо (з достатньою точністю) їх застосування. На Україні є фактично одна прийнятна методика прогнозування банкрутства, але недостатній об'єм інформації після неї не дозволяє рекомендувати її для використання аналітиками.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що необхідні вітчизняні розробки присвячені прогнозуванню банкрутства підприємств. Головною проблемою є база для аналізу, оскільки сам алгоритм



розрахунку і побудови моделі цілком можна запозичити у західних дослідників. Методики прогнозування доцільно використовувати на підприємствах середнього і крупного бізнесу, відповідно і для бази аналізу потрібно використовувати результати їх діяльності.

*Наук. керівн. Кіпа М. О.*

**Література:** 1. Кизим Н. А. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятий : монографія / Н. А. Кизим. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2004. – 144 с. 2. Головки В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз і безпека / В. І. Головки, А. В. Мінченко, В. М. Шаманська. – К. : ЦНЛ, 2006. – 280 с. 3. Тридід О. М. Економіко-математичні моделі оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання : монографія / О. М. Тридід, О. Г. Тижненко, Л. О. Тижненко. – К. : УБС НБУ, 2009. – 212 с. 4. Терещенко О. О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / О. О. Терещенко // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 38–45.

---

**Золотухін Є. В.**

УДК 657.92:621.3

Студент 4 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ**

*Анотація. Обґрунтовано доцільність застосування таксономічного аналізу для визначення ефективності використання оборотних активів, запропоновано склад інтегрального показника для підприємств електротехнічної галузі, досліджено динаміку ефективності використання оборотних активів на прикладі ПрАТ "Азовкабель".*

*Анотация. Обоснована целесообразность применения таксономического анализа для определения эффективности использования оборотных активов, предложен состав интегрального показателя для предприятий электротехнической отрасли, рассмотрена динамика эффективности использования оборотных активов на примере ЧАО "Азовкабель".*

*Annotation. The expediency of using taxonomic analysis to determine the effectiveness of current assets was considered. A structure of the integral index for enterprises of electric and technical industry was proposed. The dynamics of the effectiveness of current assets on the example of CJSC "Azovkabel" was analyzed.*

*Ключові слова: оборотні активи, ефективність використання оборотних активів, таксономічний аналіз, коефіцієнт розвитку, стимулятори (дестимулятори).*

У сучасних умовах для багатьох вітчизняних підприємств електротехнічної галузі постає питання низького рівня ефективності використання оборотних активів, що є наслідком як застарілої, давно неоновлюваної, інфраструктури, так і гострої нестачі оборотних активів, які більшою мірою відволікаються на кредитування споживачів готової продукції. Ефективність використання оборотних активів має значний вплив на ліквідність та платоспроможність підприємств, і як наслідок, на їх фінансово-економічні результати діяльності. З огляду на це, питання аналізу ефективності використання оборотних активів підприємств набуває особливої актуальності в умовах ринкової економіки.

Для аналізу використання оборотних активів застосовується безліч різноманітних коефіцієнтів та показників, що характеризуються багатогранністю категорії "оборотні активи". Загальновідомо, що не завжди всі розраховані показники всебічно характеризують ефективність використання оборотних активів, тому виникає нагальна потреба у застосуванні комплексного (інтегрального) показника, який би становив синтетичну оцінку ефективності використання оборотних активів на підприємстві.

Дослідженням питань, пов'язаних з управлінням оборотними активами, займалися такі вчені, як: Поддєрьогін А. М., Ящук Д. Л., Соляник Л. Г., Гур'єва Я. В. та ін. [1 – 4]. Використанню таксономічного аналізу для дослідження економічних процесів на підприємстві приділили увагу в своїх працях Сабліна Н. В., Айвазян С. А., Рєпіна І. М. та ін. [5 – 7]. Однак слід зазначити, що з огляду на специфічність особливостей електротехнічної галузі необхідно більш детально розглянути застосування таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника ефективності використання оборотних активів.

Метою статті є оцінка ефективності використання оборотних активів на підприємствах електротехнічної галузі за допомогою застосування таксономічного аналізу.

---

© Золотухін Є. В., 2013

Для розрахунку інтегрального показника ефективності використання оборотних активів доцільно використовувати таксономічний аналіз, що дозволяє поєднати різноманітні дані (як у кількісному, так і у вартісному чи натуральному виразі), пов'язані з використанням оборотних активів на підприємстві, у єдину кількісну характеристику. Це здійснюється шляхом розрахунку таксономічного показника рівня розвитку (коефіцієнта таксономії). Стандартизація показників, що лежить в основі таксономічного аналізу, є безсумнівно його перевагою і причиною широкого використання у науковій практиці.

Головним недоліком таксономічного аналізу є статичність показника, що розраховується, а також суб'єктивність оцінки при розподіленні елементів на стимулятори та дестимулятори.

Більшість вітчизняних науковців мають досить близькі погляди стосовно показників, що характеризують ефективність використання оборотних активів підприємства, що пояснюється вузькою сферою цієї категорії. Так, Поддєрьогін І. М., Бланк І. О. [1; 2] основними показниками, що характеризують стан ефективності використання оборотних активів, вважають період оборотності оборотних активів, коефіцієнт завантаження та рентабельність оборотних активів, суму власних оборотних активів тощо. Ящук Д. Л. вважає, що основним показником ефективності використання оборотних активів є коефіцієнт оборотності.

У подальшому дослідженні розширено перелік показників, які використовуються у процесі визначення інтегрального показника ефективності використання оборотних активів, оскільки для комплексної оцінки доцільно врахувати й інші показники, що характеризують виробничо-господарську діяльність підприємства та його фінансовий стан. Перелік показників, які, на думку автора, найбільш повно характеризують ефективність використання оборотних активів підприємств електротехнічної галузі, наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Вихідні показники для розрахунку таксономічного показника ефективності використання оборотних активів підприємств електротехнічної галузі**

Показник	Наслідки збільшення значення ознаки	Стимулятор/ дестимулятор
1. Власні оборотні активи, тис. грн	Збільшення наявних власних джерел фінансування оборотних коштів, що підвищує фінансову стійкість	Стимулятор
2. Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів у майні підприємства	Зростання свідчить про формування більш мобільної структури активів, що сприяє зростанню оборотності оборотних активів	Стимулятор
3. Період оборотності оборотних активів, дні	Збільшується період одного обороту активів	Дестимулятор
4. Рентабельність оборотних активів, %	Збільшення ефективності використання кожної вкладеної одиниці оборотних активів	Стимулятор
5. Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів	Збільшення частки власних оборотних активів у найбільш ліквідній формі	Стимулятор
6. Коефіцієнт поточної ліквідності	Зростання платоспроможності та наявності оборотних активів для покриття поточних зобов'язань	Стимулятор

У даному дослідженні розрахунок таксономічного показника ефективності використання оборотних активів підприємств електротехнічної галузі здійснено на прикладі ПрАТ "Азовкабель". Динаміка обраних показників за період 2009 – 2012 років наведена у табл. 2.

Таблиця 2

**Показники ефективності використання оборотних активів ПрАТ "Азовкабель" за період 2009 – 2012 років**

Показник	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік
1. Власні оборотні активи, тис. грн	-532	597	10893	14740
2. Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів у майні підприємства	0,33	0,34	0,39	0,39
3. Період оборотності оборотних активів, дні	287	192	116	201
4. Рентабельність оборотних активів, %	–	0,07	12	0,46
5. Коефіцієнт маневреності вартості оборотних активів	-0,22	1,86	0,09	0,08
6. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,92	0,97	4,01	3,26



Таксономічний аналіз проведено на основі алгоритму, розробленого В. Плютою [8], у кілька етапів. На першому етапі формується матриця стандартизованих спостережень, виходячи з даних, що наведені у табл. 2.

Другим етапом аналізу є визначення вектора-еталона, що базується на наведених ознаках розподілу на стимулятори та дестимулятори. Елементи вектора-еталону мають координати  $X_{0i}$  і формуються за формулою:

$$X_{0i} = \begin{cases} \max X_{ij}, & \text{якщо показник є стимулятором} \\ \min X_{ij}, & \text{якщо показник є дестимулятором} \end{cases} \quad (1)$$

На наступному етапі з використанням вектора-еталона здійснено визначення відстані між фактичними показниками, що характеризують стан ПрАТ "Азовкабель" у певному періоді та еталонними значеннями. Відповідно до розрахованих допоміжних величин розраховано коефіцієнт розвитку та показники, що використовуються при його розрахунку (табл. 3).

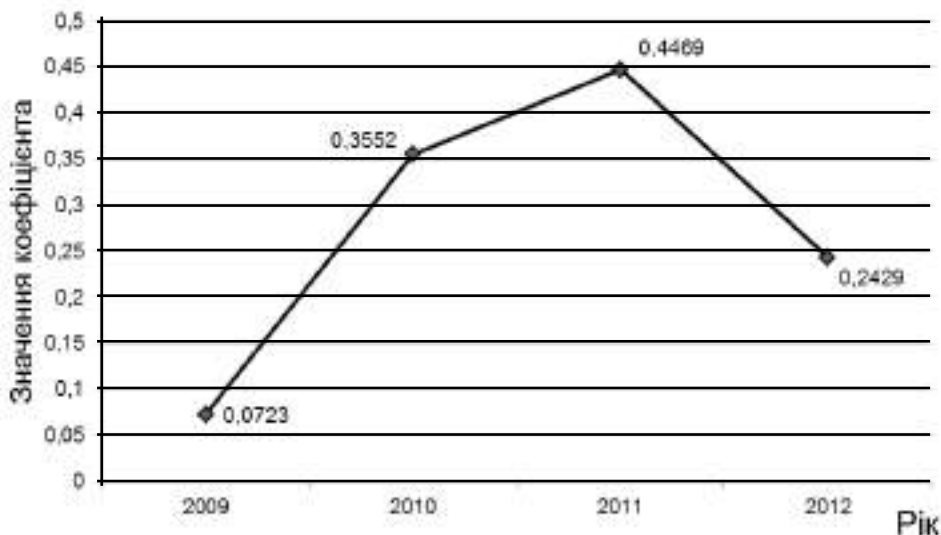
Таблиця 3

**Розрахункові коефіцієнти для визначення рівня ефективності використання оборотних активів на ПрАТ "Азовкабель"**

Показник	Значення			
	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік
Відстань між фактичними значеннями і вектором-еталоном ( $S_i$ )	6,636	4,6128	3,9566	5,416
Допоміжна величина $d$	0,9277	0,6448	0,5531	0,7571
Коефіцієнт розвитку ( $K$ )	0,0723	0,3552	0,4469	0,2429

Розрахований інтегральний коефіцієнт  $K$  приймає високі значення при великих значеннях стимуляторів і низькі значення при малих значеннях стимуляторів.

Графічне подання динаміки рівня ефективності використання оборотних активів ПрАТ "Азовкабель" за 2009 – 2012 роки наведено на рисунку.



**Рис. Динаміка рівня ефективності використання оборотних активів на ПрАТ "Азовкабель" за 2009 – 2012 роки**

Таким чином, аналізуючи рисунок, варто зазначити, що розрахунок інтегрального показника рівня ефективності використання оборотних активів ПрАТ "Азовкабель" за 2009 – 2012 роки свідчить, що протягом періоду, що аналізується, спостерігалася тенденція до зростання цього показника, однак у 2012 році його значення набагато нижче, ніж у 2010 та 2011 роках. У 2011 році було зафіксовано найбільше значення коефіцієнта розвитку за весь період і склало 0,4469, що є наслідком того, що майже всі значення вектора-еталона належать цьому періоду. Найнижче ж значення коефіцієнта було зафіксовано у 2009 році – 0,0723. Це свідчить про деяке зростання ефективності використання оборотних активів на підприємстві протягом 2010 – 2011 років, що позитивно відображається і на результатах його діяльності, хоча вона і є досить низькою.



Зниження інтегрального показника ефективності використання оборотних активів на ПрАТ "Азовкабель" у 2012 році порівняно з 2011 роком є наслідком зниження прибутковості підприємства у даному періоді та зростанням заборгованості підприємства, що загалом спостерігається в усій електротехнічній галузі. Підприємства галузі надають товарні кредити покупцям продукції і, відповідно, кошти відволікаються з господарської діяльності підприємств. Також варто зазначити, що ефективність використання оборотних активів є досить низькою, оскільки підприємства машинобудування, у тому числі електротехніки, використовують застарілі морально і фізично основні засоби, і, як наслідок, більша вартість оборотних активів витрачається у виробництві. Загалом деяке зростання ефективності використання оборотних активів позитивно характеризує діяльність підприємства, оскільки воно більш раціонально використовує свої матеріальні цінності й отримує прибуток, тобто більш ефективно організує свою виробничо-господарську діяльність.

Фактором, який негативно впливає на значення коефіцієнта таксономії у 2011 році, є коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів, що свідчить про зниження частки власних оборотних коштів у формі абсолютно ліквідних активів – грошових коштів.

Таким чином, обґрунтовано можливість застосування та склад таксономічного показника для оцінки ефективності використання оборотних активів на підприємствах електротехнічної галузі. Отримані результати розрахунків на прикладі підприємства ПрАТ "Азовкабель" дозволили виявити фактори впливу на рівень інтегрального показника. За результатами аналізу надано такі рекомендації щодо покращення ефективності використання оборотних активів: збільшення суми грошових коштів на рахунках у банку та у касі для підвищення абсолютної ліквідності підприємства, розширення збутової діяльності шляхом використання системи знижок та гнучкої цінової політики з метою підвищення оборотності активів підприємства і, як наслідок, зростання прибутковості підприємства; провадження дієвого контролю ефективності використання оборотних активів у виробництві та їх залишків у матеріальній формі на складі.

Наук. керівн. Слуцька О. В.

**Література:** 1. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк ; під ред. А. М. Поддєрьогіна. – 7-ме вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2008. – 552 с. 2. Ящук Д. Л. Дослідження методології управління оборотними активами машинобудівних підприємств в умовах кризи / Д. Л. Ящук // Вісник економічного транспорту і промисловості. – 2010. – № 32. – С. 252–257. 3. Соляник Л. Г. Оборотні засоби промислового підприємства: оптимізація управління : монографія / за ред. О. С. Галушко. – Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2009. – 239 с. 4. Гур'єва Я. В. Обігові кошти та резерви підвищення ефективності їх використання (на базі промислових підприємств м. Харкова) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.04.01 "Фінанси, грошовий обіг та кредит" / Я. В. Гур'єва. – Х., 2000. – 18 с. 5. Сабліна Н. В. Использование метода таксономии для анализа ресурсов предприятия [Электронный ресурс] / Н. В. Сабліна, В. А. Теличко. – Режим доступа : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Bi/2009\\_3/78-82.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2009_3/78-82.pdf). 6. Айвазян С. А. Багатомірний статистичний аналіз в соціально-економічних дослідженнях / С. А. Айвазян // Економіка і математичні методи. – 1977. – 415 с. 7. Рєпіна І. М. Таксономічний аналіз ефективності формування та використання активів підприємства / І. М. Рєпіна // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; відп. ред. О. О. Беляєв. – 2011. – Ч. 2. – Вип. 26. – С. 440–457. 8. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с науч. ред. В. М. Жуковой. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

УДК 336.774.3

**Коваленко О. О.**

Студент 4 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКИ КРЕДИТУВАННЯ В БАНКАХ**

*Анотація. Розглянуто роль банківського кредитування для розвитку економіки країни, проаналізовано показники та стан кредитної діяльності банків України. Обґрунтовано основні підходи до управління безпекою кредитних операцій.*

*Аннотация. Рассмотрена роль банковского кредитования для развития экономики страны, проанализированы показатели и состояние кредитной деятельности банков Украины. Обоснованы основные подходы к управлению безопасностью кредитных операций.*

© Коваленко О. О., 2013





*Annotation. The article discusses the role of bank lending to the economy of the country, analyzed the performance and condition of the lending activities of banks in Ukraine and grounds basic approaches to security management of credit operations.*

*Ключові слова: банк, кредитні операції, кредитування, безпека кредитних операцій, управління.*

Ураховуючи місце й роль банківського кредитування у розвитку сучасного ринку фінансових послуг, його важливість для всіх учасників кредитного процесу, то можна зазначити, що проблематиці управління безпекою кредитних операцій банків не приділялося достатньо уваги. Сьогодні більшість дослідників розглядають безпеку кредитних операцій фрагментарно як необхідну складову економічної чи фінансової безпеки. Так, Зубок М. І. наголошує на нагальній необхідності створювати певну систему заходів безпеки кредитних операцій банків [1]. Шевцова О. Й. та Сніщенко Р. Г. пропонують визначити окремі показники безпеки кредитних операцій, зокрема не як самостійну складову управління безпекою кредитних операцій, а як елемент моделювання фінансової безпеки банку [2]. Проте всі дослідники єдині у думці, що ефективно й успішно вирішення завдань, що стоять перед фінансовою та економічною безпекою банківської установи, значною мірою залежить від безпеки кредитних операцій.

Діяльність банківських установ має значний вплив на фінансовий стан суб'єктів господарювання та розвиток економіки в цілому. На діяльність банківських установ значний вплив мають такі загрози, як висока залежність банківського сектору від зовнішніх джерел запозичень, недостатній захист прав кредиторів та інвесторів, наявність недовіри до фінансових ринків загалом.

Метою статті є з'ясування змісту поняття "безпека кредитних операцій банку", а також виявлення та обґрунтування основних підходів до управління безпекою кредитних операцій банківської установи.

Аналіз кредитної діяльності банків України та загальна прибутковість банківського бізнесу на 01.11.2012 року свідчить про зниження частки кредитів у активах, порівняно з даними 2009 року, що наведено у таблиці.

Таблиця

**Аналіз показників кредитної діяльності та прибутковості банків України [3]**

Назва показника	1.01.2009 р.	1.01.2010 р.	1.01.2011 р.	1.01.2012 р.	1.11.2012 р.
1. Активи банків, млрд грн	926,1	880,3	942,1	1 054,3	1 122,1
2. Кредити надані, млрд грн	792,2	747,3	755,0	825,3	823,4
3. Прострочена заборгованість за кредитами, млрд грн	18,0	69,9	84,9	79,3	78,2
4. Резерв для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями, млрд грн	44,5	99,2	113,0	119,0	109,9
5. Частка кредитів у активах, %	85,5	84,9	80,1	78,3	73,4
6. Частка прострочених кредитів у кредитах наданих, %	2,3	9,4	11,2	9,6	9,5
7. Частка резерву у кредитах наданих, %	5,6	13,3	15,0	14,4	13,3
8. Рентабельність активів, %	1,03	-4,38	-1,45	-0,76	0,42
9. Рентабельність капіталу, %	8,51	-32,52	-10,19	-5,27	2,85
10. Чиста процентна маржа, %	5,3	6,21	5,79	5,32	4,61
11. Чистий спред, %	5,18	5,29	4,84	4,51	3,84

Отже, проблема спрямування кредитних коштів на розвиток реального сектору економіки дійсно залишається актуальною. Також слід зауважити, що у кредитній діяльності банків відбулася стабілізація частки прострочених кредитів, проте вона залишається досить високою – на рівні 9,5 %.

Банківська установа як підприємницька структура метою своєї діяльності ставить одержання прибутку. Показники прибутковості банківського бізнесу, як свідчать дані таблиці, є досить низькими. Як можна спостерігати, знижується рентабельність банківських активів, яка хоч і свідчить про одержаний банками прибуток станом на 01.11.2012 року, проте не є задовільною. Розрахований цей показник відображає його внутрішню політику, професіоналізм його менеджерів, які підтримують оптимальну структуру активів і пасивів з погляду доходів і витрат. Прийнято вважати, що банк ефективно використовує наявні ресурси в тому випадку, коли значення показника не менше 1 %.

Рентабельність капіталу показує економічну віддачу капіталу, ефективність його використання і для банківської діяльності має становити 15 %. Як можна спостерігати з даних аналізованої таблиці, досягнуте значення цього показника станом на 01.11.2012 року у 2,85 % не може бути задовільним.

Чиста процентна маржа характеризує здатність банку утворювати чистий процентний дохід, використовуючи загальні активи. Певною мірою цей показник відображає ефективність структури активів банку. Оптимальним значенням показника є 4,5 %. Як можна бачити, за рахунок доволі відчутної різниці у вартості залучених і розміщених коштів, банкам України вдається досягти високого рівня цього показника. На його стан впливає й те, що вагома частина банківських активів припадає саме на кредитні операції. Про це свідчить і показник чистого спреду, який пов'язаний із процент-

ною політикою банку. За його допомогою визначається необхідна мінімальна різниця між ставками за активними і пасивними операціями. У випадку, який розглядається, показники чистої процентної маржі та чистого спреду мають стійку тенденцію до зменшення.

Основними причинами, які створюють негативний результат банківської кредитної діяльності та вимагають застосування заходів безпеки є такі:

неадекватна реакція банків на зміни економічної ситуації в країні;  
відсутність у технологіях кредитних операцій та методиках кредитування суттєвих заходів захисту щодо мінімізації ризиків їх проведення;  
недосконалість законодавчої бази для банківської діяльності у сфері кредитної діяльності;  
непрофесійні дії персоналу банків щодо надання і, особливо, супроводження кредитів;  
недобросовісна поведінка, а подекуди і кримінальний характер діяльності позичальників.

Отже, джерела потенційних загроз безпеці кредитних операцій, що виникають у банківському середовищі, можна згрупувати як інформаційні, кадрові, технологічні, технічні. Різноманітні причини їх появи та різнобічна дія на кредитну безпеку банку вимагає застосування комплексу заходів, що будуть складати зміст управління безпекою кредитних операцій банківської установи. У процесі дослідження було виявлено, що більшість дослідників розглядають безпеку кредитних операцій лише як захищеність інтересів банківської установи, і пропонують окремі заходи захисту кредитної діяльності банків.

Безпека кредитування позичальників досягається за рахунок перевірки достовірності інформації, наданої позичальником; перевірки забезпеченості позичальника власними коштами; збору інформації про ділову і фінансову репутацію позичальника; оцінки характеру послуг, які надаються позичальником, його конкурентоспроможності та перспективності; наявності інформаційно-аналітичного забезпечення кредитних операцій; встановлення відповідного ступеня ризику помилки вибору позичальника; встановлення чітких термінів і форми погашення кредиту.

Прибутковість банківської діяльності, а отже, її успіх банківського бізнесу, безпосередньо залежать від здатності банківських установ ефективно виконувати перерозподільчу функцію, що ґрунтується на організації кредитних операцій. Вирішення проблем, пов'язаних із організацією кредитних операцій у банківських установах, не можливе без розуміння змісту безпеки кредитних операцій та вдосконалення підходів до її управління.

Таким чином, управління безпекою кредитних операцій банку має включати комплекс заходів із відстеження джерел загроз кредитних операцій усіх суб'єктів кредитних відносин (учасників кредитної угоди) та запобігання їх негативного впливу.

*Наук. керівн. Проноза П. В.*

**Література:** 1. Зубок М. І. Безпека банківської діяльності : навч. посібн. / М. І. Зубок. – К. : КНЕУ, 2002. – 190 с. 2. Шевцова О. Й. Способи протидії загрозам фінансовій безпеці [Електронний ресурс] / О. Й. Шевцова, Р. Г. Сніщенко. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Eir/2010\\_1/99-106.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Eir/2010_1/99-106.pdf). 3. Основні показники діяльності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807). 4. Сидоренко В. А. Безпека кредитного процесу: сутність і механізм забезпечення [Електронний ресурс] / В. А. Сидоренко. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/NUbsNbU/2010\\_1/VUBSNBU7\\_p198-p205.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/NUbsNbU/2010_1/VUBSNBU7_p198-p205.pdf). 5. Васильчак С. В. Оцінка кредитоспроможності позичальника як один із методів забезпечення економічної безпеки банку [Електронний ресурс] / С. В. Васильчак, Л. Р. Демус. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntlu/22\\_1/154\\_Was.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvntlu/22_1/154_Was.pdf).

УДК 336.717

**Сараєва О. К.**

Студент 4 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІЗУ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКУ ЗА ДОПОМОГОЮ ВИКОРИСТАННЯ ТАКСОНОМІЧНОГО МЕТОДУ**

*Анотація. Узагальнено підходи до оцінки прибутковості банку, відібрано показники, що характеризують різні аспекти прибутковості. Обґрунтовано доцільність розрахунку на їх основі інтегрального показника за допомогою використання таксономічного методу.*

*Аннотация. Обобщены подходы к оценке прибыльности банка, отобраны показатели, которые характеризуют разные аспекты прибыльности. Обоснована целесообразность расчета на их основе интегрального показателя с помощью использования таксономического метода.*

© Сараєва О. К., 2013

II

"Управління розвитком", №18(158)2013



*Annotation. Approaches to the assessment of bank profitability were generalized. The financial indicators which show different aspects of profitability were selected. The expediency of the integration rate account by using taxonomic method was substantiated.*

**Ключові слова:** прибутковість, банк, рентабельність, таксономічний метод, інтегральний показник.

Прибутковість банку є відображенням ефективної діяльності кредитної установи. Управління прибутковістю, зокрема аналіз та оцінка, відіграє важливу роль у стратегії управління діяльністю банку, оскільки визначення її точного рівня дає змогу проаналізувати достатність прибутку банку в ретроспективі та порівняти з рівнем схожих за величиною активів банків, а також виявити проблемні моменти й урахувати їх для підвищення прибутковості даної установи.

Якщо оцінити рівень прибутку достатньо просто, то оцінити рівень прибутковості є складнішим завданням, оскільки немає єдиного загальноприйнятого підходу як до трактування прибутковості, так і до методів її оцінки. Тож на практиці може вийти так, що оцінка прибутковості однієї й тієї ж фінансової установи різними аналітиками може відрізнятись. Таким чином, існує необхідність у виборі такого методу оцінки прибутковості, який би надав змогу нівелювати розбіжності різних підходів, і, узагальнивши їх, оцінити рівень прибутковості.

Метою статті є вдосконалення аналізу прибутковості банку, використовуючи інтегральний показник, що найточніше оцінює рівень прибутковості банку.

Дослідженням оцінки прибутковості займалися такі вітчизняні та іноземні науковці як: Примостка Л. О., Стойко О. Я., Мороз А. М., Парасій-Вергуненко І. М., Герасимович А. М., Роуз П. С. [1 – 6]. Слід зазначити, що в їх роботах розглянуто підходи до оцінки окремих аспектів прибутковості банку без узагальнення окремих видів його діяльності.

Тому для аналізу прибутковості банку найбільш доцільним є використання таксономічного підходу, що дозволяє відібрати показники, які характеризують різні аспекти прибутковості, й синтезувати їх в один загальний, що найбільш повно відображає рівень прибутковості банку. Одним із перших почав використовувати спеціальну дослідницьку методику агрегування ознак З. Хельвіг. Ним був запропонований таксономічний показник, котрий становить синтетичну величину, утворену з усіх ознак, які характеризують економічне явище, що вивчається.

Для відбору первісних показників було розглянуто підходи різних авторів щодо оцінки прибутковості, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Підходи різних авторів до оцінки прибутковості банку**

Показник	Формула розрахунку	Примостка Л. О. [4]	Стойко О. Я. [5]	Мороз А. М. [2]	Парасій-Вергуненко І. М. [3]	Герасимович А. М. [1]
Показник прибутковості активів	Чистий прибуток / активи × 100 %	+	+	+	+	
Показник прибутковості капіталу	Чистий прибуток / капітал × 100 %	+	+	+	+	
Мультиплікатор капіталу	Активи / капітал	+				
Чистий спред	Проценти отримані / позики × 100 % – проценти сплачені / підпроцентні депозити × 100 %		+	+	+	+
Чиста процентна маржа	(Доходи від процентів – витрати на проценти) / середні загальні активи × 100 %		+	+	+	+
Інший операційний дохід до загальних активів	Інший операційний дохід / середні загальні активи × 100 %		+			+
Чистий операційний дохід до загальних активів	(Чистий процентний дохід + інший операційний дохід) / середні загальні активи × 100 %					+
Чиста операційна маржа	(Дохід на доходні активи + відповідна комісія) / всі фінансові активи × 100 % - (витрати на проценти / всі пасиви, що фінансуються) × 100 %		+			+
Чистий дохід до витрат на утримання персоналу	Прибуток після оподаткування / загальна численність робітників		+			+
Ефективність діяльності працівників, продуктивність праці, грн	Прибуток після оподаткування / витрати на утримання робітників					+
Чистий прибуток на одну акцію	Чистий прибуток після сплати податків / кількість акцій, що перебуває в обігу			+		
Показник рівня прибутковості	Прибуток / витрати				+	
Прибутковість (рентабельність) доходу	Прибуток до оподаткування / доходи					+

Як видно з табл. 1, найчастіше в економічній літературі зустрічалися такі показники: прибутковості активів, показник прибутковості капіталу, чистий спред та чиста процентна маржа. Проте варто зауважити, що багато показників тією чи іншою мірою дублюють один одного. У зв'язку з цим було відібрано незалежні один від одного показники. Для цього було розраховано парні коефіцієнти кореляції, які дають змогу оцінити щільність зв'язку між окремими показниками (табл. 2).

Таблиця 2

**Парні коефіцієнти кореляції між показниками прибутковості банку**

Назва показника	Показник прибутковості активів	Мультиплікатор капіталу	Чистий операційний дохід до загальних активів	Чистий дохід до витрат на утримання персоналу	Чистий спред
Показник прибутковості активів	1,00	-0,48	0,05	0,62	0,15
Мультиплікатор капіталу	-0,48	1,00	0,24	-0,68	0,13
Чистий операційний дохід до загальних активів	0,05	0,24	1,00	-0,54	0,34
Чистий дохід до витрат на утримання персоналу	0,61	-0,67	-0,54	1,00	-0,04
Чистий спред	0,15	0,13	0,34	-0,037	1,00

Як видно з табл. 2, між відібраними показниками значення коефіцієнтів кореляції менші 0,7, а отже, між ними немає тісного зв'язку. Це свідчить про те, що такий набір показників характеризує прибутковість різних напрямів діяльності банку.

Для визначення того, як значення кожного показника впливає на результат діяльності банку, необхідно дослідити їх економічну сутність. Так, показник прибутковості активів характеризує співвідношення чистого прибутку банку після сплати податків до активів банку і показує, скільки чистого прибутку дає одиниця активів банку, отже, – він стимулятор.

Мультиплікатор капіталу – це узагальнююча характеристика ризику, яка свідчить про рівень забезпечення залучених коштів власним капіталом банку, тобто він є дестимулятором.

Чистий операційний дохід до загальних активів показує частку процентного та іншого операційного доходу в активах, тому є стимулятором. Чистий дохід до витрат на утримання персоналу – продуктивність роботи працівників, що вимірюється як через витрати на їх утримання, так і через їх кількість. Цей показник також стимулятор.

Чистий спред показує, наскільки успішно банк виконує функцію посередника між вкладниками та позичальниками і наскільки гостра конкуренція на грошовому ринку, учасником якого є установи банків, а отже, – це стимулятор.

У якості інформаційної бази виступили розраховані значення показників АТ "Банк "Меркурій" у кварталному розрізі за період 2010 – 2012 років, які наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Показники прибутковості АТ "Банк "Меркурій"**

Показник	2010 рік				2011 рік				2012 рік			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Показник прибутковості активів	0,00	0,00	0,01	0,04	0,01	0,02	0,05	0,11	0,01	0,01	0,01	0,02
Мультиплікатор капіталу	11,72	10,11	9,71	7,30	7,39	6,07	6,45	6,94	7,34	7,76	7,75	7,73
Чистий операційний дохід до загальних активів, %	0,49	1,20	1,84	1,96	0,41	0,67	0,68	0,35	-0,36	-0,04	-0,28	-0,51
Чистий дохід до витрат на утримання персоналу	0,18	0,22	0,35	1,12	1,39	1,38	1,84	2,78	1,43	1,43	1,78	2,06
Чистий спред	1,70	2,67	3,93	4,51	1,12	2,32	3,58	3,80	-4,74	0,76	0,48	0,23



На першому етапі було сформовано матрицю стандартизованих значень, для чого знайдено середні значення кожного показника за періоди, а потім розраховано співвідношення значення кожного показника до середнього. За вектор-еталон було взято найкращі результати банку – тобто найменші значення для дестимуляторів та найвищі для стимуляторів. Далі було розраховано Евклідову відстань між елементами матриці та вектором-еталоном, що показує, вплив яких показників був найбільшим. Потім для кожного періоду було знайдено коефіцієнт таксономії, що є різницею одиниці та допоміжного показника, розрахованого на основі попередньо знайдених значень. Динаміку отриманого інтегрального показника зображено на рисунку.

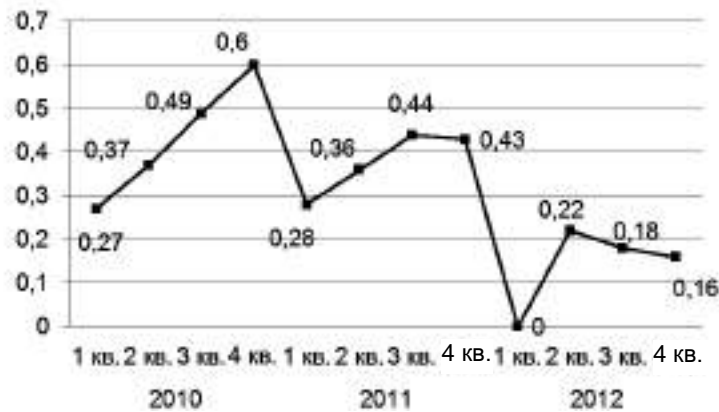


Рис. Динаміка інтегрального показника прибутковості АТ "Банк "Меркурій" за період 2010 – 2012 рр.

З рисунка видно, що в 2010 році відбувалася позитивна динаміка зростання інтегрального показника прибутковості, й у 4-му кварталі він сягнув максимального значення – 0,6. Дане явище відбулось унаслідок поступового покращення всіх аналізованих показників та його наближення до еталону.

Проте вже в 1-му кварталі 2011 року показник різко знизився до 0,28, що майже дорівнює значенню на той же квартал попереднього року. Причиною цього стало значне зменшення показника чистого операційного доходу до активів, що свідчить про погіршення ведення операційної діяльності, тобто скорочувалися обсяги залучених депозитів та наданих кредитів й відсотків за ними. Також зменшився чистий спред, тобто ефективність кредитної діяльності банку погіршилась, оскільки посилення конкуренції призвело до скорочення різниці між доходами від кредитів та витратами за депозитами. Ще однією причиною можна назвати неефективне використання ресурсів, на що вказує погіршення показника прибутковості активів.

Натомість, у 2-му та 3-му кварталах 2011 року відбувалося відновлення рівня показника прибутковості до 0,44 у 3-му кварталі, хоча він і не досяг колишнього рівня. Майже незмінним показник залишився й у 4-му кварталі цього року. Основною причиною такої ситуації стали покращення ефективності всіх ресурсів, покращення ефективності внутрішньої політики банку, професіоналізму його апарату, який підтримує оптимальну структуру активів та пасивів з точки зору доходів та витрат, про що свідчить оптимізація показника прибутковості активів. Позитивний вплив також мало підвищення окупності витрат на утримання працівників.

Значне зниження показника прибутковості до мінімального значення 0 відбулося у 1-му кварталі 2012 року. Дана динаміка була зумовлена суттєвим погіршенням кредитної діяльності банку, оскільки чистий спред значно відхилився від еталону, що стало наслідком перевищення ставки сплачених відсотків за залученими коштами над відсотками за наданими кредитами. Також погіршилися значення показника чистого операційного доходу до загальних активів, який показує збільшення залежності від "нетрадиційного доходу", тобто прибуток банку в цей період був сформований за рахунок інших некредитних операцій.

У 2-му кварталі цього року інтегральний показник досить стрімко відновився, проте лише до значення 0,22. Основною причиною стало підвищення ефективності кредитної й депозитної діяльності, про що свідчить оптимізація показника чистого спреду. В останні квартали 2012 року показник дещо знижувався – до значення 0,16. Головним чином через деяке погіршення ефективності основної діяльності, а отже, й зниження чистого процентного доходу, що вплинуло на показник чистого операційного доходу до загальних активів та величини чистого спреду. Отже, прибуток банку був сформований за рахунок інших некредитних операцій, та свідчить про зниження різниці між прибутками від залучених коштів та відсотками за наданими кредитами.

Таким чином, в АТ "Банк "Меркурій" є багато невикористаних резервів, унаслідок чого його максимальний показник прибутковості за аналізовані періоди сягнув лише 60 %. Висока конкуренція в банківській сфері не дає змогу вести ефективну операційну діяльність. Доцільно розробити більш ефективну маркетингову політику, створити нові привабливі умови для кредитів та депозитів, впроваджувати заходи щодо підвищення рейтингу привабливості й зміцнення довіри населення. Необхідно визначити та підтримувати оптимальну структуру активів та пасивів, що надасть змогу підвищити ефективність використання наявних фінансових ресурсів.



У роботі здійснено вдосконалення аналізу прибутковості банку, охарактеризовано оптимальний набір незалежних один від одного показників, що найчастіше зустрічаються в економічній літературі, та на їх основі розраховано таксономічний показник, що є загальною характеристикою прибутковості. Було розраховано загальний рівень прибутковості АТ "Банк "Меркурій", виявлено основні фактори, які на нього впливають, а також надано рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності фінансової установи.

Наук. керівн. Слущка О. В.

**Література:** 1. Примостка Л. О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі : монографія / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2002. – 316 с. 2. Стойко О. Я. Банківські операції : підручник / О. Я. Стойко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 323 с. 3. Мороз А. М. Банківські операції : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна. – К. : КНЕУ, 2008. – 608 с. 4. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності : навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисц. / І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 347 с. 5. Герасимович А. М. Аналіз банківської справи : навч.-метод. посібн. / А. М. Герасимович, О. І. Самсонова. – К. : КНЕУ, 2002. – 311 с. 6. Роуз П. С. Банковский менеджмент / П. С. Роуз ; [пер. с англ. И. В. Башниш, И. Е. Новикова]. – М. : Дело, 1997. – 744 с.

УДК 336.717.061

**Бойченко А. С.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **КАРТОГРАФУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКУ**

*Анотація. Обґрунтовано доцільність побудови стратегічної карти управління кредитним портфелем банку. Розглянуто основні особливості побудови стратегічної карти та визначено пріоритетні напрями оптимізації процесу управління кредитним портфелем банку.*

*Аннотация. Обоснована целесообразность построения стратегической карты управления кредитным портфелем банка. Рассмотрены основные особенности построения стратегической карты и определены приоритетные направления оптимизации процесса управления кредитным портфелем банка.*

*Annotation. The expediency of drawing a strategic map of the advances portfolio management of a bank is grounded. The basic features of drawing a strategic map and first-priority directions of optimization of the process of advances portfolio management of a bank are considered.*

*Ключові слова: стратегічна карта, збалансована система показників (BSC), складові елементи стратегічної карти, управління кредитним портфелем банку.*

Формування та управління кредитним портфелем є одним з основних напрямів у діяльності банку. Якісний кредитний портфель забезпечує ліквідність і надійність кредитної установи. Це, в свою чергу, важливо для акціонерів, підприємців, населення, які є клієнтами банку. Сучасний кредитний портфель виступає певним критерієм, що дозволяє судити про якість кредитної політики банку та про конкурентоспроможність банку, здатність протистояти впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Тому впровадження ефективної та гнучкої системи управління кредитним портфелем має бути обов'язком та одним із основних стратегічних завдань кожного банку.

Дослідженням цієї проблематики займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, а саме: Герасимович А. М., Дзюблюк О. В., Мороз А. М., Примостка Л. О., Савлук М. І. та ін. [1 – 4].

Мета статті полягає в розробці стратегічної карти управління кредитним портфелем банку та визначенні пріоритетних напрямів оптимізації процесу управління кредитним портфелем.

Управління кредитним портфелем банку – це складний організаційно-економічний процес діяльності банку при здійсненні процесу кредитування, що спрямований на досягнення високої результативності та мінімізацію кредитного ризику.



Для ефективного управління кредитним портфелем банку необхідно розробити стратегію, яка б забезпечила максимальну дохідність портфеля при мінімальному кредитному ризику. Розробити таку стратегію можна шляхом побудови стратегічної карти.

Методологія розробки "стратегічних карт" розвитку банку є однією із новітніх методологічних концепцій стратегічного управління банку, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оцінних показників. Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження запропонованої системи показників оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією стратегії банку [5].

Збалансована система показників, або Balanced Scorecard (BSC) – це концепція переносу та декомпозиції стратегічних цілей для планування діяльності і контролю за їх досягненням. Відповідно, BSC поєднує стратегічні задумки та поточну діяльність, з чого випливає можливість її застосування як методологічної бази визначення пріоритетних напрямів підвищення ефективності управління кредитним портфелем банку [5].

Оптимальною формою подання збалансованої системи показників є каскадна форма, яка становить так звану "стратегічну карту".

Терміном "стратегічна карта" Р. Каплан і Д. Нортон запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами стратегії організації [6]. З однієї точки зору, причинно-наслідкові ланцюжки графічно відображають логічні стратегії: як реалізація однієї стратегічної мети буде сприяти досягненню інших стратегічних цілей у збалансованій системі цілей. Ідентифікація й відображення стратегічних взаємозв'язків між окремими цілями – найважливіші елементи збалансованої системи показників. З другої точки зору, стратегічна карта BSC становить модель, що демонструє, як стратегія поєднує нематеріальні активи й процеси створення вартості.

Процес розробки стратегічної карти становить наочну систему взаємозв'язків цілей, планів та ключових показників, які повинні бути досягнені в процесі її побудови.

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортон, СЗП розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [6].

У кожній з цих складових формуються ключові цілі, які базуються на загальній стратегії, визначаються джерела підвищення ефективності та показники їх оцінки – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators). KPI дозволяють організації оцінити діяльність кожного структурного підрозділу, при чому не тільки в контексті досягнутого результату, але із критичних позицій.

Цілі чотирьох складових пов'язані один з одним причинно-наслідковими відносинами.

Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті вперше дозволили організаціям ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях організації [5].

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 в кожного рівня буде можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті [5].

Таким чином, головною стратегічною метою управління кредитним портфелем банку є максимізація його дохідності за допустимого рівня кредитного ризику. Для її досягнення необхідно виконувати завдання, які містить кожна складова стратегічної карти.

Складова навчання і розвитку відображає ті матеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Цілі складової навчання та розвитку описують, яким чином компанія мобілізує свої нематеріальні активи для максимального використання в створенні вартості. Усі вони повинні бути взаємопов'язані і відповідати основним внутрішнім процесам. На цьому рівні для банку у сфері кредитування найбільш суттєвими є вирішення та постійне вдосконалення таких питань: підвищення кваліфікації персоналу (збільшення відсотка кваліфікованого персоналу та витрат на навчання працівників), залучення та утримання кваліфікованих і досвідчених спеціалістів (збільшення заробітної плати та відсотка кваліфікованого персоналу), атестація кадрів (позитивна оцінка експерта).

Складова внутрішніх процесів, або внутрішня складова, визначає кількість найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. До таких процесів належить поліпшення якості оцінки кредитоспроможності позичальника (для чіткого визначення класу позичальника), збільшення масштабів кредитування (забезпечення оптимальної питомої ваги кредитів у загальному обсязі активів банку), прискорення оборотності позик (збільшення кількості оборотів та зменшення тривалості обороту), покращення якості кредитного портфеля (зменшення питомої ваги збиткових та проблемних позик, збільшення ступеню забезпеченості, захищеності та покриття збиткових позик), формування резервів під кредитні операції (збільшення резервів на відшкодування можливих витрат за кредитними операціями), проведення ефективної роботи з проблемною заборгованістю (зменшення обсягу проблемних кредитів), поліпшення процесу обслуговування клієнтів (зменшення тривалості кредитної операції, швидкості та оперативності вирішення всіх проблем клієнтів).

Клієнтська складова включає ті умови, які створюють цінність для клієнтів і спрямовані на задоволення потреб споживачів, збереження та розширення клієнтської бази. У цьому розділі були виділені такі показники: утримання і залучення нових клієнтів за рахунок забезпечення задоволеності споживачів (зростання відсотка нових та постійних клієнтів, рівня розвитку клієнтської бази), забезпечення зростання задоволеності споживачів за рахунок покращення процесу обслуговування клієнтів та розробки нових кредитних продуктів (зростання кількості підписаних кредитних угод), розширення асортименту кредитних продуктів (зростання кількості нових кредитних продуктів та послуг), збільшення рівня бранда банку (збільшення витрат на рекламу).

Фінансова складова описує бажані результати діяльності компанії. Головною метою управління кредитним портфелем банку є забезпечення досягнення високої результативності при допустимому рівні ризику. Для досягнення головної мети необхідно: мінімізувати кредитний ризик за ра-

хунок поліпшення якості оцінки кредитоспроможності позичальника, формування резервів під кредитні операції, покращення якості кредитного портфеля, ефективної роботи з проблемною заборгованістю (зниження рівня кредитного ризику, зменшення частки нестандартної заборгованості та проблемних кредитів, збільшення резервів на відшкодування можливих витрат за кредитними операціями); збільшити дохідність кредитного портфеля за рахунок збільшення масштабів кредитування, покращення якості кредитного портфеля, прискорення оборотності позик, утримання і залучення нових клієнтів, розробки нових кредитних продуктів та послуг, розширення асортименту послуг, зростання рівня брэнда банку (збільшення обсягу наданих кредитів, підвищення дохідності, рентабельності кредитних операцій, оптимізація рівня диверсифікованості кредитних вкладень); оптимізація процесу управління кредитним портфелем банку за рахунок мінімізації кредитного ризику, збільшення дохідності кредитного портфеля, поліпшення якості кредитного портфеля, збільшення масштабів кредитування (підвищення ступеня забезпеченості, захищеності та покриття позик, оптимізація рівня диверсифікованості кредитних вкладень, зменшення частки нестандартної заборгованості, зниження рівня кредитного ризику, зниження витрат на залучення ресурсів та функціонування кредитного відділу).

У таблиці слід зазначити збалансовану систему показників, що було використано при побудові стратегічної карти управління кредитним портфелем банку.

Таблиця

### Збалансована система показників стратегічної карти управління кредитним портфелем банку

Перспектива	Мета	Показник досягнення мети
Фінанси	Мінімізація кредитного ризику	Рівень ризику, резерв на відшкодування можливих витрат за кредитними операціями, частка нестандартної заборгованості, частка проблемних кредитів
	Збільшення дохідності кредитного портфеля	Дохідність, рентабельність кредитних операцій, обсяг наданих кредитів, рівень диверсифікованості кредитних вкладень
	Оптимізація процесу управління кредитним портфелем	Рівень ризику, частка нестандартної заборгованості, ступінь забезпеченості, захищеності та покриття позик, рівень диверсифікованості кредитних вкладень, витрати на залучення ресурсів та функціонування кредитного відділу
Клієнти	Утримання і залучення і нових клієнтів	Відсоток нових клієнтів рівень розвитку клієнтської бази, рівень розвитку клієнтської бази, відсоток постійних клієнтів у загальній клієнтській базі
	Забезпечити зростання задоволеності споживачів	Відсоток зростання кількості підписаних кредитних угод
	Розробка нових кредитних продуктів та розширення асортименту	Зростання кількості нових кредитних продуктів
	Підвищення рівня брэнда банку	Витрати на рекламу
Внутрішні бізнес-процеси	Поліпшити якість оцінки кредитоспроможності позичальника	Клас позичальника
	Збільшення масштабів кредитування	Питома вага кредитів у загальних активах банку
	Прискорити оборотність позик	Кількість оборотів та тривалість одного обороту
	Покращення якості кредитного портфеля	Питома вага збиткових та проблемних позик, ступінь забезпеченості, захищеності та покриття збиткових позик
	Формування резервів під кредитні операції	Обсяг резервів на відшкодування можливих витрат за кредитними операціями
	Проведення ефективної роботи з проблемної заборгованістю	Обсяг проблемних кредитів
	Покращити процес обслуговування клієнтів	Тривалість кредитної операції, швидкість та оперативність вирішення всіх проблем клієнтів
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Відсоток кваліфікованого персоналу, витрати на навчання працівників
	Залучення кваліфікованих і досвідчених спеціалістів	Відсоток кваліфікованого персоналу
	Утримання цінних працівників	Зростання заробітної плати, бонуси
	Атестація кадрів	Оцінка експерта



Отже, побудова стратегічної карти дозволяє визначити та наочно описати стратегічні цілі, завдання та показники, а також шляхи їх досягнення. Тому її використання може розглядатись банком як новий інструмент управління, який дає змогу перевести стратегію банку в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку кредитної установи. Стратегічна карта дозволяє донести до окремих підрозділів та співробітників банку їх роль у реалізації стратегії банку, а також мобілізувати та підтримувати свої нематеріальні активи, що допоможе банку зберегти свої позиції серед конкурентів.

Стратегічна карта управління кредитним портфелем банку дозволяє чітко визначити головну стратегічну мету за допомогою складових внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку, стратегічні напрями кредитної діяльності банку. Це, в свою чергу, приведе не тільки до покращення кредитної діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності, здатності протистояння впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, але й підвищення надійності та стабільності банку в цілому.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Герасимович А. М. Аналіз банківської діяльності : підручник / А. М. Герасимович, М. Д. Алексєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін. ; за ред. А. М. Герасимовича. – К. : КНЕУ, 2004. – 599 с. 2. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Л. О. Примостка. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с. 3. Дзюблюк О. В. Банківські операції : підручник / за ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. – Тернопіль : Вид. ТНЕУ "Економічна думка", 2009. – 696 с. 4. Мороз А. М. Банківські операції : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пудовкіна та ін. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 430 с. 6. 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. 5. Дідовець І. В. Система збалансованих показників як основний інструмент розробки і реалізації стратегії банку / І. В. Дідовець // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 139–143.

---

**Руденко О. В.**

УДК 336.71(477)

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ НА ПРИКЛАДІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

*Анотація. Основну увагу приділено реалізації стратегічного планування за допомогою методу SWOT-аналізу в банківських установах України. Визначено сильні та слабкі сторони ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" та окреслено фактори макросередовища, які створюють можливості та загрози для даного банку.*

*Аннотация. Основное внимание уделено реализации стратегического планирования с помощью метода SWOT-анализа в банковских учреждениях Украины. Определены сильные и слабые стороны ПАО "Банк "Финансы и кредит" и обозначены факторы макросреды, создающие возможности и угрозы для данного банка.*

*Annotation. The focus is on the strategic planning by the method of SWOT-analysis in banking institutions of Ukraine. The strengths and weaknesses of PJSC "Bank "Finance and Credit" are studied and the factors of macroenvironment that create opportunities and threats for the bank are outlined.*

*Ключові слова: стратегічне планування банку, сильні сторони банку, слабкі сторони банку, можливості банку, загрози для банку, SWOT-аналіз банку.*

Складовою успіху банку є система управління, яка передбачає застосування системи методів та інструментів, а також організаційний апарат для досягнення головної мети. У сучасній господарській практиці SWOT-аналіз є одним з найбільш популярних якісних методів здійснення стратегічного планування. Привабливість даного методу пов'язана з його простотою, універсальністю та доступністю, а також з можливістю комплексного огляду банку та його ділового середовища. За допомогою SWOT-аналізу банк у процесі стратегічного планування має змогу регулярно виявляти та оцінювати, контролювати свою діяльність з метою зменшення загроз, а також виявляти конкурентні переваги, оскільки для ефективного функціонування банку є характерним високий рівень конкурентних відносин, отже, вивчення даної проблеми з точки зору стратегічного управління є важливим та актуальним.

---

© Руденко О. В., 2013

Проблемами використання методу SWOT-аналізу та побудови матриці рішень займався багато вітчизняних та зарубіжних вчених – Неізвестна О. В., Редченко К. І., П. Дженстер, 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. Проте в українській економічній літературі недостатня увага приділяється особливостям застосування цього методу у практиці управління конкретного банку.

Мета статті полягає в оцінці конкурентних переваг банку, визначивши його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі, для побудови варіантів стратегії розвитку банку.

Під плануванням розуміється визначення пріоритетів у подальшому розвитку банку на підставі аналітичного опрацювання інформації про стан і динаміку умов ринкового банківського середовища. Метою стратегічного планування банку є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного банку [1, с. 103].

В умовах змінного середовища для проведення комплексного стратегічного аналізу необхідно враховувати внутрішні можливості та зовнішню ситуацію, яка склалася на ринку. Цим обумовлюється необхідність застосування SWOT-аналізу, який надає якісну оцінку внутрішніх сил банку та загроз з боку зовнішнього середовища [2].

Відповідно до стратегічного підходу до управління, менеджменту банку, щоб прийняти найбільш адекватне внутрішнім та зовнішнім умовам рішення, необхідно:

синтезувати результати оцінок внутрішнього та зовнішнього середовища банку;

обрати з існуючих альтернатив ту програму розвитку, яка найбільш адекватна поточній ситуації та дозволяє найкраще використати сильні сторони банку;

реалізувати існуючі зовнішні можливості чи навпаки – здійснити пошук можливостей усунути проблемні місця в роботі банку на даний момент та захиститись від існуючих загроз у зовнішньому середовищі [1, с. 104].

З викладеного можна виявити сильні та слабкі сторони ПАТ "Банк "Фінанси та кредит", а також можливості та загрози, які мають місце щодо даного банку.

Сильні сторони банку відображають якісні характеристики банку, які надають додаткові можливості для досягнення успіху. Сильними сторонами ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" є: наявність великого спектру банківських послуг для суб'єктів усіх форм господарювання, розвинута мережа відділень та філіалів, стабільна позиція одного з найбільших імпортерів на ринку постачання готівкової іноземної валюти в Україну, наявність власної системи грошових переказів "АВЕРС", високий рівень капіталізації, високий рівень надійності.

Слабкі сторони відображають відсутність факторів внутрішнього середовища банку, які є важливими для його функціонування або тих якостей, які збільшують його конкурентоспроможність, що в свою чергу створює для банку несприятливі умови для ефективної діяльності. Слід виділити такі слабкі сторони ПАТ "Банк "Фінанси та кредит": наявність тенденції погіршення якості активів та формування значного об'єму резервів, недостатній бюджет на маркетингові складові, високий рівень залежності від міжбанківського кредитування, низький рівень рентабельності активів та власного капіталу, недостатній рівень прозорості діяльності [3].

Отже, стосовно внутрішнього потенціалу ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" необхідно зазначити таке: банк пропонує великий спектр банківських послуг, тобто є універсальним, що надає можливість обслуговувати майже всі сфери господарювання, тобто у випадку виникнення будь-яких загроз банк має змогу сконцентрувати свою діяльність у тій сфері, яка максимально мінімізує ризики зовнішнього середовища. Розвинута мережа відділень та філіалів банку сприяє нарощенню клієнтської бази та збільшенню його популярності, що в свою чергу, реалізує шанс отримання додаткового прибутку. Також слід зазначити, що високий рівень капіталізації банку суттєво впливає на рівень його надійності – одного із головних показників конкуренції на ринку банківських послуг.

Слід підкреслити, що банк має тенденцію погіршення якості активів та формування великого об'єму резервів, що в свою чергу, впливає на прибутковість банку. Підтвердженням цього є погіршення рентабельності активів та власного капіталу банку. Також слід зазначити, що даний банк має високий рівень залежності від міжбанківського кредитування, що значно погіршує рівень його фінансової стійкості, і, якщо дії банку не будуть спрямовані на мінімізацію ризиків, які пов'язані з даним фактором, то є висока вірогідність зниження рівня його надійності.

Охарактеризувавши внутрішні якості банку, слід приділити увагу можливостям та загрозам зовнішнього ринкового середовища, які невідкладні впливу з боку банку.

До потенційних зовнішніх можливостей ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" слід зарахувати такі: збільшення частки ринку, зростання популярності банку, збільшення попиту на кредитні та депозитні послуги, збільшення попиту на іноземну валюту, покращення інвестиційного клімату та зростання доходів населення. Потенційними зовнішніми загрозами для даного банку в свою чергу є: недостатність якісних позичальників, посилення податкового законодавства відносно депозитних вкладів, посилення законодавства відносно підвищення прозорості діяльності банку, збільшення частки банків – конкурентів на ринку, зниження рівня інформаційної безпеки, введення нового механізму відрахувань до Фонду гарантування вкладів.

У випадку реалізації таких можливостей для банку, як зростання доходів населення та збільшення попиту на кредитні та депозитні послуги, існує висока вірогідність збільшення прибутковості банку, цим самим покращуючи його рентабельність. Також слід зазначити, що для даного банку велике значення має такий фактор, як збільшення попиту на іноземну валюту, оскільки це сприятиме закріпленню позицій найбільшого імпортера іноземної валюти в Україну.





Акцентувавши увагу на потенційних загрозах слід виділити такий фактор, як посилення податкового законодавства відносно депозитних вкладів. Так, з 2015 року планується введення оподаткування депозитних вкладів фізичних осіб у розмірі п'яти відсотків від доходу, який отримано у результаті розміщення депозитів у банках. Дане нововведення може сприяти відтоку капіталу з банку, оскільки існуючі та потенційні клієнти банку можуть негативно відреагувати на даний захід з боку держави, що потягне за собою скорочення клієнтської бази. Також слід виділити таку потенційну загрозу, як введення нового механізму відрахувань до Фонду гарантування вкладів. Даний механізм передбачає диференціацію відрахувань залежно від величини депозитних ставок банку, тобто чим вище ставка, тим більший розмір відрахувань до Фонду гарантування вкладів. Слід вважати, що даний фактор стримуватиме банк встановлювати високі відсоткові ставки, цим самим збільшуючи конкурентні переваги тих банків, які мають можливість встановлювати більші відсоткові ставки [4].

На підставі виділених сильних та слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього середовища, побудовано матрицю SWOT, у якій наведено альтернативні варіанти стратегій розвитку ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" залежно від комбінації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (таблиця).

Таблиця

Матриця SWOT-аналізу

Сторони	Можливості (шанси)	Загрози
Сильні	Стратегія повинна бути спрямована на вдосконалення методів обслуговування клієнтів та розширення асортименту банківських продуктів, а також на закріплення позицій найбільшого імпортера готівкової іноземної валюти	Стратегія розвитку банку має бути спрямована на нейтралізацію конкурентів та на захист своєї ринкової ніші, на розробку банківських продуктів, які стануть заміною депозитних вкладів, а також на посилення рівня інформаційної безпеки. Ключові фактори, що дадуть змогу реалізувати таку стратегію: якісне обслуговування клієнтів, активний маркетинг та просування послуг, зміцнення надійності банківських послуг
Слабкі	Стратегія спрямована на вдосконалення методів формування кредитного портфеля з метою покращення якості активів, на зростання доходів, отриманих від кредитування фізичних та юридичних осіб, цим самим зменшуючи залежність від міжбанківського кредитування, а також на вжиття заходів, спрямованих на покращення рентабельності діяльності банку. Ключові фактори реалізації стратегії: отримання додаткового прибутку за рахунок збільшення частки ринку, зростання популярності банку, зростання доходів населення	Стратегія спрямована на мобілізацію потенціалу банку для того, щоб утримати своє становище на ринку. Успішна діяльність банку за таких обставин можлива за рахунок оптимізації витрат і концентрації на найбільш рентабельних сферах свого функціонування, уникаючи неперспективних напрямів діяльності [5]

Таким чином, SWOT-аналіз дає змогу впорядкувати процес обміркування та узагальнення наявної інформації, виділити конкурентні переваги та недоліки, визначити стратегію розвитку залежно від обставин, які склалися у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку, але не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Неізнана О. В. Вдосконалення механізму розробки та реалізації стратегічного планування в банківських установах України / О. В. Неізнана // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації професійних спілок України. – 2010. – № 1. – С. 103–111. 2. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. – Львів : Новий світ, 2009. – 272 с. 3. Офіційний сайт ПАТ "Банк "Фінанси та кредит". – Режим доступу : <http://www.fcbank.com.ua>. 4. Про затвердження змін до Положення про порядок розрахунку, нарахування і сплати зборів до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб : Проект рішення виконавчої дирекції Фонду гарантування вкладів, затверджений рішенням Виконавчої дирекції ФГВФО від 02.07.2012 р. № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fg.gov.ua/banks/fees>. 5. Дженстер П. Аналіз сильних і слабких сторін компанії: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси ; пер. с англ. – М. : Изд. Дом "Вильямс", 2004. – 368 с.

## ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

*Анотація. Досліджено необхідність фінансового планування, яке в ринковому середовищі сприяє правильному та ефективному забезпеченню фінансовими ресурсами підприємства. Фінансове планування може стати альтернативою, яка сприятиме економічному зростанню та захищеності підприємства.*

*Аннотация. Исследована необходимость финансового планирования, которое в рыночной среде способствует правильному и эффективному обеспечению финансовыми ресурсами предприятия. Финансовое планирование может стать альтернативой, которая будет способствовать экономическому росту и защищенности предприятия.*

*Annotation. This article is devoted to the necessity for financial planning, which in a market environment promotes correct and effective provision of financial resources of the enterprise. Financial planning may become the alternative that will promote economic growth and security of enterprises.*

*Ключові слова: план, фінансовий план, фінансове планування, ефективність фінансового планування.*

Дослідження питання організації фінансового планування як важливої складової механізму фінансової системи та однієї із функцій управління підприємством є актуальною за сучасних умов, коли істотним для його діяльності є вплив глобалізації, поступової інформатизації суспільства та його розвитку. Це можна пояснити тим, що сьогодні економіка України переживає трансформаційний період, відбувається повна заміщення старого механізму управління економікою, його заміна ринковими методами господарювання, що доповнюється державним регулюванням, має місце виникнення підприємств різних форм власності та організаційного устрою, а отже, наявна певна нестабільність зовнішнього середовища [1].

Окремі методологічні, методичні й організаційні аспекти фінансового планування досліджували такі українські вчені, як: Крамаренко Г. О., Чорна О. Є., Лисенко М. С., Литвин Ю. О., Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., а також зарубіжні автори, такі, як: В. Бочаров, Р. Брейлі, І. Бріггем та ін.

За даної ситуації та невизначених умов господарювання ефективність роботи вітчизняних підприємств багато в чому залежить від організації фінансового планування. Чим вищий рівень невизначеності, що є наслідком нестабільності в суспільстві, тим більшого значення набуває планування.

Досвід як зарубіжних фірм, так і українських підприємницьких структур свідчить, що недооцінка планування, в тому числі фінансового, його ігнорування призводять до значних, нічим невідриманих економічних втрат, і в кінцевому рахунку – до банкрутства.

Перехід України до ринкових відносин вимагає від науковців і практиків переосмислення, систематизації та формування нових теоретичних уявлень про організацію управління фінансовими ресурсами у даний період, виявлення причин її недоліків, розробки окремих рекомендацій щодо їх усунення на рівні підприємства та економіки в цілому [2].

Тому саме фінансове планування об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою та координує всі процеси, пов'язані з його діяльністю. Це дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, професійно розв'язувати різноманітні управлінські завдання.

Фінансове планування – це процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямів використання згідно з виробничими, маркетинговими планами, а також величину показників діяльності підприємства у плановому періоді, і які забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом.

Призначення фінансового планування полягає у вирішенні таких основних завдань:

забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для його нормальної господарської діяльності, в тому числі розширеного відтворення основних засобів підприємства, формування обігових коштів, матеріального стимулювання, забезпечення соціальних потреб працівників;

виявлення резервів у господарській діяльності підприємства та спрямування їх на підвищення ефективності виробництва;



забезпечення раціональних та взаємовигідних економічних відносин підприємства з іншими підприємствами-постачальниками матеріальних ресурсів, бюджетом та банками;

здійснення контролю за господарсько-фінансовою діяльністю підприємства та за утворенням й використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [3].

Таким чином, фінансове планування на підприємстві забезпечує його господарську діяльність фінансовими ресурсами, вирішує існуючі фінансові суперечності у фінансових відносинах, здійснює контроль за дотриманням фінансової дисципліни, націлене на подальший розвиток підприємства, досягнення його стратегічних цілей.

Для українських підприємницьких структур можна виділити декілька сфер, де відчувається потреба в застосуванні фінансового планування. По-перше, це новостворені підприємства. Активні процеси розвитку підприємництва приводять до створення нових організацій та підприємств, посилення конкуренції між ними, банкрутства і закриття багатьох із них. Для новостворених підприємницьких структур розробляється маркетинговий план, оцінюються реальні конкуренти, визначається стратегія розвитку, обґрунтовується оптимальний обсяг виробництва, штати працівників, матеріальні ресурси, фінансові результати тощо.

По-друге, це державні і колишні державні, зараз приватизовані підприємства. Для них функція планування є традиційною. Їх досвід планування відноситься в основному до періоду централізованої економіки. Звідси планування на цих підприємствах мало вторинний характер, відображало планову діяльність на центральному та галузевому рівнях, і, отже, не передбачало серйозного вміння аналізувати та передбачати власні цілі розвитку [4].

Кожне підприємство бажає використовувати фінансове планування, проте в сучасних умовах присутні стримуючі фактори, що обмежують його використання на підприємствах.

Функціонування будь-якої системи управління фінансами здійснюється в рамках чинних законодавчих актів і нормативної бази. У вітчизняній теорії та практиці питання фінансового планування як елемента управління діяльністю підприємством до цього часу недостатньо розроблені. Крім того, даються взнаки недосконалість правового, законодавчого, економічного регулювання в державі, а також нестабільність законодавчої бази, відсутність практичного досвіду у фахівців [5].

Сьогодні планування діяльності підприємства стало досить серйозною проблемою, що викликано рядом причин:

- відсутністю розуміння цілей і завдань діяльності підприємства;

- складністю з визначення потреб підприємства в ресурсах;

- нестабільністю фіскальної політики держави;

- недостатністю досвіду самостійної постановки цілей, планування дій і залучення ресурсів в умовах ринку;

- недоліками існуючої системи управлінського обліку;

- браком кваліфікованих кадрів, обізнаних із сучасними методами планування;

- недостатнім рівнем розвитку інформаційних технологій.

Таким чином, аналіз причин недостатньої ефективності функціонування цілого ряду підприємств дозволяє виявити основні проблеми та сформулювати такі основні принципи та рекомендації постановки системи планування:

- процес зміни системи планування повинен встигати за процесами злиття, поглинання, відповідними змінами в структурах та системах управління підприємств;

- планування (коригування та уточнення) повинно здійснюватися "згори вниз" за принципом "дерева цілей", тобто системно, тоді плани будуть комплексними та повними;

- повинно здійснюватися планування з урахуванням змін зовнішнього середовища, враховуючи зовнішні і внутрішні ризики;

- система планування повинна бути прив'язана до наявної на підприємстві системи контролю, інакше реалізація планів буде неефективною;

- обов'язкова вимога – система планування повинна включати в себе систему мотивації для топ-менеджерів, керівників і спеціалістів.

Однак досвід багатьох розвинутих компаній промислових країн показує, що за сучасного ринку, з його жорсткою конкуренцією, планування фінансово-господарської діяльності є найважливішою умовою їх виживання, економічного зростання та процвітання. Саме воно дає змогу оптимально пов'язати наявні можливості підприємства щодо випуску продукції з попиту і пропозицією, що склалися на ринку.

Як виявляється на практиці, підприємства, на яких застосовуються методи фінансового планування, мають змогу ефективніше організувати свою виробничо-господарську та економічну діяльність, адже фінансове планування – це реальна економія грошей і часу [2].

Тому сьогодні фінансове планування є одним із альтернативних фінансових інструментів, яке використовується підприємствами для налагодження фінансової діяльності та підвищення власної рентабельності та платоспроможності як одних із найбільш важливих показників міцного фінансового стану суб'єкта господарювання. Приділяючи більше уваги фінансовому плануванню, можна досягти зміцнення фінансової стабільності підприємства, створення передумов для отримання чистого прибутку, достатнього для самокупності та самофінансування підприємства.

*Наук. керівн. Галушко А. В.*

**Література:** 1. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент : підручник / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 520 с. 2. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств :

підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 7-ме вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2008. – 552 с. 3. Білик М. Д. Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2006. – № 4. – С. 133–141. 4. Лисенко М. С. Фінансове планування як основа забезпечення фінансової безпеки підприємств / М. С. Лисенко // Науково-технічна інформація. – 2009. – № 4. – С. 15–18. 5. Литвин Ю. О. Фінансове планування на підприємствах в сучасних умовах / Ю. О. Литвин, В. І. Матвійчук // Актуальні проблеми розвитку фінансово-кредитної системи України. – Донецьк, ДонНТУ, 2009. – С. 67–85.

УДК [005.52:005.33]:658.15:005.21:624

**Івахненко І. С.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

*Анотація. Проведено дослідження інструментарію стратегічного аналізу, розглянуто методологічні основи стратегічного управління, що необхідні для ефективного управління підприємством, проведено дослідження галузі за допомогою методу PEST-аналізу та SWOT-аналізу, проаналізовано переваги та недоліки методів аналізу.*

*Аннотация. Проведено исследование инструментария стратегического анализа, рассмотрены методологические основы стратегического управления, необходимые для эффективного управления предприятием, проведено исследование отрасли с помощью PEST-анализа и SWOT-анализа, проанализированы преимущества и недостатки методов анализа.*

*Annotation. The research tools of strategic analysis are studied. Methodological foundations of strategic management that are necessary for effective management are discussed. A study of the industry by methods of PEST- and SWOT-analyses is conducted. Advantages and disadvantages of the methods of analysis are discussed.*

*Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, стратегічне управління, інструментарій, стратегічний аналіз, економічні методи, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, переваги, недоліки, етапи.*

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку. Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Тому для успішного виживання і функціонування підприємства необхідно підвищення якості і конкурентоспроможності його продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими воно може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього. Тобто підприємству необхідно визначити 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. Оперативний аналіз інформації про діяльність підприємств будь-якої форми власності, виду і масштабу діяльності є основою прийняття як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень [1].

Одним із основних інструментів стратегічного управління є PEST-аналіз і SWOT-аналіз. За допомогою використання цих методів аналізу можливо оцінити в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, макрооточення підприємства, а також провести аналіз чотирьох груп факторів, таких, як політика, економіка, суспільство, технологія, котрі впливають на розвиток підприємства.

Проблемі забезпечення методологічним інструментарієм стратегічного управління присвячена велика кількість наукових публікацій. Класичними представниками стратегічного аналізу вва-



жаються Ендрюс К. Р., Крістенсен К. Р., Х. Вейхрич, І. Ансофф та Г. Стейнер, Брюс Д. Гендерсон, М. Портер, Томпсон А. А. та А. Дж. Стрікленд, Хофер та Шендель, С. Шоффлер. Серед вітчизняних дослідників концептуальними щодо вирішення даної проблеми є роботи Гордієнко П. Л., Мартиненко М. М., Інгатьєвої І. А. та ін. [2].

Головною метою даної роботи є розгляд та об'єднання найбільш розповсюджених методів стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища – PEST-аналізу та SWOT-аналізу. Сутності цих методів, ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей та загроз, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, аналіз середовища конкретної організації, розробка заходів для підтримки конкурентних переваг. Слід розглянути більш детально кожен метод аналізу.

Для аналізу макросередовища в тих країнах, де економіка слабо розвинута і знаходиться в перехідному періоді, застосовують форму PEST-аналізу, де на першому місці чинники політики й економіки. При виборі першого або другого варіанта критерієм виступає пріоритетність обліку тих або інших груп чинників макросередовища з погляду сили можливої дії і стабільності чинників для моніторингу.

Таким чином, PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення:

політичних (Policy);

економічних (Economy);

соціальних (Society);

технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії [3].

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

У PEST-аналізі домінуючими є дві позиції:

1. Стратегічний аналіз кожного з чотирьох компонентів має відповідати принципам системності, тому що в житті вони певним чином взаємозалежні. Значна зміна кожного з компонентів, як правило, впливає на весь ланцюжок. Такі зміни для конкретного підприємства й у кожній конкретній ситуації можуть стати загрозою чи навпаки, новою стратегічною можливістю її майбутнього бізнес-успіху.

2. PEST-аналіз – це інструмент історично сформованого чотириелементного стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища (макрооточення підприємства). Окремі фактори зовнішнього середовища на різні підприємства справляють різний вплив. При цьому великі підприємства від далекого зовнішнього середовища залежать більше, ніж дрібні [4].

Стратегічний аналіз макросередовища для конкретного підприємства означає вихід на свій особливий перелік ключових факторів певного середовища і відповідний багатфакторний системний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

#### PEST-аналіз факторів, що мають істотне значення для стратегії підприємства

Політичні фактори	
1	Зміни у податковому законодавстві. Зниження ставки податку на прибуток підприємств завдяки прийняттю Податкового кодексу
2	Посилення державного галузевого регулювання
3	Гальмування економічних реформ
4	Недосконалість законодавчої бази
Економічні фактори	
1	Високі проценти за кредитами
2	Високі ціни на матеріали та сировину
3	Зміцнення національної грошової одиниці щодо іноземної валюти
4	Падіння темпів виробництва
5	Низький платіжнеспроможний попит внутрішнього ринку
Соціальні фактори	
1	Наявність і потенційна кількість робочої сили
2	Кваліфікаційні характеристики робочої сили
3	Відданість покупців продукції
4	Нові вдосконалені послуги на більш високому рівні
Технологічні фактори	
1	Прискорення темпів науково-технічного процесу
2	Скорочення життєвого циклу технологій
3	Упровадження нових технологій



За такого стратегічного аналізу на підприємстві мають бути враховані такі умови:  
фактори і тенденції макросередовища підприємства, що значно впливають на його бізнес;  
фактори, що містять потенційні загрози бізнесу підприємства;  
фактори, розвиток яких відкриває нові можливості для бізнесу підприємства.

На різних підприємствах можливі різні варіанти побудови стратегічного аналізу його макросередовища. На думку Шершньової З. Є., кращий варіант – коли моніторинг і первинний аналіз конкретних позицій правильно розподілені між відповідними спеціалізованими службами підприємства. Це означає, що фінансові позиції зовнішнього середовища аналізує фінансова служба, маркетингові – відділ маркетингу, технологічні новинки – технологи і т. д. [5]. Тому при побудові системи стратегічного аналізу зовнішнього середовища на підприємстві необхідно створити підсистему регулярного моніторингу джерел, що становлять інтерес.

Аналіз зовнішнього середовища є оцінкою стану і перспектив розвитку найважливіших, з погляду організації, суб'єктів і чинників навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників зовнішнього середовища, на які організація не може робити безпосередній вплив [6]. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації:

своєчасно дати прогноз появи загроз і можливостей;  
розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачуваних обставин;  
розробити стратегію, яка дозволить організації досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості.

Провівши аналіз зовнішнього середовища і отримавши дані про чинники, які представляють небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво повинне оцінити: чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати його в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [7]. Він проводиться з метою дослідження підприємства, як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент, що не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обміркування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Широке застосування то розвитку SWOT-аналізу пояснюється тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, котру необхідно 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 займався багато вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як: Дж. Вествуд, С. Дибб, П. Дойль, Куденко Н. В., Завгородня 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 керування її слабких сторін, тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори [8].

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування його на ринку товарів та 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 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 [7].

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 [5].

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, котрі всередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу "мозкового штурму". Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 2). Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, за яким оцінюватиметься підприємство; за кожним параметром визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; з усього переліку вибрати найбільш важливі і слабкі сторони підприємства і занести їх у матрицю SWOT-аналізу.

2. Визначення ринкових можливостей і погроз (табл. 2). Це своєрідна "розвідка місцевості" – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза власним підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз слід побоюватися.

Один і той же чинник для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. Наприклад, для магазину, у який продає дорогі продукти, зростання доходів населення може бути



можливістю, оскільки приведе до збільшення числа покупців. У той же час, для магазину-дисконтера той же чинник може стати загрозою, оскільки його покупці зі зростанням зарплат можуть перейти до конкурентів, що пропонують більш високий рівень сервісу.

Таблиця 2

**Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства,  
що використовуються в SWOT-аналізі**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність хороших конкурентоспроможних навичок	1. Низький рівень прибутковості
2. Хороша репутація у споживачів	2. Відсутність достатнього фінансування
3. Наявність висококваліфікованого персоналу	3. Мінливість грошового потоку через великий період обороту дебіторської заборгованості
4. Наявність системи професійного навчання та підвищення кваліфікації	4. Слабка маркетингова політика
5. Наявність післяпродажного гарантійного обслуговування	
6. Наявність власних технологій високої якості	
7. Наявність переваг перед конкурентами	
8. Наявність переваг у вартості на послуги	
Можливості	Загрози
1. Робота з додатковими групами споживачів	1. Прихід нових конкурентів
2. Удосконалення технології виробництва	2. Повільне зростання ринку
3. Поява нових постачальників	3. Збої в постачанні матеріалів
4. Збільшення кількості посередників	4. Сезонні коливання на послуги
5. Руйнування і відхід підприємств, що надають аналогічні послуги	
6. Удосконалення маркетингових технологій	

SWOT-аналіз порівняно з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства.

Недоліками SWOT-аналізу, на які треба звернути увагу, є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще зрозуміти структуру ресурсів, на які слід спиратися в удосконаленні діяльності та розвитку підприємства на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку й уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення відіграють сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони впливають на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

Таким чином, можна зробити висновок, що економічна ситуація України змушує використовувати в управлінні підприємствами нові методи планування та аналізу. Реакцією на зміну умов функціонування підприємств є нова система управління, яка поєднує в собі тактичне та оперативне управління та новий елемент – стратегічне управління, а професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів стратегічного управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Саєнко М. Г. Корпоративна (загальна) стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с. 2. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (постанова президії ВАК України № 2-05/3 від 08.07.2009 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://effect.ekon.lippte/ua.bookis/13097.73/>. 3. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – формування маркетингових стратегій : навч. посібн. / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. / Л. В. Балабанова. – К. : Знання, 2005. – 301 с. 4. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посібн.] / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. :

Алтера, 2008. – 478 с. 5. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник / З. С. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 6. Шеруда А. В. Методи ситуаційного аналізу swot, snw, pest [Електронний ресурс] / А. В. Шеруда. – Режим доступу : <http://dok.znaimo.com.ua/docs/index-13147.html>. 7. Осауленко О. Г. Статистичний щорічник України за 2010 р. / О. Г. Осауленко. – К. : ТОВ "Август Трейд", 2011. – 560 с. 8. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті [Електронний ресурс] / Н. М. Гаркуша. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/1904031440762/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/metodi\\_otsinki\\_zovnishnogo\\_seredovischa\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.ws/1904031440762/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metodi_otsinki_zovnishnogo_seredovischa_pidpriyemstva).

УДК 336.6

**Пелагей Т. Ю.**

Студент 4 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто сутність факторів, що впливають на формування витрат на підприємстві. Надано класифікацію факторів за різними ознаками та визначено їх вплив на результати діяльності вітчизняних підприємств.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность факторов, влияющих на формирование затрат на предприятии. Предоставлена классификация факторов по различным признакам и определено их влияние на результаты деятельности отечественных предприятий.*

*Annotation. The essence of the factors influencing the costs of the enterprise is studied. Classification factors on various grounds is given and their impact on the performance of domestic enterprises is determined.*

*Ключові слова: витрати, фактори впливу на витрати, класифікація факторів, конкурентоспроможність, управління.*

У процесі аналізу витрат на підприємстві необхідним є визначення факторів, що впливають на їх формування та зміну впродовж виробничого циклу. Це сприятиме виявленню та розгляду можливостей зниження витрат для подальшого підвищення прибутковості підприємства.

Дослідженням проблеми зниження витрат займалося багато науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних. Що стосується питання факторів, які впливають на витрати підприємства і сприяють їх зниженню, то у наукових джерелах відомих науковців таких, як: Бланк І. А., Давидович І. Є., Г. Партин, Ю. Цал-Цалко, Дж. Ріле, Г. Фандель та інших існує низка розбіжностей щодо їх класифікації. Тому це питання потребує подальших ґрунтовних досліджень та уточнень.

Метою статті є подання існуючих класифікацій факторів, які впливають на витрати і надання пропозицій щодо застосування найефективнішої стратегії вибору факторів для вітчизняних підприємств.

У науковій літературі існують різні точки зору стосовно факторів, що впливають на витрати підприємства, які необхідно враховувати при розробці стратегії зниження витрат. Спочатку розглядався лише один фактор – обсяг виготовленої продукції. Але вже у 70-х роках ХХ ст. економісти дійшли висновку, що обсяг виробництва не відповідає на питання про те, що саме визначає величину витрат підприємства [1, с. 781]. У зв'язку з цим відомий вчений Дж. Ріле систематизував і згрупував усі витратоутворюючі фактори на структурні та функціональні (рис. 1) [2].

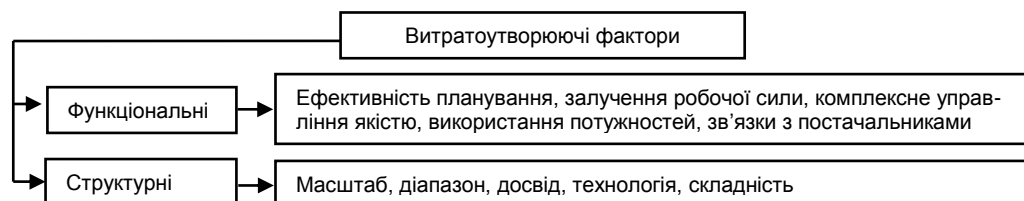


Рис. 1. Витратоутворюючі фактори за теорією Дж. Рілле



Функціональні фактори, пов'язані зі здатністю підприємства успішно функціонувати. Згідно з цією класифікацією для всіх функціональних факторів "більше" завжди означає "краще"

Слід розкрити сутність структурних факторів. Так, масштаб – це обсяг інвестицій, які потрібно вкласти у виробництво, дослідження та розробки продукції; діапазон є ступенем вертикальної інтеграції, що визначає рівень розширення управління підприємством; досвід показує, скільки разів у минулому періоді підприємство успішно здійснювало те, для чого зараз приймається рішення; технологія, яка використовується на кожній стадії ланцюга вартостей; і складність визначає широту асортименту виробів чи послуг. Кожен із наведених факторів передбачає вибір, який зробить підприємство з метою зниження витрат [3, с. 162].

Пізніше ще один відомий німецький вчений Г. Фандель поділив усі фактори на виробничі, які мають безпосередній зв'язок з виробництвом, та позавиробничі, що пов'язані з іншими невиробничими сферами діяльності підприємства [4, с. 292–298]. Дана класифікація була вивчена за допомогою роботи [4] та наведена на рис 2.

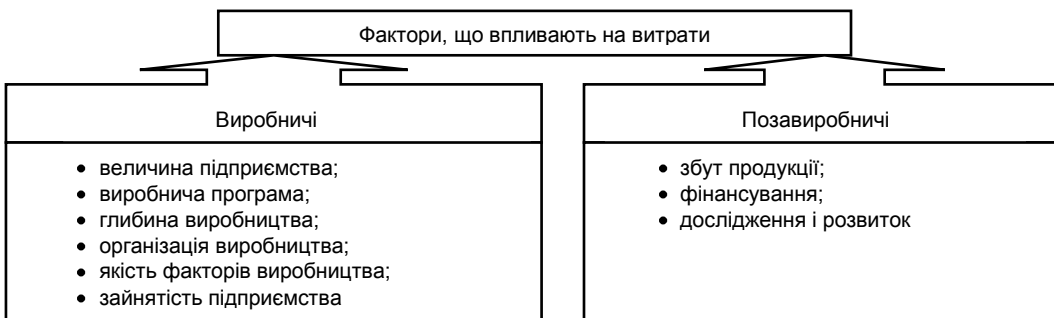


Рис. 2. Фактори, що впливають на витрати підприємства за Г. Фенделем

Проаналізувавши виробничі фактори впливу на витрати можна виявити певний взаємозв'язок і взаємозалежність. Наприклад, зміни величини підприємства, виробничої програми та організації виробництва завжди зумовлюють зміни якості виробничих факторів та їх пропорцій. А кожна зміна рівня витрат спричиняє вплив на якість факторів виробництва, їхні ціни та пропорції в зворотному порядку. Отже, якщо зазначені фактори сфери виробництва не змінюються в часі, то й рівень витрат підприємства залишається незмінним [3, с.162].

Кількість позавиробничих факторів є значно меншою і зводиться: по-перше, до збуту продукції, що виражається у вартості благ, витрачених на реалізацію продукції (робіт, послуг); по-друге, фінансування, що означає співвідношення використання власного та можливість отримання залученого капіталу; по-третє, дослідження і розвиток, що забезпечує підвищення якості продукції, факторів виробництва, вдосконалення методів та принципів виробництва тощо.

Із зазначеного можна стверджувати, що фактори зниження витрат – це такі виробничі, організаційні, технічні, технологічні, природні, фінансово-економічні умови діяльності підприємства, внаслідок яких змінюється рівень, обсяг, структура, динаміка витрат будь-якого суб'єкта господарювання.

Український вчений І. Давидович запропонував таку класифікацію за суб'єктами впливу на витрати, які об'єднує у три групи: загальнодержавні, галузеві та внутрішньовиробничі (рис. 3) [1].

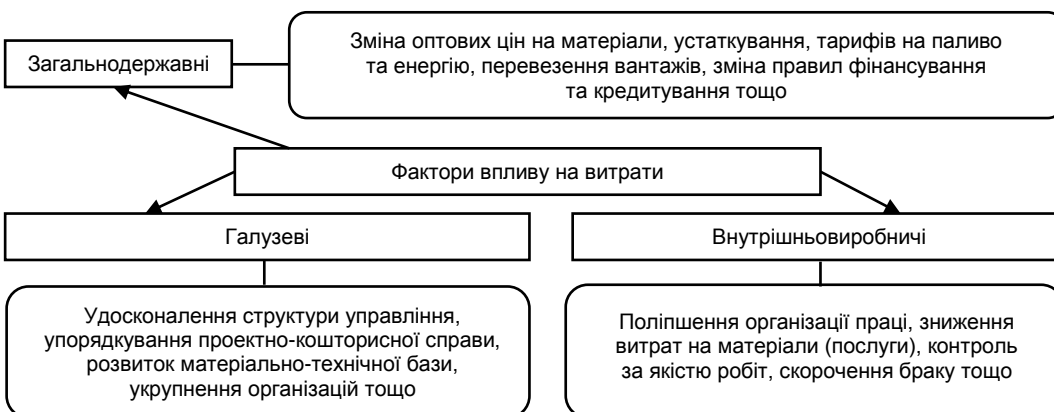


Рис. 3. Класифікація факторів за суб'єктами впливу І. Давидовича

Наведені фактори можуть викликати як підвищення, так і зниження собівартості виготовленої продукції (робіт, послуг). При розгляді внутрішньовиробничих факторів, що впливають на собівартість продукції підприємства, необхідно враховувати особливості галузі. Як показує практика,



одні фактори діють постійно, інші мають тимчасовий характер, тобто впливають на рівень собівартості у певні періоди діяльності організації. Ряд факторів не може бути точно визначеним, оскільки деякі з них залежать від особливостей складу трудового колективу та рівня керівництва, інші – від діяльності суміжних субпідрядних організацій та служб замовлень [5, с. 136].

Загальнодержавні, галузеві та внутрішньовиробничі фактори взаємопов'язані між собою і прямо або опосередковано впливають один на одного. У процесі діяльності, основну увагу слід звертати на внутрішньовиробничі фактори, оскільки на них впливає діяльність підприємства, його трудовий колектив, рішення, які приймаються менеджментом та власниками та ін. Але при вирішенні важливих завдань слід узгоджувати їх з безпосередніми виконавцями, оскільки вони виконують ці завдання і можуть заздалегідь передбачити вплив того чи іншого прийнятого рішення на кінцевий результат діяльності.

Слід зауважити, що в економічній літературі наведено ще безліч різноманітних класифікацій, які відрізняються одна від одної класифікаційними ознаками. Але при виборі способів та інструментів, за допомогою яких автор буде визначати та аналізувати зміни у структурі витрат, треба обрати найбільш дієві.

Крім того, всі фактори впливу можна поділити так:

зовнішні – стан ринку факторів виробництва, темпи інфляції в країні, рівень конкуренції, соціальні та політичні норми, ціни на ресурси, які не залежать від діяльності підприємства;

внутрішні так звані внутрішньовиробничі – розмір підприємства, обсяг виробництва, структура виробництва, обсяг реалізації, частка змінних витрат, частка постійних витрат, спеціалізація підприємства та інші, які залежать від підприємства та управління ним.

Кожне підприємство, яке здійснює будь-яку господарську діяльність, повинно приділяти значну увагу виявленню цих факторів і шукати шляхи їх попередження чи усунення.

Ступінь впливу різних факторів на величину витрат неоднаковий: одні впливають на зміну кількох елементів витрат, інші – на один чи два, одні впливають безпосередньо, інші – опосередковано. Але управління кожним із них є важливим елементом ефективного функціонування всього підприємства. Тому всім факторам впливу на витрати підприємства потрібно приділяти належну увагу. Це, в першу чергу, зумовлює необхідність розподілу частково, повністю контрольованих та неконтрольованих факторів. Фактори були розподілені на основі вивчення матеріалу робіт [1; 3] та наведені в таблиці.

Таблиця

#### Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на витрати підприємства

Витратоформуєчі фактори	Частково контролюються	Повністю контролюються	Не контролюються
Зовнішні прямого впливу			
Фактори збуту	+		
Природні фактори	+		
Фактори постачання	+		
Законодавчі та нормативно-правові			+
Зовнішні непрямого впливу			
Політичні			+
Економічні			+
Внутрішні			
Конструктивні та технологічні		+	
Організаційні		+	

Таким чином, розглянувши різні класифікації факторів, які впливають на витрати, перш за все, слід зазначити, що фактори є системою, яка забезпечує конкурентоспроможність продукції і, відповідно, підприємства в цілому. Значення кожного окремого фактора різне залежно від стану галузі, конкуренції в ній, розвитку підприємства, стадії життєвого циклу продукції тощо.

Отже, на підприємстві більш доцільнішим буде розподілити фактори на дві великі групи, а саме: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Тільки після цього, в кожній із цих груп пропонується аналізувати фактори за існуючими критеріями більш детально. Це надасть більше можливостей для зниження витрат та допоможе керівництву підприємства урегулювати негативний вплив деяких факторів на виробничий процес, звісно спираючись на поданий розподіл факторів залежно від їх контрольованості.

Урахування впливу взаємопов'язаних факторів на виробничий процес за запропонованою їх класифікацією сприятиме формуванню ефективної політики підприємства щодо оптимізації витрат, а також надасть можливості пошуку шляхів її вдосконалення.

Наук. керівн. Юшко С. В.

Література: 1. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія / С. В. Мочерний. – Т. 3. – К. : Академія, 2002. – 952 с. 2. Riley John G. Bredi Rationing: A. Further Remark / G. John Riley. – 1987. – № 4. 3. Костецька Н. Фак-





торний підхід до формування стратегії зниження витрат підприємства / Н. Костецька // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 1(30). – С. 162. 4. Фендель Г. Теорія виробництва і витрат / Г. Фендель ; пер. з нім. під кер. наук ред. М. Г. Грецака. – К. : Таксон, 2000. – 520 с. 5. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посібн. / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.

**Давиденко Д. О.**

УДК 336.717.111:005.21

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ**

*Анотація. Запропоновано визначення пріоритетних напрямів програми управління фінансовим потенціалом банку шляхом застосування збалансованої системи показників у вигляді стратегічної карти банку та обґрунтовано доцільність її використання в сучасній банківській системі.*

*Аннотация. Предложено определение приоритетных направлений программы управления финансовым потенциалом банка путем применения сбалансированной системы показателей в виде стратегической карты банка и обосновано целесообразность ее использования в современной банковской системе.*

*Annotation. A definition of the priorities of the management program of the bank's financial strength through the use of the Balanced Scorecard as a strategic map of the bank is given and the feasibility of its use in the modern banking system is proved.*

*Ключові слова: фінансовий потенціал, збалансована система показників, стратегічна карта банку.*

Фінансовий потенціал банку є комплексним поняттям і характеризується системою показників, які відображають наявність та розміщення коштів, реальні та потенційні фінансові можливості. Усі банки прагнуть підвищити власний фінансовий потенціал з метою подальшого успішного розвитку. У свою чергу, зміцнення фінансового потенціалу банку багато в чому залежить від правильності сформованої стратегії. Для управління цим процесом необхідно розробити план, основною метою якого є підвищення рівня фінансового потенціалу банку. Таким планом може бути стратегічна карта процесу управління фінансовим потенціалом, що обумовлює актуальність обраної теми.

Теоретичними аспектами, пов'язаними з управлінням фінансовим потенціалом, займалися такі автори, як: Старовойтов М. К., Фомін П. А., Поляк Г. Б. [1].

Мета статті полягає у розробці стратегічної карти процесу управління фінансовим потенціалом банку. Для досягнення поставленої мети пропонується вирішити такі завдання:

установити наявність взаємозв'язку між стратегією розвитку потенціалу банку та напрямками програми управління фінансовим потенціалом;

розробити стратегічну карту банку – бази дослідження (ПАТ "Альфа-Банк") з точки зору його стратегії підвищення фінансового потенціалу банку.

Програма підвищення рівня фінансового потенціалу має на меті певні цілі, що виходять з конкретної фінансової стратегії і можуть бути наведені у вигляді пріоритетних напрямів такої програми. Перетворити стратегію фінансового потенціалу банку, що найчастіше має нечітку форму, на розгорнуте деталізоване планування процесу управління фінансового потенціалу банку можливо за допомогою збалансованої системи показників (ЗСП) [2].

ЗСП – це концепція переносу та розбивки стратегічних цілей для планування діяльності і контролю за їх досягненням. Відповідно, ЗСП поєднує стратегічні задумки та поточну діяльність, з чого випливає можливість її застосування як методологічної бази визначення пріоритетних напрямів підвищення рівня фінансового потенціалу в банківському секторі України [3].

У контексті ЗСП банк досліджується й оцінюється з чотирьох позицій [4]. Перша позиція пов'язана з фінансовим становищем банку (показники рентабельності, ліквідності), з рівнем ризиковості кредитів. Друга позиція визначається поведінкою банку на ринку (кількість клієнтів, відсоток

повернення кредитів). Третя позиція стосується ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Четверта – обумовлена рівнем розвитку кадрового потенціалу банку [5].

Збалансована система показників – це не тільки система вимірювання, а й система управління, яка дозволяє організації чітко сформулювати стратегічні плани та втілити їх у реальні дії [6]. Стратегія підвищення рівня фінансового потенціалу ПАТ "Альфа-Банк", на думку автора, повинна базуватись на таких положеннях: слід оновлювати технічні бази, спрямовані на розширення конкурентного спектру банківських послуг, з метою підвищення рівня задоволеності клієнтів; також необхідно розробити більш жорсткі критерії стягнення боргів, з метою збільшення розміру власних обігових коштів та підвищення якості прибутку; після цього треба контролювати розширення клієнтської бази, яка призведе до збільшення процентних та комісійних доходів.

У таблиці наведено збалансовану систему показників, яка була використана при побудові стратегічної карти ПАТ "Альфа-Банк".

Таблиця

**Збалансована система показників стратегічної карти ПАТ "Альфа-Банк"**

Перспектива	Мета	Показник досягнення мети
Фінанси	Підвищення рівня фінансового потенціалу банку	Оцінка рівня фінансового потенціалу
	Збільшення процентних та комісійних доходів	Чистий прибуток
	Підвищення прибутковості	Коефіцієнт рентабельності, кредитні ризики
	Підвищення якості прибутку	Коефіцієнт достатності капіталу; коефіцієнт ліквідності
Клієнти	Розширення клієнтської бази	Кількість клієнтської бази
	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Кількість скарг від клієнтів, відсоток повернення кредитів
	Підвищення якості обслуговування клієнтів	Кількість постійних клієнтів
	Розширення конкурентного асортименту банківських послуг	Спектр послуг і банківських продуктів
Внутрішні бізнес-процеси	Збільшення розміру ВОК	Розмір ВОК
	Проведення розрахунків з позичальниками	Розмір дебіторської заборгованості
	Своєчасність розрахунків згідно зобов'язань	Розмір дебіторської заборгованості
	Підвищення іміджу банку та отримання вигідних умов праці	Кількість оновлень технічної бази
	Підвищення технічної оснащеності	Кількість скарг від клієнтів
Навчання та розвиток	Покращення умов праці	Витрати на навчання та стимулювання персоналу, витрати на соціальне забезпечення
	Підвищення мотивації і віддачі працівників	Продуктивність праці
	Підвищення кваліфікації	Продуктивність праці

Отже, отримано стратегічну карту ПАТ "Альфа-Банк" на базі стратегії підвищення фінансового потенціалу банку. На основі карти можна зробити висновок, що в основі оптимізації процесу управління фінансовим потенціалом банку лежить підвищення якості обслуговування клієнтів, збільшення процентних доходів та підвищення якості прибутку. У той же час, збільшення доходів можливе за рахунок розширення клієнтської бази та підвищення технічної оснащеності. Зазначена стратегічна карта відображає пріоритетні напрями програми управління фінансовим потенціалом як банку-базис практики дослідження, так і для більшості інших банків галузі банківських послуг України. Використання побудови стратегічної карти дозволить банкам зосередити увагу саме на згаданих критеріях управління фінансовим потенціалом.

*Наук. керієн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Старовойтов М. К. Практический инструментальный организации управления предприятием [Електронний ресурс] / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – Режим доступу : [http://znanie.podelise.ru/docs-90510/index\\_1547.html](http://znanie.podelise.ru/docs-90510/index_1547.html). 2. Бланк И. А. Финансовая стратегия / И. А. Бланк. – К. : Ника, 2006. – 546 с. 3. Кливец П. Г. Стратегия предприятия / П. Г. Кливец. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с. 4. Горяинова С. Б.



Определение стадии финансового развития предприятия в процессе разработки финансовой стратегии [Электронный ресурс] / С. Б. Горяинова. – Режим доступа : [www.nbuu.gov.ua](http://www.nbuu.gov.ua). 5. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Бутиріна, В. А. Верещаєва. – Режим доступу : [www.nbuu.gov.ua](http://www.nbuu.gov.ua). 6. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 139–143.

---

**Данилів В. Б.**

УДК [005.52:005.21]:625(477)

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ PEST-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Здійснено стратегічний аналіз підприємства на основі PEST-аналізу. Розглянуто основні елементи макросередовища підприємства дорожньої галузі, значущість впливу кожного фактора на діяльність підприємства та на галузь у цілому.*

*Анотация. Осуществлен стратегический анализ предприятия на основе PEST-анализа. Рассмотрены основные элементы макросреды предприятия дорожной отрасли, значимость влияния каждого фактора на деятельность предприятия и на отрасль в целом.*

*Annotation. Strategic analysis on the basis of PEST-analysis is made. The basic elements of the macroenvironment of a road sector enterprise are considered. The importance of the influence of each factor on the activities of the company and the industry as a whole is studied.*

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

За останні роки склалась стійка тенденція до зростання кількості неплатоспроможних та банкрутих підприємств практично в усіх сферах національної економіки. Це пояснюється тим, що на сучасному етапі підприємства знаходяться під постійним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів: низька ефективність, відсутність дієвих стимулів підприємницької діяльності, значні структурні диспропорції, інфляційні катаклізми, низький рівень конкурентоспроможності.

З огляду на це виникає потреба у формуванні фінансової стратегії підприємства з метою запобігання та ліквідації загроз фінансовій безпеці, швидкого усунення наслідків з метою мінімізації їх негативного впливу на підприємство.

Питанню стратегічного управління підприємством в економічній науці приділяється значна увага в дослідженнях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: М. Александрова, С. Терещенко, Т. Генінберг, Ж. Франшон, В. Чмутова, О. Трухан, Ю. Лукіна [1 – 6].

Метою роботи є узагальнення теоретичних основ на предмет формування фінансової стратегії підприємства.

У рамках жорсткої конкурентної боротьби та "турбулентності" 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. З огляду на це, винятково важливим та актуальним стає реалізація управління, яка сприяє адаптації підприємства до мінливості умов ведення бізнесу за допомогою інструментів стратегічного управління:

PEST-аналіз;

SWOT-аналіз;

Розробка сценаріїв майбутнього розвитку;

Матричні методи.

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 [2].

---

© Данилів В. Б., 2013

PEST-аналіз переслідує мету відслідковування змін макросередовища за чотирма напрямками [2]:

P (political) політичні фактори впливу: податкова політика уряду та врегульованість законодавства у цій сфері, політична ситуація в країні, регулювання урядом процесів зайнятості населення, позиція держави відносно залучення іноземного капіталу в країну та ін.

E (economic) економічні фактори: тенденції до зростання ВВП, рівень інфляції, рівень безробіття в країні, ціна на енергоресурси, інвестиційна політика держави, стабільність національної валюти та ін.

S (social) соціокультурні фактори: активність споживачів, демографічна ситуація в країні, соціальна мобільність населення, менталітет населення, розподіл доходів, рівень освіченості населення та ін.

T (technological) технологічні фактори: динаміка розвитку інформаційних технологій в країні.

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, правовому регулюванні й оподаткуванні та багатьох інших [5].

Політична стабільність у державі – важливий фактор, який дозволяє знизити економічну невизначеність діяльності підприємства в напрямках, визначених обраною стратегією. Серед інших складових політичного середовища необхідно враховувати митну політику держави, субсидії, податкові пільги.

Політичні фактори впливу на економіку підприємства базуються та формуються на підставі опитувань громадської думки, проведені авторитетними інститутами і громадськими організаціями; доповіді і виступи політичних лідерів і урядових діячів, дослідження політичного середовища в країні міжнародними організаціями.

Зібрана об'єктивна та незаангажована 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 [1].

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.

В Україні мережа автомобільних доріг загального користування становить майже 170 тис. км. Географічне та геополітичне розташування України унікальне. Наша держава посідає за транзитним потенціалом одне з перших місць у Європі. Через країну здійснюються інтенсивні транспортно-економічні зв'язки держав Західної та Центральної Європи, Скандинавії з Росією та Азією [7].

Стратегія розвитку доріг передбачає:

ремонт і утримання існуючої мережі автомобільних доріг загального користування за рахунок коштів держбюджету;

залучення кредитів міжнародних фінансових організацій для ремонту міжнародних транспортних коридорів;

залучення коштів приватних інвесторів для будівництва нових автомобільних доріг на умовах концесії.

В Україні укладено дві концесійні угоди. Але ці угоди не працюють. Основна причина – відсутність гарантій доходу для концесіонерів у концесійних договорах. Після змін до закону про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг відкрилися нові можливості для концесіонерів [7].

Роль дорожньої галузі в євроінтеграційних процесах України є значною, оскільки розвиток та будівництво доріг розглядається як необхідна умова, що сприяє інтеграції вітчизняної економіки у регіональні і світові економічні союзи, причому, транспортне забезпечення економіки України повинно відповідати стандартам, прийнятим в ЄС.

Отже, на основі викладеного матеріалу можна сформулювати матрицю PEST-аналізу наведеного у табл. 1.

Таблиця 1

**PEST-аналіз дорожньої галузі України**

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1. Непрозорість розподілу державних замовлень на виконання будівельно-ремонтних робіт. 2. Приведення у відповідність на законодавчому рівні державних стандартів будівництва доріг до європейських вимог. 3. Відсутність принципу "стримувань і противаг" у системі державної влади	1. Монополізація ринку. 2. Відсутність іноземних інвестицій в галузь. 3. Дефіцит коштів державного бюджету на відновлення та будівництво доріг у країні. 4. Негативне ставлення населення до підвищення акцизних ставок на бензин
Соціокультурні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
Недовіра та скепсис до роботи галузі зі сторони населення. Соціальне невдоволення станом дорожнього господарства країни	1. Висока ціна устаткування. 2. Швидкий розвиток технологій та методик укладання дорожнього полотна за різних погодних умов

Доцільно провести деталізацію факторів макросередовища дорожньої галузі та їх вплив на стан галузі в цілому у табл. 2.

Таблиця 2

**Поглиблений PEST-аналіз дорожньої галузі України**

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора на стратегію підприємства
Політичні фактори (P)	Непрозорість розподілу державних замовлень на виконання будівельно-ремонтних робіт	Мобілізація зусиль підприємства у пошуку замовлень на виконання робіт
	Приведення у відповідність на законодавчому рівні державних стандартів будівництва доріг до європейських вимог	Жорсткіші принципи стандартизації будівельних та ремонтних робіт
	Відсутність принципу "стримувань і противаг" у системі державної влади	Чітке дотримання норм закону з метою мінімізації впливу контролюючих органів на роботу підприємства
Економічні фактори (E)	Монополізація ринку	Диверсифікація потужностей підприємства (наприклад: перекваліфікація з підприємства-будівельника у підприємство, яке постачає сировину (асфальтобетон))
	Відсутність іноземних інвестицій в галузь	Спроби залучення іноземних інвесторів, заручившись при цьому державною підтримкою, з метою розбудови інфраструктури країни та покращення ситуації в дорожньому господарстві
	Дефіцит коштів державного бюджету на відновлення та будівництво доріг у країні	Орієнтація на приватний сектор
	Негативне ставлення населення до підвищення акцизних ставок на бензин	Намагатися покращити фінансування галузі, а отже і підприємства, через лобістів
Соціокультурні фактори (S)	Недовіра та скепсис до роботи галузі зі сторони населення	Виконання ремонтних та будівельних робіт якісніше
	Соціальне невдоволення станом дорожнього господарства країни	Спроба довести на власному прикладі та стати еталоном якості на ринку
Технологічні фактори (T)	Висока ціна устаткування	Залучення кредитів та використання лізингу
	Швидкий розвиток технологій та методик укладання дорожнього полотна за різних погодних умов	Залучення передових технологій у технологічний процес роботи підприємства

Отже, проведений PEST-аналіз макросередовища підприємства дорожньої 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. Александров І. О. Фінансова стратегія підприємства / І. О. Александров // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. – Донецьк. – 2003. – № 65. – С. 121–128.



2. Гениберг Т. В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы [Электронный ресурс] / Т. В. Гениберг, Н. А. Иванова, О. В. Полякова // Научные записки НГУЭУ. – 2009. – № 4. – Режим доступа : [http://www.nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/2009\\_4/3.pdf](http://www.nsuem.ru/science/publications/science_notes/2009_4/3.pdf). 3. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 113–118. 4. Терещенко С. І. Моделі оцінки платоспроможності підприємств / С. І. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 7. – С. 69–74. 5. Трухан О. Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами / О. Л. Трухан // Вісник ЖДТУ ; Економічні науки. – 2009. – № 1(47). – С. 137–140. 6. Чмутова В. П. Методические подходы к статистической оценке финансовых результатов деятельности предприятия: научный журнал / В. П. Чмутова. – Х. : ХДЕУ // Вісник № 1(17). – Х., 2001. – С. 66–69. 7. Перспективи дорожнього будівництва із застосуванням механізмів державно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://investukr.com.ua/get\\_news/485/](http://investukr.com.ua/get_news/485/).

УДК [005.52:005.33]:624

**Давидова Н. М.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЧИННИКІВ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ ЗА ДОПОМОГОЮ PEST-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Розглянуто розвиток будівельної галузі України в кризовий та післякризовий період. Розкрито фактори, що вплинули на кризу будівельної галузі. Визначено аналіз та оцінку чинників макросередовища будівельної галузі за допомогою PEST-аналізу.*

*Аннотация. Рассмотрено развитие строительной отрасли Украины в кризисный и послекризисный период. Раскрыты факторы, повлиявшие на кризис строительной отрасли. Определены анализ и оценка факторов макросреды строительной отрасли с помощью PEST-анализа.*

*Annotation. The paper considers the construction industry of Ukraine in the crisis and post-crisis period. The factors affecting the construction industry crisis are studied. Analysis and evaluation of factors of macroenviromen in the construction industry are made using PEST-analysis.*

*Ключові слова: будівельна галузь, економічна криза, метод PEST-аналізу, зовнішнє середовище.*

Будівельна галузь по праву може вважатися однією з важливіших галузей матеріального виробництва, оскільки бере участь у створенні основних фондів і має вирішальний вплив на науково-технічний прогрес в усіх галузях господарства [1]. Будівництво є специфічною галуззю. З одного боку, для національного господарства воно виступає важелем економічного зростання, оскільки реалізує більшу частину інвестицій в основний капітал усіх галузей виробничої сфери та інфраструктури, фактично формуючи структуру економіки. У цій ролі промислове будівництво на собі відчуває прискорення або сповільнення розвитку інших виробничих сфер, і з цих позицій, може вважатися індикатором економічної динаміки. З іншого боку, цивільне будівництво відображає вже результати соціально-економічного розвитку. Але тією мірою, якою споживання є важелем зростання виробництва, житлове будівництво знову ж таки може виступати рушійною силою економіки.

Унаслідок економічної кризи відбулася певна ланцюгова реакція, заручниками якої в будівельній галузі стали забудовники, інвестори, підрядні організації та банки. Кожен з цих суб'єктів зіткнувся з порушенням своїх прав та інтересів. Підрядні організації через відсутність фінансування вимушені були припинити будівельні роботи, внаслідок девальвації гривні та інфляційних процесів, а також масових звільнень з роботи інвестори зіткнулися з проблемами виплати по кредитах, а банки – неповернення кредитів та їх незабезпеченості (випадках, коли в іпотеку передавався майбутній об'єкт нерухомості).

Активний розвиток усіх галузей народного господарства, який спостерігався протягом 2002 – 2007 років, був властивий і для будівельної галузі. Проте світова фінансова криза досить істотно вплинула на діяльність підприємств цієї галузі [2].

Економічна криза негативно відобразилась на будівельній галузі. У 2009 році спостерігається зменшення введення в експлуатацію загальної площі на 4 096 тис. м<sup>2</sup>, тобто на 39,02 %. У січні 2010 року підприємствами країни виконано будівельних робіт на суму 5,7 млрд грн, що у цінах ста-



новить 78,6 % порівняно з січнем попереднього року. Зниження обсягів будівництва у 2010 році проти попереднього року відбулося за всіма основними видами будівельної діяльності. На загальну тенденцію найбільше вплинула діяльність підприємств, що займаються будівництвом будівель і споруд (яких у загальному обсязі 81,3 %). Серед них значно (69,7 %) скоротили обсяги робіт підприємства, що здійснюють будівництво мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітену. Також більш як на чверть знижено обсяги робіт з будівництва будівель, місцевих трубопроводів, ліній зв'язку й енергопостачання.

Таку тенденцію сформували фактори, що вплинули на кризу будівельної галузі [3]:

- 1) хибна економічна політика чинного Кабінету Міністрів;
- 2) фінансування будівельної галузі значною мірою здійснювалося за рахунок спекулятивно-го капіталу;
- 3) подорожчання енергоносіїв;
- 4) високий рівень корупції в країні.

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.

Зниження витрат будівництва, раціональне використання матеріальних ресурсів, досягнення більш високих економічних показників і, насамперед підвищення продуктивності праці й ефективності будівництва, і на цій базі зниження собівартості – найбільш важливі й актуальні завдання працівників галузі. Для їхнього вирішення велике значення має вдосконалювання управління з метою підвищення його ефективності, оволодіння методами ефективного керування, а також розрахунки й порівняння показників ефективності будівництва.

Мета даної статті – висвітлення проблем будівельної галузі України та аналіз найвпливовіших факторів макросередовища.

Питання аналізу будівельних підприємств наведені в працях багатьох науковців таких, як: А. Асаул, Й. Бурка, А. Дружинін, І. Поляков, Ю. Симіонов, О. Цуцаєв та ін. [3; 4]. Проте ризикованість будівельної галузі порівняно з іншими основними галузями матеріального виробництва недостатньо вивчена і вимагає поглибленого дослідження.

Зовнішнє середовище є наявністю умов та факторів, які впливають на розвиток підприємства та вимагають прийняття управлінських рішень, спрямованих на пристосування до них. Елементи зовнішнього середовища є дуже важливими для діяльності підприємств будівельної галузі, тому що вони мають суттєвий вплив на управління [4].

Аналіз макросередовища будівельної галузі України проводиться за допомогою PEST-аналізу в таблиці. Для дослідження чинників макросередовища, які суттєво впливають на діяльність підприємств при дослідженні кон'юнктури і тенденцій розвитку ринку використовується PEST-аналіз [5].

PEST – це абревіатура чотирьох англійських слів P – Political-legal – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural – соціокультурні, T – Technological forces – технологічні чинники.

Метою PEST-аналізу є відстежування (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, невідконтрольних підприємству, але тих, які впливають на результати ухвалених стратегічних рішень.

Метод (PEST-аналіз) передбачає вписування окремих факторів середовища у таблицю. Кожному фактору експертним шляхом дається оцінка:

- 1) вага (сумарна оцінка 1);
- 2) бал (від 1 до 5);
- 3) оцінка (перемножена на бал вага).

За допомогою оцінки з'ясовується, які з факторів середовища мають більш важливе значення для підприємства і тому заслуговують на особливу увагу (таблиця).

Таблиця

#### 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	0,12	3	0,36	1	Попит і пропозиція	0,26	5	1,30
2	Вступ держави до недержавних структур	0,11	1	0,11	2	Рівень безробіття	0,17	2	0,34
3	Поправки до законодавчої бази	0,18	2	0,36	3	Рівень інфляції	0,19	3	0,57
4	Рівень інвестування	0,27	5	1,35	4	Рівень цін і заробітних плат їх співвідношення	0,22	3	0,66
5	Посилення податкового натиску на виробників будівельних матеріалів	0,32	4	1,28	5	Конкуренція на ринку і в галузі	0,14	2	0,28
Усього		1	–	3,46	Усього		1	–	3,15

№ п/п	Соціум (S)	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Технологія (Т)	Вага	Бал	Оцінка
1	Демографічна ситуація	0,21	4	0,84	1	Політика держави в сфері НТП	0,27	4	1,08
2	Якість життя	0,40	5	2,00	2	Вплив технологічних нововведень	0,41	2	0,82
3	Суспільні традиції	0,11	1	0,11	3	Вдосконалення технологічного виробництва	0,17	3	0,51
4	Ставлення до трудової діяльності	0,08	2	0,16	4	Науково-технологічне регулювання	0,26	1	0,26
5	Соціальна мобільність	0,20	3	0,60	5	Розвиток технологій	0,12	2	0,36
Усього		1	–	3,71	Усього		1	–	3,03

Таким чином, аналіз чинників показав, що найістотніший позитивний вплив на діяльність будівельної галузі має орієнтація на соціальне регулювання: демографічна ситуація, якість життя населення, соціальна мобільність та ін.

Однак політичні фактори знаходяться на другому місці за якістю впливу на галузь, а саме фактори: рівень інвестування, посилення податкового натиску на виробників будівельних матеріалів, ступінь впливу держави на галузь [2].

Менш за все впливають технологічна фактори та фактори економіки, а саме: попит та пропозиція, політика держави в сфері НТП, рівень інфляції, рівень цін і заробітних плат та їх співвідношення, вдосконалення технологічного виробництва, рівень безробіття та ін.

Отже, будівельна галузь підпадає під вплив негативних факторів зовнішнього економічного середовища більше за інші, та їх вплив на стан будівельного сектору є значним. Крім того, будівельні підприємства порівняно з підприємствами інших галузей набагато довше стабілізують свій стан після спаду. Це пов'язано з такими особливостями їх функціонування, як: висока ресурсоемність та капіталоемність будівельного виробництва, значна тривалість виробничого циклу, неоднотипність та унікальність будівельної продукції та ін. Таким чином, можна констатувати, що будівництво є безперечно важливою галуззю матеріального виробництва.

Але в останні роки підприємства будівельної галузі не спрямовані на нарощування виробничих потужностей і розширення виробництва. Така тенденція є зрозумілою в умовах загального спаду та підвищеної ризикованості галузі. Пріоритетним напрямом на цей момент є усунення негативних наслідків дії ризиків зовнішнього середовища і стабілізація роботи галузі.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Кирнос В. М. Организация строительства / В. М. Кирнос. – Днепропетровск : Пороги, 2005. – 309 с. 2. Ромасько В. О. Державний контроль у сфері будівництва : адміністративно-правові засади : автор. на здобуття наукового ступеня канд. юрид. наук : 12.00.07 / В. О. Ромасько. – Х., 2010. – 36 с. 3. Економіка будівництва / [В. И. Беспалов, О. Ю. Богатырева, В. В. Бузырев и др. ; под ред. Ю. Ф. Симонова]. – Ростов н/Д. : Феникс, 2009. – 378 с. 4. Матвійчук А. В. Контрольні провадження в галузі будівництва : автор. на здобуття наукового ступеня канд. юрид. наук : 12.00.07 / А. В. Матвійчук. – К., 2010. – 21 с. 5. Статистичний щорічник України за 2009 рік / [за ред. О. Г. Осаулєнка]. – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 567 с.

УДК 336.64

**Ярцева Т. А.**

Студент 4 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Проведено узагальнення методичних підходів до аналізу фінансових ресурсів, розкрито їх зміст з метою визначення достатності формування коштів на підприємствах України, ефективності їх використання та подальшої оптимізації шляхів фінансування господарської діяльності.*



*Аннотация. Проведено обобщение методических подходов к анализу финансовых ресурсов, раскрыто их содержание с целью определения достаточности формирования средств на предприятиях Украины, эффективности их использования и дальнейшей оптимизации путей финансирования хозяйственной деятельности.*

*Annotation. The article is devoted to generalization of methodical approaches to the analysis of financial resources. Their content is studied in order to determine the sufficiency of the funds forming at Ukrainian enterprises, their effectiveness and further optimization of the ways of financing economic activity.*

*Ключові слова: аналіз, власні фінансові ресурси, позикові фінансові ресурси, джерела формування, напрями використання, горизонтальний та вертикальний аналіз, модель Дюпона, рентабельність.*

У сучасних економічних умовах спостерігається значна кількість проблем та негативних впливів на діяльність підприємств як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі їх функціонування. У даному зв'язку перед суб'єктами господарювання гостро постає питання підвищення ефективності використання їх фінансових ресурсів, що виступають ключовою ланкою в формуванні матеріальної складової фінансово-господарської діяльності та забезпечують фінансову базу їх стійкого розвитку.

Аналіз фінансових ресурсів під час їх формування, ефективно розпорядження ними дає підприємству можливість визначити рівень результативності його майбутньої діяльності, а також поліпшити свій фінансовий стан, відповідний рівень фінансової незалежності, стійкості та інвестиційної привабливості. Проведення такого аналізу можливе за умови його ефективної організації, що в свою чергу забезпечується використанням найбільш відповідної методики. Саме тому тема даного дослідження є особливо актуальною для оцінки віддачі задіяних у виробничому процесі фінансових ресурсів.

Метою дослідження є розгляд та узагальнення методичних підходів до аналізу формування та ефективності використання фінансових ресурсів підприємств, а також розкриття їх змісту.

Аналіз літературних джерел з фінансового аналізу суб'єктів господарювання [1 – 4] та методичних рекомендацій до його проведення, які використовуються в практичній діяльності українських підприємств [5; 6], надав можливість стверджувати, що для більшої точності та ефективності подібного аналізу слід виділити такі його напрями, як аналіз формування та аналіз ефективності використання фінансових ресурсів (рисунок).



Рис. Основні напрями аналізу фінансових ресурсів підприємства

Так, аналіз формування фінансових ресурсів характеризує їх структуру, особливості залучення та види джерел, які використовує підприємство в процесі фінансової діяльності. У свою чергу, даний напрям аналізу поділяється на аналіз формування як власних, так і позикових фінансових ресурсів підприємства.

Відповідно до підходу, наведеного у роботі [2], на першому етапі аналізу власних ресурсів вивчається загальний обсяг їх формування, динаміка питомої ваги власних ресурсів у загальному обсязі фінансових ресурсів. Серед основних способів фінансового аналізу на даному етапі виокремлюють вертикальний та горизонтальний методи. У процесі горизонтального аналізу використовують абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту й абсолютне значення одного проценту приросту. Що стосується вертикального (структурного) аналізу, то він передбачає визначення структури підсумкових фінансових показників з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат у цілому.

На другому етапі аналізу розглядаються джерела формування власних фінансових ресурсів. На третьому етапі оцінюється достатність власних фінансових ресурсів.

Процес аналізу формування позикового капіталу підприємства також підрозділяється на декілька етапів. На першому етапі вивчається динаміка загального обсягу залучення позикових фінансових ресурсів.



нансових ресурсів в аналізованому періоді. На цьому етапі також активно застосовуються горизонтальний та вертикальний методи. На другому етапі визначаються основні форми залучення позикових фінансових ресурсів, аналізується в динаміці питома вага сформованого фінансового кредиту, товарного кредиту та поточних зобов'язань. На третьому етапі визначається співвідношення обсягів позикових фінансових ресурсів підприємства, що використовуються ним за періодом їх залучення. Четвертий етап аналізу характеризується вивченням складу конкретних кредиторів підприємства та умов надання ними різних форм фінансового й товарного (комерційного) кредитів. На п'ятому етапі вивчається ефективність використання позикових фінансових ресурсів [2].

На думку автора, до напрямів аналізу формування фінансових ресурсів також слід віднести оцінку їх вартості та аналіз загальної структури капіталу. Щодо оцінки вартості фінансових ресурсів, то вона проводиться шляхом розрахунку таких показників, як: середньозважена вартість капіталу, коефіцієнт вартості власного капіталу та коефіцієнт вартості позикового капіталу.

До показників аналізу загальної структури капіталу, на думку автора, слід віднести: коефіцієнт власного капіталу, коефіцієнт позикового капіталу і коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу [4].

Для аналізу ефективності використання фінансових ресурсів пропонується використовувати такі групи показників:

коефіцієнти рентабельності фінансових ресурсів, а саме рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу, а також рентабельність позикових коштів;

коефіцієнти оборотності фінансових ресурсів, тобто кількість оборотів сукупних фінансових ресурсів, кількість оборотів власного капіталу, кількість оборотів позикового капіталу [4].

Але для оцінки рентабельності фінансових ресурсів окремих показників ефективності використання капіталу недостатньо, оскільки сума капіталу не завжди співпадає з сумою фінансових ресурсів підприємства. Так, серед моделей, які застосовуються найчастіше у практиці зарубіжних компаній, можна виокремити модель Дюпона. Модель була розроблена фірмою "Дюпон" (США) і передбачає розподіл коефіцієнта рентабельності власного капіталу (використаних активів) (Рва) на ряд коефіцієнтів його формування, що складають єдину систему, а саме на коефіцієнт рентабельності реалізації продукції (Ррп) і коефіцієнт оборотності капіталу (Кок) [1].

$$P_{va} = P_{rp} \times K_{ok} \quad (1)$$

Також, з метою проведення інтегрального аналізу ефективності використання власного капіталу підприємства можна застосувати трифакторну модель "Дюпон" [1]:

$$P_{VK} = \frac{ЧП}{VK} = \frac{ЧП}{P} \times \frac{P}{A} \times \frac{A}{VK}, \quad (2)$$

де РВК – рентабельність ВК; ЧП – сума чистого прибутку в аналізованому періоді; ВК – сума власного капіталу підприємства в цьому періоді; А – сума всіх використаних активів підприємства у цьому періоді; Р – загальний об'єм реалізації продукції в цьому періоді.

Досить цікавою є думка вчених ХНЕУ Мішиної С. В. та Мішина О. Ю., які пропонують для визначення ефективності використання розрахунок показника чистої віддачі фінансових ресурсів (ЧВі) [1]:

$$ЧВі = \frac{ЧП}{\Phi_i}, \quad (3)$$

де ЧП – чистий прибуток за звітний період;  $\Phi_i$  – сума фінансових ресурсів і-ого виду на початок звітного періоду.

Цей показник відображує чистий прибуток, отриманий підприємством у звітному періоді на кожну гривню наявних фінансових ресурсів.

Тому даними підходами доцільно доповнити оцінку рентабельності фінансових ресурсів підприємства.

Отже, аналіз фінансових ресурсів підприємства доцільно проводити на основі узагальненого вище комплексного підходу, що включає такі напрями, як аналіз формування фінансових ресурсів та аналіз їх використання. Застосування вказаних напрямів аналізу дозволить кожному окремо взятому підприємству здійснити оцінку поточного стану фінансових ресурсів, виявити сильні й слабкі сторони діяльності суб'єкта господарювання в галузі управління структурою фінансових ресурсів. На цій основі також стане можливим обґрунтування вибору оптимальної структури джерел фінансування підприємства та найкращої з альтернативно можливих комбінацій використання ресурсів з метою підвищення ефективності його діяльності. Усе це, в свою чергу, дозволить підвищити рівень фінансової стійкості та незалежності підприємства, а згодом – його ринкової вартості та конкурентоспроможності.

*Наук. керівн. Берест М. М.*

---

**Література:** 1. Мішина С. В. Методичне забезпечення оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Научно-технический сборник. – 2009. – № 87. – С. 272–277. 2. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк. – М.: Изд. "Омега-Л"; ООО "Эльга", 2011. – 768 с. 3. Цал-Цалко Ю. С. Финансовый анализ: учебник / Ю. С. Цал-Цалко. – К.: Центр учебной литературы, 2008. – 566 с. 4. Литвинюк А. С. Экономический анализ / А. С. Литвинюк. – М.: ЭКСМО, 2009. – 242 с.





5. Методичні рекомендації по виявленню ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій по приховуванню банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства : Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10.2010 р. № 1361) від 26.10.2010 р. № 1361 "Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>. 6. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, затверджені наказом Міністерства фінансів України та Фонду Державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121 і зареєстровані в Міністерстві юстиції України від 08.02.2001 р. за № 121/5312 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

---

**Лимар Д. О.**

УДК [005.52:005.21]:66(477)

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **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. Використовуючи PEST-аналіз розглянуто основні фактори макросередовища, такі, як політика, економіка, соціум і технологія.*

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

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

*Ключові слова: 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 експортноорієнтованих 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 з провідних чинників, що формує основи національної економіки та експортного потенціалу України. Це підкреслюється в працях таких вітчизняних вчених, як: Науменко Р. П., Тарасової Н. В., Н. Якубовського, Савченко А. А., Л. Федулової та ін. [1 – 5].

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

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 розширену матрицю SWOT-аналізу хімічної промисловості України (табл. 1).

Розширена матриця SWOT-аналізу хімічної промисловості України

Середовище		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Середовище	Можливості і загрози	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення товарного асортименту та входження в нові ринки.</li> <li>2. Перспективний внутрішній ринок.</li> <li>3. Технологічна та технічна модернізація виробництв дозволить утримати конкурентні позиції на внутрішньому ринку.</li> <li>4. Залучення передових технологій за рахунок інвестицій.</li> <li>5. Збільшення глибини переробки нафти та нафтопродуктів.</li> <li>6. Зниження залежності від монопольних постачальників енергоресурсів.</li> <li>7. Фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників.</li> <li>8. Митно-тарифні обмеження конкуруючого імпорту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уповільнене посткризове відновлення попиту.</li> <li>2. Висока конкуренція.</li> <li>3. Збільшення на світовому ринку частки компаній-конкурентів, які мають доступ до дешевої сировини (Китай).</li> <li>4. Посилення технічних бар'єрів входження на ринок.</li> <li>5. Обмеженість підтримки сільськогосподарських товаровиробників.</li> <li>6. Нестабільна політична ситуація в країні.</li> <li>7. Підвищення цін на природний газ та цінові коливання на ринку сировини.</li> <li>8. Монополізація виробництва окремих видів продукції.</li> <li>9. Цінова кон'юнктура залежить від валютних коливань</li> </ol>
	Сторони		
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле СiМ	Поле СiЗ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Часткова забезпеченість власною сировиною.</li> <li>2. Відносно стійкі позиції на зовнішньому ринку за умови сприятливої цінової кон'юнктури.</li> <li>3. Зростання обсягів виробництва.</li> <li>4. Висока експортна орієнтація.</li> <li>5. Наявність висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу.</li> <li>6. Великий досвід роботи на вітчизняному та зарубіжному ринках.</li> <li>7. Продукція відповідає міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001.</li> <li>8. Ефективна система контролю якості</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту продукції та її якості за рахунок використання нових технологій.</li> <li>2. Можливість оновлення виробництва за рахунок залучених коштів (кредитних, інвестиційних).</li> <li>3. Вихід на нові ринки збуту за рахунок постійно зростаючих обсягів виробництва.</li> <li>4. Розширення обсягів збуту на внутрішньому ринку за рахунок гнучкої політики цін.</li> <li>5. Збільшення глибини переробки нафти та нафтопродуктів за рахунок оновлення технологій (інвестиційні ресурси, кредитні)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утримання попиту на продукцію підприємства за рахунок гнучкої політики цін.</li> <li>2. Утримання конкурентних позицій за рахунок існуючого іміджу підприємства та його позиції на зовнішньому ринку.</li> <li>3. Підвищення підтримки сільськогосподарських виробників за рахунок введення спеціальних цінових пропозицій.</li> <li>4. Нестійкість позиції на зовнішньому ринку через валютні коливання</li> </ol>
	Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока енерго- та ресурсовитратність.</li> <li>2. Недостатній рівень науково-технічних розробок.</li> <li>3. Сировинна імпортозалежність.</li> <li>4. Застарілість основних фондів.</li> <li>5. Екологічні проблеми виробництва.</li> <li>6. Обмежений товарний асортимент.</li> <li>7. Низька гнучкість цінової політики.</li> <li>8. Невідповідність асортименту попиту на внутрішньому товарному ринку.</li> <li>9. Недостатній рівень інвестицій</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ускладнення збільшення глибини переробки нафти та нафтопродуктів через брак наукових розробок та застарілого обладнання.</li> <li>2. Проблеми з виходом на нові ринки через обмежений товарний асортимент та застаріле обладнання (висока собівартість) → низька гнучкість цінової політики.</li> <li>3. Проблеми з підвищенням попиту на внутрішньому ринку через невідповідність асортименту попиту на внутрішньому товарному ринку.</li> <li>4. Обмеження технологічного оновлення через брак інвестиційних ресурсів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найбільшу загрозу становить зниження конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках через низьку гнучкість цін та обмежений товарний асортимент.</li> <li>2. Нестабільна політична ситуація в Україні щодо Росії негативно впливає на ціну природного газу + висока енерго- та ресурсовитратність + сировинна імпортозалежність → низька гнучкість цін на продукцію та низька конкурентоспроможність</li> </ol>



Виходячи з табл. 1, можна зробити висновок, що серед сильних сторін галузі можна виділити такі: часткова забезпеченість власною сировиною, висока експортна орієнтація, наявність висококваліфікованого інженерно-технічного персоналу, великий досвід роботи на вітчизняному та зарубіжному ринках, відповідність міжнародним стандартам якості та ін.

Серед слабких сторін виділяють: високу енерго- та ресурсовитратність, недостатній рівень науково-технічних розробок, сировинну імпортозалежність, застарілість основних фондів, низьку гнучкість цінової політики, недостатній рівень інвестицій тощо.

Основними загрозами для хімічної галузі виступають високий рівень конкуренції, посилення технічних бар'єрів входження на ринок, залежність від валютних коливань та цінових коливань на сировину тощо.

Виходячи з табл. 1, можна зазначити, що за допомогою сильних сторін та можливостей галузь може зменшити негативний вплив загроз та зміцнити слабкі сторони.

Для більш детального дослідження факторів зовнішнього середовища слід побудувати матрицю PEST-аналізу (табл. 2), за допомогою якої необхідно визначити методом експертних оцінок, який з факторів зовнішнього середовища найбільше впливає на розвиток хімічної промисловості України.

Таблиця 2

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

Політика	Питома вага	Бал	Оцінка	Економіка	Питома вага	Бал	Оцінка
1. Недоліки нормативно-правового регулювання	0,35	1	0,35	1. Невідповідність структурним трансформаціям попиту	0,2	3	0,6
2. Політична нестабільність	0,65	1	0,65	2. Інфраструктурні і ресурсно-сировинні обмеження. Залежність від імпортової сировини	0,3	4	1,2
				3. Недостатня ефективність інвестиційного процесу	0,1	3	0,3
				4. Темп інфляції	0,2	2	0,4
				5. Динаміка валютних курсів	0,2	2	0,4
Усього	1	–	1	Усього	1	–	2,9
Соціум	Питома вага	Бал	Оцінка	Технологія	Питома вага	Бал	Оцінка
1. Кадровий дефіцит	0,3	3	0,9	1. Технологічна відсталість і високий знос основних фондів	0,8	5	4
2. Низький рівень наукових розробок	0,3	3	0,9	2. Низький рівень розвитку українського хімічного машинобудування	0,1	1	0,1
3. Низький рівень умов праці і техніки безпеки	0,4	4	1,6	3. Високий рівень забруднення навколишнього середовища	0,1	3	0,3
Усього	1	–	3,4	Усього	1	–	4,4

Виходячи з табл. 2, можна зробити висновки, що серед політичних факторів визначено такі [1; 2].

1. Недоліки нормативно-правового регулювання: наявність вивізних мит на окремі види хімічної продукції (мінеральні добрива, бутіловий спирт, поліетилен, поліпропілен та ін.), що призводить до зниження конкурентоспроможності з урахуванням діючих та прогнозованих обмежувальних заходів на ринках збуту.

2. Політична нестабільність: урядові конфлікти України і Росії, яка є головним експортером газу в Україну. Через те, що хімічна промисловість є енергоємною, то висока ціна на газ значно підвищує собівартість продукції і знижує конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

Економічні фактори [1 – 5]:

1. Невідповідність структурним трансформаціям попиту: товарна структура виробництва сформувалася на початку 1990-х років і на даному етапі розвитку меншою мірою відповідає сучасній структурі попиту як зовнішнього, так і внутрішнього ринку. До цього слід додати, що істотна частина хімічного обладнання, що залишилася з часів СРСР, виробляє продукцію, яка не відповідає міжнародним стандартам.

2. Інфраструктурні і ресурсно-сировинні обмеження. Залежність від імпортової сировини: сталий розвиток хімічного комплексу неможливий без його забезпечення вуглеводневим сировиною, на базі якого виробляється до 80 % продукції галузі. Для виробництва хімічної продукції необхідна нафта, природний газ і газовий конденсат, що ввозяться в Україну і тим самим обмежують масштаби виробництва.



3. Недостатня ефективність інвестиційного процесу обумовлюється наявністю таких характеристик для інвестиційних проектів в об'єкти хімічного комплексу:

висока капіталомісткість і тривалий період окупності (5 – 8 і більше років);

високі екологічні ризики як через характер самих об'єктів, так і у зв'язку з перспективою посилення вимог до рівня екологічної безпеки самого виробництва і продукції;

високі інфраструктурні та сировинні ризики, пов'язані з дефіцитом необхідних потужностей і слабким розвитком інфраструктури.

4. Темп інфляції: зростання цін, у тому числі і на енергоресурси, значно збільшує ціну продукції, тому що вона є енергоємною.

5. Динаміка валютних курсів: хімічна промисловість є експортно-орієнтованою галуззю, тому зміна валютних курсів безпосередньо впливає на прибутковість підприємства.

Соціальні фактори [4; 5]:

1. Кадровий дефіцит: протягом тривалого часу використовувався кадровий резерв кваліфікованих робітників та інженерно-технічних фахівців, сформований ще за часів СРСР. Також відбулося скорочення кількісного та якісного складу наукових співробітників у галузевих наукових і проектно-конструкторських організаціях. Спостерігається явне старіння кадрів, що викликано відсутністю у більшості наукових організацій умов для залучення та закріплення молодих фахівців.

2. Низький рівень науково-технічних розробок: на сьогоднішній день існує розрив між об'єктивними потребами промислових підприємств у сучасних науково-дослідних розробках і пропозиціями науково-дослідних і проектно-конструкторських організацій, що головним чином обумовлено відсутністю фінансування.

3. Низький рівень умов праці і техніки безпеки: робота на хімічному підприємстві може бути шкідливою і небезпечною для здоров'я, що обумовлюється специфікою виробництва. Також є випадки виробничого травматизму і професійних захворювань, збільшується частка працівників, що працюють в умовах впливу підвищеного рівня шуму, запиленості та загазованості.

Технологічні чинники [2; 5]:

1. Технологічна відсталість і високий знос основних фондів: спостерігається високий ступінь фізичного і морального зносу основного технологічного обладнання, спеціальних транспортних засобів та інших об'єктів.

2. Низький рівень розвитку українського хімічного машинобудування: основна частина виробленого вітчизняного обладнання не відповідає сучасним вимогам якості, не має охоронних документів, сертифікатів безпеки, систем сервісу та експлуатаційного обслуговування. Без технічного переозброєння підприємств хімічного комплексу на базі сучасного технологічного устаткування неможлива переорієнтація галузі в бік глибокої переробки сировинних ресурсів. А імпортні технології є дорогими і часто недосяжними для вітчизняних підприємств.

3. Високий рівень забруднення навколишнього середовища: хімічний комплекс є значним джерелом забруднення навколишнього середовища. За валовими викидами шкідливих речовин в атмосферу він займає десяте місце серед галузей промисловості, за скидами стічних вод у природні поверхневі водойми – друге місце (після електроенергетики). Важливу роль у такій негативній статистиці відіграє застаріле обладнання, яке не відповідає екологічним стандартам.

Таким чином, проведений PEST-аналіз факторів макросередовища хімічної промисловості України (табл. 2) дозволяє зробити висновок, що найбільш впливовими факторами зовнішнього середовища для підприємств хімічної промисловості є техніко-технологічні. Значущість даних факторів обумовлена високою енергоємністю і складністю виробництва, високим зносом устаткування з одного боку, і низьким рівнем упровадження нових технологій та модернізації обладнання з іншого. Однак даними факторами підприємство може управляти, поступово модернізуючи обладнання. Через це вони мають високі бали. Найменш впливовими для галузі є політичні чинники, тому що цими факторами підприємство не може керувати. Також слід зазначити високу роль соціально-демографічних чинників, які є другими за значущістю, тому що хімічне виробництво є наукомістким. А на сьогоднішній день, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів і наукових розробок. Також до даних факторів належать умови праці, які в хімічній промисловості є низькими та частково шкідливими. Тому дані фактори істотно впливають на розвиток підприємств хімічної галузі. Економічні фактори займають третє місце за рівнем впливу не тому, що вони недостатньо впливають на діяльність підприємства, а тому, що підприємство самостійно не може керувати даними факторами. Однак підприємства можуть їх урахувати і пристосовуватися до них.

Спираючись на проведений стратегічний аналіз розвитку хімічної промисловості України, можна зробити такі висновки: в діяльності виробників хімічної подовжують 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 цьому зв'язку, 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).  
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).



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.rus-nauka.com/8\\_nmiv\\_2012/economics/3\\_103957.doc.htm](http://www.rus-nauka.com/8_nmiv_2012/economics/3_103957.doc.htm). 5. Федулова Л. Перспективы инновационно-технологического развития промышленности Украины / Л. Федулова // 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.

---

**Горова О. О.**

УДК 658.15:[005.52:005.21]

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ В МАТРИЦІ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ**

*Анотація. Здійснено ідентифікацію стадії фінансового розвитку підприємства на основі визначення його позиції у матриці фінансових стратегій. Проаналізовано можливі варіанти зміни фінансової рівноваги та надано рекомендації щодо формування оптимальної фінансової стратегії підприємства.*

*Аннотация. Осуществлена идентификация стадии финансового развития предприятия на основе определения его позиции в матрице финансовых стратегий. Проанализированы возможные варианты изменения финансового равновесия и даны рекомендации для формирования оптимальной финансовой стратегии предприятия.*

*Annotation. The stage of financial development of an enterprise was identified on the basis of the determination of its position in the matrix of financial strategies. The possible options for changes in the financial balance were analyzed and the recommendations on the formation of optimal financial strategy were formulated.*

*Ключові слова: стадія фінансового розвитку, фінансова стратегія, фінансова рівновага, матриця фінансових стратегій Франшона – Романа.*

Основною метою діяльності підприємства є максимізація його ринкової вартості та підвищення рівня добробуту його власників. Необхідною умовою для досягнення даної мети є розробка та постійне коригування довгострокового фінансового плану розвитку підприємства, тобто його фінансової стратегії. Фінансова стратегія є однією з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку її фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом вибору найбільш ефективних шляхів досягнення фінансових цілей, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [1].

Питання розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства висвітлено у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Бланк І. А., Іванюта С. М., М. Портер, Бутиріна В. М., І. Ансофф, Гриньов А. В., Ткачук І. Г. та ін. [1 – 7]. Проте деякі аспекти, зокрема ідентифікація стадії фінансового розвитку як підґрунтя для вибору оптимальної фінансової стратегії, є недостатньо дослідженими.

Метою даної статті є визначення стадії фінансового розвитку підприємства деревообробної галузі, оцінка наявних стратегічних альтернатив на основі матриці Франшона – Романа та надання рекомендацій щодо формування оптимальної фінансової стратегії з урахуванням галузевого аспекту.

Матриця фінансових стратегій (фінансової рівноваги), розроблена французькими вченими Ж. Франшоном та І. Романе, є одним із найбільш ефективних методичних підходів до визначення стадії фінансового розвитку підприємства та оцінки альтернативних варіантів подальшої зміни його фінансового стану.

Для визначення позиції підприємства у матриці фінансових стратегій необхідно обчислити ключові показники: результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, результат фінансово-господарської діяльності.

---

© Горова О. О., 2013

IIО

"Управління розвитком", №18(158)2013





Результат господарської діяльності (РГД) є сумою коштів, яка залишається у розпорядженні підприємства після фінансування виробничого розвитку. Якщо РГД є додатним, то підприємство забезпечує реалізацію принципу самофінансування свого розвитку, від'ємним – підприємство залуцає позикові ресурси для фінансування своїх виробничих потреб, оскільки власних ресурсів для цього не вистачає. РГД визначається за формулою 1.

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

де БР – бруто-результат від експлуатації інвестицій;  
 $\Delta\text{ФЕП}$  – зміна фінансово-експлуатаційних потреб;  
 $\Delta\text{ОФ}$  – зміна первісної вартості основних фондів за звітний період;  
 ІД – інші доходи.

Результат фінансової діяльності (РФД) є зміною обсягу заборгованості підприємства, скориговану на обсяг фінансових витрат (відсотків за кредит), дивідендних та податкових виплат. Додатне значення РФД свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів, незважаючи на їх платність, від'ємне – підприємство зменшує обсяг позикових джерел фінансування, знижуючи при цьому ефективність політики щодо формування структури капіталу підприємства, якщо рівень залучення позикових ресурсів є надмірним або кредитні ресурси не є доступними. РФД визначається за формулою 2.

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

де  $\Delta\text{ПК}$  – 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) обчислюється як сума результатів господарської та фінансової діяльності підприємства. РФГД дає змогу оцінити обсяг "вільних" грошових коштів підприємства після фінансування ним усіх витрат та виробничого розвитку. Додатне значення РФГД свідчить про наявність у підприємства вільних грошових коштів для фінансування інших напрямів діяльності, від'ємне – про нестачу вільних грошових коштів, що може призвести до ліквідних ускладнень або скорочення можливостей підприємства.

На основі значень описаних показників здійснюється позиціонування підприємства у матриці фінансових стратегій Франсона – Романа, вигляд якої наведено в табл. 1.

Таблиця 1

#### Матриця фінансових стратегій (фінансової рівноваги) Франсона – Романа

Значення показників	РФД < 0 (гальмування)	РФД → 0 (стабілізація)	РФД > 0 (зростання)
РГД > 0 (повільне зростання)	1 (РФГД → 0) "Батько родини"	4 (РФГД > 0) "Рантьє"	6 (РФГД >> 0) "Холдинг"
РГД → 0 (оптимальне зростання)	7 (РФГД < 0) "Епізодичний дефіцит"	2 (РФГД → 0) "Стийка рівновага"	5 (РФГД > 0) "Атака"
РГД < 0 (форсоване зростання)	9 (РФГД << 0) "Криза"	8 (РФГД < 0) "Дилема"	3 (РФГД → 0) "Нестійка рівновага"

Як видно з табл. 1, 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. Детальний опис квадрантів матриці та можливі альтернативи зміни стану фінансової рівноваги у кожному випадку представлено у табл. 2.

Таблиця 2

#### Характеристика квадрантів матриці Франсона – Романа

№	Позиції	Характеристика	Можливість переходу
1	2	3	4
1	Рівновага на підприємстві	Ефективна господарська діяльність, наявність умов для самофінансування та розвитку, зменшення заборгованості за рахунок позитивного фінансового результату від господарської діяльності	4, 2, 7

1	2	3	4
2		Стала фінансова стійкість підприємства. Власних коштів достатньо для виробничого фінансування розвитку. Обсяги заборгованості практично не змінюються або змінюються лише в міру фінансових. Структура джерел фінансування оптимальна, планові обсяги діяльності повністю забезпечені фінансовими ресурсами	1, 3, 5, 7, 4, 6
3		Забезпечення збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості, існують передумови для виникнення кризи	8, 2, 5
4	Успіх (збільшення ліквідних коштів)	Існують вільні кошти для здійснення проектів при використанні позикового капіталу	1, 2, 7
5		Посилення можливості активної експансії, виробничі потреби повністю забезпечуються власними фінансовими ресурсами	2, 6, 8
6		Фінансування не лише власного розвитку, а й створення дочірніх підприємств, сприяння залученню додаткових кредитів. Наявні всі можливості для подальшого ефективного розвитку	4, 5
7	Дефіцит ліквідних коштів	Дефіцит ліквідних коштів через розрив між термінами надходження і витрачання коштів	2, 8, 9
8		Дефіцит коштів пов'язаний зі зниженням рівня економічної прибутковості	7, 9
9		Кризовий стан підприємства, необхідність згорання інвестицій, потреба у фінансовій підтримці	7, 8

Слід ідентифікувати стадію фінансового розвитку та визначити можливі варіанти її зміни у майбутніх періодах для ТОВ "ОДЕК" Україна – підприємства деревообробної галузі, що займається виробництвом фанери клеєної, яка реалізується як на внутрішньому ринку, так і закордоном. Значення ключових показників для оцінки рівня фінансової рівноваги ТОВ "ОДЕК" Україна за аналізований період (2009 – 2012 роки) наведено на рисунку.

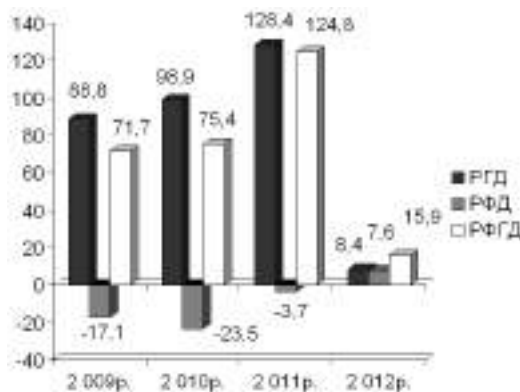


Рис. Показники матриці фінансових стратегій ТОВ "ОДЕК" Україна за 2009 – 2012 роки, млн грн

На основі розрахованих значень ключових показників потрібно здійснити позиціонування ТОВ "ОДЕК" Україна у матриці фінансових стратегій. При цьому варто зазначити, що інтерпретація отриманих результатів не відповідає чітко математичним законам, є більш логічною, ніж математичною. Тобто для оцінки показника як нульового допускаються відхилення від нульової позначки у сторону як збільшення, так і зменшення за умови незначної вагомості розрахованого значення для конкретного підприємства з урахуванням масштабів його діяльності.

Позиціонування досліджуваного підприємства представлено у табл. 3.

Таблиця 3

**Позиціонування ТОВ "ОДЕК" Україна у матриці фінансових стратегій у 2009 – 2012 роках**

Показники	РФД < 0	РФД → 0	РФД > 0
РГД > 0	1	4 	6
РГД → 0	7	2	5
РГД < 0	9	8	3



Як видно з табл. 3, протягом 2009 – 2011 років позиція ТОВ "ОДЕК" Україна у матриці фінансових стратегій відповідала квадранту 4 "Рантьє", тобто у розпорядженні підприємства були вільні кошти для реалізації проектів при використанні позикового капіталу. При цьому варто звернути увагу на динаміку ключових показників та зміну позиції підприємства в межах квадранта. З табл. 3 видно, що тенденція зміни результату від господарської діяльності є позитивною, тобто можна стверджувати, що керівництво підприємства надає перевагу використанню власних коштів для фінансування його розвитку, тобто дотримується принципу самофінансування. Обсяг результату від фінансової діяльності є близьким до нуля, тобто позикові кошти для фінансування розвитку підприємства практично не залучалися, що також можна пояснити їх недоступністю через високий рівень вартості кредитних ресурсів. У такій ситуації спостерігається мінімізація рівня фінансової залежності підприємства, що в загальному випадку позитивно характеризує стан підприємства з точки зору обмеження відсоткового ризику та ризику втрати фінансової стабільності. З іншого боку, за мінімального залучення позикових коштів, відповідно до ефекту фінансового важеля, зменшується рентабельність власних коштів, тобто в такій ситуації ефективність політики управління структурою капіталу підприємства значно знижується. Тому подальша відмова від використання позикових ресурсів була б необґрунтованою. Якби керівництво підприємства все-таки продовжувало прийнятний курс на зменшення частки позикових коштів за рахунок подальшого зростання результату від господарської діяльності, у 2012 році позиція підприємства у матриці фінансових стратегій відповідала б квадранту 1 "Батько родини", що характеризується фінансовою рівновагою, тобто компенсацією від'ємного результату фінансової діяльності за рахунок додатного результату господарської діяльності. Проте, як зазначалося, відмова від позикових ресурсів цілком очевидно могла стати причиною зменшення результату від господарської діяльності через розрив між термінами надходження та витрачання коштів, у такому випадку у 2012 році підприємство потрапило б до квадранту 7 "Епізодичний дефіцит".

Проте, як видно з табл. 3, у 2012 році позиція ТОВ "ОДЕК" Україна у матриці фінансових стратегій відповідає квадранту 2 "Стійка рівновага", чого було досягнуто саме за рахунок залучення позикових ресурсів та збільшення результату від фінансової діяльності (рисунк), при цьому результат від господарської діяльності коливається в логічному діапазоні нульової позначки, різке його зменшення пов'язано головним чином із різким падінням обсягу інших операційних доходів (із 119,5 млн грн у 2011 році до 23,2 млн грн у 2012 році). Оскільки за своєю сутністю інші операційні доходи не є систематичним джерелом надходжень, то можна стверджувати, що зміна позиції підприємства у 2012 році є закономірною та відображає його реальний рівноважний фінансовий стан.

Позиція, яку займає підприємство у 2012 році, має найбільшу кількість варіантів зміни, які відповідають квадрантам 1, 3, 4, 5, 6, 7. Позиції у квадрантах 4, 5, 6 характеризуються як успішні, що пояснюється постійним збільшенням обсягу ліквідних коштів. Для переходу до квадрантів 5 та 6 необхідною умовою є значне зростання позикового капіталу, що не є цілком можливим та доцільним за сучасного стану ринку кредитних ресурсів. Для переходу до квадранта 4 достатньою умовою є повернення до обсягів результату господарської діяльності попередніх аналізованих років. Перехід до квадранта 7 матиме місце у випадку подальшої відмови від використання позикових коштів у наявних обсягах при незмінному результаті від господарської діяльності та засвідчить дефіцит ліквідних коштів. Зміна позиції підприємства у межах діагоналі матриці не призведе до розбалансування фінансових потреб та можливостей, проте перехід до квадранта 1 засвідчить незначне зростання обсягу власних ресурсів для фінансування розвитку при мінімізації використання позикового капіталу, до квадранта 3 – про послаблення рівноваги за рахунок значного залучення позикових коштів при відсутності власних.

З урахуванням аналізу, який здійснено, можна зробити висновок про пріоритетність для ТОВ "ОДЕК" Україна можливості повернення позиції, що відповідає квадранту 4 "Батько сімейства", оскільки вона не вимагає залучення надмірного обсягу позикових коштів, що є дорогими та ризикованими, а також забезпечується зростанням результату господарської діяльності до потенційно можливого значення. Для прискорення досягнення поставленої мети з урахуванням галузевої специфіки та особливостей функціонування підприємства на даному етапі його розвитку можна надати такі рекомендації:

для скорочення обсягу витрат за рахунок зменшення собівартості продукції частково відмовитись від використання імпортованої деревної сировини на користь вітчизняної;

для збільшення обсягу вхідних грошових потоків за рахунок інших операційних доходів та одночасної оптимізації структури розміщення оборотного капіталу у сприятливі моменти здійснювати продаж низьколіквідних оборотних засобів – виробничих запасів у частині фансировини, що закуповується великими партіями та користується попитом з боку інших підприємств галузі з огляду на ускладнення процесу її отримання в Україні, а також фанерних олівців та інших відходів виробництва фанери, які використовуються підприємствами інших галузей як сировина;

з огляду на значні обсяги дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію, що негативно впливає на рівень платоспроможності підприємства, необхідно здійснити її переведення в більш ліквідну форму активів – грошові кошти, для чого можливо користуватись послугою факторингу для мінімізації ризику неплатежів та забезпечення миттєвої ліквідності.

Реалізація запропонованої системи заходів для досягнення бажаного фінансового стану дасть змогу ТОВ "ОДЕК" Україна подолати наявні дестабілізуючі явища в його діяльності, забезпечить підвищення рівня ліквідності і платоспроможності підприємства, а також ефективності його господарської діяльності без надмірного зростання залежності від зовнішніх фінансових джерел.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Бутиріна, В. А. Верещаєва. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlnt](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlnt)



/21\_7/177\_Vut.pdf. 2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ельга, 2006. – 520 с. 3. Иванюта С. М. Антикризове управління : [навч. посібн.] / С. М. Иванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с. 4. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 464 с. 5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1998. – 519 с. 6. Гриньов А. В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А. В. Гриньов, О. М. Ястремська // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121–128. 7. Ткачук І. Г. Формування фінансової стратегії в системі управління підприємством / І. Г. Ткачук // Вісник ЖДТУ. – 2008. – № 2. – С. 301–304.

---

**Біляєва О. П.**

УДК 336.774:005.334:[005.52:005.33]

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ РИЗИКАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Досліджено значення стратегічного планування в діяльності банківської установи. Визначено сильні та слабкі сторони банківської установи, а також визначено фактори макросередовища, які становлять можливості та загрози для управління кредитними ризиками в ПАТ "Банк "Фінанси та кредит".*

*Аннотация. Исследовано значение стратегического планирования в деятельности банковского учреждения. Определены сильные и слабые стороны банковского учреждения, а также факторы макросреды, которые представляют возможности и угрозы для управления кредитными рисками в ПАО "Банк "Финансы и кредит".*

*Annotation. The article deals with the value of the strategic planning in the activity of a bank establishment. Strong and weak sides of a bank establishment are revealed and factors of macroenvironment which present opportunities and threats for credit risk management in the PJSC "Bank "Finance and credit".*

*Ключові слова: стратегія управління кредитними ризиками, сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози, матриця SWOT-аналізу.*

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. Метод SWOT-аналізу був заснований на структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції розвитку. Сьогодні він використовується в більш широкому сенсі – для розробки стратегій на будь-яких підприємствах. Але залишається проблемою формування стратегій на основі даного методу саме в банківському секторі.

Дослідженням проблем формування банківських стратегій займалися такі вчені, як: Міщенко А. П., Штейн О. І. та ін. [1; 2].

Метою даної статті є визначення слабких та сильних сторін ПАТ "Банк "Фінанси та кредит", його можливостей та загроз і формування на основі цих даних стратегій управління кредитними ризиками даного банку.

Сучасна концепція управління кредитними ризиками – це концепція стратегічного управління. У методологічному аспекті теорія стратегічного управління кредитними ризиками ґрунтується на системному підході до аналізу економічних процесів і властивостях цілеспрямованих систем, які саморозвиваються.

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 та ендогенних чинників, які

---

© Біляєва О. П., 2013

впливають на кредитні ризики, стратегічне планування, механізм зв'язування тактичних і стратегічних рішень, інтегрований контроль за ходом реалізації цих рішень і можливість їх своєчасного коригування [3].

Розробка стратегії управління кредитними ризиками банку здійснюється в стратегічному плануванні діяльності банку. Під плануванням розуміється визначення пріоритетів у подальшому розвитку банку на підставі аналітичного опрацювання інформації про стан і динаміку умов ринкового банківського середовища. Слід зауважити, що процес планування не є звичайною послідовністю дій. Стратегічне планування банку – це система передбачення майбутніх тенденцій, встановлення мети і визначення стратегії та політики щодо її досягнення [3, с. 97].

У якості об'єкта SWOT-аналізу обране ПАТ "Банк "Фінанси та кредит". Це універсальний банк, який працює на фінансовому ринку України з 1990 року та надає великий спектр фінансових послуг своїм клієнтам. За класифікацією НБУ банк входить до першої групи банків.

У табл. 1 наведено матрицю SWOT-аналізу для ПАТ "Банк "Фінанси та кредит".

Таблиця 1

**Матриця SWOT-аналізу для ПАТ "Банк "Фінанси та кредит"**

S (strength) – сильні сторони	W (weaknesses) – слабкі сторони
1. Великий досвід роботи на фінансовому ринку України	1. Підвищення рівня кредитних ризиків
2. Збільшення кількості банківських послуг	2. Збитковість діяльності
3. Передові інформаційні технології	3. Недостатність ведення зовнішньо-економічної діяльності
4. Розширення регіональної мережі інфраструктури банку	4. Низький рівень введення в діяльність інновацій
5. Свочасність реагування на зміни навколишнього середовища	
O (opportunities) – Можливості	T (threats) – Загрози
1. залучення нових клієнтів	1. Вихід на ринок нових конкурентів
2. Підвищення рейтингових позицій банку	2. Нестабільність розвитку економіки
3. Розробка нових банківських продуктів	3. Зміни в податковому законодавстві
4. Підвищення кваліфікації персоналу	4. Зміни в законодавстві, яке регулює банківську діяльність (у першу чергу кредитну діяльність)
5. Збільшення частки ринку	5. Зниження попиту на деякі види банківських послуг
6. Підвищення якості кредитного портфеля банку	
7. Розповсюдження системи електронних технологій	

Таким чином, визначивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для діяльності банку, можна сформулювати альтернативні варіанти стратегій управління кредитними ризиками для ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" залежно від комбінацій факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Матриця стратегій управління кредитними ризиками для ПАТ "Банк "Фінанси та кредит"**

Сторони	Можливості	Загрози
Слабкі	Стратегія ліквідації слабких сторін за допомогою можливостей	Стратегія, спрямована на усунення слабких сторін із метою мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз
	Стратегія спрямована на мінімізацію рівня кредитних ризиків за допомогою залучення нових програмних продуктів оцінки кредитоспроможності позичальника та диверсифікації кредитного портфеля	Стратегія спрямована на підвищення ефективності ведення діяльності за рахунок підвищення якості кредитного портфеля шляхом зниження рівня проблемних кредитів та утримання сегменту ринку
Сильні	Стратегія спрямована на використання існуючих можливостей за рахунок сильних сторін банку	Стратегія захисту від загроз за рахунок сильних сторін
	Стратегія спрямована на формування кредитного портфеля за рахунок залучення нових перевірених клієнтів та утримання старих, а також за допомогою підвищення кваліфікації персоналу з ризик-менеджменту	Стратегія спрямована на мінімізацію кредитних ризиків шляхом формування кредитного портфеля з низьким ступенем ризику та постійного контролю за проблемними активами





Таким чином, SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Матриця SWOT для ПАТ "Банк "Фінанси та кредит" дозволить менеджменту формувати загальний перелік стратегій банку з урахуванням їх особливостей. Також необхідно враховувати той факт, що для того, щоб обґрунтувати концепцію стратегії розвитку комерційного банку й обраний спосіб збільшення капіталізації банку, необхідно провести оцінку ефективності стратегії з точки зору розв'язуваних проблем за допомогою кількісних показників.

Таким чином, сучасні концептуальні питання управління кредитними ризиками можуть розглядатися тільки через призму стратегічного управління, при якому ризикові кредитні стратегії – домінуючий, атрибутивний елемент системи банківських стратегій.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Мищенко А. П. Стратегическое управление : учебн. пособ. / А. П. Мищенко. – Днепропетровск : Изд. ДУЭП, 2007. – 332 с. 2. Штейн О. І. Стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг / О. І. Штейн. – К. : Київський національний економічний ун-т, 2008. – 191 с. 3. Внукова Н. М. Управління ризиками кредитування в банку [Електронний ресурс] / Н. М. Внукова. – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pprbsu/2010\\_30/11\\_39\\_08.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2010_30/11_39_08.pdf). 4. Кравченко Г. М. Реалізація стратегічного планування в банківських установах України на онові swot-аналізу / Г. М. Кравченко // Управління розвитком. – 2012. – № 16. – С. 97.

---

**Зелінський Р. Л.**

УДК 338+658.14

Студент 4 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ВИЗНАЧЕННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ**

*Анотація. Використано метод таксономічного аналізу з метою визначення інтегрального показника рівня фінансової безпеки підприємства та аналізу основних факторів, що на нього впливають, з подальшою розробкою практичних рекомендацій щодо підвищення його рівня.*

*Аннотация. Использован метод таксономического анализа с целью определения интегрального показателя уровня финансовой безопасности предприятия и анализа основных факторов, которые на него влияют, с последующей разработкой практических рекомендаций по повышению его уровня.*

*Annotation. This method of taxonomic analysis was used to determine the integral indicator of the level of financial security of the enterprise and to make the analysis of the major factors that affect it with subsequent development of practical recommendations to improve its level.*

*Ключові слова: метод таксономічного аналізу; інтегральний показник рівня фінансової безпеки підприємства; стимулятор; дестимулятор; причини зниження рівня фінансової безпеки.*

Умови функціонування підприємств у сучасних умовах розвитку економіки України є дуже динамічними. Зважаючи на це, необхідним є отримання єдиного результату про рівень фінансової безпеки аналізованого підприємства за допомогою використання одного з методів редукції даних – методу таксономічного аналізу.

Слід зазначити, що означений метод редукції даних запропонував В. Плюта [1], він визначав таксономію як науку про правила упорядкування, яка дозволяє здійснювати редукцію ознак та отримувати інтегральний показник розвитку певного явища.

Переваги методу таксономії виражені такими позиціями: спеціально орієнтований на дослідження об'єктів, що характеризуються великою кількістю різномірних параметрів; допомагає "згорнути" багатовимірний статистичний матеріал у часі та просторі у єдину кількісну характеристику; дозволяє вирішити проблему упорядкування багатомірних об'єктів або процесів щодо заданого нормативного вектора-еталона; підкреслює наявність або відсутність однорідності у сукупності, що досліджується [2].

---

© Зелінський Р. Л., 2013

Слід оцінити динаміку рівня фінансової безпеки підприємства, використовуючи узагальнюючий показник. Необхідно побудувати інтегральну оцінку рівня фінансової безпеки (розрахунки проводяться на прикладі комунального підприємства "Харківські теплові мережі" в динаміці. Вихідні дані наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Вихідні дані для визначення інтегральної оцінки рівня фінансової безпеки  
КП "Харківські теплові мережі"**

Періоди Показники	2010 рік				2011 рік				2012 рік			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,86	0,84	0,82	0,81	0,79	0,72	0,67	0,63	0,65	0,71	0,76	0,77
Коефіцієнт автономії	0,19	0,17	0,15	0,14	0,1	0,002	-0,02	-0,06	-0,01	0,01	0,06	0,07
Коефіцієнт фінансового ризику	12,4	8,64	7,5	6,2	2,56	-1,56	-9,58	-18,88	-12,68	-1,17	4,52	13,21
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,12	0,1	0,08	0,04	0,02	-0,02	-0,5	-0,76	-0,48	-0,24	0,01	0,22
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,85	0,89	0,91	0,96	1,12	1,34	1,48	1,76	1,25	1,16	0,89	0,78
Коефіцієнт рентабельності майна	0,65	0,32	0,12	-0,08	-0,12	-0,14	-0,17	-0,19	-0,07	-0,02	0,05	0,11
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,22	-0,36	-0,4	-0,44	-0,89	-1,89	-3,58	-5,08	-3,25	1,27	5,89	7,62
Коефіцієнт оборотності активів	1,89	1,65	1,36	1,13	1,11	1,09	1,05	1,02	1,03	1,05	1,07	1,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,56	5,01	5,67	5,93	6,59	15,5	22,69	27,48	35,78	50,5	61,29	71,57
Коефіцієнт оборотності основних фондів	5,06	4,59	4,23	4,08	3,84	3,72	6,39	3,63	3,98	4,02	4,05	4,09
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,13	1,89	1,72	1,61	1,59	1,53	1,51	1,49	1,51	1,53	1,55	1,56

Варто зазначити, що визначення таксономічного показника відбувається в ряд етапів.

Першим етапом є побудова матриці спостережень. Елементи матриці – це показники, виражені в спеціальних ознаках в одиницях виміру.

Наступним етапом визначення таксономічного показника є стандартизація елементів матриці спостережень, яка проводиться з метою акцентування уваги на значному діапазоні відхилень вихідних даних.

Слід стандартизувати показники за такою формулою [2]:

$$Z_i = \frac{X_i}{\bar{X}_i}, \quad (1)$$

де  $Z_i$  – стандартизоване значення показника  $i$ ;

$X_i$  – значення показника  $i$  в матриці спостережень;

$\bar{X}_i$  – середнє значення показника  $i$ .

Далі слід побудувати матрицю стандартизованих значень (табл. 2).

Матриця стандартизованих значень

Z	1,50	1,14	2,78	13,33	1,02	0,76	16,96	-1,98	1,56	0,18	1,24	1,30
	0,75	1,12	2,49	9,29	0,85	0,80	8,35	-3,25	1,36	0,19	1,12	1,16
	0,75	1,09	2,20	8,06	0,68	0,82	3,13	-3,61	1,12	0,22	1,04	1,05
	0,75	1,08	2,05	6,67	0,34	0,86	-2,09	-3,97	0,93	0,23	1,00	0,98
	1,50	1,05	1,46	2,75	0,17	1,00	-3,13	-8,03	0,92	0,25	0,94	0,97
	0,75	0,96	0,29	-1,68	-0,17	1,20	-3,65	-17,05	0,90	0,59	0,91	0,94
	0,75	0,89	-0,29	-10,30	-4,26	1,33	-4,43	-32,30	0,87	0,87	0,90	0,92
	0,75	0,84	-0,88	-20,30	-6,47	1,58	-4,96	-45,83	0,84	1,05	0,89	0,91
	0,75	0,86	-0,15	-13,63	-4,09	1,12	-1,83	-29,32	0,85	1,37	0,98	0,92
	0,75	0,94	0,15	-1,26	-2,04	1,04	-0,52	11,46	0,87	1,94	0,98	0,94
	1,50	1,01	0,88	4,86	0,09	0,80	1,30	53,14	0,88	2,35	0,99	0,95
	1,50	1,02	1,02	14,20	1,87	0,70	2,87	68,75	0,89	2,75	1,00	0,95

Наступним етапом є проведення диференціації ознак (розділення всіх змінних на стимулятори та дестимулятори). Ознаки, які надають позитивний (стимулюючий) вплив на загальний рівень розвитку об'єкта, називаються стимуляторами, а ознаки, що уповільнюють розвиток підприємства, – дестимуляторами.

До стимуляторів слід віднести коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел, коефіцієнт рентабельності майна, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності основних фондів, коефіцієнт оборотності оборотних активів. При зростанні даних показників відбувається підвищення рівня платоспроможності, ліквідності, ділової активності, рентабельності підприємства, що, знову ж таки, позитивно впливає і на фінансову безпеку. До дестимуляторів треба віднести коефіцієнт фінансового ризику та коефіцієнт довгострокового залучення коштів, оскільки зростання даних показників негативно впливає на рівень фінансової безпеки підприємства.

Поділ ознак на стимулятори та дестимулятори – основа для побудови вектора-еталона. Елементи цього вектора мають координати та формуються зі значень показників за формулою:

$$\begin{cases} X_{oi} = \max x_{ij} \text{ (стимулятор)} \\ X_{oi} = \min x_{ij} \text{ (дестимулятор)} \end{cases} \quad (2)$$

Таким чином, для КП "Харківські теплові мережі" вектор-еталон має координати:

$$P_o = (1,5; 1,14; 2,78; -20,3; -6,47; 1,58; 16,96; 68,75; 1,56; 2,75; 1,24; 1,3)$$

Далі необхідно здійснити визначення відстані між елементами матриці і вектором-еталоном. Ця відстань розраховується за формулою [2]:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2}, \quad (3)$$

де  $z_{ij}$  – стандартизоване значення j-того показника у період i;

$z_{0j}$  – стандартизоване значення j-того показника у векторі-еталоні.

Заключним етапом є розрахунок коефіцієнта таксономії за роками (інтегральна оцінка фінансової безпеки підприємства з урахуванням вибраних показників) (табл. 3).

Для цього потрібно використовувати такі формули [2]:

$$\bar{C}_o = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0}. \quad (4)$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_o)^2}. \quad (5)$$

$$C_o = \bar{C}_o + 2S_o. \quad (6)$$

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0} \quad (7)$$

$$K_i = 1 - d_i \quad (8)$$

Таблиця 3

Значення показників при визначенні коефіцієнта таксономії

Період	$C_{\frac{i}{o}}$	$\overline{C_o}$	$S_o$	$C_o$	$d_i$	$K_i$
I кв. 2010 року	78,33	78,89	23,38	125,66	0,63	0,37
II кв. 2010 року	78,71				0,63	0,37
III кв. 2010 року	79,32				0,63	0,37
IV кв. 2010 року	80,21				0,64	0,36
I кв. 2011 року	82,97				0,66	0,34
II кв. 2011 року	90,48				0,72	0,28
III кв. 2011 року	103,87				0,83	0,17
IV кв. 2011 року	116,74				0,93	0,07
I кв. 2012 року	100,17				0,8	0,2
II кв. 2012 року	63,08				0,5	0,5
III кв. 2012 року	34,2				0,27	0,73
IV кв. 2012 року	28,25				0,3	0,7

Треба відобразити графічно динаміку інтегрального показника фінансової безпеки підприємства (рисунок).

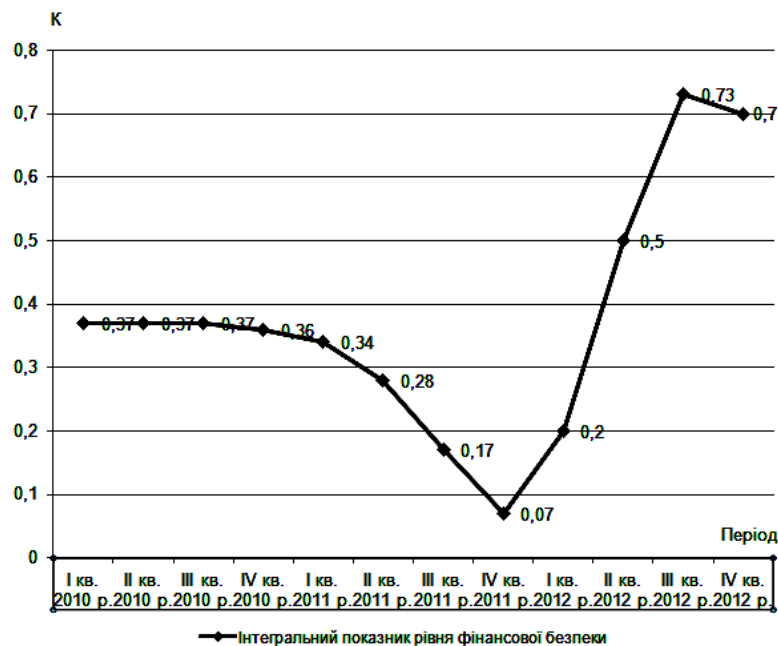


Рис. Динаміка інтегрального показника рівня фінансової безпеки



Варто зазначити, що, як показали розрахунки, інтегральні оцінки рівня фінансової безпеки КП "Харківські теплові мережі" були нестабільними, оскільки помітна значна їх варіація.

Необхідно звернути увагу на те, що найбільше значення коефіцієнта таксономії спостерігалося у третьому кварталі 2012 року і воно дорівнювало 0,73, що свідчить про достатньо високий рівень фінансової безпеки КП "Харківські теплові мережі". Що стосується найменшого значення коефіцієнта таксономії, то воно спостерігалося у четвертому кварталі 2011 року і складало 0,07, що дає змогу зазначити, що в цей період на КП "Харківські теплові мережі" спостерігався дуже низький рівень фінансової безпеки.

Аналіз причин зниження рівня фінансової безпеки у 2011 році показав, що до цього призвело зменшення величини власного капіталу підприємства та зменшення об'єму чистого прибутку КП "Харківські теплові мережі".

Значне зростання рівня фінансової безпеки КП "Харківські теплові мережі" у 2012 році відбулося завдяки зростанню величини чистого прибутку підприємства, збільшенню обсягу власного капіталу, підвищенню ефективності використання основних та оборотних активів, кредиторської заборгованості, загальному підвищенню ефективності господарської діяльності в цілому.

Необхідно зазначити, що у четвертому кварталі 2012 року на підприємстві знову спостерігається зниження рівня фінансової безпеки, що свідчить про необхідність проведення ряду реформ. На КП "Харківські теплові мережі" необхідно нарощувати величину чистого прибутку. Для цього необхідно оптимізувати структуру витрат, знизити собівартість надання послуг. Також на аналізованому підприємстві необхідно оптимізувати структуру капіталу. Важливим заходом, який дозволить підвищити рівень фінансової безпеки підприємства також є посилення платіжної дисципліни споживачів і забезпечення скорочення об'ємів і строків погашення дебіторської заборгованості, оскільки це обумовлено специфікою діяльності підприємства. Для забезпечення високого рівня фінансової безпеки КП "Харківські теплові мережі" значну увагу необхідно приділяти також залученню додаткових та впровадженню альтернативних джерел енергії, розробці ресурсозберігаючих технологій. Важливо зазначити, що підприємству необхідно підвищити якість послуг, що надаються, значну увагу також приділяти повному використанню виробничих потужностей та економному використанню сировини, матеріалів, палива та інших ресурсів.

*Наук. керівн. Полтініна О. П.*

**Література:** 1. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с научн. ред. В. М. Жуковой. – М. : Статистика, 1980. – 151 с. 2. Белаї С. Застосування таксономічного методу для оцінювання соціально-економічної безпеки регіонів України [Електронний ресурс] / С. Белаї. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dums/2011\\_4/11\\_bsvbru.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2011_4/11_bsvbru.pdf).

---

**Перепелова В. В.**

УДК 658.15

Студент 4 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ЗАСТОСУВАННЯ ТАКСОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто застосування методу таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника оцінки рівня розвитку фінансового стану підприємства на основі фінансової звітності НГВУ "Чернігівнафтогаз" ПАТ "Укрнафта".*

*Аннотация. Рассмотрено применение метода таксономического анализа для определения интегрального показателя оценки уровня развития финансового состояния предприятия на основе финансовой отчетности НГДУ "Черниговнефтегаз" ПАО "Укрнефть".*

*Annotation. The article considers the method of taxonomic analysis used to determine the integral index of assessment of financial position of the company on the basis of financial statements of Oil-and-gas Production Department "Chernihivnaftohaz" the PJSC "Ukrnafta".*

*Ключові слова: таксономічний аналіз, інтегральний показник, фінансовий стан підприємства, моніторинг діяльності.*

---

© Перепелова В. В., 2013

120

"Управління розвитком", №18(158)2013



Аналіз та оцінка фінансової діяльності підприємства – це діагноз його фінансового стану, що дозволяє визначити недоліки й прорахунки, виявити та мобілізувати внутрішні господарські резерви, збільшити доходи та прибутки, зменшити витрати виробництва, підвищити рентабельність, поліпшити фінансово-господарську діяльність підприємства в цілому.

Метод багатовимірних порівнянь набув широкого застосування в економіці підприємства, зокрема в підведенні підсумків роботи, оцінці виконання плану, аналізі фінансового стану суб'єктів господарювання та їх підрозділів. Застосування цього методу пов'язане зі складністю досліджуваних економічних явищ і процесів, їх багатогранністю та неоднозначністю. У таких умовах дати цілісну оцінку вказаних явищ за допомогою одного показника неможливо. Тому використовується система різноманітних показників, які необхідно систематизувати та проаналізувати для прийняття раціональних управлінських рішень. Саме таксономічні методи мають потужний арсенал алгоритмів систематизації і покликані вирішити дану проблему. Саме це і обумовлює актуальність даної теми.

Дослідженням питання використання таксономічного аналізу для обґрунтування економічних явищ займалися такі вітчизняні дослідники, як: Айвазян С. А., Бажаєв З. І., О. Кожушко, В. Плюта, Сабліна Н. В. та ін. Головною метою використання методу таксономії є здобуття інформації про наявність або відсутність однорідності в досліджуваній сукупності об'єктів [1].

Метою написання статті є застосування методу таксономії для визначення рівня фінансового стану підприємства.

При побудові таксономічного показника застосовується матриця даних, складена із стандартизованих ознак. Стандартизація дозволяє позбутися від одиниці виміру – як вартісної, так і натуральної.

Для обчислення інтегрального показника фінансового стану підприємства до системи показників слід віднести такі: частка витрат у виручці від реалізації; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт автономії; коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції; коефіцієнт рентабельності майна; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт рентабельності основної діяльності; коефіцієнт рентабельності операційної діяльності; коефіцієнт рентабельності оборотних активів та чистий прибуток.

Оцінка фінансового стану підприємства з використанням таксономічного аналізу дає можливість провести моніторинг фінансової діяльності та визначити інтегральний показник рівня фінансового стану підприємства. Запропоноване дослідження дає можливість отримати досить повну та неупереджену інформацію про такий стан та можливу динаміку цього показника [2].

Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника фінансового стану підприємства наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника оцінки фінансового стану підприємства**

Роки	Частка витрат у виручці від реалізації	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	Коефіцієнт рентабельності майна	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Коефіцієнт фінансової залежності	Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	коефіцієнт рентабельності оборотних активів	Чистий прибуток, тис. грн
2010	1,19	0,01	0,96	1,82	0,11	0,12	1,04	0,37	0,39	0,11	70 156,5
2011	1,37	0,01	0,96	1,32	0,07	0,08	1,05	0,23	0,33	0,35	48 068,2
2012	7,19	0,06	0,97	-5,13	-0,26	-0,27	1,04	-0,85	-0,96	-1,03	-186 699,1

Використовуючи значення показників, наведених в табл. 1 слід сформувати матрицю спостережень X (табл. 2).

Таблиця 2

**Матриця спостережень X**

X	1,19	0,01	0,96	1,82	0,11	0,12	1,04	0,37	0,39	0,11	70156,5
	1,37	0,01	0,96	1,32	0,07	0,08	1,05	0,23	0,33	0,35	48068,2
	7,19	0,06	0,97	-5,13	-0,26	-0,27	1,04	-0,85	-0,96	-1,03	-186699,1



Для проведення подальших розрахунків необхідна стандартизація, яка дозволяє звести всю одиницю виміру до безрозмірної величини, тобто вирівняти значення ознак [3]. Для цього слід визначити середнє значення за кожним показником:

X 1 сер. = 3,25; X 2 сер. = 0,03; X 3 сер. = 0,96; X 4 сер. = -0,66; X 5 сер. = -0,03; X 6 сер. = -0,02; X 7 сер. = 1,04; X 8 сер. = -0,08; X 9 сер. = -0,08; X 10 сер. = -0,19; X 11 сер. = -22 824,80.

Необхідно провести стандартизацію показників за формулою:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij}}{\bar{x}_j}, \quad (1)$$

де  $Z_{ij}$  – стандартизоване значення признака  $j$  для одиниці  $i$ ;

$x_{ij}$  – елементи матриці стандартизованих значень;

$\bar{x}_j$  – середнє значення.

Після проведення розрахунків за методикою В. Плюти [3], отримується матриця стандартизованих значень  $Z$  (табл. 3).

Таблиця 3

**Матриця стандартизованих значень  $Z$**

Z	0,37	0,38	1,00	-2,74	-4,13	-5,14	1,00	-4,44	-4,88	-0,58	-3,07
	0,42	0,38	1,00	-1,99	-2,63	-3,43	1,01	-2,76	-4,13	-1,84	-2,11
	2,21	2,25	1,01	7,73	9,75	11,57	1,00	10,20	12,00	5,42	8,18

Після стандартизації значень проводиться диференціація ознак на стимулятори та дестимулятори. Підставою такого поділу є характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку досліджуваного об'єкта. Ознаки, які надають позитивний (стимулюючий) вплив на загальний рівень розвитку об'єкта, називаються стимуляторами, а ознаки, що уповільнюють розвиток підприємства, – дестимуляторами. Поділ ознаки на стимулятори і дестимулятори – основа для побудови вектора-еталона, який має координати  $Z_{oi}$  і формується зі значень показників [3]:

$Z_{oi} = \max Z_{ij}$ , якщо показник  $j$  є стимулятором;

$Z_{oi} = \min Z_{ij}$ , якщо показник  $j$  є дестимулятором.

Після розподілу ознак на стимулятори та дестимулятори на основі елементів матриці сформовано вектор-еталон ( $P_o$ ):

$P_o = (0,37; 2,25; 1,01; -2,74; -4,13; -5,14; 1; -4,44; -4,88; -1,84; -3,07)$ .

Відстань між точкою-одиницею та точкою  $P_o$  розраховується за формулою [4]:

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (Z_{ij} - Z_{oj})^2}, \quad (2)$$

де  $Z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -показника в період часу  $i$ ;

$Z_{oj}$  – стандартизоване значення  $j$ -показника в еталоні.

Отже, слід розрахувати відстань:  $C_{i 2010} = 2,26$ ;  $C_{i 2011} = 3,69$ ;  $C_{i 2012} = 35,55$ .

Далі треба розрахувати коефіцієнт таксономії за роками:

$$\bar{C}_o = \frac{1}{3} \times (2,26 + 3,69 + 35,55) = 13,83.$$

Отримана відстань служить початковим елементом для розрахунку показника таксономії за формулою:

$$K_i = 1 - d_i, \quad (3)$$

де  $d_i = \frac{C_{io}}{C_o}$ . (4)

$$C_o = \bar{C}_o + 2S_o. \quad (5)$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{io} - \bar{C}_o)^2}. \quad (6)$$

Спочатку слід розрахувати  $S_o$ :

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{3} (2,26 - 13,83)^2 + (3,69 - 13,83)^2 + (35,55 - 13,83)^2} = 24,88$$

Далі розрахувати значення показника  $C_o$ :

$$C_o = 13,83 + 2 \times 24,88 = 63,59$$

Потім треба розрахувати значення  $d_i$  для кожного року:

$$d_{2010} = \frac{2,26}{63,59} = 0,04; d_{2011} = \frac{3,69}{63,59} = 0,06; d_{2012} = \frac{35,55}{63,59} = 0,56$$

Слід визначити рівень коефіцієнта таксономії за 2010 – 2012 роки:

$$K_{2010} = 1 - 0,04 = 0,96; K_{2011} = 1 - 0,06 = 0,94; K_{2012} = 1 - 0,56 = 0,44$$

Таксономічний показник синтетично характеризує зміни значень ознак досліджуваних груп. Інтерпретація даного показника така: він приймає високі значення при великих значеннях стимуляторів і низькі значення – при малих значеннях стимуляторів.

Слід відобразити на рисунку динаміку змін інтегрального показника.

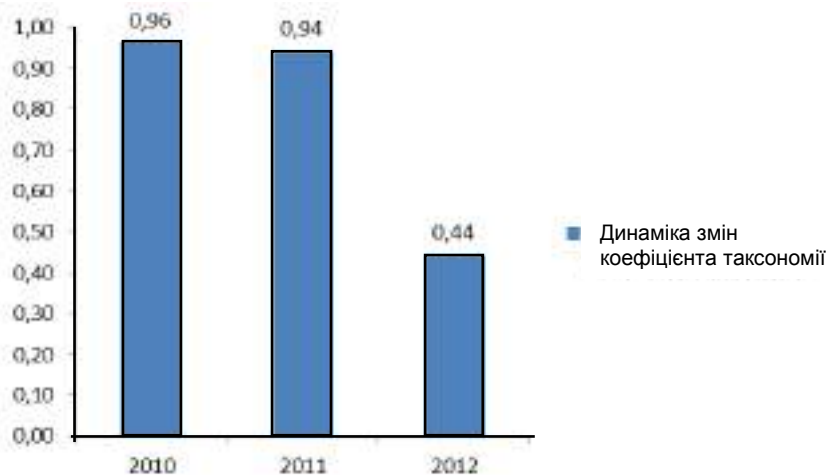


Рис. Динаміка змін коефіцієнта таксономії протягом 2010 – 2012 років

Слід зазначити, що коефіцієнт таксономії НГВУ "Чернігівнафтогаз" ПАТ "Укрнафта" падає протягом аналізованого періоду. Чим більше показник наближається до одиниці, тим кращий фінансовий стан підприємства. У табл. 4 наведено градацію показника таксономії [5].

Як показано на рисунку, значення показника у 2010 та 2011 роках тримається на найвищому рівні, проте у 2012 році він різко зменшується. Таке зменшення є негативним для підприємства.

На погіршення фінансового стану підприємства в 2012 році вплинуло зменшення таких показників, як коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції, коефіцієнт рентабельності майна, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності основної та операційної діяльності, коефіцієнт рентабельності оборотних активів. Зменшення даних показників відбулося за рахунок того, що у 2012 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 186 699,1 тис. грн.

Таблиця 4

#### Градація рівня розвитку об'єктів стосовно досліджуваного явища

Рівень розвитку	Значення таксономічного показника рівня розвитку
Найвищий	1,00 – 0,80
Високий	0,79 – 0,60
Середній	0,59 – 0,40
Низький	0,39 – 0,20
Найнижчий	0,19 – 0,0001



Отже, проведений аналіз був доцільним та ґрунтувався на застосуванні методики інтегральної оцінки фінансового стану на підприємстві, заснованої на застосуванні методів таксономічного аналізу. Було виявлено негативну тенденцію зміни рівня таксономічного показника протягом 2010 – 2012 років, а це свідчить про те, що обрана підприємством стратегія щодо покращення його фінансового стану є не зовсім ефективною, тому його пріоритетним завданням є обрати ефективну стратегію розвитку підприємства та розробка заходів для збільшення темпів зростання показників, що його характеризують [4].

*Наук. керівн. Кіпа М. О.*

**Література:** 1. Саблина Н. В. Использование метода таксономии для анализа внутренних ресурсов предприятия / Н. В. Саблина, В. А. Теличко // Бизнес - Информ. – 2009. – № 3. – С. 78 – 82. 2. Лощина Л. В. Интегральный показатель финансового состояния предприятия в аспекте антикризисных заходов / Л. В. Лощина // Экономика предприятия. – 2007. – № 3. 3. Плюта В. Сравнительный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; [пер. с научной редакции В. М. Жуковой]. – М. : Статистика, 1980. – 151 с. 4. Горова О. О. Визначення таксономічного показника рівня розвитку для оцінки фінансового потенціалу підприємства / О. О. Горова // Управління розвитком. – 2012. – № 12(133). 5. Робоча програма навчальної дисципліни "Основи оподаткування" для студентів напряму підготовки "фінанси і кредит" спеціалізації "оподаткування" усіх форм навчання / укл. О. Г. Зима. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010.

---

**Скриннік А. О.**

УДК [658.15:005.21]:624

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

*Анотация. Розроблено стратегічну карту управління фінансовою безпекою підприємства, що є підґрунтям для вибору виду політики управління фінансовою безпекою підприємства в стратегічній перспективі. Проведено порівняння процесів використання стратегічних карт і збалансованої системи показників підприємства.*

*Аннотация. Разработана стратегическая карта управления финансовой безопасностью предприятия, которая является основой для выбора вида политики управления финансовой безопасностью предприятия в стратегической перспективе. Проведено сравнение процессов использования стратегических карт и сбалансированной системы показателей предприятия.*

*Annotation. A strategic management map of financial security of the company was developed to be used as a basis for selecting the type of policy to govern the financial security of the enterprise in the long term. A comparison of application of strategy maps and balanced scorecards of the enterprise was made.*

*Ключові слова: стратегія, стратегічна карта, фінансова безпека, система збалансованих показників.*

Стратегічне управління є одним із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, попередження та нейтралізації небажаних ризиків та загроз, досягнення фінансових інтересів та довгострокового успіху суб'єктів господарювання в процесі забезпечення їх фінансової безпеки. Узагальнення літературних джерел та практики функціонування підприємств показало, що ефективність діяльності підприємств можна підвищити на основі використання стратегічних карт, однієї з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оцінних показників.

Основні аспекти визначення сутності поняття фінансової безпеки, відповідних загроз, індикаторів і системи її критеріальної оцінки досліджено у наукових працях вчених: Ареф'євої О. В., Барановського О. І., Бланка І. О., Горячевої К. С., Ермошенка М. М., В. Забродського, Захарова О. І. і т. д. Дослідженню основних аспектів стратегічного управління підприємством приділяють увагу такі вчені, як: Е. Ветлужських, Демченко І. В., Поканевич Ю. В., Трухан О. Л., Шершеньова З. Є. та ін. Разом з тим залишився поза увагою такий важливий аспект діяльності підприємства, як системна робота щодо попередження і недопущення небезпечних ситуацій і визначення площини загроз для підприємства в стратегічній перспективі.

---

© Скриннік А. О., 2013



Стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Значення вироблення стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі, у довготерміновій перспективі, надзвичайно велике. В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ підприємства, але й виробляти довготермінову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі. У минулому багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на щоденну роботу, внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. В даний час, хоча і не розв'язана задача раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такої стратегії, що забезпечує адаптацію підприємства до мінливого навколишнього середовища [1; 2].

Для того, щоб сформувати стратегію, запропоновано застосувати систему збалансованих показників, що набула поширення на підприємствах у промислово розвинених країнах.

Відомо, що система збалансованих показників одночасно виконує кілька функцій: як оцінювальна система; як система стратегічного управління; як інструмент розповсюдження інформації [3].

Через це система збалансованих показників допомагає будь-якій організації вирішити дві фундаментальні проблеми: ефективно оцінювати результати діяльності організації; успішно реалізувати стратегію розвитку.

Завдання стратегії – визначити пріоритети, механізми й умови, що забезпечать прискорений, перспективний і стабільний розвиток будівельної галузі України. Головна мета реалізації стратегії – забезпечення технічного рівня, що відповідає рівню сучасних розвинених країн Європи, в основному за рахунок внутрішнього виробництва конкурентоспроможної продукції [4].

Таким чином, 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. Стратегічні карти можуть бути створені на будь-якому рівні управління, і кожен рівень матиме можливість бачити своє місце на загальній стратегічній карті. Стратегічні карти доповнюються збалансованою системою показників як системою звітності підприємства. До того ж у процесах використання стратегічних карт як самостійного управлінського інструменту та формування збалансованої системи показників існує низка відмінностей [3]. Відмінності спостерігаються через значно менший зв'язок стратегічних карт із системою звітності підприємства (таблиця).

Таблиця

**Порівняння процесів використання стратегічних карт і збалансованої системи показників підприємства [3]**

Порівнювані ознаки процесу використання	Порівнювані ознаки процесу використання	Притаманно збалансованій системі показників
Управлінський вплив на систему звітності підприємства	Помірний, стратегічні карти використовують як метод менеджменту і незначно впливають на систему звітності підприємства	Значний, запровадження збалансованої системи показників пов'язане зі зміною системи звітності підприємства
Управлінський вплив на підсистему бюджетування	Помірний, за результатами, отриманими від використання стратегічних карт, вносяться зміни до бюджетів підприємства	Значний, запровадження збалансованої системи показників пов'язане зі зміною бюджетної підсистеми підприємства
Рівень автоматизації управлінських дій	Низький, використання стратегічних карт відбувається шляхом часткової автоматизації окремих процесів, наприклад, розрахунку показників стратегічних карт	Високий, використання збалансованої системи показників як системи звітності підприємства є повністю або частково автоматизованим
Управлінський вплив на підсистему мотивування	Значний, при використанні моделі передбачені спеціальні мотиваційні заходи, що доповнюють підсистему мотивування працівників підприємства	Значний, при використанні моделі передбачені спеціальні мотиваційні заходи, що доповнюють підсистему мотивування підприємства
Ступінь централізації управління	Низький, враховуючи те, що стратегічні карти не мають зв'язку із системою звітності підприємства, їх аналізування, виконання заходів, генерування стратегічних ініціатив може бути покладене на керівників функціональних підрозділів	Високий, управління у межах збалансованої системи показників є здебільшого централізованим. Звіти, що складені у формі стратегічних карт, надходять до стратегічного директора, у відділі якого їх аналізують
Періодичність внесення змін до стратегічної карти	Низька, раз на рік	Низька, раз на рік. Може здійснюватись частіше
Зворотний зв'язок процесу використання	Існує, полягає у внесенні пропозиції щодо зміни стратегічних карт працівниками підприємства	Існує. Використання стратегічних карт зобов'язує працівників звітувати у формі стратегічних карт





Стратегічна карта збалансованої системи показників – це інструмент, що дозволяє менеджменту підприємств формувати і відображати те, як можна ефективно створювати цінність, погоджуючи стратегічні цілі через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків. Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Клієнтська складова визначає пропозицію споживної цінності для цільових клієнтів. Споживча пропозиція – умова, при якій нематеріальні активи створюють вартість. Складова внутрішніх процесів визначає декілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії [5; 6].

Перевага системи збалансованих показників полягає в тому, що підприємство, яке впровадило цю систему, отримує в результаті "систему координат" дій відповідно до стратегії на будь-яких рівнях управління. Усі ресурси, а також співробітники компанії через систему мотивації тісно зав'язані на ключових показниках ефективності, зорієнтовані стратегією компанії і спрямовані на її досягнення у своїй щоденній роботі [4].

В основі загальної стратегічної карти лежить корпоративний план (чи проєкція) навчання і освіти. Ця проєкція визначає основні елементи культури, технології та навичок, які критично важливі для організації, якщо вона дійсно планує виконувати свої внутрішні процеси, тобто і стратегію.

Таким чином, у сучасних умовах розвитку ринкової економіки функціонування кожного підприємства здійснюється в конкурентному середовищі. Будь-яке підприємство прагне утримувати контроль на ринку, бути першим серед конкурентів. Досягнути цього допоможе впровадження збалансованої системи показників на підприємстві, яка містить у собі як фінансові показники оцінки результатів діяльності, так і враховує важливість показників нефінансового характеру. Результати, отримані в системі стратегічного управління фінансовою безпекою є одним із способів удосконалення даної системи, що приведе до підвищення ефективності довгострокового управління фінансовою безпекою підприємства, а також до покращення системи управління підприємством в цілому. Розроблена стратегічна карта на основі збалансованої системи показників є інструментом, який надає підприємству можливість направляти свої зусилля на виконання довгострокової стратегії, що дозволяє ефективно управляти даною стратегією та впроваджувати її у діяльності підприємства.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств : навч. посібн. / Р. А. Слав'юк. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 460 с. 2. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник / З. С. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 3. Демченко І. В. Стратегічне управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання [Електронний ресурс] / І. В. Демченко. – Режим доступу : [http://pk.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/nvfb/2010/p\\_43\\_46.pdf](http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/nvfb/2010/p_43_46.pdf). 4. Франчук В. І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств / В. І. Франчук // Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 20.8. – 2010. – С. 155–162. 5. Пойда-Носик Н. Н. Використання системного підходу в управлінні фінансовою безпекою підприємства / Н. Н. Пойда-Носик // Науковий вісник ужгородського університету. – 2011. – № 3. – С. 158–163. 6. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки "стратегічних карт" розвитку компанії / Ю. В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 28. – Т. 2. – С. 247–252.

---

**Тума Ю. О.**

УДК 338+658.14

Студент 4 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ЇЇ РІВНЯ**

*Анотація. Використано метод побудови багатofакторної лінійної регресійної моделі залежності інтегральної оцінки рівня фінансової безпеки досліджуваного підприємства від обраних факторів з метою визначення потенційних загроз фінансовій безпеці та прогнозування її рівня на наступні періоди.*

*Анотация. Использован метод построения многофакторной линейной регрессионной модели зависимости интегральной оценки уровня финансовой безопасности исследуемого предприятия от выбранных факторов с целью определения потенциальных угроз финансовой безопасности и прогнозирования ее уровня на последующие периоды.*

---

© Тума Ю. О., 2013

*Annotation. The article deals with the method of constructing a multi-linear regression model of dependence of integrated assessment of the level of financial security of a company on selected factors to identify potential threats to financial security and predict its level thereafter.*

*Ключові слова: інтегральна оцінка рівня фінансової безпеки, регресійна модель, загрози фінансовій безпеці, прогнозування рівня фінансової безпеки.*

Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин багато в чому залежить від наявності надійної системи фінансової безпеки, можливості визначення та прогнозування рівня фінансової безпеки підприємства, здатності ідентифікувати її головні загрози [1].

Для формування ефективної системи фінансової безпеки необхідно визначити потенційні загрози стабільності діяльності підприємства. Для цього доцільно використати метод побудови багатофакторної лінійної регресійної моделі залежності рівня фінансової безпеки досліджуваного підприємства від обраних факторів.

Основними завданнями кореляційно-регресійного аналізу є перевірка статистичних гіпотез про наявність і силу кореляційного зв'язку між результативною та факторними ознаками, формування моделі певного процесу та прогнозування змін з використанням побудованої моделі [2]. Слід зазначити, що побудова регресійної моделі дасть змогу керівництву підприємства відстежувати вплив детермінованих факторів на зміну рівня фінансової безпеки підприємства та вносити корективи в процес прийняття управлінських рішень щодо зміцнення фінансової безпеки, що є надзвичайно важливим в умовах сучасного динамічного розвитку [2].

Для розрахунку та оцінки параметрів найбільш адекватної багатофакторної лінійної регресійної моделі рівня фінансової безпеки ТОВ "CITADEL" слід обрати у якості залежної змінної інтегральну оцінку фінансової безпеки, а у якості незалежних змінних: собівартість виготовленої продукції (x1), величина власного капіталу (x2), поточні зобов'язання підприємства (x3), вартість активів (x4), чистий прибуток (x5) та кредиторська заборгованість (x6) (рис. 1).

1 Період	2 Інтегральна оцінка фінансової безпеки підприємства, Y	3 Собівартість, тис. грн (X1)	4 Власний капітал, тис. грн (X2)	5 Поточні зобов'язання, тис. грн (X3)	6 Вартість активів, тис. грн (X4)	7 Чистий прибуток, тис. грн (X5)	8 Кредиторська заборгованість, тис. грн (X6)
1 I кв. 2010 року	0,26	7269	-839	3815	2976	91	634
2 II кв. 2010 року	0,24	8256	-801	3456	2716	90	652
3 III кв. 2010 року	0,22	9010	-778	3312	2657	89	685
4 IV кв. 2010 року	0,21	9829	-761	3299	2548	88	725
5 I кв. 2011 року	0,21	9829	-761	3299	2548	88,4	725
6 II кв. 2011 року	0,26	9889	-734	3456	2745	76,2	675
7 III кв. 2011 року	0,29	9956	-714	3625	2948	68,4	602
8 IV кв. 2011 року	0,31	10101	-694,4	3884,5	3199,1	56,6	505,5
9 I кв. 2012 року	0,22	10101	-694	3884	3190	57	506
10 II кв. 2012 року	0,44	12562	-653	4789	3889	76	710
11 III кв. 2012 року	0,63	13601	-629	5482	4754	87	823
12 IV кв. 2012 року	0,74	14748,2	-593,2	6243	5649,8	101,1	941,4

Рис. 1. Вихідні дані для побудови багатофакторної лінійної моделі рівня фінансової безпеки ТОВ "CITADEL"

Слід зазначити, що для побудови рівняння регресії було застосовано пакет прикладних програм STATISTICA 7.0.

Першим етапом регресійного аналізу є кореляційний аналіз впливу факторних змінних на результативну змінну. Для цього було побудовано кореляційну матрицю, яка засвідчила прямий сильний зв'язок між залежною та незалежними змінними. Також варто додати, що передумовою застосування множинного аналізу є відсутність функціонального зв'язку між факторами, що також дозволяє перевірити кореляційна матриця.

Наступним етапом побудови регресійної моделі є побудова моделі залежності інтегральної оцінки фінансової безпеки від шести факторів. Проаналізувавши отримані результати, можна зробити висновки. Значення коефіцієнта множинної кореляції дорівнює 0,988, тобто є дуже високим та свідчить про тісний зв'язок між залежною та всіма незалежними змінними. У свою чергу, значення коефіцієнта детермінації свідчить про те, що шість факторів, включених у модель, пояснюють 97,67 % варіації залежної змінної. Але, разом з тим, у побудованій моделі є чотири фактори, що незначно впливають на результуючий показник – це фактори X1, X2, X3, X5. Це пояснюється тим, що для параметрів при X1, X2, X3, X5 розрахункові значення критерію Стюдента не перевищують табличні ( $p > 0,05$ ), що свідчить про їх незначущість. Отже, ці фактори є зайвими в моделі.

У такому випадку можна спробувати покращити модель шляхом виключення незначущих факторів. Для цього в системі STATISTICA передбачено два методи: покрокове включення (forward

stepwise) та покрокове виключення (backward stepwise). Для покращення моделі слід використовувати метод Forward stepwise (рис. 2).

Regression Summary for Dependent Variable: Y						
R= .98821865 R <sup>2</sup> = .97657609 Adjusted R <sup>2</sup> = .97137078						
F(2,9)=187,61 p<.00000 Std.Error of estimate: .02985						
	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(9)	p-level
N=12						
Intercept			-0,339494	0,051265	-6,62231	0,000097
Вартість активів, тис. грн (X4)	0,889163	0,067894	0,000161	0,000012	13,08171	0,000000
Кредиторська заборгованість, тис. грн (X6)	0,142785	0,067894	0,000207	0,000098	2,10307	0,034794

Рис. 2. Результати побудови множинної регресії методом Forward stepwise

На наступному етапі побудови багатовимірної лінійної моделі рівня фінансової безпеки ТОВ "CITADEL" необхідно оцінити адекватність побудованої моделі. Отже, значення коефіцієнта множинної кореляції вказує на наявність дуже тісного прямого зв'язку між інтегральною оцінкою рівня фінансової безпеки досліджуваного підприємства, вартістю його активів та величиною кредиторської заборгованості. Слід зазначити, що прямий зв'язок між рівнем фінансової безпеки підприємства та кредиторською заборгованістю можна пояснити тим, що хоча залучення позикового капіталу пов'язане з більшими фінансовими ризиками, ефективність його використання вища за ефективність використання власного капіталу. Таким чином, залучення кредиторської заборгованості підприємства збільшує валовий дохід підприємства і, як наслідок, збільшує рівень його фінансової безпеки. Також варто додати, що коефіцієнт детермінації показує, що два фактори, включені у модель, пояснюють 97,66 % варіації залежної змінної. Значення критерію Фішера, що перевищує табличне значення (оскільки  $p < 0,05$ ) також свідчить про адекватність побудованої моделі.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що найкращою є модель, що побудована методом включень або Forward stepwise, а побудована регресійна модель матиме вигляд:

$$y(x_1, x_2) = -0,339 + 0,00016 \cdot x_1 + 0,00021 \cdot x_2,$$

де  $y$  – інтегральна оцінка фінансової безпеки підприємства;

$x_1$  – вартість активів підприємства;

$x_2$  – розмір кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Оскільки побудована модель адекватно відображає реальний процес, на її основі можна зробити прогноз рівня фінансової безпеки з урахуванням впливу обраних факторів на I та II квартал 2013 року (рис. 3 та 4). Слід також зазначити, що в наступному періоді підприємство планує нарощувати вартість активів і зменшувати величину своєї кредиторської заборгованості, що було враховано при побудові прогнозу.

Predicting Values for Y			
I quarter 2013			
Variable	B-Weight	Value	B-Weight * Value
Вартість активів, тис. грн (X4)	0,000161	5700,000	0,917849
Кредиторська заборгованість, тис. грн (X6)	0,000207	930,000	0,192192
Intercept			-0,339494
Predicted			0,770547
-95,0%CL			0,715866
+95,0%CL			0,825228

Прогнозоване значення фінансової безпеки в I кв. 2013 р.

Рис. 3. Результати прогнозування рівня фінансової безпеки на I квартал 2013 року

Predicting Values for Y			
II quarter 2013			
Variable	B-Weight	Value	B-Weight * Value
Вартість активів, тис. грн (X4)	0,000161	6050,000	0,974208
Кредиторська заборгованість, тис. грн (X6)	0,000207	921,000	0,190332
Intercept			-0,339494
Predicted			0,825045
-95,0%CL			0,764577
+95,0%CL			0,885515

Прогнозоване значення фінансової безпеки в II кв. 2013 р.

Рис. 4. Результати прогнозування рівня фінансової безпеки на II квартал 2013 року

Отже, можна зробити висновок, що побудована регресійна модель дозволила виділити фактори, які найбільше впливають на рівень фінансової безпеки досліджуваного підприємства. Так, на рівень фінансової безпеки ТОВ "CITADEL" найбільший вплив здійснює вартість активів підприємства та величина його кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Оскільки було доведено, що отримана модель адекватно відображає рівень фінансової безпеки підприємства, з її допомогою було спрогнозовано рівень фінансової безпеки ТОВ "CITADEL" на I та II квартали 2013 року. Отже, у I кварталі 2013 року очікується високий рівень фінансової безпеки (77,05 %) при прогнозній величині вартості активів 5 700 тис. грн та прогнозній величині кредиторської заборгованості 930 тис. грн. У свою чергу, у II кварталі 2013 року очікується зростання рівня фінансової безпеки до 82,5 % при умові збільшення вартості активів підприємства до 6 050 тис. грн і зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги до 921 тис. грн, що свідчить про достатньо високий рівень фінансової безпеки, його фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Наук. керівн. Полтініна О. П.

**Література:** 1. Кучеренко О. О. Інтегрований методичний підхід визначення рівня економічної безпеки підприємств транспортного машинобудування України на основі оцінки їх фінансової складової [Електронний ресурс] / О. О. Кучеренко. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vetp/2009\\_28/09koopnr.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vetp/2009_28/09koopnr.pdf). 2. Кокнаєва М. Оцінка фінансово-економічної безпеки підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / М. Кокнаєва. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/jee/2012\\_3/ua/jee\\_3ua/07K\\_ua.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/jee/2012_3/ua/jee_3ua/07K_ua.pdf).

УДК 336.76:338.2

**Бочарова А. С.**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ ШЛЯХОМ ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ

*Анотація. Розглянуто можливість побудови стратегічної карти з метою управління кредитним ризиком банку в чотирьох площинах: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток, що є основою для збільшення прибутку від кредитних операцій та формування ефективної кредитної політики.*

*Аннотация. Рассмотрена возможность построения стратегической карты в целях управления кредитным риском банка в четырех плоскостях: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие, что является основой для увеличения прибыли от кредитных операций и формирования эффективной кредитной политики.*

*Annotation. The article considers a possibility of building a strategy map in order to manage credit risk in four areas: finance, customers, internal business processes, training and development, which is the basis for the increase in profits from credit operations and the formation of an effective monetary policy.*

*Ключові слова: управління кредитним ризиком, стратегічна карта, стратегічне управління, кредитна політика, прибуток від кредитних операцій.*

В умовах переходу до ринкової системи господарювання та становлення її базових елементів, все більшою необхідністю виступає проблема управління ризиками, яка зумовлена свободою дій господарюючих суб'єктів та їх функціонуванням в умовах невизначеності. Дана ситуація спричинена дією різноманітних факторів: затяжною економічною кризою, незавершеністю нормативно-правової бази, відсутністю стабільних господарських зв'язків, що в свою чергу підвищує ризиковість і банківської діяльності. Слід зазначити, що надто ризикована кредитна політика банку є однією з основних причин, яка призводить до його банкрутства.

Оскільки кредитні операції становлять значний об'єм активів банківських установ, то при розробці стратегій ризик-менеджменту банку чільне місце повинно займати управління кредитним ри-





зиком. Тому актуальним за сучасних тенденцій розвитку банківського сектору виступає вибір банком ефективною стратегією управління кредитним ризиком з метою зниження його рівня та підвищення прибутку від кредитних операцій.

Дослідженням картографування банківських ризиків та стратегічного управління ними займалися такі автори, як: Ковальов О. П., Недосекін А. О., Штейн О. І. та ін.

Метою даної статті є розробка стратегічної карти управління кредитними ризиками банку, що є основою для збільшення прибутку від кредитних операцій та формування ефективною кредитної політики.

Особливо важливо для комерційних банків в умовах переходу до ринкової економіки вдосконалювати 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 профілю на всіх рівнях банківської діяльності, тобто виступає основою всієї системи банківського менеджменту [1].

Кредитним ризиком слід вважати невизначеність щодо повного та своєчасного виконання позичальником своїх зобов'язань згідно з умовами кредитної угоди. Тобто під кредитним ризиком прийнято розуміти загрозу втрати банком частини своїх ресурсів, недоотримання прибутків або збільшення витрат у результаті здійснення кредитних операцій [4, с. 297].

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 як інструмент формування стратегії, запропонований Д. Нортоном і Р. Капланом, дозволяє описати логіку стратегії, що розробляється, та розкриває інтегровані та скомбіновані цілі окремих складових, що входять до єдиної стратегії [3].

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортоном, стратегічна карта розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [4].

Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії (зростання доходів і прибутку, а також продуктивність). Для зниження кредитних ризиків банку, перш за все, потрібно покращити якість кредитного портфеля, максимально знизити частку проблемної заборгованості та неналежного обслуговування боргу. Також для захищеності від ризиків потрібно диверсифікувати кредитний портфель не допускаючи концентрації кредитних ресурсів у певної категорії позичальників. Це необхідно для виключення ризику кризи окремої галузі. Мінімізація втрат від кредитної діяльності також досягається шляхом оптимізації структури формування резервів під проблемні кредити. Резерви для покриття втрат від кредитної діяльності створюються для підвищення стабільності і надійності банківської системи, захисту інтересів кредиторів і вкладників і є обов'язковими для комерційних банків. Вони створюються для відшкодування втрат тільки за основним боргом.

При формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів. Банки повинні створювати такі умови, які мають цінність для клієнтів та які спрямовані на задоволення потреб споживачів, збереження та розширення клієнтської бази. В даній складовій були виділені такі цілі, при досягненні яких темп збільшиться клієнтська база буде зростати. До них відноситься збереження вже наявних клієнтів, залучення нових клієнтів та підвищення їх задовільненості, шляхом покращення якості обслуговування, що стимулюватиме їх продовжувати співпрацю з банком.

Внутрішня складова відповідає за дві життєво важливих компоненти стратегії: розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та вдосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій. Для досягнення кінцевої мети – збільшення прибутку від кредитних операцій шляхом мінімізації кредитних ризиків банку – необхідно більш ретельно оцінювати платоспроможність позичальника та проводити моніторинг його платоспроможності протягом усього строку кредитування. Також банк із використанням удосконалених технологій може автоматизувати бізнес-процеси (оцінки кредитоспроможності позичальника, процесу аналізу та контролю ризиків кредитного портфеля) з метою зниження загальної вартості системи прийняття рішень та розробити нові (віддалена та прихована діагностика процесу кредитування). Для зниження ризику банку також потрібно сформувати ефективну політику резервування коштів під кредитні ризики, це дозволить уникнути втрат від кредитної діяльності та не відволікати кошти банку із обігу на значний термін.

Складова навчання й розвиток відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. До цієї складової віднесено підвищення кваліфікації та системи мотивації персоналу, атестація персоналу, а також розвиток інформаційних систем та програмних продуктів банку, які забезпечують повну інформаційну та аналітичну підтримку кредитної діяльності банку.

Таким чином, сучасні концептуальні питання управління кредитним ризиком можуть розглядатися тільки через призму стратегічного управління. Стратегічна карта дозволяє сформувати єдину стратегію управління кредитним ризиком, основною метою якої є його мінімізація, через взаємодію чотирьох складових діяльності банку.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Бугель Ю. Напрями удосконалення сучасних методів управління банківським кредитним портфелем / Ю. Бугель // Галицький економічний вісник. – 2010 – № 2(27). – С.157. 2. Загородній А. Словник



банківських термінів. – К. : Аконт, 2000. – 605 с. 3. Салашенко Т. І. Стратегічна карта як інструмент операціоналізації стратегії енергоефективності промислового регіону [Електронний ресурс] / Т. І. Салашенко. – Режим доступу : <http://www.dspace.ksue.org.ua/jspui/bitstream/123456789/264/.pdf>. 4. Каплан Р. Стратегічне карти. Трансформація нематеріальних активів в матеріальні результати / Роберт С. Каплан, Дейвід П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. – 512 с.

UDC 336.761(477)

**D. Gvozdik**

4<sup>th</sup> year student  
of Economics and Law Faculty of KhNUE

## UKRAINIAN STOCK MARKET: PROSPECTS OF FUTURE DEVELOPMENT

*Annotation. The history of Ukrainian Stock Exchange development, the mechanism of its functioning, the peculiarities and prospects of stock exchange and financial market development in Ukraine were considered. The main problems of successful development were outlined. Some trends of further development were regarded.*

*Анотація. Розглянуто становлення української фондової біржі, механізм її функціонування, особливості й перспективи подальшого розвитку фондової біржі та фінансового ринку України. Виділено основні перешкоди подальшої успішної діяльності та відзначено тенденції розвитку.*

*Аннотация. Рассмотрены становление украинской фондовой биржи, механизм ее функционирования, особенности и перспективы дальнейшего развития фондовой биржи и финансового рынка Украины. Выделены основные причины, мешающие дальнейшему успешному развитию, определены тенденции дальнейшей деятельности.*

*Keywords: stock exchange, financial market, investments, order-driven market, online trading, local investors, trading sessions, liquidity, equities, trading volumes, capitalization.*

The objective of this paper is to single out the peculiarities and prospects of the Ukrainian Stock Exchange and financial market development. An attempt to analyze the roots of emergence of certain stagnant features of the financial sector of the present-day Ukrainian economy, which destructively affect the entire investor and business community of the country, makes the work topical and challenging.

The theoretical basis of the present paper is furnished by the works of the following researchers: Kolesova I. V. (KNEU), Stryzhychenko K. A. (KNEU), Shkolnik I. O. (Sumy), Robert L. Smith (USAID), T. Dimitrov (Vienna), A. Sandul (Vienna).

It is generally acknowledged, that stock markets today have become an indispensable part of the world economy. Stock exchanges exist in all major countries of the world to promote investments and trade. It is a well-known fact that the history of the world stock market is several hundred years old, but Ukraine's stock market came into existence only 21 year ago. Its history began when Ukraine became independent in 1991 and established the Ukrainian Stock Exchange (USE) [1; 2, p. 10; 3].

When the Ukrainian Stock Market came into existence, it was viewed as a centralized and unified one. But with the entry of new entities and taking into account its future development, the Ukrainian Stock Market was soon divided into two independent stock exchanges, namely the Ukrainian Stock Exchange (or USE) and the PFTS (Priority-First Tree Search index). The Ukrainian Stock Exchange was established on the 29th of October 1991 and is a closed joint-stock company. It has five branches and there are approximately 166 broker houses registered with the USE [3; 4, p. 111]. Of the two stock exchanges, the PFTS is by far the larger. The market capitalization of the PFTS was estimated at approximately \$ 20 billion and had an average of 220 companies listed on the exchange during the past 10 years. Being established only 21 years ago, it is considered to be a relatively young exchange and with many successes safely secured, it is predicted that the PFTS would only grow bigger and stronger in the future [5, p. 11; 6; 7].



Researchers underline, that the problems of the Ukrainian Stock Exchange functioning are connected with low market liquidity and low capitalization, which hit Ukrainian funds. The Ukrainian Stock Market has long been known for its roller-coaster moves. At least once in every five years Ukrainian equities rank among the best performers in the world, yet, the same applies to the downside movements. In 2004, Ukraine's PFTS Index rose a stellar 204 %; in 2008 it fell down by 74 %. That is why most foreign investors associate Ukrainian Stock Exchange with "up and down" irregular and unpredictable movements [2, p. 12; 3; 5].

In addition, experts believe that one of the key problems of the Ukrainian Stock Market is that it is not needed by the real sector economy [8; 9, p. 18]. Neither large, nor medium, let alone small businesses, show particular interest in offering their stock to public. In the good old days, Ukraine's corporations and companies did not worry about entering the market and got financial resources by borrowing from banks [10]. Deprived of the possibility to get loans during the financial crisis, the companies experienced temporary inconveniences, since they were not able to attract funds through the stock exchange. This factor, however, did not turn into a stimulus. The reluctance of companies to go public and the absence of investment resources inside the country that they needed so desperately became the major stumbling blocks [10 – 12].

The tendencies listed above could be substantiated by the following facts. One of the remarkable events on the Ukrainian stock market in 2011 – 2012 was the emergence of local retail investors whose number exceeded ten thousand at the end of 2011. This became possible thanks to launching the anonymous order-driven market by the Ukrainian Exchange in 2009, which quickly prevailed over the stagnating quote-driven system relied on by the PFTS Exchange [6]. Taking advantage of the low-cost online trading, local investors began filling the gap left by foreign institutional investors, who fled the Ukrainian Stock Market during the 2008 financial crisis. Equity trading volumes began to recover, while the paid market-making program offered by the Ukrainian Exchange softened the market volatility, as researchers pinpointed [6; 12]. Yet, in August 2011 the fledgling stock market again nearly failed the test posed by the unraveling European credit crisis. Notwithstanding the withdrawal of a number of market-makers from the exchange, the roots of the problem lie deeper. Only ten of 189 companies quoted on the Ukrainian Exchange are actually listed. The rest are just admitted to trading. Experts believe that this trend illustrates the core problem plaguing the country's stock market – the inferior corporate and public governance [2, p. 10; 3; 7].

Trading volumes, according to certain research findings, are supposed to significantly improve with the arrival of local institutional investors to the stock market. At the end of 2011, the number of the registered institutional accounts on the Ukrainian Exchange approached 2000, more than a third of which were Ukrainian brokers [3; 11].

Experts stress that the direction of the Ukrainian Stock Market development in the nearest future will greatly depend on the global trends. With the resolution of the European debt crisis and positive corporate earnings flow, the Ukrainian Stock Market can demonstrate a close to 100 % return. At the end of 2011, foreign institutional investors resumed buying Ukrainian equities propping up the liquidity and inspiring more local retail investors to enter the market. It is believed that this favourable momentum should be supported by the government, which, in an effort to increase its budgetary revenues, is likely to continue closing tax loopholes and tightening regulations to minimize transfer pricing [5, p. 11; 7].

The following recommendations, based on the works of Shkolnik I. O. and T. Dimitrov, suggest a long-term strategy to achieve this goal:

The government of Ukraine has to undertake a wide range of supportive measures for Ukrainian investors in order to increase stock market capitalization and liquidity, whose trading volumes should significantly improve with the arrival of local institutional investors to the stock market.

The laws concerning stock exchange are to be updated according to the European standards to assure both foreign and local investors of the safety of trading in Ukraine.

The psychology of local business owners has to be changed. The initial aim of each Ukrainian company should be an increase of its share value, not an increase in profits, as it is nowadays.

The Ukrainian Stock Exchange has significant prospects, but the existing instability and low trust of investors to USE should first be overcome. Financial market needs new investments, as well as legal support provided by the government, which would assure a successful dynamic development of the Ukrainian Stock Exchange.

*Наук. керівн. Маслова Н. І.*

**References:** 1. Школьник І. О. Фінансовий ринок України: сучасний стан і стратегія розвитку : монографія / І. О. Школьник. – Суми : ВВП "Мрія-1" ЛТД, УАБС НБУ, 2008. – 348 с. 2. Dimitrov T. The Fundamentals of Economic Stability and Security in Central and Eastern Europe / T. Dimitrov // *Economics Journal*. – 2010. – April. – Pp. 10–12. 3. Ukraine's Diverse Stock Market [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ukraine.com/stock-market/>. 4. Колесова І. В. Структура фінансового механізму корпорацій / І. В. Колесова // *Бізнес Інформ*. – 2007. – № 12(1). – Т. 1. – С. 111–113. 5. Sandul A. Ukrainian Stock Market: Performance in 2011 and Outlook for 2012 / A. Sandul // *World Finance Review*. – 2011. – December. – Pp. 10–11. 6. Commodity Exchange UCX [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.utsb.kiev.ua>. 7. Know Mutual Funds (The Mutual Funds Advisor) [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.knowmutualfunds.com>. 8. Стрижиченко К. А. Моделювання тенденцій мирового фондового ринку з допомогою методів вейвлет-аналіза / К. А. Стрижиченко, К. О. Дмитрусенко // *Бізнес Інформ*. – 2012. – № 6. – С. 78–81. 9. Smith R. L. The Ukraine Stock Exchange

Environment: Challenges and Recommendations / R. L. Smith // Capital Market Project. – 2011. – № 1(January). – Pp. 7–32. 10. Danylenko O. Ukrainian stock market: a sandbox for small speculators [Electronic resource] / O. Danylenko // Kyiv Weekly. – Access mode : <http://www.kyivweekly.com>. 11. Landes L. Brokers Are Salespeople, Not Financial Advisers [Electronic resource] / L. Landes // Forbes Journal. – Access mode : <http://www.forbes.com>. 12. Ukrainian Stock Exchange (USE) [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ux.ua>.

UDC 330.47

**G. Bliznyuk**

3<sup>rd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## **INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPING COUNTRIES ECONOMY**

*Annotation. The article is concerned with some up-to-date information and communication technologies. The characteristic features of their application in the developing countries are regarded. Recommendations for information and communication technologies improvement and their further successful developing are suggested.*

*Анотація. Розглянуто деякі сучасні інформаційні та комунікативні технології. Розглянуто особливості використання цих технологій у країнах, що розвиваються. Надано рекомендації щодо подальшого вдосконалення та розвитку цих технологій.*

*Аннотация. Рассмотрено современные информационные и коммуникативные технологии. Выделены особенности использования и применения этих технологий в развивающихся странах. Предложены рекомендации для дальнейшего совершенствования и развития технологий информации и коммуникации.*

*Keywords: ICT, development, telephone, market.*

Recent development of information and communication technology (ICT) is changing our economy and society in a rapid way. Electronic commerce, internet and related activities demand more data-processing power, more memory and more speed. Due to this surging demand for ITC, the industries which provide ITC goods such as computer, software, telecommunications equipment are growing enormously.

The aim of this research is to study the basic problems of ICT development in the economy of developing countries, to show why ICT is so important nowadays and to examine the main ways to solve the problem.

The main objectives of this paper are to consider the notion of ICT in general and to learn some ICT abilities in the developing countries.

The practical application of the paper is to realize the role and the value of ICT and to be able to apply this knowledge and its benefits in the economy of all countries, especially in the poorest nations.

The research regarding "information sector" has begun from an attempt to identify the importance of knowledge and information in 1960's. The primary roles of the ITC Category are: 1) telecommunications; 2) information technology; 3) visual communications; 4) information and operational security; 5) information management. And now we will pay particular attention to the benefits well-functioning markets bring to even the poorest persons in the poorest nations. How challenging is the task of providing the information that enables markets to work? Little information would be required if prices remained relatively constant from year to year. Farmers would know what to plant, laborers would know where to work, and consumers would know what to pay for goods and farmers for inputs, just by relying on prices from the previous period. However, even in relatively underdeveloped economies, prices move considerably in response to such forces as weather, changes in taste and technology, and variation in supply and demand from outside the region [1].

In the developed world, markets perform well because the prices of goods are known or can be found with minimal effort. However, in developing nations, especially in rural areas, such signals flow sluggishly, if at all. As a result, farmers often produce the wrong mixture of crops, often using inefficient technologies, and consumers do not receive goods even though they are willing to pay the market price. The result is inefficiency. In poor countries, the coordination of economic activity rarely works well. In isolated rural villages in most developing countries, there are virtually no sources of information regarding market prices and other production-related information. For them, "information is poor, scarce, maldistributed, inefficiently communicated, and intensely valued".



The main reason is that many people lack access to even very basic communications infrastructure. In low-income countries as a whole, there are only eighteen telephone mainlines for every thousand people, and the average waiting time for a telephone is almost six years. Access to more advanced forms of ICTs is generally even more limited. Barely 6 percent of the world's people have ever logged onto the Internet [2]. A household survey in Peru showed that 77.2 percent of households lacked telephones, including 99.8 percent of poor rural households. With no way to communicate across distances, many rural poor are removed from the flow of information required to make markets work. In particular, price signals are faint or absent. A vivid symptom of poor information flow is that prices vary widely within a geographic area, even for goods that are readily transported.

The villagers that received telephones between 1991 and 1993 had slightly higher incomes from wages and businesses and lower incomes from agriculture, than villages that were still without telephones in 1993. Overall, however, households living in villages that received telephones in 1993 had incomes that were slightly lower in 1991 (about 2 percent). But between 1991 and 1993, there were dramatic changes in the income for households in villages where telephones were provided. In particular, overall average household income grew 15 percent, with the largest increases in agricultural and business income. By contrast, households living in villages that did not have telephone communication experienced slightly lower incomes in 1993 compared with 1991 [3].

Our analysis has largely made use of references and examples using the telephone. More advanced technologies, such as Internet-enabled kiosks, could provide even greater benefits. For markets, a single mouse click could instantaneously and simultaneously reveal market prices in numerous locations, removing the need for contacting each directly, as with a telephone. Further, technologies such as Internet kiosks could provide numerous additional benefits. While our argument has been to show the role of markets for improving living standards, the poor need more than just markets. Health and education, in example, are important priorities. But it needs to be not an "either-or" proposition, because ICTs can be provided in these areas as well [4].

In conclusion it should be said that the theory of information and market signals and the available evidence on the relationship between market integration and economic development suggest that greater access to ICTs, starting with basic communications infrastructure, could significantly improve the living standards of the world's rural poor by enhancing the functioning of relevant markets. What is clear, however, is that the potential for ICTs to alleviate poverty and promote economic growth in developing countries justifies greater attention and systematic analysis.

*Наук. керівн. Єніна Г. В.*

**References:** 1. Antle J. M. Infrastructure and Aggregate Agricultural Productivity, International Evidence, Economic Development and Cultural Change / J. M. Antle. – UK : University of Cambridge, 2006. – 197 p. 2. Bauer P. T. A Study of Competition, Oligopoly, and Monopoly in a Changing Economy / P. T. Bauer. – UK : Cambridge, 2006. – 306 p. 3. Hardy A. W. The Role of the Telephone in Economic Development / A. W. Hardy. – UK : Cambridge, 2005. – 189 p. 4. Bedi A. S. The Role of Information and Communication Technologies in Economic Development: Center for Development Research, Universität Bonn / A. S. Bedi. – Universität Bonn, 2005. – 264 p.

---

**L. Yaromenko**

UDC 005:339.92

2<sup>nd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## MANAGEMENT OF MULTINATIONAL COMPANIES

*Annotation. The article deals with the problems of management of multinational companies. The specific management style of this type of companies was shown, the basic aspects of its distinctions from other styles were revealed. The necessity to learn certain cultural differences was stated.*

*Анотація. Розглянуто проблеми менеджменту транснаціональних компаній. Показано специфічність стилю керування такими компаніями та головні риси, що відрізняють його від інших стилів менеджменту. Встановлено необхідність вивчення певних культурних особливостей.*

---

© L. Yaromenko, 2013

*Аннотация. Рассмотрены некоторые аспекты менеджмента транснациональных компаний. Определена специфика стиля управления такими компаниями и основные черты, отличающие его от других стилей руководства. Указана необходимость изучения определенных культурных различий.*

*Keywords: international management, corporations, business environment, cultural taboos, international culture.*

Nowadays multinational corporations have a great role in the global management. They take on a lot of responsibility, that is why very serious approach to the management of these companies is needed. Modern managers must be able to introduce new ideas to solve the problems in multinationals, to monitor the performance of the company, to analyze the results etc.

The aim of this article is to analyze the main problems of multinational companies' management and the opportunities of practicing it.

The objectives of the article are to discover the importance of multinational corporations in our days and to get to know the tasks of the international management in practice.

All large modern multinational companies are international financial and industrial corporations, consisting of a parent company's financial or operational guidance and numerous subsidiaries and associated companies, located both in the country of these companies as well as outside it.

Multinational companies play a major role in the globalization process and contribute significantly to the creation of wealth in national economies. Today there exist about 82,000 multinational companies which possess 810,000 subsidiaries located across the world. In a rapidly changing environment, multinational companies need to find new management methods to improve their global competitiveness [1].

Multinational companies and managers must be prepared to compete with other firms from any country. In addition, they must be prepared to collaborate with companies and people from anywhere in the world such as suppliers, alliance partners and customers. Accomplishing these tasks means that multinational managers must understand more than the basics of national culture. They must understand how people from different nations view organizational strategies and organizations [2].

Multinationals deal with international management because most of their affiliated companies are situated in different parts of the world. International management is a special kind of management, the main objectives of which are the creation, development and use of the competitive advantages of the company due to the possibility of doing business in different countries, and the appropriate use of economic, social, demographic, cultural and other characteristics of these countries and cross-country collaboration.

Nowadays, business is set in global environment. Companies not only regard their locations or primary market bases, but also consider the rest of the world. In this context, more and more companies start to run multinational business in various parts of the world [3]. By following the globalization campaign, multinational companies' supply chain can be enriched, high costs work force can be transformed and potential markets can be expanded [4].

Consequently, competitive advantages of companies can be strengthened in a global market. The changed environments can be divided into four main aspects, namely, cultural environment, legal environment, economic environment and political system problems [3]. All the changed environments make problems to multinational companies. In particular, problems which are caused by changed culture environment are the most serious aspect of running a multinational business.

The political environment can foster or hinder economic developments and direct investments. This environment is ever-changing. For example, the political and economic philosophies of a nation's leader may change overnight. The stability of a nation's government, which frequently rests on the support of the people, can be very volatile. Various citizen groups with vested interests can undermine investment operations and opportunities. And local government may view foreign firms suspiciously [3; 4].

As for the legal environment, American federal government has put forth a number of laws that regulate the activities of U.S. firms engaged in international trade. However, once outside U.S. borders, American organizations are likely to find that the laws of the other nations differ from those of the U.S. Many legal rights that Americans take for granted do not exist in other countries; a U.S. firm doing business abroad must understand and obey the laws of the host country.

In the U.S., the acceptance of bribes or payoffs is illegal; in other countries, the acceptance of bribes and payoffs may not be illegal – they may be considered a common business practice. As a result, businesses engaging in international trade may need to take extra steps to protect their products because local laws may be insufficient to protect them [5].

Managers must monitor currency, infrastructure, inflation, interest rates, wages and taxation. In assessing the economic environment in foreign countries, a business must pay particular attention to the following four areas: average income levels of the population, tax structure, inflation rates, fluctuating exchange rates.

Cultural differences, which can be very subtle, are extremely important. An organization that enters the international marketplace on virtually any level must make learning the foreign country's cultural taboos and proper cultural practices a high priority. If a business fails to understand the cultural methods of doing business, grave misunderstandings and complete lack of trust may occur [5].

Culture may impact what employees find motivating, as well as how they respond to rewards and punishments. For example, Americans tend to emphasize personal growth, accomplishment, and "getting what you deserve" for performance as the most important motivators. However, in Asian cultures, maintaining group solidarity and promoting group needs may be more important than rewarding individual achievement [5].





Language differences are particularly important, and international managers must remember that not all words are translated clearly into other languages. Many global companies have had difficulty crossing the language barrier, with results ranging from mild embarrassment to outright failure. For example, in regard to marketing, seemingly innocuous brand names and advertising phrases can take on unintended or hidden meanings when translated into other languages.

The technological environment contains the innovations, from robotics to cellular phones that are rapidly occurring in all types of technology. Before a company can expect to sell its product in other country, the technology of the two countries must be compatible [4; 6].

Companies that join forces with others will be able to quicken the pace of research and development while cutting the costs connected with utilizing the latest technology. Regardless of the kind of business a company is in, it must choose partners and locations that possess an available work force to deal with the applicable technology.

The result of the research may have practical application in studying and analyzing the role of multinationals and problems of international management.

*Наук. керівн. Єніна Г. В.*

**References:** 1. Stopford J. Multinational Corporations / J. Stopford // Foreign Policy. – 1998. – Pp. 12. 2. Gupta A. K. Knowledge flows within multinational corporations / A. K. Gupta, V. Govindarajan // Strategic Management Journal. – 2000. – Pp. 473–496. 3. Perlmutter Howard V. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation / Howard V. Perlmutter // Columbia Journal of World Business. – 1969. – Pp. 9–18. 4. Choucri N. The Global Environment and Multinational Corporations / Nazi Choucri // Technology Review. – 1991. – Pp.52–59. 5. Newman K. L. Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture / K. L. Newman, S. D. Nollen // Journal of International Business Studies. – 1996. – Pp. 753–779. 6. Burton D. F. Multinationals / D. F. Burton, Jr. Erich Bloch, Mark S. Mahomey // Challenge. – 1994. – Pp. 23–31.

---

**P. Kryvenko**

UDC 004.056

4<sup>th</sup> year student  
of Economics and Law Faculty of KhNUE

## COMPUTER VIRUSES AND ANTI-VIRUS PROGRAMS

*Annotation. The article deals with the problems of computer viruses and anti-virus programs. Some factors influencing the computer viruses appearance are studied. Basic measures helping to overcome this problem are regarded. Several approaches to the application of anti-virus programs are recommended.*

*Анотація. Розглянуто деякі проблеми комп'ютерних вірусів та створення антивірусних комп'ютерних програм. Досліджено фактори, які впливають на появу комп'ютерних вірусів та засоби подолання цієї проблеми. Запропоновано підходи до використання антивірусних програм.*

*Аннотация. Рассмотрены некоторые проблемы компьютерных вирусов и создания анти-вирусных компьютерных программ. Исследованы факторы, влияющие на появление вирусов и средства решения этой проблемы. Предложены подходы к использованию антивирусных программ.*

*Keywords: computer virus, anti-virus programs, process, method, infection, Assembler, Pascal, C++, PC, software, Kaspersky, Avast, Avira.*

The relevance of this work lies in the fact that nowadays almost everyone has a computer that he or she uses every day. People use it for various purposes, but the computer system is in danger of being infected by different viruses.

The aim of this research paper is to follow the development of the computer viruses and to study the main anti – virus programs.

The objectives of this paper are: to learn deeply the process of infection of computer systems by means of computer viruses; to analyse the different types of computer viruses; to study the latest ways of curing and preventing infection of computer systems.

A computer virus is a computer program that can copy and spread itself from one computer to another damaging file system, memory locations or completely destroying the computer system [1]. Computer virus is an executable code able to reproduce itself. Viruses are an area of pure programming, and, unlike other computer programs, carry intellectual functions of protection from being found and destroyed. They have to fight for survival in complex conditions of conflicting computer systems [2].

---

© P. Kryvenko, 2013



There are different types of computer viruses. The main ones are Overwrite Virus, Boot, Macro, Polymorphic, Encrypted Virus, File Instructors, Network Virus and others [3].

Each of them works in different ways, but they all have one goal - to destroy your computer system.

The most common and wide-spread viruses are: Trojan horse, Worm, Zombie.

The Worm is a program that is duplicated on the hard drive of the computer and spreads across the network. They do not carry any harmful stress apart from propagating, which aims at littering of the memory, and as a result, the lockup of the operating system [2].

The Trojan horse is a program that is located inside the other legitimate program. When running a computer system the program written for one purpose only is installed. This purpose is to cause damage to the target computer by performing unauthorized actions such as: theft, data removal, computer malfunction, etc [2; 4].

The Zombie is a virus program that penetrates the computer connected to the Internet. It is controlled externally and used by hackers to launch attacks on other computers.

Thus, the Trojans are the viruses of the most dangerous type of malicious software [2; 4].

Virus infections increase with the use of communication channels and the exchange of information from your computer with the outside world. The use of the Internet, e-mail communication using media (CD, DVD, USB-Flash, memory cards), all this leads to an increased risk of virus infection for your computer [2; 4].

Keeping in mind the above-stated some words should be said about the protection of the computer from viruses. Anti-virus programs have been created for computer system treatment, prevention, and security. Thus, Anti-virus software is the software that is used to prevent, detect, and remove malware such as: computer viruses, adware, backdoors, malicious BHOs; dialers, fraudtools, hijackers, keyloggers, malicious LSPs, rootkits, spyware, trojan horses and worms. Computer security, including protection from social engineering techniques, is commonly offered in products and services of antivirus software companies. This work analyzes the software used for the prevention and removal of malware threats, rather than computer security implemented by software methods. The principle of anti-virus programs is detection and removal of the malicious code using all known technologies [2; 4].

Nowadays the best known anti-virus programs are Kaspersky Anti-Virus, Avast, Avira, Dr. Web, ESET NOD32 Anti-virus [5].

Kaspersky Anti-Virus is an antivirus program developed by Kaspersky Lab. It is designed to protect users from malware and is primarily designed for computers running Microsoft Windows and Mac OS X, Linux [5].

Avast is an antivirus computer program developed by AVAST Software.

Avira periodically "cleans out" the virus definition files, by replacing specific signatures with generic ones, resulting in a general increase in performance and scanning speed [5].

Dr. Web is a Russian anti-virus company. Dr. Web anti-virus software includes anti-rootkit, anti-spyware, shield, SpiDer-Mail components, and features a system tray interface [5].

ESET NOD32 Antivirus, commonly known as NOD32, is an antivirus software package made by the Slovak company ESET. ESET NOD32 Antivirus is sold in two editions, Home Edition and Business Edition [5].

In conclusion it should be stated that this work reveals the basic knowledge about viruses and anti-virus programs. It is necessary to understand the work of antivirus software for the correct choice of anti-virus solutions. The antivirus protection should include the full range of technologies to neutralize any type of threat.

*Наук. керівн. Максимова І. О.*

---

**References:** 1. Handless N. N. Computer virology. Part 1: General principles of operation, categorization and catalogue of the most widespread viruses in operating system MS DOS / N. N. Handless. – Kiev, 1990. – 384 p. 2. Mark Ludwig. The Giant Black Book of Computer Viruses / Mark Ludwig. – American Eagle Publications, Inc. 1995. – 198 p. 3. Types of computer viruses [Electronic resource]. – Access mode : [http://files.recovery.blogspot.com/2010/06/20common\\_types\\_of\\_computer-viruses\\_and.html](http://files.recovery.blogspot.com/2010/06/20common_types_of_computer-viruses_and.html). 4. List of computer viruses [Electronic resource]. – Access mode : [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_computer\\_viruses](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_computer_viruses). 5. Antivirus software [Electronic resource]. – Access mode : [http://en.wikipedia.org/wiki/Antivirus\\_software](http://en.wikipedia.org/wiki/Antivirus_software).

UDC 659.117

---

***K. Sorokotiazhenko***

2<sup>nd</sup> year student  
of Economics and Law Faculty of KhNUE

## **THE ROLE OF ADVERTISING IN SOCIETY**

*Annotation. The article deals with the problems of advertising in modern society. Different approaches to advertising were regarded. Some ways advertisements influence consumers were revealed. The strategies of successful advertising were outlined and the consequences of advertising were analyzed.*

---

© K. Sorokotiazhenko, 2013



*Анотація. Розглянуто деякі проблеми рекламної діяльності у сучасному суспільстві, різні підходи до реклами. Розкрито шляхи впливу реклами на споживача. Досліджено стратегії успішної рекламної діяльності та проаналізовані її можливі наслідки.*

*Аннотация. Рассмотрены некоторые проблемы рекламной деятельности в современном обществе, различные подходы к этой деятельности. Исследованы стратегии успешной рекламной деятельности и проанализированы ее возможные последствия.*

*Keywords: commercial advertising, social advertising, brand, media users, customers, national creativity, advertising agencies, employment*

Advertising is the process of persuading potential customers to buy products or services being offered to them. Nowadays advertising must be seen in the context of a world of immense variety and choice. In economies where there is no choice, there is no need for advertising. But in modern societies an average large supermarket offers shoppers about 40,000 of different lines. There are some 2,000 of new models of cars available plus an uncountable number of consumer durables, electronic gadgets, entertainments, holidays and financial investments – the list goes on and on. People need to be able to sort out all these choices reasonably and simply. Advertisements help them select the things they want without spending forever on the task.

Therefore, the aim of this article is the analysis of the important role of advertising in society.

To achieve this aim it is necessary to consider the purpose and functions of advertising; to analyze the difference between commercial and social advertising; to describe the importance of advertising for the media and public.

It is common knowledge that the purpose of advertising is to promote products and services that businesses are trying to sell. However, this is not the sole purpose of advertising. In addition to promoting a product or service, advertising serves multiple functions for the company and brand. For example, the overriding function of advertising is to inform potential customers about a product and persuade them to buy it. An additional important function of advertising is the identification function, that is, to identify a product and differentiate it from others. This creates an awareness of the product and provides a basis for consumers to choose the advertised product over other products. These functions help companies achieve the ultimate goal: selling their products or services [1].

However, it should be pointed out that the purpose of advertising depends on its type. As advertising may be commercial and social, it is necessary to understand that there may be different purposes and effect. It is well known that the aim of commercial advertising is to boost sales and make profits. Therefore, it may go against important social values. For example, advertising of luxury cars or pills may lead to a waste of money. Moreover, advertising of alcohol makes people drink more. On the contrary, the aim of social advertising is to draw attention to the existing social problems, to change people's attitude towards important issues. For example, social advertising that is calling to make donations to those left homeless as a result of natural disasters.

Advertising is very important for the media which receive 90 % or so of all advertisers' expenditure. The benefits of advertising for the media, and thus for society, go wider and much deeper. More than 3,000 consumer magazines are published in Britain. Each one is of personal interest to groups of readers, large or small. These magazines are heavily subsidized by advertising, so that their readers – all those men and all those women in all those streets – buy them at a small percentage of their production cost. Many readers of special interest magazines find the advertisements at least as helpful and interesting as the editorial itself. Some magazines contain only advertisements with no editorial whatsoever living proof that their readers value the advertising they contain. As with magazines, so it is with almost all other advertising media, from cinemas to public transport: the revenue they receive from advertising reduces, even if only marginally, the prices they charge the public for what they provide [2].

There are certain benefits of advertising for the public. Advertising heavily subsidizes the Internet, so that most websites are available either without cost or at a fraction of their set-up and running costs. The digital media revolution, upon which we are all so dependent, has been provided to us for very nearly nothing – paid for by advertising. This is a totally new public benefit.

It should be noted that advertising encourages national creativity as it inevitably uses advertising agencies and they provide creative people with employment. For example, not only the writers and art directors work directly for them, but also such freelance creative people as photographers, designers, film directors, cameramen and actors are involved in the process.

It should also be mentioned that, despite obvious benefits, advertising communications commit many acts of dubious ethics in their attempts to seduce consumers into buying. For example, advertising may promote overselling, exploitation of vulnerable groups, deception, intruding on privacy, racial or sexual stereotypes, prejudice against certain vulnerable groups, socially or personally harmful values or behaviour, offending public taste, vulgarity, exploiting base motives of greed and envy. The problem with advertising is that ethical judgements in general are predicated on certain values and interests that are not universally agreed upon [3].

Thus, what is the role of advertising in society? It creates employment, now and in the future; it provides the public with numerous free and inexpensive media; it supplies shoppers with a great deal of helpful information; it pushes prices down and quality up; it keeps the public aware of all the different brands available.

Наук. керівн. Агаджанова Р. М.

**References:** 1. Bullmore J. Behind the Scenes in Advertising / J. Bullmore – World Advertising Research Center, 2003. 2. Fletcher W. Advertising (A Very Short Introduction) / W. Fletcher. – Oxford University Press, 2010. – 140 p. 3. Hackley C. Advertising and Promotion / C. Hackley. – London : SAGE Publications, 2005. – 264 p.

UDC 336.225.3

**L. Kruta**

3<sup>rd</sup> year student  
of Accounting and Audit of Faculty KhNUE

## THE TAXATION OF NON-RESIDENTS IN THE MOVEMENT OF INTERNATIONAL CONVENTION AND INVESTMENT APPEAL

*Annotation. The article is devoted to crucial aspects of taxation of non-residents. General principles of taxation of non-residents in the world, in particular in Ukraine are reported. Attention is also focused on the major problems in this sphere: double taxation and dual residence. On the ground of theoretical material a list of steps for improving tax legislation and mobilization of foreign capital in Ukraine is elaborated.*

*Анотація. Розглянуто проблемне питання щодо оподаткування нерезидентів. Висвітлено основні засади оподаткування нерезидентів у світі, зокрема і в Україні, а також приділено увагу головним проблемам цієї сфери – подвійному оподаткуванню та подвійному резидентству. На основі теоретичного матеріалу сформовано перелік заходів задля поліпшення податкового законодавства та залучення іноземного капіталу в Україну.*

*Аннотация. Рассмотрен проблемный вопрос налогообложения нерезидентов. Освещены основные принципы налогообложения нерезидентов в мире, в частности и в Украине, а также уделено внимание главным проблемам этой сферы – двойному налогообложению и двойному резидентству. На основе теоретического материала сформирован перечень мероприятий для улучшения налогового законодательства и привлечения иностранного капитала в Украину.*

*Keywords: non-resident, taxation, residence, double taxation, Tax Code, international tax conventions.*

Globalization, territorial expansion of the European Union, economic integration, and also the international migration of people and capitals essentially influence financial and economic processes and taxation in particular.

Creation of joint ventures, movement of labor and capitals provide the activation of tax policy to the external economic direction in Ukraine. In this connection there is a problem of taxation of non-residents in Ukraine.

The aim of the article is to investigate the tax policy of Ukraine as for non-residents and to develop recommendations as to the improvement of that policy. According to this purpose the following range of tasks is outlined: to study theoretical material, concerning the essence of Ukrainian legislation for non-residents; to investigate the problem in the movement of tax conventions; to examine influence of the taxation of non-residents upon mobilization of investment; to work out a list of proposals to promote development of Ukraine in this direction. The research object is the taxation processes in the movement of international agreements and the affected investment appeal. The subject of the study is the set of principles of the taxation of non-residents in Ukraine.

Under the market transformations of economy works of many leading domestic economists are devoted to taxation research: A. D. Vasilik, I. A. Lunina, S. A. Lutsishin, P. V. Melnik, A. M. Sokolovskiy, V. M. Fedosov, L. I. Shablitsaya and others. However the tax matters of non-residents in economic works of the named scientists are researched fragmentary and need further investigation [1].

According to the article 14.1.122 of Ukrainian Tax Code non-residents are:

foreign companies, organizations or their branches, subdivisions set up under legislation of other states, which are accredited in compliance with Ukrainian laws and situated in the territory of Ukraine;



diplomatic representation, consulate and other official representation of international organizations or other states;

physical persons who have a permanent residence abroad [2].

The taxation rules for residents and non-residents are not similar. Ukrainian tax legislation is built on the principle of non-discrimination and equal terms of taxation for any business entity in Ukraine. As for foreign investors, their taxation is provided under the national legislation.

On 1 January 2011 the Tax Code of Ukraine came into effect, which significantly changed the rules of taxation of non-residents. The new rules were aimed to block tax minimization schemes with involvement of foreign structures and holdings.

Main changes of tax regulations introduced by the Tax Code concern taxation of income generated in the territory of Ukraine. In accordance with the Tax Code taxable income of non-resident includes:

- interest, dividends, royalties and rent (passive income);
- freight and engineering fees;
- income from sale of real estate;
- income from securities trading, unincorporated joint ventures and performance of long-term contracts;
- payments in respect of cultural, educational, religious, sport or entertainment activities;
- agent, commission or brokerage fees;
- insurance payments and premiums;
- charitable contributions and donations;
- other business income [2].

It is worth saying that for the purposes of the taxation, permanent establishments of foreign companies are considered as non-residents of Ukraine. Previous tax laws considered them as residents.

The concept of tax jurisdiction has an important value levying a tax from foreign juridical persons. This issue is dealt with on the basis of two criteria: residence and territoriality. The criterion of residence lies in the fact that the incomes of non-residents received in this country are subject to taxation only in this country. The criterion of territoriality is based on a national identity of the income source. Any incomes which are received abroad are exempted from taxes.

Each government chooses its own approach to application of these criteria. For example, in the USA non-residents pay the corporate tax if they sell goods in the USA through the branches and departments. Accordingly, the American companies working abroad should pay the income tax in these countries. As a result, they pay bigger amount of tax than residents. The criterion of territoriality is dominated in France, Switzerland, states of Latin America.

Ukraine (as well as Poland, Russia) combines both criteria. The choice of this or that criterion, as a rule, is connected with national interests of the country. As in the economy of Ukraine foreign capital plays an important role, the preference is given to the criterion of territoriality.[3]

The absence of the uniform approach in the world gives birth to the problem of double taxation. It arises when the object of taxation suffers similar taxes more than once. These are usually incomes from employment or from capital. Also there are differences in definition of residents in various countries. This fact leads to dual residency of the company.

The problems of double taxation or dual residency are settled with conclusion of conventions and arrangement of some discrepancy between native and international legislation. There are about 1000 international tax conventions in the world. The general feature of international tax conventions is prior to national laws.

Ukraine uses international tax conventions too. It has already signed contracts with more than 50 countries of the world.

The tax treatment of non-residents is one of investment climate factors. The attraction of foreign investment capital is very important for the Ukrainian economy as it has insufficient resources. Europeans are sure that Ukraine is quite an attractive state to be invested. There are free markets, low price of labor power, favorable geographical position, etc. However, there are continual changes in laws which don't make better the investment climate in Ukraine.

There is the same taxation scheme for all entrepreneurs in Ukraine in law but non-residents pay a lot more than others. So according to experts of the European center of economic research investment risks in Ukraine constitute 80 % [4].

In our opinion, for the attraction of foreign capital which will allow to influence positively the development of economy of Ukraine, it is necessary to implement the following recommendations:

To reconcile the taxation of incomes of the investors-non-residents received in the form of dividends, with the taxation of similar incomes of investors-residents.

When signing international agreements on elimination of double taxation it is reasonable to apply a principle of residence and territoriality in combination. Also it will allow to interest potential non-residents in joint activity. It adds some extra income in the budget from tax payment.

To expand a circle of the countries with which it is necessary to conclude international agreements (Australia, Argentina, Ireland, Jordan, Cyprus, China). It helps to avoid the double taxation of non-residence.

To raise motivation of investors through granting tax credits and tax holidays.

To give the status of a free economic zone to economically backward regions in order to attract foreign investments.

Realization of these measures will promote elimination of double taxation and encouragement of inflow of the foreign capital which is extremely necessary for the development of domestic economy.

Generally, the rules of taxation of non-residents introduced by the Tax Code are quite positive and close to the European standards of taxation. Nevertheless, the Tax Code imposed some restrictions,



which aim to prevent minimization of taxes and must be considered by foreign companies when planning transactions with Ukrainian partners. The rules of game changed but it does not mean that foreigners cannot efficiently conduct business in Ukraine.

*Наук. керівн. Чернокова Є. С.*

**References:** 1. <http://osvita.ua/vnz/reports/accountant/16042>. 2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.sta.gov.ua](http://www.sta.gov.ua). 3. Оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в Україні : навч. посібник для студентів вищ. навч. закл. / за заг. ред. М. Я. Азарова. – К. : Дія, 2000. – 320 с. 4. [http://www.worldwide-tax.com/ukraine/ukraine\\_taxes.asp](http://www.worldwide-tax.com/ukraine/ukraine_taxes.asp).

UDC 005.963

**A. Lavryk**

2<sup>nd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## **BUSINESS COACHING**

*Annotation. The article is concerned with some aspects of business coaching. Different approaches to business coaching were studied, the key requirements for its successful application were regarded. Certain factors that can cause problems in this process were stated.*

*Анотація. Розглянуто деякі аспекти бізнес-тренування. Розглянуто різні підходи та ключові вимоги щодо успішного та тривалого функціонування бізнес тренінгу. Встановлено низку факторів, що можуть заважати цьому процесу.*

*Аннотация. Рассмотрены некоторые аспекты бизнес тренинга. Изучены различные подходы к этому процессу и основные требования для его долгосрочного и успешного применения. Установлен ряд факторов, которые могут помешать этому процессу.*

*Keywords: coaching, business coaching, coachee, company, development, executive.*

Coaching is essential for the development and further growth of the organization, because this program helps to see all the defects of the organization and to correct them.

The aim of this article is to get acquainted with coaching and its development in the Ukrainian companies.

The objectives of this article are to understand the meaning of coaching in business development; to consider the value and the types of coaching; to explain the difference between coaching and mentoring; to learn more about business coaching; to analyze the situation with the business coaching development in Ukrainian companies.

The article is based on the scientific works of Bradley Sugar, Julie Kennedy, Gerard Donovan, S. Khamoganova, A. Savkin and M. Danilova and on the researches of many other economists.

The novelty and topicality of this paper are to study how coaching will help in the development of the company and understand why it is needed.

Coaching is the practice of supporting an individual, referred to as a coachee or client, through the process of achieving a specific personal or professional result. Coaching is an investment that will repay itself. It develops the best qualities of people and teams, making the most of everyone's qualities and significantly increasing productivity, making the most of everyone's talents and skills for the company [1; 2].

Coaching has an impact on a desired result and helps to see something that we may not be aware of by listening both to what we say and to what we leave out. A coach can support you to explore rich domain that is outside of your customary way of viewing the world and acting upon its challenges. He has empathy for the person being coached but is not emotionally attached to an outcome and serves to champion people to have their lives work optimally.

A lot of people work on coaching to make their life easier and their business successful. And that's why they have divided coaching into several parts. There are some types of coaching: life coaching; business coaching; executive coaching; financial coaching; personal coaching [1, p. 32].

Most people can confuse coaching with mentoring. Coaching is the way of teaching a new person in business or helping an executive to build the business correctly by a more qualified person through the process of achieving a specific personal or professional result. It is based on short-term relationships [4, p. 47].



Mentoring enables an individual to follow in the path of an older and wiser colleague who can pass on knowledge, experience and open doors to otherwise out-of-reach opportunities. It is based on long-term relationships [2, p. 69].

No matter what field you're in, the principles of coaching remain the same. In that respect, business coaching is very similar to sports coaching. A business coach pushes the employee to achieve the goal, support him and teaches to execute the business that their competitor does not anticipate in a way that is focused on creating a successful business. Companies that have business coaching tackle challenges with a plan and business strategy from the business owner's view and an outside view of the business coach. This way, the company achieves its desired outcome. A coach forwards you in the right direction and makes you focus on the game. It is a technique, which helps to build your business in the right way.

The role of a business coach is to provide business owners with guidance, support, accountability and encouragement. He helps business owners set and reach more appropriate goals [4, p. 25].

In conclusion the author would like to say that coaching is developing in Ukraine, and the dynamics of this development increases. There are new schools and coaching education programs, coaching clubs, opening offices worldwide, federation of coaching, but the phenomenon which is indicative of this trend increased popularity among the business community and the number of specialists trained in coaching in Ukraine. In 2007 a first school was opened by Maxim Tsvetkov. Also in 2009, Fortune 500 companies surveyed the effect of coaching on business processes. As the result it was found that coaching allows to pay back the cost of capital more than 5 times. Global corporations such as Siemens, Boeing, Motorola, Nokia, Coca-Cola and many others used services of business coaches. Coaching is appropriate at all stages of company development. Currently in Ukraine this phenomenon is called "universal coach." This trend is already taking place in the world.

*Наук. керівн. Єніна Г. В.*

**References:** 1. Kennedy J. A definition of coaching / J. Kennedy. – Potsdam, 2009. – 310 p. 2. Savkin A. Coaching for organization – beginning. Development and training the employees through the eyes of a coach / A. Savkin, M. Danilova. – Ukraine, 2010. – 289 p. 3. Khamoganova. S. Coaching like a stile of managing / S. Khamoganova. – London, 2010. – 168 p. 4. Sugar B. The business coach / B. Sugar. – London, 2010. – 252 p.

---

**O. Kubar**

UDC 336.71(477)

3<sup>rd</sup> year student  
of Finance Faculty of KhNUE

## THE ROLE OF INVESTMENT BANKING IN MODERN SOCIETY

*Annotation. The article is concerned with Investment Banking in modern society. The role of Investment banking was studied. The main spheres of Investment Banking influence were revealed. The basic requirements for further Investment banking successful development were stated.*

*Анотація. Розглянуто деякі питання інвестиційних банків у сучасному суспільстві. Нада- на увага ролі інвестиційних банків на сучасному етапі. Розглянуто головні сфери впливу та ви- моги до подальшого успішного розвитку інвестиційних банків.*

*Аннотация. Рассмотрены некоторые вопросы инвестиционных банков в современном обществе. Определена роль инвестиционных банков на данном этапе развития, изучены осно- вные сферы влияния, а также основные требования для дальнейшей успешной деятельности инвестиционных банков.*

*Keywords: investment banking activity, shares security, mitigation, stocks and bonds, investment risk, the bank securities portfolio.*

Banking occupies one of the most important positions in the modern economic world. It is necessary for trade and industry and it is one of the greatest branches of commerce. Although banking

---

© O. Kubar, 2013



has existed in one form or another since very early times, modern banking is of recent origin. Banks in developing countries have to play a dynamic role. Economic development greatly depends on the resources and ingenuity of the banking system. It has to respond to the multifarious economic needs of developing countries. An institution such as the banking system, which touches the lives of millions of people, is inspired by the great social purpose and has to serve national priorities and objectives. A well-developed banking system provides firm and durable foundation of any country's economy. That is why the investment banking plays the main role in banking activity and determines the topicality of the article.

Analysis of current economic situation is closely connected with relevant investment banking research. The lending investment and stock market investment studies were made by the following foreign scholars: S. Ross, William Sharpe, J. Cinque, D. Lindsay, E. Dolan, T. Koch, Behovych M., P. Drucker, R. Landau, N. Mahnke, Schumpeter and others.

The aim of this article is to substantiate the theoretical nature of the investment operations of commercial banks and their long-term lending activity.

Complex of the following objectives of the article helps to achieve its aim. They are:

- to identify the characteristics of the investment activity of commercial banks;
- to describe the nature and importance of investment banking;
- to reveal the type of investment banks and their place in the banking sector;
- to analyze the investment risks and offer the recommendations for mitigation;
- to study the market transformation of the commercial banks investment activity.

When we talk about investment and investment banking, we talk first of all about business management and finance. Investment is some asset that is placed in a bank or venture either to save money or to raise it. It makes individuals and organizations transact investments. To understand investment banking, we have to understand its origin. The term "invest" comes from the Latin "vestis", which means "garment". It was used to denote the act of putting one's resources into some other pocket. Investment banking is a particular banking system that allows customers to invest their money directly or indirectly, to help companies, government and individuals to raise funds by means of bond selling, security sales, mergers, acquisitions and issuing of the IPO (initial public offering). Investment banking uses both old and new techniques known in the investment industry [1].

There are two types of the investment banks. The first type is the central bank, which loans stocks and bonds to the clients for a certain term. Then the bank invests money used by the clients to purchase more stocks and bonds. In some countries investment banks have their networks of profitable financial and lending institutions. They also invest in property development and construction.

In Ukraine a client with the stocks and bonds would receive profits which were made on his money in a certain period of time. It can be justified that both a client and an investment bank have profits from the client's initial investment. As far as banks know all pros and cons of trade, it is usual that small or large business ventures and corporations seek for their help on the matters of mergers, acquisitions, and other corporate activities.

The second type of investment banks is merchant banks. These banks are involved into trade financing and also provide share capital to business ventures. These investment banks are based on the principle of shares security and finance only those ventures that have their brand in the business world. New businesses usually are not financed [2].

Making a decision to invest, a customer or a bank must carefully consider the risks connected with operations in the security market, investment objectives and financial capabilities.

Qualitative assessment of bank's investment risk includes: identification of risk factors, analysis of the conditions under which the risk arises, identifying potential areas of risk.

Quantitative risk assessment is performed by various methods: statistical, analytical, method of peer review, the use of analogies, etc.

Management of investment risk involves timely identification, assessment, analysis and determination of the most efficient and effective ways of investment risk reduction. One of the most widely practiced ways of risk reduction is to diversify the bank securities portfolio. The maximum reduction of investment risks is achievable if the portfolio contains 10 to 15 different securities. Over-diversification can lead to difficulties in portfolio management, increase of bank securities search cost, securities small blocks cost, and purchase of reliable, profitable and marketable securities [2].

Thus, investment banking helps to boost the economy of the commercial section of the society and create more opportunities for all the levels of the society to raise capital and make profit. It also helps to strengthen the financial security of the society to resist possible recession.

*Наук. керівн. Бутковська Н. О.*

---

**References:** 1. The Glossary of Terms & Acronyms published by New York Stock Exchange [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.nyse.com/pdfs/glossary.pdf>. 2. Alan D. Morrison Investment Banking: Institutions, Politics, and Law / Alan D. Morrison and William J. Wilhelm Jr. – Oxford University Press, 2007. – 356 p. 3. Prymostka L. O. Banking Risks: Theory and practice management : monograph / L. O. Prymostka, A. V. Ly-senyuk, A. Chub. – K. : Kyiv National Economic University, 2008. – 456 p.



3<sup>rd</sup> year student  
of Economics and Law Faculty of KhNUE

## **YOUTH UNEMPLOYMENT ISSUES IN THE UKRAINIAN LABOUR MARKET**

*Annotation. This article discusses the issue of youth unemployment in the labour market of Ukraine and solutions to this problem.*

*Анотація. Розглянуто проблему безробіття серед молоді на ринку праці в Україні та шляхи її вирішення.*

*Аннотация. Рассмотрена проблема безработицы среди молодежи на рынке труда в Украине и пути ее решения.*

*Keywords: youth, unemployment.*

The aim of the study is to uncover the reasons for youth unemployment in Ukraine and offer solutions to this problem.

The topicality of this issue is substantiated by the fact that now it is extremely difficult for a young person to get a decent job. Now, employment of youth is considered to be one of the most crucial social and economic problem, as the labour market and the market of education services, as well as the commodity market, are being developed and regulated by the laws of supply and demand. Therefore, it is important to tip the balance of these markets to successfully develop Ukraine's economy and society as a whole. It is generally acknowledged, that the problem of population employment is among the most important, high priority ones, in any civilized country. This problem is especially burning among the socially unprotected segment of the population, the youth [1, p. 22; 2, p. 51].

The experts of Gorshenin Institute (an independent non-profit analytical and research center, studying social and political processes in Ukraine and worldwide) following the results of the annual program of the international research "Students are the image of the future" concluded that lack of employment and opportunities for self-realization rank as the two most burning issues of modern youth. According to the returns of the offered youth questionnaire, the Ukrainian students prioritize the absence of work and the employment question (36,0 %), financial dependence on someone (34,1 %), as well as lack of free time (28,4 %) [3].

The above discussed situation intensifies the tension on the Ukrainian labour market, adding up to the crisis in economy, demography as well as the transition of enterprises to private owners, the elimination of workplaces with less stringent work requirements and the creation of new ones under more stringent conditions of hiring. As it turned out, without the necessary all-round professional education and training young people, who are emerging on the labour market for the first time, lack a guarantee of employment, becoming socially unprotected [2, p. 53; 4].

According to the Goskomstat, under the 2009 crisis, the number of the unemployed among youth in Ukraine came up to 13 % – and it was twice higher, than that among the entire population which was 6 %. In 2010 the proportion was the same: about 18 % among youth (practically every fifth), and about 9 % among the entire population. From 2011 to 2012 the unemployment rate among youth was a little lower, it came to 16,7 %, while the unemployment rate countrywide increased to 9,8 % [5].

Ukrainian experts underline that the rights and duties of graduates of higher educational establishments, regulations covering their employment are stipulated by the Law of Ukraine "On Higher Education" as well as the Code of Laws on Work in Ukraine "On Population Employment", article 7 of the Law of Ukraine "On Assisting in Social Formation and Youth Development" in which the state guarantees the able-bodied youth the right to work on equal terms with other categories of citizens [4]. But still there is much work to be done in this sphere. It is bound to be carried on in two domains: legal and practical. For years, the Ministry of Education and Science, Youth and Sports of Ukraine has been developing a set of youth work centers, and youth public organizations to facilitate the outcomes of this work [2, p. 57, 6, p. 56].

In view of the above discussed, an important task is to identify the main reasons affecting youth employment, develop a unified state policy in this field, as well as offer recommendations taking into account the future youth graduates dynamics. The following causes of youth unemployment have surfaced: a) at times, young people are insufficiently informed about the requirements of a modern labour market; b) often the profession received by the graduates, under new changing conditions, appears unclaimed in the labour market; c) employers are sometimes unable to estimate youth's mobility, flexibility, ability to learn; d) the skills of competent job search, negotiating with employers are often absent; e) young people tend to have overestimated expectations as to the salary and working conditions.

On analyzing these factors and with the account taken of article 7 of the Law of Ukraine "On Assistance in Social Formation and Youth Development in Ukraine" it is possible to reach a conclusion that to solve the problem of unemployment among youth the following steps have to be taken:  
strengthen the influence of the state on employers to ensure work places for the young;  
seek to develop realistic employment expectations in young professionals;  
the employment services should introduce effective measures to increase the chances of young people in the labor market.

Thus, the state guarantees the right of young people to work, but due to lack of sufficient practical experience, social, legal and professional knowledge, and, sometimes, psychological inability to successfully compete in the labor market, it is difficult for young citizens to exercise their legal right to work.

Наук. керівн. Маслова Н. І.

**References:** 1. Нікіфоров П. О. Фінанси України / П. О. Нікіфоров, А. О. Вольська // *Factor*. – 2008. – 133 с. 2. Гетьманенко Ю. О. Зарубіжний досвід регулювання молоді / Ю. О. Гетьманенко, К. А. Тахтарова. – Х : Фоліо, 2011 – 175 с. 3. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>. 4. Федіна А. Н. Результати щорічної програми "Студенти – образ майбутнього" [Електронний ресурс] / А. Н. Федіна. – Режим доступу : <http://institute.gorshenin.ua>. 5. Офіційний сайт Держстатистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. 6. Волосатих О. О. Світовий досвід з питань політики зайнятості / О. О. Волосатих. – К. : Фенікс, 2010. – 206 с.

UDC 005.963

**A. Lushchik**

3<sup>rd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## IMPACT OF ADVERTISING ON A CONSUMER

*Annotation. The article deals with the problems of advertising impact on consumers in modern society. Different approaches to advertising were regarded and some ways advertisements influence a common person were revealed. The strategies of successful advertising were outlined and the consequences of advertising were analyzed.*

*Анотація. Розглянуто деякі проблеми впливу рекламної діяльності на споживача у сучасному суспільстві. Розглянуто різні підходи до реклами, розкриті шляхи впливу реклами на пересічного громадянина. Вивчено стратегії успішної рекламної діяльності та проаналізовані її можливі наслідки.*

*Аннотация. Рассмотрены некоторые проблемы влияния рекламной деятельности на потребителя в современном обществе. Изучены различные подходы к рекламной деятельности, раскрыты возможные пути влияния рекламы на рядового гражданина. Проанализированы стратегии успешной рекламной деятельности и ее возможные последствия.*

*Keywords: advertising, brand, Product – Related Advertising, Public Service Advertising, Trade Advertising.*

Experts say that advertising is a form of communication for marketing and is used to encourage or persuade an audience such as viewers, readers or listeners to continue activity or take some new actions [1].

The aim of this research paper is to trace the development of advertising and consider the aspects concerning the impact of advertising on a customer.

Archaeologists have found the evidence of advertising dating back to the 3000s BC, among the Babylonians. One of the first known methods of advertising was the outdoor display, usually an eye-catching sign painted on the wall of a building [2]. In medieval times word-of-mouth praise of products gave rise to a simple but effective form of advertising, the use of so-called town criers. The criers were citizens who read public notices aloud and were also employed by merchants to shout the praises of their wares [3]. Later they became familiar with figures on the streets of colonial American settlements. The town criers were forerunners of the modern announcer who delivers radio and television commercials. Two hundred years later, the first newspaper ad was published offering a reward for the return of 12 stolen horses.

© A. Lushchik, 2013





Every day a person sees about ten thousand different brands through advertising. The effectiveness of advertising can be measured by the extent, to which it achieves the objectives set for it. If it succeeds in attaining the objectives advertising can be said to be effective, otherwise it will be a waste of money and time [2]. In a very real sense the integrity of promotional activities rests on how well those activities work. An advertising budget that is spent on some poorly defined task or on undefined tasks may be regarded as an economic waste compared to that spent to achieve the well-defined objectives for which the results can be measured. Any social institution upon which a significant portion of our total productive efforts is expended should be able to point to its specific accomplishment. Indeed, it is a source of discomfort that specific results of advertising activities have not always been subject to precise measurement [3].

It is entirely possible that a poor advertising support may push up the sale because everything else falls into its proper place or the reverse may be possible. But it does not mean that we cannot measure the effects of particular advertising efforts. The advertising executives are much concerned about the assessment of the effectiveness of the advertising efforts. For this purpose, the management needs answers to such questions as: was the advertising campaign really successful in attaining the advertising goals? [4].

With the globalization of the world economy, multinational corporations often use the same advertising to sell to consumers around the world. Some critics argue that advertising messages are thus helping to break down distinct cultural differences and traditional values, causing the world to become increasingly homogeneous. Many advertising campaigns, however, have universal appeal, overriding cultural differences, or they contribute to culture in a positive way. Humor in advertising has made many ad campaigns widely popular, in some cases achieving the status of folklore or taking on new life in another arena [1].

Two factors are to be considered in deciding the approach.

1. Relevance of advertising objectives on the overall performance objectives: generally advertising managers would like to know the role of advertisements on the overall performance of the business firm, that is return on investment and on profitability. A sale is a determining factor of company performance.

2. Difficulty and cost of obtaining data needed to evaluate effectiveness: generally communication measures are easy to follow than sales effectiveness measures. If the measures of advertising are more relevant they will be difficult and costly and vice versa. If it is less difficult and cheap the measures will not be more relevant. Therefore, the advertising manager has to make a balance between these two approaches [4].

In conclusion it must be said that all producers use advertising to promote their products, but not all of them know how to use advertising to get a success in business. It's important to understand how advertising affects the aspects of human consciousness.

*Наук. керівн. Максимова І. О.*

**References:** 1. Mahendra M. Advertising Management – concepts and cases / M. Mahendra. – Tata McGraw-Hill Education, London, 1989. – 430 p. 2. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler. – Pearson Education, New Jersey, 2009. – 215 p. 3. Saravanavel P. Advertising and Salesmanship / P. Saravanavel. – Marham Publications, T. Nagar, 2000. – 435 p. 4. Advertising Education Foundation [Electronic resource]. – Access mode : <http://muse.jhu.edu/journals/asr/v008/&/3unit13.html>. 5. Successful direct marketing methods [Electronic resource]. – Access mode : [http://ru.scribd.com/doc/7457227/successful\\_direct\\_marketing\\_methods](http://ru.scribd.com/doc/7457227/successful_direct_marketing_methods).

---

**O. Barkalova**

UDC 005.966.44

2<sup>nd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## CONCEPT OF TEAMWORK

*Annotation. The article deals with the problems of teamwork and the ways of applying this concept in the sphere of business. Different approaches towards teamwork were regarded, the key characteristics of this activity were revealed. The advantages and disadvantages of teamwork were outlined. An attempt to compare it with similar activities was made.*

*Анотація. Розглянуто деякі проблеми командної роботи та шляхи її впровадження у сферу бізнесу. Досліджено різні підходи до командної роботи та її ключові характеристики. Виявлено позитивні та негативні сторони цієї діяльності та зроблено спробу її порівняння із схожими видами бізнес-активністю.*

---

© O. Barkalova, 2013

*Аннотация. Рассмотрены некоторые проблемы командной работы и пути использования этого вида деятельности в сфере бизнеса. Исследованы различные подходы к командной работе, определены ее ключевые особенности. Выявлены позитивные и негативные стороны командной работы и сделана попытка ее сравнения с аналогичными видами бизнес-активности.*

*Keywords: teamwork, leadership, benefit, participation.*

This theme is topical and may be interesting for a wide range of public as teamwork is currently being championed as a way of replacing inflexible, dehumanizing, bureaucratic mechanisms with more humanistic, involving, cultural-ideological methods of coordinating productive activity.

The aim of this work is to define clearly what the teamwork is and how it can be done in various ways.

The objectives of this work are: to determine the importance of teamwork; to learn the mechanism of building a team; to study the main points concerning the organization of the activity of groups of people in the most profitable way.

A team is a group of people coming together to collaborate, and so to reach a shared goal or task for which they hold themselves mutually accountable. Teamwork is a state of unity achieved within a group of people working for a specific economic benefit. There are advantages of teamwork in business such as united effort, division of work, reduction of risk, specialization in work, subordination of personal interest to organizational interest, timely completion, high quality output, goodwill and reputation, unification of merits, persuading, helping and guiding, participating and suggesting, respecting and listening, problem solving and communicating [1].

Team members not only cooperate in all aspects of their tasks and goals, they share in what is traditionally thought of as management functions, such as planning, organizing, setting performance goals, assessing the team's performance, developing their own strategies to manage changes, and securing their own resources.

These shared mental models or knowledge structures allow each teammate to generate predictions and expectations about their teammates' roles and task demands, which in turn, allow them to make adjustments in order to maintain effective team performance [2].

Leadership shows itself in the inspired action of team members. Traditionally, organizations have assessed leaders by their actions and behaviour. But, the best way to assess leadership is by the degree to which people surrounding leaders are inspired. It is this inspiration that leads organizations on to an excellent performance, rather than a mediocre performance.

As a manager, one's prime responsibility is to effectively manage a team. A well-managed team has proved to be more productive and innovative in its approach to all business issues [3].

Many managers face lots of problems while organizing the teamwork because of, for example, incorrect feedback from the employees or lack of resources to proceed with the teamwork process. That's why it is essential to take into consideration as many factors as possible.

The given recommendations can be useful for the experienced manager as well as for the beginners in this sphere.

Finally, though team work and team building can offer many challenges, the payoff from a high performance team is well worth it.

*Наук. керівн. Єніна Г. В.*

**References:** 1. Sundstrom E. Work Teams: Applications and effectiveness / E. Sundstrom, D. P. Muse, D. Futrell // American Psychologist. – 1990. – Vol. 45. – No. 2. – Pp. 123. 2. Seidman D. How: Why how we do anything means everything / D. Seidman. – New Jersey : John Wiley & Sons, 2007. 3. Wellins R. Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity, and Participation / R. Wellins, W. Byham, J. Wilson. – New Jersey : Jossey-Bass, 1991.

UDC 336.748.1

**I. Karashchuk**

3<sup>rd</sup> year student  
of Finance Faculty of KhNUE

## **EXCHANGE RATES**

*Annotation. The article is concerned with some aspects of exchange rate. Various definitions of exchange rate were studied. Some economic that can cause the exchange rate fluctuation were regarded. Economic, social and political requirements for exchange rate stabilization were outlined.*

© I. Karashchuk, 2013



*Анотація. Розглянуто деякі аспекти обмінної ставки. Вивчено різні дефініції обмінної ставки, розглянуто економічні процеси, що впливають на коливання цієї ставки. Визначено економічні, соціальні та політичні вимоги щодо стабілізації обмінної ставки.*

*Анотация. Рассмотрены некоторые аспекты обменной ставки. Изучены различные определения ставки обмена, рассмотрены экономические процессы, влияющие на колебания этого показателя. Определены экономические, социальные и политические условия для стабилизации обменной ставки.*

*Keywords: exchange rates, merger, acquisition, economy, company, shares, assets, purchase.*

Aside from factors such as interest rates and inflation, the Exchange Rate is one of the most important determinants of a country's relative level of economic health.

The topicality of this article is related to the fact that the exchange rate plays a vital role in a country's level of trade, which is critical to every free market economy of the world. For this reason, exchange rates are among the most watched, analyzed and governmentally manipulated economic measures. But exchange rates matter on a smaller scale as well: they impact the real return of an investor's portfolio. Here we look at some of the major forces behind the exchange rate movements.

The aim of this article is to study the nature of Exchange Rates and the factors that influence Exchange Rates.

There are many economists who work in the same direction such as Shleifer Andrei, Jovanovic Boyan, David T. Robinson, Robert Vishny and others.

The exchange rate movements affect a nation's trading relationships with other nations. A higher currency makes a country's exports more expensive and imports cheaper in foreign markets; a lower currency makes a country's exports cheaper and its imports more expensive in foreign markets. A higher exchange rate can be expected to lower the country's balance of trade, while a lower exchange rate would increase it.

The Ukrainian Hryvna is the currency of Ukraine. Our currency rankings show that the most popular Ukrainian Hryvna exchange rate is the EUR to UAH rate.

Numerous factors determine exchange rates, and all are related to the trading relationship between two countries. Exchange rate is the price of one country's currency expressed in another country's currency. In other words, the rate at which one currency can be exchanged for another [1].

The following are some of the principal determinants of the exchange rate between two countries. For Ukraine these determinants are the same.

The first of the principal determinants of Exchange rate is differentials in inflation. As a general rule, a country with a consistently lower inflation rate exhibits a rising currency value, as its purchasing power increases relative to other currencies.

The second principal determinant is differentials in interest rates. Interest rates, inflation and exchange rates are all highly correlated. By manipulating interest rates, central banks exert influence over both inflation and exchange rates, and changing interest rates impact inflation and currency values. Higher interest rates offer lenders in an economy a higher return relative to other countries.

The third principal determinant is public debt. Countries will be engaged in large-scale deficit financing to pay for public sector projects and governmental funding. While such activity stimulates the domestic economy, nations with large public deficits and debts are less attractive to foreign investors. A large debt encourages inflation, and if inflation is high, the debt will be serviced and ultimately paid off with cheaper real dollars in future [1].

In the worst case scenario, a government may print money to pay part of a large debt, but increasing the money supply inevitably causes inflation. Moreover, if a government is not able to service its deficit through domestic means (selling domestic bonds, increasing the money supply), then it must increase the supply of securities for sale to foreigners, thereby lowering their prices. Finally, a large debt may prove worrisome to foreigners if they believe the country risks defaulting on its obligations. Foreigners will be less willing to own securities denominated in that currency if the risk of default is great. For this reason, the country's debt rating is a crucial determinant of its exchange rate [2].

The next principal determinant is terms of trade. In a ratio comparing export prices to import prices, the terms of trade are related to current accounts and the balance of payments. If the price of a country's exports rises by a greater rate than that of its imports, its terms of trade have favorably improved. While increase of trade terms shows greater demand for the country's exports. This, in turn, results in rising revenues from exports which provides an increased demand for the country's currency (and an increase in the currency's value). If the price of exports rises by a smaller rate than that of its imports, the currency's value will decrease in relation to its trading partners.

Finally the last principal determinant of the exchange rate is political stability and economic performance [1].

Foreign investors inevitably seek out stable countries with strong economic performance in which to invest their capital. A country with such positive attributes will draw investment funds away from other countries perceived to have more political and economic risk. Political turmoil, for example, can cause a loss of confidence in a currency and a movement of capital to the currencies of more stable countries [3].

In conclusion it must be said that the exchange rate of the currency in which a portfolio holds the bulk of its investments determines that portfolio's real return. A declining exchange rate obviously decreases the purchasing power of income and capital gains derived from any returns. Moreover, the

exchange rate influences other income factors such as interest rates, inflation and even capital gains from domestic securities. While exchange rates are determined by numerous complex factors that often leave even the most experienced economists flummoxed, investors should still have some understanding of how currency values and exchange rates play an important role in the rate of return on their investments.

Наук. керівн. Бутковська Н. О.

**References:** 1. Jovanovic B. Policy interest rates / B. Jovanovic, P. Rousseau // American Economic Review. – 2002. – Pp. 198–204. 2. Shleifer A. Changing sentiment in the market / A. Shleifer, R. Vishny // Journal of Financial Economics. – 2003. – No. 70. – Pp. 295–312. 3. Foreign investment in the economy [Electronic resource] / J. Damien. – Access mode : [www.lp.ua/eng/article\\_5](http://www.lp.ua/eng/article_5).

UDC 005.966.45

**K. Tregubenko**

3<sup>rd</sup> year student  
of Economics and Law Faculty of KhNUE

## CERTAIN ASPECTS OF INNOVATIVE ACTIVITY OF KHARKIV ENTERPRISES

*Annotation. This article highlights characteristic features of innovation activity of some enterprises of Kharkiv region in the years 2007 – 2012. The positive and negative consequences of this activity were regarded. Some recommendations on the further development of enterprises were suggested.*

*Анотація. Проаналізовано характерні риси інноваційної діяльності ряду підприємств Харківської області протягом 2007 – 2012 років. Розглянуто позитивні та негативні наслідки цієї діяльності. Запропоновано рекомендації щодо подальшого розвитку підприємств.*

*Аннотация. Проведен анализ особенностей инновационной деятельности ряда предприятий Харьковской области в течение 2007 – 2012 годов. Рассмотрены положительные и отрицательные последствия этой деятельности. Предложены рекомендации по дальнейшему развитию предприятий.*

*Keywords: innovation, innovative activity, modernization.*

Since enterprise's innovative activity proves to be one of the burning questions of the present-day industrial/commercial dynamics, the discussed topic is fairly timely. According to experts' view, innovation activities comprise taken or intended scientific, technological, organizational, financial and commercial steps leading to the implementation of certain innovations [1, p. 162; 2, 70–71; 3, p. 48–50; 4; 5].

The aim of this study is to identify the issues related to innovations introduction at the modern stage of enterprises modernization in Ukraine. The issue under study is analyzed by such researchers as A. Yakovlev, V. P. Solovyov, V. A. Gusev and others [1, p. 162; 5, p. 70–71; 4].

Experts stress that innovation activity is now one of the most important ways for Ukraine to get out of the economic gap. As statistics implies, introduction of innovations has a positive effect on economic indicators of production. So, in the last few years, 56 % of Ukrainian enterprises have increased their production and competitiveness levels as a result of the introduced innovations, while 43 % have widened their foreign markets, 30 % have decreased material- and energy-consumption upon introducing ecologically clean production processes [2, p. 70; 4].

Kharkiv is believed to be among the leaders of innovative activity, improving the quality of enterprise infrastructure as well as the concentration of innovation capacity. "The comprehensive program of Kharkiv region" was developed and approved by the decision of Kharkiv Regional Council in February 2009. It determined the establishment of the Regional Innovation Center. In addition, this program was aimed at developing methodology to assess the innovation potential of the region, implement indicators and methods of monitoring the innovative dynamics of the region [5].

The companies that are in the forefront of innovation activity are: the business center "Kharkiv Technologies", "The Industrial Park", the consulting company "Business Expert", "Kharkiv Regional Center for Investment and Development". The most famous enterprises of Kharkiv are Yuzhkabel, FED,



Turboatom, Kharkiv Bearing Plant, Electrotiazhmash. These large plants are the main contributors of the relatively stable indicators of innovation activity. It is believed that at present, other enterprises still face difficulties while introducing innovations [3, p. 49; 4; 5].

Out of the thousands of small businesses of Kharkiv region, the vast majority is engaged in trade, construction, catering, equipment maintenance and other similar activities. It can be assumed that due to their small size and lack of permanent cooperation with large-scale manufacturers, the small business does not have any significant impact on the innovative industrial performance of Kharkiv region. Still, some positive examples of using innovative technologies are evident here, one of them is Kharkiv Bearing Plant. In the years 2008 – 2010, it introduced its complex design & technology planning automated system with a new computer-aided engineering support in numerous machine building processes (i.e., 'CSA Project'). The introduction of this project has brought about such advantages as (a) top accuracy and quality of end-products owing to a closed-cycle work configuration – from a 3D-design model to outcome technologies; (b) reduction of technological processes duration; (c) increased efficiency of engineering documents preparation and processing (d) a significant cut of expenses to design the technology of the entire production cycle. The plant has accomplished its 2012 plan with a net income of 648,108,000 UAH (it was 43.2 % higher than a 2011 index). Due to the obtained results the balance profits of the enterprise came up to 35,940,000 UAH (if compared to 13,500,000 UAH in 2011) [4 – 6].

Experts believe that among the major constraints of innovation activities in Kharkiv are: (a) lack of funding (as has been pinpointed by 89 % of the respondents), (b) customers' shortage of money (according to 54 % of the respondents), (c) lack of innovation support by the state (according to 39 % of the respondents), (d) extremely high interest rates of banks (44 % of the respondents accordingly), (e) difficulties of purchasing raw materials as well as logistics difficulties (32 % of the respondents accordingly), (f) imperfection of the legislative base in the field of taxation (according to 37 % of the respondents) [3, p. 48–50; 6].

It is acknowledged that in every sector of economy Kharkiv has the necessary potential for industrial development. This is due to significant resources, an all-round development of fuel and energy complex. The regional transport infrastructure as well as industrial/technological base are developing rapidly, with considerable human resources available. The innovation activity is a new stimulus in modern development of Kharkiv region. That is why the local government and enterprises have to pay attention to solving the above-mentioned issues; attracting foreign investors to update and speed up the introduction of innovative technologies and products at regional enterprises [5, p. 162; 2, p. 70–71; 4; 5].

*Наук. керівн. Маслова Н. І.*

**References:** 1. Соловьев В. П. Инновационное развитие регионов: вопросы теории и практики / В. П. Соловьев. – М. : Феникс, 2010. – 162 с. 2. Яковлев А. Пути улучшения управлением инновационной деятельностью в Украине / А. Яковлев. – Х. : Веста, 2010. – 130 с. 3. Коюда А. П. Модели инновационного развития в Харьковской области / А. П. Коюда // Бизнес Информ. – 2010. – №. 1. – С. 48–50. 4. Гусев В. А. Проблемы развития инновационной системы Харьковской области [Электронный ресурс] / В. А. Гусев. – Режим доступа : <http://www.inno.kharkov.ua/?p=7420>. 5. Харьковский подшипниковый завод [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.upec.ua/en/services/harp.php>. 6. Кравцова О. А. Инновационная ситуация в Харьковской области [Электронный ресурс] / О. А. Кравцова. – Режим доступа : [http://www.inno.kharkov.ua/wp\\_content/uploads/2009/12/gusev-va.pdf](http://www.inno.kharkov.ua/wp_content/uploads/2009/12/gusev-va.pdf).

---

**N. Klycheva**

UDC 331.56-05381(477)

3<sup>rd</sup> year student  
of Finance Faculty of KhNUE

## PROBLEM OF YOUTH EMPLOYMENT IN UKRAINE

*Annotation. The article deals with some aspects of youth employment in Ukraine. The main criteria and the basic problems of youth employment were studied. Some recommendations for overcoming these problems were suggested.*

*Анотація. Розглянуто деякі аспекти зайнятості молоді в Україні. Вивчено основні критерії та проблеми зайнятості молоді. Надано деякі рекомендації до вирішення цих проблем.*

---

© N. Klycheva, 2013

ISO

"Управління розвитком", №18(158)2013



*Аннотация. Рассмотрены некоторые аспекты занятости молодежи в Украине. Изучены основные критерии и проблемы молодежной занятости. Предложены рекомендации для решения этих проблем.*

*Keywords: youth labor market, unemployment, employment.*

The problem of employment of young people through the years remains topical. Without seeing the job prospects in their own country, young people are more likely to receive education abroad, and stay there to work. As a result – the intellectual potential of our state is reduced, and, therefore, reduced are the prospects for economic development of Ukraine.

The aim of this article is to analyze the causes of youth unemployment in the modern Ukrainian labor market, identify the impact of youth unemployment on society, develop recommendations for improving young people's employment in Ukraine.

The novelty of this work lies in the fact that an effective solution to the youth employment problem will give impetus to the development of national economy; contribute to the formation of Ukraine as a stable, developed and prosperous nation.

The theoretical basis of the employment problems study is in the works of such famous foreign and domestic economists, as John Maynard Keynes, Alfred Marshall, A. Phillips, A. Oaken, S. I. Bandura, V. M. Vasilenko, V. S. Vasilchenko etc.

Unemployment is a social and economic phenomenon associated with the excessive labor supply in comparison with the demand for it and the status of an unemployed person that a part of economically active population has. According to the UN data, today every third person in the world capable of working does not work or has casual or seasonal employment. In March, 2010, the number of registered unemployed people was 530,3 thousand, or 27,5 % of all unemployed people of working age (ILO methodology). Among them almost one in nine lost his/her job for economic reasons [1].

Young people are specific socio-economic groups, which require additional measures to support labor market that is also confirmed by the analysis of youth unemployment causes.

The main factors that affect the operation and involvement of young people into work is a personal capacity and self – esteem, motivation and value orientation, the degree of professional self-determination, the level and quality of education, place of residence, level of awareness, availability of working life, social security and the activities of state employment authorities etc [2].

There are the following causes of youth unemployment:

1. Lack of information about the needs of the modern labor market, on-demand occupations. Job received graduate, is not often in demand in the labor market in new changing conditions.

2. Lack of interest in the interaction between education authorities, employers and the employment offices.

3. Employers are often not in a position to assess the advantages of youth, such as mobility, flexibility, learning, and on the other hand, many graduates do not possess the skills of a competent job search, negotiation with employers.

4. The discrepancy increased claims of young people in order to higher wages and decent working conditions to possibilities of employer.

5. High standards measurement of young specialists training from employers [3].

According to the State Employment service the number of unemployed people is growing, every day 9–12 thousand people join the ranks of people without a job. These are mainly active, dynamic and educated young people. By January 1, 2010 the total number of Ukrainian unemployed young people (up to 35 years) made up 31,4 %. It should be taken into account that in recent years the proportion of youth in our country's population's structure has significantly decreased. High unemployment rate is an evidence of instability in the economy and has its negative social economic consequences for the country [1].

To reduce the level of unemployment among young people can contribute the following activities:

strengthening of state bodies activities according to the young people employment;

the desire to create the real expectations about employment in young professionals;

the main task of the employment services should be the implementation of effective measures to increase the chances of young people to integrate into the structure of labor market, decent foothold on it to become competitive;

improving the competitiveness of labor market of certain categories of young people (young people without work experience, young women with children, people with disabilities, etc.);

the development of training systems, training of young workers [2].

In conclusion we can say that in today's social and economic conditions, young people face particular difficulties in finding work. It is needed to take the proposed set of public measures that should be aimed at creating the legal, economic and organizational conditions and guarantees the right to work for young men in Ukraine.

*Наук. керівн. Бутковська Н. О.*

**References:** 1. Держкомстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.  
2. Гетьманенко Ю. О. Зарубіжний досвід регулювання зайнятості молоді / Ю. О. Гетьманенко, К. А. Тахта-рова // Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечение иностранных инвестиций: регио-



нальный аспект. – 2011. – Т. 2. – С. 51–59. 3. Кучин С. П. Человеческий ресурс и проблемы занятости молодежи в современной Украине / С. П. Кучин // Экономика и менеджмент. – 2012. – № 3. – С. 27–35. 4. Волосатих А. О. Інтернаціональний міжнародний досвід політики зайнятості / А. О. Волосатих // Бюлетень Міністерства сім'ї, молоді та спорту України. – 2010. – № 3. – С. 56–66.

---

**M. Maliuchkov**

UDC 331.36.053.81

2<sup>nd</sup> year student  
of Finance Faculty of KhNUE

## REFORM STRATEGIES AND ECONOMIC GROWTH IN UKRAINE, RUSSIA AND BELARUS

*Annotation. The article deals with the impact of the transition strategies on the economic growth in Ukraine, Russia and Belarus. An attempt at comparative analysis of these strategies was made. The main trends of the countries' further development were determined.*

*Анотація. Розглянуто вплив стратегій перехідного періоду на економічне зростання в Україні, Росії та Білорусі. Зроблено спробу порівняльного аналізу цих стратегій у названих країнах. Встановлено основні напрями подальшого розвитку країн.*

*Аннотация. Рассмотрено влияние стратегий переходного периода на экономический рост в Украине, России и Беларуси. Сделана попытка сравнительного анализа этих стратегий в указанных странах. Определены основные направления развития стран.*

*Keywords: transition strategy, economic growth, shock therapy, gradual reform, gross domestic product growth rate.*

The collapse of the bipolar political system at the end of 1980 and the emergence of the independent post-Soviet states led to the necessity of their economies transformation. On their way to capitalism the post-Soviet countries have chosen different transition strategies which greatly vary in speed and intensity. The aim of the article was to explore the impact of the chosen transition strategy on the economic growth of Ukraine, Russia and Belarus.

Different aspects of economic reforms in the post-soviet states were studied by foreign experts and economists and by our compatriots: Lipton, Sachs, Fischer, Stiglitz, Popov, Wolf, O. Bilous, W. Budkin, Z. Varnaliy, V. Vergun, A. Galchinsky, O. Havrylyshyn and others.

So what reform strategy has been chosen by each country?

In early days of transition two schools of thought on the speed and sequence of economic reforms emerged. A radical program, "shock therapy" or "the Washington consensus," became the main proposal for how to undertake the systemic change. It amounted to a comprehensive and radical market reform. Key elements were swift and far-reaching liberalization of prices and trade, sharp reduction of budget deficits, strict monetary policy, and early privatization, usually coupled with international assistance conditioned by reform measures. This "big bang" strategy has been implemented in Russia.

In opposition to the radical reform program, numerous gradual reform programs were formulated. Some favored more gradual deregulation of foreign trade or prices. Others wanted more gradual reduction of inflation rates, budget deficits, and monetary expansion. Many argued that the quality of privatization was more important than its speed. The opponents of radical reform were diverse. Gradual reform came to dominate in Ukraine as well as in most countries of the former USSR.

As for Belarus it has held the least number of structural reforms. So its economy remains mostly state-controlled and can be described as "Soviet-style."

So the ways of transition in the three countries are quite different. Russia chooses "shock therapy". Belarus carries out only some limited reforms. Ukraine with its late gradual reforms is somewhere in the middle.

But how does each economy grow?

The comparison of the Gross Domestic Product growth rate shows that at the initial stage a deep output decline was common for all the three countries independently of the transition strategy adopted and seems to be affected by a combination of various macroeconomic and microeconomic factors, (table).

---

© M. Maliuchkov, 2013

GDP growth rate

Country	1990	1991	1992	1993	1994	Cumulative record
Belarus	1.9	-1.9	-9.6	-11.7	-21.5	-37.4
Russia	-3.0	-13.0	-19.0	-12.0	-15.0	-48.9
Ukraine	-3.6	-12.0	-17.0	-17.0	-23.0	-55.0

Minimizing structural reforms from the end of 1995 Belarus returned to growth first. Russia came out of recession later in 1998. Ukraine overcame recession only in 2000.

The global crisis pushed Russia and Ukraine into recession again. In 2009 Russia performed its record negative growth 7.9 % , Ukraine's economy contracted more than 15 %. ( It was by the way one of the worst economic performances in the world). But Belarus still kept not high but positive growth rate (0,2 %).

In 2010 the economic growth resumed but also with different pace: Belarus became the leader again with GDP growth rate 7.6 % , followed by Ukraine with 4.2 % and Russia with 4 % . As a result Belarus doubled real Gross Domestic Product after ten years while Russia GDP growth was only 59.2 %.

Still the market economy of Russia is the eleventh largest economy in the world by nominal value and the sixth largest by purchasing power parity ranking only after the USA, China, Japan, India and Germany.

And no one can deny that at the moment due to market reforms Ukraine and Russia are successfully overcoming the global economic crises and its consequences while the foreign exchange crisis in Belarus is affecting its economic activity, increasing inflation. Indeed the indicator of 1.7 % in the third quarter shows the dramatic decline of GDP growth in Belarus.

Thus we can conclude that the impact of the transition strategies on the economic growth in Ukraine, Russia and Belarus is obvious.

Structural reforms slow the economic growth at the initial stage but further they influence quite positively. So gradual strategy of Ukraine only postponed its coming out of the initial recession.

The lagger in reforms, Belarus has always been the leader in growth until the resent internal crisis. This experience shows that the lack of reforms (even with the stable economic growth) may lead to serious problems in economy.

At the moment Ukraine and Russia are successfully overcoming the consequences of the global economic crises. This proves that structural reforms are really positive in the long run as they form the firm basis for further economic growth and development.

Наук. керівн. Пономарьов О. І.

**References:** 1. Belarus Country Brief 2003 [Electronic resource]. – Access mode : <http://web.worldbank.org/>. 2. "Russia". International Monetary Fund [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.imf.org/>. 3. Shock Therapy versus Gradualism Reconsidered: Lessons from Transition Economies after 15 Years of Reforms. Vladimir Popov [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.palgrave-journals.com/>. 4. The world factbook. Ukraine [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.cia.gov/>.

UDC 005.51

**Ye. Durasova**

3<sup>rd</sup> year student  
of Finance Faculty of KhNUE

## PLANNING IN ENTERPRISES SANATION

*Annotation. The article deals with the problems of planning in enterprises sanation. Different definitions of enterprises sanation were regarded, the principal characteristics of sanation were studied and some contemporary approaches to planning in enterprises sanation were outlined.*

*Анотація. Розглянуто деякі проблеми планування санації підприємств. Досліджено різні дефініції санації, головні показники цього процесу. Надано деякі сучасні підходи до планування санації підприємств.*



*Аннотация. Исследованы некоторые проблемы планирования санации предприятий. Предложены различные определения санации предприятий, а также основные характеристики этого явления. Приведены некоторые современные подходы к планированию санации предприятий.*

*Keywords: enterprises sanation, planning, decision making.*

Nowadays the number of enterprises founded in Ukraine has sharply decreased. The negative trend of this process is stipulated by the poor financial conditions of domestic companies which gave rise to a significant amount of payables and receivables. They are pressed by bankruptcy or payment crisis, which may be overcome by means of financial sanation.

In a global economy market this phenomenon is found in all spheres of economic activity. It defines the novelty of this topic clearly visible.

The aim of this work is to study the role of planning in enterprises sanation.

Many Ukrainian and foreign leading economists such as Blank I. O., Demyanenko I. V., Klebanov T. S., Panasenko O. V., etc. made significant contribution to the formation of national enterprises sanation procedure. The scientists of Kharkiv National University of Economics, Afanasiev M. V., Grineva V. M., Ponomarenko V. S. also developed this issue.

The selection of the model of enterprises sanation depends directly on the aims that should be achieved. In all these cases, successful sanation strategy must consider short-term, mid-term and long-term measures.

It should be noted that taking and realizing short-term measures is only a part of the planned revitalization approach and new strategy orientation. Thus, when setting a balance between the urgent and further strategy measures, you create the enterprises sanation. Also it is necessary to find the ratio of external (environmental) and internal (organizational) resources [1].

An accurate analysis has to be done before the selection of the enterprises sanation model. In connection with this, portfolio analysis is to assess the current situation and initiate ideas for the selection of rehabilitation goals and mechanisms. The basic data necessary for the creation of a portfolio matrix, used to select the enterprises sanation model is framed in the information about the key causes of crisis [2].

Project planning plays a crucial role in the procedure of sanation and is based on the principles of mutual interaction and alternative decision-making.

The decision-making process regards the choice of business operations and resource allocation among the old and new businesses. The basic aim of such activity is to form a new enterprise structure that will have healthy financing; qualified and dynamic management; suitable fixed assets; flexible staff organization and an efficient system of individual motivation which cumulatively provides conditions for efficient high quality production.

Therefore, enterprises should implement some restrictions on strategic planning and management. These restrictions are based on main activity principals.

When implementing the technique of strategic planning and management in enterprises sanation, an organizational matrix should be introduced first of all. It is based on the use of functional (management, development, business activities and production, logistics, personnel) and economic (profit incentives, costs) principles of the internal business activity. Companies routinely set targets for the strategic inputs and evaluate employees' performance based upon these targets. Similarly, they set targets for strategic outputs such as sales and profitability and hired managers are responsible for the achievement of these targets [3].

The next step is implementation of this system of operative and financial planning in real time. It is necessary in order to reduce the production cycle, the distribution of products and costs of financing.

Creation of a successful business is an important factor of continuous and efficient enterprises financial activity. It is necessary to ensure the continued solvency of the subject, high liquidity of its balance sheet; financial independence and high performance management for achieving the required level and ensure implementation of sanation measures.

Sanation planning is a set of interrelated successive steps of financial and economic, technological, organizational and social nature, aimed at overcoming the crisis and restoring or achieving the enterprises' profitability and competitiveness. So these actions are effective in recovering the enterprises' financial health.

*Наук. керівн. Бутковська Н. О.*

**References:** 1. Hege U. Court-supervised Reorganization and The Choice between Private and Public Debt / U. Hege // Journal of Corporate Finance. – 2003. – No. (9). – Pp. 233–269. 2. Schwarcz S. L. Sovereign Debt Restructuring: A Bankruptcy Reorganization Approach / S. L. Schwarcz // Cornell Law Review. – 2000. – No. (85). – Pp. 101–186. 3. Tovazhnyanskiy V. An Investigation into Methods of Restructuring and Reorganizing Industrial Enterprises / V. Tovazhnyanskiy // Club of Economics in Miskolc. – 2010. – No. 5. – Pp. 81–84.

2<sup>nd</sup> year student  
of Finance Faculty of KhNUE

## HYPERINFLATION

*Annotation. The article deals with the problems of hyperinflation. Different definitions of hyperinflation were studied; basic characteristics of hyperinflation were provided. Some economic processes that cause hyperinflation were outlined and the ways of overcoming hyperinflation were regarded.*

*Анотація. Розглянуто деякі аспекти гіперінфляції. Вивчено різні дефініції гіперінфляції та її головні показники. Розглянуто економічні процеси, що викликають гіперінфляцію та шляхи подолання цієї проблеми.*

*Аннотация. Рассмотрены некоторые аспекты гиперинфляции. Изучены различные определения гиперинфляции, ее основные характеристики. Рассмотрены экономические процессы, которые вызывают гиперинфляцию и пути преодоления этой проблемы.*

*Keywords: hyperinflation, value, inflation, supply shock, money supply, currency.*

Among factors such as exchange rates and interest rates, hyperinflation is one of the most important determinants of a country's level of economic health.

The topicality of this article is related to the fact that hyperinflation plays a significant role in a country's economy and all its dimensions.

The aim of this article is to study the nature of hyperinflation, its causes and aftermath.

There are many economists who work in the same direction such as Phillip Cagan, Jacek Rostowski and Steven M. Sheffrin.

In economy, hyperinflation occurs when a country experiences very high, accelerating, and perceptibly "unstoppable" rates of inflation. Under such conditions, the general price level within economy rapidly increases as the currency quickly loses real value. Meanwhile, the real values of specific economic items generally stay the same with respect to each other, and in terms of other relatively stable foreign currencies. This includes the economic items that generally constitute the government's expenses [1].

Unlike regular inflation, where this process is protracted and not generally noticeable except perhaps studying past market prices, hyperinflation sees a rapid and continuing increase in the supply of money, and the cost of goods.

Hyperinflation is often associated with wars, their aftermath, sociopolitical upheavals, or other crises that make it difficult for the government to tax the population, as a sudden and sharp decrease in tax revenue coupled with a strong effort to maintain the status quo can be a direct trigger of hyperinflation [2].

There are a couple of theories on the causes of high or hyper inflation:

Supply Shocks.

This theory, based on historical analysis, claims that past hyperinflations were caused by some sort of extreme negative supply shock, often associated with wars or natural disasters.

Money Supply.

This theory claims that hyperinflation occurs when there is a continuing (and often accelerating) rapid increase in the amount of money that is not supported by a corresponding growth in the output of goods and services.

Hyperinflation has always been a traumatic experience for the area which suffers it, and the next policy regime almost always enacts policies to prevent its recurrence. Often this means making the central bank very aggressive about maintaining price stability, as it was in the case of German Bundesbank or moving to some hard basis of currency such as a currency board. Many governments have enacted extremely stiff wage and price control in the wake of hyperinflation but this does not prevent further inflating of money supply by its central bank, and always leads to widespread shortages of consumer goods if the controls are rigidly enforced [3].

Ukraine is a good example of hyperinflation. Ukraine experienced its worst inflation between 1992 and 1994. In 1992, the Ukrainian Karbovanets was introduced, which was exchanged with the defunct Soviet ruble at a rate of 1 UAK = 1 SUR. Before 1993, the highest denomination was 1,000 Karbovanets. By 1995, it was 1,000,000 Karbovanets. In 1996, during the transition to Hryvna and the subsequent phase out of Karbovanets, the exchange rate was 100,000 UAK = 1 UAH. By some estimates, inflation for the entire calendar year of 1993 was 10,000 % or higher, with retail prices reaching over 100 times





their pre-1993 level by the end of the year. A 100,000 Ukrainian Karbovanets were used between 1992 and 1996. In 1996, they were taken out of circulation, and replaced by the Hryvnia at an exchange rate of 100,000 Karbovanets = 1 Hryvnia (approx. USD 0.50 at that time, about USD 0.20 as of 2007) [4].

*Наук. керівн. Бутковська Н. О.*

**References:** 1. Rostowski J. Macroeconomics Instability in Post-Communist Countries / J. Rostowski. – N. Y. : Carendon Press, 1998. 2. Cagan Phillip. The Monetary Dynamics of Hyperinflation / Phillip Cagan // Studies in the Quantity Theory of Money: Chicago Press University, 1956. 3. O'Sullivan A. Economics: Principles in Action / Arthur O'Sullivan, Steven M. Sheffrin. – Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson Prentice Hall, 2003. – Pp. 341, 404. 4. Skolotiany Yuri. The past and the future of Ukrainian national currency, Interview with Anatoliy Halchynsky / Yuri Skolotiany // Mirror Weekly. – 2006. – No. 33(612). – 2006. – P. 2.

---

**H. Chainikova**

UDC 338.45:796

2<sup>nd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## ECONOMICS OF SPORT

*Annotation. The article is concerned with some aspects of sports economics. The peculiarities of sport economics were shown; the political and economic factors influencing this sphere of economy were regarded. The interrelation of achievements in sports and country's economic performance was stated.*

*Анотація. Розглянуто деякі аспекти економіки спорту. Показано особливості цієї сфери економіки, вивчено політичні та економічні фактори, що впливають на її розвиток. Встановлено взаємозв'язок між спортивними досягненнями та економічними показниками країни.*

*Аннотация. Рассмотрены некоторые аспекты экономики спорта. Показаны особенности этой сферы экономики, изучены экономические и политические факторы, влияющие на ее развитие. Установлена взаимосвязь между спортивными достижениями и экономическими показателями страны.*

*Keywords: sports economics, commercialization, business of sport, tourism and leisure.*

This theme is topical and may be interesting for a wide range of public as there is a methodological issue in the background of any guesswork about what the new perspectives in sports economics would be. It is the job of the economist to study interesting phenomena of human behaviour, even if the application appears to be limited to the subject studied; thus, when such phenomena occur in sports, economists should study them.

The aim of this article is to give a clear definition of sports economics, to provide a guide to the commercial side of sport as well as to describe sports industry as a big business.

The objectives of this work are the following: to determine the importance of sport as a field of study; to study the main points of commercialization of sports sector; to learn the economic impact of sports industry and its relationships with other industries.

Estimating the size of sports industry is an important task, and unlike other industries, the sports industry extends across the usual classifications of economic activity included in national income and product accounts. It includes mass participation in sport and watching, listening, and following sports competitions in various media.

It is necessary to consider the impact of other sectors and industries on the development of sport, most importantly, tourism and leisure. As a result of increasing work pressures, holidays and leisure time are becoming shorter and people start to invest more in their holidays, and increasingly see such holidays as a chance for self-development and participation in specific activities. Hence the development of 'wellness' tourism and of activity-related tourism, including sports, occurs.

The recent growth of sport can be related to the success of the commercial side of things and a large increase in income as a result. Whether it is television rights deal, sponsorship of a team, an individual event or the coverage sport now gets in media, there can be no doubt that the profile of sport has increased dramatically leading to what some would call the 'business of sport'. The boom that the industry has experienced has resulted in an increase or even creation of a number of professional services such as Professional services and Consultancy, Marketing, Media, Sponsorship, Public Relations (PR),

---

© H. Chainikova, 2013

Licensing & Branding, Event Management, Athlete Management, Sports Physiotherapy, Sport Psychology, Insurance, Finance & Law, Sports Nutrition, Sporting Goods, Health Clubs, Multi-purpose Facilities and Coaching [1].

Studies of a number of local sports events show that they have the capacity to attract large numbers of people, initially from the local and surrounding areas where sports events take place and progressively, from further away. Local industries and a local sports sector may emerge, should the events generate enough interest to attract people willing to attend the event and purchase products and services associated with the event.

Public sector agencies at all levels are increasingly becoming more prominent stakeholders within sport – not least because of their ability to provide a variety of resources to initiate and accelerate strategies and projects [2]. At Central Government level, there is a keen appetite for utilizing sport to help deliver key Government objectives on public policy issues such as crime, education, health, etc.

Some research suggests that being involved in sports can equip young people with specific 'core' and 'soft' skills that may raise their level of employability. 'Core' skills include those that are directly associated with coaching and sport management. 'Soft' skills include the skills and values that are learned through sport, such as: cooperation, leadership, respect for others, knowing how to win and lose, how to manage competition, etc.

In addition to being a risk management tool, sports trading will be a new channel to keep current fans and attract new ones. In a world where sports teams are competing not only with each other but also with other forms of entertainment, branding is very important. The interest in sports will draw more people to the stadiums, which will help bars, restaurants, and other related businesses grow and create jobs. The heightened interest level will also create corporate jobs in broadcasting, sponsorship and advertising spheres. Over the long term, increased team attendance would require larger stadiums, which, in turn would create construction jobs [3].

In conclusion it must be said that seeing economic theory explained and tested in such an inherently interesting context can stir interest and motivation in students to continue as students of economics, not only as students of sports.

Наук. керівн. Єніна Г. В.

**References:** 1. Von Allmen P. Teaching the Economics of Sports / P. Von Allmen // Journal of Sports Economics. – 2005. – Vol. 3. – No. 6. – Pp. 325–330. 2. Ehrenberg R. Do Tournaments have Incentive Effects? / R. Ehrenberg, M. Bognanno // Journal of Political Economy. – 2007. – Vol. 6. – No 98. – Pp. 13–24. 3. Roger G. Noll. Sports, Jobs, and Taxes: The Economic Impact of Sport Teams and Stadiums / Roger G. Noll. – Brookings : Institution Press, 1997. – Pp. 56–71.

UDC 005.591.43

**Ye. Kuznetsov**

2<sup>nd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## HOW TO SUCCEED AS A FRANCHISE

*Annotation. The article is concerned with the problems of franchising. Different definitions of franchising are provided; the key characteristics of franchising are regarded. Particular attention is focused on the requirements for franchisers and franchisees to make this type of business successful.*

*Анотація. Розглянуто деякі проблеми франчайзинга. Вивчено різні дефініції франчайзинга, розглянуто його головні риси. Особливу увагу приділено вимогам до тих, хто надає франчайзинг, а також до тих, хто його отримує з метою зробити цей бізнес найбільш успішним.*

*Аннотация. Рассмотрены некоторые вопросы франчайзинга. Изучены различные определения франчайзинга, рассмотрены ключевые характеристики этого вида бизнеса. Особое внимание уделяется рассмотрению требованиям как к тем, кто предоставляет франчайзинг, так и к тем, кто его получает с целью сделать этот бизнес наиболее успешным.*

*Keywords: brand name, franchising, franchiser, franchisee.*

© Ye. Kuznetsov, 2013



Franchising is the practice of using another firm's successful business model. For a franchiser, a franchise is an alternative to building 'chain stores' to distribute goods, that avoids the investments and liability of a chain. The franchiser's success depends on the success of the franchisees. The franchisee is said to have a greater incentive than a direct employee because he or she has a direct stake in the business.

The aim of this article is to get an insight into a new method of doing business – franchising and to get some practical advice in the area of franchising management.

The objectives of this article are: to consider the essence of franchising; to learn the mechanism of choosing and starting franchise; to study the ways of improving your franchise to get more profit.

Although a great number of outstanding people such as J. Libava, J. Mathews, M. Seid, D. Wiczorek worked in this field, the problem has not been studied properly.

The practical application of the article is to use the results of the work in starting a business as a franchisee and getting advantages for other people who do not know about the alternative ways of investing.

With thousands of franchise systems operating in dozens of industries, there is no shortage of choices for people interested in buying a franchise. At the same time, the numerous choices can make that decision a challenge for even the most determined would-be franchisee. By first defining what you want and then using that information to narrow the field, you can make your decision both manageable and more likely to succeed.

Start by asking yourself what kind of a franchise you want to operate. You will need to consider the hours you are willing to work, the kinds of work you enjoy and whether you prefer working directly with customers or remaining behind the scenes. Key factors also include how much income you need to generate and how much cash and borrowed funds you can commit to the deal [1; 2].

As a general rule, you will want to avoid industries and fields that are either too crowded or too thinly populated. Crowding creates competition, while the absence of franchisees in a particular niche suggests that it either does not lend itself to franchising or that the market has not yet developed adequately [3; 4].

The franchiser should offer a well-known brand name, a track record of proven performance and a good reputation among past and present franchisees. The franchiser should also have a detailed manual of operations to help you run the business according to tested principles but also give you enough flexibility to help you adapt to specific circumstances. The franchise must also, of course, conform to your requirements for income and investment [1].

Once you have set some parameters, several sources (International Franchise Association, FRANData, World Franchising Network, etc.) and services will help you sift through the world of franchise opportunities to reduce the vast array of choices to a manageable number from which to choose [5].

While prevalence of franchising in the world economy indicates that franchisees can succeed, hundreds of franchisees fail each year. The most frequent causes are: lack of funds, poor people skills, reluctance to follow the formula, a mismatch between a franchisee and the business, and poor management. Often, it is the small stuff that separates winners from losers.

Among the most common mistakes new franchisees make is signing on before thoroughly researching the business. Study what it will take to run the business successfully. And be realistic. Owning a franchise is rarely a get-rich-quick scheme.

Contact current and former franchisees to get their feedback, using names from the franchise circular from the franchisers. Never make a commitment based solely on information provided on the Internet or over the phone [4].

Another pivotal decision early-on is location. Think twice before locating a franchise using only your intuition. A location on the outskirts of town might be more affordable but may be too remote for customers to reach conveniently. Other factors may be at play. For example, one franchisee thought his spot on a college campus was perfect for his fast-food franchise. Students were a built-in source of employees and customers. And they were – when they were around. But they disappeared for football games and vacations. At the end of each semester, they had little spending money left for take-out or delivery. The location had no parking and so had no other customers. It eventually moved to a freestanding building with a big parking lot. It still delivers to campus, but now also serves families, whose average order is much higher than a typical student's tab [5].

To find potentially successful locations, national chains use what is called geographic-information-systems software that layers census and consumer-trend data upon every street and byway in the country. Also consider whether adequate parking is available [4].

Another key to a success of a franchise is a good customer service. That may include making additional investments to improve customer experiences, working overtime to satisfy customer time demands, and putting out extra effort to ensure products and services are done right [2; 6].

While franchise systems offer pre-set business formats, flexibility and versatility help a lot. That is especially true when it comes to marketing and promotion. To bring customers in the door, successful franchisees report using tactics such as discount coupons, free samples, direct-mail ads and fax blasts. No marketing job is too small or difficult for a franchisee determined to succeed. Many franchisees have success with community-based marketing initiatives, such as those involving schools [5].

For every franchisee chasing success, there are many competitors engaged in the same pursuit. Studying the competition by visiting their locations and looking for help-wanted signs signaling expansion plans, for instance, helps long-lived franchisees know when to initiate marketing plans to counter rivals' efforts.

Franchisees cannot succeed without good employees. Winning franchisees treat employees well, so they will treat customers well. Some franchise businesses, such as fast food, have high employee-turnover rates. Providing corporate-style benefits such as medical, dental and retirement benefits can go along way to helping workers feel as though a franchise job is a career. Making sure employees are properly trained and executing according to the rules is vital.

That goes double for your managers. Franchisers say the No. 1 reason for a franchisee's failure is that they do not hire the right managers. Franchisees who lack management skills themselves might want to choose a business that could be run by just one or two people. Or, consider hiring someone skilled at motivating others.

Do not forget: You have to follow the rules, too. Franchises are not designed for the independent-minded. They depend on a by-the-book execution of a business plan, adherence to time-tested systems, and a willingness to follow directions.

Unrealistic optimism can also be a recipe for financial distress. Borrowing to expand just before a downturn, for example, can lead to rapid bankruptcy. Franchisees need a financial cushion to weather unexpected situations. Experts advise new franchisees to have a nest egg for emergencies and assume they will lose money the first two years.

Franchisees who leave the management of their units to managers and who may or may not be on the premises every day are also less likely to succeed than owners who take a hands-on approach. They may not know if the help is showing up, what customers are complaining about, or whether employees are dipping into the till. Theft can be contagious and contaminate an entire organization if not stopped immediately [4].

In conclusion it should be said that the problem of the successful management of a franchise becomes more and more significant nowadays because it is a good way to invest your money or start business.

Наук. керівн. Єніна Г. В.

---

**References:** 1. Mathews J. Street Smart Franchising / J. Mathews, D. Percival, D. DeBolt. – N. Y. : Entrepreneur Press, 2006. – 234 p. 2. Site Wikipedia. – Access mode : <http://en.wikipedia.org/wiki/Franchising>. 3. Libava J. Become a Franchise Owner: The Start-Up Guide to Lowering Risk, Making Money, and Owning What you Do / J. Libava. – Hoboken : Wiley Publishing, Inc. – 2012. – 269 p. 4. Business [Electronic resource]. – Access mode : <http://sbinformation.about.com/lw/Business-Finance/Small-business-and-entrepreneurs/How-to-Franchise-Your-Small-Business.htm>. 5. Guides [Electronic resource]. – Access mode : <http://guides.wsj.com/smallbusiness/franchising/how-to-select-a-franchise/>. 6. Seid M. Franchising For Dummies / M. Seid, D. Thomas. – Hoboken : Wiley Publishing, Inc., 2006. – 385 p.

UDC 659.126

---

**O. Yukhymenko**

3<sup>rd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## BRAND TRACKING TECHNOLOGIES

*Annotation. The article is concerned with some up-to-date brand tracking technologies. The characteristic features of this technology are provided and peculiarities of its application are regarded. Recommendations for brand tracking technology improvement and its further successful development are suggested.*

*Анотація. Розглянуто деякі сучасні технології розробки брендів. Досліджено характерні риси та особливості використання цієї технології. Надано рекомендації щодо подальшого вдосконалення та розвитку сучасних технологій створення брендів.*

---

© O. Yukhymenko, 2013



*Аннотация. Рассмотрены некоторые современные технологии разработки брендов. Исследованы характерные черты и особенности применения этой технологии. Предложены способы усовершенствования технологий создания брендов с целью их успешного дальнейшего использования.*

*Keywords: brand, brand tracking, connection, inspiration, self-esteem, promotion, advertising.*

The aim of this research paper is to highlight the question of brand tracking, discuss the meaning of this process nowadays on the practical examples, explain the importance of using this way of management in the company's organization.

Tracking (wave) studies are repetitive studies that differ systematically collected data over a period of time in which these data are collected and analyzed periodically [1]. They are necessary where there is a continuous process of rapidly changing, requiring constant monitoring by the market operator. The interval between wave tracking searches can be very different – it all depends on the task. The periodicity of tracking searches can be daily, weekly, monthly, quarterly, yearly [2]. The main objectives of brand tracking are: to assess the effectiveness of advertising and different parameters of a brand if you need to cut the current market; to monitor the changes in the market – for example, you need to assess the competitive position of brands for today and in comparison with previous periods or with respect to its main competitors; to identify target groups; to monitor the major changes that have taken place in response to market and social factors; to monitor the effectiveness of channels to stimulate demand, etc [3].

Advantages of tracking searches are: tracking monitors the market and the consumers which helps to analyze the situation on the market, in literally the "interactive" mode; tracking searches in nature provide excellent statistics, accumulating over many months and years, that could be the basis for a deeper analysis; requirements for research related to the impact of advertising and brand parameters are met; the most interesting forms are filled in the home of the respondent (duration of tracking profiles can be up to 40-60 minutes); tracking clearly shows the impact of advertising campaigns on consumers; if you want to keep a track of brand awareness, advertising effectiveness, customer loyalty, and the dynamics of consumer preferences of the target audience, it can be done only by tracking searches; passing can get information on consumer awareness of conducted promotions, advertising campaigns, on associations, caused by different names, the style of life to measure brand recognition, logo, etc. [1].

Such research gives a chance to marketers to identify the concept of the brand growth. It is found that some brands cannot grow faster than the others, which are based on the five human values such as: joy (the emphasis on happiness, wonder and endless possibilities); the connection to the world (to the ability of people to communicate); inspiration (empowering people to open new horizons and have new experiences); self-esteem (focus on trust, security, a sense of permanence); impact on society (the desire to meet the challenges of the time) [3].

The modern practice of corporate management considers brands as objects of strategic investment. However, in contrast to the traditional forms of investment in production facilities, equipment and technology investments in the brand usually do not give short-term results, are calculated for a long period and are associated with high risk. But the statistics, the vast majority of brands (90 %) leave the market in the first 2 – 3 years of its existence. However, the practice of the leading companies of the world shows that a well-managed brand provides businesses with a compelling competitive advantage in the market [2].

Brand creates customer loyalty. Experience shows that 20 % of loyal customers provide 80 % of stable profits. In addition, loyalty is economically more profitable than attracting new customers. Experts of the company BMW estimated that the attraction of each new customer costs annually on average \$ 800 per vehicle, while retaining an existing one amounts to only \$ 200 [5].

Brand identifies the company and its products in the market, instant identification and distinctiveness of the company and products from competitors securing the recognition of branding and brand attributes. The average customer spends about 40 minutes in the store, choosing products from 60 categories, each of which is represented by dozens of names. However, clear and distinct brand position expressed through communication and external attributes, allows consumers to distinguish products with similar functional characteristics and instantly identify them among peers [3].

In conclusion it must be said that brands are formed and exist in the minds of consumers, providing an emotional connection between their perception and functionality of the product. So, every company needs to develop its brand, find new markets, and the target audience, as the main idea of marketing is to meet all the needs of people regardless of how much it will cost. The new concept of brand tracking is based on the previous branding business vision and the development of brand equity.

*Наук. керівн. Максимова І. О.*

**References:** 1. Перция В. Анатомия бренда / В. Перция, Л. Мамлеева. – М. : Вершина, 2010. – 357 с. 2. Rybakova O. V. "Brand Tracking" [Electronic resource] / O. V. Rybakova. – Access mode : <http://www.fsocium.ru/index.php>. 3. Trout J. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition / J. Trout, S. Rivkin. – New York, 2008. – 245p. 4. Davis S. Tutorial on branding / S. Davis. – London, 2009. – 230 p. 5. Ritson M. Marketing week "Are you one of the 90 % not brand tracking?" [Electronic resource] / M. Ritson. – Access mode : <http://www.marketingweek.co.uk>.



## MOTIVATION IN TODAY'S WORKPLACE

*Annotation. Competitive economic environment was studied. Various approaches to the motivation of employees were analyzed. The necessity for new training and coaching programmes was proved.*

*Анотація. Досліджено конкуруюче економічне середовище. Розглянуто різноманітні підходи до мотивації робітників. Доведено необхідність вивчення нових програм навчання та підготовки персоналу.*

*Аннотация. Исследована конкурирующая экономическая среда. Изучены различные подходы к мотивации сотрудников. Обоснована необходимость изучения новых программ обучения и подготовки персонала.*

*Keywords: motivation, employee, performance, goal, research.*

In today's market, where companies seek a competitive edge, motivation is a key to talent retention and performance. Regardless of the economic environment the goal is to create a workplace that is engaging and motivating, where employees want to stay, grow and contribute their knowledge, experience and expertise.

The problem of today's motivation process was studied by many researchers such as R. Pritchard & E. Ashwood in their work "Managing Motivation", P. Alexander, R. Ryan, & E. Deci in their work "Intrinsic and Extrinsic Motivations".

The goal of this article is to ground approaches to employee motivation and study new training and coaching programs.

Motivation is generally defined as the psychological forces that determine the direction of a person's level of effort, as well as a person's persistence in the face of obstacles. The direction of a person's behavior refers to many possible actions that a person could engage in, while persistence refers to whether, when faced with roadblocks and obstacles, an individual keeps trying or gives up [1].

The responsibility for motivation is three-fold: it falls in the senior leadership, the direct manager and the employee. Numerous factors are involved, from trust, engagement and values (individual and organizational) to job satisfaction, achievement, acknowledgement and rewards. Motivation is essential for working autonomously, as well as for collaboration and effective teamwork. The ultimate focus of the organization is to successfully retain talent, meet goals and go beyond expectations. It is the role of HR and organizational leaders to foster an environment for excellence. Through a foundation of research, theory, studies and practical examples, this article addresses the questions of what motivates employees, what managers need to do, and what supports motivation and, thus, performance.

Motivating employees for better performance encompasses such critical factors as employee engagement, organizational vision and values, management acknowledgment and appreciation of work well done, and overall authenticity of leadership. Motivation and engagement is truly a 50-50 relationship between the employee and the employer. Employees are expected to come to the workplace with the intrinsic motivation and desire to be successful, be value-added and contribute to the obtainment of an employer's vision. Conversely, it is incumbent upon the employer to provide resources, opportunities, recognition and a cohesive work environment for employees to be successful.

Engagement influences motivation. It is reflected in the extent to which employees commit, how hard they work and how long they stay. People join organizations for different reasons, motivated by intrinsic and extrinsic rewards. Intrinsic rewards are reflected in actions believed to be important. Examples include an employee who wants to help people by providing excellent customer service or a senior manager who gains a sense of accomplishment from overseeing a large corporation. Intrinsic outcomes include responsibility, autonomy, feelings of accomplishment and the pleasure of doing interesting work. Extrinsic motivated behavior includes actions performed with the goal to have material or social rewards, with outcomes such as job security, benefits, vacation time and public recognition. It is the responsibility of managers to motivate employees, with the goal for employees to contribute to the organization. Managers can best motivate employees by offering rewards that are meaningful to them.

For employees to remain motivated, recognition is essential. Direct line managers have one of the most important roles regarding recognition. Their communication style – or lack of communication – stands out as critical for successful recognition. Recognizing good performance is also a key factor in talent retention. Different types of reward and incentive programs are effective at motivating employees.



Motivation may be promoted through monetary and nonmonetary rewards. Incentive bonus plans can promote high performance because the bonus is usually tied directly to company and/or individual performance. In addition, some benefits programs include employee recognition [2].

In today's economy, leaders need to be mindful of economic pressures when looking for ways to motivate employees. Some organizations find cost-effective ways to provide opportunities through "developmental assignments," where people can grow their skills in other areas to be ready for promotions when they may occur. A good manager will take the time to consider ways to motivate employees, whether performance levels are good or need improvement. For the leader, it is beneficial to take a step back and consider, on a personal level, what is motivating him/herself. Important questions to ask are: 1) what are your own values; 2) what keeps you motivated; 3) what are your own engagement levels; 4) are you committed to the values of your company; and 5) do you take pride in your work and in your organization? By taking the time to examine these questions and thoughtfully answer them, a leader can gain a refreshed and even enlightened viewpoint to perform better—both for him/herself and for his or her staff—and be able to better optimize for improvement. By identifying three areas that need most attention, for example, a leader can develop a plan and put it into action. Employees need to have acknowledgment and respect and know that their contributions are valued. It cannot be stressed enough how demotivating it can be when managers do not recognize, acknowledge or appreciate employees and their hard work. Two strategies that can help motivate employees are 1) to provide training (including current job, new technologies and the ability to keep up with changes in the employees' areas of expertise) and 2) promotional opportunities (promote from within). Positive and supportive leadership clearly makes the difference for an engaged and motivated workforce [3].

Analytical research of different motivation theories revealed 12 ways of employee motivation:

Provide employees with the information and resources they need to do a good job.

Ask employees for their input by involving them in decisions that affect their jobs.

Find out directly from employees what motivates them.

Personally congratulate employees for their excellent work.

Recognize the needs of employees.

Establish good channels of communication – be (physically) accessible and available.

Use performance as the basis for promotion.

Have a promote-from-within policy.

Publicly recognize employees for good work (if culturally appropriate to do so publicly).

Include recognition as a part of morale-building activities to celebrate group success.

Have clear goals.

Foster a sense of community.

Organizational success cannot be achieved without strong leadership and a focused, thoughtful work environment that promotes motivation. No matter the industry, HR leaders need to be in touch with what is important to employees and to work with senior management to foster a motivated workplace based on trust, recognition and acknowledgment, for optimal engagement and performance.

*Наук. керівн. Найпак Д. В.*

**References:** 1. SHRM HR Glossary [Electronic resource]. – Access mode : [www.shrm.org/TemplatesTools/Glossaries/HRTerms/Pages/m.aspx](http://www.shrm.org/TemplatesTools/Glossaries/HRTerms/Pages/m.aspx). 2. Recognition and Motivation [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.jcu.edu/campuslife/leadership/library/docs/recognition\\_motivation.pdf](http://www.jcu.edu/campuslife/leadership/library/docs/recognition_motivation.pdf). 3. Leadership and Motivation [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ibrd.gov.nl.ca/regionaldev/lm.pdf>.

---

**A. Syrovatka**

UDC 331.108:69

3<sup>rd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE



## METHODS OF COMPANY PERSONNEL DEVELOPMENT

*Annotation. The problem of outdated methods of assessment and ways to develop to staff as an economic unit is considered. Processes, components and relevance of staff development at the company are examined.*

*Анотація. Досліджену проблему застарілих методик оцінки кадрів та шляхів розвитку персоналу як економічної одиниці. Розглянуто процеси, компоненти та актуальність розвитку персоналу на підприємстві.*

---

© A. Syrovatka, 2013

*Аннотация. Исследована проблема устаревших методик оценки кадров и путей развития персонала как экономической единицы. Рассмотрены процессы, компоненты и актуальность развития персонала на предприятии.*

*Keywords: personnel, staff, development, evaluation methods, training.*

The actuality of this theme consists of many points. In our days there are many ways and methods of personnel development, but companies and especially HR should consider that in modern conditions not all of them work correctly and provide the desired result. That's why we want to review existing techniques of staff development and to create a new way. The successful future of a company depends largely on its employees' qualifications and the high quality service for its customers. This requires specific attention to the professional and personal qualifications of employees.

A lot of research has been conducted in this area by many of famous scientists such as Albert L. LeDuc (Athene Consultants, Inc.), M. Speck, & C. Knipe (2005), M. Jasper (2006). However, there are still some questions and issues that have to be considered [1].

The goal of this article is to reveal all aspects in the process of company personnel development. The primary goal is to choose a method which most effectively assesses the objectives of the unit of study. In addition, the choice of assessment methods should be aligned with the overall aims of the program, and may include the development of disciplinary skills (such as critical evaluation or problem solving) and support the development of vocational competencies (such as particular communication or team skills) [2].

Development has a broader focus on learning and relates to a career rather than to a job. It emphasizes the employee's potential to acquire more capabilities.

The government supports training and development through modern apprenticeships which give young people vocational skills through a mix of on-and off-the-job training. The Investors in People award requires firms to demonstrate their commitment to training and career development for staff.

Training and development

Today people are often the key resource of a firm and their employment can make up at least two thirds of all costs. Well-managed training and development will usually add more value, often far more value than it costs. And increasingly, a firm's competitive advantage depends more on the quality of its staff than on any other factor.

You can use the Personnel Development component to maximize your employees' utility to your company. You can plan and implement specific personnel and training measures and thus promote your employees' professional development. By taking into account employees' preferences and suitability, you can increase their job satisfaction. Personnel development also sets out to ensure that all of the employees in all of the functional areas in your company are always qualified to the required standards. This is achieved by developing qualification potentials [3].

A company's personnel development needs are determined by comparing current or future work requirements with employees' qualifications, preferences and aspirations. Career and succession planning scenarios might contain personnel development measures that are geared toward finding someone to fill a specific post. Scenarios can also contain more general measures to qualify employees so that your workforce retains or furthers its professional skills and abilities, and keeps in line with technological developments.

There are two examples of already existing models of development and testing personnel.

1. Solving problems and developing plans (identifying problems, posing problems, defining problems, analyzing data, reviewing, designing experiments, planning, applying information):

Problem scenario;

Group Work;

Work-based problem;

Prepare a committee of enquiry report;

Draft a research bid to a realistic brief;

Analyse a case;

Conference paper (or notes for a conference paper plus annotated bibliography).

2. Demonstrating knowledge and understanding (recalling, describing, reporting, recounting, recognizing, identifying, relating & interrelating):

Written examination;

Oral examination;

Essay;

Report;

Comment on the accuracy of a set of records;

Make an encyclopedia entry;

Write an answer to a client's question: Short answer questions, True/False questions, multiple choice Questions (paper-based or computer-aided-assessment).

Training

Training is the acquisition of new skills and knowledge relevant to a job. Development involves the growth of an individual's wider education and capabilities within a field of employment [4]:

Induction training familiarizes new employees with their role and responsibilities. Colleagues are introduced, systems explained and the expectations of the job are clarified.

On-the-job training is arranged in the workplace through instruction and observation.

Off-the-job training takes employees away from the immediate workplace. It may be 'in-house' using the employer's facilities or 'out-house' and provided by another company or college/university.



So, in conclusion we can say that the problem of the company personnel development is a very important topic for many reasons. But we would still like to highlight new ways and types of staff development and to draw attention to the importance and relevance of the suggested solution of the problem.

*Наук. керівн. Мазоренко О. В.*

**References:** 1. Personnel development: key to organizational strength [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.educause.edu/library/resources/personnel-development-key-organizational-strength>. 2. Selecting methods of assessment [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.brookes.ac.uk/services/ocslid/resources/methods.html>. 3. Personnel Development [Electronic resource]. – Access mode : [http://help.sap.com/saphelp\\_45b/helpdata/en/cd/dae20f4ab011d18a0f0000e816ae6e/content.htm](http://help.sap.com/saphelp_45b/helpdata/en/cd/dae20f4ab011d18a0f0000e816ae6e/content.htm). 4. Professional development [Electronic resource]. – Access mode : [http://en.wikipedia.org/wiki/Professional\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Professional_development).

---

**V. Tagai**

UDC 658.871/.878:339.138

4<sup>th</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## **FORMATION OF A TRADE ENTERPRISE EFFECTIVE MARKETING PLAN**

*Annotation. Scientific approaches to understanding the marketing strategy and stages of the marketing plan are considered in the article. The gathered experience is generalized. The essence of the marketing plan is determined and a technology of its development for a trade enterprise is offered.*

*Анотація. Розглянуто наукові підходи до розуміння маркетингової стратегії та етапів формування маркетингового плану. Узагальнено накопичений досвід і визначено сутність маркетингового плану та запропоновано технологію розробки його для торговельного підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены научные подходы к пониманию маркетинговой стратегии и этапов формирования маркетингового плана. Обобщен накопленный опыт и определена сущность маркетингового плана и предложена технология его разработки для торгового предприятия.*

*Keywords: marketing strategy, purposes, stages of marketing plan formation, trade enterprise.*

When developing any marketing program one of the first things a marketer must do is good market research. This involves collecting information on all aspects of a business's environment. This involves information on existing and prospective customer needs, wishes, desires and wants. As well as any other characteristics that could help identify your target market such as the age, sex, religion, location and buying behavior of your customers. Research into suppliers, intermediaries and competitors is also relevant as it can give your company an advantage over similar companies. The better the quality of market research, the easier and more effective a marketing strategy.

Studying works of Ph. Kotler, A. Gradov, J. Day, G. Armstrong, J. Sanders, B. Wong, Z. Mushka, N. Degtyaryov, V. Vasilenko, V. Shvandar, makes it possible to emphasize, that the process of formation of the marketing strategy is usually divided into two stages: 1) the process of planning aimed to make strategic decisions; setting goals and defining the ways of their achievement; 2) managerial process, as a set of decisions and actions on strategy realization, directed to the achievement of the enterprise goals in view of possible changes of the external, intermediate and internal environment.

The reason market research is done is basically to identify who your customers are (both present and future) and what their needs and desires are so you can best fulfill them [1].

Once the market research has been done and a marketer has a clear view of the nature of the customer needs and wants then they can go on to orientate a product toward them. This is done through the use of the marketing mix which is product, price, promotion and place. These are considered when marketing a product towards a group or groups. A marketer will consider a strategy for each of the sections depending on their target market. An example of this would be if one was orientating a product towards a market segment of lower incomes, then a price would be altered to what they believe to be acceptable as when marketing towards a wealthier group a marketer would charge a premium price as they may see it fit to pay a more premium price. This is why market research is so interlinked with the marketing mix as without proper research one cannot know who or how best to target a market.

---

© V. Tagai, 2013

To develop a marketing plan or strategy there is a whole range of information necessary. Firstly and foremostly market research on your target market is essential as without it you cannot properly aim your efforts to the right people. A company should also have researched their competitors to see how they work and what can be learned from their successes and failures. Information on suppliers and intermediaries is also beneficial, details of how they run their own businesses are helpful so as to correctly synchronize with them. Information gathered from marketing information systems can be used to huge benefit in not only the planning stage but all throughout the task as the data gathered is continuous and can be used to show how effective certain changes are in sales and buying trends. All the information a marketer sources before developing a plan is important as it gives a marketer a group to target and information on them to use, to effectively market towards them.

There is a set of approaches to the formation of the marketing plan. All of them are different but adhere to one purpose – increase of efficiency of enterprise activity, and in what way – each enterprise decides itself. All authors consider that to begin the formation of the marketing plan it is necessary to make the analysis of the market appeal. We agree with this opinion as the market consists of a set of various buyers, goods and needs, and the enterprise should determine, what segments give the best opportunities for the achievement of the firm's purposes. Selection of market target segments includes an estimation of each market segment appeal and a choice of one or several segments for development. After that it is necessary to determine, what positions in these segments the enterprise aspires to occupy.

Conclusions. Instability of external and, as a consequence, of internal environment has increased the marketing strategy significance in the activity of trading enterprises. Successfully generated marketing plan will allow the enterprise to make effective administrative decisions in the sphere of marketing which are connected to its development in the long term; in fact, it is a tool of growth designed to assist in reaching the enterprise's potential [2].

Наук. керівн. Беседовська Т. Б.

**References:** 1. Teletov O. S. Marketing in the industry : monograph / O. S. Teletov. – K. : The Center of the Educational literature, 2004. – 248 p. 2. Baker Michael. The Strategic Marketing Plan / Michael Baker. – 2008. – 138 p. 3. Abell A. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning / A. Abell. – N. Y., 2009. – 78 p.

UDC 658.7:656.2

**K. Ocheredko**

3<sup>rd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## ORGANIZING THE LOGISTICS FOR BRANCH AND REMOTE OFFICES

*Annotation. Importance and benefits of effective logistics at the enterprise, the basic stages of its formation, main components of logistics formation at the enterprise and its branch offices, the organization of logistics at remote offices, the advantages and disadvantages of it are considered. Ways are suggested for improving the delivery process in order to minimize the costs of the enterprise.*

*Анотація. Розглянуто важливість і переваги ефективно сформульованої логістики на підприємстві, визначено основні етапи її формулювання, визначено складові у формулюванні логістики на підприємстві та філіалах. Розглянуто питання організації логістики у віддалених офісах, вказано переваги та недоліки, розроблено пропозиції щодо вдосконалення процесу поставки з метою мінімізації витрат підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрена важность и преимущества эффективно сформулированной логистики на предприятии, определены основные этапы ее формирования, определены составляющие формирования логистической системы на предприятии и филиалах. Рассмотрен вопрос организации логистики в удаленных офисах, указаны преимущества и недостатки, внесены предложения для усовершенствования процесса поставки с целью минимизации затрат предприятия.*

*Keywords: logistics, branch/remote offices, cross-docking.*

Logistics is a profession, the subject of which is to organize the management of the process of promoting products and services from raw material suppliers to consumers, the operation of the circulation of products, goods, services, inventory management, product distribution infrastructure [1]. Effectiveness of logistic organization at the enterprise depends on its formation. Logistics system is an





element of the organization of the company. Its application allows you to integrate the various processes of the enterprise and organize internal processes with minimal costs in case of optimal adaptation of the internal environment of the company to the external factors that influence its activity.

Logistic started to develop in 1960 – 1970, but the real understanding of its importance came only in 1990. The main reasons were market economy development, globalization of the market, increasing competition. Because of that fact searching the ways of optimal consumer service and costs optimization was started [2].

Logistic is a very complex system. It is connected with many other organizational spheres of the enterprise. For example, organizing logistics between main offices, branch offices and remote offices needs support of communication system, decision making, organizing planning, etc. The actuality of this theme and thus an increasing interest in its studying is in the potential increase of conductive material systems functionality.

The objective of this research is to propose the best way of organizing and running a logistics system at the branch offices and remote offices in order to minimize costs at the whole enterprise. It should be noted that this issue has not been well studied and is not popular among Ukrainian companies.

The process of formation of an enterprise logistics is complex, so it is advisable to divide it into several steps:

1st Stage – defining the main aspects of the formation of the logistics system;

2nd Stage – defining the major factor in developing the logistics system;

3rd Stage – formation of the logistics of the enterprise [3].

The main components of functioning of logistics are supply, production, marketing, sales, warehousing, transportation management, personnel.

All components of functioning of logistics are one of the factors in the formation of logistics at the enterprises. Material flows go through each of these functional components of logistics. During this process, there is a gradual transformation of the material flow at the various stages of its motion under the influence of flow and other logistics functions. All of the processes occurring in these components should be logically structured, and the basis of their performance should be the maximum interaction between various factors to form the logistics system. A buffer of interaction should act in the logistics at the enterprise. This principle will ensure effective functioning of the management of logistics flows at any stage of their movement in any functional area of it [4].

One of the components of the functioning of logistics is very important in case of branch offices. Warehouses are special buildings and appliances intended for reception, accommodation, maintenance and storage of raw materials and finished products. Moving the material flow in the supply chain is not possible without storage in certain areas. Movement through the warehouse is connected with the labor cost, so it increases the cost of goods. Therefore, the problems associated with the warehouse, have a significant impact on streamlining the movement of material flow in the supply chain, the use of means of transport and distribution costs [5].

All costs associated with the storage and warehouses should be appropriate. But could it be appropriate in the case of remote offices? For example we have a branch office in Dnepropetrovsk and a remote office in Pavlograd which is 60 km far from the city. In this case costs on the whole branch including the remote office would be huge and nonexpedient.

For such kind of running business the best way will be introducing the cross-docking principle.

Cross-docking is a practice in logistics of unloading materials from an incoming semi-trailer truck or a railroad car and loading these materials directly into outbound trucks, trailers, or rail cars, with little or no storage in between. This may be done to the change type of conveyance, to sort material intended for different destinations, or to combine material from different origins into transport vehicles (or containers) with the same, or similar destination [6].

Cross-dock operations were first pioneered in the US trucking industry in the 1930s, and have been in continuous use in LTL (less than truckload) operations ever since.

In the LTL trucking industry, cross-docking is done by moving cargo from one transport vehicle directly into another, with minimal or no warehousing. In retail practice, cross-docking operations may utilize staging areas where inbound materials are sorted, consolidated, and stored until the outbound shipment is complete and ready to ship [7].

Advantages of this principle are the streamlines of the supply chain from point of origin to point of sale, reduction of handling costs, operating costs, and the storage of inventory, products get to the distributor and consequently to the customer faster, reduction or elimination of warehousing costs. But along with that there are some disadvantages. For example potential partners don't have necessary storage capacities for an adequate transport fleet to operate and computerized logistic system. Also an additional freight handling can lead to product damage.

In general, this principle requires precise calculations and justifications, as well as the effective planning and control methods. But it could be the best decision for the effective logistic system at your enterprise with minimal costs in case of optimal adaptation of the internal environment of the company to the external factors that influence its activity. The practical value of this research is that top managers at the time of planning can create an environment in which the company has a chance to expand their outlets by creating a remote office with minimal costs for logistics. This kind of organizing logistics will help to improve the planning process and decision making process.

*Наук. керівн. Мазоренко О. В.*

**References:** 1. Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://en.wikipedia.org/wiki/Logistics>.  
2. Logistics Business Magazine [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.logisticsbusiness.com/Magazine/Default.aspx>. 3. Social Studies of Science [Electronic resource]. – Access mode : <http://sss.sagepub.com/>.

4. Organization logistics at the enterprise [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.businessbasis.ru/organizatsiya-logistiki-na-predpriyati/>. 5. Melo M. T. Facility location and supply chain management – A review / M. T. Melo, S. Nickel, F. Sadanha-da-Gamma // European Journal of Operational Research. – 2009. – No. 196. – Pp. 401–405. 6. Logistics [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.logistics.ru/21/5/9/i8\\_464.htm](http://www.logistics.ru/21/5/9/i8_464.htm). 7. Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-docking>.

UDC 339.138

**K. Podzyegun**

3<sup>rd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## USING THE FOCUS GROUP IN MARKETING RESEARCH

*Annotation. The article is devoted to the use of focus groups in marketing research. The term "focus group" is defined. The process of using, strengths and weaknesses of this technique under various conditions are considered.*

*Анотація. Розглянуто використання фокус-груп у маркетинговому дослідженні. Визначено поняття "фокус-група". Розглянуто процес використання, актуальність даної техніки, сильні та слабкі сторони за умов використання.*

*Аннотация. Рассмотрено использование фокус-групп в маркетинговом исследовании. Определено понятие "фокус-группа". Рассмотрен процесс использования, актуальность данной техники, сильные и слабые стороны при различных условиях использования.*

*Keywords: focus group, research, market, interview, data, business.*

The business world is fiercely competitive. Companies conduct market research to learn how consumers view their company and products so that they can make the necessary changes to retain customers and attract new ones.

Many researches worked in the sphere of marketing. Krueger R. A., M. Casey, Goldman A. E., Morgan D. L., Merton R. K. brought new ideas for marketing research and for the focus group technique.

So, the goal of the article is to show actuality and importance of marketing research, especially using the focus group technique.

Focus groups are essentially group discussions that rely heavily on the interaction between group members and the relationship between the researcher and the respondents. Focus groups have been a dominant form of qualitative data collection in market research for more than 30 years.

In a room in the Students Union, a group of students discusses their experiences as students at the University. They are talking about what they like and dislike at the University and how this compares to their expectations before arriving. They are brainstorming words that come to mind when thinking about the University and are working in pairs to classify their experiences. This is an example of a focus group in action.

Reliable market research data depends on numerous factors, not least well-chosen respondents, well-designed questionnaires and good quality interviews. Arguably, most importantly of all, the market researcher must choose a data collection methodology through which the target audience is comfortably communicating. We will discover when and how focus group research technique should be used [1].

Marketing research is the systematic and objective search for, and analysis of information relevant to the identification and solution of any problem in the field of marketing. The focus group is a research technique used to collect data through group interaction on a topic determined by the researcher. It comprises a small number of carefully selected people who are recruited to a group discussion based on their common experience.

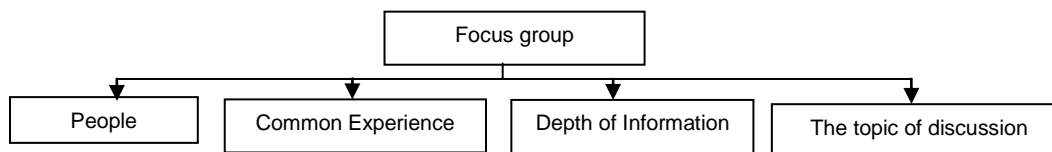


Fig. Focus group structure



Focus groups typically comprise five to ten people. The group needs to be small enough to allow everyone the opportunity to share insights, and yet large enough to provide group interaction and diversity of experience. Larger groups can inhibit discussion due to lack of opportunity and smaller groups can result in a smaller pool of ideas. Participants have a degree of homogeneity, and this is important to the researcher. This similarity is the basis for recruitment, and indeed, specific requirements may be necessary for attendance at the group. It is crucial to identify who can give you the information you need.

In general, focus groups are a research method that delivers qualitative data that is rich in depth and not numerical in nature. Data tends to be in words, pictures, symbols etc. The group provides the forum for discussion, and the group moderator, i.e. the researcher guiding the group, uses their skills to assist the group members to engage in discussion, thus flushing out ideas, attitudes, and experiences. The focus group is more than a group interview. The key element is the group process, the interaction between the group members.

The questions in a focus group discussion are carefully designed to elicit the views of the respondents. A discussion guide is prepared prior to the group and the group moderator uses this as the vehicle for discussion. Careful design of the guide ensures a logical flow of conversation around the topic area, and ensures a clear focus for the discussion.

The topic guide is reflective of how groups operate, commencing with introductory questions to help the group to form. This serves to get people talking and feeling comfortable enough to proffer their opinions and experiences. Questions then progress to yield more information, and there should be no pressure on the group members to alter their views, rather, attention is centered on understanding the comments and thought processes as the issues are discussed [2].

Therefore, focus groups deliver qualitative depth information, where exploration and identification of attitudes, behaviors and processes are the chief research objectives. They are best used where "why?", "what?", and "how?" questions require the answers. They can be used in three ways in the research design:

Stand-alone method: where the focus groups are the sole data collection method and they serve as the principal source of data;

Supplementary to a survey: where they are used to enhance an alternative primary data collection i.e. before a survey to identify the issues, or after a survey to expand and illuminate particular issues;

As part of a multi method design: where studies use several sources of data collection and no method determines the use of the others.

The type of design will depend on the objectives of the research. When focus groups are used as the sole source of data, the objectives center on identification, exploration, and illumination, whereas, when these objectives are coupled with quantification, a multi method design will be the preferred option.

Group discussions are especially useful techniques for researching new products, testing new concepts or determining "what would happen if..." They work because of the interaction between the group members. Individuals are not under pressure to give spontaneous answers. They can digest the points raised by other members and, as they consider the implications of issues raised, and ideas may be sparked off which would remain untapped in a personal interview.

Typical market research situations when focus groups are used are:

to unravel complex processes from the basics e.g. a complicated buying process;

to identify customer needs i.e. where there is a complex interaction of factors influencing motives;

to identify working practices e.g. how a particular product is used;

to test new products i.e. where something needs showing to people;

to explore a concept with stimulus aids;

to explore and identify issues of satisfaction for customers, staff or suppliers;

to explore perceptions of brand and service elements associated with the brand.

For the researcher, the decision about whether to carry out focus group discussions or individual interviews is based on several factors. Focus groups are not always practical, and within the business community, it has to be accepted that geography often precludes the bringing together of a focus group. For this reason depth interviews are and will remain the most widely used qualitative research technique.

In general, focus groups are NOT the preferred option where:

measurement of size and distribution is required;

the sample base is widespread and small;

there is the need to protect the respondent from possible bias introduced by others;

the topic area is sensitive e.g. requiring disclosure of production techniques or identification of customers;

respondents require preparation to answer knowledgeably.

Focus groups take their roots in the social sciences and have been adopted by market researchers as a valuable interface between businesses and their customers. Focus group research has been used in the industry for more than 30 years and there is a wealth of published literature on the relative merits of the methodology and its contribution to business practice. Until some idea of frequency can be gained from focus groups, in essence, focus groups do not seek to measure; they uncover issues, unravel processes and test reactions and perceptions. They can be used stand alone, and they can augment and complement other methodologies. When choosing this data collection methodology, the purpose of the study needs to be considered carefully.

Human beings are programmed as social beings; we perform in groups for much of our day-to-day interactions. The focus group uses this feature as a tool to collect data about people's experiences. Focus group interviewing is about observing and listening. The focus group is a powerful tool and the learnings are great in a short space of time. The group experience is key; it is about creating the right environment to enable people to freely express their views, using the right tools to get them to open up and to listen to and make sense of their views [3].

Focus groups have made a huge contribution to the business world. They can be criticized for their subjectivity, for the small sample sizes and the purposive sampling methods that are used. However, we should remember that each research design has its flaws and the objective of the research is crucial in determining the methods, which are used to collect data. Quantitative methodologies have their strengths in standardization, reliability, and measurement, usually through surveys with larger sample sizes; nevertheless, the qualitative focus group design has its strength in the richness of the data, the ability to understand and explore perceptions, behaviors and motivations. It is not the type of research that seeks to control and predict, rather it will provide understanding and insight, and it is this very feature that gives the focus group its unique position as a research methodology [4].

*Наук. керівн. Найпак Д. В.*

**References:** 1. Entrepreneur staff. Conducting market research [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.entrepreneur.com/article/217388>. 2. Goldman A. E. The group depth interview / A. E. Goldman, S. S. Mac Donald. – NJ. : Prentice Hall, 1987. – 119 p. 3. Merton R. K. The Focused Interview / R. K. Merton, P. L. Kendall // American Journal of Sociology. – 1946. – No. 51. – Pp. 541–557. 4. Morgan D. L. Successful focus groups: advancing the state of the art / D. L. Morgan. – CA : Sage Pub, 1993. – 224 p.

UDC 519.816

**A. Shlyahova**

3<sup>rd</sup> year student  
of Management and Marketing Faculty of KhNUE

## MANAGERIAL PROBLEM OF DECISION MAKING AT ENTERPRISES

*Annotation. The importance of decision making and the role of the decision maker at the enterprise are defined. Personal features and skills of the decision maker were analyzed. The designed decision making model is recommended.*

*Анотація. Визначено важливість прийняття рішень і роль особи, що приймає рішення на підприємстві. Проаналізовані особисті якості та кваліфікація особи, що приймає рішення. Розроблено модель прийняття рішень.*

*Аннотация. Определена важность принятия решений и роль лица, принимающего решения на предприятии. Проанализированы личные качества и квалификация лица, принимающего решения. Разработана модель принятия решений.*

*Keywords: decision, decision making, enterprise, decision maker, manager.*

The essence of management is making decisions. Managers are constantly required to evaluate alternatives and make decisions regarding a wide range of matters. Decision making, for which we gather most of information, has become a mathematical science today. It formalizes the thinking we use so that what we have to do to make better decisions is transparent in all its aspects [1].

Every enterprise deals with its own solution space or the solution space inherited from client and market research or the combination of both, to get the reliable and robust, optimal and requirement specific solution. Effective and successful decisions make profit to the company and unsuccessful ones make losses. Therefore, the corporate decision making process is the most critical process in any organization.

The decisions making technique at the enterprise is not effective and appropriate enough for present economic situation. The problem of making a right decision is that managers are not competent to find the decision that will be appropriate for the current situation at the enterprise, environmental conditions and the goals of the enterprise. On the other hand, the decision making process is not carried out in a proper way because the manager does not take into account all steps and rules, which should be followed and which subsequently influence the result.

The decision making problem is a quite common and widespread problem for different organizations nowadays. That is why the investigation of this problem is important and the ways of improving this situation are necessary to be discovered.

In order to find a solution of decision making problem it is necessary to have some fundamental understanding of the most valuable process. Many domestic and foreign outstanding scientists have studied the problem of decision making: A. Orlov, B. Litvak, Ch. E. Lindblom, H. A. Simon, Max H. Bazerman and J. Figueira.

The goal of the article is to examine the problem of enterprise decision making from the managerial side. A manager is faced constantly with choices in which a good decision will advance the



fortunes of the enterprise and a bad decision will not. The manager who understands the nature and principles of decision making will cope with this problem more effectively than the manager who does not.

In order to improve the decision-making process at the enterprise the first and the main step is to improve the managerial skills and the method of problem solving and making the right decision. The manager is a key object in the process of decision making and thereby he/she has a great influence on results and may be crucial for achieving the goal. There are two factors that may influence the manager when making a decision: personal features of the decision maker and non-observance or neglecting of decision-making steps.

First of all, let us consider the first factor. A manager's job is varied and complex. Managers need certain skills and personal characteristics to perform the duties and activities associated with being a good decision maker:

1. Technical skill is the ability to apply specialized knowledge or expertise. All jobs require some specialized expertise, and many people develop their technical skills in the job.

2. Human skill is the ability to work with, understand and motivate other people. This requires sensitivity towards others' issues and concerns. To acquire the human skill, it is pertinent to recognize the feelings and sentiments of others, to have the ability to motivate others even in an adverse situation, and communicate one's own feelings to others in a positive and inspiring way.

3. Conceptual skill is an ability to critically analyze, diagnose a situation and forward a feasible solution. It requires creative thinking, generating options and choosing the best available option. A mark of a good leader is to be able to provide consistent motivation to his team encouraging them to attain excellence and quality in their performance [2].

4. Self-esteem is a big factor in making good decisions. A manager should not feel sorry – it has a deadly effect on your thinking. A decision maker has to recognize all problems, no matter how difficult, as opportunities for enhancement and affirmation of the life, and make the most of these opportunities.

5. Courage is doing what people are afraid to do. The advantage of courageous people is that they can take the crucial questions and form a clear set of alternatives. It takes education and courage to gain more self-esteem to be positive or confident in decision making. Courage means the act of intelligent risk taking while looking forward into the future.

6. Honesty is to be real. It is important to be objective and to identify one's weaknesses as well as strengths.

7. Concern means caring about yourself and other people. It means that a good manager goes to sleep at night knowing that all talents and abilities were used in making decisions that served others [3].

Secondly, it is necessary to identify the steps which should be taken when making the decision. Following are the important steps of the decision making process:

Step 1. This step is about recognition of the problem and identification of the purpose of the decision. The decision-making process starts with recognizing that a problem exists: something has to be changed in the situation and there are possibilities for improvement. In this step, the problem is thoroughly analyzed.

Step 2. In the process of solving the problem, it is necessary to gather as much information related to the factors and stakeholders involved in the problem as it is possible.

Step 3. It is required to think and look for as many practical alternatives as possible and analyze the resources that each alternative course of action will require. Comparison of the expected benefits from selection must be done. The baseline criteria for judging the alternatives should be setup.

Step 4. For this step, brainstorming to list down all the ideas is the best option. Before the idea generation step, it is vital to understand the causes of the problem and prioritization of causes.

Step 5. It is required to use judgment principles and decision-making criteria to evaluate each alternative. In this step, it is essential to compare each alternative for their positives and negatives. Values that are important for achieving the goal and the resources to work with must be kept in mind.

Step 6. This is the stage where the selection of the best alternative should be done. The hard work of analyzing available options would lead to a proper decision.

Step 7. On this step it is necessary to convert the decision into a plan or a sequence of activities, and execute the plan. This is a very crucial step because all the people involved in implementation of a solution should know about their implications. This is very essential for the decision to give successful results.

Step 8. The outcome, or result of the decisions, should be evaluated regularly to determine its effectiveness. The decision maker has to see whether there is anything that should be learnt and then corrected in future decision making [4].

Ongoing review and research is vital in order to keep on the cutting edge in business. While managing the present to ensure ongoing excellence in product and performance, a good leader is also able to look towards the future. Conducting and evaluating research is an important way of planning and being prepared for the future.

Excellent leadership is always proactive rather than reactive. By developing these managerial skills a solid foundation for success is built. When it comes to making decisions, one should always weigh the positive and negative business consequences and should favour the positive outcomes.

This avoids the possible losses to the organization and keeps the company running with a sustained growth. Making the decisions and accepting their consequences is the only way to stay in control of the corporate life and time.

*Наук. керівн. Миронюва О. М.*

**References:** 1. Bazerman M. H. Judgment in Managerial Decision Making / M. H. Bazerman, D. Moore. – Hoboken. – NJ : John Wiley & Sons, Inc., 2008. – 230 p. 2. Figueira J. Multiple Criteria Decision Analysis, State of the Art Surveys / J. Figueira, S. Greco, M. Ehrgott. – N. Y. : Springer, 2005. – 1045 p. 3. Kinds of decision making [Electronic resource]. – Access mode : <http://dmaking06.tripod.com/id21.html>. 4. Saaty T. L. How to make a decision: the analytic hierarchy process / T. L. Saaty // Interfaces. – 1994. – Vol. 24, No. 6. – Pp. 19–43.



# Зміст

<b>Горбань О. Ю.</b> Стратегічний аналіз зовнішнього середовища поліграфічних підприємств із використанням методики PEST-аналізу.....	3
<b>Валєжная М. С.</b> Виды, формы и методы экономического анализа.....	8
<b>Жилина Ю. П.</b> Анализ показателей ликвидности и их оценка.....	11
<b>Калініченко А. Ю.</b> Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT- та PEST-аналізу.....	14
<b>Сафіна К. О.</b> Збалансована система показників як основа стратегічного управління прибутком банку.....	18
<b>Баласанов П. А.</b> Стратегічний аналіз діяльності фінансових посередників на ринку цінних паперів України на основі технології SWOT-аналізу.....	21
<b>Ле Х. Ф.</b> Методичні підходи до аналізу фінансових результатів підприємства.....	24
<b>Міхайліченко Д. С.</b> Формування фінансової стратегії підприємства кондитерської галузі за допомогою методу SWOT-аналізу.....	27
<b>Бутенко А. В.</b> Формування фінансової стратегії поліграфічного підприємства.....	32
<b>Пожарська А. С.</b> Методичний підхід до оцінки фінансового потенціалу на основі визначення таксономічного показника.....	34
<b>Степанова М. О.</b> Стратегічна карта як інструмент процесу управління кредитним ризиком банку.....	37
<b>Максимова В. В.</b> Історія походження термінів "гроші" та "валюта".....	39
<b>Супрун Н. О.</b> Застосування SWOT-аналізу для забезпечення стійкого розвитку підприємства машинобудування.....	42
<b>Бабич М. О.</b> Формування фінансової стратегії розвитку брокерської компанії.....	44
<b>Полькіна А. С.</b> Формування фінансової стратегії та позиціонування металургійних підприємств із використанням матричного підходу.....	48
<b>Дяченко О. В.</b> SWOT-аналіз будівельного комплексу України.....	52
<b>Плахотна Н. В.</b> Стратегічне управління фінансовою стійкістю комерційного банку.....	55
<b>Єфімова Ю. І.</b> Стратегічна карта як інструмент процесу управління формуванням власного капіталу банку.....	58
<b>Мілінчук О. А.</b> Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств нафтогазової галузі як інструмент попередження кризи.....	60
<b>Зозуля С. В.</b> Побудова стратегічної карти управління структурою капіталу банку.....	63
<b>Двоєглазова О. М.</b> Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності банківської системи України в сучасних умовах.....	64
<b>Балаклицька М. О.</b> Визначення пріоритетних напрямів програми антикризового управління на підприємствах галузі виробництва засобів зв'язку.....	67
<b>Ячменьова Є. О.</b> Застосування дискримінантних моделей діагностики ймовірності банкрутства ТОВ "МОМОТ-БЕТОН".....	69
<b>Золотухін Є. В.</b> Оцінка ефективності використання оборотних активів підприємств електротехнічної галузі.....	72
<b>Коваленко О. О.</b> Підвищення безпеки кредитування в банках.....	75
<b>Сараєва О. К.</b> Удосконалення аналізу прибутковості банку за допомогою використання таксономічного методу.....	77
<b>Бойченко А. С.</b> Картографування як інструмент ефективного управління кредитним портфелем банку.....	81



<b>Руденко О. В.</b> Реалізація стратегічного планування на основі SWOT-аналізу на прикладі банківської установи.....	84
<b>Кокоса А. Г.</b> Фінансове планування як важливий елемент організації діяльності підприємств в Україні.....	87
<b>Івахненко І. С.</b> Формування фінансової стратегії будівельного підприємства за допомогою методів стратегічного аналізу.....	89
<b>Пелагей Т. Ю.</b> Класифікація факторів впливу на витрати підприємства.....	93
<b>Давиденко Д. О.</b> Стратегічна карта як інструмент процесу управління фінансовим потенціалом банку.....	96
<b>Данилів В. Б.</b> Стратегічний аналіз макросередовища підприємств дорожньої галузі України із застосуванням PEST-аналізу.....	98
<b>Давидова Н. М.</b> Аналіз та оцінка чинників будівельного сектору економіки за допомогою PEST-аналізу.....	101
<b>Ярцева Т. А.</b> Методичні підходи до аналізу фінансових ресурсів підприємства.....	103
<b>Лимар Д. О.</b> Стратегічний аналіз хімічної промисловості України.....	106
<b>Горова О. О.</b> Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги.....	110
<b>Біляєва О. П.</b> Формування стратегій управління кредитними ризиками банківської установи на основі використання SWOT-аналізу.....	114
<b>Зелінський Р. Л.</b> Визначення інтегрального показника рівня фінансової безпеки.....	116
<b>Перепелова В. В.</b> Застосування таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника оцінки фінансового стану підприємства.....	120
<b>Скриннік А. О.</b> Стратегічна карта як інструмент стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства будівельної галузі.....	124
<b>Тума Ю. О.</b> Удосконалення організації фінансової безпеки підприємства з використанням регресійного аналізу інтегральної оцінки її рівня.....	126
<b>Бочарова А. С.</b> Управління кредитним ризиком банку шляхом побудови стратегічної карти.....	129
<b>D. Gvozdk.</b> Ukrainian Stock Market: Prospects of Future Development.....	131
<b>G. Bilznyuk.</b> Information and Communication Technologies in the Developing Countries Economy.....	133
<b>L. Yaromenko.</b> Management of Multinational Companies.....	134
<b>P. Kryvenko.</b> Computer Viruses and Anti-Virus Programs.....	136
<b>K. Sorokotiazhenko.</b> The Role of Advertising in Society.....	137
<b>L. Kruta.</b> The Taxation of Non-Residents in the Movement of International Convinces and Investment Appeal.....	139
<b>A. Lavryk.</b> Business Coaching.....	141
<b>O. Kubar.</b> The Role of Investment Banking in Modern Society.....	142
<b>K. Fedorchenko.</b> Youth Unemployment Issues in the Ukrainian Labour Market.....	144
<b>A. Lushchik.</b> Impact of Advertising on a Consumer.....	145
<b>O. Barkalova.</b> Concept of Teamwork.....	146
<b>I. Karashchuk.</b> Exchange Rates.....	147
<b>K. Tregubenko.</b> Certain Aspects of Innovative Activity of Kharkiv Enterprises.....	149
<b>N. Klycheva.</b> Problem of Youth Employment in Ukraine.....	150
<b>M. Maluchkov.</b> Reform Strategies and Economic Growth in Ukraine, Russia and Belarus.....	152
<b>Ye. Durasova.</b> Planning in Enterprises Sanation.....	153
<b>V. Gura.</b> Hyperinflation.....	155
<b>H. Chainikova.</b> Economics of Sport.....	156
<b>E. Kuznetsov.</b> How to Succeed as a Franchise.....	157
<b>O. Yukhimenko.</b> Brand Tracking Technologies.....	159
<b>A. Ovsly.</b> Motivation in Today's Workplace.....	161
<b>A. Syrovatka.</b> Methods of Company Personnel Development.....	162
<b>V. Tagal.</b> Formation of a Trade Enterprise Effective Marketing Plan.....	164
<b>K. Ocheredko.</b> Organizing the Logistics for Branch and Remote Offices.....	165
<b>K. Podzyegun.</b> Using the Focus Group in Marketing Research.....	167
<b>A. Shlyahova.</b> Managerial Problem of Decision Making at Enterprises.....	169