

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

## ***ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ БІЗНЕСУ***

**Збірник наукових статей студентів,  
які здобувають ступінь вищої освіти «магістр»  
за спеціальністю «Економіка»  
(освітніми програмами «Економіка та безпека  
бізнесу», «Фінансовий менеджмент»  
та «Агробізнес»), спеціальністю «Фінанси, банківська  
справа та страхування» (освітньою програмою  
«Корпоративні фінанси») денної форми навчання,  
спеціальністю «Економіка» (освітньою програмою  
«Економіка та безпека бізнесу»)  
заочної форми навчання**

Київ 2022

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ заборонено**

УДК 658.15  
Е 45

**Економіка і фінанси бізнесу [Електронний ресурс]: зб. наук.**  
Е 45 ст. студ. ден. та заоч. форм навч. / відп. ред. Г. В. Блакита. – Київ  
: Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. – 278 с.

У збірнику розглянуто статті, присвячені актуальним питанням фінансово-економічної діяльності підприємства, орієнтованим на сучасні глобалізовані виклики: формування системи економічної безпеки підприємства, інноваційні інструменти підвищення результативності бізнесу, фінансові механізми розвитку підприємства, нагальні проблеми управління економічними та фінансовими ресурсами підприємства.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

**УДК 658.15**

**Редакційна колегія:** Г. В. Блакита (відп. ред.), д-р екон. наук, проф.,  
І. В. Височин, д-р екон. наук, проф., Г. В. Ситник, д-р екон. наук, проф.,  
К. В. Багацька, канд. екон. наук, доц., А. О. Верчак, студ. 1 курсу 1м  
групи.

**Відповідальний за випуск** Г. В. Блакита, д-р екон. наук, проф.

*Видається за рекомендацією кафедри економіки та фінансів  
підприємства ДТЕУ  
(протокол № 20 від 27.06.2022)*

© Державний торговельно-  
економічний університет, 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
-------------	---

### КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

<i><b>АРТЕМОВ К.</b></i> Формування стратегії фінансового розвитку на підприємстві.....	8
<i><b>ГРИЦЕНКО В.</b></i> Використання факторних моделей в управлінні вартістю підприємства .....	13
<i><b>КОБИЛЯЦЬКА В.</b></i> Формування механізму управління вартістю підприємства.....	19
<i><b>СИВОГЛАЗ В.</b></i> Оцінка кредитоспроможності підприємств.....	24
<i><b>ЯХНО М.</b></i> Напрями управління основним капіталом корпорації .....	31
<i><b>ЯЦЕНКО Є.</b></i> Практика управління активами на підприємствах України.....	36

### ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

<i><b>БЕЛІМЕНКО О.</b></i> Теоретичні засади обґрунтування амортизаційної політики на підприємстві.....	43
<i><b>БЕРЕЗОВСЬКИЙ Б.</b></i> Методичні підходи до аналізу та оцінки фінансового стану підприємства.....	47
<i><b>ГОНЧАРУК І.</b></i> Планування фінансової діяльності в системі управління підприємством .....	52
<i><b>СЕМЕНЮК В.</b></i> Напрями управління прибутком підприємства.....	56
<i><b>СЛОБОДЕНЮК А.</b></i> Методи оцінки ефективності інноваційних проєктів.....	64

### СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

<i><b>АНИСІМОВ Є.</b></i> Оцінка капітальних інвестицій .....	70
<i><b>ВЕРЧАК А.</b></i> Рациональне управління поточними витратами підприємства в умовах невизначеності .....	73
<i><b>ГУТНИК П.</b></i> Методичні підходи до оцінювання системи ефективності діяльності підприємства .....	78

<b>КУЗЬМІН О.</b>	
Змістова характеристика процесу управління фінансово-майновим станом підприємства ....	85
<b>ЛИМАР В.</b>	
Оцінка майнового потенціалу підприємств торгівлі України .....	91
<b>ПАНЕВНИК С.</b>	
Методи управління дебіторською заборгованістю підприємства.....	96
<b>ХОМЕНКО А.</b>	
Модель процесу антикризового управління підприємством.....	103
<b>РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
<b>РИЖЕНКОВ Є.</b>	
Змістова характеристика ресурсного потенціалу підприємства .....	109
<b>РЕЗНІЧЕНКО О.</b>	
Кадровий потенціал підприємства: зміст та інструменти формування.....	114
<b>ПРЯДКО Н.</b>	
Ефективність праці на підприємстві .....	118
<b>ДЗЬОМА А.</b>	
Зміст та складові виробничого потенціалу підприємства.....	123
<b>ПОНОМАРЕНКО М.</b>	
Система показників ефективності управління активами.....	128
<b>ТОДОРЕНКО М.</b>	
Теоретичні засади планування активів підприємства .....	134
<b>ЗАДОРЖНЯ Ю.</b>	
Концептуальні засади планування оборотних активів підприємства.....	139
<b>КОСТІН П.</b>	
Зміст та складові управління дебіторською заборгованістю підприємства.....	145
<b>СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ</b>	
<b>КУЗЬМЕНКО М.</b>	
Економічний зміст та складові управління прибутком підприємства.....	151
<b>КІРТОАКА О.</b>	
Оцінювання ефективності діяльності підприємства .....	157
<b>КОВАЛЬ М.</b>	
Показники ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.....	163
<b>ЛАГОДНА Д.</b>	
Оцінка економічного потенціалу підприємства .....	168

<b>КОЛТУНОВИЧ О.</b>	
Бізнес-планування в системі управління підприємством .....	173
<b>ШВИДЕНКО Р.</b>	
Зміст та складові процесу управління фінансово-майновим станом підприємства.....	178
<b>ФОРМАНЮК Я.</b>	
Компаративний аналіз фінансового стану підприємства.....	184
<b>ОВЧАРЕНКО В.</b>	
Зміст та складові управління діловою активністю підприємства .....	189
<b>ЧОРНА А.</b>	
Бюджетування в системі оперативного планування діяльності підприємства.....	194
<b>ФЕСЬ С.</b>	
Формування бюджету доходів і витрат підприємства за матеріалами ТОВ «Хілті (Україна) ЛТД.....	198
<b>АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
<b>ІВАНИЦЬКИЙ О.</b>	
Зміст економічної безпеки підприємства .....	203
<b>ОЛЕНСЬКИЙ В.</b>	
Зміст, складові та основні індикатори оцінки економічної безпеки підприємства .....	208
<b>ШИЛО Р.</b>	
Напрями забезпечення кадрової безпеки підприємства.....	213
<b>КОВАЛЬЧУК Л.</b>	
Особливості оцінки ризиків економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації .....	218
<b>КІЩУК В.</b>	
Оцінювання економічних ризиків підприємства .....	223
<b>ХОМЕНКО І.</b>	
Форс-мажорні коригування моделі управління економічною стійкістю .....	227
<b>АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ</b>	
<b>БОЖКО М.</b>	
Управління ризиками на аграрному підприємстві як передумова забезпечення стійкого розвитку .....	233
<b>ВЛАСЮК Д.</b>	
Теоретична сутність оборотних активів підприємства .....	239
<b>САЛОГУБ В.</b>	
Теоретичні засади моделювання бізнес-процесів аграрного підприємства.....	244

## FINANCIAL MANAGEMENT IN THE FIELD OF ENTREPRENEURSHIP

### ***BORODIN O.***

Theoretical principles of diagnosis the financial condition of the enterprise..... 249

### ***ISHCHUK T.***

Theoretical fundamentals of management of financial stability of the enterprise ..... 252

### ***KHMARA A.***

The impact of company's size and industry on its capital structure ..... 257

### ***KOSARIEVA N.***

Theoretical principles of managing the financing of current assets of the enterprise..... 262

### ***OLEYNIKOV S.***

The theoretical basis of an enterprise performance ..... 266

### ***PUHACHOVA V.***

Current assets management of the enterprise..... 272

## ВСТУП

Сучасний світ переживає наслідки безпрецедентної суспільної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, що стало справжнім викликом як для економіки країн світу, так і окремих суб'єктів господарювання, особливо малого бізнесу. Карантин певною мірою підготував український бізнес до реалій ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Вкрай важливим є забезпечення стійкого функціонування та розвитку економічного фронту, особливо в умовах невизначеності у довгостроковій перспективі.

Формуванню фінансово-економічного механізму діяльності підприємств присвячені наукові статті магістрів спеціальності «Економіка» освітніх програм «Економіка та безпека бізнесу», «Фінансовий менеджмент», «Агробізнес» денної форми навчання та спеціальності «Економіка» освітньої програми «Економіка та безпека бізнесу» заочної форми навчання.

У збірнику статей «Економіка і фінанси бізнесу» подано результати наукових досліджень магістрів кафедри економіки та фінансів підприємства, які є складовою науково-дослідної роботи студентів упродовж усього терміну навчання. Наукові статті магістрів структуровані за тематикою, яка охоплює такі напрями наукового пошуку:

- корпоративні фінанси в системі управління підприємством;
- фінансові механізми розвитку підприємства;
- сучасні інструменти економічного управління на підприємстві;
- ресурсне забезпечення діяльності підприємства;
- сучасні інструменти підвищення результативності бізнесу;
- актуальні питання формування системи економічної безпеки;
- актуальні питання розвитку агробізнесу.

У наукових статтях магістрів сформовано теоретичне обґрунтування, критичний аналіз та дослідження методичного забезпечення різнобічних напрямів економічного та фінансового управління, фінансово-економічного потенціалу та економічної безпеки підприємства, пропозиції щодо удосконалення політики управління активами та пасивами, інвестиційним та інноваційним потенціалом підприємства, використання інструментів антикризового управління.

Збірник статей магістрів стане в нагоді студентам, аспірантам, а також фахівцям-практикам, які займаються вирішенням актуальних питань забезпечення досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єктів господарювання, підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості, подолання кризових явищ.

# КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АРТЕМОВ К., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
освітня програма «Корпоративні фінанси»

*В статті проаналізовано сутність стратегії фінансового розвитку та узагальнено зміст його поняття. Розкрито різні фактори, що формують та визначають мету і завдання стратегії фінансового розвитку. Досліджено головні етапи формування стратегії фінансового розвитку на підприємстві. Визначено місце стратегії фінансового розвитку у процесі розроблення і реалізації стратегії підприємства у сучасних умовах.*

*The article analyzes the essence of financial development strategy and summarizes the content of its concept. Various factors that shape and determine the purpose and objectives of the financial development strategy are revealed. The main stages of formation of the strategy of financial development at the enterprise are investigated. The place of the strategy of financial development in the process of development and implementation of the strategy of the enterprise in modern conditions is determined.*

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасних ринкових умовах господарювання зростає значення стратегії фінансового розвитку на підприємстві. Оскільки високу конкурентоспроможність, платоспроможність та фінансову стійкість й зокрема прибутковість певного суб'єкта господарювання можна досягти за умов правильного ведення всіх фінансів, що вміщує процес управління активом, витратою, інвестицією, обіговими коштами, прибутком як у короткотерміновому так і довготерміновому періоді, плануванні головних фінансово-економічних показників на поточному періоді й на майбутню перспективу. Саме тому єдність таких складників й складає фінансову стратегію, своєрідний базис та деяку відправну точку в управлінні фінансами підприємства.

Питанням сутності, принципів формування та практичної реалізації стратегії фінансового розвитку на підприємстві займалися такі вчені як Блакита Г.В., Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В., Москаленко В.В., Годлевський М.Д., Падеріна І.Д., Насібова О.В., Косарева І.П., Стукало І.М., Чандлер А.Д., Рут Бендер, Кіт Уорд тощо. Проте, незважаючи на велику кількість джерельної бази, що присвячено стратегії фінансового розвитку, все досі немає єдиного, загальноприйнятого підходу щодо визначення самої сутності поняття «стратегії фінансового розвитку підприємства», а такої її місця у системі управління як розвитком так і економічною безпекою підприємства, що й зумовлює актуальність дослідження та подальше вивчення.

**Метою статті** є визначення сутнісних характеристик та особливостей процесу формування стратегії фінансового розвитку на підприємстві та його місце в механізмі управління фінансово-господарської діяльності.

В сучасних умовах функціонування підприємства все більш необхідним стає стратегічне бачення шляхів його розвитку, а також забезпечення стійкого економічного зростання у довгостроковій перспективі. І на перший план виходить якраз фінансовий



розвиток та стратегічні аспекти його діяльності. Саме тому варто більш детально ознайомитись з сутністю і поняттям «фінансовий розвиток підприємства». Так, на думку Танклевської Н. це політика, яка спрямована на управління його фінансовими ресурсами [14]. Згідно Мартиненко М., Ігнат'євої І., фінансовий розвиток передбачає визначення головних довгострокових фінансових цілей і завдань підприємства та зокрема утримання відповідного курсу дій, розподілу ресурсів, що необхідні для досягнення таких цілей [7]. Семенов А. Г., Сропутова О. О., Перекрест Т. В., Линенко А. В. поняття «фінансовий розвиток підприємства» визначали як політику, яка включає методи і практику формування фінансових ресурсів, їхнє планування й забезпечення всієї фінансової стійкості підприємства згідно ринкових умов господарювання [11]. Отже, з аналізу наукових праць бачимо, що дане поняття практично однозначно визначалось вченими. Також варто звернути увагу на те, що без стратегії не відбувається й фінансового розвитку підприємства.

Науковці, що спеціалізуються в сфері дослідження питань фінансового управління, його стратегічного спрямування, Блакита Г. В., Бланк І. О., Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Семенов А. Г., Ткачук І. Г., Падеріна І. Д., Токмакова І. В., Шраменко О. В., дали визначення цьому поняттю (табл. 1).

Таблиця 1

### Дефініція поняття «стратегії фінансового розвитку»

Автор	Визначення
Бланк І.О.	стратегію фінансового розвитку розглядав як один із досить важливих видів стратегії діяльності підприємства, що забезпечує усі головні напрями розвитку його фінансової діяльності та зокрема фінансових відносин задля формування довгострокової фінансової цілі, вибору найефективніших методів їхнього досягнення, що відповідають процесу коригування напрямку формування й використання фінансового ресурсу під час зміни умови зовнішнього середовища [2]
Блакита Г.В.	визначала стратегію фінансового розвитку як стратегію що формує фінансові ресурси, і вміщує питання їхнього ефективного розподілу та використання, а також забезпечує процес фінансової рівноваги підприємства під час процесу його розвитку, удосконалення структури управління всією фінансовою діяльністю [1]
Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В.	визначали її як загальний план виявлення фінансової потреби і фінансового результату, й зокрема альтернативного вибору самих джерел фінансування із ціллю мінімізації всієї вартості капіталу та відповідно максимізації прибутку підприємства [4]
Семенов А. Г.	визначає стратегію фінансового розвитку як своєрідний генеральний план дій стосовно забезпечення підприємства певними коштами [11].
Ткачук І. Г.	стверджував, що стратегію фінансового розвитку виступає відповідним інструментом перспективного управління всією фінансовою діяльністю підприємства, що підпорядкований процесу реалізації цілі загального її розвитку в умовах досить істотних змін макроекономічного показника, системи державного урегулювання ринкових процесів, й зокрема кон'юнктури фінансового ринку та пов'язаної із цим невизначеності [15]
Танклевська Н.	узагальнює поняття стратегії фінансового розвитку підприємства як визначення більш довгострокової фінансової мети і завдання підприємства, включає процес формування, управління а також планування його фінансових ресурсів із ціллю підвищення вартості окремого підприємства із-за умов забезпечення всієї фінансової рівноваги [14]

Аналіз різноманітних підходів вчених щодо трактування сутності поняття «стратегії фінансового розвитку» дозволив сформулювати своє визначення. Так, на наш погляд, це певна сукупність заходів стосовно ефективнішого управління всіма процесами залучення та розподілу а також використання фінансових ресурсів окремого суб'єкта господарювання, що спрямовані на таку організацію фінансових відносин цього підприємства із контрагентами, яка дає змогу досягати установленої цілі – забезпечення процесу зростання його ринкової вартості. Крім того, стратегія фінансового розвитку підприємства установлює деякі об'єкти,

процеси, й учасників її формування та реалізації, й зокрема механізми, яку можуть допомогти досягти мети в рамках заданого обмеження, і через фінансові ресурси відіграє роль засобу координації других функціональних стратегій.

Таким чином, дослідження питання сутності та поняття стратегії фінансового розвитку підприємства є актуальним та потребує дослідження основних параметрів і показників, які дають оцінку стратегії.

В першу чергу варто розглянути цілі фінансового розвитку в стратегічному вимірі. Так, до основних цілей стратегії фінансового розвитку відносять: процес прискорення зростання виручки та прибутку; зростання дивідендів; збільшення маржі; збільшення рентабельності інвестицій; збільшення рейтингу облігацій та кредитного рейтингу; зростання потоку грошових коштів; збільшення вартості акцій; визначення диверсифікованої бази надходжень виручки; фіксування стабільного прибутку у період спаду [13]. З даного переліку цілей бачимо, що стратегія фінансового розвитку насамперед визначає саму поведінку підприємства на ринку, може формувати його ринкову позицію в залежності від наявності фінансових ресурсів, методів і зокрема напрямів їхнього використання.

Аналіз цілей фінансового розвитку показує, що реалізація цілої низки спільних економічних цілей, приміром, такої цілі як зростання рентабельності інвестицій, а також посилення рейтингу облігацій й кредитного рейтингу, може досить негативно позначитись на досягненні фінансових цілей в прискоренні зростання прибутку та збільшенні дивідендів.

Слід зауважити, що вибір цілей стратегії фінансового розвитку залежить від обраних певним підприємством основних підходів щодо фінансового забезпечення, спрямовані на перспективний його розвиток. Тому предметом розробки окремого підходу стратегії фінансового забезпечення підприємства є утворення відповідних умов фінансового забезпечення підприємства, що будуть сприяти підвищенню рівня зростання деякої прибутковості й зокрема покращення його головних як виробничих так і фінансово-економічних показників. Виходячи з цього, О. Нагорна виділяла наступні підходи для досягнення стратегії фінансового розвитку підприємства: поступовий розвиток; стабілізаційний; інертний; захисний, чи антикризовий [12]. На наш погляд, ці підходи стратегії фінансового розвитку можна адаптувати й до підходів фінансового забезпечення підприємства. До того ж Мартиненко М. та Ігнат'єва І. виділяли з-поміж інших і споживчо-орієнтовний підхід [7, с. 178].

Однак І. Саух визначав тільки два підходи: блочно-модульна реструктуризацію, що полягала у взаємодії системи ресурсного забезпечення, управлінні і кадрового потенціалу, а також функціональну структуризацію формування власного внутрішнього потенціалу [9, с. 259]. Водночас Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. запропонували такі чотири підходи щодо розробки стратегії: головний стратегічний підхід, підхід так званого «делегування повноважень», спільний (тобто колабораціоністський підхід) та ініціативний [5, с. 256].

Великий вплив має середовище, у якому діють різноманітні фактори, що формує і визначає мету і завдання стратегії фінансового розвитку. Так, без врахування самих факторів впливу неможливо й реалізувати стратегії фінансового розвитку підприємства. Саме тому визначення групи факторів виступає досить важливим завданням в реалізації стратегії фінансового розвитку на підприємстві. Згідно досліджень Насібова О.В., Косарева І.П., Стукало І.М. такі фактори, що впливають на стратегії фінансового розвитку охоплюють такі три групи [9, с. 166]:

1 група – це фактори мікроекономічного характеру (споживчий попит на певну продукцію товару чи послуги, що реалізовує окреме підприємство; визначення рівня ціни на товар; формування конкурентного середовища підприємства; визначення ринкової частки підприємства і його конкурентоспроможність в цілому);

2 група – це фактори макроекономічного характеру (охоплює податкову політику; оплату праці; регулює доходи та ціни; кредитно-грошову політику; кон'юнктуру ринків ресурсів й капіталів). Макроекономічній стабілізації сприяли переорієнтації монетарної політики на досягнення інфляційних цілей та перехід до плаваючого обмінного курсу [13].

3 група – це специфічні фінансові фактори (до них належить фактор часу, інфляції та ризику. Оскільки врахування фактору ризику має доволі важливе значення для формування

всієї стратегії фінансового розвитку підприємства. Також така стратегія має розроблятися із врахуванням ризику неплатежу, інфляційного коливання, фінансової кризи і других непередбачуваних обставин).

Водночас Н. Танклевська виділяла такі головні етапи формування стратегії фінансового розвитку підприємства: визначення загального терміну, на який має формуватися стратегія фінансового розвитку; сформування стратегічного завдання фінансової діяльності окремого підприємства; розробки фінансової політики стосовно певних аспектів фінансової діяльності; конкретизації показників стратегії фінансового розвитку по періодах її реалізації; оцінка розробленої стратегії фінансового розвитку на підприємстві [14, с. 285].

Значну увагу під час розробки фінансової стратегії слід приділити повноті виділення доходів, а також мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зменшенню собівартості продукції, правильному розподілу та використанню прибутку, визначенню потреби у обігових коштах, раціональному використанню капіталу підприємства [6, с. 363].

Так, І. Бланк відзначав, що процес формування стратегії фінансового розвитку на підприємстві відбувається наступним чином:

1. Опреділяється загальний період формування стратегії фінансового розвитку.
2. Сформовуються стратегічні цілі фінансової діяльності підприємства.
3. Розробляється фінансова політика по відділах – аспектах фінансової діяльності.
4. Конкретизується показник стратегії фінансового розвитку по періодах її реалізації.
5. Проводиться оцінка розробленої стратегії фінансового розвитку [2, с. 49].

Так, на думку О.С. Хринюк, Т.І. Гримашевич, стратегія фінансового розвитку підприємства має містити управлінську орієнтацію, тобто повинна спрямуватися на досягнення загальної цілі управління стосовно забезпечення більш сталого зростання вартості підприємства. Водночас діагностика фінансового стану підприємства має відбуватись за рахунок інформації зі зворотнім зв'язком і збалансованості функціонування підприємства [16, с.583].

Згідно І. В. Бруслиновська, В. І. Матвійчук, в процесі діяльності окремого підприємства слід корегувати самі параметри складових стратегії фінансового розвитку: стратегія формування фінансового ресурсу, інвестиційна стратегія, стратегія забезпечення фінансової безпеки, структурна стратегія, податкова стратегія, кредитна стратегія тощо. Такі стратегії є головними компонентами фінансової стратегії підприємства [3, с. 106].

Отже, усебічний аналіз формування стратегії фінансового розвитку на підприємстві на всіх етапах його діяльності дає змогу сформулювати головні фінансові пріоритети, виходячи із результатів операційної, інвестиційної діяльності, й зокрема ступеня розвитку фінансового ринку і ринку товарів та послуг. З допомогою оцінки самих результатів фінансової діяльності певного підприємства можна побудувати його якісну стратегію фінансового розвитку, що дозволяє цьому підприємству досягти поставленої стратегічної цілі.

На думку закордонних експертів, Рут Бендер, Кіт Уорд, до основних важелів успіху стратегії фінансового розвитку підприємства слід віднести: гнучкість цінової політики, утворення досить авторитетної торгової марки, мати передові позиції у наукових пошуках, володіти постійними навиками удосконалення технологій. У випадку відмови підприємства галузі від такої фінансової стратегії згорання своєї діяльності, та в процесі виникнення певних загроз спаду, варто акцентувати увагу на важливості недопущення стратегічних помилок: більш швидкого вилучення готівки із обігу, продовження участі в збитковій боротьбі, очікування покращення умов. Коли в процесі формування та реалізації фінансової стратегії підприємства виявлено деякі відхилення фактичних значень деяких показників від планових та від визначених умов діяльності підприємства, тоді слід здійснити коригування стратегії на тому етапі, на якому було виявлено таке відхилення [17, с. 263].

Наступний доволі вагомий фактор задля визначення типу стратегії фінансового розвитку виступає розмір окремого підприємства. Так, В. В. Москаленко наголошував, що згідно рівня концентрації і централізації деякого виробництва та капіталу, підприємства поділяють на малі, середні й великі [8]. І відповідно стратегія фінансового розвитку підприємства формується аналогічно до його розміру. Чим більшим підприємство, тим складніша мета, засоби її досягнення, різними є й альтернативні варіанти самої стратегії й зокрема витрати.

Проведений аналіз дав змогу дійти думки, що економічний успіх фінансово-господарської діяльності підприємства й вимагає досить оптимально розробленої фінансової стратегії, на базі якої буде відбуватися формування певних джерел коштів та їхнє ефективне використання, знижуватися ризики. Саме тому аналізуючи таку ситуацію, підприємства здебільшого розробляють свій особистий підхід чи деякі стандарти для управління всіма ризиками і розробки фінансової стратегії.

Розглянули процес і етапи розробки стратегії фінансового розвитку на підприємстві. Так, в такі етапи входить:

- 1) процес визначення якогось загального періоду щодо формування стратегії фінансового розвитку;
- 2) етап формування стратегічних цілей і завдань;
- 3) відповідна конкретизація розробленої стратегії по періодах її реалізації;
- 4) надання оцінки і змодельовання стратегії фінансового розвитку;
- 5) процес розробки фінансової політики по напрямках її реалізації (в даному етапі відбувається процес управління капіталом, активами, грошовими потоками, інвестиціями, прибутками, фінансовими ризиками);
- 6) оцінювання ефективності розробленої стратегії фінансового розвитку по таких елементах: узгодженість із загальною стратегією; процес узгодження із змінами зовнішнього фінансового середовища; стан внутрішньої збалансованості; наявність ресурсного забезпечення; оптимізації рівня ризиків; ефективності реалізації стратегії.

Таким чином, із метою покращення й оптимізації стратегії фінансового розвитку підприємства за окремий період часу пропонується відповідна структура, яка зображає потік грошових надходжень, в першу чергу в формі дебіторської заборгованості, й зокрема відтік готівки, в формі кредиторської заборгованості підприємства у різні облікові періоди. Відзначимо, що грошовий потік певного підприємства має бути визначено на базі різних типів грошових потоків підприємства: 1) сума грошових коштів, що отримані від постійних партнерів; 2) сума грошових коштів, що наявні в підприємстві у вигляді готівки; 3) сума грошових коштів, які мають бути виплачені негайно кредиторам.

**Висновки.** Отже, проаналізувавши погляди різних вчених щодо сутності стратегії фінансового розвитку підприємства, визначили, що це стратегія, яка відповідає загальній стратегії підприємства, а також визначає довгострокові фінансові цілі, виділяє завдання, що виходять з них й зокрема формує цілу систему управління фінансовими ресурсами із ціллю забезпечення більш ефективного їх використання. Варто підкреслити, що визначити єдиний підхід щодо вибору стратегії фінансового розвитку підприємства дуже складно, оскільки кожен суб'єкт господарювання володіє своїми особливостями. Слід формувати таку стратегію, яка би мінімізувала ризики та змогла сприяти збільшенню його прибутковості, а також підвищенню конкурентоспроможності і фінансової стійкості на ринку в цілому.

Визначили, що стратегія фінансового розвитку є невід'ємним складником і досить важливим елементом в стратегічному управлінні підприємства, і вона має узгоджуватись і відповідати цілям, напрямкам та завданням формування загальної стратегії розвитку підприємства.

Подальшим напрямком досліджень є процес управління стратегії фінансового розвитку підприємства задля забезпечення його сталого розвитку та формування фінансової стійкості на ринку.

### Список використаних джерел

1. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2010. 244 с.
2. Бланк І. О., Ситник Г. В., Корольова-Казанська О. В., Ганечко І. Г. Фінансова стратегія підприємства. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147 с.
3. Бруслиновська І. В., Матвійчук В. І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 100–111.

4. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літ-ри, 2013. 272 с.
5. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 440 с.
6. Майборода О.Є., Карікова Ю.О. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Випуск 17. 2017. С. 362–364.
7. Мартиненко М., Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент : підручник. К.: Каравела, 2006. 319 с.
8. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
9. Насібова О.В., Косарева І.П., Стукало І.М. Характеристика сутності та визначення змісту поняття фінансової стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 18. 2018. С. 163–167.
10. Саух І. Фінансовий потенціал підприємства: принципи та особливості його формування. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 1. С. 259–262.
11. Семенов А. Г., Єропутова О. О., Перекрест Т. В., Линенко А. В. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами. Запоріжжя : КПУ, 2008. 188 с.
12. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону : монографія / за наук. ред. д.е.н, проф., ак. АЕНУ І. Д. Падеріна. Дніпро: ТОВ «Акцент ПП», 2016. 184 с.
13. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_FS\\_2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf)
14. Танклевська Н. Фінансова політика сталого розвитку аграрних підприємств України: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Айлант, 2010. 376 с.
15. Ткачук І. Г. Формування фінансової стратегії в системі управління підприємство. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2008. № 2(44). С. 301–304.
16. Хринюк О.С., Гримашевич Т.І. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. Випуск 18. 2018. С. 581–585.
17. Ruth Bender, Keith Ward. Corporate Financial Strategy. 3rd edition. Butterworth-Heinemann, 2009. 395 p.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
ГУЛЯЄВОЇ Н. В.

## **ВИКОРИСТАННЯ ФАКТОРНИХ МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**ГРИЦЕНКО В., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
освітня програма «Корпоративні фінанси»**

*У статті проаналізовані особливості та методики ідентифікації факторів вартості підприємств на основі моделі економічної доданої вартості. Обґрунтовано методiku оцінки впливу факторів з використанням вартісно-орієнтованої системи ключових показників діяльності підприємства.*

*The article analyzes the features and methods of identifying enterprise value factors based on the model of economic value added. The methodology for assessing the impact of factors using a cost-oriented system of key performance indicators of the enterprise is substantiated.*

**Постановка наукової проблеми:** Посилення глобалізації економічного середовища діяльності підприємства в умовах загострення конкуренції на ринках обумовлює необхідність створення відповідних систем управління підприємством за вартісно-орієнтованими підходами і критеріями максимізації ринкової вартості в перспективі.

Стратегія вартісно-орієнтованого управління підприємством спирається на реалізацію системних моделей формування вартості у детермінованому зовнішньому середовищі і впроваджується в практичну діяльність через функціональні політики на тактичному і оперативному рівнях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: Різні аспекти управління вартістю підприємства, а також ідентифікації факторів вартості досліджені в роботах таких зарубіжних і вітчизняних учених як: Скотт М., Уолш К., Дамодаран А., Костирко Л., Блакита Г., Терещенко О., Брезіцька О., Багацька К. та ін. Вивчення праць вказаних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження сутності поставленого наукового завдання, а також виявити питання, що залишаються невирішеними.

Метою статті є ідентифікація факторів ринкової вартості підприємства з урахуванням їх особливостей в машинобудівній галузі, розкриття механізмів їх включення в систему вартісно-орієнтованого управління підприємством.

#### **Виклад основного матеріалу**

Вартість підприємства – фундаментальна економічна категорія, яка визначає основний напрямок розвитку теорії та практики бізнесу в сучасному світі [1]. Під вартістю підприємства слід розуміти комплексний показник, що визначає ефективність ведення поточної, фінансової, інвестиційної та іншої діяльності шляхом визначення суми грошових потоків, які генерує підприємство в прогнозованому періоді з врахуванням усіх його активів за винятком зобов'язань.

Корпоративний менеджмент переслідує мету максимізації вартості підприємства, тобто доходів акціонерів. Цей критерій дозволяє оцінювати і визначати пріоритети управлінських рішень. Так, Езра Соломон стверджує, що будь-який проект, який створює вартість або має додатню чисту поточну вартість, можна вважати бажаним і відповідно будь-який проект, який не відповідає цьому критерію, повинен бути відхилений [11]. Найбільш бажаними інвестиціями є інвестиції, які сприятимуть більшому зростанню вартості.

Окрім того, підприємство існує тільки завдяки лояльності своїх партнерів, всіх учасників, окремих осіб або груп, які можуть впливати на досягнення його цілей та інтереси яких залежать від їх досягнення. В даний час їх зазвичай називають «зацікавленими сторонами» (стейкхолдери). Таким чином, система партнерського управління повинна бути націлена на забезпечення життєздатності коаліції, яка дозволить фірмі на стійкій основі створювати багатство. Зацікавлені сторони іноді переслідують суперечливі цілі, які потребують ієрархізації [12].

Таким чином, максимізація акціонерної вартості є важливою ціллю, проте вона недостатньо конкретна і часто підзвітна операційному керівництву. Тому управління вартістю вимагає розуміння й виокремлення «рушійних сил», тобто тих елементів щоденних операцій та стратегічних рішень, які матимуть найбільший вплив на вартість компанії.

Драйвери вартості фактично визначаються як фактори, задіяні в створенні вартості при оцінці підприємства. Це – критичні фактори, які впливають на компоненти вартості та їх формування, які визначаються та залежать від прийнятих управлінських рішень, які сприяють аналізу й контролю процесу створення вартості підприємства. Для детермінації та встановлення стійких взаємозв'язків вартості компанії та її драйверів використовують метод факторного аналізу [6]. Їх ідентифікація необхідна зацікавленим сторонам для визначення так званої майбутньої та поточної внутрішньої вартості акцій (справедливої вартості) [13].

Фактори вартості підприємства повинні відповідати таким критеріям:

- значимість впливу на формування вартості;
- можливість бути кількісно вимірними;
- контрольованість на всіх рівнях менеджменту;
- узгодженість із корпоративними цілями та задачами;
- корегованість впливу;
- підпорядкованість управлінським рішенням, що приймаються [5].

Згідно з концепцією економічної доданої вартості (EVA) виділяють три основні групи рішень: операційні, інвестиційні та фінансові – тобто EVA допомагає визначити фінансові важелі впливу на вартість. Проте EVA – короткостроковий фінансовий показник, що відображає поточний стан і не дозволяє оцінити можливу ефективність стратегічних рішень [2].

Впливати на вартість можуть, наприклад, продажі, маржа, оборотний капітал, операційний грошовий потік, інвестиції, ставка дисконтування або структура фінансування. Чим краще були обрані фактори, тим ефективнішою буде розробка стратегії підприємства та оцінка його вартості.

Механізм визначення вартості компанії за допомогою цих факторів найчастіше описується підходом на основі дисконтування грошових потоків, для якого характерні найбільша теоретична сила та практична гнучкість, оскільки дозволяє оцінити вплив кожного з показників і припущень щодо їх впливу на довгострокові результати діяльності та вартості компанії, визначаючи таким чином ефективність її менеджменту.

Кількісні та якісні драйвери (фактори) вартості підприємства можна поділити на: фактори зовнішнього середовища, внутрішні фактори, фінансові фактори (основні вимірювані показники ефективності діяльності – *keyperformanceindicators*) [8].

Узагальнено ключові драйвери вартості підприємства можна сформулювати як поєднання росту, ризику та якості результатів його діяльності.

Ріст прибутку є однією з основних цілей корпоративної діяльності, проте часто рішення щодо її досягнення супроводжуються прийняттям значних ризиків і не призводять до відповідного приросту вартості.

Ризик складається із ризику основної діяльності (бізнесу) та фінансового ризику (структури капіталу) [6].

Якість результатів компанії полягає в

- транспарентності прибутку і застосованого методу бухгалтерського обліку;
- формування прибутку в результаті основної діяльності компанії;
- ефективному впливі на грошові потоки, що генеруються.

При оцінці драйверів корпоративної вартості і моделюванні їх впливу важливо визначити, в якій мірі збільшення вартості компанії за минулий період є результатом вартісно-орієнтованого управління, і в якій обумовлено сприятливими зовнішньоекономічними факторами та ситуацією на ринку й в секторі. З цією метою необхідно порівняти темпи росту вартості окремої компанії з темпами росту вартості ринкового сегменту, до якого вона належить, різниця між якими продемонструє вклад успішного менеджменту в створення корпоративної вартості. Подібний аналіз можливий також у рамках DCF-підходу шляхом поетапного моделювання впливу зовнішніх, внутрішніх факторів і, нарешті, їх сукупної дії на формування вартості.

Для будь-якої компанії результатом розуміння та коригування впливу драйверів вартості є гармонізація цільових установок і дотримання стратегії нарощування внутрішньої вартості (*intrinsicvalue*), формування якої не залежить від ринкових оцінок підприємства, рейтингу його цінних паперів і очікувань широкого кола зацікавлених сторін відносно подальших перспектив діяльності.

Внутрішня вартість стає основою при визначенні ринкової вартості компанії, яка може суттєво відрізнятись в залежності від таких обставин:

- співвідношення попиту та пропозиції;

– ступінь асиметричного розподілу інформації між учасниками угоди купівлі-продажу підприємства.

Ріст внутрішньої вартості відображається не лише в ціні угоди при продажу компанії, але й виявляється у вигляді збільшення поточного прибутку, формування доходів майбутніх періодів або зниженні існуючих ризиків.

Приріст вартості складається з різних елементів, таких як вільні грошові потоки, ставка дисконтування та витрати на власний капітал. На кожному зі складових впливають певні фактори, які відповідно визначають результуючу вартість [13].

Дослідження Ф.Модільяні і М.Міллера дозволили встановити, що внутрішня вартість активу є функція від величини майбутніх економічних вигід, віддаленості моменту отримання вигід, сукупності ризиків, пов'язаних з їх отриманням [9].

Вартісно-орієнтований підхід до управління підприємством передбачає формування стратегії, альтернативної існуючій, яка забезпечить збільшення внутрішньої вартості для власників.

Співставлення вартості підприємства, що формується в результаті кожної з можливих стратегій, дозволяє оптимізувати системи корпоративного цілепокладання та вартісно-орієнтованого менеджменту й зробити обґрунтований вибір стратегічної альтернативи, що забезпечить найбільший приріст вартості бізнесу для конкретного власника.

Перспективи вартості компанії визначаються довгостроковою можливістю компанії генерувати грошовий потік, тобто вимірюються величиною дисконтованого грошового потоку. Даний спосіб дозволяє оцінити конкретні інвестиційні та стратегічні рішення. Складність полягає в проблемі прогнозування.

А. Раппапорта визначав вартість на основі показника SVA (доданій акціонерній вартості). Він наголошує на тому, що зі створенням доданої акціонерної власності пов'язані такі фактори: обсяги продажів; рентабельність операційної діяльності; ставка оподаткування; інвестиції в робочий оборотний капітал; інвестиції в основний капітал; період прогнозування та планування; норма прибутковості [13].

Зміна значення кожного з цих факторів спричиняє збільшення чи зменшення вартості компанії.

Жоден із існуючих підходів, взятий окремо, не дає відповідь на питання, що є ключовим фактором вартості. Проте, розглядаючи їх у поєднанні, з'являється можливість аналізу та знаходження напрямку їх пошуку [7].

Існує три категорії факторів вартості: фактори росту, фактори ефективності та фінансові фактори. Зосередивши увагу на факторах створення вартості, керівництво може визначити пріоритети по конкретних видах діяльності, які вплинуть на продуктивність в кожній сфері [10].

Аналіз факторів створення вартості є основою для стратегічного планування. Процес ідентифікації драйверів вартості являє собою триетапний процес:

- розробка «карти» драйверів вартості бізнесу
- аналіз чутливості драйверів вартості
- перевірка на керованість

«Карта» факторів вартості являє собою декомпозицію операційних процесів бізнесу до рівня, на якому знаходяться щоденні операційні управлінські рішення. Виходячи з цього, необхідно задокументувати конкретні фактори, які впливають на загальні показники, такі як ріст продажів, операційний прибуток тощо.

Визначивши базові рівні для кожного з факторів, необхідно дослідити, як зміна кожного з факторів впливає на загальну вартість бізнесу.

Кожну зі змінних необхідно перевірити на керованість, тобто визначити фактори, якими керівництво може керувати. Даний аналіз також передбачає збір інформації про взаємозв'язки між драйверами вартості [3].

Згідно з іншим підходом процес визначення факторів вартості складається з таких стадій:



- розпізнавання;
- встановлення пріоритетів;
- інституціоналізація.

Розпізнавання. Найперша задача – побудувати дерева вартості, які виявляли б системний зв'язок оперативних елементів бізнесу (підприємства) з процесом створення вартості. Бажано відобразити цей зв'язок математично, проте декількісними параметрами не варто нехтувати.

Встановлення пріоритетів. На даному етапі необхідно визначити, які фактори впливають найбільше на вартість, для чого слід дослідити, наскільки чутлива вартість бізнес-одиниці до зміни кожного фактору вартості; для цього перебираються по черзі усі обрані змінні та досліджується ефект найменшої зміни кожної з них. Далі необхідно проаналізувати обмежену кількість факторів вартості, щоб визначити їх «реальний» потенціал і реалізувати його в кожному рішенні спрямованому на покращення роботи. Наприкінці цієї стадії складається перелік ключових факторів вартості з зазначенням потенціалу кожного з них.

Інституціоналізація. Фактори вартості вводяться в набір цільових нормативів і в систему оцінки роботи підприємства (так звану оціночну відомість). Перелік факторів вартості необхідно періодично переглядати, адже порядок їх пріоритетності може змінитися зі зміною ринкових умов і розвитком навичок самої компанії [7].

Досліджувані на першій стадії дерева вартості фактично є схемами декомпозиції факторів вартості, які повинні відповідати таким вимогам:

- комплексно характеризувати всі види діяльності організації, у тому числі інвестиційну, операційну, фінансову, та визначати важелі впливу на вартість;
- включати декілька рівнів декомпозиції та оптимальну кількість показників, які можна дезагрувати та донести до підрозділів як цільові орієнтири.
- враховувати нефінансові випереджуючі фактори, що впливають на фактори вартості та забезпечують можливість прийняття своєчасних управлінських рішень [10].

Декомпозицію факторів можна проводити на рівні бізнес одиниці компанії, у розрізі процесів у відповідності з ланцюгом створення вартості. У будь-якому випадку за допомогою деталізації відбувається виокремлення факторів першого рівня, вхідними даними для яких є фактори другого рівня, для них, у свою чергу, фактори третього рівня і так далі.

Так, під час декомпозиції моделі дисконтування грошових потоків можна виокремити чотири фактори першого рівня (рис. 1). Схема деталізації окремого фактора – грошового потоку на акціонерний капітал представлена на рис. 2.

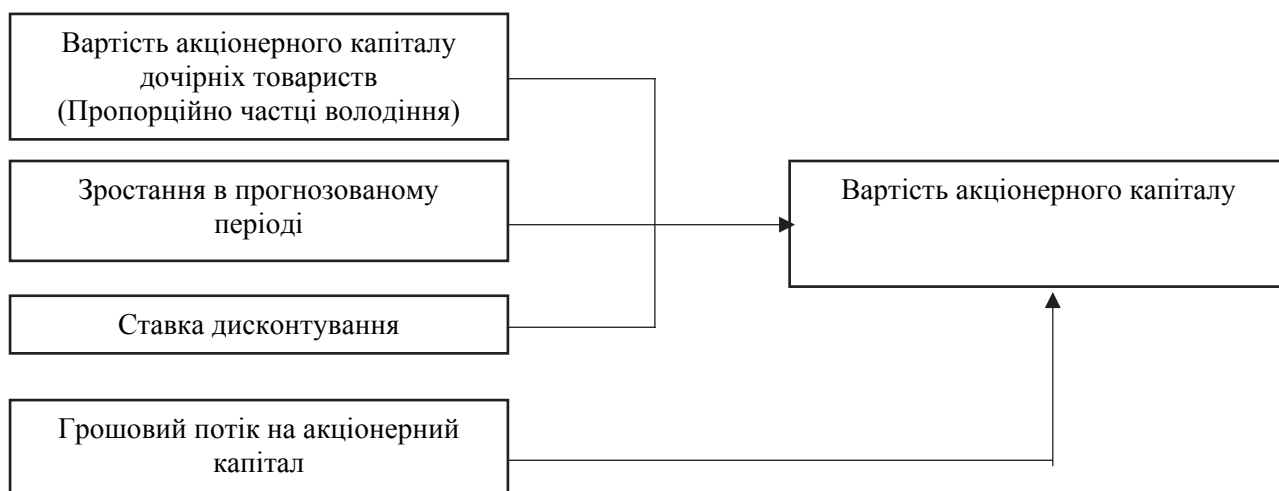


Рис. 1. Схема формування факторів вартості 1-го рівня

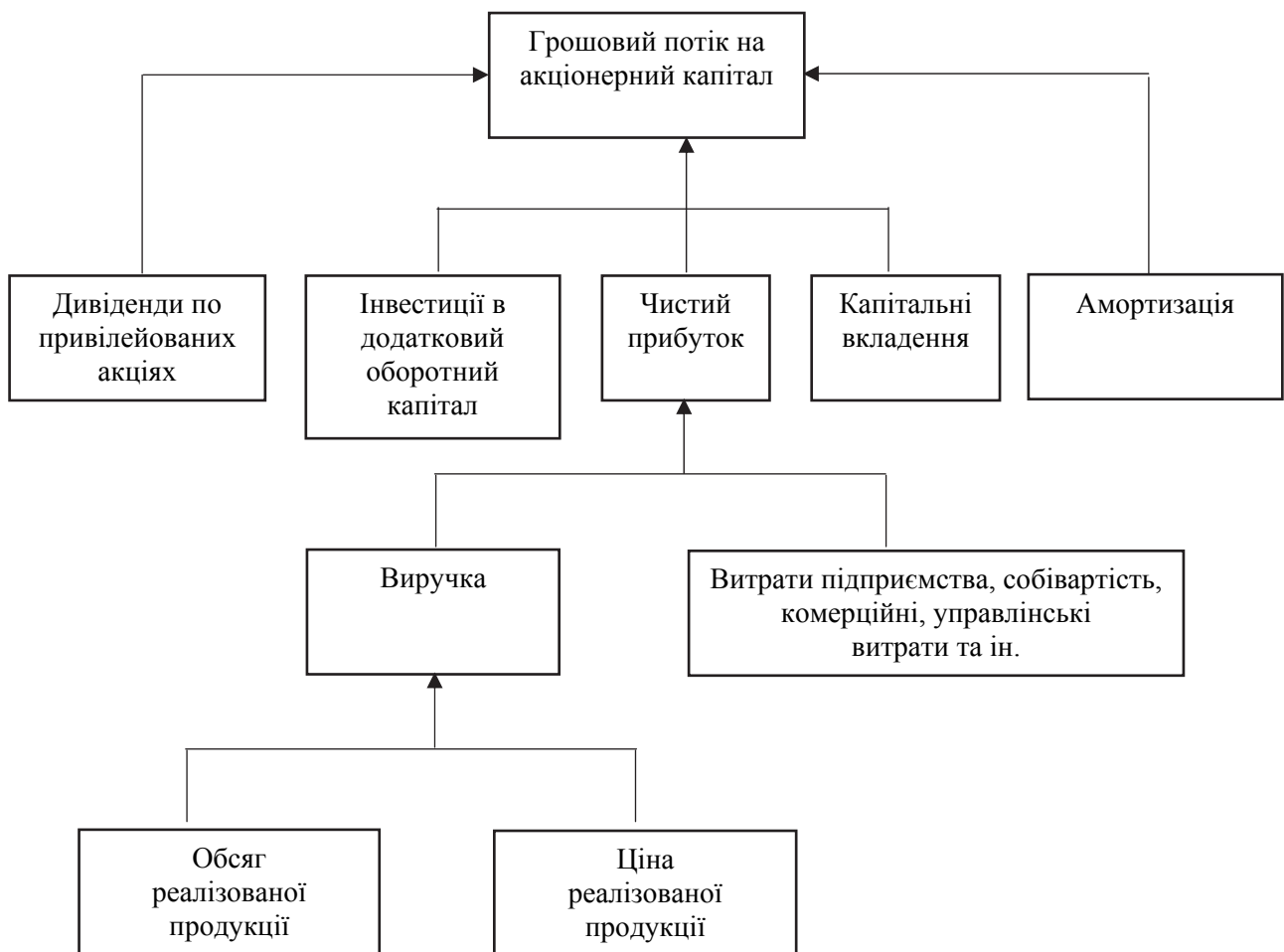


Рис. 2. Схема деталізації грошового потоку на акціонерний капітал

На першому рівні декомпозиції вартість акціонерного капіталу дезагрегується на чотири фактори, а саме на вартість акціонерного капіталу дочірніх товариств, зростання в прогнозованому періоді, ставку дисконтування, а також на грошовий потік на акціонерний капітал. На другому рівні дезагрегується грошовий потік на акціонерний капітал, який представлений моделлю, що дозволяє оцінити грошовий потік, який припадає тільки на частку власників звичайних акцій компанії. Він представлений в розгорнутому вигляді та відбиває всі елементи, що формують дохід акціонерів компанії: дивіденди по привілейованих акціях, інвестиції в додатковий оборотний капітал, чистий прибуток, капітальні вкладення та амортизація. Таким чином, стає можливим виявити джерела зростання вартості акціонерного капіталу [4].

**Висновки.** Отже, аналіз ключових факторів створення вартості може бути потужним засобом для зосередження уваги керівництва на діях, які матимуть найбільший вплив на вартість.

Квантифікація та обґрунтування драйверів вартості підприємства надає її менеджменту ряд переваг:

- системний підхід забезпечує транспарентність формування грошових потоків підприємства та достовірність при визначенні її вартості;
- формування системи драйверів та їх ранжування за ступенем впливу на створення довгострокової вартості дозволяє обґрунтовувати вибір між ними при визначенні цілей діяльності компанії.

За рахунок цього з'являється можливість пересвідчитися в тому, що стратегія й прийняття рішень відповідають дійсним факторам вартості бізнесу.

## Список використаних джерел

1. Брейлі Р., Майєрс С., Аллен Ф. Принципи корпоративних фінансів : у 2 кн. Київ, 2020. Кн. 1. 13 с.
2. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств : навч. посіб. / [Костирко Л., Терещенко О., Костирко Р. та ін.]. Сєвєродонецьк, 2019. 112 с.
3. Ідентифікація та управління ключовими факторами вартості. *LEK* : [сайт]. URL : Identifying and Managing Key Value Drivers (lek.com)
4. Тарасова О. В. Моделювання грошових потоків при оцінці інвестиційної вартості компанії на ринку M & A. URL : УДК 658 (oneu.edu.ua)
5. Bois M. Juste valeur et risque de modèle. *Economica*, 2001. 7 p.
6. Caby J., Hirigoyen G. Création de valeur et gouvernance de l'entreprise. *Economica*, 3ème édition, 2005. 152 p.
7. Copeland T., Keller T., Murrin J. Valuation : Measuring and Managing the Value of Companies. McKinsey & Company, 2020. 304 p.
8. Holler A. New Metrics for Value-Based Management. Gabler, 2009. 217 p.
9. Modigliani F., M. H. Miller Corporation Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction. *American Economic Review*, Vol. 53. No. 3, 1963. 433–443 pp.
10. Scott M. Value Drivers : The Manager's Guide for Driving Corporate Value Creation. Wiley, 1<sup>st</sup> edition, 2000. 107 p.
11. Solomon E. Théorie de la gestion financière. Dunod, 1972. 88–103 pp.
12. Vatteville E. La création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale. 2008. URL: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-4-page-88.htm>
13. Vítková E. Value Driver and Its Impact on Operational Profit in Construction Company. 2007. URL : (PDF) Value Driver and Its Impact on Operational Profit in Construction Company (researchgate.net)

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БЛАКИТИ Г. В.

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**КОБИЛЯЦЬКА В., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
освітня програма «Корпоративні фінанси»**

*У статті розглянуто сутність поняття «управління вартістю підприємства». Визначено основні компоненти механізму управління вартістю підприємства: принципи, методи, процеси і важелі.*

*The article considers the essence and concept of «enterprise value management». The main components of the enterprise value management mechanism are determined: principles, methods, processes and levers.*

Доключового фактору успіху підприємства, що прагне збільшити власну вартість, варто віднести розробку і реалізацію стратегії її максимізації, що сконцентровує увагу менеджменту підприємства на тому, як саме кожне стратегічне рішення впливає на її

формування. Саме тому актуальним на разі є запровадження механізму ефективного управління вартістю підприємства, що потребує розвитку й уточнення концептуальних засад побудови відповідної системи менеджменту із метою забезпечення високих вартісних характеристик підприємства загалом. Оскільки саме вартість підприємства виступає критерієм ефективності його розвитку та функціонування у наявних умовах зовнішнього середовища.

Питання формування механізму управління вартістю підприємства підіймали в своїх роботах такі вчені як Т. Коупленд, Т. КолерС. Бредлі, Р. Брейлі, С. Майєрстайн. Незважаючи на досить високу теоретичну розробленість проблеми, досі не вирішеним залишається питання ефективного запровадження в практику управління на підприємстві механізму вартісно-орієнтованого менеджменту. Тому базисні ідеї і теоретичні основи, які визначають сам формат розвитку вартісно-орієнтованого управління підприємства варто дослідити більш детально.

**Метою статті** є систематизація сучасних підходів до розроблення та запровадження механізму вартісно-орієнтованого управління підприємством.

Аналіз підходів стосовно тлумачення поняття «управління вартістю підприємства», свідчить, що ця дефініція інтерпретується різними вченими неоднозначно. Так, Мендрул О.Г. розглядав поняття управління вартістю підприємства як цілісну систему менеджменту [7]. Корягін М.В. трактує це поняття як систему методів впливу саме на внутрішні фактори формування вартості [5]. Інші вчені – Терещенко О.О., Стеценко М.В. визначали його як відповідний комплекс рішень (тобто дій), що спрямовані на збільшення поточної вартості підприємства [9]. Полтініна О. П. досліджуючи поняття «управління вартістю підприємства» зазначає що в процесі визначення ринкової вартості варто враховувати не лише витрати на утворення самого підприємства, але й чинники, які мають вплив на формування його майбутніх доходів загалом [8]. У західній практиці даний підхід має назву вартісного менеджменту (VBM – Value-Based Management) або менеджмент, що заснований на вартості [10; 11; 12].

Західні вчені Раппорт А. і Стюарт Б. визначали вартісно-орієнтоване управління як цілісну систему управління, яка містить наступні елементи:

1. «Оцінювання», що вміщує вибір методів оцінки вартості для акціонерів і відстеження процесу утворення вже нової вартості.
2. «Стратегія» установлює певні шляхи, з допомогою яких планується досягти основну ціль – зростання вартості для акціонерів підприємства.
3. «Фінанси» як важливий елемент виділяє головні фактори, що мають вплив на діяльність підприємства та його деяких підрозділів.
4. «Корпоративне управління» націлено на відповідне збалансування інтересів акціонерів і менеджерів, розробляє систему мотивації менеджерів і співробітників [11; 12].

В свою чергу, Арнольд Г. виділяв наступні основні елементи вартісно-орієнтованого управління підприємства:

1. Підвищення рівня добробуту акціонерів в довгостроковому періоді.
2. Визначення нової вартості для акціонерів, що утворюється лише тоді, коли величина самого прибутку має перевищувати витрати на капітал.
3. Цілісна система матеріального заохочення має базуватись на внутрішніх показниках, що застосовуються для оцінки поточної діяльності підприємства й надання менеджерам інформації щодо досягнення основної стратегічної цілі – зростання вартості такого бізнесу. Відповідно зовнішні показники варто застосовувати для оцінки потенціалу підприємства утворювати вартість вже в довгостроковій перспективі [1].

З даного аналізу дійшли думки, що в узагальненому вигляді під управлінням вартістю підприємства ми розуміємо цілу складову частину менеджменту, яка спрямована на її максимізацію під час розроблення й прийняття стратегічних, тактичних та оперативних рішень.

Формування вартості підпорядковане певній логіці та послідовності прийняття рішень, які формують низку специфічних процесів на підприємстві. Відповідно, з позицій

процесного підходу, вартісно-орієнтований менеджмент є комплексом структурованих процесів із забезпечення нарощення ринкової вартості підприємства.

Ринкова вартість підприємства є комплексним показником, рівень якого обумовлюється управлінськими рішеннями різних функціональних напрямів менеджменту: операційного, фінансового, кадрового тощо. Розуміння цього дає можливість наступним чином визначити зміст вартісно-орієнтованого управління підприємством. Це інтегрована система управління, яка являє собою систему принципів, методів, процесів, спрямованих на зростання ринкової вартості підприємства в довгостроковій перспективі.

Її запровадження потребує чіткого розуміння механізму вартісно-орієнтованого управління.

Наразі актуальним виступає завдання стосовно уточнення й розвитку концептуальних підходів у формуванні механізму управління вартістю підприємства. Так, Кульбач Ю. О., до головних елементів концепції побудови визначеного механізму відносить: змістовне визначення самої сутності управління вартістю; обґрунтування певної мети, цілі, завдання і функції управління вартістю; уточнення як суб'єктів так і об'єктів управління вартістю; розробка цілої системи базових принципів управління вартістю; диференціацію технології оцінки вартості підприємства (методу та моделі) із використанням системи збалансованого показника; виділення чинників формування вартості із метою з'ясування їхньої підпорядкованості, спрямованості дії на вплив вартості; оцінку ефективності самої системи управління вартістю підприємства [5, с. 85].

В загальному вигляді під механізмом управління розуміють сукупність елементів, що дозволяють забезпечувати прийняття та реалізацію рішень в тій, чи іншій галузі менеджменту [4, с. 242]. До таких елементів варто відносити: принципи, методи, важелі впливу, процеси. Таким чином, на наш погляд, механізм вартісно-орієнтованого управління можна представити як сукупність наступних основних елементів (рис. 1).

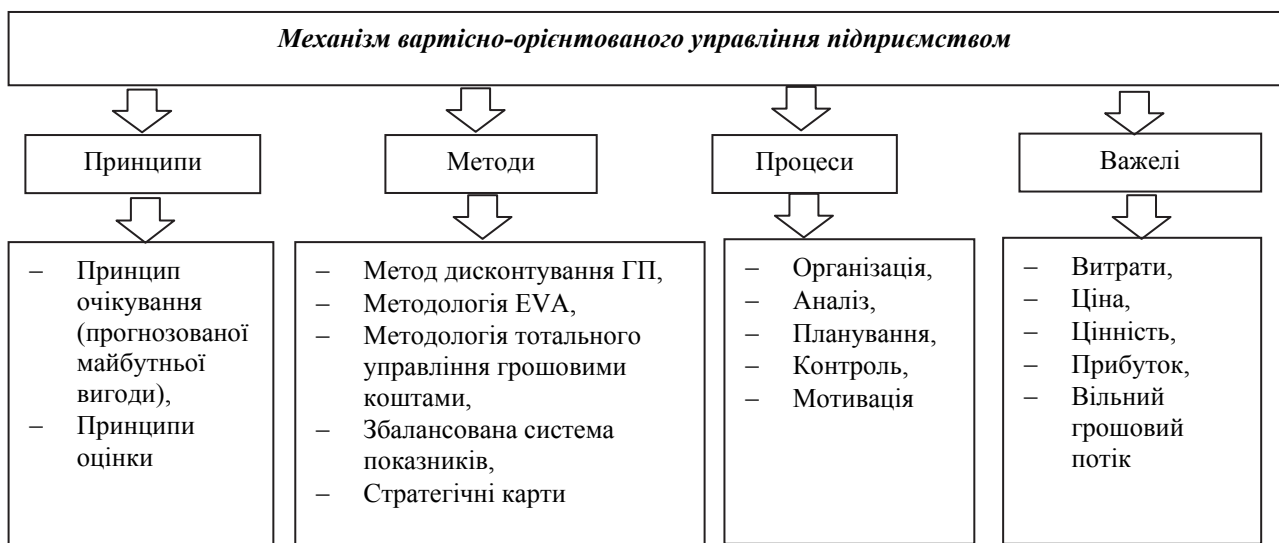


Рис. 1. Основні складові механізму управління вартістю підприємства

\* Складено автором на основі джерел [3; 5; 7; 8].

Аналізуючи рис.1, варто надати характеристику її елементів. В основі оцінки вартості підприємства знаходяться її принципи, тобто об'єктивно наявні і суб'єктивно застосовані правила й норми оцінки. Гриценко О. А. зазначає, що об'єктивність самих принципів пов'язана із їх виникненням. Адже вони охоплюють певні об'єктивні якості в управлінні вартістю підприємства (оцінюється корисність бізнесу, його структура, можливість кращого використання підприємства та ін.), об'єктивні інтереси підприємства – принцип очікування (тобто прогнозована майбутня вигода); найефективнішого використання власності і об'єктивні умови функціонування підприємства у ринковій сфері – конкуренція, закон попиту і

пропозиція. Всі ці перераховані принципи детально розкриваються та відповідно конкретизуються у стандартах оціночної діяльності підприємства. Також принципи оцінки підприємства слід розділити на такі три групи: Перша – базується на уявленні користувачів, власника: корисність, заміщення та очікування. Друга – охоплює процес експлуатацією власності: вклад, залишкова продуктивність, динаміка доходів та збалансованість. Третя – обумовлена своєрідною дією ринкового середовища: залежність, відповідність, пропозиція та попит, й зокрема конкуренція [3, с. 9].

Порівняльний аналіз характерних особливостей в застосуванні різноманітних підходів щодо оцінки вартості підприємства дало змогу виокремити їх методи. На думку Корягіна М.В., в процесі оцінювання вартості підприємства із застосуванням методів затратного підходу в умовах певної недооцінки нематеріальних переваг підприємства викликають зниження його вартості [5, с. 93].

Задля оцінки вартості прибуткового підприємства можна користуватися дохідним підходом, що є досить ефективним інструментом в оцінці вартості як для інвесторів так і для позичальників. Метод дисконтування грошових потоків обумовлює процес побудови прогнозу всіх фінансових результатів окремого підприємства на деякий майбутній період із врахуванням темпів теперішнього зростання доходів та відповідно вибором ставки дисконтування в цілому [5, с. 42]. Відзначимо, що достовірність цього прогнозу залежить від стабільності фінансового результату діяльності підприємства.

За оцінками більшості фахівців, методологія EVA – найбільш універсальний вартісний показник ефективності підприємства. Автори такої оригінальної методики розрахунку EVA пропонують майже 160 поправок, які дають змогу повніше враховувати вартість використовуваних нематеріальних активів. Приміром, цими поправками можуть бути роздільний облік резервів за так званими «поганими» боргами, облік відкладених податків, облік ризиків, що пов'язані із вкладенням в цінні папери, інвестиційні ризики, своєрідний «соціальний» імідж підприємства тощо. І це дуже важливо, адже у ряді випадків такі активи можуть значно вплинути на ринкову оцінку підприємства [12, с. 234].

Інший підхід в оцінці вартості підприємства, розроблений К. Уолшем, заснований на збалансованості між прибутком, активами та ростом. Менеджерам підприємства слід завчасно продумувати та визначати певні максимальні темпи зростання, які це підприємство може витримати безболісно. Згідно даного підходу, задля заданого темпу росту потік грошових коштів від головної діяльності має перебувати у рівновазі. Така модель дає змогу менеджерам зосередитись на певних фундаментальних факторах, від яких буде залежати загальний стан підприємства. І вони відповідно пов'язані і прибутком, оборотними активами та темпами зростання загалом [10, с. 73].

Збалансована система показників – це насамперед система стратегічного управління підприємством на базі аналізу й оцінки ефективності її діяльності згідно з певними показниками, що розроблені так, аби врахувати усі суттєві аспекти діяльності. Саме вона надає можливість трансформувати місію та загальну стратегію підприємства в систему взаємопов'язаного показника [2, с. 150].

Водночас інструментом в реалізації стратегії виступає стратегічна карта збалансованої системи показників. Процес розробки стратегічних карт задля підвищення ефективності стратегічного планування підприємства надавало змогу генерувати зусилля персоналу, а також структурувати реалізацію такої стратегії. Отже, стратегічна карта допомагає перетворити стратегію із формального документа у результативний обґрунтований план [11].

Проаналізувавши робимо висновок, що процес вартісно-орієнтованого управління базується на основі інтересів власників, які інвестують свій капітал для отримання доходів, а також менеджменту і персоналу, чії дії крізь систему мотивації персоналу вже підпорядковано процесу підвищення дохідності й ринкової вартості підприємства.

Аналізуючи важелі управління вартістю підприємства – витрати, ціну, цінність, прибуток, вільний грошовий потік, варто говорити про довгостроковий характер темпів зростання грошових потоків. Досліджуючи формалізовану модель оцінки вартості підприємства,

зарубіжні фахівці зазначають, що зростання її вартості відбувається на базі використання ключового інтегрального показника її діяльності, акумулюючого чинника, що відображають здатність підприємства генерувати та збільшувати темпи росту грошових потоків. Саме це досить принципово змінює саму методологію оцінки, і зокрема наближає її до системи управління підприємством на основі її вартості [11].

**Висновки.** Механізм управління вартістю підприємства розглядається як складова частина процесу управління організацією загалом, що являє собою досить динамічну систему гармонійної взаємодії принципів, функцій й факторів формування вартості, й зокрема технологій (тобто методів й моделей) її оцінки із врахуванням інтересів зацікавлених сторін, що спрямовано на системно інтегруючу координацію. Процес побудови механізму управління вартістю підприємства потребує розробки цілої системи, інструментом якої є відповідний системний підхід до компонентів і процесів управління вартістю. При дослідженні механізмів вартісно-орієнтованого управління підприємством виділили принципи, методи, процеси та важелі. З огляду на те, що будь-яка галузь менеджменту оперує специфічною методологією, з позицій системного підходу, вартісно-орієнтований менеджмент можна визначити як сукупність принципів та методів прийняття управлінських рішень, що спрямовані на зростання ринкової вартості підприємства в довгостроковій перспективі.

### Список використаних джерел

1. Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О. Управління вартістю підприємства: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2016. 207 с.
2. Воронін А.В. Системний підхід до управління вартістю підприємства. Економіка і організація управління. 2016. № 3(23). С. 148–155.
3. Гриценко О. А. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління вартістю бізнесу» (вибіркова) для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 62 с.
4. Дейнека О. В., Дехтяр Н. А., Пігуль Є. І. Актуальні питання управління вартістю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. С. 240–245.
5. Корягін М.В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції: монографія. Львів: ЛКА, 2012. 389 с.
6. Кульбач Ю. О. Механізм управління вартістю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 23. С. 82–86.
7. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 272 с.
8. Полтніна О. П. Управління вартістю підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 140 с.
9. Терещенко О.О., Бабяк Н.Д. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2013. 407 с.
10. Arnold G., Davies M. Value-Based Management: Context and Application. John Wiley & Sons: Chichester, UK, 2000. 384 p.
11. Rappaport A. Creating shareholder value : The new standard for business performance. N. Y.: The FreePress, 1998. 205 p.
12. Stewart G. Bennet. The Quest For Value: the EVA Management Guide. New York: Harper Business, 1991. 738 p.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
СИТНИК Г. В.

# ОЦІНКА КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

СИВОГЛАЗ В., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
освітня програма «Корпоративні фінанси»

*Проаналізовано різні підходи до визначення поняття «кредитоспроможність підприємства». Обґрунтовано доцільність оцінки кредитоспроможності підприємств. Наведено порівняльну характеристику наявних вітчизняних та закордонних методик оцінки кредитоспроможності та виділено їх головні переваги і недоліки. Визначено основні напрямки вдосконалення наявних вітчизняних методів оцінки кредитоспроможності підприємств.*

*Different approaches to the definition of «enterprise creditworthiness» are analyzed. The expediency of assessing the creditworthiness of enterprises is substantiated. The comparative characteristics of the existing domestic and foreign methods of creditworthiness assessment are presented and their main advantages and disadvantages are highlighted. The main directions of improving the existing domestic methods of assessing the creditworthiness of enterprises are identified.*

**Постановка проблеми.** В економічних умовах діяльність будь-якого суб'єкта господарювання неможлива без необхідного обсягу фінансових ресурсів та, відповідно, без залучення позикового капіталу. Враховуючи те, що в Україні збільшується попит на отримання кредитних послуг – у 2022 році обсяг наданих кредитів зріс на 10%, навіть досвідченим вітчизняним підприємствам необхідно детально оцінювати власну кредитоспроможність. В банківській системі України однією з ключових проблем є висока частка непрацюючих кредитів, що підтверджує актуальність вдосконалення наявних методик оцінки кредитоспроможності. До того ж ключовою перешкодою кредитування реального сектору економіки є високі ставки по кредитах, які збільшують ризик неповернення запозичених коштів. Наявність у компанії всіх передумов для залучення позикового капіталу та спроможність його повернути в зазначені строки й в обумовленому обсязі сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності, що забезпечить зростання ринкової вартості підприємства. Якість аналізу кредитоспроможності компаній безумовно впливає на фінансову, виробничу та інвестиційну діяльність, які динамічно і постійно змінюються. Надійні методи оцінки кредитоспроможності збільшують шанси одержати позикові кошти суб'єктами господарювання. Серед вітчизняних методик оцінки кредитоспроможності підприємств однозначно є необхідність в поліпшенні цього процесу, про що свідчить їхня неефективність в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем оцінки кредитоспроможності підприємств присвячена значна кількість наукових праць. Цю проблематику у своїй роботі «Управління фінансами підприємства» висвітлювали такі вітчизняні науковці, як Бланк І. О. та Ситник Г. В.; Головка О. Г. у дослідженні на тему «Удосконалення управління кредитоспроможністю підприємства»; Ковальчук Н. О. у науковій праці на тему «Удосконалення методик оцінки рівня кредитоспроможності вітчизняних підприємств». Значний внесок в дослідження підходів до оцінки кредитоспроможності внесли й такі закордонні вчені, як Брігхем Ю. Ф., Джеймс К. Ван Хорн, Гельферт Е. та інші.

**Метою** статті є визначення напрямків вдосконалення наявних методик оцінки кредитоспроможності підприємств на основі дослідження теоретичних засад та наявних підходів до її визначення.

**Виклад результатів дослідження.** Ефективна діяльність суб'єктів господарювання та обсяги отриманого прибутку залежать від наявних фінансових ресурсів. Наближення компанії до основної мети фінансового менеджменту – максимізації вартості капіталу, на



сучасному етапі майже неможливе без залучення позикових коштів. Оцінка кредитоспроможності в умовах ринкової економіки – це актуальне завдання, з необхідністю вирішення якого стикаються різні суб'єкти підприємницької діяльності. Загроза кризових явищ призвела до змін у формуванні структури капіталу, тому підприємствам для залучення додаткових фінансових ресурсів у формі позики варто відповідально підходити до оцінки власної кредитоспроможності.

Слід зазначити, що кредитоспроможність підприємства – це багатогранний процес, який має різні аспекти, але базовим фактором розуміння цього процесу звичайно є трактування визначення «кредитоспроможність». Еволюція цього терміну відбувається під впливом економічного середовища, в якому функціонують кредитні установи. Як в економічній літературі, так і в нормативно-правових актах є деякі відмінності щодо трактування цього поняття (табл. 1).

Таблиця 1

### Підходи до визначення змісту поняття «кредитоспроможність»

№	Джерело	Трактування
Тлумачення поняття «кредитоспроможність» в нормативних актах		
1	Національний банк України [11]	Кредитоспроможність – наявність у позичальника (контрагента банку) передумов для проведення кредитної операції та його спроможність повернути борг у повному обсязі та в обумовлені договором строки
2	Методичні рекомендації щодо аналізу і оцінки фінансового стану підприємств [9]	Кредитоспроможність – наявність у підприємств передумов для отримання кредиту
Тлумачення поняття «кредитоспроможність» в науковій літературі		
1	І. О. Бланк [1]	Кредитоспроможність – це сукупність умов, що окреслюють спроможність підприємства залучати позиковий капітал і повертати його в повному обсязі у визначений термін
2	В. Галасюк [4]	Кредитоспроможність – спроможність позичальника за конкретних умов кредитування в повному обсязі й у визначений кредитною угодою термін розрахуватися за своїми борговими зобов'язаннями виключно грошовими коштами, що генеруються позичальником у ході звичайної діяльності
3	О. В. Омельченко, Є. М. Лосенко [10]	Кредитоспроможність – здатність позичальника повністю та у визначений строк розрахуватися за борговими зобов'язаннями
4	О. Г. Головка, О. О. Губарев, А. Ю. Пономарьов [5]	Кредитоспроможність – система умов, що визначають спроможність залучати позиковий капітал і повертати його в повному обсязі в передбачені терміни

Отже, проаналізувавши тлумачення поняття «кредитоспроможність» різними авторами, можна побачити, що визначення різняться, це свідчить про відмінність підходів до розуміння терміну. Таким чином, на підставі вищенаведеної класифікації, можна дійти до висновку, що кредитоспроможність – це комплексне поняття, яке варто розглядати залежно від конкретної ситуації та здатності суб'єкта господарювання здійснювати фінансову діяльність використовуючи позиковий капітал.

Процес управління залученням позикових коштів трудомісткий, потребує багато часу, адже включає такі дії, як аналіз результативності вже залучених колись позик компанією, визначення раціонального обсягу необхідної позики та найвигідніших пропозицій по залученню коштів, формування ефективних умов залучення кредитів та надалі їх ефективне використання тощо.

Грамотне управління системою залучення позикових коштів буде запорукою подальшої успішної діяльності та нарощування обсягу прибутку компанії.

Політика залучення банківського кредиту, що розробляється підприємством за основними параметрами, має кореспондувати з відповідними параметрами кредитної політики банків. У складі параметрів кредитної політики банків одне з основних місць належить оцінці рівня кредитоспроможності позичальників, що визначає диференціацію умов кредитування клієнтів. Для того, щоб підприємство могло визначити базу переговорів з банками про умови кредитування, воно має попередньо оцінити рівень своєї кредитоспроможності [2].

Різноманітність підходів до тлумачення терміну кредитоспроможності проявляється і в підходах до її оцінки. Існує доволі багато методик оцінювання кредитоспроможності суб'єктів господарювання як у вітчизняній, так і у світовій практиці, деякі з них наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

### Методи оцінки кредитоспроможності суб'єктів господарювання

Метод	Опис
Прогнозний метод оцінки – методика Бівера	Віднесення підприємства до категорій (стійке підприємство, за рік до банкрутства, за 5 років до банкрутства) за результатами оцінки відповідних коефіцієнтів
Методика фінансових коефіцієнтів	Визначення кількості балів та віднесення підприємства до 5 класів кредитоспроможності (А, Б, В, Г, Д). Кількість балів визначається залежно від значень фінансових коефіцієнтів та їх вагомості
Методика аналізу фінансового стану та результатів діяльності підприємства	Аналіз показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності
Комплексні моделі оцінки – «Правило 6 С», CAMPARI, PARTS, PARSER, MEMO RISK	Визначення питомої ваги та пріоритетності кожного критерію відбору з метою вираження суми бальних оцінок. Потім складання таблиці ступеня ризикованості та прийняття рішення. На базі отриманих експертних оцінок та питомої ваги критерію визначення сукупної оцінки кредитного ризику по кожному окремому позичальнику та прийняття рішення про кредитоспроможність клієнта – потенційного позичальника
Спрощені методи оцінки – модель CART	Принцип аналізу полягає у тому, що компанії-позичальники поділяють на «гілки» залежно від значень вибраних фінансових коефіцієнтів, кожна «гілка» дерева, у свою чергу, поділяється на «гілки» відповідно до інших коефіцієнтів. Відповідно ж до порогового значення обраного показника проводять розподіл підприємств на ті, що потенційно можуть стати банкрутами, та такі, що мають доволі стійкий фінансовий стан

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [6].

Модель В. Бівера дозволяє оцінити фінансовий стан компанії з точки зору її можливого майбутнього банкрутства. Фундатор моделі запропонував п'ятифакторну систему показників для оцінки фінансового стану підприємства з метою діагностики банкрутства. Для цього необхідно розрахувати низку коефіцієнтів – коефіцієнт Бівера, рентабельність активів, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом та коефіцієнт загальної ліквідності. За результатами оцінки показників визначити стан кредитоспроможності компанії [6].

Проте, проблемою моделі Бівера є те, що значення одного показника може свідчити про позитивну діяльність підприємства, а іншого – про незадовільну. Окрім моделі Бівера існує ще багато методик інтегральної оцінки фінансового стану компанії, таких як п'ятифакторна модель загрози банкрутства Е. Альтмана, модель Г. Спрінгейта, модель Сайфуліна-Кадикова, модель Терещенка тощо. Всі ці дискримінантні моделі активно використовують в оцінці кредитоспроможності підприємства, проте тільки їх використання не показує реальної ситуації [3]. Саме тому, обов'язково потрібно враховувати ситуацію на ринку, специфіку діяльності підприємства, основні економічні показники та їх ранжування, а також робити комплексну оцінку ймовірності банкрутства.

Для оцінки кредитоспроможності підприємства методом аналізу фінансового стану та результатів діяльності необхідно розрахувати низку показників, значення яких і будуть свідчити про результативність отриманих позик та можливість майбутнього банкрутства компанії. Окрім розрахунку коефіцієнтів необхідно скористатися загально визначеними та найвідомішими інструментами оцінки фінансового стану – горизонтальний та вертикальний аналіз.

Горизонтальний аналіз дозволяє виявити абсолютну та відносну динаміку за кожною статтею фінансової звітності, зміни у майновому і фінансовому стані підприємства, динаміці прибутків та витрат. Горизонтальний аналіз показує динаміку показників в часі, а для аналізу структури звітності потрібно провести вертикальний аналіз. За допомогою вертикального аналізу можна визначити, через збільшення чи зменшення яких статей змінюються загальні показники майнового стану та фінансового результату підприємства. У процесі використання цього аналізу рахується питома вага, яка показує вагомість того чи іншого фінансового явища [13].

Проте, для більш об'єктивного аналізу фінансового стану підприємства на основі фінансової звітності необхідно визначити показники ліквідності та платоспроможності, показники ділової активності, проаналізувати рентабельність підприємства. Але ж розрахунків низки економічних коефіцієнтів не може бути єдиною базою оцінки кредитоспроможності компанії в умовах нестабільної економіки та темпів зміни інфляції.

Щодо комплексних моделей оцінки, то можна виділити те, що вони використовують кількісні та якісні характеристики позичальника та дають можливість скоротити час аналізу кредитних заявок, а також строків прийняття кредитором рішення щодо надання кредиту. Проте недоліком цих моделей є все ж орієнтація здебільшого на якісні чинники діяльності позичальника та суб'єктивний характер експертних висновків, що лежать в їх основі [8].

Отже, всі перераховані методики оцінки кредитоспроможності підприємства мають як свої переваги, так і недоліки, які необхідно враховувати при діагностиці можливості отримання кредиту суб'єктами господарювання. Різні результати аналізу за використання всіх перерахованих методик створюють проблеми для формування комплексного висновку.

В Україні на законодавчому рівні Постановою Правління НБУ затверджено «Положення про порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності тощо» [12]. Згідно з цією постановою, оцінка фінансового стану потенційного позичальника здійснюється шляхом присвоєння йому класу залежно від значення інтегрального показника, при цьому для кожного виду економічної діяльності встановлений певний перелік економічних показників.

Основою для визначення інтегрального показника фінансового стану є метод багатofакторного дискримінантного аналізу, алгоритм розрахунку якого має такий вигляд:

$$Z = a_1K_1 + a_2K_2 + a_3K_3 + a_4K_4 + a_5K_5 + a_nK_n - a_0 \quad (1.1)$$

- де  $Z$  – інтегральний показник фінансового стану бенефіціара;  
 $K_1, K_2, \dots, K_n$  – фінансові коефіцієнти, що визначаються на підставі даних фінансової звітності бенефіціара;  
 $a_1, a_2, \dots, a_n$  – параметри дискримінантної моделі, що визначаються з урахуванням вагомості та розрядності фінансових коефіцієнтів;  
 $a_0$  – вільний член дискримінантної моделі.

Проте, методика НБУ має деякі недоліки, такі як відсутність характеристики кожного з 9 класів позичальників та не врахування конкурентного середовища, яке дозволило б визначити інтенсивність конкуренції та її вплив на фінансовий стан компанії.

Проаналізувавши вітчизняний кредитний ринок на базі звітів Національного банку України, можна дійти до висновку, що ключовою проблемою залишаються погані кредити, хоча їх частка й знизилася з 48,4% до 30,0% за останні два роки (рис. 1).

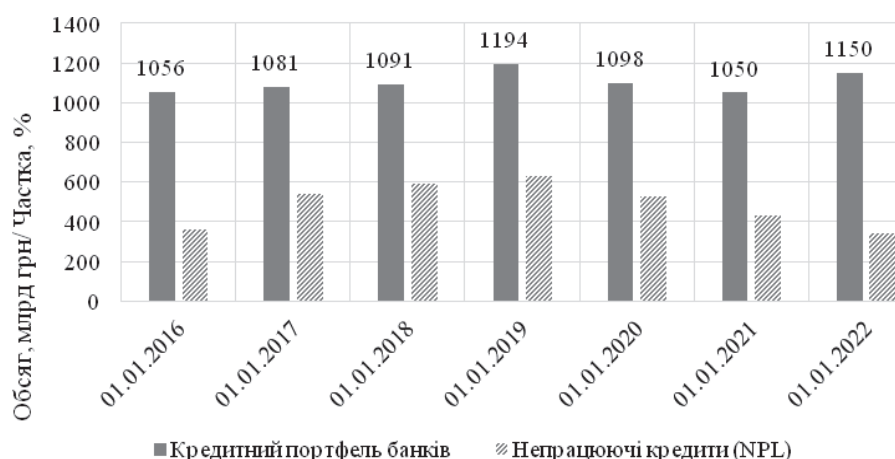


Рис. 1. Частка NPL в кредитному портфелі банків у 2016–2022 рр., млрд грн

Джерело: сформовано автором на основі статистики Національного банку України [11].

Досить висока частка проблемних позик у кредитному портфелі українських банків призводить до збільшення неробочих активів та скорочує можливості кредитування національної економіки в умовах конкурентного середовища. Платоспроможні підприємства, відчуваючи гостру потребу у залученні додаткових фінансових ресурсів, зважаючи на негативну тенденцію в економіці, що складається внаслідок кредитування збиткового бізнесу, змушені скорочувати обсяги виробництва або шукати можливості співпраці з іноземними фінансовими установами для залучення необхідних ресурсів [7].

Проблемні кредити наявні у кредитних портфелях усіх країн світу. Але, як вважають науковці, що проводили фундаментальні дослідження у цьому напрямку, якщо рівень не перевищує 2% від загального обсягу виданих кредитів, то таке явище можна вважати нормальним, а вже перевищення 7% – це кризове явище.

На уповільнення темпів банківського кредитування значний вплив здійснює висока частка проблемної кредитної заборгованості, яка накопичується, зокрема, внаслідок високих кредитних ставок, що збільшують ризик неповернення кредитів (рис. 2).

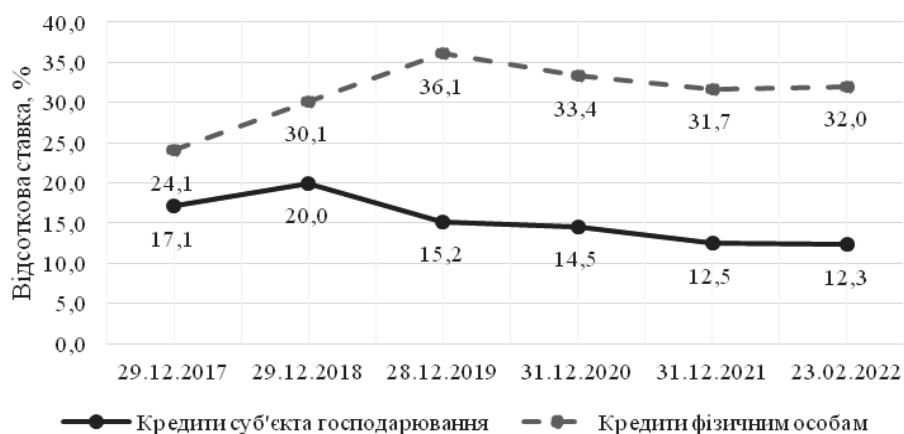


Рис. 2. Середньозважена вартість кредитів у процентах річних протягом 2017–2022 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі статистики Національного банку України [11].

Хоча ставки за кредитами фізичним особам скорочуються в динаміці з кінця 2019 року, а за кредитами суб'єктам господарювання з кінця 2018 року, проте їх значення все ж зависокі. Особливо це стосується ставок кредитів фізичним особам.

Отже, факт того, що у кредитних портфелях вітчизняних банків висока частка непрацюючих кредитів ще раз підтверджує актуальність вдосконалення підходів до оцінки кредитоспроможності вітчизняних підприємств.

Висновки. Отже, проаналізувавши теоретичні аспекти оцінки кредитоспроможності підприємства, можна дійти до висновку, що існує дуже багато методик діагностики можливості отримання кредиту підприємством та впливу вже отриманих позик на фінансовий стан, але кожна з них має свої переваги та недоліки. При використанні різних методик оцінки стану кредитоспроможності результати значно різняться, що і є однією з основних проблем. До того ж не приділяється достатньої уваги зовнішньому середовищу, а якісні характеристики підприємства виражаються лише в описовій формі без кількісного значення, що унеможливорює конкретизацію стану кредитоспроможності при аналізі якісних показників.

Таким чином, серед вітчизняних способів оцінки кредитоспроможності підприємства однозначно є необхідність в удосконаленні цього процесу, про що свідчить їхня неефективність в сучасних умовах. Найперспективнішим напрямом в цій сфері буде розробка єдиної методики для аналізу стану кредитоспроможності компанії, яка не тільки мінімізуватиме ризики надання кредиту зі сторони позикодавця, а й покращить рівень внутрішнього контролю компанії за результативністю отримання позикових коштів.

Грамотний підхід до оцінки кредитоспроможності та детальний аналіз всіх показників, які на неї впливають, як якісних, так і кількісних, дослідження ризиків та зовнішнього середовища дасть змогу у середньостроковій перспективі вдосконалити політику управління кредитоспроможності.

### Список використаних джерел

1. Бланк І. О. Управління фінансовими ресурсами підприємства / І. О. Бланк. – Київ : Ельга, 2011. – 574 с.
2. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств: підручник. 2-е видання / І. О. Бланк, Г. В. Ситник, В. С. Андрієць. – Київ: КНТЕУ, 2017. – 792 с.
3. Власюк В. Є. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/11.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/11.pdf)
4. Галасюк В. Оцінка кредитоспроможності позичальників: що оцінюємо? / В. Галасюк // Вісник НБУ. – 2007. – № 5. – С. 54–56.
5. Головка О. Г. Удосконалення управління кредитоспроможністю підприємств / О. Г. Головка, О. О. Губарєв, А. Ю. Пономарьова // Modern Economics. – 2020. – № 21. – С. 52–58.
6. Ковальчук Н. О. Удосконалення методик оцінки рівня кредитоспроможності вітчизняних підприємств / Н. О. Ковальчук, М. О. Паскар // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 11. – С. 91–94.
7. Крупка М. І. Оцінка обсягів та якості кредитного портфеля банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2015/13.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/13.pdf)
8. Крутова А. С. Теоретико-методичні аспекти аналізу кредитоспроможності підприємства / А. С. Крутова, Н. Б. Кащена // Проблеми економіки. – 2017. – № 1. С. 211–216
9. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств, затверджено Центральною спілкою споживчих товариств в Україні від 28.07.2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06#Text>
10. Омельченко О. В. Використання альтернативних методів оцінки кредитоспроможності підприємства / О. В. Омельченко, Є. М. Лосенко // Подільський науковий вісник. – 2017. – № 4. – С. 72–76.
11. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.bank.gov.ua/>

12. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.07.2016 № 616 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text>
13. Семенов А. Г. Аналіз фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства в умовах нестабільності / А. Г. Семенов, С. А. Король // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2. – С. 163–170.
14. Blank I. O. (2011) Upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva [Management of financial resources of the enterprise]. Kiev: Elga. (in Ukrainian)
15. Blank I. O., Sytnyk G. V., Andriets V. S. (2017) Upravlinnia finansamy pidpriemstv [Enterprise Finance Management]. Kiev: KNUTE. (in Ukrainian)
16. Vlasiuk V. Ye. Otsinka ymovirnosti bankrutstva vitchyznianskykh pidpriemstv [Assessment of the probability of bankruptcy of domestic enterprises]. Retrieved from: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/11.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/11.pdf) (in Ukrainian)
17. Halasiuk V. (2007) Otsinka kredytopromozhnosti pozychalnykiv: shcho otsiniuiemo? [Assessment of the creditworthiness of borrowers: what do we evaluate?]. Visnyk NBU, 5, 54–56 (in Ukrainian)
18. Holovko O. H., Hubariiev O. O., Ponomarova A. Yu. (2020) Udoskonalennia upravlinnia kredytopromozhnosti pidpriemstv [Improving the management of creditworthiness of enterprises]. Modern Economics, 21, 52–58 (in Ukrainian)
19. Kovalchuk N. O., Paskar M. O. (2015) Udoskonalennia metodyk otsinky rivnia kredytopromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv [Improvement of methods for assessing the level of creditworthiness of domestic enterprises]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho unyversytutu, 11, 91–94 (in Ukrainian)
20. Krupka M. I. Otsinka obsiahiv ta yakosti kredytnoho portfelia bankiv Ukrainy [Assessment of the volume and quality of the loan portfolio of Ukrainian banks]. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/13.pdf) (in Ukrainian)
21. Krutova A. S., Kashchena N. B. (2017) Teoretyko-metodychni aspekty analizu kredytopromozhnosti pidpriemstva [Theoretical and methodological aspects of the analysis of the creditworthiness of the enterprise]. Problemy ekonomiky, 1, 211–216 (in Ukrainian)
22. Metodychni rekomendatsii z analizu i otsinky finansovoho stanu pidpriemstv, zatverdzheno Tsentralnoiu spilkoiu spozhyvchykh tovarystv v Ukraini vid 28.07.2006 r. [Methodical recommendations on the analysis and assessment of the financial condition of enterprises, approved by the Central Union of Consumer Societies in Ukraine dated 28.07.2006]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006626-06#Text> (in Ukrainian)
23. Omelchenko O. V., Losenko Ye. M. (2017) Vykorystannia alternatyvnykh metodyv otsinky kredytopromozhnosti pidpriemstva [Use of alternative methods for assessing the creditworthiness of the enterprise]. Podilskyi naukovyi visnyk, 4, 72–76 (in Ukrainian)
24. Ofitsiynyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.bank.gov.ua/> (in Ukrainian)
25. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia otsinky finansovoho stanu potentsiinoho benefitsiara investytsiinoho proektu № 616 [On approval of the Procedure for assessing the financial condition of a potential beneficiary of an investment project № 616] (2016, July 14). Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text> (in Ukrainian)
26. Semenov A. H., Korol S. A. (2011) Analiz finansovo-hospodarskoi diialnosti aktsionernoho tovarystva v umovakh nestabilnosti [Analysis of financial and economic activity of a joint-stock company in conditions of instability]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, 2, 163–170 (in Ukrainian)

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
СИТНИК Г. В.

# НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМ КАПІТАЛОМ КОРПОРАЦІЇ

ЯХНО М., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
освітня програма «Корпоративні фінанси»

*Розглянуто зміст та складові основного капіталу корпорації. Розкрито основні принципи управління формування основного капіталу. Запропоновано напрями оптимізації структури капіталу для ефективності управління ним. Розроблено структурно-функціональну модель процесу управління структурою капіталу.*

*The content and components of the capital of the corporation are considered. The basic principles of fixed capital formation management are revealed. The directions of optimization of capital structure for efficiency of its management are offered. A structural and functional model of the capital structure management process has been developed.*

В умовах ринкової економіки, лібералізації торгівлі, загострення конкуренції за завоювання й утримання ринку базовим продуктивним фактором, який визначає Управління формуванням капіталу корпорації виступає одним із ключових моментів у діяльності корпорації, оскільки джерела формування капіталу та його обсяги визначають структуру капіталу, фінансову стійкість корпорацій, фінансову незалежність, перспективи розвитку, можливості стратегічного розвитку тощо.

Основний капітал формує ту частину активів корпорації, що беруть участь у багатьох виробничих циклах, частинами переносячи свою вартість на вартість готової продукції. Основні активи становлять виробничу основу корпорацій (будівлі, споруди, машини, устаткування та ін.), звідси – їх назва. Конкретними формами основного капіталу (необоротних активів) корпорації є основні засоби, нематеріальні активи, фінансові інвестиції (рис. 1).

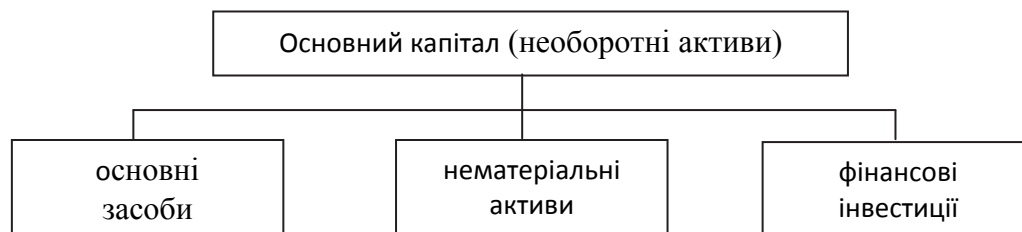


Рис. 1. Склад основного капіталу (необоротних активів)

Джерело: побудовано автором на основі [1].

Вагомий внесок у вивчення теорії і практики управління основним капіталом підприємства, проблем підвищення ефективності його формування та використання, розробки шляхів оптимізації структури основного капіталу зробили наступні іноземні та вітчизняні дослідники: Л. Абалкін, В. Андрійчук, Л. Анічін, Я. Білоуська, І. Бланк, Ю. Василенко, В. Гончаров, В. Добряк, Ю. Донець, А. Жаров, О. Здоровцова, І. Івашковська, С. Ілляшенко, Т. Коллер, О. Косенко, Т. Коупленд, Д. Крисанова, В. Кущев, Є. Лапін, К. МакГоуэн, М. Міллер, Ф. Модильяні, Дж. Муррін, П. Нівен, О. Олексюк., П. Орлов, Б. Пасхавера, П. Перерва, М. Портер, Б. Райан, І. Репіна, В. Трегобчук, О. Федонін, М. Федоров, М. Хохлов, А. Юзефович та ін.

Однак і до сьогодні окремі питання в досліджуваній площині є недостатньо опрацьованими або дискусійними, що зумовлює доцільність подальших досліджень питань формування, використання та управління основним капіталом корпорацій.

Метою статті є розкриття особливостей управління основним капіталом корпорації та розробка напрямів його удосконалення.

Управління капіталом корпорації – складний процес, який визначає ефективність діяльності корпорації, досяжність поставлених цілей стратегічного та тактичного характеру. Управління капіталом включає в себе систему управління формуванням капіталу та систему управління використанням капіталу.

Управління капіталом виступає площиною підтримки фінансових рішень і забезпечує їх реалізацію.

Управління формуванням капіталу являє собою систему принципів та методів розроблення та реалізації управлінських рішень, які пов'язані із встановленням оптимальних параметрів його обсягу та структури, а також із залученням із різних джерел і у різноманітних формах для здійснення господарської діяльності підприємства [2].

Основні напрями впливу капіталу на діяльність корпорації можна визначити через результуючі показники діяльності (рис. 1).

Так, капітал впливає на економічну, виробничу та фінансову діяльність, що проявляється в основних показниках, які характеризують ці види діяльності. Так, для економічної діяльності це будуть показники відтворювальних процесів: темпи та тип відтворення (просте, розширене), конкурентоспроможність продукції.

Результати фінансової діяльності виражаються у показниках, які характеризують фінансову стійкість корпорації, ліквідність її активів, платоспроможність, інвестиційні можливості.

Вплив капіталу на виробничу діяльність проявляється в ресурсних та інноваційних можливостях корпорації. Капітал забезпечує контроль власників над діяльністю корпорації через оптимізацію структури капіталу та рівень рентабельності власного капіталу. Крім всього вищезазначеного капітал впливає на рівень фінансового ризику корпорації.



Рис. 1. Основні напрями впливу капіталу на діяльність корпорації

Джерело: побудовано автором на основі [3; 4; 5].

Основні положення управління формуванням капіталу корпорації структуровано викладено у вигляді принципів, розроблених І. Бланком (табл. 1).



### Основні принципи управління формуванням капіталу

Принцип	Сутність принципу
Інтегрованість із загальною системою управління підприємством	Всі напрями діяльності пов'язані корпорації із необхідністю фінансування, і, відповідно, із формуванням капіталу, за рахунок якого це можна здійснити. В свою чергу, фінансування змінює обсяг і структуру капіталу, фінансову стійкість та ліквідність корпорації. Це визначає необхідність органічної інтегрованості управління формуванням капіталу із іншими функціональними системами управління та загальною системою управління корпорацією.
Комплексний характер формування управлінських рішень	Всі управлінські рішення, які пов'язані із рішеннями в площині формування обсягу, структури капіталу, його залучення із різних джерел і в різних формах пов'язані із ефективністю використання капіталу і результатами діяльності корпорації в цілому. Саме тому управління формуванням капіталу повинно розглядатись як комплексна функціональна керуюча система, що забезпечує розроблення взаємозалежних управлінських рішень, кожне із яких здійснює свій внесок у загальну результативність діяльності корпорації.
Високий динамізм управління	Навіть найбільш ефективні управлінські рішення в площині формування обсягу та структури капіталу, схем фінансування окремих видів діяльності та господарських операцій, розроблені та реалізовані в корпорації у попередньому періоді, не завжди можуть бути використані повторно на наступних етапах господарської діяльності корпорації. Така ситуація викликана рухомістю зовнішнього середовища та змінами, які можуть відбуватись у внутрішньому середовищі корпорації. Врахування зміни факторів, які впливають на управлінські дії дозволить приймати більш обґрунтовані рішення, які сприятимуть зростанню ефективності діяльності корпорації.
Варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень	Реалізація цього принципу передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення у площині обсягу та структури капіталу корпорації, джерел його формування повинна враховувати можливі зміни і мати відповідні альтернативні варіанти вирішення проблем формування капіталу корпорації. Це дозволить мінімізувати фінансовий та комерційний ризик при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на управління формуванням капіталу корпорації
Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства	При управлінні формуванням капіталу (структура, схеми фінансування) головним орієнтиром повинні виступати місія та стратегічні цілі корпорації

*Джерело* : складено автором на основі [6].

Дотримання основних принципів при управлінні формуванням капіталу дозволяє забезпечити своєчасне покриття витрат господарської діяльності корпорації при збереженні заданих параметрів структури активів, фінансової стійкості та ліквідності.

Навіть найбільш ефективні управлінські рішення в площині формування обсягу та структури капіталу, схем фінансування окремих видів діяльності та господарських операцій, розроблені та реалізовані в корпорації у попередньому періоді, не завжди можуть бути використані повторно на наступних етапах господарської діяльності корпорації. Така ситуація викликана рухомістю зовнішнього середовища та змінами, які можуть відбуватись у внутрішньому середовищі корпорації. Врахування зміни факторів, які впливають на управлінські дії дозволить приймати більш обґрунтовані рішення, які

Аналіз зарубіжної практики показує, що ніщо так не впливає на створення ринкової цінності компанії у довгостроковій перспективі, як процес управління капіталом. Незважаючи на це, у вітчизняній практиці корпоративного управління даному питанню не приділяється належна увага. Натомість, на більшості підприємствах капітал розподіляється (в рамках процесу бюджетування) згідно потреб у фінансуванні конкретних проектів, а не

згідно стратегії довгострокового розвитку компанії. Як результат, інвестиційна стратегія часто не узгоджується з бізнес-стратегією, а, отже, не може забезпечити довгострокового зростання ринкової цінності підприємства [7].

Таким чином, політика фінансування діяльності компанії має узгоджуватися із стратегічними напрямами її розвитку. Залучення капіталу вимагає використання конкретних фінансових інструментів, планування грошових надходжень і видатків, ефективного ризик-менеджменту. Одним із найважливіших показників якості управління капіталом є ступінь оптимальності його структури, що є фактором мінімізації вартості капіталу, необхідного для фінансування довгострокового розвитку компанії.

Взагалі, структура капіталу (що є важливим стратегічним параметром компанії) характеризує комбінацію (співвідношення) джерел боргового і власного фінансування, необхідних для реалізації ринкової стратегії компанії. Занадто низька частка залученого капіталу фактично означає, що компанія не використовує додаткове джерело фінансування, (що збільшує вартість капіталу та необхідну норму доходності майбутніх інвестицій). З іншого боку, значна частка залучених коштів у структурі капіталу підвищує вірогідність настання стану неплатоспроможності та, відповідно, збільшує ризики для інвестора, що також підвищує необхідну норму доходності [8].

Вітчизняна практика управління капіталом характеризується занадто спрощеним підходом до формування структури джерел фінансування, а тому оцінка, отримана з огляду на використання такого підходу, часто є неадекватною та ігнорує вплив важливих факторів. Зокрема, показники структури капіталу (у вітчизняній практиці це, насамперед, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості та фінансового левериджу) часто відносять до показників фінансової стійкості, адже, як широко вважається, співвідношення обсягів власного капіталу і залучених коштів є критерієм стійкості та платоспроможності [9].

Також актуальним залишається питання оптимального співвідношення власних і залучених джерел фінансування. Якщо 20–30 років тому у розвинених країнах досить високою вважалася частка боргового капіталу на рівні 40–50 відсотків, то сьогодні прийнятним є відповідний показник на рівні 60–70 відсотків [10]. Оскільки капітал будь-якого підприємства є унікальним, то не можна говорити про єдину універсальну методику оптимізації його структури. У той же час, найбільш поширеною і економічно обґрунтованою є стратегія диверсифікації джерел фінансування, що підвищує гнучкість підприємства у мінливому економічному середовищі.

У багатьох українських компаніях попередня оцінка структури капіталу здійснюється, як правило, лише на основі даних фінансової звітності. У той же час, неадекватність такого підходу є очевидною, а, тому, розробка будь-яких нормативних значень має базуватися не лише на розрахунку базових показників, а і на детальних статистичних дослідженнях [11]. Визначення оптимальної структури капіталу вимагає застосування як кількісних, так і якісних оцінок структури фінансових джерел. Оцінка показників ефективності управління капіталом має супроводжуватися експертним аналізом різноманітних факторів політики фінансування.

Кожне підприємство прагне ефективно управляти капіталом та його структурою, тобто досягнути такого співвідношення внутрішніх та зовнішніх джерел коштів, яке б здійснювало максимальний позитивний вплив на досягнення його стратегічних цілей [5]. Оптимізація структури капіталу є однією з найбільш важливих і складних задач, розв'язуваних у процесі фінансового управління підприємством. Оптимальна структура капіталу являє собою таке співвідношення використання власних і позикових засобів, при якому забезпечується найбільш ефективна пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності і коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства, тобто максимізується його ринкова вартість [7].

Таким чином, виникає необхідність у виборі підприємством адекватного та доцільного методу визначення оптимальної структури капіталу. Один із найбільш ефективних економічно-організаційних методів управління структурою капіталу підприємства передбачає перегляд тих чи інших бізнес-процесів або всієї структури капіталу підприємства в цілому та їх оптимізацію шляхом моделювання процесу управління структурою капіталу.

Для побудови моделі пропонується використовувати методології та стандарти, що дозволяють описати діяльність організації. Найбільш розповсюдженим, нескладним у використанні та економним програмним засобом є методологія SADT (structured analysis and design technique) [2;10]. SADT – це основна методика, що заклала принципи сучасного моделювання, та яка є основою для розробки стандартів IDEF0.

Особливостями стандарту IDEF0 є те, що він дозволяє подати алгоритм удосконалення у вигляді діаграми, наглядно представити послідовність етапів модельованого процесу. Процес моделювання системи починається з побудови контекстної діаграми, тобто найбільш абстрактного рівня опису процесу оптимізації структури капіталу у цілому. На другому етапі моделювання відбувається декомпозиція контекстної діаграми, результатом чого є діаграма, яка відбиває сукупність етапів процесу, оптимізації структури капіталу. Контекстну діаграму доцільно декомпонувати на 4 функціональних блоки, у яких реалізуються наступні процеси: обрання критерію оптимізації структури капіталу; визначення оптимальної структури капіталу за критерієм максимізації фінансової рентабельності; визначення оптимальної прогнозуваної структури капіталу підприємства; розроблення рекомендацій щодо формування оптимальної структури капіталу [10].

Зміст першого функціонального блоку полягає в тому, щоб на основі засад фінансової стратегії підприємства з сукупності існуючих критеріїв оптимізації структури капіталу обрати доцільний для даного підприємства критерій, на основі якого буде проводитися визначення оптимальної структури джерел фінансування підприємства, що і виступає результатом реалізації даного блоку.

На основі отриманих результатів у другому функціональному блоці проводиться визначення оптимальної структури капіталу з використанням обраного критерію (у даному випадку обирається критерій максимізації фінансової рентабельності) на базі даних фінансової звітності досліджуваного підприємства у ретроспективі. Результатом даного блоку виступає розрахунок, що характеризує оптимальне співвідношення власних та позикових джерел фінансування підприємства, що було сформоване у аналізованому періоді.

Третій функціональний блок характеризує процес визначення оптимальної прогнозуваної структури капіталу. Він реалізується з використанням методу прогнозування на основі часових рядів.

У четвертому функціональному блоці виконується розробка рекомендацій щодо формування оптимальної структури капіталу підприємства у плановому періоді. Вхідною інформацією для даного блоку слугують отримані розрахунки за попереднім блоком, а результатом – загальні висновки та рекомендації [2].

Таким чином, впровадження сформованої структурно-функціональної моделі дає можливість на основі вивчення логічних взаємозв'язків між бізнес-процесами підвищити якість прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури капіталу підприємства.

Отже, пріоритетним завданням успішного розвитку корпорації виступає якісне управління основним капіталом. При цьому обґрунтування його оптимальної величини відповідно до обсягу, структури і змісту діяльності, вибір раціонального способу його нарощування, урахування вартості і ризиків забезпечує стійкий розвиток корпорації. Ефективність управління основним капіталом значною мірою залежить від вибору методів та методичних підходів до оптимізації та формування структури капіталу. Моделювання процесу управління структурою капіталу є найефективнішим сучасним напрямом оптимізації структури основного капіталу, що у перспективі забезпечує стійке економічне зростання на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Щербань О.Д. Теоретичні аспекти визначення сутності та структури капіталу підприємства / О.Д. Щербань, О.І. Невдачина // Приазовський економічний вісник. – 2021. – Вип. 3 (14). – С. 284–289.

2. Домбровська С.О. Стратегічні орієнтири управління структурою капіталу підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2021. – № 4. С. 113–119.
3. Алексін Г.О. Управління основним капіталом як оперативна складова фінансової стратегії підприємств // Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук, праць. – 2022. – № 1. – С. 85–90.
4. Квасницька Р.С. Інструментарій та методи оптимізації цільової структури капіталу підприємства / Р.С. Квасницька // Економіст. – 2021. – № 5. – С. 73–75.
5. Семенов Г.А. Оптимізація структури капіталу підприємства / Г.А. Семенов, А.В. Пелешко // Держава та регіони. – 2020. – № 4. – С. 164–169.
6. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2007. – 521 с.
7. Блакита Г.В. Наукова парадигма фінансової безпеки підприємства / Г. Блакита, Т. Бутова // Вісник Одеського національного університету. Економіка. Том 24. Випуск 1. – (74). – 2019. – С. 40–45.
8. Івко А.В. Комплексний показник оптимальної цільової структури капіталу підприємства / А.В. Івко // Європейський вектор економічного розвитку. – 2021. – № 2 (11). – С. 105–110.
9. Правдюк Н.Л., Мулик Т.О., Мулик Я.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, Т.О. Мулик, Я.І. Мулик. – Київ: Центр учбової літератури. – 2019. – 224 с.
10. Чемчикаленко Р.А., Коваль Е.В. Особливості формування оптимальної структури капіталу підприємства / Р.А. Чемчикаленко, Е.В. Коваль // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2022. – Вип. 22. – С. 855–859.
11. Сторожук Т.М. Вплив структури капіталу на фінансову стійкість підприємства / Сторожук Т.М., Н.В. Малинич, Д.Л. Пастух // Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. – 2020. – Вип. 5. – С. 148–159.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
БАРАБАШ Н. С.

## **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

**ЯЦЕНКО Є., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,  
освітня програма «Корпоративні фінанси»**

*У статті проаналізовано сучасні підходи до визначення сутності поняття активів підприємства. Наведено оцінку та аналіз співвідношення оборотних і необоротних активів підприємств України, зокрема галузі оптової та роздрібної торгівлі. Проведено оцінку ліквідності активів у розрізі окремих галузей.*

*The article analyzes modern approaches to determining the nature of enterprise assets. The assessment and analysis of the ratio of current and non-current assets of Ukrainian enterprises, in particular the wholesale and retail trade. An assessment of the liquidity of assets of individual industries.*

**Постановка наукової проблеми.** Розвиток вітчизняної економіки вимагає вміння ефективно управляти активами, оскільки від цього залежить розвиток виробництва, а, отже, і подальша діяльність підприємства та його конкурентоспроможність у майбутньому. Проте,

постає проблема відсутності єдиного підходу до визначення оптимальної структури активів, оскільки вона часто залежить від галузі, до якої належить кожне конкретне підприємство. Тому, враховуючи вплив галузевої приналежності підприємства на підхід до формування обсягів та структури активів, доцільно провести аналіз структурних змін активів на загальногалузевому рівні, що зумовлює актуальність наведеної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань, присвячених проблематиці управління активами займалися такі закордонні науковці, як Ю. Ф. Брігхем, М. С. Ерхардт, С. Росс та інші, значний внесок у дослідження зробили також і багато українських вчених, серед яких Г. В. Блакита, І. О. Бланк, Н. В. Ізмаїлова, Г. О. Крамаренко, С. Г. Лисевич, Т. В. Момот, А. М. Поддєрьогін, І. М. Репіна, Г. В. Ситник, А. А. Чухно та інші.

**Метою статті** є визначення особливостей формування обсягу та структури активів на підприємствах України та дослідження їх впливу на ліквідність у розрізі різних галузей економіки.

Активи є важливою складовою функціонування будь-якого підприємства, оскільки їх належний стан лежить в основі безперервного процесу здійснення господарської діяльності підприємства, а, отже, підвищує його економічний потенціал та забезпечує отримання високого фінансового результату. Система управління активами є одним із найважливіших елементів, що забезпечують підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, формування фінансової стабільності та високого рівня конкурентоспроможності на ринку. Поняття «активи» широко використовується у різних аспектах економічної науки. У сучасній економічній теорії та господарській діяльності оперують різними термінами, які характеризують активи. Найбільш поширені з них наведені у таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Підходи до визначення терміну «активи»**

Джерело	Тлумачення
П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Активи – це ресурси контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до зростання отримання економічних вигід у майбутньому [6]
Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С.	Активи являють собою контрольовані підприємством економічні ресурси, сформовані внаслідок інвестованого в них капіталу, які характеризуються детермінованою вартістю, продуктивністю і здатністю генерувати дохід, постійний оборот яких у процесі використання пов'язаний з чинником часу, ризику та ліквідності [2, с. 179]
Швиданенко Г. О.	Активи – це сукупність певних факторів виробництва, залучених у господарський процес, якими компанія володіє, управляє або розпоряджається та які здатні давати економічну вигоду у перспективі. Активи на підприємстві формуються лише в результаті інвестування відповідних ресурсів у їх створення або придбання [8, с. 36]
Олійник Т. В., Коваленко Л.О., Ремньова Л. М.	Характеризують активи як майно, що знаходиться у розпорядженні підприємства та належить йому на правах власності або володіння, тобто активи підприємства, які є економічними ресурсами підприємства у формі сукупних майнових цінностей, що використовуються в господарській діяльності з метою одержання прибутку [5, с. 74].
Поддєрьогін А. М., Бабяк Н. Д., Білик М. Д. та ін.	Визначають активи як ресурси, які перебувають у розпорядженні підприємства і використання яких веде до збільшення економічних вигід у майбутньому. Відносять до них усі матеріальні цінності, нематеріальні активи та кошти, що належать підприємству на певну дату [9, с. 163]

Варто відзначити, що різні науковці та нормативно-правові акти розглядають поняття «активи» під різним кутом: у якості об'єкта власності, управління чи інвестування. Проте в цілому усі визначення об'єднує теза про те, що активами є економічні ресурси підприємства, які не обов'язково мають знаходитися у його власності, та використання яких у

господарській діяльності в майбутньому призведе до отримання фінансового результату у вигляді прибутку. Управління активами визначають як частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у розробці управлінських рішень щодо формування необхідного обсягу та складу активів, їх фінансування й оптимізації структури. Як зазначає І. О. Бланк, управління активами має бути підпорядковане меті збільшення ринкової вартості підприємства [3, с. 158].

На основі даних Державної служби статистики про показники балансу підприємств за видами економічної діяльності було здійснено горизонтальний аналіз середньорічної вартості активів підприємств України за 2013–2020 роки відповідно зображено на рис. 1.

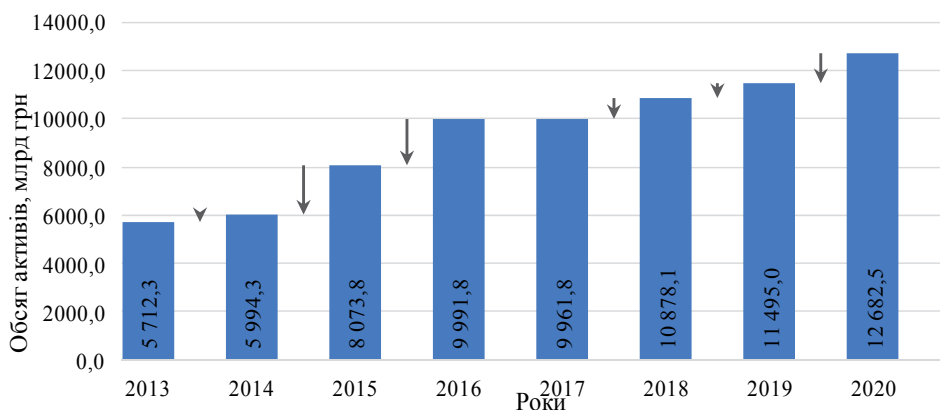


Рис. 1. Динаміка середньорічної вартості активів підприємств України за 2013–2020 роки

Джерело: побудовано автором на основі [4].

Проаналізувавши обсяг активів українських підприємств за досліджуваний період, можна побачити чітку тенденцію до їх зростання, що свідчить про нарощення підприємствами обсягів їхньої господарської діяльності. Загалом темпи зростання середньорічної вартості активів носять позитивний характер, навіть попри те, що в окремі роки вартість активів дещо зменшувалася у порівнянні з попереднім періодом. Після здійснення аналізу структурних зрушень, варто відзначити, що узагальнено структура активів підприємств України є відносно мобільною, оскільки переважає частка оборотних активів (рис. 2).

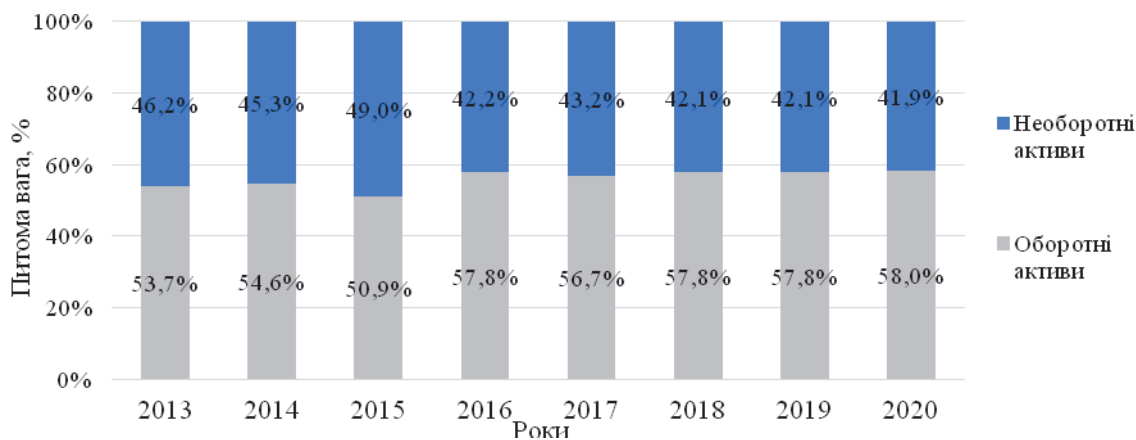


Рис. 2. Структура активів підприємств України за 2013-2020 роки

Джерело: побудовано автором на основі [4].

Спостерігаються також постійні зрушення у структурі оборотних та необоротних активів, що як зазначає І. М. Репіна, свідчить про динамічний характер ринкових відносин у країні, і як наслідок – динамічність фінансово-господарської діяльності та фінансового стану суб'єктів господарювання України [7, с. 35]. Оскільки розподіл обсягів необоротних та оборотних активів особливо різниться між компаніями різних галузей в залежності від їх специфіки, доцільно проаналізувати їх обсяги та структуру саме у такому розподілі (рис. 3). Для аналізу обрано найбільш пріоритетні та капіталомісткі галузі економіки.

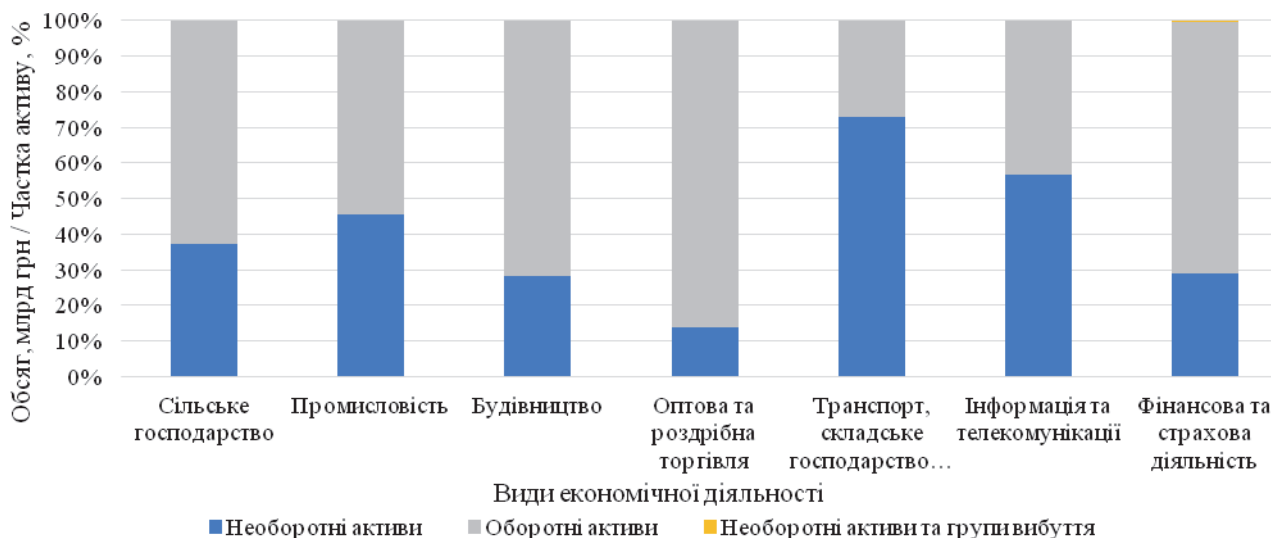


Рис. 3. Обсяг та структура активів підприємств України за видами економічної діяльності за 2020 рік

Джерело: побудовано автором на основі [4].

Як було зазначено, структура активів підприємства визначається його діяльністю. Таким чином, для здійснення своєї діяльності транспортним компаніям, підприємствам, що займаються вантажоперевезеннями необхідно мати більшу частку необоротних активів (в середньому близько 70%), для підприємств торгівлі притаманним є переважання частки оборотних активів (понад 80% загального обсягу активів). Що стосується промисловості, то наразі зберігається відносна рівновага між питомою вагою необоротних і оборотних активів. Як доводить дослідження, необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття суттєво не впливають на формування активів, оскільки їх питома вага не перевищувала 1%.

З метою здійснення більш ґрунтовного аналізу варто розглянути показники динаміки балансу у порівнянні із динамікою чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку (рис. 4), а саме визначити відповідність темпів зростання прибутку темпам зростання активів та обсягу виручки від продажів.

Доцільно порівняти ці параметри за ряд періодів. Оптимальним вважається таке співвідношення темпів росту загальних показників господарської діяльності підприємства, де чистий прибуток повинен зростати вищими темпами, ніж інші параметри [9, с. 250]:

$$\geq 100\% \quad (1.1)$$

де – темп росту чистого прибутку, %; – темп росту чистого доходу від реалізації продукції, %;  $T_{PA}$  – темп росту активів, %.

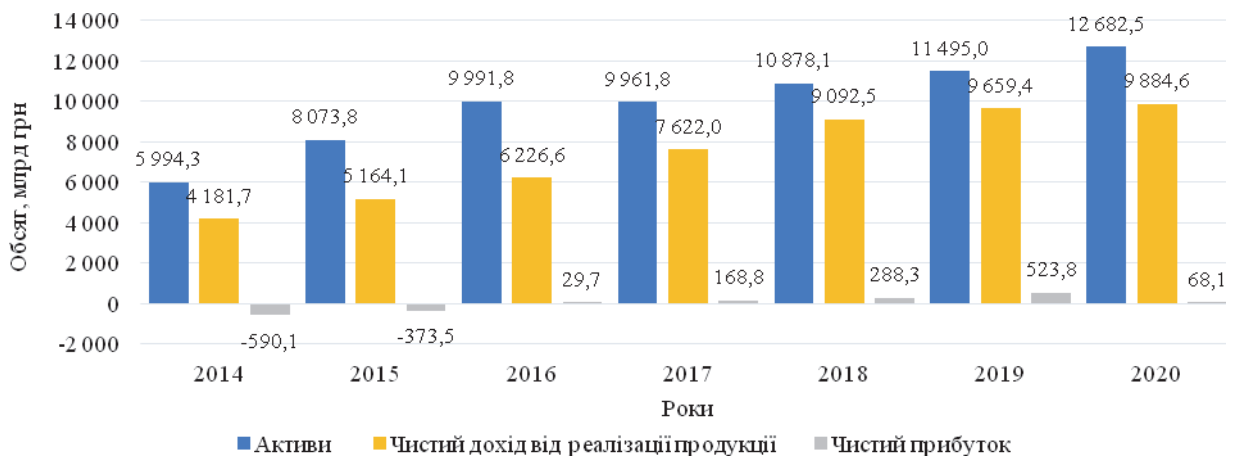


Рис. 4. Динаміка обсягів вартості активів, чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку підприємств України у 2014–2020 роки

Джерело: побудовано автором на основі [4].

Таблиця 2

#### Співвідношення темпів зростання чистого прибутку, чистого доходу від реалізації продукції та активів в цілому по підприємствах України, %

Період	Чистий прибуток (ЧП)	Співвідношення темпів росту ЧП та ЧД	Чистий дохід від реалізації продукції (ЧД)	Співвідношення темпів росту ЧД та А	Активи (А)
2017/2016	568,1%	>	122,4%	>	99,7%
2018/2017	170,8%	>	119,3%	>	109,2%
2019/2018	181,7%	>	106,2%	>	105,7%
2020/2019	13,0%	<	102,3%	<	110,3%

Проаналізувавши динаміку показників, наведених у табл. 2, варто відзначити, що оптимальне співвідношення між ними зберігається у період з 2017 по 2019 роки, що свідчить про ефективне використання активів за внаслідок прискорення їх оборотності, чистий прибуток, в свою чергу, зростав вищими темпами за інші показники. Що є свідченням зниження витрат виробництва та зростання виручки від продажу. Темп зростання активів у 2017 році по відношенню до 2016 скоротився та не перевищував 100%, що вказує на скорочення обсягів вкладення коштів у активи. Що стосується показників 2020 року, спостерігається нарощення капіталу для здійснення діяльності швидшими темпами, ніж отримання віддачі від неї, у зв'язку із цим відбулось стрімке скорочення інтенсивності діяльності підприємств. Така негативна зміна більшою мірою була спричинена коронавірусною кризою, яка призвела до значних економічних втрат.

Як стверджує ряд науковців на чолі з І. О. Бланком, така економічна категорія як «активи» безпосередньо пов'язана із ліквідністю [2, с. 179]. Ефективне формування та використання активів підприємства дозволяє забезпечити його платоспроможність у довгостроковій перспективі. Г. В. Блакита розглядає саме оборотні активи як найбільш важливу складову управління активами, адже вони впливають на широкий спектр показників та характеристик підприємства, зокрема на ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість тощо [1]. Тому одним із основних завдань управління активами є саме забезпечення стабільної платоспроможності підприємства за рахунок підтримки достатнього рівня ліквідності їх активів. У табл. 3 наведено показники ліквідності активів на підприємствах України в цілому за видами економічної діяльності.



**Показники ліквідності активів вітчизняних підприємств за видами економічної діяльності за 2017–2020 роки**

Вид економічної діяльності	Загальний коефіцієнт покриття				Проміжний коефіцієнт покриття				Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Сільське господарство	1,54	1,56	1,55	1,61	0,93	0,84	0,78	0,84	0,05	0,06	0,06	0,09
Промисловість	0,89	0,88	0,87	0,90	0,63	0,61	0,61	0,65	0,05	0,05	0,05	0,08
Будівництво	0,89	0,91	0,89	0,86	0,57	0,57	0,55	0,51	0,09	0,09	0,08	0,08
Оптова та роздрібна торгівля	1,03	1,03	1,04	1,05	0,73	0,72	0,74	0,74	0,09	0,07	0,07	0,07
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	0,88	0,88	0,77	0,83	0,66	0,66	0,61	0,65	0,14	0,16	0,11	0,18
Інформація та телекомунікація	0,89	0,83	0,70	0,95	0,71	0,70	0,58	0,83	0,25	0,27	0,18	0,36
Фінансова та страхова діяльність	1,73	1,57	1,42	1,49	1,65	1,48	1,35	1,44	0,52	0,42	0,34	0,34

Аналізуючи дані, висвітлені у табл. 3, слід відзначити, що у більшості серед наведених галузей, які є більш капіталомісткими та мають у структурі активів переважаючу частку необоротних активів, спостерігається порушення балансу між оборотними активами та поточними зобов'язаннями, що свідчить про неспроможність підприємств вчасно погасити поточні зобов'язання. На фінансову стійкість та платоспроможність підприємства суттєво впливає стан його дебіторської заборгованості. Виходячи із даних Державної служби статистики, цей елемент фінансового звіту займає більш ніж 50% у оборотних активах досліджуваних галузей. Проте, такі високі значення показників не доцільно оцінювати негативно, оскільки варто враховувати специфіку діяльності підприємств. Таку ситуацію могло спричинити розширення діяльності підприємств цих галузей та збільшення кількості покупців їх продукції чи послуг, якщо ж така динаміка була спричинена негативними факторами, варто здійснити рефінансування дебіторської заборгованості, тобто перевести її в інші форми оборотних активів, такі як грошові кошти й високоліквідні короткострокові цінні папери. Якщо розглядати в цілому готові засоби платежу, варто відзначити, що підприємства, які належать до досліджуваних галузей не тримають на рахунках значні суми коштів, отже, можна стверджувати, що значна їх частина знаходиться в обороті. Отже, підприємства можуть погасити лише незначну частину поточних зобов'язань грошовими коштами та їх еквівалентами. Проте, головним завданням фінансових менеджерів, за таких умов, є дотримання необхідного обсягу грошових коштів на рахунках для здійснення поточної господарської діяльності.

**Висновок.** Аналіз динаміки обсягів та структури активів підприємств України за видами економічної діяльності свідчить про нарощення підприємствами обсягів їхньої господарської діяльності. Оскільки у структурі активів переважає частка оборотних активів, можемо відзначити відносну мобільність активу балансу. Проте, у розрізі галузей така закономірність не зберігається. Оптимальне співвідношення темпів зростання загальних показників господарської діяльності підприємства не було повністю дотримано протягом досліджуваного періоду, але діяльність фінансових менеджерів більшою мірою повинна бути спрямована не на підтримання такого балансу, а на забезпечення необхідного підприємству обсягу оборотних активів. Оцінка рівня ліквідності оборотних активів вітчизняних підприємств за їх окремими видами дозволяє зробити висновок про те, що в цілому підприємства не

повною мірою можуть погасити свої зобов'язання за рахунок як оборотних активів, так і готових засобів платежу. Варто зазначити, що отримані в результаті дослідження значення коефіцієнтів ліквідності не дозволяють зробити повноцінний висновок про реальний стан ліквідності. Тому для достовірного фінансового аналізу необхідне подальше їх дослідження із врахуванням специфіки поточної діяльності суб'єктів господарювання.

### Список використаних джерел

1. Блакита Г. В. Планування оборотних активів як індикатор забезпечення фінансової конкурентоспроможності підприємства торгівлі / Г. В. Блакита // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2020. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-11>
2. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств: підручник. 2 видання / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. – К.: КНТЕУ, 2017. – 792 с.
3. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. 2-е перевидання, перероблене та доповнене / І. О. Бланк. – Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2004. – 656 с.
4. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств.– [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Олійник Т. О. Основні напрями підвищення ефективності управління активами / Т. О. Олійник, О. В. Мірошниченко // Інвестиції практика та досвід. Серія «Економічна наука». 2014. № 21. С. 73–77. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2014/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/16.pdf)
6. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
7. Репіна І. М. Аналіз структури активів підприємств України за видами економічної діяльності / І. М. Репіна // Проблеми економіки, 2012. № 4. – С. 34–39. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-4\\_0-pages-34\\_39.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-34_39.pdf) (дата звернення: 20.04.2022)
8. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2014. – 418 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25230/resours\\_pidpr\\_14.pdf](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25230/resours_pidpr_14.pdf)
9. Фінансовий менеджмент: підручник / [А. М. Поддєрьогін, Н. Д. Бабяк М. Д. Білик та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін. – 2-ге вид., перероб. – Київ : КНЕУ, 2017. – 534 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БЛАКИТИ Г. В.

# ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

БЕЛІМЕНКО О., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Фінансовий менеджмент»

*У статті проаналізовано сутність поняття амортизація та механізм здійснення амортизаційних відрахувань, визначено основні методи нарахування амортизації. Розглянуто та узагальнено механізм обліку амортизації для забезпечення цільової економічної діяльності.*

*The article analyzes the essence of the concept of depreciation and the mechanism of making depreciation deductions, defines the main methods of calculating depreciation. The mechanism of accounting for depreciation to ensure targeted economic activity is considered and summarized.*

**Постановка проблеми:** В сучасних умовах ведення господарської діяльності надзвичайно важливим чинником для забезпечення ефективності є амортизація. Вона може розглядатися з підходу і витрат виробництва, і джерела інвестицій підприємства. Амортизація значно впливає на результативність функціонування підприємства, собівартість та ціну виготовленої продукції, прибутки, тому визначення проблем, а також додаткових можливостей підвищення ефективності політики нарахування амортизаційних відрахувань є актуальним та важливим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Вагомий внесок у процес дослідження амортизаційної політики здійснили такі вітчизняні вчені: Н. Г. Виговська, О. П. Гаценко, Л. І. Дідівська, П. Є. Житний, Я. Д. Орлова, В. М. Пархоменко, М. Г. Чумаченко. Питанням амортизації займалися також такі зарубіжні вчені: Л. А. Бернстайн, М. Ван Бред, М. Лохман, К. Маттерн, Л. Рушті. Амортизаційну політику також розглядали наступні науковці: І. О. Бланк, Т. В. Гончарова, Н. М. Гуляева, М. І. Кульчицький, О. О. Лапко, Г.В. Ситник.

**Метою статті є:** обґрунтування теоретичних засад та інструментів формування амортизаційної політики підприємства.

**Виклад основного матеріалу:** Сучасною необхідною умовою реалізації основної мети підприємницької діяльності – зростання ринкової вартості є планування відтворення капіталу, що охоплює процеси інвестування, виробництва, реалізації та споживання. Капітал, який підприємство залучає в процесі своєї діяльності має декілька форм: основний та оборотний. Основний капітал характеризується тривалим циклом обороту, і пов'язаний з необоротними активами. Оборотний капітал, в свою чергу, характеризується відносно коротким циклом обороту і залучається для авансування в предмети праці.

Варто зазначити, що весь цикл обігу основних засобів повинен бути відображений в бухгалтерському обліку підприємства. Згідно зі ст. 14.1.138 Податкового кодексу України основні засоби – матеріальні активи, що призначаються платником податку для використання у господарській діяльності, вартість яких перевищує 20000 гривень, і поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом та очікуваний строк корисної експлуатації становить більше одного року (або операційний цикл, якщо він довший за рік) [5].

Важливо, що в результаті адаптації міжнародних стандартів бухгалтерського обліку у вітчизняне законодавство, підходи до визначення основних засобів відрізняються. Тому доцільно провести порівняння складових основних засобів за вітчизняними та міжнародними стандартами табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняння вітчизняних та міжнародних підходів до визначення складу основних засобів**

Елементи основних засобів	П(С)БО	МСБО
Капітальні витрати на поліпшення земель	+	-
Земельні ділянки	+	+
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	+	+
Машини та обладнання	+	+
Транспортні засоби	+	+
Інструменти, прилади, інвентар	+	+
Тварини	+	-
Багаторічні насадження та плодоносні дерева	+	-

*Джерело:* сформовано автором на основі [2, 4].

Отже, аналізуючи отримані дані, бачимо різницю в відсутності капітальних витрат на поліпшення земель, тварин та багаторічних насаджень та плодоносних дерев в міжнародних стандартах бухгалтерського обліку. Така тенденція пов'язана з важкістю процесу перенесення вартості цих складових елементів основних засобів, що може негативно позначитись на точності розрахунку суми амортизаційних відрахувань.

Однією з найважливіших складових облікової діяльності є здійснення їх амортизації. Під амортизацією розуміють систематичний розподіл амортизованої вартості основних засобів протягом строку їх корисного використання. Після придбання підприємством активу, якщо він підпадає під визначення основних засобів, відбувається його оприбуткування на балансі і подальше введення в експлуатацію. Амортизацію починають нараховувати з першого числа місяця наступного за місяцем введення [1].

Амортизаційні відрахування включаються в собівартість та є важливою частиною поточних витрат на виробництво продукції. Вони виконують функцію формування фондів для повного відновлення вибуваючих основних засобів після закінчення терміну їх служби, а також слугують накопичення коштів для розширеного відтворення.

В момент введення в експлуатацію основних засобів встановлюється група, до якої їх відносять із подальшим оприбуткування на відповідному субрахунку П(С)БО 7 «Основні засоби». Обов'язково визначається термін корисного використання (встановлюється наказом на підприємстві), з врахуванням вимог мінімальних строків, а також встановлюється метод нарахування амортизації. Нарухування амортизації призупиняється на період реконструкції, консервації, добудови, дообладнання, модернізації елемента основних засобів [6].

Варто відмітити, що при визначенні строку корисного використання основних засобів варто враховувати наступні чинники:

1. Очікуване використання основних засобів, з урахування потужностей та продуктивності
2. Фізичний і моральний знос
3. Правові норми корисної експлуатації основних засобів.

Відповідно до Податкового кодексу регулюються мінімально допустимі строки корисного використання основних засобів, наведені в табл. 2.

**Мінімально допустимі строки амортизації основних засобів та інших нематеріальних активів (крім випадку застосування виробничого методу нарахування амортизації)**

Групи	Мінімально допустимі строки корисного використання, років
Група 1 – земельні ділянки	–
Група 2 – капітальні витрати на поліпшення земель, не пов’язані з будівництвом	15
Група 3	
Будівлі	20
Споруди	15
Передавальні пристрої	10
Група 4	5
З них: електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, пов’язані з ними засоби зчитування або друку інформації, пов’язані з ними комп’ютерні програми (крім програм, витрати на придбання яких визнаються роєлті, та/або програм, які визнаються нематеріальним активом), інші інформаційні системи, комутатори, маршрутизатори, модулі, модеми, джерела безперебійного живлення та засоби їх підключення до телекомунікаційних мереж, телефони (в тому числі стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує 20000 гривень	2
Група 5 – транспортні засоби	5
Група 6 – інструменти, прилади, інвентар, меблі	4
Група 7 – тварини	6
Група 8 – багаторічні насадження	10
Група 9 – інші основні засоби	12
Група 10 – бібліотечні фонди, збереження Національного архівного фонду України	–
Група 11 – малоцінні необоротні матеріальні активи	–
Група 12 – тимчасові (нетитульні) споруди	5
Група 13 – природні ресурси	–
Група 14 – інвентарна тара	6
Група 15 – предмети прокату	5
Група 16 – довгострокові біологічні активи	7

Джерело: сформовано автором на основі [5].

З наведеної інформації, бачимо, що законодавством чітко регулюється мінімально дозволени строки використання основних засобів, де найменший термін припадає на електронно-обчислювальні машини – 2 роки, а найбільший 20 років на будівлі.

Значимим показником є норма амортизаційних відрахувань – частка вартості основних фондів, яка впродовж року повинна бути перенесена на готову продукцію. Вона пов’язана з терміном корисного використання основних засобів обернено пропорційною залежністю

$$\text{Норма амортизаційних відрахувань} = ,$$

де: Тк.в. – термін корисного використання основних засобів.

Амортизація основних засобів, відповідно до Податкового кодексу, відбувається за наступними методами:

1. Прямолінійний;
2. Зменшення залишкової вартості;
3. Прискорене зменшення залишкової вартості;
4. Кумулятивний;
5. Виробничий.

Однак, варто зазначити, існують певні обмеження щодо застосування зазначених методів нарахування амортизації відповідно до груп основних засобів. Наприклад, застосування прискореного методу зменшення залишкової вартості можливе лише для груп 4 та 5 основних засобів. Амортизація елементів груп 9, 11, 12, 14, 15 нараховується за виробничим або прямолінійним методом. На основні засоби групи 1 і 13 амортизація не нараховується. Амортизація бібліотечних фондів та малоцінних необоротних матеріальних активів за рішенням платника податків може нараховуватися у першому місяці використання об'єкта в розмірі 50 відсотків його вартості, яка амортизується, та решта 50 відсотків вартості, яка амортизується, у місяці їх вилучення з активів (списання з балансу) внаслідок невідповідності критеріям визнання активом або в першому місяці використання об'єкта в розмірі 100 відсотків від його вартості [3].

За умов використання прямолінійного методу нарахування амортизації вся вартість основного засобу пропорційно розподіляється його терміну використання. Варто відмітити, що неврахування факту морального зносу, за умов зростання витрат на ремонт по мірі експлуатації основного засобу є негативним фактором цього методу.

При використанні методу зменшення залишкової вартості нараховується більша сума грошових коштів протягом перших років використання, а залишкова сума рівномірно зменшується впродовж наступних років. Негативним чинником використання даного методу є прискореність нарахування зносу, яка суб'єктивно визначається, а отже може містити похибку щодо визначення строку експлуатації основного засобу, що не дасть змогу виготовити заплановану кількість продукції за допомогою цього активу.

Метод прискореного зменшення залишкової вартості визначає нарахування значної суми амортизації протягом перших років використання активу. Його застосовують коли очевидна вища результативність основного засобу протягом перших років експлуатації. Однак, таким методом не відображає реальний фінансовий стан підприємства.

Кумулятивний метод нарахування амортизації використовується коли вигода від експлуатації основного засобу вища в перші роки. Проте, цей метод не є актуальним зараз, оскільки не відображає фактичне використання об'єкта та кількість виготовленої продукції.

Заключним методом є виробничий. Згідно цього методу сума зносу, яка відноситься до витрат відповідає отриманим доходам у випадках, коли основний засіб використовується непропорційно в різні звітні періоди. Недоліком цього методу є важкість та трудомісткість розрахунків та вузька спеціалізація застосування цього методу, лише в виробничій сфері діяльності.

В свою чергу існує обмеження щодо активів, амортизація на які непередбачена:

1. Понесені витрати на купівлю або самостійне виготовлення невиробничих основних засобів;
2. Понесені витрати на ремонт, реконструкцію, чи модернізацію основних засобів, які не використовуються в господарській діяльності підприємства.

**Висновки:** створення стабільних умов для ефективної підприємницької діяльності є складним процесом, який потребує комплексного підходу та включає в себе чимало складових. Однією з таких складових є основні засоби підприємства, які піддаються моральному та фізичному зносу, а отже потребують постійного ремонту, оновлення, модернізації, цілковитого поновлення. Це обумовлює створення та здійснення амортизаційних відрахувань, які згодом зможуть слугувати джерелом інвестицій у основні засоби.

В статті розкрито зміст амортизації, визначено методи нарахування амортизації: прямолінійний, зменшення залишкової вартості, прискорене зменшення залишкової вартості, кумулятивний та виробничий, а також розкрито недоліки застосування кожного із методів. Важливо, що підприємство здійснює вибір методу нарахування амортизації відповідно до специфіки свого виробничого процесу та тривалості циклу виробництва.

Варто відмітити, правильний та коректний облік амортизаційних відрахувань є надзвичайно важливим для формування запасів коштів для відтворення їх в основні засоби підприємства. Однак, діюча система амортизаційних нарахувань має певні недоліки, що

перешкоджає повноцінному використанню амортизаційних відрахувань за їх прямим призначення, а тому потребує ґрунтового аналізу та доопрацювання.

### Список використаних джерел

1. Ворона Н., Чернишова Н., Нестеренко М. Амортизація основних засобів. Податки & облік. 2017. Випуск 94. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2017/november/issue-94/article32188.html>
2. Грабар О.С., Новіченко Л.С. Порівняльний аспект обліку амортизації основних засобів за національним та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2019. Випуск 2(11). С. 117–118.
3. Кафка С. М. Зміст і призначення амортизації основних засобів / С. М. Кафка // Економічний аналіз. – 2017. – Т. 27, № 1. – С. 270–279. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(1\)\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(1)_36).
4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби» / Міжнародний документ від 01.01.2012. URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/929\\_014](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/929_014)
5. Податковий кодекс України зі змінами та доповненнями від 25.02.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 7 «Основні засоби», затв. наказом Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 року № 92, зі змінами та доповненнями від 29 вересня 2020 р. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0288-00>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
КАМІНСЬКОГО С. І.

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

**БЕРЕЗОВСЬКИЙ Б., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Фінансовий менеджмент»**

*У статті розглянуто різні методичні підходи до аналізу та оцінки фінансового стану підприємства, аргументована необхідність проведення такого роду досліджень під час розробки фінансової стратегії підприємства та проаналізовано переваги та недоліки використання різних методів в процесі діагностики фінансового стану.*

*The article considers various methodological approaches to the analysis and assessment of the financial condition of the enterprise, argues the need for such research in developing the financial strategy of the enterprise and analyzes the advantages and disadvantages of using different methods in diagnosing financial condition.*

**Актуальність теми.** У забезпеченні економічної безпеки підприємства важливу роль відіграє управління фінансовим станом підприємства. Прийняття управлінських рішень базується на достовірній інформації про фінансовий стан підприємства. Це означає, що для забезпечення економічної безпеки важливим елементом є оцінка фінансового стану яка робиться на основі його аналізу. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства дозволяють виконувати одну з основних функцій фінансового менеджменту, таку як контроль, і є основою для виконання іншої важливої функції – регулювання.

За допомогою фінансового аналізу зіставляються планові та підсумкові результати. Залежно від значень, отриманих в результаті аналізу, приймаються оціночні рішення про коригування дій підприємства. У разі негативних відхилень, вживаються заходи щодо мінімізації або повного усунення відхилень, при позитивних відхиленнях – заходи щодо посилення факторів, спричинили позитивні відхилення. У зв'язку з цим постає питання про доцільність використання різних методичних підходів оцінки та аналізу їх фінансового стану як основи подальшого ефективного функціонування.

Проблемі управління фінансовим станом підприємств та ефективності його оцінки присвячено багато публікацій, серед яких варто виділити праці Г.І. Кіндрацької, М.С. Білик, А.Г. Загородного, П.Я. Поповича, Г.І. Андрєєва та багатьох інших. Вищезазваним авторам вдалось успішно розділити аналіз фінансового стану підприємства на напрямки, за якими результати є більш правильними та зрозумілими. До кожного окремого взятого показника було розроблено пояснення та шляхи, за допомогою яких його можна покращити.

В той же час, слід зауважити, що значна кількість питань теоретичного та прикладного характеру все ще залишається досить дискусійною: немає єдності у визначенні єдиного підходу до здійснення аналізу та оцінки фінансового стану; несистематизованою та не уніфікованою є система показників оцінки; з різних позицій трактуються їх порогові значення, тощо.

**Метою статті** є дослідження існуючих методів діагностики фінансового стану підприємства та визначення їх переваг і недоліків в процесі оцінки фінансової стійкості підприємства. Для досягнення цієї мети було виконано такі **завдання**: дослідити сутність процесу діагностики фінансового стану підприємства; визначити основні методи діагностики фінансового стану підприємства виявити переваги та недоліки застосування кожного з цих методів у фінансовому менеджменті.

**Об'єктом** статті є процес управління фінансовим станом підприємства.

**Предметом** статті є теоретичні та методичні аспекти управління фінансовим станом підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Основною проблемою багатьох підприємств є підвищення ефективності їх функціонування та забезпечення економічного зростання в умовах посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Інструментом, що здатний подолати зазначену проблему, є аналіз фінансового стану підприємства.

*Аналіз фінансового стану* – комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності організацій, підприємств, фірм з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності.

Для досягнення основної мети аналізу фінансового стану підприємства можуть застосовуватися різні методи аналізу. *Методи фінансового аналізу* – це комплекс науково-методичного інструментарію для оцінки фінансового стану підприємства [2]. Практикою фінансового аналізу вироблено низку основних прийомів читання фінансової звітності підприємства [5]. Серед них можна виокремити такі: горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; трендовий аналіз; аналіз відносних показників (фінансових коефіцієнтів); порівняльний аналіз; факторний аналіз.

*Горизонтальний (часовий) аналіз* полягає у порівнянні кожної позиції звітності з попереднім періодом. Порівняння – це метод, за допомогою якого предмет (явище), що вивчається, характеризується через співвідношення, вимірювання, зіставлення з іншими предметами та явищами однієї якості (норми, нормативи, планові показники, ціни тощо).

*Вертикальний (структурний) аналіз* дозволяє визначити структуру підсумкових фінансових показників з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат загалом. Можна виокремити дві основні ознаки, що спричиняють необхідність і доцільність проведення вертикального аналізу. Це:

– перехід до відносних показників (коефіцієнтів), який дозволяє проводити міжгосподарські порівняння економічного потенціалу і результатів діяльності різних підприємств (за величиною використовуваних ресурсів, доходами, витратами, асортиментом тощо);



– відносні показники деякою мірою згладжують негативний вплив інфляційних процесів, які можуть істотно спотворювати абсолютні показники фінансової звітності й тим самим ускладнюють їх зіставлення в динаміці.

Вертикальний прийом фінансового аналізу досить корисний при розгляді структури доходів і видатків підприємства (вертикальний аналіз звіту про прибутки і збитки).

*Трендовий аналіз* ґрунтується на порівнянні кожної позиції звітності з низкою попередніх періодів і визначенні тренда, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від випадкових впливів факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та індивідуальних особливостей його діяльності в окремих періодах. За допомогою трендового аналізу формуються можливі значення показників у майбутньому.

*Аналіз відносних показників (коефіцієнтів)* застосовується для встановлення взаємозв'язку між показниками фінансової звітності підприємства. Найчастіше виділяють такі групи аналітичних коефіцієнтів: ліквідності, фінансової стабільності, рентабельності, ділової і ринкової активності (табл. 1).

Таблиця 1

### Групи аналітичних коефіцієнтів

Група	Коефіцієнти
Ліквідність	Коефіцієнт абсолютної ліквідності Коефіцієнт загальної ліквідності Коефіцієнт критичної ліквідності
Рентабельність	Коефіцієнт рентабельності активів Коефіцієнт рентабельності реалізації Коефіцієнт власного капіталу
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії Коефіцієнт фінансового ризику Коефіцієнт концентрації позикового капіталу
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів Коефіцієнт оборотності власного капіталу Коефіцієнт оборотності основних засобів

*Джерело:* складено автором за [1, 4, 8].

*Порівняльний (просторовий) аналіз* – це внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками самого підприємства та його дочірніх підприємств (філій), а також міжгосподарський аналіз показників певної фірми з показниками конкурентів або середньогалузевими та середніми показниками.

*Факторний аналіз* – це аналіз впливу певних факторів (причин) на результативний показник за допомогою побудови детермінованих (розділених у часі) або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів дослідження. Причому факторний аналіз може бути як прямим (власне аналіз), коли результативний показник поділяють на окремі складові, так і зворотним (синтез), коли окремі елементи з'єднують у загальний результативний показник.

Виявлення характерних особливостей застосування тих чи інших методів дозволило виявити як переваги так і недоліки використання кожного з них в процесі аналізу. Результати порівняння представлено в табл. 2.

Таблиця 2

### Переваги та недоліки методів аналізу фінансового стану підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Горизонтальний (часовий) аналіз	Перевагами прийому є можливість одержання найбільш загального уявлення про якісні зміни, які відбувались у структурі коштів і їх джерел, а також динаміку цих змін, цей прийом використовуються практично в усіх методиках.	Недоліки такого аналізу: немає механізму порівняння окремих варіантів економічних рішень і не передбачено взаємозамінюваності різних ресурсів, через що унеможливується вибір оптимального варіанту розвитку економічної системи; обмежене рахування інфляції [6].

Метод	Переваги	Недоліки
Вертикальний (структурний) аналіз	Переваги: дозволяє одержати найбільш загальне уявлення про якісні зміни, які відбувались у структурі коштів і їх джерел, а також динаміці цих змін, такі прийоми використовуються практично в усіх методиках	Недоліки: не містять механізму порівняння окремих варіантів економічних рішень і не передбачають взаємозамінності різних ресурсів, через що унеможливується вибір оптимального варіанта розвитку економічної системи; обмежене врахування інфляції [6]
Трендовий аналіз	Переваги: дозволяє простежити за показниками тенденцію розвитку, зробити прогноз на перспективу	Недоліки: складність вибору моделі; трудомісткість; проблеми інтерпретації інформації та формування системи аналізованих показників; неточність даних за нестабільного ринкового середовища (найчастіше тренд короткостроковий) [6].
Аналіз відносних показників (коефіцієнтів)	Переваги: простота обчислення величин; логіка відбору показників, правильність їх інтерпретації; використання коефіцієнтів у просторово-часовому аспекті, тобто дає можливість швидко у відносних величинах здійснювати як експрес-, так і комплексну діагностику	Недоліки: трудомісткість; відсутність нормативних значень низки коефіцієнтів; ситуація, коли зміни величин коефіцієнтів у динаміці не можуть бути інтерпретовані належним чином, оскільки значення для розрахунку змінюються у часі; не завжди значення коефіцієнтів відбивають реальні національного господарства; окремі методики мають застарілі назви форм звітності; рекомендовані методики спрямовані на ретроспективний аналіз; ототожнення різних напрямків оцінки фінансового стану [6]
Порівняльний (просторовий) аналіз	Переваги: гнучкий, динамічний, є основою комплексної оцінки показників фінансово-господарської діяльності	Недоліки: трудомісткий; можливий при наявності доступної, повної і достовірної інформації; важко використовувати з урахуванням фактору часу; ототожнення різних напрямків оцінки фінансового стану; для того, щоб за результатами порівняння можна було зробити правильні висновки, необхідно забезпечити відповідність показників та їх однорідність за календарними строками, методами оцінки, умовами роботи, інфляційними процесами [6]
Факторний аналіз	Переваги: дає змогу побачити рівень фінансового стану на підприємствах протягом кожного звітного періоду і простежити тенденцію його зміни шляхом визначення ключових факторів впливу на основні показники	Недоліки: трудомісткий; не завжди можна обмежити кількість показників та факторів для аналізу; залежно від моделі результати можуть відрізнитись; ситуація, коли зміни величин коефіцієнтів у динаміці не можуть бути інтерпретовані належним чином, оскільки значення для розрахунку змінюються у часі [6]

*Джерело:* складено автором.

Фінансовий стан підприємства також треба систематично й усебічно оцінювати з використанням різних методів та прийомів оцінки. В той же час, слід чітко уявляти можливості та доцільність використання цих методів, що безумовно є основою підвищення ефективності фінансового управління підприємством

Сьогодні в наукових працях подано велику кількість показників, за якими здійснюється оцінка фінансового стану підприємства. Так, основними з них є такі групи показників: оцінювання майнового стану підприємства; акціонерного капіталу; прибутковості; ліквідності та платоспроможності; рентабельності підприємства; ділової активності; фінансової стійкості та стабільності підприємства.

Проте систематичне дослідження фінансового стану підприємства не завжди доцільно проводити за всіма групами показників. Оцінку фінансового стану підприємства варто здійснювати, використовуючи різноманітні методи та методики аналізу і враховуючи мету та ситуацію на ринку. Лише під час використання різноманітних методик оцінки можна побачити основні «проблемні» сторони діяльності підприємства.

У науковій літературі подана чітка характеристика основних методів оцінки фінансового стану підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

### Характеристика основних методів оцінки фінансового стану

Методи	Характеристика
Оцінка фінансових коефіцієнтів	Передбачає розрахунок певних показників, що характеризують фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність, рентабельність (прибутковість) діяльності, майновий стан та ділову активність. Склад і алгоритм розрахунку коефіцієнтів досить різноманітний і залежить від обраної методики, що затверджена нормативними документами або упорядкована певними науковцями
Оцінка фінансового стану з використанням абсолютних показників	Використовується для оцінювання рівня фінансової стійкості з погляду прибутковості підприємства. Використовують при цьому маржинальний аналіз
Рейтингова оцінка	Класифікує підприємства за окремими ознаками, враховуючи при цьому фактичний рівень та рейтинг показників фінансового стану. Перевагою рейтингової оцінки є можливість чіткого ранжування цілого ряду підприємств за обраними ознаками.
Бальна оцінка (спектрбальна оцінка)	Така оцінка дає змогу порівнювати отримані дані за фінансовими показниками з їх нормативними величинами і при цьому отримувати узагальнюючий показник, який виражається в бальній шкалі. Спектр бальна оцінка – це розподіл цих значень за певними секторами віддаленості від оптимального
Матрична оцінка	Базою матричної оцінки є побудова матриці сукупності фінансових показників, яка перетворюється на матрицю стандартизованих коефіцієнтів. Це дає змогу проводити порівняння рейтингової оцінки за цими показниками. Також може бути використана під час створення матричних балансів і балансів грошових надходжень
Інтегральна оцінка	Інтегральна оцінка демонструє результат проведення оцінювання з визначенням при цьому інтегрального показника. Інтегральний показник характеризує конкретні складові та фінансовий стан будь-якого підприємства незалежно від форми власності в загальному
Дискримінантні моделі	Дозволяють визначити вірогідність настання банкрутства на основі розробки (або використання) інтегральної моделі аналізу фінансового стану підприємства. Виділяють однофакторні (коефіцієнт Бівера, Вайбеля) та багатфакторні (модель Альтмана, Ліса, Таффлера, Спрінгейта, Терещенко, Савицької тощо) моделі

Джерело: [4].

Обґрунтування вибору того чи іншого методу оцінювання фінансового стану підприємства залежить від ряду критеріїв оцінювання. Основними критеріями вибору того чи іншого методу оцінки можуть бути:

1. Часові обмеження, якщо оцінку потрібно здійснити найближчим часом;
2. Обширність аналізу;
3. Наявність доступу до детальної інформації про діяльність підприємства.

**Висновки.** В процесі дослідження було виділено шість головних методів аналізу фінансового стану підприємства, до кожного з них подано перелік переваг і недоліків. Найбільш трудомісткими, як було виявлено в процесі аналізу є коефіцієнтний метод. В той же час з метою її достовірності, використання у процесі управлінських рішень його доцільно використовувати оскільки він є найбільш обширними і охоплює всі сфери діяльності підприємства, що дає змогу найширше оцінити його фінансовий стан.

## Список використаних джерел

1. Азарова, А. О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства [Текст] / А. О. Азарова, О. В. Рузакова. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 172 с.
2. Барановський О. І. Сучасні проблеми економічної безпеки підприємства в Україні / О. Барановський, І. Бінько, В. Богомолів, А. Блінов. – Молодь: освіта, наука, духовність, 2012.
3. Грачова, М. Є. Фінансовий аналіз [Електронний ресурс] / М. Є. Грачова. – Режим доступу [http://www.auditfin.com/fin/2004/1/fin\\_2004\\_11\\_rus\\_03\\_01\\_Gracheva/fin\\_2004\\_11\\_rus\\_03\\_01\\_Gracheva](http://www.auditfin.com/fin/2004/1/fin_2004_11_rus_03_01_Gracheva/fin_2004_11_rus_03_01_Gracheva)
4. Захарова Н. Ю. Методичні підходи щодо оцінки фінансового стану підприємства / Н. Ю. Захарова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [rbis-nbuv.gov.ua](http://rbis-nbuv.gov.ua).
5. Кіндрацька, Г. І. Економічний аналіз [Текст] : підручник / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній ; за ред. А. Г. Загороднього. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2018. – 487 с.
6. Мних, Є. В. Економічний аналіз [Текст] : підручник: Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 472 с.
7. Фінанси підприємств [Текст] / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк, С. О. Булгакова та інші: за ред. А. М. Поддєрьогіна. – 6-те вид. – К.: КНЕУ, 2016. – 552 с.
8. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. – К. : Знання, 2017. – 335 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
ГУЛЯЄВОЇ Н. В.

## ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**ГОНЧАРУК І., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Фінансовий менеджмент»**

*У статті визначено сутність фінансового планування на підприємстві, обґрунтовано його роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємства. Визначено основні завдання, які вирішуються за допомогою фінансового планування, досліджено основні зміни, що відбуваються в організації фінансового планування в контексті трансформації управлінських технологій та умов зовнішнього середовища.*

*The article defines the essence of financial planning at the enterprise, substantiates its role in ensuring the financial stability of the enterprise. The main tasks that are solved with the help of financial planning are determined, the main changes taking place in the organization of financial planning in the context of the transformation of management technologies and environmental conditions are studied.*

Актуальність теми зумовлена тим, що сьогодні практично кожне підприємство знаходиться у ситуації невизначеності та невпевненості в завтрашньому дні, оскільки економіка країни є мінливою і ніхто не захищений від економічних ризиків. На багатьох вітчизняних підприємствах відсутня ефективна система управління, що підтверджується показниками їхньої діяльності. Фінансове планування складається є важливою частиною фінансового управління суб'єктів господарювання, спрямоване на обґрунтування обсягу та складу фінансових ресурсів за критеріями досягнення високої стійкості фінансового стану підприємства.

Саме в процесі фінансового планування підприємство здатне своєчасно розробити та впровадити заходи зміцнення фінансового стану, нарощення фінансового потенціалу, відновлення платоспроможності та прибутковості. За сучасних умов підвищених ризиків господарювання фінансове планування як важлива складова механізму фінансової системи та одна з функцій управління підприємством зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета статті полягає у визначенні сутності та ролі фінансового планування, як елемента управління фінансовою діяльністю на підприємствах та характеристиці його сучасних концепцій.

Дослідженням питань, присвячених проблематиці фінансового управління на підприємстві займалися такі науковці, як І.О. Бланк, Г.В. Ситник, С.Ф. Голов, А.Г. Загородній, О.О. Терещенко, М.Г. Чумаченко, Д. Хан та ін.

Багатоманітне трактування дефініції «фінансове планування» зумовлене тим, що його водночас розглядають як важливу складову механізму фінансової системи підприємства та одну із функцій управління підприємством. З огляду на це, фінансове планування на підприємстві є одним із важливих і поширених понять сучасної економічної науки та практики, а тому набуло дедалі повнішого висвітлення у наукових розробках та дослідженнях. Однак і дотепер відсутнє єдине, чітке визначення поняття «фінансове планування» [4].

Роговий А.В. стверджує, що фінансове планування є специфічною формою управлінської діяльності суб'єктів господарювання, що полягає в підготовці різних варіантів фінансового забезпечення управлінських рішень у вигляді прогнозів, проектів програм і планів, обґрунтуванні їх оптимальності та створенні системи контролю за ефективністю їх виконання [5].

Савчук В.П. визначає фінансове планування як «управління процесом утворення, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів на підприємстві; реалізується в деталізованих фінансових планах» [6].

На думку Тешевої Л.В., Хохлова М.П., Азаренкової Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. фінансове планування – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді [2, 3].

Мойсеєнко І.Є. визначає сутність фінансового планування «як планування усіх доходів та напрямів витрачання грошових засобів підприємства для забезпечення його розвитку» [7].

Партін Г.О. зазначає, що фінансове планування – це розроблення системи фінансових планів за окремими напрямками фінансової діяльності підприємства, які забезпечують реалізацію його фінансової стратегії у плановому періоді [8].

Ковальов В.В. вважає, що фінансове планування – це документ, що характеризує спосіб здійснення фінансових цілей підприємства та взаємопов'язує його доходи та витрати [9].

Узагальнення наведених трактовок фінансового планування дозволило нам визначити його наступні сутнісні характеристики: це процес планування та використання усіх фінансових ресурсів на відповідний плановий період; розроблення фінансових планів, в яких відображаються доходи і витрати.

Метою фінансового планування є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування.

У процесі фінансового планування розв'язуються наступні основні завдання:

- фінансове планування покликане забезпечити створення достатнього рівня фінансових ресурсів на підприємстві;
- фінансовий план дозволяє здійснити найбільш ефективний розподіл фінансових ресурсів;
- в процесі фінансового планування відбувається дослідження рівня фінансових ризиків підприємства та визначення способів їх мінімізації;
- визначення необхідного рівня рентабельності та його досягнення;
- забезпечення фінансової рівноваги на підприємстві;
- забезпечення вчасного реінвестування капіталу;

- обрання оптимальної стратегії поведінки з різними стейкхолдерами;
- оптимізація бізнес-процесів на підприємстві [10].

Таким чином, фінансове планування надає змогу оцінити обсяги грошових коштів, які може мати підприємство у своєму розпорядженні; визначити основні джерела їх надходження; оцінити достатність фінансових ресурсів для виконання запланованих завдань; оцінити частину коштів, яка має бути перерахована в бюджет, позабюджетні фонди, банкам та іншим кредиторам; здійснити розподіл прибутку на підприємстві; оцінити як забезпечується реальна збалансованість планових витрат і доходів підприємства на принципах самокупності та самофінансування [3].

Фінансове планування пов'язане з плануванням виробничої діяльності підприємства. Показники всіх планових фінансових інструментів базуються на планах з обсягу виробництва, асортименту товарів і послуг, собівартості продукції. Вони повинні створювати необхідні фінансові умови для успішного виконання цих планів [3].

Процес фінансового планування здійснюється на засадах принципів, які власне і визначають характер та зміст цього виду управлінської діяльності. Принципи фінансового управління наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Принципи фінансового планування

Принципи	Коротка характеристика
Принцип фінансового співвідношення строків	отримання і використання коштів має здійснюватись у встановлені строки, тобто капітальні вкладення з тривалими строками окупності необхідно фінансувати за рахунок довгострокових коштів
Принцип платоспроможності	планування грошових коштів має постійно забезпечувати платоспроможність підприємства. У цьому випадку у підприємства має бути достатньо ліквідних коштів для забезпечення погашення короткострокових зобов'язань
Принцип рентабельності капіталовкладень	витрати на залучення капіталу мають бути нижчими, ніж рентабельність активів, а серед усіх доступних джерел фінансування необхідно вибрати найдешевші способи
Принцип збалансованості ризиків	особливо ризикові довгострокові інвестиції доцільно фінансувати за рахунок власних коштів.
Принцип пристосування до потреб ринку	для підприємства важливо враховувати кон'юнктуру ринку та свою залежність від надання кредитів
Принцип максимальної рентабельності при прийнятному рівні ризику	доцільно вибирати ті капіталовкладення, які забезпечують максимальну рентабельність при прийнятному рівні ризику

Джерело: [3].

Оптимізація планових рішень полягає в розробці варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них найоптимальніший. Можуть використовуватися різні критерії вибору:

- максимум прибутку на грошову одиницю вкладеного капіталу;
- економія фінансових ресурсів (мінімум фінансових витрат);
- економія поточних витрат;
- мінімум вкладення капіталу за максимально ефективного результату;
- максимум абсолютної суми одержаного прибутку [3].

Зміна умов господарювання обумовлює трансформацію видів та форм фінансового планування, концептуальних основ його організації на підприємстві. Це сприяє еволюції підходів, інструментів, методів, способів організації фінансового планування. Така трансформація пов'язана із зміною зовнішніх умов господарювання (посилення нестабільності

товарних та фінансових ринків) та відповідними змінами управлінських підходів. Так, серед останніх тенденцій розвитку управлінських концепцій, які змінюють підходи до фінансового планування можна виокремити наступні (табл. 2).

В сучасному етапі розвитку економіки здатність підприємства виживати та ефективно розвиватись стає похідною від його спроможності якнайкраще задовольнити потреби та очікування клієнтів, адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

Отже, розвиток концепцій управління в умовах ускладнення та високого ступеня динамізму зовнішнього середовища функціонування підприємства зумовив трансформацію поглядів на сутність та роль планових фінансових показників у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Кожна з наведених концепцій є унікальною і неповторною, вони вважаються інструментом реалізації цілей функціонуючого підприємства. В межах реалізації кожної концепції висуваються особливі вимоги до процесу організації фінансового планування, структури фінансових планів підприємства.

Таблиця 2

### Трансформація фінансового планування в контексті розвитку управлінських концепцій

Концепція управління	Коротка характеристика
Вартісно-орієнтоване управління	Розглядається через призму пріоритетного задоволення фінансових інтересів власника підприємства, індикатором яких є його ринкова вартість. З огляду на це система фінансового планування орієнтується на реалізацію рішень, що сприяють зростанню ринкової вартості акцій. Формулюється низка моделей, які дозволяють оцінювати ринкову вартість підприємства, параметри яких підлягають ретельному обґрунтуванню в перебігу фінансового планування.
Концепція стратегічного управління	Акцентується на необхідності забезпечення гнучких і адаптивних структур управління – таких, як реакція на високий рівень динамізму зовнішнього середовища. Це сприяє потужному поштовху до запровадження сценарного підходу до фінансового планування, розроблення варіативних компонентів фінансового планування.
Концепція збалансованої системи показників	Фінансові показники збережені в ЗСП, оскільки вони оцінюють економічні наслідки заходів і є індикаторами відповідності стратегії компанії, її здійснення і втілення загальному плану вдосконалення підприємства. Певна система повинна зберегти акцент на фінансових результатах. У результаті причинно-наслідкові зв'язки всіх її показників повинні бути прив'язані до фінансових цілей.
Концепція зацікавлених сторін	Дана концепція дає більш широкую інтерпретацію ціннісно орієнтованого підходу до управління, розглядаючи підприємство як систему, що генерує цінність для споживачів, власників, персоналу, постачальників, кредиторів, суспільства в цілому. Таким чином, в процесі фінансового планування обґрунтовуються фінансові відносини з різними стейкхолдерами.
Процесний підхід	Акцентує увагу на процесах, та їх постійному вдосконаленні. Таким чином, фінансове планування орієнтується на оцінювання вартості та ефективності окремих процесів.

Джерело: узагальнено за [11–13].

**Висновок.** Отже, в сучасних умовах господарювання фінансове планування є одним із альтернативних фінансових інструментів, яке використовується підприємствами для налагодження фінансової діяльності та підвищення власної рентабельності платоспроможності як одних із найбільш важливих показників міцного фінансового стану суб'єкта господарювання. Приділяючи більше уваги фінансовому плануванню, можна досягти зміцнення фінансової стабільності підприємства за умови виконання прогнозованих бюджетом обсягів

операційної та інвестиційної діяльності на засадах фінансової стійкості. Тому у разі своєчасного розроблення та впровадження заходів, які спрямовані на поліпшення фінансового стану господарюючі суб'єкти можуть збільшити свій потенціал, а також відновити платоспроможність та прибутковість.

### Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Тешева Л.В., Хохлов М.П. & Петрова І.М. (2018) Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки, (23), 314–320.
3. Азаренкова Г.М., Журавель Т.М., Михайленко Р.М. Фінанси підприємств: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни/2009. С. 127–135.
4. Щербина А. І. Концептуальні положення фінансового планування на підприємстві. Харків: Київського національного торговельно-економічного університету, 26.07.2019. [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2019/46.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/46.pdf)
5. Роговий А.В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства. Науковий вісник ЧДПЕУ. 2009. №. 2. С. 3.
6. Савчук В. П. Финансовый менеджмент / В. П. Савчук. – 3 вид. – К. : Companion Group, 2008. – 880 с.
7. Мойсеєнко І.Є. Фінансове планування підприємств України. 2008. – № 9. – С. 68.
8. Партин Г.О., Загородній А.Г. Фінанси підприємств – Львів. 2003. – 265 с.
9. Ковалев В.В. Вступ в фінансовий менеджмент. – М.: Фінанси и статистика, 1999. – 768 с.
10. Ситник Г. В. Концепція фінансового планування на підприємстві на основі процесноорієнтованого піходу. Бізнес Інформ. 2017. Вип. № 3. С. 262–270.
11. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.
12. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. О. Л. Пелявского. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
13. Ситник Г.В. Фінансове планування у ціннісно орієнтованому управлінні. // Вісник КНТЕУ. – № 6. – 2012.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
СИТНИК Г. В.

## НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**СЕМЕНЮК В., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Фінансовий менеджмент»**

*У статті розглянуто сутність та особливості формування та розподілу прибутку підприємства. Досліджено існуючі підходи до управління прибутком підприємства. Визначені напрями управління прибутком підприємства.*

*The article considers the essence and features of the formation of enterprise profits. Existing developments on the issue of assessing the state of enterprise profit management have been studied. The directions of the company's profit management are determined.*



**Постановка наукової проблеми.** Основним завданням підприємства в умовах ринкової економіки є постійне задоволення потреб національної економіки та громадян у продукції, роботах та послугах з високими споживчими властивостями та якістю при мінімальних витратах, збільшення внеску в прискорення соціально-економічного розвитку країни. Для виконання свого основного завдання компанія забезпечує збільшення прибутку. Прибуток – це основний поштовх для створення нового та розвитку існуючого бізнесу. Працюючи з прибутком, кожне підприємство сприяє економічному розвитку суспільства, сприяє створенню та примноженню соціального багатства та зростанню добробуту людей. Прибуток – багатогранна економічна категорія. Глибина її знань та раціональне використання залежить від ефективності комерційного розрахунку, ціноутворення та інших економічних важелів управління. Як джерело виробничого та соціального розвитку, прибуток є лідером у забезпеченні самофінансування підприємств та асоціацій, можливості яких значною мірою визначаються тим, наскільки дохід перевищує витрати. В умовах економічних та соціальних криз управління прибутком потребує конкретизації напрямів та визначення нових підходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До числа вітчизняних науковців, які розглядали теоретичні та практичні аспекти оцінка стану управління прибутком підприємства, слід віднести праці таких авторів як: В. А. Білошайка, В. І. Блонська, Ю. А. Гайбура, А. О. Жук, А. В. Колеватова, Т. Ю. Мельник, К. Г. Міщенко, С. О. Тульчинська, О. С. Хринюк, І. Я. Цимбалюк, С. В. Шевчук та ін. Автори досліджують сутність прибутку підприємства, але недостатньо приділено увагу обґрунтуванню напрямів управління прибутком підприємства у сучасних умовах.

**Метою статті** є характеристика підходів до управління прибутком підприємства.

В основу результативної діяльності підприємств входять саме фінансово-економічні показники, які характеризують матеріальний стан суб'єктів господарювання та дають точне уявлення про потенціал їхнього подальшого розвитку. Результати фінансового характеру підприємства являють собою основний підсумковий показник, який демонструє результат діяльності та шляхи усунення можливих недоліків та прорахунків.

Підходи авторів до визначення сутності прибутку підприємства узагальнимо на рис. 1.

Таким чином, прибуток являє собою підсумковий результат діяльності, що характеризує чистий дохід, утворений як різниця між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення підприємницької діяльності. Безумовно, прибутку, як економічній категорії належить основна роль, адже підприємство завжди зацікавлене в зростанні частки прибутку, яка в подальшому визначає його функціонування і розвиток.

Ефективність функціонування підприємства залежить від його здатності отримувати прибуток в результаті проведення виробничо-господарської діяльності. Зростання прибутку надає стимулюючу дію на зміцнення комерційного розрахунку; створює фінансову базу для самофінансування, розширеного відтворення; визначає наскільки можливо максимізувати доходи при мінімізації витрат; враховує рішення соціальної політики підприємства і задоволення його матеріальних потреб. Показники прибутку характеризують ступінь ділової активності, прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості підприємства [4].

Прибуток підприємства займає важливе місце в системі управління самого господарюючого суб'єкта, оскільки прибуток – це найважливіша економічна категорія, що характеризує позитивний фінансовий результат діяльності будь-якого суб'єкта підприємництва, що формується в результаті перевищення доходів над витратами, які несе господарюючий суб'єкт, організовуючи свою діяльність; вона є основою для формування резервів для розширеного відтворення, матеріального заохочення найманих працівників, виконання вимог власників, а також формування державного бюджету [5, с. 128].

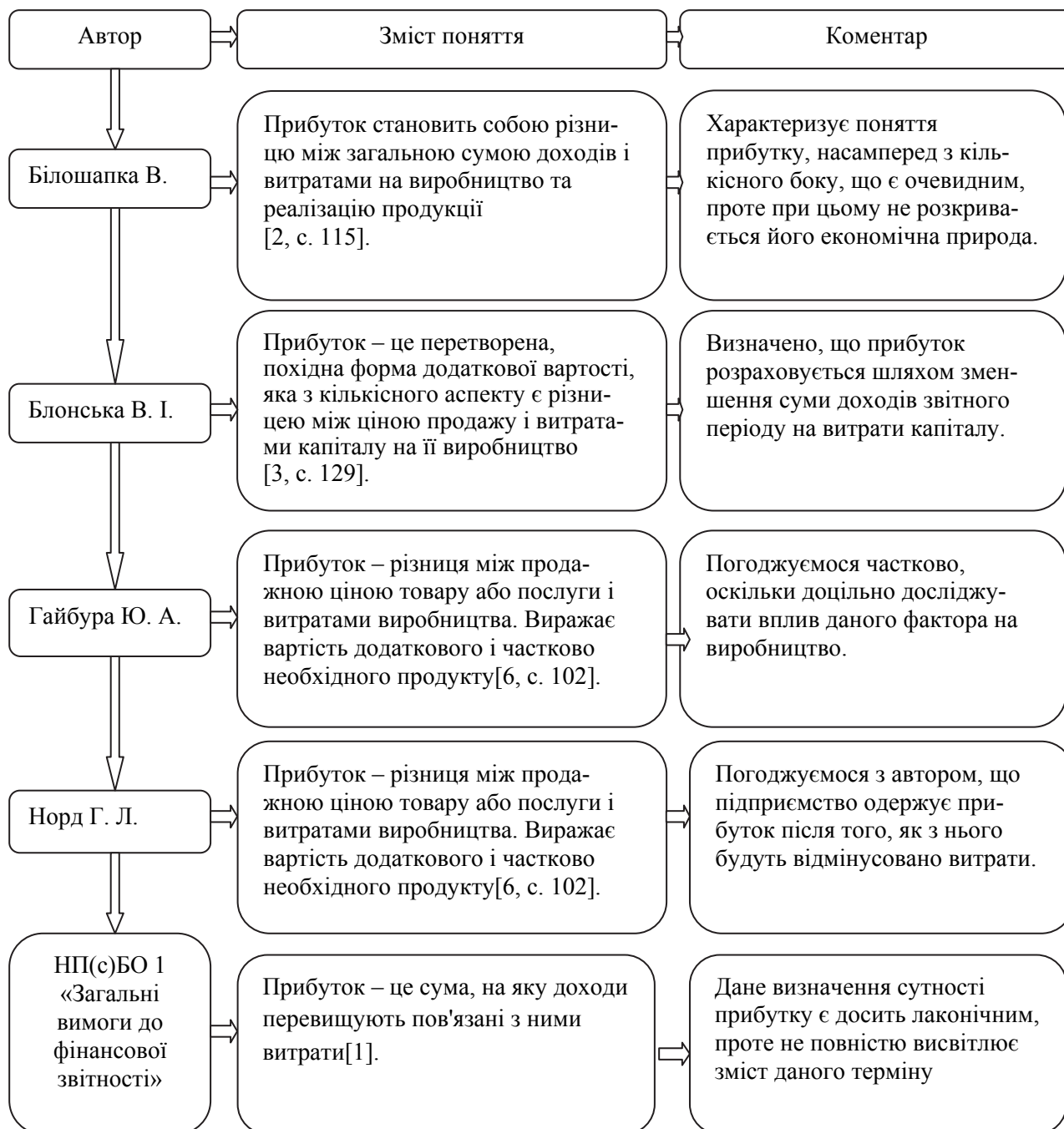
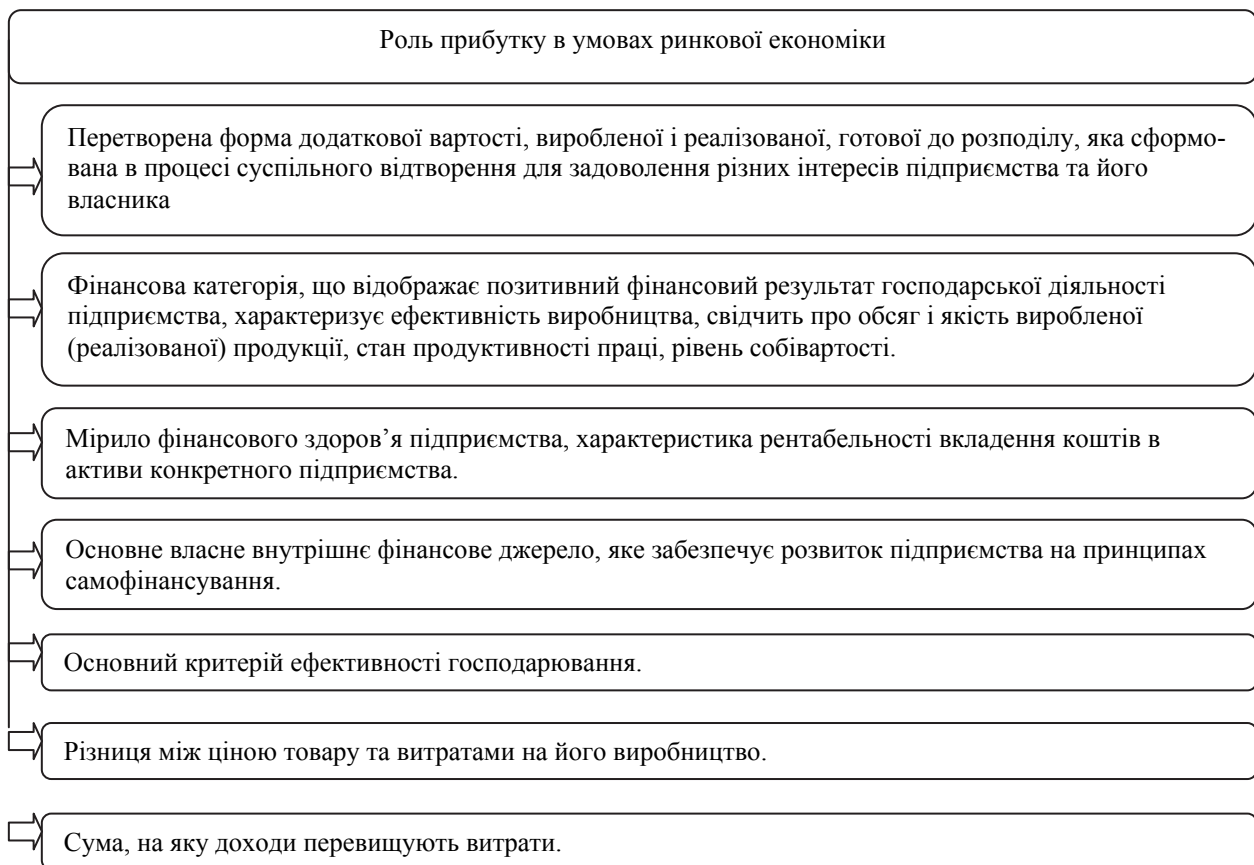


Рис. 1. Підходи до визначення сутності прибутку підприємства

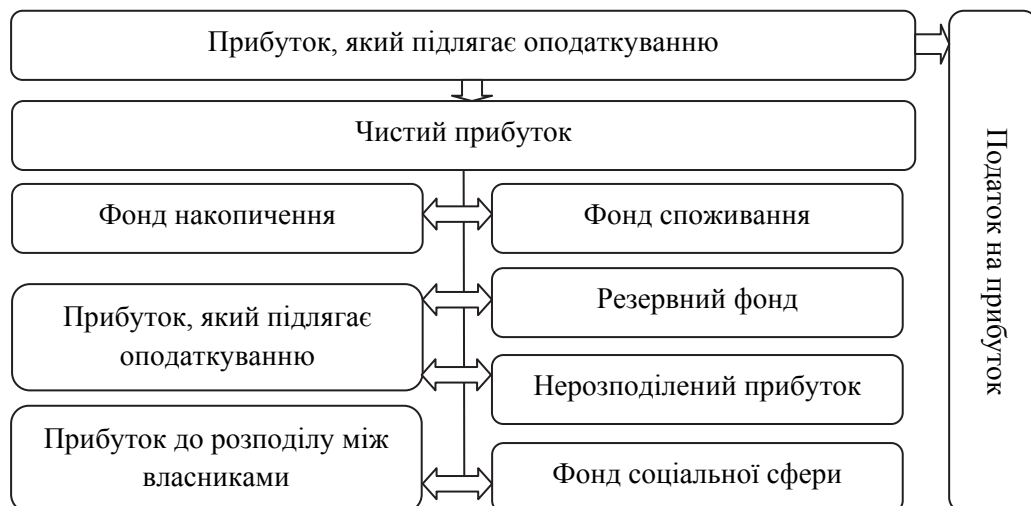
Орієнтуючись на основні визначення сутності прибутку, варто розглянути, яку роль відіграє прибуток підприємства в умовах ринкової економіки (рис. 2).

Варто також наголосити, що висока роль прибутку в розвитку підприємства і забезпеченні інтересів його власників та персоналу визначають необхідність безперервного і ефективного управління ним. В цілому, формування прибутку має багатосторонні аспекти. Він, як найважливіша категорія ринкових відносин, виконує такі функції: оцінювальну, стимулюючу, госпрозрахункову, соціальну, міру ефективності виробництва. В той же час не виключена можливість наділення прибутку й іншими функціями [8, с. 51].



*Рис. 2. Характеристика ролі прибутку в умовах ринкової економіки [7, с. 48]*

Розподіл прибутку – це відрахування до бюджету і використання його за статтями на підприємстві. Розподіл чистого прибутку підприємства в загальному вигляді зображений на рис. 3.



*Рис. 3. Розподіл прибутку підприємства [9]*

Законодавчо розподіл прибутку регулюється лише в тій його частині, яка надходить до бюджету різного рівня у вигляді податків та інших обов'язкових платежів [9]. Відповідно до законодавства, прибуток за вирахуванням усіх податків, отриманий від різних форм господарської діяльності, називається чистим прибутком. Чистий прибуток у розпорядженні підприємства, використовується ним самостійно і спрямовується на подальший його розвиток.

Таким чином, систему розподілу прибутку слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних між собою елементів, які формують інтегральні властивості, що дозволяють виконувати їй визначені функції та впливати на зовнішнє середовище. Чистий прибуток спрямовується на фінансування виробничого розвитку підприємства, задоволення споживачьких і соціальних потреб, фінансування соціально-культурної сфери, відрахування до фонду оплати праці понад заробітну плату тощо [10, с. 718].

Отже, прибуток – це загальноекономічна категорія. Він є частиною доходу підприємства, одержаного під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та сфери розвитку підприємництва, і є різницею між доходами, які були отримані в результаті господарської діяльності, і витратами підприємства, що були понесені в процесі отримання цих доходів.

На даний час сучасні умови ринку ставлять перед підприємствами досить жорсткі рамки при прийнятті управлінських рішень, так як для успішного розвитку бізнесу в певній ніші необхідно максимізувати прибуток. При цьому не варто забувати, що від якості прогнозів показників прибутку багато в чому залежать результати всієї фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах нерівноважного ринкового середовища. Формування позитивного фінансового результату, тобто. прибутку, є основною метою діяльності будь-якого комерційного підприємства. Тільки позитивний фінансовий результат має місце стабільного функціонування підприємства у умовах ринкових відносин. Величина та рівень прибутку підприємства є джерелом формування їх фінансових ресурсів, а, отже, фактором, що впливає на рівень його платоспроможності та фінансової стійкості. Отже, постійний моніторинг та дослідження джерел та порядку формування прибутку, здатні допомогти власникам вчасно прийняти відповідні управлінські рішення [15].

Прибуток забезпечує будь-якому підприємству можливість самофінансування, задоволення матеріальних та соціальних потреб власників та персоналу. Крім того, на основі податку на прибуток забезпечується формування бюджетних доходів держави, регіону, муніципалітету. Нормативно-правову базу дослідження склали законодавчі документи та нормативні акти, що регулюють діяльність з формування та розподілу доходів, витрат та фінансових результатів підприємства.

У разі ринкової економіки прибуток грає найважливішу роль життя підприємства незалежно з його форми власності й організаційно-правової форми господарювання. По-перше, прибуток є однією з головних цілей підприємницької діяльності, особливо на початкових етапах життєвого циклу розвитку підприємства. По-друге, прибуток, створений на підприємствах, формує фінансову базу для економічного розвитку не лише окремого суб'єкта господарювання, а й держави. За рахунок податкової системи країни та фінансового ринку, створений підприємством прибуток розподіляється та перерозподіляється на дохід держави та на формування фінансових коштів інших суб'єктів підприємництва, а також виступає джерелом доходів домашніх господарств (фізичних осіб). По-третє, прибуток суб'єктів господарювання є основним критерієм ефективності підприємницької діяльності. Розмір та рівень прибутку характеризує ступінь уміння керівників підприємства та фінансових менеджерів успішно здійснювати фінансово-господарську діяльність. По-четверте, прибуток одна із основних внутрішніх джерел коштів на самофінансування господарську діяльність. За рахунок власного прибутку підприємство може забезпечити фінансування розширеного відтворення, постійно збільшувати обсяги операційної та інвестиційної діяльності, не вдаючись до використання зовнішніх джерел коштів.

Управління прибутком на підприємстві є процесом підготовки та прийняття відповідних управлінських рішень з питань її формування, розподілу та цільового використання. Процес управління прибутком на підприємстві заснований на певних цільових установках та конкретних завданнях. Розглянемо яку роль грає прибуток підприємства у умовах ринкової економіки [11, с. 275].

1. Прибуток підприємства є основною метою підприємницької діяльності. Основним спонукальним мотивом здійснення будь-якого виду бізнесу, його головною кінцевою метою є зростання добробуту власників підприємства. Характеристикою цього зростання виступає

розмір поточного та відстроченого доходу на вкладений капітал, джерелом якого є отриманий прибуток. Якщо для власників підприємства отримання високого рівня прибутку є цілком очевидним мотивом підприємницької діяльності, то може виникнути питання – чи є отримання високого прибутку настільки ж спонукальним мотивом діяльності найманих менеджерів підприємства та решти його персоналу. Для менеджерів, які є власниками підприємства, керованого ними, прибуток є основним мірилом успіху своєї діяльності. Зростання рівня прибутку підприємства підвищує «ринкову ціну» цих менеджерів, що позначається на рівні їхньої особистої заробітної плати. І навпаки – систематичне зниження рівня прибутку керованого ними підприємства призводить до зворотних результатів у їхній особистій кар'єрі, рівні доходів, можливостях подальшого працевлаштування. Для решти персоналу рівень прибутку підприємства також є досить високим спонукальним мотивом їхньої діяльності, особливо за наявності на підприємстві програми участі найманих працівників у прибутку. Прибутковість підприємства є не тільки гарантом їх зайнятості (за інших рівних умов), але певною мірою забезпечує додаткову матеріальну винагороду їхньої праці та задоволення низки їхніх соціальних потреб [12, с. 107].

2. Прибуток підприємства створює основу економічного розвитку держави загалом. Механізм перерозподілу прибутку підприємства через податкову систему дозволяє наповнювати доходну частину державних бюджетів усіх рівнів, що дає можливість державі успішно виконувати покладені на неї функції та здійснювати намічені програми розвитку економіки. З іншого боку, реалізація відомого принципу – «багатство держави характеризується рівнем багатства його громадян» – також пов'язані з зростанням прибутку підприємства, що забезпечує зростання доходів його власників, менеджерів та персоналу.

3. Прибуток підприємства є критерієм ефективності конкретної виробничої (операційної) діяльності. Індивідуальний рівень прибутку підприємства у порівнянні з галузевим характеризує ступінь уміння (підготовленості, досвіду, ініціативності) менеджерів успішно провадити господарську діяльність в умовах ринкової економіки. Середньогалузевий рівень прибутку підприємств характеризує ринкові та інші зовнішні фактори, що визначають ефективність виробничої діяльності та є основним регулятором «переливу капіталу» у галузі з більш ефективним його використанням. У цьому капітал переміщується, зазвичай, у сегменти ринку, які характеризуються значним обсягом незадоволеного попиту, що сприяє повнішому задоволенню суспільних і особистих потреб.

4. Прибуток є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, що забезпечують його розвиток. У системі внутрішніх джерел формування цих ресурсів прибутку належить головна роль. Чим вищий рівень генерування прибутку підприємства у процесі його господарської діяльності, тим менша його потреба у залученні фінансових коштів із зовнішніх джерел та за інших рівних умов тим вищий рівень самофінансування його розвитку, забезпечення реалізації стратегічних цілей цього розвитку, підвищення конкурентної позиції підприємства на ринку. При цьому, на відміну від деяких інших внутрішніх джерел формування фінансових ресурсів підприємства, прибуток є джерелом, що постійно відтворюється, і його відтворення в умовах успішного господарювання здійснюється на розширеній основі.

5. Прибуток є основним джерелом зростання ринкової вартості підприємства. Здатність самозростання вартості капіталу забезпечується шляхом капіталізації частини отриманого підприємством прибутку, тобто. її спрямування на приріст його активів. Чим вище сума та рівень капіталізації отриманого підприємством прибутку, тим більшою мірою зростає вартість його чистих активів (активів, сформованих за рахунок власного капіталу), а відповідно і ринкова вартість підприємства у цілому, що визначається при його продажу, злиття, поглинання та в інших випадках [13, с. 25].

6. Прибуток є основним захисним механізмом, який оберігає підприємство від загрози банкрутства. Хоча така загроза може виникнути і в умовах прибуткової господарської діяльності підприємства (при використанні невиправдано високої частки позикового капіталу, особливо короткострокового; при недостатньо ефективному управлінні ліквідністю

активів тощо), але за інших рівних умов підприємство набагато успішніше виходить з кризового стану за високого потенціалу генерування прибутку. За рахунок капіталізації отриманого прибутку може бути швидко збільшено частку високоліквідних активів (відновлено платоспроможність), підвищено частку власного капіталу за відповідного зниження обсягу використовуваних позикових коштів (підвищено фінансову стійкість), сформовано відповідні резервні фінансові фонди [14, с. 747].

Необхідність управління прибутком за умов ринкової економіки велика. Основною метою управління прибутком є забезпечення оптимізації її формування, розподілу та використання, як у поточному, так і в довгостроковому періоді. Основна мета управління прибутком конкретизується у таких завданнях [16].

1. Забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується, відповідного можливостям підприємства та ринковим умовам господарювання.

2. Забезпечення оптимального співвідношення між рівнем прибутку, що формується, і допустимим за цих умов рівнем ризику. Прибуток доцільно формувати з урахуванням заданого рівня ризику. Прагнення максимізації прибутку підвищує рівень ризику й у результаті негативно впливає на розмір прибутку.

3. Забезпечення високої якості прибутку, що формується. Це досягається за рахунок формування прибутку у процесі основної операційної діяльності, а також реального інвестування економічних ресурсів.

4. Забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований власниками підприємства капітал. Рівень виплати доходу власникам капіталу повинен у тривалому періоді бути вищим за середню норму прибутковості на ринку середньо- та довгострокових капіталів.

5. Забезпечення формування достатнього обсягу внутрішніх фінансових коштів за рахунок чистого прибутку відповідно до поточних та перспективних цілей діяльності підприємства. Розмір створеного підприємством чистого прибутку визначає можливості підприємства щодо формування фінансових коштів, створення різних фінансових фондів, у т.ч.: виробничого розвитку, резервного фонду, страхових фондів, фондів спеціального призначення, фондів соціального розвитку колективу тощо.

6. Забезпечення сталого зростання ринкової вартості підприємства. Це завдання, яке вирішується у процесі капіталізації прибутку та зростання фонду дивідендів, покликане забезпечити зростання добробуту власників підприємства у поточному та перспективному періодах.

Розглянуті завдання управління прибутком взаємопов'язані і не можуть здійснюватися окремо. Тому у процесі фінансово-господарської діяльності окремі завдання мають узгоджуватися та оптимізуватися між собою. Розглядаючи головну мету управління прибутком, слід зазначити, що вона нерозривно пов'язана з головною метою господарської діяльності підприємства загалом і реалізується з нею в єдиному комплексі [3, с. 131].

Головною метою управління прибутком є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства у поточному та перспективному періоді. Ця головна мета покликана забезпечувати одночасно гармонізацію інтересів власників з інтересами держави та персоналу підприємства [17].

Можна виділити такі етапи управління прибутком з урахуванням організації центрів фінансової відповідальності:

- виявлення особливостей функціонування окремих структурних підрозділів з позицій їх впливу на окремі аспекти формування та використання прибутку;
- визначення основних типів центрів відповідальності в розрізі структурних підрозділів підприємства;
- формування системи прав, обов'язків та заходів відповідальності керівників структурних підрозділів, визначених як центри відповідальності;
- розробка та доведення центрам відповідальності планових (нормативних) завдань у формі поточних чи капітальних бюджетів;

– забезпечення контролю над виконанням встановлених завдань центрами відповідальності шляхом отримання відповідної інформації (звітів), її аналізу та встановлення причин відхилень [18, с. 203].

Розглянуті інструменти є основою управління прибутком, проте відсутність системності, чіткого усвідомлення стратегії управління підприємством та адаптації до конкретних умов діяльності самого підприємства не завжди дозволяє ефективно використовувати вищезазначені інструменти. Внаслідок цього, використання їх у рамках комплексного, системного управління прибутком у сучасних умовах можливе лише на основі формування його механізму. При цьому слід враховувати, що в процесі формування механізму управління прибутком підприємств актуальним є питання оптимальної взаємодії завдань управління для досягнення головної мети: максимізації добробуту власників у поточному та перспективному періодах часу при заданому рівні ризику.

**Висновок.** Отже, з урахуванням викладеного, головною метою управління прибутком є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства у поточному та перспективному періоді. Ця головна мета покликана забезпечувати одночасно гармонізацію інтересів власників з інтересами держави та персоналу підприємства. Управління прибутком на підприємстві є процесом підготовки та прийняття відповідних управлінських рішень з питань її формування, розподілу та цільового використання.

### Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. Офіційний вісник України. 2013. № 19. 97 с.
2. Білошапка В. А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1 (155). С. 115–117.
3. Блонська В. І. Прибуток – особливості його формування та використання в ефективному управлінні підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 6. С. 129–134.
4. Бондаренко Н.С., Тюленева Ю.В. Удосконалення управління прибутком на підприємстві. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102586> (дата звернення: 28.05.2022)
5. Гайбура Ю. А. Управління прибутковістю підприємства та шляхи її підвищення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Випуск 14. Частина 2. 2015. С. 127–130.
6. Гайбура Ю. А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 24. С. 99–104.
7. Гуменюк В.С. Фактори зростання прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 7(34). С. 46–49.
8. Гуменюк В. С. Теоретичні основи управління прибутком підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 20. С. 51–55.
9. Жук А.О. Теоретичні підходи до формування та використання прибутку підприємства. Вінниця: Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 24 березня 2021 року. URL: [http://www.vtei.com.ua/doc/doc/24\\_03\\_2zb.pdf](http://www.vtei.com.ua/doc/doc/24_03_2zb.pdf) (дата звернення: 08.10.2021)
10. Колеватова А. В. Напрями вдосконалення процесу формування та управління прибутком підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 5 (57). С. 717–720.
11. Мельник Т. Ю. Аналітичне забезпечення управління операційним прибутком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 274–280.
12. Міщенко К. Г. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2017. № 2(24). Т. 2. С. 105–107.

13. Норд Г. Л., Куслій В. О. Визначення системи показників щодо формування прибутку. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2 (84). С. 21–27.
14. Попович Д. В. Удосконалення системи управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 2 (54). С. 746–749.
15. Тульчинська С. О. Основи управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/4.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/4.pdf)(дата звернення: 28.05.2022)
16. Хринюк О. С. Прибуток як інструмент управління фінансовим потенціалом підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/45.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/45.pdf) (дата звернення: 28.05.2022)
17. Цимбалюк І. Я. Порядок планування розподілу планового чистого прибутку торговельного підприємства. URL: <http://intkonf.org/tsimbalyuk-iyu-poryadok-planuvannya-rozpodilu-planovogo-chistogo-pributku-torgovelnogo-pidприємства/>(дата звернення: 28.05.2022)
18. Шевчук С. В. Теоретичні аспекти класифікації прибутку. *Вісник ЖДТУ. Серія економічні науки*. 2017. № 4 (54). С. 201–203.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БЛАКИТИ Г. В.

## **МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ**

**СЛОБОДЕНЮК А., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Фінансовий менеджмент»**

*У статті проаналізовано різні методи оцінки ефективності інноваційних проєктів та розглянуто їх переваги і недоліки. Розглянуто особливості прийняття рішень у процесі проведення порівняльної оцінки інноваційних проєктів.*

*The article analyzes various methods of evaluating the effectiveness of innovative projects and considers their advantages and disadvantages. The topic of decision-making in the process of comparative evaluation of innovative projects is considered.*

Актуальність теми. В даний час питання інноваційного розвитку є об'єктом пильної уваги як на рівні держави, так і окремого підприємства. Одним із методів підвищення інноваційної активності є фінансування інновацій. Інвестиції в інноваційні проєкти визначають рівень розвитку, а відтак успішність структур різного рівня. Природно, що неможливо комерціалізувати всі інноваційні проєкти. У зв'язку з цим зростає відповідальність у прийнятті грамотних управлінських рішень щодо оцінки ефективності та відбору інноваційних проєктів на основі чинних методичних положень та критеріїв оцінки проєктів, виділених суб'єктами оцінки[4].

Метою статті є систематизація особливостей окремих методів оцінки ефективності проєктів та обґрунтування порядку оцінювання ефективності інноваційних проєктів.

Різні аспекти методів оцінки ефективності інноваційних проєктів висвітлені у працях таких вітчизняних та зарубіжних учених як: Антонюк Л.Л., Микитюк П.П., Adams R., Milbergs E., та інші. Вивчення праць вказаних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження сутності поставленого наукового завдання, а також виявити питання, що залишаються невирішеними.

На відміну від інвестиційних, для інноваційних проєктів характерні специфічні ризики та невизначеності, зумовлені технічною та ринковою новизною інновацій. Тому



виникає потреба у нових підходах до оцінки ефективності того чи іншого інноваційного проекту [2].

Проте, незважаючи на значну кількість наукових розробок з інноваційної тематики, багато з них присвячені лише опису теоретичних аспектів інноваційної діяльності та оцінки ефективності інноваційних проектів. У існуючих методичних положеннях, які застосовуються з метою оцінки ефективності інноваційних проектів, наводяться лише опис методів оцінки ефективності. Майже не зустрічаються чіткі алгоритми відбору методів оцінки економічної ефективності інноваційних проектів. Потрібні нові принципи, нові підходи до оцінки ефективності інноваційних проектів з урахуванням існуючих методів оцінки відповідно до характеристик інноваційних проектів.

Традиційно методи оцінки економічної ефективності інноваційних проектів бувають статичного, динамічного та спеціального виду. Методи спеціального виду включають теорію оцінки опціонів, економічну додану вартість, модель Едвардса-Белла-Ольсона, що використовує оцінку чистих активів та доданий економічний прибуток, індекс переваги, спосіб венчурного капіталу. Методи статичного та динамічного аналізу найбільш універсальні, через що вони ширше застосовуються.[8]

Оцінюючи ефективність статичним способом використовується показник сумарного прибутку від реалізації проекту, виражений різницею між загальними результатами і витратами протягом терміну реалізації проекту. Критерієм ефективності проекту за цим методом є позитивне значення прибутку. Поряд з показником сумарного прибутку застосовують індикатор середньорічного прибутку, який відображає сумарний прибуток, усереднений за період розрахунку.

Показник простого терміну окупності, тобто періоду часу, протягом якого величина додаткових чистих грошових потоків без урахування дисконтування покриває інвестиції, набув широкого поширення у вітчизняній практиці оцінювання проектів, не дивлячись на свої недоліки. Насамперед, це пов'язано із складністю обґрунтування дисконтної ставки в українських реаліях.

Незаперечна перевага застосування статичного методу оцінки ефективності полягає у простоті та зручності розрахунків. Однак, представленим вище показникам властивий і ряд серйозних недоліків, що характеризуються ігноруванням фактору різної вартості коштів у різні часові періоди, а також розподілом результату і витрат за весь період розрахунку[12].

Щоб подолати зазначені недоліки використовують динамічні методи оцінювання, які дозволяють здійснити дисконтування, тобто приведення майбутнього грошового потоку до певного моменту часу.

Найважливіший показник ефективності, що характеризує дисконтований ефект за етапами наростаючим підсумком, називається чистим дисконтованим доходом, або чистою приведеною вартістю. Його величина показує, наскільки сумарні грошові надходження вищі за сумарні витрати для цього проекту, враховуючи нерівноцінність результатів і витрат, що відносяться до різних часових моментів. При цьому розрахунок показника чистої поточної вартості враховує лише грошові потоки від результатів інвестиційної та операційної діяльності. Ознакою ефективності інноваційного проекту є позитивне значення чистого дисконтованого доходу. Безперечна перевага цього методу полягає у простоті розрахунків, що ґрунтуються на внутрішній інформації.

Слід зазначити, що при цьому методі розглядається динаміка грошових потоків, приведених до одного часового моменту, вирішуючи таким чином проблему різночасних грошових потоків. Важливо, що чисту приведену вартість можна вважати найбільш наближеним до реальності економічним ефектом від реалізації інноваційного проекту [5].

При розрахунку чистого дисконтованого доходу необхідно брати до уваги ризики інноваційного проекту, які враховуються лише в нормі дисконту. Таким чином, для оцінювання ефективності інноваційного проекту, на наш погляд, дисконтну ставку варто розраховувати методом кумулятивної побудови, спираючись на експертну оцінку індивідуального ризику проекту з поправкою на безризикову ставку. Ризики інвестування, при кумулятив-

ному методі обґрунтування дисконтної ставки оцінюються провідними фахівцями проектної групи, виходячи з розуміння стану диверсифікації ринків збуту товару, джерел придбаних ресурсів, продукції, обмеженості джерел фінансування тощо. Серед ризиків, що супроводжують процес реалізації інноваційних проектів, слід зазначити такі: запуску та проведення НДДКР (технологічні ризики); виробничі; маркетингові; фінансові; кадрові; системні та управлінські; правові; інформаційні; екологічні [15].

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) являє собою відношення дисконтованих грошових доходів до наведених на ту ж дату інвестиційних витрат. PI визначає, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю інвестованого капіталу. Проект буде визнано ефективним у разі, якщо значення індексу прибутковості перевищує одиницю. Цей показник характеризується здатністю найчіткішого ранжування проектів щодо ефективності при формуванні портфеля проектів.

Показник дисконтованого терміну окупності характеризує період, протягом якого дисконтованим ефектом наростаючим підсумком покриваються кошти, вкладені у проект. Ознакою ефективності проекту є термін окупності, менший за корисний термін експлуатації активу, в який інвестуються кошти.

Прийняття рішення у процесі проведення порівняльної оцінки інноваційних проектів супроводжують умови невизначеності початкової інформації, а вибір будь-якого проекту потребує обліку і кількісних, і якісних чинників. Йдеться про екологічні, соціальні, політичні і навіть корупційні фактори.

Важливо розуміти, що інноваційним проектам притаманна специфіка широкого кола учасників, обов'язкового проведення порівняльного аналізу ефективності проектів, багатокритеріальності оцінки ефективності. Застосування лише кількісних критеріїв ефективності зумовлює необхідність їх коригування. При цьому метою деяких інноваційних проектів не є надприбутки, а, наприклад, зростання рівня життя населення, охорони здоров'я або добробуту [9], що також потребує врахування в процесі оцінювання ефективності. Складність інноваційних проектів, їх високий рівень ризику потребує додаткових зусиль від аналітиків в процесі їх оцінювання (рис. 1).

1 етап: Оцінювання вартості інноваційного проекту
2 етап: Оцінювання прогнозних вільних грошових потоків, що генерує проект
3 етап: Оцінювання ризиків інноваційного проекту
4 етап: Обґрунтування базової дисконтної ставки інноваційного проекту, виходячи з оцінки його ризиків (кумулятивним способом)
5 етап: Вибір джерел фінансування
6 етап: Узгодження дисконтної ставки з інвесторами на основі порівняння та вирівнювання оцінок, отриманих на 4 і 5 етапах
7 етап: Оцінювання основних показників ефективності інноваційного проекту
8 етап: Оцінка чутливості показників ефективності інноваційного проекту до зміни кон'юнктури товарного, фінансового ринків, політичної ситуації тощо

Рис. 1. Схема процедури оцінювання інноваційного проекту

Розглянемо кожний етап детальніше. На першому етапі нам потрібно розрахувати витрати які відносяться до нашого проекту. Оцінка вартості – це оцінка ймовірної вартості тих ресурсів, які будуть потрібні для виконання робіт, передбачених проектом. Оцінка вартості розраховуються протягом усього проекту. Існує кілька загальноприйнятих методів розрахунку вартісних оцінок.

Метод оцінки «зверху вниз» (top down estimate). Цей метод застосовується для оцінки витрат на ранніх стадіях проекту, коли інформація про нього ще дуже обмежена. Зміст такої укрупненої експертної оцінки полягає в тому, що вона провадиться узагальнено і весь проект оцінюється за одним показником. Оцінка зручна тим, що не вимагає великих зусиль і часу. Недоліком є не така висока точність, яка могла б бути при більш детальній оцінці.

Метод оцінки «знизу вверху». Цей метод потрібний для вироблення погодженої базової ціни проекту або остаточної вартісної оцінки проекту. Назва методу відображає спосіб розрахунку, який передбачає оцінку витрат на детальних рівнях проекту, а потім їх оцінювання на більш високих рівнях, узагальнення для одержання оцінки вартості (кошторису) усього проекту. Перевага цього методу полягає у точності отримуваних результатів, що своєю чергою залежить від рівня деталізації при оцінці витрат на нижніх рівнях розгляду. Недоліком є те, що витрати коштів і часу на виконання детальної оцінки значно вищі.

Метод оцінки «за аналогом». Цей метод є одним з різновидів методу оцінки «зверху вниз». Суть його полягає в тому, що для прогнозування вартості оцінюваного проекту використовуються фактичні дані про вартість раніше виконаних проектів. В основі цього методу лежить ідея, що всі проекти в чомусь схожі між собою. Якщо подібність між проектом-аналогом і оцінюваним проектом велика, то результати оцінки можуть бути дуже точними, у протилежному разі оцінка буде зроблена невірно. Проте, варто зауважити, що для інноваційного проекту використати метод аналога досить складно, зважаючи на те, що всі інноваційні проекти за своєю природою унікальні.

На другому етапі потрібно оцінити прогнозний вільний грошовий потік. Зазвичай, його оцінюють в двох модифікаціях:

1. Модель оцінки на основі вільного грошового потоку фірми. Якщо вибирається вільний грошовий потік фірми, в якості ставки дисконту застосовується середньозважена вартість капіталу компанії і в результаті оцінки виходить вартість фірми.

2. Модель оцінки на основі залишкового грошового потоку. Якщо для оцінки обрано залишковий грошовий потік, в якості ставки дисконту використовується вартість власного капіталу компанії і в результаті оцінки безпосередньо виходить величина цінності капіталу для власників.

В межах третього етапу здійснюється аналіз ризиків інноваційного проекту, який базується на оцінці ризиків, властивих його грошовим потокам (тобто ймовірності відхилення отриманого грошового надходження від запланованого значення). Враховують також рівень кореляції та характер розподілу ймовірностей. На цьому етапі для інноваційного проекту доцільно розробити карту ризиків. Основною метою карти ризиків є синтез усієї інформації, що стосується невизначеностей, з якими стикається компанія. Таким чином ми можемо перейти до розробки стратегій, спрямованих на розсіювання цих джерел невизначеності. Карта ризиків є дуже корисним інструментом для управління бізнесом. Карти ризиків дозволяють знати ризики, з якими може зіткнутися компанія як сьогодні, так і в майбутньому. Беручи до уваги низку факторів, таких як політична, економічна та соціальна ситуація, ми можемо передбачити проблему та застосувати профілактичні методи, які намагаються обмежити можливі негативні наслідки, які вони можуть спровокувати.

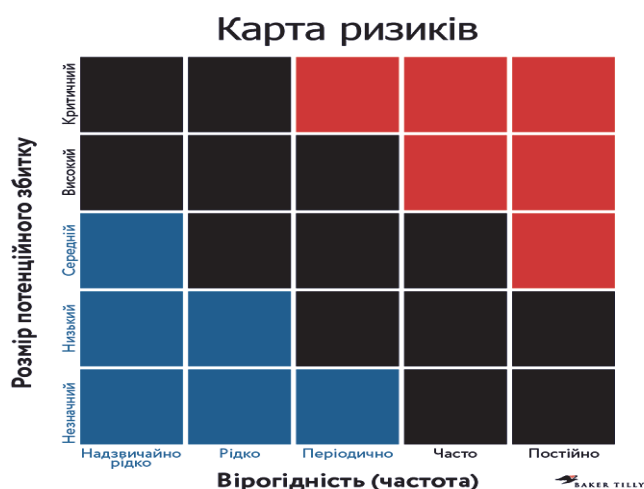


Рис. 2. Приклад карти ризиків

Процес складання карти ризику передбачає наступні етапи:

- Визначення ризиків. На цьому етапі синтезується інформація щодо усіх факторів і потенційних подій, що можуть погіршити стан проекту.

- Кількісна оцінка та кваліфікація ризиків. Ця оцінка проводиться разом із дуже суворим і критичним аналізом. Метою є контроль усіх можливих ризиків. Отже, якщо ми знаємо вплив компанії, а також об'єктивну та суб'єктивну ймовірність виникнення ризику, ми можемо класифікувати їх та визначити пріоритети тих, що нас найбільше цікавлять, залежно від того, що ми вважаємо найважливішим у політиці компанії.

- Оцінка та визначення пріоритетів ризиків. За допомогою цих оцінок та аналізів ми зможемо отримати перші показники, за якими можна визначити та оцінити ризики. Це потенційні збитки, які ми базуватимемо на історичних рядах, що дозволяють зробити апроксимацію. Таким чином, ми зможемо отримати показники, які певним чином дозволяють більш об'єктивно оцінювати ризики, а також визначити їх пріоритети.

- Заповнення матриці пріоритетів. Після визначення та вимірювання всіх ризиків, наступне, що залишається, – визначити їх пріоритетність. Для цього, виходячи з вірогідності та потенційного збитку, ми можемо класифікувати їх, надаючи пріоритет тим, які вимагають більш негайних дій, а також тих, які становлять найбільший потенційний збиток. Для їх класифікації здійснюється кольорова диференціація: червоним кольором позначають високий ризик; жовтим – середній ризик; зеленим кольором – низький.

- Прийняття стратегій. Після виявлення всіх ризиків, а також визначення їх пріоритетів, ми переходимо до стратегії. Іншими словами, ми визначаємо можливі стратегії зменшення потенційних негативних наслідків, які ці ризики можуть спричинити для нашого проекту.

На четвертому етапі здійснюється розрахунок базової дисконтної ставки кумулятивним способом. До уваги беруться основні ризики, ідентифіковані в «карті ризику». Саме ця карта виступає основою для формування дисконтної ставки. Математично спосіб кумулятивної побудови можна подати у вигляді формули:

$$r = r_{\text{баз}} + \sum_{i=1}^n k_i$$

де  $r_{\text{баз}}$  – базова безризикова ставка дисконту;

$k_i$  – компенсація за  $i$ -й ризик;

$n$  – кількість врахованих ризиків.

На п'ятому етапі потрібно обрати джерела фінансування. Найприйнятнішим для підприємства є комплексний підхід до вибору джерел фінансування. Необхідно врахувати, що фінансування за рахунок власного капіталу не призводить до виникнення зобов'язань, а фінансування за рахунок позичкового капіталу утворює фінансові зобов'язання підприємства. Водночас, треба мати на увазі, що за всі зовнішні фінансові ресурси підприємства необхідно платити відсотки. Також треба розуміти, що інвестори будуть орієнтуватися на власну оцінку ризиків інноваційного проекту, що обумовлюватиме вартість залучення окремих джерел фінансування.

В межах шостого етапу здійснюється узгодження позицій інвестора та ініціатора проекту щодо ризиків. Результатом такого узгодження є остаточне визначення дисконтної ставки проекту. На цьому етапі ініціатору проекту важливо обґрунтовано представити свою позицію щодо бачення ризиків проекту, можливостей та механізмів нейтралізації їх окремих видів.

В межах сьомого етапу здійснюється розрахунок основних показників ефективності проекту. До них відносяться чиста поточна/приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутку (IRR), індекс дохідності (PI), дисконтований період окупності (DPP).

Завершальним етапом є оцінка чутливості показників ефективності інноваційного проекту до окремих видів ризику. Така оцінка допоможе визначити вплив ключових факторів ризику на результати реалізації проекту та розробити систему заходів щодо коригування процесу реалізації проекту залежно від умов зовнішнього середовища.

Висновок. Отже, оцінка ефективності інноваційних проєктів є складним та багатоетапним процесом. Існує декілька видів методів оцінки інноваційних проєктів: статистичний, динамічний та спеціальний. Складність прийняття рішення у процесі проведення порівняльної оцінки саме інноваційних проєктів полягає у невизначеності початкової інформації, що у свою чергу і створює багато комбінацій майбутнього сценарію розвитку проєкту. Представлена схема процедури оцінювання інноваційного проєкту складається з 8 етапів. Ця схема дає покрокову «інструкцію» оцінювання інноваційного проєкту для його розробників. На виході розробники отримують повністю зрозумілу картину проєкту, його основних показників, та можливість прийняття рішення щодо доцільності втілення даного проєкту у життя.

### Список використаних джерел

1. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : моногр. / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2018. – 394 с.
2. Інноваційний механізм управління суб'єктами господарювання : моногр. / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, В. І. Гринчуцький [та ін.] ; за заг. ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : Економічна думка, 2014. – 450 с.
3. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства : моногр. / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Федірко [та ін.] ; за заг. ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – 399 с.
4. R. Adams, J. Bessant, and R. Phelps, «Innovation management measurement: A review,» *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 8, no. 1, pp. 21–47, 2016.
5. E. Milbergs and N. Vonortas, «Innovation metrics: measurement to insight,» *Cent. Accel. Innov.*, vol. 1.4, 2020.
6. P. J. Higgins and S. Green, *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. John Wiley & Sons, 2019.
7. OECD, «The measurement of scientific and technological activities Oslo Manual,» 2005.
8. NESTA, «The Innovation Index: Measuring the UK's investment in innovation and its effects,» London, 2020.
9. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства : моногр. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Економічна думка, Терноп. нац. екон. ун-т, 2019. – 296 с.
10. Микитюк П. П. Аналіз інноваційної діяльності на підприємствах будівельної галузі / П. П. Микитюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ». – 2015. – Вип. 9. – Ч. 3. – С. 202–205.
11. Микитюк П. П. Управління проєктами : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк, В. Я. Брич, Я. Д. Паранюк [та ін.]. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2017. – 300 с.
12. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. – 452 с.
13. Оверчук А. В. Теоретичні аспекти фінансового планування [Електронний ресурс] / А. В. Оверчук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2014. – № 1. – С. 99–106. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2014\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_1_15). – (Сер. : «Економічні науки»).
14. Пристемський О. С. Самофінансування як основа забезпечення фінансової безпеки підприємства / О. С. Пристемський // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2019. – № 4 (20). – С. 106–108.
15. Телишевська Л. І. Першочергові умови активізації інноваційної діяльності як основи товарної політики сучасних підприємств / Л. І. Телишевська // Економіка промисловості. – 2018. – № 2–3 (54–55). – С. 188–192.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
СИТНИК Г. В.

# СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## ОЦІНКА КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

АНІСІМОВ Є., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»

*У статті розглянуто сутність понять аналітики та оцінки капітальних інвестицій, наведено методологічні підходи для побудови прогнозу який стане рушійним механізмом при прийнятті рішення щодо капітальних інвестицій.*

*The article considers the essence of understanding the analytics and evaluation of capital investments and methodological approaches to make a forecast that will become a ruling mechanism when making a decision on capital investments.*

Рішення про капіталовкладення, які передбачають придбання таких активів, як земля, машини, будівлі чи обладнання серед найважливіших рішень, прийнятих керуючими справами. Ці рішення зазвичай передбачають зобов'язання великих сум грошей, і вони вплинуть на бізнес протягом кількох років. Крім того, кошти до придбання основного об'єкта мають бути оплачені в визначені терміни, тоді як дохід або винагорода накопичуються поступово, з плином часу.

Оскільки вигоди від інвестицій базуються на майбутніх вкладеннях та процесах, і щоб передбачити недосконалості у подальшому майбутньому, слід докласти значних зусиль, щоб якомога ретельніше оцінити інвестиційні альтернативи підприємства. Найважливішим завданням інвестиційного аналізу є збір відповідних даних. Процедури, розглянуті в цій статті допоможуть оцінювати рішення, але якщо є неточні або неповні дані, тоді інший ретельний і повний аналіз буде вводити в оману.

Вибір інвестицій, які покращують фінансові показники бізнесу, передбачають виконання двох основних завдань:

- 1) аналіз економічної рентабельності
- 2) фінансова доцільність аналізу.

Економічна вигідність покаже, чи є альтернатива економічно вигідною.

Однак інвестиція може бути фінансово нездійсненою: тобто грошові потоки можуть бути недостатніми для здійснення необхідних виплат основної суми та відсотків. Отже, на мою думку, необхідно пройти обидва аналізи, перш ніж зробити остаточне рішення прийняти чи відхилити певний проект. У цій статті розглядаються обидва ці завдання. Може здатися, що завершення ретельного аналізу інвестицій процес складний і важкий.

Але винагорода обґрунтована, рішення буде варте зусиль, витрачених на вивчення процесу і збору необхідної інформації. Щоб допомогти, ця стаття наслідує приклад через економічну прибутковість і процес аналізу фінансової здійсненності.

### **Економічна рентабельність**

Метою аналізу економічної прибутковості є визначення, чи сприятимуть інвестиції довгостроковому прибутку бізнесу.

Хоча різні техніки можуть використовувати для оцінки альтернативних інвестицій, у тому числі період окупності та внутрішньої норми прибутку, найбільш загальноприйнятою технікою є чиста поточна вартість, інакше відома як «дисконтований грошовий потік».

### **Часова вартість грошей**

Основна концепція процедури визначення чистої поточної вартості полягає в тому, що долар у руках сьогодні коштує більше, ніж долар отриманий колись у майбутньому. Долар сьогодні коштує більше ніж завтра, оскільки сьогоднішній долар можна інвестувати і в даний спосіб можна генерувати заробіток. Крім того, невизначеність отримання долара в майбутньому та інфляція зроблять майбутній долар менш цінніше, ніж якби він був отриманий сьогодні.

Порядок обліку затримки отримання коштів або втрачений дохід призначений для дисконтування або штрафу за майбутні готівкові кошти, потоки. Чим довше ви повинні чекати, щоб отримати їх, тим сильніше ви повинні знижувати їх. Ця процедура дисконтування перетворює грошові потоки, які відбуваються протягом наступних років в одну поточну вартість, щоб альтернативні інвестиції могли порівнювати на основі цього єдиного значення. Це перетворення потоків з часом в одну цифру через дисконтування, процедура враховує альтернативну вартість наявності грошей, пов'язаних з інвестицією.

Наприклад, припустимо, що менеджер може отримувати 8% річних після повернення коштів, вкладених у бізнес.

Виходячи з цього прибутку, якщо менеджер інвестує сьогодні \$681, то інвестиції через п'ять років коштуватиме 1000 доларів. Щоб скорегувати гроші на їх майбутню вартість, ви використовуєте компанування, щоб отримати майбутнє значення. Щороку ви додаєте суму яку ви заробляєте, до своїх грошей вже на основі норми прибутку. Ви робите оберт, щоб обчислити поточну вартість грошей отриманих в майбутньому.

Щоб обчислити теперішню вартість або дисконтувати майбутні прибутки сьогодення – припустимо, наприклад, що менеджер заробляє 8% від свого капіталу отримавши 1000 доларів наприкінці кожного року протягом наступних п'яти років. Коефіцієнт дисконту за гроші отримані наприкінці першого року, припускаючи ставку 8%, є 0,9259. Ви можете знайти дисконтний коефіцієнт 0,9259 у точці, де зустрічаються перший рік і 8%.

Отже, 1000 доларів США, отримані наприкінці першого року, мають поточну вартість лише \$925,90 ( $\$1000 \times 0,9259$ ). Подібним чином ви

може обчислити теперішню вартість 1000 доларів, отриманих з кінця другого по п'ятий роки з використанням дисконтних коефіцієнтів для 8% і відповідні роки.

Потім ви можете визначити поточну вартість цього потоку грошей, як суму річних теперішніх вартостей. Отже поточна вартість річного потоку 1000 доларів США для кожного з п'яти років (за умови дисконтної ставки 8%) становитиме лише 3992,60 доларів США. Як менеджер, ви були б однаково добре забезпечені, якби отримували поточний платіж у розмірі 3992,60 доларів США або річний платіж у розмірі 1000 доларів на рік протягом п'яти років, припускаючи ставку дисконту 8%.

По суті, дисконтування змінює процес компаундування і перетворює майбутню суму грошей на поточну суму шляхом зниження або штрафу за те, що у вас його немає зараз, але потрібно чекати, щоб отримати його, і, отже, відмовитися від будь-якого заробітку, який ви могли б отримати, якби мали його сьогодні.

### **Чиста теперішня вартість**

Використовуючи ці концепції часової вартості грошей, можна визначити чисту поточну вартість (NPV) для конкретної інвестиції – як суму дисконтованих річних грошових потоків за будь-яку затримку в їх отриманні за мінусом інвестиційних витрат.

У математичній нотації цей набір обчислень може бути підсумовано як:

$$N = \sum_{n=1}^K \frac{I_n}{(1+d)^n} - O$$

де  $N$  означає чисту поточну вартість;  $n$  позначає період часу, де  $K$  означає останній період, коли очікується приплив;  $\sum$  позначає суму всіх  $n$  періодів;  $I_n$  позначає чисті грошові кошти приплив в період  $n$ ;  $d$  норма дисконту; і  $O$  готівка витрати, необхідні для придбання капітального активу.

Існує шість кроків для виконання цього аналізу чистої поточної вартості :

Крок 1. Виберіть відповідну ставку дисконту для відображення часової вартості грошей.

Крок 2. Розрахувати поточну вартість грошових витрат необхідно для придбання активу.

Крок 3. Розрахувати вигоди або річний чистий грошовий потік для кожного року від інвестиції протягом терміну її корисного використання.

Крок 4. Розрахувати поточну вартість річних чистих грошових потоків.

Крок 5. Обчисліть чисту приведену вартість.

Крок 6. Прийняти або відхилити інвестицію.

### **Фінансова доцільність**

Після того, як ви проаналізували прибутковість різних інвестицій і вибрали альтернативу, вам необхідно оцінити її фінансову доцільність. Визначає аналіз фінансової доцільності – чи принесе інвестиція достатній дохід для сплати основної суми та відсотків позикових коштів, використаних для придбання активу. Якщо ви будете здійснювати покупку за рахунок акціонерного капіталу, а не в кредит, тоді аналіз фінансової здійсненності непотрібний.

### **Техніко-економічний розрахунок**

Першим кроком у аналізі фінансової здійсненності є визначення річних чистих грошових потоків для вашого проекту.

Далі необхідно визначитися з річною виплатою основної суми та відсотків за кредитом, графік погашення. Оскільки річні чисті грошові потоки є післяподаткованими, а графік платежів до оподаткування, ви повинні відкоригувати цей графік платежів на основі після оподаткування шляхом розрахунку податкової економії від вирахування відсотків та вираховуючи цю економію з графіка виплат.

Потім, ви порівнюєте річний чистий грошовий потік із річним після сплати податків виплати основної суми та відсотків, щоб визначити, чи є надлишок готівки або виникне дефіцит.

Якщо виникне надлишок готівки, інвестиційний проект буде генерувати достатній грошовий потік для здійснення платежів за кредитом, а також проект є фінансово здійсненним, а отже економічно вигідним. Якщо виникає дефіцит готівки а проект не фінансовий, можливо – це не принесе достатнього грошового доходу для виплати кредиту. Дефіцит готівки не означає, що інвестиція є збитковою або не повинна бути зроблена; він просто означає, що у вас, швидше за все, виникнуть проблеми з обслуговуванням кредиту.

Ви можете зменшити або ліквідувати дефіцит готівки в ряді шляхів. Продовження терміну кредиту (тобто більше років для погашення основного боргу) призведе до зниження щорічних вимог по обслуговування боргу, таким чином зменшуючи дефіцит. Збільшення кількості – перший внесок зменшить розмір кредиту і річної виплати основної суми та відсотків. Можливо, ви можете збільшити чистий грошовий потік від проекту шляхом контролю витрат більш ретельно або збільшення використання. Якщо ви не можете зменшити або ліквідувати дефіцит, тоді ви повинні субсидувати готівкою з іншого джерела, щоб здійснити придбання капіталу стало фінансово можливим. Виконавши фінансову доцільність аналізу можна оцінити розмір необхідної субсидії.

**Висновок.** Метод чистої поточної вартості (NPV) для оцінки інвестиції дозволяє враховувати часову вартість грошей. По суті, це допомагає вам знайти поточну вартість у «сьогоднішньому доларі» майбутнього чистого грошового потоку проекту. Тоді ви можете порівняти цю суму з необхідною сумою грошей та реалізувати проект. Якщо поточна вартість більша за собівартість, проект забезпечує окупність інвестицій понад капітальних витрат. Якщо ви розглядаєте більше одного проекту, ви можете обчислити NPV обох і вибрати той, який має найбільший NPV. Шість кроків у цій статті є настановами, як це зробити для розрахунку NPV.



Розрахунок чистої поточної вартості проекту підкаже вам чи отримаєте ви прибуток від проекту в цілому. Але декілька років ви можете не мати позитивних грошових потоків. NPV робить не кажучи вам, скільки грошей може знадобитися задіяти, щоб компенсувати збитки в конкретному році. Оцінивши готівку чи її потреби в кожному році, ви самі повинні розрахувати фінансову доцільність проекту.

### Список використаних джерел

1. Бабець Є.К. Теорія капітального інвестування : навч. посіб. / Є.К. Бабець, О.П. Гузенко. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2003. – 210 с.
2. Вашків П.Г. та ін. Статистика підприємництва : навч. посіб. – К.: Слобожанщина, 1999. – 600 с.
3. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / за ред. М. А. Вахрушін. – М.: Вузовський Підручник, 2008. – 463 с.
4. Любушин Л.П. Економічний аналіз : Навч. допомога. – 2-ге вид. перер. та дод. – М.: ЮНІТІ-ДАНА, 2007. – 433 с.
5. Музиченко А.О. Методи оптимізації структури фінансових ресурсів / А.О. Музиченко // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. – № 6. – С. 12–15.
6. Патика Н.І. Іноземні інвестиції в сільському господарстві України: сучасний стан та вплив на його розвиток / Н.І. Патика // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 5. – С. 26–31.
7. Закон України Про інвестиційну діяльність (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 47, ст. 646).
8. Ушакова Н. Н., Бланк І. О., Гуляєва Н. М., Кукурудза Л. О. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. / Ушакова Н.Н. Бланк І. О., Гуляєва Н. М., Кукурудза Л. О. – Київ: КДТУ, 1996 р.
9. Гуляєва Н.М., Вавдійчик І.М. Інвестиційний менеджмент: методика розв'язання практичних завдань : навч. посіб./ Н.М. Гуляєва, І.М. Вавдійчик. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 220 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
ГУЛЯЄВОЇ Н. В.

## РАЦІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ПОТОЧНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**ВЕРЧАК А., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглянуто сутність поняття «управління витратами», наведено існуючі методологічні підходи до управління витратами підприємств торгівлі та визначено раціональний підхід до поточного управління витрат в умовах невизначеності.*

*The article examines the essence of the concept of «cost management», provides existing methodological approaches to cost management of trade enterprises, and defines a rational approach to current cost management in conditions of uncertainty.*

**Постановка проблеми.** Раціональне управління витратами в умовах невизначеності та під час загострення кризових явищ має суттєвий вплив на ефективність господарювання будь-якого суб'єкту ринкових відносин. Головною метою діяльності підприємств було і

залишається досягнення максимального прибутку, який є основою і джерелом для подальшого розвитку. Проте, в період воєнного стану та активних бойових дій на території України, перед вітчизняним бізнесом постає більш глобальне питання: «вижити». На жаль, традиційні методи і прийоми управління витратами, які використовувалися раніше, не забезпечують належну ефективність господарювання.

Вирішення проблем пошуку оптимального рівня витрат у поточному періоду та реагування на зміну внутрішнього та зовнішнього середовищ, який би за інших рівних умов забезпечував достатнє зростання прибутку і підтримку фінансової стійкості суб'єктів торговельної діяльності в поствоєнному середовищі, потребує удосконалення методичних підходів щодо управління витратами в поточному функціонуванні підприємством.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у розвиток методичних підходів до управління витратами підприємства, дослідження їх сутності, визначення шляхів раціонального та оптимального рівня витрат через управління ними зроблено в наукових працях Чорновола А. ОК. Вілсона, К. Ларіонової, С. Ніколаєвої, О. Орлова, Т. Примака, Є. Рясних, Дж. Сігела, С. Сінка, С. Стукова, В. Суржика, Р. Хілтона, Л. Хлапенова, Ю. Цал-Цалка, М. Чумаченка [1–7] та ін. Однак, досліджуючи їхні праці було виявлено, що деякі питання потребують поглибленого вивчення. Зокрема, визначення оптимального методу управління витратами в умовах значної невизначеності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виявлення шляхів раціоналізації управління поточними витратами підприємств торгівлі України.

Виходячи з мети дослідження, були визначені такі завдання дослідження: визначення сутності поняття «управління поточними витратами», порівняння методологічних підходів к оперативному управлінню витратами та виокремлення раціональних шляхів поточного контролю витратами на підприємстві торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За економічною сутністю поточні витрати торговельного підприємства являють собою сукупність затрат живої та уречевленої праці на здійснення поточної торговельно-виробничої діяльності підприємства; а за натурально-речовим складом – спожиту частину матеріальних, трудових та фінансових ресурсів [2].

Управління витратами підприємства здійснюється з метою підвищити ефективність його роботи шляхом використання заходів, які спрямовані на економічно обгрунтоване використання ресурсів й отримання максимально можливого ефекту від їх понесення. Тобто, заходи зі зниження витрат доцільно застосовувати лише в тому випадку, коли це не матиме негативного впливу на якість продукції чи надання послуг.

Формуючи систему управління витратами важливим є визначення обгрунтованої основної цілі процесу. Вона може варіюватися на різних етапах життєвого циклу підприємства, а також може мати різну мету в залежності від строковості управлінського процесу. Так як кожне комерційне підприємство створене з метою отримання прибутку, то одним з головніших показників, на який спрямовано управлінські дії є досягнення визначного рівня рентабельності, як у поточній діяльності так і на перспективу.

Критична ситуація війни диктує свої цілі вітчизняним підприємствам і загалом кінцевою метою діяльності, хоч і залишається прибуток у перспективі, проте у поточному періоді всі процеси господарювання повинні бути націлені на так зване «виживання», тобто продовження діяльності.

Виходячи з вищенаведеного зрозуміло, що традиційні системи та підходи до управління витратами підприємства не можуть повністю задовольнити потреби підприємства у необхідній поточній інформації, щодо стану процесів господарської діяльності, та відповідно понесених витрат. Також через невизначеність та значну кількість внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на господарюючі суб'єкти сьогодні (рис.1) стає майже неможливим стратегічне планування діяльності шляхом ретроспективи, тобто перенесення минулих тенденцій динаміки на майбутнє.

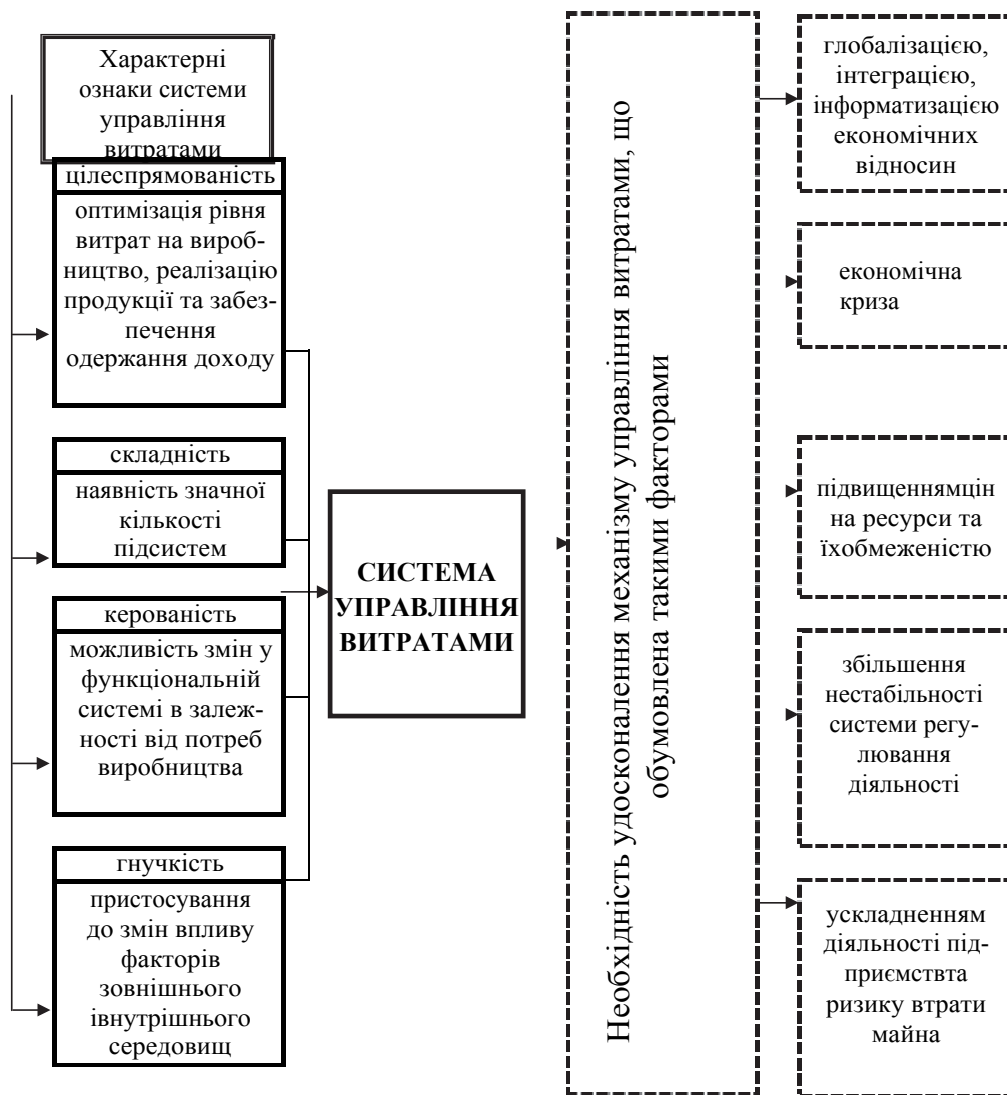


Рис. 1. Характерні ознаки системи управління витратами

\* Джерело: складено авторами на основі [1–5].

Розглядаючи суб'єкт господарювання як цілісну упорядковану сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів (системний підхід), такі науковці як Винниченко Н.В., Мірошниченко О.В., Соляр В.В. [3–4] розглядають облік та управління витратами на підприємстві за центрами відповідальності. Таким чином, облік витрат за центрами відповідальності – це інформаційна база управління, побудована на основі принципу внутрішньо-фірмового підприємництва, індивідуальної або групової відповідальності менеджерів за витрати і доходи за умови можливості впливу на них в рамках наданих повноважень. Облік за центрами відповідальності ефективний при наявності якісного нормативного забезпечення, як сукупності натуральних та вартісних норм і нормативів, трансфертних цін, методичних матеріалів для їх розрахунку, стандартів організації та ведення нормативного господарства в умовах інформаційних систем. Воно повинно відповідати вимогам: комплексності; прогресивності й технічної обґрунтованості норм; обліку при обчисленні норм конкретних умов виробництва суб'єктів відносин; взаємозв'язку й узгодженості норм і нормативів на всіх стадіях виробничого процесу та рівнях управління; забезпечення оптимального співвідношення між динамічністю й стабільністю норм і нормативів; розробка класифікаторів норм і нормативів по підприємству в цілому і по кожному структурному підрозділу та ін.

Проте на нашу думку, така система управління витратами хоча і має позитивні сторони та стимулює і посилює мотивацію менеджерів окремих елементів системи підприємства, що в сукупності дає досягнення більшого результату, проте є досить складною у впровадженні та за наявних умов господарювання не є виправданою, особливо для підприємств торгівлі.

Складовою частиною економічних методів управління витратами торговельного підприємства є економічний аналіз, що обумовлене об'єктивною потребою суб'єкта господарювання за вимогами економічних законів ринку. Зважаючи на необхідність широкого використання економічного аналізу в процесі складання стратегічних та поточних планів фінансово-господарської діяльності підприємств, під час оцінки виконання запланованих показників, підведенні підсумків результатів роботи за визначений період та при виявленні шляхів підвищення ефективності господарювання, серед яких чільне місце займають пошуки резервів скорочення та оптимізації витрат, виділяють три наступні види економічного аналізу: перспективний, поточний (оперативний) та ретроспективний [6].

Метою перспективного аналізу витрат підприємства є обґрунтоване досягнення мінімального рівня витрат, які б у свою чергу забезпечували нормальне функціонування суб'єкта торгівлі, реалізацію оперативних та стратегічних планів розвитку організації, а саме, обсягу товарообороту та прибутку, підвищення якості обслуговування.

Говорячи про «обґрунтовану мінімізацію витрат» мається на увазі досягнення їх оптимального співвідношення, що особливо стосується рівня витрат обігу на підприємстві торгівлі. При цьому варто розуміти, що у період невизначеності та прямих впливів зовнішніх факторів на діяльність підприємства, у поточному становищі більш доцільно казати про раціоналізацію витрат, яка має на увазі не мінімізацію, а обґрунтоване використання наявних ресурсів, задля підтримання господарсько-фінансових процесів.

Передумовою для планування витрат на підприємстві є всебічний аналіз та облік витрат у звітному періоді. Проте в практику вітчизняних підприємств поступово впроваджується новий інструментарій системної організації господарювання – комерційне бюджетування, про нього у своїх працях розповіла Мисака Г.В. [6].

За думкою науковця, на відміну від статичних показників планування, якими описується лише один рівень активності (потужності) підприємства, гнучкі бюджети пропонують дані, що характеризують найвірогідніший діапазон активності суб'єкта господарювання на наступний період. Головна перевага комерційного бюджетування полягає у створенні додаткових можливостей контролю за витратами шляхом складання гнучких бюджетів. В основі гнучкого бюджетування лежить диференціація витрат на постійні та змінні, дозволяючи автоматично налаштовувати бюджет до того рівня активності, який фактично має місце у звітному періоді. Вимірювання відхилень фактично здійснених змінних витрат від їх запланованої величини проводиться у відповідності із встановленими змінами (збільшенням або зменшенням) обсягу товарообороту до того, як буде розраховано відхилення, викликані факторами ціни та структури реалізації.

Таким чином, гнучке бюджетування забезпечує додержання основної передумови ефективного проведення аналізу та контролю витрат обігу в процесі порівняння планових даних з фактичними – їх зіставлення.

Планування і прогнозування витрат обігу з використанням елементів перспективного аналізу здійснюється на основі даних періодичного (ретроспективного) аналізу найчастіше у зворотному порядку: спочатку плануються показники окремих видів витрат, а потім, шляхом їх узагальнення, виводиться очікувана величина витрат обігу на наступний період. В процесі взаємоув'язки планових показників загальна сума витрат обігу може зазнавати певних коригувань. Виявлені під час проведення ретроспективного аналізу фактори, закономірності та тенденції, що вплинули на зміну витрат обігу в базисному періоді, необхідно дослідити на предмет можливого їх впливу в періоді, на який складається план.

При проведенні аналізу витрат Мисака Г.В. пропонує використовувати факторний аналіз зв'язку між елементами. Відсутність між економічними показниками суворой

функціональної залежності спонукає використовувати кореляційно-регресійний метод аналізу, до можливостей якого входить обґрунтування наявності та визначення форми зв'язку між ними[6].

Для наочності отриманих результатів та відображення зв'язку між декількома економічними показниками використовується графічний метод.

Таблиця 1

**Система аналітичних показників, що використовуються для аналізу виконання кошторису (плану) та динаміки витрат обігу в торгівлі**

Найменування показника	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
1. Рівень витрат обігу (у відсотках)	$P_{\text{во}} = \frac{\sum \text{ВО}}{\text{ТО}} * 100\%$	$P_{\text{во}}$ – рівень витрат обігу $\sum \text{ВО}$ – сума витрат обігу $\text{ТО}$ – обсяг товарообороту
2. Абсолютне відхилення по сумі (економія або перевитрати)	$\Delta \text{ВО} = \text{ВО}_1 - \text{ВО}_0$	$\Delta \text{ВО}$ – абсолютне відхилення витрат обігу по сумі $\text{ВО}_{1,0}$ – величина витрат обігу звітного і базисного (планового) періодів
3. Розмір зміни (зниження або підвищення) рівня витрат	$\Delta P_{\text{во}} = P_{\text{во}_1} - P_{\text{во}_0}$	$\Delta P_{\text{во}}$ – розмір зміни рівня витрат обігу $P_{\text{во}_{1,0}}$ – рівень витрат обігу звітного та базисного (планового) періодів
4. Темп зміни суми витрат обігу	$T_{\text{во}} = \frac{\text{ВО}_1}{\text{ВО}_0} * 100\%$	$T_{\text{во}}$ – темп зміни витрат за сумою
5. Темп зміни рівня витрат обігу	$T_{P_{\text{во}}} = \frac{\Delta P_{\text{во}}}{P_{\text{во}_0}} * 100\%$	$T_{P_{\text{во}}}$ – темп зміни витрат за рівнем
6. Сума відносної економії (перевитрат) витрат обігу *	$\Delta \Sigma \text{во}_{(\text{відн.})} = \frac{\text{ТО}_1 * \Delta P_{\text{во}}}{100\%}$	$\text{ТО}_1$ – величина фактичного обсягу товарообороту за звітний період
7. Питома вага окремої статті витрат обігу в їх загальній сумі **	$d_i = \frac{\text{ВО}_i}{\text{ВО}_{\text{ЗАГ}}} * 100\%$	$d_i$ – питома вага окремої статті витрат в їх загальній сумі $\text{ВО}_{\text{І,ЗАГ}}$ – розмір окремої статті та загальна величина витрат обігу
8. Витратомісткість реалізації товарної групи (окремого товару) (Потоварний рівень витрат обігу)	$\text{ВМтов}_i = \frac{\text{ВОтов}_i}{\text{ТОтов}_i} * 100\%$	$\text{ВМтов}_i$ – витратомісткість реалізації товарної групи $\text{ВОтов}_i$ – сума витрат обігу і-тої товарної групи $\text{ТОтов}_i$ – обсяг реалізації товарів і-тої товарної групи
9. Витратовіддача	$\text{ВВ} = \frac{\text{ТО}}{\text{ВО}}$	$\text{ВВ}$ – витратовіддача
10. Частка постійних витрат у сукупних витратах обігу	$\text{ЧПВ} = \frac{\text{ПВО}}{\text{ВО}}$	$\text{ЧПВ}$ – частка постійних витрат у сукупних витратах обігу $\text{ПВО}$ – постійні витрати обігу

% виконання  $\text{ТО}$  – відсоток виконання товарообороту порівняно з планом,  
– сума постійних витрат обігу за планом.

\*\* Аналогічно розраховується питома вага витрат обігу за кварталами або місяцями відповідного періоду.

Джерело: розроблено та систематизовано автором за [1, 4, 6].

Висновки. Відповідно до вище наведеної інформації, бачимо, що управління витратами поточної діяльності зводиться до пошуку шляхів їх раціоналізації за визначеним нормативом частки обігових витрат в торгівлі до сукупної сукупності товарообороту.

Запропонований метод управління витрат за допомогою так званих «гнучких бюджетів» дає змогу більш чітко розуміти поточну ситуацію на підприємстві торгівлі. Адже, за їх допомогою управлінський персонал бачить відразу, які коливання відбулися, на які статті витрат потрібно звернути увагу та як вони впливають на кінцевий результат поточної діяльності, а отже виявити «вузькі місця» та розробити заходи, щодо їх усунення.

### Список використаних джерел

1. Чорновол А. О. Проц В. Шляхи реалізації ефективної політики управління витратами // Збірник студентських наукових праць Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Випуск XXVII. Чернівці, 2020., с. 114–119.
2. Максименко, Д. В. Аналіз витрат підприємства на виробництво продукції / Д. В. Максименко, Т. М. Перевузіт // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – Карпатська вежа, 2017. – № Випуск 23 (18). – С. 204–209.
3. Мірошніченко, О., Винниченко, Н., & Андреева, Н. Розвиток обліку за центрами відповідальності в системі управління підприємством // Економіка та суспільство, № Випуск 27, 2021 рік. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-17>
4. Соляр В. В. Управління витратами за центрами відповідальності і його вплив на ефективність діяльності підприємства / В. В. Соляр, Е. С. Андреасян // Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 31 жовтн. 2020 р. / Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна ; [редкол.: В. В. Александров та ін.]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. – С. 442–445.
5. Антипіна, О., Неділько А., & Скорін Ю. Порівняльний аналіз сучасних методів прогнозування економічних показників торговельного підприємства // Системи обробки інформації, 2020 рік (1(160)), 26-31. URL: <https://doi.org/10.30748/soi.2020.160.03>
6. Мисака Г. В. Аналітичний інструментарій управління витратами обігу підприємств торгівлі в умовах невизначеності // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2021 рік (1), 103–111. URL: <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-14>
7. Лугівська О. П., Лугівська Л. А. Особливості управління витратами обігу торговельного підприємства в умовах трансформаційних процесів. Науковий вісник PUET: Economic Sciences. 2021. № 4 (66). С. 54–59. URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1738> (дата звернення: 21.07.2021)

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БЛАКИТИ Г. В.

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**ГУТНИК П., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглянуто, проаналізовано, узагальнено та систематизовано основні методичні підходи до оцінювання системи ефективності діяльності підприємства. Визначено основні показники комплексного оцінювання ефективності підприємства.*

*In the article, it was reviewed, analyzed, and systematized and systematized the main methodological approaches to evaluating the system of efficiency of business activities. The main indications of a comprehensive assessment of the effectiveness of the business have been identified.*

Постановка наукової проблеми. Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасних кризових умовах господарювання вітчизняних підприємств ускладнюється російською анексією Криму, антитерористичною операцією на сході України, наслідками глобальної пандемії COVID-19, широкомасштабною війною рф, невизначеністю, частою зміною умов діяльності, динамічних процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі, тому існує потреба щодо систематизації та використання нових методів системи оцінювання ефективності діяльності підприємства, а також підвищення ефективності виробництва, конкурентоздатності продукції та послуг. Для прийняття того чи іншого рішення необхідно проаналізувати забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, доцільність та ефективність їх розміщення та використання, платоспроможність підприємства та його фінансове взаємовідношення з партнерами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вітчизняними та іноземними економістами-теоретиками та економістами-практиками було напрацьовано велику кількість методів та підходів до системи оцінювання ефективності діяльності підприємства. Серед них слід виділити таких вчених як, І. Бланк, П. Друкер, М. Майєр, В. Петі, В. А. Андрейчук, А. В. Дейнеко, А. І. Ільїна, В. В. Ковальова, Г. О. Швиданенко, Л. С. Захаркіна, Р. А. Кушваха, Р. В. Андрійчук, Р. Беннет, П. Ю. Буряк, О. Г. Гупало, О. О. Воронін, Ф. В. Зинов'єв, Н. В. Савенко, С. Н. Немирович. Незважаючи на величезну кількість опублікованих робіт з проблем ефективності, досі дискусією залишається навіть область ефективності. Подальших наукових досліджень потребують методичні підходи щодо вибору складових і критеріїв системи показників оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств, виявлення резервів і можливостей їх функціонування, визначення напрямів підвищення економічної ефективності та розвитку, використання економіко-математичних методів при прогнозуванні їх подальшого розвитку.

Метою статті є узагальнення та систематизація існуючих методичних підходів до оцінювання системи ефективності діяльності підприємства; вивчення та доповнення переліку показників оцінки ефективності господарської діяльності підприємства з урахуванням вимог сьогодення.

Треба зазначити, що немає єдиного загальноприйнятого показника для визначення ефективності діяльності підприємства.

Всі показники можна розподілити на дві основні групи: на абсолютні (розміри явищ і процесів) та відносні (співвідношення між двома абсолютними величинами), на специфічні (окремі) та загальні, на одиничні та комплексні, а також на внутрішні (управлінські) та зовнішні(фінансові).

Враховуючи багатогранність, різноманітність, дискусійність методичних підходів до оцінювання системи ефективності діяльності підприємства сьогодні існує необхідність систематизації основних підходів (табл. 1).

*Таблиця 1*

### Основні методичні підходи

Підхід	Характеристика підходу
Традиційний підхід	Заснований на моделі Дюпон, яка характеризує рентабельність капіталу та передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників
Ринковий підхід	використовують для того, щоб здійснити порівняння дане підприємство з аналогічним
Дохідний підхід	ґрунтується на доходах, які є створені на перспективній вартості майна і показує в основному позицію покупця
Витратний підхід	ґрунтується, на тому, що ефективність діяльності підприємства відображають його витрати.
Економічний підхід	розглядається у формі співвідношення отриманого результату і витрачених ресурсів.

Підхід	Характеристика підходу
Цільовий підхід	Здатність досягати поставлених цілей шляхом реалізації раціональних дій. визначення ступеня реалізації визначених цілей (результативність); визначення ефективності використання всіх наявних засобів (продуктивність)
Системний підхід	Оцінює зовнішню продуктивність підприємства і здійснює пошук необхідних засобів, оцінених у абсолютних чи відносних категоріях, визначає ефективність використання всіх наявних засобів
Затратний підхід	Співвідношення результатів до обсягу витрат
Оціночний підхід	Співвідношення отриманого результату на одиницю використаних ресурсів
Фінансовий підхід	Результативність діяльності підприємства, що проявляється в максимальних результатах за мінімальних витрат
Комплексний підхід	Поєднання декількох, або усіх підходів
Ресурсний підхід	на основі якого визначається співвідношення ефекту і ресурсів, які витрачені в процесі виробництва
Результативний підхід	Полягає у дослідженні фінансових результатів від провадження виробничо-господарської діяльності та віддачі використовуваних при цьому ресурсів
Факторний підхід	Передбачає дослідження системи факторів, що кількісно чи якісно чинять вплив на підприємства.
Інтегральний підхід	Передбачає розрахунок інтегрального показника, оснований на аналізі сукупності часткових показників фінансової діяльності підприємства. Передбачає застосування таких методологічних прийомів, як методи комплексного аналізу (метод системного аналізу, метод аналізу ієрархій, метод дезагрегації)
Механічний підхід	поєднання невідповідності економічних показників;

Складено автором на основі джерел [1–11].

Жоден з охарактеризованих підходів не є універсальним, тому має як переваги, так і недоліки. Наприклад, ринковий підхід відображає нинішню реальну практику, його використовують для оцінки вартості акцій акціонерних підприємств, але він базується на минулому, та потребує цілий ряд виправлень, поправок. Дохідний підхід використовують, коли можна визначити майбутні грошові доходи підприємства, але це досить трудомісткий прогноз, носить не повністю достовірний характер. Витратний метод переважно застосовують для тих підприємств, які працюють стабільно на ринку, які мають значні активи, але цей підхід часто не бере до уваги вартість нематеріальних активів та гудвілу, не розглядає рівні прибутку.

Багатофакторний підхід через свою складність відійшов з сучасної практики.

Найбільш поширеним підходом є якісна оцінка, зроблена на підставі показників економічного та фінансового аналізу. Одним із недоліків такого підходу є складність інтерпретації, викликана значним числом розглянутих показників економічного аналізу.

Найбільшу проблему представляє порівняння економічної ефективності підприємства з іншими показниками через велику кількість показників, які можуть показати різну один по відношенню до одного динаміку.

Дані підходи ґрунтуються на наступних методах: модель Дюпона, ROI (рентабельність інвестицій), EPS (чистий прибуток на одну акцію), ROE (дохідність акціонерного капіталу), ROA (дохідність чистих активів), CF (грошовий потік), EVA (економічна додана вартість), EBITFA (операційний прибуток), MVA (ринкова додана вартість), BSC (збалансована система показників), CVA (грошова додана вартість), TSR (показник сукупної акціонерної дохідності), CFROI (грошовий потік віддачі на інвестований капітал) [3, с. 189].

В ході вивчення літератури в галузі економічного аналізу, всі методології були розділені на три групи, представники яких визначають методи оцінки економічної



ефективності за допомогою: показників; комплексної оцінки ефективності (з розрахунком і без розрахунку єдиного інтегрального показника); тільки оцінки економічної ефективності виробництва.

Науковці Гречко А. В., Гречухін А. С., Ковальчук І. В. виділяють два підходи для оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства – традиційний та багатофакторний підходи [4].

Якщо звертатися до досвіду іноземних держав, а саме США, Німеччини, Франції, Великобританії, то ці країни використовують сучасні методи оцінки ефективності діяльності підприємств. Використання таких підходів дає результативність, оптимізацію діяльності, підняття на значно вищі рівні. Також перераховані країни постійно оновлюють систему методів оцінювання ефективності діяльності підприємства, використовуючи новіші, ефективні, складніші методи. Але використання нових методів у практиці українських підприємств має перешкоди, такі як проблематичність збору інформації, недостатній рівень кваліфікації працівників, які здійснюють розрахунок даних показників; нечітка методика щодо здійснення розрахунків сучасних показників.

До найбільш популярних у практиці господарювання систем вимірювання належать «Бортове табло» (Tableau de Bord), «Піраміда результативності» (Performance Pyramid), система ProMES (Productivity Measurement and Enhancement System), «Збалансована система показників» (Balanced Scorecard), Квантовий вимір досягнень (Quantum Performance Measurement) тощо. Зміст базових моделей вимірювання ефективності подано у табл. 2.

Для більш простого та ґрунтовного аналізу ефективності діяльності підприємства використовують систему збалансованих показників – ЗСП (BSC), KPI, що включає в себе різного роду фінансові та нефінансові показники, які використовують комплексний підхід. У 1992 році ЗСП запропонували вчені Гарвардського університету Д. Нортон та Р. Каплан. В Україні ж дана система почала застосовуватися лише на початку XXI століття [7]. Збалансована система показників (ЗСП) є однією з найпопулярніших в нашій країні. Рентабельність в даному випадку відходить на другий план. Система показників, що використовує даний метод об'єднує в собі більшість існуючих показників в певні групи, що і надає змогу більш детально проаналізувати економічну ефективність діяльності підприємства. Проте через складність у застосуванні та обмеженість, дана система поступається традиційним методам оцінки ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2

### Специфіка основних моделей стратегічного оцінювання ефективності діяльності підприємства

Модель	Особливості моделі
Збалансована система показників (Balanced Scorecard) Р. Каплана та Д. Нортона, 1992	Вираження стратегії підприємства у наборі взаємопов'язаних монетарних і немонетарних показників; Показники характеризують 4 перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання і розвиток; BSc оцінює ефективність діяльності організації як у минулому, так і у майбутньому, використовуючи лагові та випереджальні показники
Піраміда ефективності (Performance Pyramid) Р. Лінч, К. Кросс, К. МакНейр, 1990 р.	Набір фінансових і нефінансових показників 9 блоків: ринок, фінанси, задоволення клієнтів, інновації та навчання, продуктивність, якість, час поставки, виробничий цикл, втрати(брак); Піраміда показників пронизує всю оргструктуру, визначаючи кожному рівню ієрархії свій блок відповідальності; Піраміда пов'язує стратегію підприємства з операційними показниками ефективності персоналу на нижніх рівнях ієрархії
Модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) К. Адамс, П. Робертс, 1993 р.	4 найважливіші аспекти оцінювання: обслуговування клієнтів і ринків, удосконалення внутрішніх процесів, управління змінами і стратегіями; власність і свобода дій; Метою системи є не лише реалізація стратегії, а й формування культури постійних змін

Складено автором на основі [5, 6].

Система оцінки ефективності діяльності має розроблятися індивідуально під конкретне підприємство на основі глибокого аналізу існуючих підходів. Великі підприємства зі складною управлінською структурою потребують більшої кількості показників оцінки, ніж малі підприємства. Використання багатьох показників дозволить одержати більш повну картину ефективності діяльності, ніж одиничний показник, але дані для оцінки буде складніше збирати та комбінувати в агреговану оцінку загальної ефективності діяльності підприємства.

Організація аналізу ефективності діяльності підприємства повинна базуватись на сукупності чітко визначених принципів: універсальність, «системність, комплексність, достовірність, об'єктивність, релевантність, оперативність, науковість, зіставлення, адекватність» [8, с. 119].

До основних вимог до побудови системи оцінювання ефективності діяльності підприємства необхідно віднести:

1. Упорядкування місії, стратегічних, тактичних та оперативних цілей у один напрямок розвитку підприємства.
2. Оптимальний набір кількісних та якісних показників
3. Орієнтація індикаторів оцінювання ефективності на ключові фактори успіху на цільовому ринку та специфіку сфери діяльності.
4. Необхідність орієнтації персоналу підприємства у розроблених планах діяльності та його мотивація до ефективного виконання індивідуальних та групових завдань.
5. Забезпечення організації взаємозв'язку критеріїв та системи конкретних показників ефективності діяльності.

6. Відображення витрат усіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві.

Також, показники оцінки ефективності повинні відповідати таким критеріям:

- 1) мінімальний набір показників
- 2) можливість обчислення по вертикалі та горизонталі управління
- 3) висока адаптивність для прогнозування
- 4) стабільний характер
- 5) створювати можливості для оцінки та мотивації персоналу.

Але, на практиці підприємства перевантажені різноманітними показниками, показники ефективності постійно змінюються.

Таким чином, немає чіткої єдиної системи, за допомогою якої можна оцінити економічну ефективність діяльності підприємства. Тому пропонуємо наступну систему показників для оцінки ефективності діяльності підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

### Система показників оцінювання фінансового потенціалу підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічна сутність показника
Потенціал фінансової результативності		
Прибуток (збиток) на одного працюючого	Відношення чистого прибутку до середньооблікової чисельності	Відображає розмір чистого прибутку, що припадає на одного працюючого
Коефіцієнт трансформації	Відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічного розміру капіталу підприємства	Відображає розмір чистого доходу з кожної гривні капіталу підприємства
Рентабельність продукції	Відношення валового прибутку до чистого доходу від реалізації продукції	Відображає розмір валового прибутку підприємства з кожної гривні реалізації продукції
Рентабельність активів	Відношення чистого прибутку до середньорічної величини капіталу підприємства	Відображає чистий прибуток підприємства з кожної гривні інвестованого капіталу
Валовий прибуток	Звіт про фінансові результати, ряд 2000	Відображає результативність основної операційної діяльності підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічна сутність показника
Чистий прибуток	Звіт про фінансові результати, ряд 2350	Відображає підсумкову ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства
<b>Платоспроможності й ліквідності</b>		
Коефіцієнт покриття	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства	Характеризує здатність підприємства швидко розраховуватись засвоїми поточними зобов'язаннями
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення грошей та еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань підприємства	Характеризує здатність підприємства розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями абсолютно ліквідними активами
Коефіцієнт поточної платоспроможності	Відношення суми середньомісячного доходу, грошових коштів, дебіторської заборгованості, термін оплати якої очікується протягом 12 місяців і короткострокових фінансових вкладень до величини поточних зобов'язань	Характеризує наявність мобільних засобів підприємств для покриття поточних зобов'язань
Чистий рух грошових коштів підприємства	Звіт про рух грошових коштів, ряд 3400	Є критерієм оцінки наявності (відсутності) проблем у сфері ліквідності
<b>Потенціал фінансової стійкості</b>		
Коефіцієнт автономії	Відношення суми власних коштів до підсумку балансу	Характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних активів
Коефіцієнт фінансової стійкості	Відношення суми власних коштів до загальної суми зобов'язань	Відображає суму власних коштів, що припадає на кожну гривню зобов'язань
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Відношення власного оборотного капіталу до власного капіталу	Відображає частку власних оборотних коштів у загальному розмірі власного капіталу, характеризує мобільність власних коштів підприємства
Власний оборотний капітал	Різниця власного капіталу та необоротних активів підприємства	Являє собою мінімальну умову фінансової стійкості підприємства
<b>Потенціал формування власних фінансових ресурсів</b>		
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Відношення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічного розміру власного капіталу	Відображає швидкість обороту власних коштів підприємства
Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньорічного розміру власного капіталу	Відображає віддачу у вигляді чистого прибутку від власних коштів підприємства
Коефіцієнт капіталізації прибутку	Відношення чистого прибутку до зміни нерозподіленого прибутку підприємства	Характеризує розмір чистого прибутку, який реінвестується в діяльність підприємства
Власний капітал	Баланс, ряд 1495	Характеризує розмір власних коштів підприємства
<b>Потенціал формування позикових фінансових ресурсів</b>		
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відношення собівартості від реалізації продукції до середньорічного розміру кредиторської заборгованості	Відображає швидкість обороту найбільш термінової заборгованості підприємства
Рентабельність позикового капіталу	Відношення чистого прибутку до середньорічного розміру позикового капіталу	Відображає віддачу у вигляді чистого прибутку від позикових коштів підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	Економічна сутність показника
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Відношення швидко ліквідних активів до розміру поточних зобов'язань	Характеризує можливість підприємства вчасно розраховуватися за своїми поточними боргами за рахунок швидко ліквідних активів (саме на нього звертають особливу увагу кредитори з усієї групи коефіцієнтів ліквідності при прийнятті рішення щодо надання позикових коштів позичальнику)
Потенціал інвестиційного забезпечення		
Чистий грошовий потік	Сума прибутку від усіх видів діяльності та амортизаційних відрахувань	Характеризує можливість підприємства здійснювати інвестування за рахунок власних внутрішніх джерел фінансування
Коефіцієнт інвестування	Дорівнює відношенню власного капіталу до необоротних активів	Характеризує частку джерел власних коштів суб'єкту господарювання, інвестованих в покриття позаобігових активів
Коефіцієнт Бівера	Відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань	Відображає розширення (скорочення) частки прибутку, який спрямовується на розвиток виробництва

Складено автором на основі [9].

Як бачимо з табл. 2, для включення у пропоновану методику було обрано лише ті показники, які є стимуляторами, тобто для яких позитивною є тенденція до збільшення.

**Висновок.** Отже, показники економічної ефективності визначаються в широкому спектрі робіт в області економічного аналізу, і його складових-фінансового аналізу та аналізу господарської діяльності. Виконано досить багато досліджень і опубліковано велике число наукових робіт. Механізми і методи економічного аналізу доведені до високого рівня досконалості і глибокого ступеня деталізації, однак єдиного погляду на методи оцінки та показники ефективності сучасні дослідники не досягають. Більшістю авторів підтримується точка зору про те, що найбільш загальну відповідь на питання про економічну ефективність підприємства дають показники рентабельності. В ході дослідження були виявлені найбільш поширені показники економічної ефективності діяльності підприємств в число яких входять фондовіддача, продуктивність праці, ресурсовіддача, оборотність оборотних засобів та ін.

### Список використаних джерел

1. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств / Н. Кудренко // Економіка. – 2014. – № 24. – С. 61–67.
2. Косянчук Т. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Т. Косянчук, С. Кучма // Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 113–116.
3. ПОГРЕБНЯК, Анна Юріївна; ЛІННІК, І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. 2017.
4. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Гречко, А. С. Гречухін // Ефективна економіка. 2016. №1. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf)
5. GRYNKO, Tatyana; MYROSHNYK, Rodion. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА. East European Scientific Journal, 2020, 1.11 (63): 16–21.
6. ЧУМАК, О. В. Збалансованість показників економічної діяльності державних підприємств у нефінансовій звітності. Економічний простір, 2019, 146: 137–148.

7. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, (January-February): P. 71–79.

8. Чміль Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібноіторгівлі. Вчені записки Т У імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. № 4. Т. 29 (68). С. 117–121.

9. БОГМА, Олена; КАМІНСЬКИЙ, Сергій; ГУТНИК, Поліна. ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ. SCIENTIA FRUCTUOSA (ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету), 2022, 142.2: 36-47.

10. ЯРОСЛАВСЬКИЙ, А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2018, 20 (3): 174-177..

11. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О.Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БЛАКИТИ Г. В.

## **ЗМІСТОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-МАЙНОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**КУЗЬМІН О., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*Досліджено особливості організації та реалізації управління фінансово-майновим станом підприємства. Узагальнено інформаційну базу та систему показників для оцінки фінансово-майнового стану підприємства. Обґрунтовано важливість управління фінансово-майновим станом підприємства для його стратегічного розвитку.*

*The peculiarities of the organization and implementation of financial and property management of the enterprise are studied. The information base and indicators for assessing the financial and property condition of the enterprise are generalized. The importance of management for strategic development is substantiated.*

Постановка наукової проблеми. Функціонування підприємства вимагає постійного контролю за його фінансово-майновим станом. Для цього на підприємстві формується система управління фінансово-майновим станом, що являє собою один з ключових аспектів загального управління суб'єктом господарювання. Така система відображає коло відносин, що належать до фінансової та господарської діяльності підприємства та сприяє прийняттю обґрунтованих, своєчасних і результативних управлінських рішень.

Фінансово-майновим стан є основною характеристикою підприємства як економічної одиниці. Від ефективності його оцінки та управління напряму залежить результативність та тривалість функціонування підприємства. Тому вивчення обраної для дослідження теми є вкрай актуальним, особливо в часи економічних потрясінь, воєнного стану, коли ефективне використання обмежених фінансових та інших ресурсів виходить на перший план.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та методологічні аспекти організації та реалізації системи управління фінансово-майновим станом підприємства вивчали багато науковців, у т.ч. Бержанір І.А., Бодруг Т.М, Бровко Л.І, Гаватюк Г.С., Денисенко М.П. , Дроздина А.А.,

Зазимко О.В., Захарова Н.Ю., Карачарова К.А., Кириєнко О.М., Левкович О.В., Мелень О.В., Моруга Т.О., Наливайко Л.В., Нікола С.О., Пахомова В.І., Халатур С.М., Яцух О.О. та інші.

Найбільшу увагу вони приділяли дослідженню показників для оцінки фінансово-майнового стану, а також заходів, що повинні бути реалізовані для покращення фінансової стійкості, рентабельності чи платоспроможності підприємства. Загалом тема управління фінансово-майновим станом підприємства, його теоретичних та методологічних аспектів достатньо детально вивчена вітчизняними науковцями.

Метою дослідження є узагальнення особливостей управління фінансово-майновим станом підприємства.

Для досягнення поставленої мети було виконано наступні завдання:

- узагальнено теоретичні аспекти управління фінансово-майновим станом;
- складено систему показників для аналізу фінансово-майнового стану;
- обґрунтовано роль оцінки фінансово-майнового стану підприємства у його стратегічному розвитку тощо.

Об'єктом дослідження є фінансово-майновий стан підприємства.

Предметом виступають ключові характеристики управління фінансово-майновим станом підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Під управлінням розуміється забезпечення продуктивної фінансово-господарської діяльності та ефективного використання наявних ресурсів для досягнення поставлених тактичних та стратегічних цілей організацією [1, с. 7].

У систему управління включаються взаємопов'язані процеси, що реалізуються на кожному етапі розробки і прийняття необхідних управлінських рішень (рис. 1).

Система управління підприємства включає:

- прогнозування та планування, які необхідні для розробки управлінських рішень. Основна мета – забезпечення умов для функціонування та розвитку підприємства шляхом обґрунтування найбільш ефективних способів використання обмежених фінансових, трудових, матеріальних та інших ресурсів;
- організацію, координацію, регулювання та мотивування – для прийняття і реалізації рішень;
- облік та аналіз – для документування, оперативного контролю та оцінки результатів реалізації управлінських та інших економічних рішень тощо.

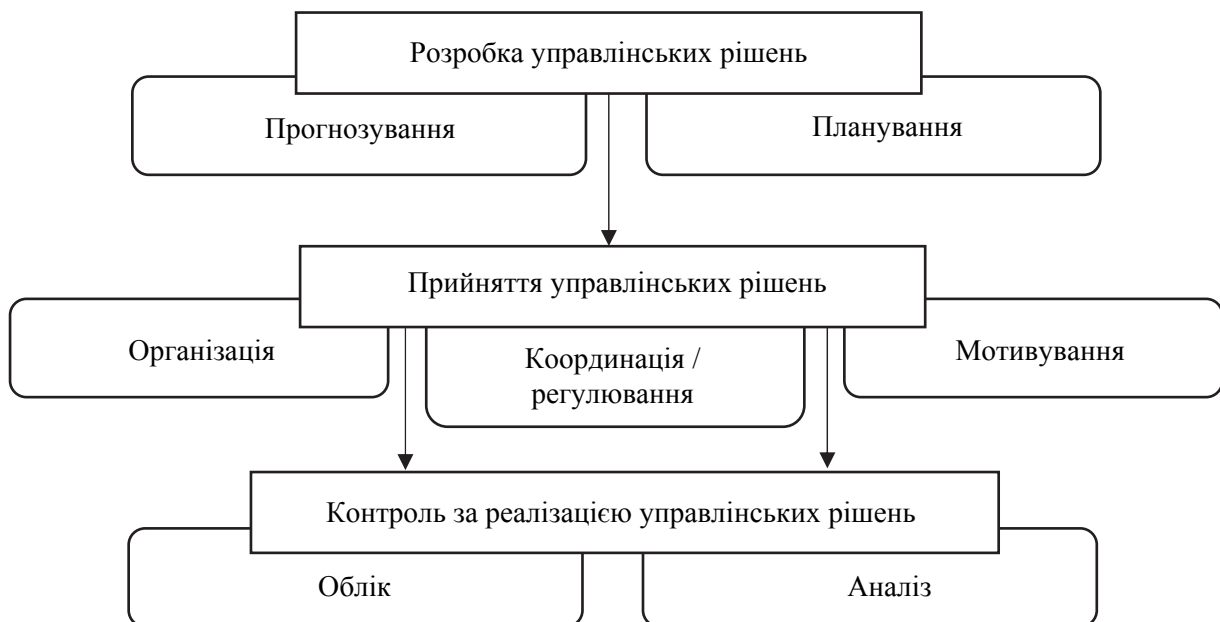


Рис. 1. Структура управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [1].

Однією з ключових складових системи управління є управління фінансово-майновим станом підприємства.

У категорії «фінансово-майновий стан» є дві підкатегорії:

1. Фінансовий стан як спроможність підприємства фінансувати свою діяльність; результат взаємодії всіх елементів фінансових відносин підприємства, що характеризується низкою показників та індикаторів наявності, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства [2, с. 53].

Фінансовий стан може характеризуватись як стійкий, нестійкий або ж кризовий. Стійкий фінансовий стан – це ситуація, коли організація своєчасно проводить платежі, здатна в повній мірі фінансувати свою діяльність, вона фінансово стійка, платоспроможна, рентабельна, у її активів висока ліквідність, а крім того на балансі є необхідна кількість власних ресурсів, що ефективно використовуються [3, с. 14–15].

2. Майновий стан як характеристика використання засобів (активів) та джерел їх утворення (пасивів), їх складу, структури та динаміки [4, с. 176].

Фінансово-майновий стан суб'єкта господарювання напряду залежить від результатів його виробничої, комерційної та іншої фінансово-господарської діяльності, а також від якості і ефективності управління такою діяльністю.

У свою чергу, управління фінансово-майновим станом представляє собою сукупність принципів, інструментів та методів розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням фінансових позицій для сприяння досягненню бажаних фінансових та інших результативних показників функціонування підприємства [5, с. 20].

Метою управління фінансово-майновим станом підприємства є ефективний та безперервний моніторинг діяльності для досягненні оперативних, тактичних та стратегічних цілей підприємства, що заплановані ним на поточний та майбутні періоди [6, с. 129]. Яцух О.О та Захарова Н.Ю. також додають, що метою є в тому числі і розробка та реалізація комплексу заходів для зміцнення та нарощення потенціалу, а також розширення можливостей діяльності підприємства [4, с. 174].

Завданнями досліджуваного виду управління виступають [5, с. 21]:

- оптимізація структури активів та капіталу;
- максимізація прибутку, підвищення рентабельності;
- економія витрат та ефективне використання ресурсів;
- прискорення оборотності оборотних активів;
- збільшення ділової активності на ринку;
- збалансування грошових потоків;
- мінімізація ризиків, у т.ч. фінансових;
- забезпечення ліквідності, платоспроможності та достатньої фінансової стійкості тощо.

Управління фінансово-майновим станом підприємства базується на наступних принципах [5, с. 20–21; 9, с. 18–19]:

– інтегрованість у загальну систему управління організацією. Даний принцип визначається тим, що прийняття і реалізація рішення у будь-якій підсистемі має прямий / опосередкований вплив на фінансові результати та грошові потоки, а отже – загалом на систему управління. Управління фінансово-майновим станом напряду пов'язане з управлінням виробництва, інноваційним менеджментом, управлінням персоналу і т.д. А це напряду визначає необхідність органічного поєднання всіх функціональних управлінь в єдину систему.

– стратегічна спрямованість. Управління фінансово-майнового стану повинно мати на меті досягнення довгострокових цілей, стратегічної мети, місії існування підприємства, а також таке управління повинно сприяти стабільному економічному розвитку в довгій перспективі;

– комплексність. Управлінські рішення щодо фінансово-майнового стану повинні розроблятись та реалізуватись таким чином, щоб вносити вклад у загальну результативність діяльності організації;

– гнучкість. Наразі даний принцип є одним із ключових, так як при економічних потрясіннях та різкому зменшенні ділової активності в результаті, як приклад, пандемії коронавірусу чи військових конфліктах гнучкість системи управління дозволяє швидко адаптуватись та не нести значних ресурсних втрат, що могли б спричинити загалом припинення діяльності підприємства;

– альтернативність / варіативність. Даний принцип передбачає, що при розробці управлінського рішення щодо фінансово-майнового стану підприємства менеджмент повинен враховувати всі можливі альтернативи. Вибір найкращої альтернативи повинен базуватись на відповідності різноманітним критеріям, визначеним менеджментом, як от – витратність, результативність, стратегічна спрямованість даного рішення, легкість його реалізації та інше.

– інші принципи.

Управління фінансово-майновим станом, організоване з урахуванням перелічених принципів, дозволяє сформувати потужний ресурсний потенціал, підвищити позиції в конкурентному середовищі, забезпечити необхідні темпи зростання виробничої діяльності, постійний приріст власного капіталу, а також забезпечити стабільний стратегічний розвиток тощо [2].

Управління фінансово-майновим станом підприємства є процесом. Як і кожен процес, воно має визначену етапність (рис. 2).

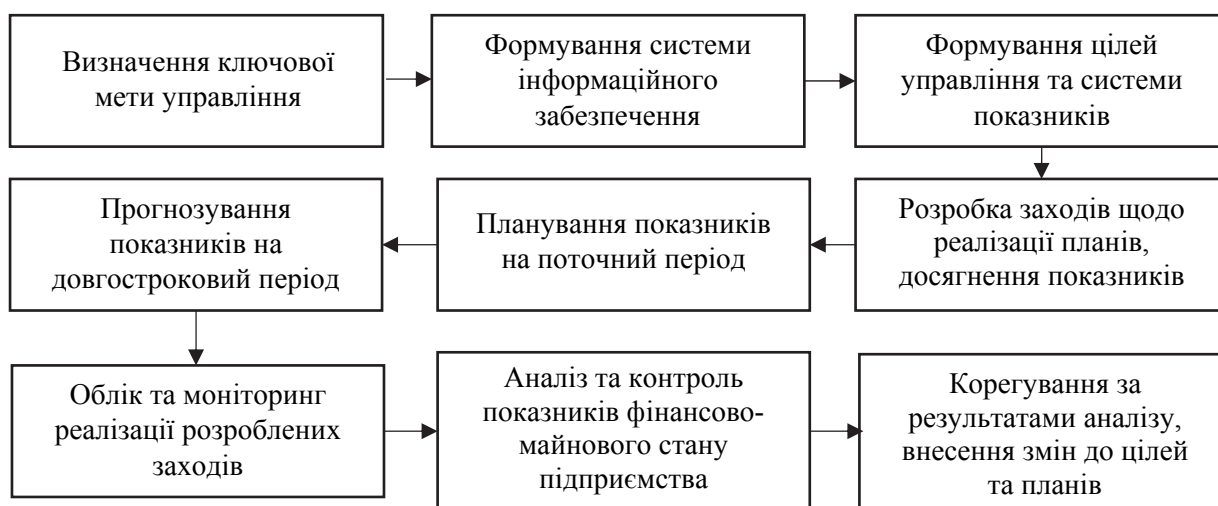


Рис. 2. Етапи управління фінансово-майновим станом підприємства

Джерело: складено автором на основі [5, с. 21].

Процес управління починається з визначення мети такого управління. Загальна мета існування системи управління фінансово-майновим станом підприємства була визначена раніше. Проте кожна організація диференціює її залежно від особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища. Надалі створюється система інформаційного забезпечення управління.

Система інформаційного забезпечення має на меті сприяти своєчасному надходженню актуальних та достовірних інформаційних ресурсів, а також ефективній циркуляції інформації інформаційними потоками між різними структурами підприємства. Інформаційним забезпеченням управління фінансово-майнового стану підприємства вважається:

- фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати та інше);
- облікова інформація (первинні документи, облікові реєстри, інші облікові документи);
- аналітична звітність та інша внутрішня документація;
- акти внутрішніх перевірок, аудиторські звіти, статистична звітність та інше.



Порядок з інформаційною базою формується і система показників. Виділяють такі групи показників, за якими проводиться оцінка фінансово-майнового стану підприємства [2, с. 55]:

1. Показники ліквідності та платоспроможності. Вони використовуються для оцінки спроможності швидкого перетворення оборотних активів у грошові кошти з метою погашення поточних зобов'язань, за якими приходить строк сплати або прострочених. Відповідно до цього показника, наприклад, активи поділяються на високоліквідні (безпосередньо грошові кошти), середньоліквідні (дебіторська заборгованість), низьколіквідні (інші оборотні активи) та неліквідні (необоротні активи, у т.ч. основні засоби). До групи показників ліквідності належать коефіцієнт покриття, коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності [7, с. 57–58].

2. Показники фінансової стійкості. Вони використовуються для оцінки джерел фінансування, динаміки їх зміни та співвідношення між ними. Ці показники базуються на припущенні, що різні джерела фінансування характеризуються різним рівнем надійності, ризику, доступності та собівартості. За результатами аналізу показників фінансової стійкості може бути визначений один з чотирьох станів підприємства: абсолютна фінансова стійкість, нормальна фінансова стійкість, нестійкий фінансовий стан та кризовий стан [8, с. 344].

3. Показники рентабельності. Вони характеризують ефективність використання наявних ресурсів на підприємстві шляхом оцінки розміру чистого прибутку, який генерує одиниця власного капіталу, матеріальних ресурсів чи інших облікових одиниць [4, с. 178]. Зростання рентабельності прямо показує передумови до розвитку підприємства.

4. Показники ділової та ринкової активності. Вони відображають всі зусилля підприємства в частині просування його на ринках продукції, капіталу та праці. Основними показниками ділової активності підприємства є коефіцієнти оборотності. Вони відображають, скільки чистої виручки генерує одиниця використовуваних ресурсів або капіталу. Позитивним є менший строк обертання, адже чим швидше обертаються, наприклад, запаси, тим швидше вивільняються кошти для подальшого використання підприємством [4, с. 178].

5. Показники аналізу майнового стану, що використовуються для аналізу активів та пасивів балансу. Сюди належать – структура та динаміка статей балансу, динаміка структури, у т.ч. абсолютні величини за статтями балансу на початок і кінець періоду, їх питома вага у валюті балансу, абсолютні прирости та темпи зростання тощо [1, с. 37].

Отже, вище наведена загальна система показників, що можуть бути використані підприємством з метою отримання аналітичної інформації щодо поточного та минулих фінансово-майнових станів організації. У свою чергу, отримана інформація використовується для [2, с. 53; 10, с. 234, 4, с. 174]:

- пошуку резервів покращення фінансово-майнового стану;
- вдосконалення структури активів та пасивів;
- оцінювання раціональності та цільового використання ресурсів;
- вжиття заходів для підвищення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості;
- вжиття заходів для реорганізації або усунення низькорентабельних структурних підрозділів підприємства;
- забезпечення оптимального розвитку та виконання тактичних і стратегічних цілей;
- виявлення причин та тенденцій змін в ефективності діяльності підприємства, усунення причин негативних змін та інше.

Раціональне управління фінансово-майновим станом та своєчасна реалізація перерахованих заходів забезпечує ефективне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Якщо ж управління не здійснюється належним чином, підприємство може зіткнутись з бар'єрами розвитку та функціонування, що в близькому майбутньому призведе як до скорочення прибутковості, так і до повного припинення діяльності на ринку.

Висновки. Ефективне управління фінансово-майновим станом підприємства є ключовою передумовою результативної фінансово-господарської діяльності. Воно становить

інтерес як для внутрішніх суб'єктів (працівників, менеджменту), так і для інвесторів, кредиторів, постачальників, інших контрагентів та державних органів.

Управління фінансово-майновим станом підприємства представляє собою сукупність заходів з розробки та прийняття управлінських рішень, заснованих на отриманій аналітичній та обліковій інформації в результаті реалізації процесів моніторингу, контролю, обліку та аналізу. А отже, важливою частиною системи управління є система показників, якою користуються на підприємстві, та інформаційна база, що підпадає під перевірку такими показниками. Саме вона дозволяє приймати обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення, що впливають на стратегічний розвиток суб'єкта господарювання.

Продовження дослідження особливостей управління фінансово-майновим станом підприємства набуває значної актуальності в умовах сильного негативного впливу пандемії COVID-19 та військових дій на території України на економічні процеси.

### Список використаних джерел

1. Бержанірі І.А. Діагностика майнового стану підприємства / І.А. Бержанірі // Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право. – 2015. – № 1. – С. 35–38.
2. Денисенко М.П. Основні аспекти оцінки фінансового стану підприємств / М.П. Денисенко, О.В. Зазимко // Агросвіт. – 2015. – № 10. – С. 52–58.
3. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз : навч. посіб / Ю.М. Тютюнник, Л.О. Дорогань-Писаренко, С.В. Тютюнник. – Полтава: Видавництво ПП «Астра», 2020. – 434 с.
4. Яцух О.О. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки / О.О. Яцух, Н.Ю. Захарова // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2018. – Том 29 (68). – № 3. – С. 173–180.
5. Бодруг Т.М. Сутність аналізу та управління фінансовим станом підприємств України / Т.М. Бодруг, Л.С. Гаватюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Випуск 22, ч. 1. – С. 20–24.
6. К.А. Карачарова, Л.В. Наливайко // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 23. – № 2. – С. 126–130.
7. Халатур С.М. Методологія оцінки ліквідності та платоспроможності сільськогосподарських підприємств / С.М. Халатур, Л.І. Бровко, Т.О. Моруга // Економіка та держава. – 2017. – № 12. – С. 56–60.
8. Нікола С.О. Фінансова стійкість підприємства та шляхи її забезпечення в Україні / С.О. Нікола, А.А. Дроздина // Dynamics of the development of world science. Abstracts of the 2nd International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. – 2019. – С. 342–346.
9. Дема Д.І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Д.І. Дема, Л.М. Дорохова, О.М. Віленчук [та ін.]. – Житомир: ЖНАЕУ, 2014. – 478 с.
10. Мелень О.В. Фінансова стійкість підприємства як показник його інвестиційної привабливості / О.В. Мелень, О.М. Кириєнко // Економіка і суспільство. Серія: Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Випуск №5. – С. 231–235.
11. Шкільняк М.М. Менеджмент : навч. посіб. / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.
12. Левкович О.В. Управління фінансовим станом підприємств молочної галузі України [Електронний ресурс] / О.В. Левкович, В.І. Пахомова // Ефективна економіка. – 2020. – № 10. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2020/61.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/61.pdf).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
БАРАБАШ Н. С.

# ОЦІНКА МАЙНОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

ЛИМАР В., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»

*У статті розглянуто сутність понять «економічний потенціал підприємства» та «майновий потенціал підприємства», проведено аналіз основних показників майнового потенціалу підприємств торгівлі України у порівнянні з основними видами економічної діяльності. Визначено особливості формування майнового потенціалу підприємств торгівлі України.*

*The article considers the essence of the concepts of «economic potential of the enterprise» and «property potential of the enterprise», analyzes the main indicators of property potential of trade enterprises of Ukraine in comparison with the main types of economic activity. Peculiarities of formation of property potential of trade enterprises of Ukraine are determined.*

У період глобалізації економіки одним з найактуальніших питань, що постає перед суб'єктами господарювання, є оцінка стану господарювання підприємства і можливість ефективного використання його майна задля досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку.

У зв'язку з сьогоденними особливостями торгівлі в Україні, які являють собою постійне збільшення і загострення конкуренції, певними технологічними змінами, економічною ситуацією, воєнним станом і війною в країні необхідним є ефективне використання майнового потенціалу підприємствами задля їхнього розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Дослідження даної проблематики дозволить вирішити ряд питань, а саме розуміння загального стану майнових активів підприємств, їхню зміну у динаміці, які галузі є лідерами за певними показниками, що цьому передує, співвідношення показників різних галузей, а також надасть можливість загального розуміння стану та особливостей формування майнового потенціалу підприємств торгівлі України.

Вагомий внесок у розвиток методичних підходів до оцінки майнового потенціалу підприємства, дослідження його сутності, визначення його складових зроблено в наукових працях Г.О. Партина, С.Я. Фаріона, О.Г. Денисюка, О.К. Добикіної, М.В. Білошкурського [1–6] та ін. Однак, досліджуючи їхні праці було виявлено, що деякі питання потребують поглибленого вивчення. Зокрема, виокремлення особливостей формування майнового потенціалу підприємств торгівлі, що дозволить проаналізувати та дослідити поточний стан майнового потенціалу підприємств торгівлі в Україні.

*Метою статті є визначення особливостей формування майнового потенціалу підприємств торгівлі України.*

Виходячи з мети дослідження, були визначені такі завдання дослідження: визначення поняття «майновий потенціал підприємства», виокремлення основних показників оцінки майнового потенціалу підприємств торгівлі та їхнє порівняння з іншими видами економічної діяльності.

Оскільки поняття «майновий потенціал підприємства» входить до складу поняття «економічний потенціал підприємства», важливим є розгляд їх обох. Існують різні підходи до трактування поняття «економічний потенціал підприємства», найбільш широким і всеохоплюючим є інтегральний, і у його межах дану дефініцію доцільно розглядати як інтегральну характеристику наявних у підприємства економічних ресурсів, сформованих економічних зв'язків, резервів стійкості та самовдосконалення й можливостей їх ефективного використання щодо максимально повного задоволення потреб цільового ринку й отримання запланованого рівню чистого прибутку, яка забезпечує оптимальне співвідношення між

динамічністю, гнучкістю й адаптивністю, інноваційністю, інтеграцією, спрямованістю на досягнення мети, складністю та синергічністю. У вказаному визначенні встановлено залежність ресурсного потенціалу підприємства не лише від оптимального поєднання та використання окремих видів економічних ресурсів, але й від сформованих у підприємстві зв'язків та резервів, а в якості головного індикатора ефективності використання економічного потенціалу відповідно до спрямованості підприємства у ринковій економіці виокремлено чистий прибуток підприємства [7].

Важливою складовою економічного потенціалу підприємства є майновий потенціал і шляхом дослідження наявних визначень поняття «майновий потенціал підприємства» [1–6], виявлено, що його розглядають не тільки як обсяги, структура і стан наявного у підприємства майна, а ще включається можливість покращення його корисного використання, оптимізація самої структури майна, а також шляхом його можливого використання отримувати певні економічні вигоди, такі як збільшення доходу підприємства, доданої вартості, чистого прибутку і, як наслідок, власного капіталу.

Тобто, як було з'ясовано, не лише саме майно впливає на майновий потенціал підприємства, його оцінку, а ще й можливість його використовувати задля отримання позитивних змін у фінансових показниках діяльності підприємства. Загалом не є доцільним розглядати лише зміну у вартості майна, його кількості. Важливим аспектом також є його вплив на структуру балансу. Аналізуючи майновий стан підприємства і його потенціал, необхідно брати до уваги не лише його активи, а й пасиви підприємства, адже між ними існує нерозривна залежність.

Якщо ж розглядати майновий потенціал підприємств торгівлі на рівні галузі, то важливими показниками є наявність та рух матеріальних активів, залишкова вартість та ступінь зносу основних засобів, співвідношення необоротних та оборотних активів, частка запасів в структурі оборотних активів та частка дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів.

Виходячи з даних табл. 1, саме галузь оптової та роздрібною торгівлі має найкращі показники співвідношення залишкової вартості та зносу. Але дані показники все ще є досить великими, адже переважають 60%, що є показником їхньої застарілості.

Таблиця 1

**Залишкова вартість та знос основних засобів та нематеріальних активів за видами економічної діяльності в Україні на кінець 2018–2020 рр.**

Вид економічної діяльності	Залишкова вартість, млрд грн			Знос, млрд грн			Співвідношення		
	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	232,3	289,5	310,5	139,9	177,5	216,3	0,60	0,61	0,70
Промисловість	1183,2	1417	1480,1	2060,8	2040,6	2573	1,74	1,44	1,74
Будівництво	46,9	53,6	59,7	56,3	59,7	64	1,20	1,12	1,07
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів	157,6	212,1	228,6	104	124,2	147,8	0,66	0,59	0,65
Разом	2987	3271,4	3539	5117,2	4723,8	5559,6			

Джерело: складено автором за [8].

Також можна побачити певне коливання даних показників, коли на кінець 2019 р. співвідношення зносу і залишкової вартості зменшилось, що каже про заміну обладнання, але вже на кінець 2020 р. показник співвідношення повернувся до рівня 31.12.2018 р. Ті самі

коливання можна спостерігати і у галузі промисловості, і саме ця галузь є найгіршою у співвідношенні зносу основних засобів до їхньої залишкової вартості. А от показники у галузі сільського, лісового і рибного господарства стабільно збільшуються, що вказує на постійне нарахування амортизації на те ж саме обладнання, хоча й не являються такими критичними як у галузі промисловості.

Як можна побачити з табл. 2, питома вага оборотних активів у галузі оптової та роздрібно торгівлі є більшою за необоротні активи, що вказує на доволі мобільну структуру активів.

Таблиця 2

**Необоротні та оборотні активи підприємств за видами економічної діяльності в Україні на кінець 2018–2020 рр.**

Вид економічної діяльності	Необоротні активи, млрд грн			Оборотні активи, млрд грн			Співвідношення		
	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	329,3	389,2	419	654,2	641	711,1	0,50	0,61	0,59
Промисловість	1516,6	1753,9	1818,1	1914,5	1883,7	2160,7	0,79	0,93	0,84
Будівництво	134	146,2	167,6	328,1	394,9	428,6	0,41	0,37	0,39
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	299,3	347,6	370,4	2013,9	2149,4	2310,4	0,15	0,16	0,16
Разом	4584,3	4844,5	5312,3	6285,1	6640,3	7360,6	0,73	0,73	0,72

Джерело: складено автором за [8, 9].

Співвідношення оборотних активів до необоротних по даній галузі є доволі стабільним показником, який дорівнює 15–16% за період з 2018 по 2020 рр. Також дана галузь економічної діяльності країни є лідером серед інших, що є досить логічним, бо всі запаси і активи для торгівлі знаходяться саме в оборотних активах. Тобто це передбачено самою організацією торгівлі. Якщо ж дивитися на галузь господарства, то співвідношення даної галузі мало різкий стрибок у 2018–2019 роках з 50% до 61%, що свідчить про наявність у підприємств даної галузі досить важкої структури активів через переважання у них оборотної її частини, що характеризує собою постійні витрати і можливість доволі високого коливання суми прибутку до зміни доходу від реалізації їхньої продукції. Явним аутсайдером серед наявних галузей являється галузь промисловості. Її співвідношення необоротних активів до оборотних у 2020 р. дорівнювало аж 84%, що показує, наскільки дана галузь укомплектована різного роду необоротними активами, головними серед яких є саме основні засоби, тобто устаткування для вироблення і постачання різних груп товарів та послуг даної галузі.

Виходячи з даних, які наведені в табл. 3, можна зробити висновок, що частка запасів в структурі оборотних активів в галузі оптової та роздрібно торгівлі стабільно тримається на рівні 26%, що є досить середнім показником відносно інших галузей і означає, що підприємства не мають тенденції до їхнього нарощування, вони не залежуються на складах, і як висновок не псуються й постійно обертаються на підприємстві задля отримання прибутку. Водночас, якщо порівнювати обсяги запасів у галузі торгівлі з іншими можна зробити висновок, що торгівля є галуззю з найбільшими запасами, що обумовлюється галузевою приналежністю. Найбільша частка запасів припадає на сільське, лісове та рибне господарство, але самі їхні обсяги не є великими.

**Оборотні активи, запаси та їхня частка в структурі оборотних активів за видами економічної діяльності в Україні на кінець 2018–2020 рр.**

Вид економічної діяльності	Оборотні активи, млрд грн			Запаси, млрд грн			Частка запасів в оборотних активах, %		
	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	654,2	641	711,1	256	270,7	289,1	39,13	42,24	40,66
Промисловість	1914,5	1883,7	2160,7	480,2	481,8	482,5	25,08	25,58	22,33
Будівництво	328,1	394,9	428,6	93,9	114,3	135,2	28,62	28,95	31,55
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2013,9	2149,4	2310,4	517,3	545,9	611,7	25,69	25,40	26,48
Разом	6285,1	6640,3	7360,6	1548,1	1624,2	1739,2	20,78	17,48	18,37

*Джерело:* складено автором за [9].

Аналіз дебіторської заборгованості та її частки в оборотних активах підприємств торгівлі (табл. 4) показав, що даний показник є найвищим серед представлених, хоча й присутнє її зменшення у 2020 р. на 1,41% порівняно з 2019 р. Загалом по всім галузям спостерігається зменшення частки дебіторської заборгованості, але за її обсягами вона зростає, що є негативним явищем і може свідчити про необачну кредитну політику підприємства щодо його покупців, або про збільшення обсягів продажів, або, в найгіршому випадку, про його неплатоспроможність і подальше банкрутство частини покупців.

Таблиця 4

**Дебіторська заборгованість та її частка в структурі оборотних активів за видами економічної діяльності в Україні на кінець 2018–2020 рр.**

Види економічної діяльності	Оборотні активи, млрд грн			Дебіторська заборгованість, млрд грн			Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах, %		
	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	654,2	641	711,1	325,9	297,7	329,6	49,82	46,45	46,35
Промисловість	1914,5	1883,7	2160,7	645	910,5	841,7	33,69	48,33	38,95
Будівництво	328,1	394,9	428,6	171,7	210,2	211,8	52,33	53,22	49,41
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2013,9	2149,4	2310,4	1281,7	1386,9	1458,1	63,64	64,52	63,11
Разом	6285,1	6640,3	7360,6	3873,2	4072,1	4474,4	61,63	61,32	60,79

*Джерело:* складено автором за [9].

Якщо говорити про сьогоденний майновий стан підприємств, то наразі негативний вплив війни на економіку України та бізнес важко уявити. За підрахунками, кожен тиждень війни коштує національній економіці понад 50 млрд. Ця цифра не включає в себе втрати через руйнування.

Із початку війни в Україні було закрито майже 4 тисячі торгових об'єктів, що становить близько 30% від кількості в країні. Війна практично повністю стерла з українського ринку ювелірні магазини, fashion-ритейл, половину продавців побутової техніки та електроніки. Трохи кращі справи у будівельних супермаркетів і продуктивних мереж.

За перший місяць війни одна з найприбутковіших галузей української економіки – ритейл – втратила третину своїх торгових точок. Ритейл другий рік поспіль перебував у топ-5 найбільш прибуткових галузей економіки України: сумарно за рік ритейлери заробляли понад 430 млрд грн. Але 24 лютого 2022 року, після початку повномасштабних бойових дій, усе кардинально змінилося. Як показало дослідження, за 25 днів бойових дій було закрито з тих чи інших причин 29% торгових об'єктів та магазинів.

У кількісному обчисленні ринок втратив 3973 із 13 674 магазинів, найбільша кількість закритих об'єктів – у ювелірному сегменті (1119), що становить 85% галузі.

Якщо брати у відсотковому співвідношенні, то найбільших втрат зазнала індустрія розваг, якій і так було нелегко пережити карантинні обмеження під час пандемії коронавірусу. Так, із 46 розважальних центрів та кінотеатрів нині закрито 40, або 87%. На другому місці за часткою втрат розташовується fashion-ритейл. Продавці одягу, взуття та модних аксесуарів вимушено закрили 72% магазинів, або 368 точок із 510. Не працює також трохи більш ніж половина ритейлу побутової та цифрової техніки та третина магазинів непродовольчого ритейлу: будівельні матеріали, косметика та товари для дому.

Орендарів, які не постраждали, в Україні сьогодні не існує. І неважливо, якого вони походження – українські чи іноземні. Фактично всі мережі втратили магазини, товар. Єдине – у різних обсягах. Це стосується Маріуполя, Харкова, Чернігова, Херсона та інших міст, де йдуть активні бойові дії [10].

**Висновки.** Отож можна було побачити, що є деякі характерні ознаки майнового потенціалу для галузі торгівлі, як наприклад найбільша частка і обсяги запасів у структурі оборотних активів і найбільша частка дебіторської заборгованості, що не є досить добре, адже ці кошти могли б піти в обіг на підприємстві і бути використаними на важливіші потреби, ту ж саму кредиторську заборгованість. Співвідношення оборотних і необоротних активів показало, що саме у галузі торгівлі спостерігається переважання оборотних активів, з вище зазначених причин. Водночас знос основних засобів та нематеріальних активів є одним з найменших серед представлених, що гарним показником, але він все ще знаходиться вище 60%, що означає доволі великий ступінь зносу торговельного обладнання. Матеріальні активи підприємств торгівлі впродовж 2018–2022 рр. тримаються на рівні 4,1–4,9%. Тобто, майновий потенціал є середнім, по деяких показниках дана галузь вирізняється в хороший бік, але є де ще працювати над її поліпшенням. Звичайно також необхідно враховувати і такий фактор реалій сьогодення як війна, що також завдає величезних збитків по матеріальним активам підприємств.

### Список використаних джерел

1. Білошкурський М.В. Шляхи підвищення ефективності управління майновим потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку*: тези доповідей Всеукр. заочної наук.-практичної конференції. Харків. Українська інженерно-педагогічна академія. 2013. С. 180–183.
2. Денисюк О.Г. Майновий потенціал підприємства: сутність, відтворення, управління: автореф. дис. канд. екон. наук. К. Український науково-дослідний інститут продуктивності АПК. 2010. 21 с.
3. Денисюк О.Г. Система управління майновим потенціалом підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2008. № 1 (43). С. 162–171.
4. Денисюк О.Г. Структура майнового потенціалу господарюючих систем. *Стратегічні питання світової науки – 2009*: матеріали 5-ї Міжнародної науково-практичної конференції. Перемишль. Наука і освіта. 2009. С. 17–20.

5. Добикіна О.К., Рижиков В. С., Касьянюк С.В. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. Центр навч. л-ри. 2007. 208 с.
6. Партин Г.О., Фаріон С.Я. Економічна сутність майнового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 296–301.
7. Богма О.С., Ганечко І.Г, Лимар В.О. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 1. С. 101–111.
8. Необоротні активи підприємств за видами економічної діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу :<http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Оборотної активи підприємств за видами економічної діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу :<http://www.ukrstat.gov.ua>
10. Ритейл під час війни: міграція на захід країни та зруйновані склади [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://vesti.ua/uk/strana-uk/retej1-vo-vremya-vojni-migratsiya-na-zapad-strany-i-razrushennye-sklady>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ВИСОЧИН І. В.

## **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**ПАНЕВНИК С., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглядається проблема визначення ефективних методів управління дебіторською заборгованістю підприємства. Обґрунтовано доцільність використання результативної системи прийняття рішень, за допомогою якої можна оптимізувати обсяги формування дебіторської заборгованості та підвищити загальний рівень прибутковості підприємства.*

*The article considers the problem of determining effective methods of managing receivables of the enterprise. The expediency of using an effective decision-making system, which can be used to optimize the volume of receivables and increase the overall level of profitability of the enterprise.*

Ситуація яка склалась на сьогоднішній день в економіці нашої країни, характеризується не тільки постійними інфляційними процесами, але й нестабільністю та несприятливими для розвитку чинниками, такими як: пандемія Covid-19 та війна. Ці кризові явища призводять до значного погіршення не тільки економіки країни, але й мають неабиякий вплив на розвиток та економічну стабільність підприємств, тому що несуть в собі скорочення персоналу через стан здоров'я або їх евакуація з зони бойових дій, знищення або часткове псування, неможливість належного обслуговування обладнання, не контрольованість зберігання продукції та ін. Результатом такого впливу для підприємств є: значне зниження ділової активності та низька платоспроможність господарюючих суб'єктів, а також можливе повне припинення своєї діяльності. Наявність таких несприятливих факторів ще більше підсилює настання кризового стану. Однак загроза стає у разі більшою у разі неправильного управління дебіторською заборгованістю в такі нестабільні та непередбачувані часи. У такому разі підприємство може не лише позбавитися доходу, але й позбавитись рівноваги в управлінні усім підприємством. Тому проблема пошуку методів ефективного управління дебіторською заборгованістю залишається актуальною та потребує подальшого аналізу та вивчення.



*Метою статті є проведення аналізу методів управління дебіторською заборгованістю підприємства з метою виявлення найбільш ефективної системи прийняття рішень для оптимізації дебіторської заборгованості та підвищення загального рівня прибутковості підприємства.*

Виходячи з мети дослідження, були визначені такі завдання: розкрити економічну сутність дебіторської заборгованості; проаналізувати різноманітні методи управління; виявити ефективні рішення для оптимізації дебіторської заборгованості на підприємстві; визначити найбільш доцільну кредитну політику.

У сучасній економічній літературі розглядають різні підходи до процесу управління дебіторською заборгованістю підприємства. Зарубіжні фахівці мають неоднозначні думки з цього приводу, наприклад, Dr. Alok Singh у своїх роботах стверджує, що для досягнення мети максимізації прибутку компанія повинна регулювати свою дебіторську заборгованість, вивчаючи насамперед чотири певні аспекти управління дебіторською заборгованістю: кредитне розслідування, кредитні ліміти, кредитну політику та політику стягнення заборгованості [1, с. 1442]. У той же час інші фахівці Р. Atrill та Е. McLaney акцентують свою увагу на розробці та застосуванні найбільш ефективної та раціональної кредитної політики щодо реалізації послуг та продукції [2]. На думку вітчизняних авторів, управління дебіторською заборгованістю – це один із найважливіших компонентів короткострокової фінансової політики компанії. Однак, серед дослідників не існує єдиного підходу до процесу розробки методології аналізу дебіторської заборгованості з метою вдосконалення механізму управління та контролю за її станом.

Так, на думку автора О.С.Бондаренка, найрезультативнішим підходом до роботи з дебіторами є запровадження штрафних санкцій за виплату боргу не у встановлені терміни [3, с. 37]. У свою чергу, фахівці Л.В. Гуцаленко Л.В. та І.С. Слободянюк схильні вважати, що основний вплив на рівень заборгованості контрагентів надають різні фактори макроекономічного типу поряд із розробленою та прийнятою в компанії політикою кредитування [4, с. 155]. Проте, згідно з концепцією М. П. Хохлова, в даний період такі форми, як кредит та овердрафт не є оптимальними методами для мінімізації рівня дебіторської заборгованості – у цих форм недостатньо ресурсів, щоб стягувати та регулювати прострочені зобов'язання контрагентів у на відміну факторингу – механізму забезпечення погашення дебіторської заборгованості [5, с. 40]. Крім того, певні групи вчених пропонують й інші варіанти регулювання дебіторської заборгованості, а саме: зіставлення позачергового прибутку, який пов'язаний з якоюсь схемою несподіваного фінансування, з можливими витратами та збитками в процесі перетворення реалізаційної політики та верифікації, а також зі скороченням величини та термінів дебіторської заборгованості.

Проаналізувавши та узагальнивши різні підходи та методи, можна зробити висновок, що управління дебіторською заборгованістю є однією з функцій фінансового управління підприємством, основна мета якої полягає у максимізації його прибутку за допомогою розробленої стратегії ефективного регулювання розрахунків з дебіторами. Під ефективним регулюванням слід розуміти передусім процес оптимізації розміру дебіторської заборгованості у загальній структурі капіталу підприємства, і навіть забезпечення інкасації фактичної заборгованості.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю, на думку деяких авторів, передбачає виконання низки завдань, щодо формування певної системи розрахунків підприємства зі своїми клієнтами, саме, контролінгом рівня заборгованості з дебіторами на регулярній основі, розробкою документації, регулюючої процес стягнення прострочених зобов'язань. Крім того, затвердження певних нормованих сум оборотних активів, віднесених до статті дебіторської заборгованості (встановлення мінімального та максимального рівнів), а також формування асортименту знижок та штрафів для клієнтів тощо. Досліджуючи ефективне управління дебіторською заборгованістю підприємства, необхідно зазначити, що в діапазоні сформованої системи її регулювання повинні входити як заходи з управління вже сформованими зобов'язаннями, а й її руху, починаючи з виникнення та завершення фактичним

надходженням коштів. Тому існує багато різних методів та інструментів, що використовуються з метою управління дебіторською заборгованістю, яку, у свою чергу, доцільно поділити на три групи взаємодії (рис. 1).

У рамках використання першого методу застосовується повний аналіз дебіторської заборгованості, а також за його результатами встановлюється тип кредитної політики підприємства щодо договірної роботи між контрагентами. У процесі повного аналізу дебіторської заборгованості необхідно вирішувати такі завдання: класифікувати заборгованість, виявити її структуру та рівень, а також провести оцінку її ефективності, застосовуючи безліч різних абсолютних та відносних індикаторів. До таких індикаторів (показникам, коефіцієнтам) відносяться: коефіцієнт відволікання оборотних коштів підприємства у складі дебіторської заборгованості, період інкасації дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт прострочення платежів за зобов'язаннями, середній «вік» простроченої дебіторської заборгованості, ефективність інвестування коштів у дебіторську заборгованість.

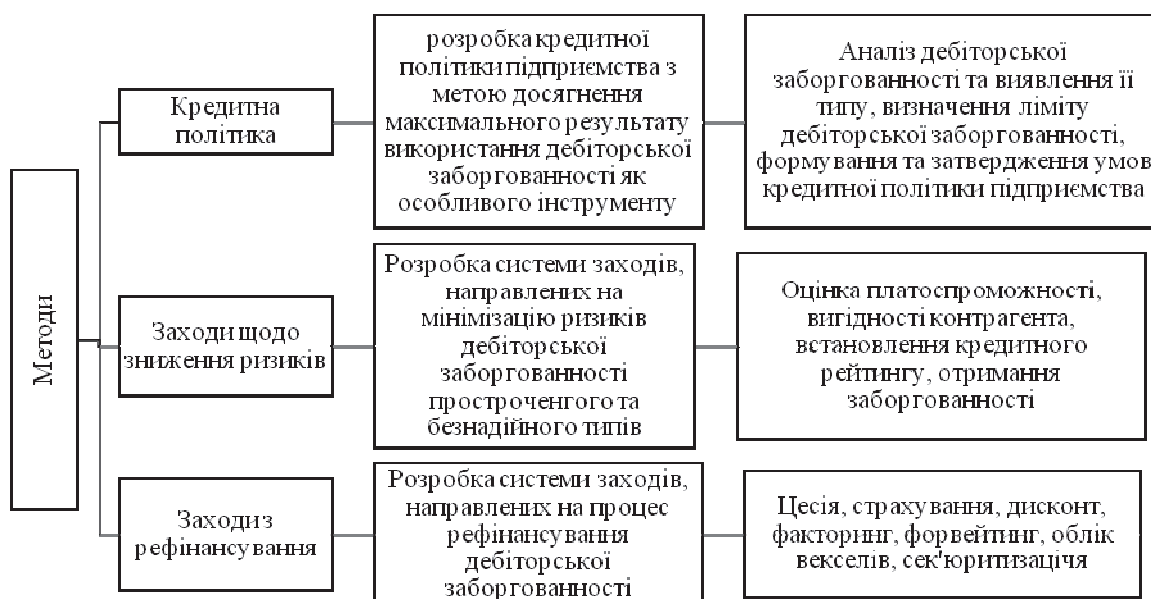


Рис. 1. Групи методів та інструментів регулювання дебіторської заборгованості

Джерело: складено автором.

З отриманих значень вищевикладених абсолютних і відносних показників відбувається формування певних параметрів кредитної політики фірми. Виявлення максимального значення величини оборотного капіталу, саме, його частини, яку компанія може визначити задля забезпечення дебіторської заборгованості є етапом виявлення кредитного ліміту підприємства виходячи з економічних показників. Щоб визначити максимальне значення величини коштів підприємства, для внесення у рахунок дебіторської заборгованості, необхідною умовою є врахування середньомісячного обсягу закупівель кожного конкретного контрагента і надана можливість відстрочки платежу з встановленою періодичністю оплати.

Отже, кредитний ліміт розраховується за такою формулою:

$$КЛ_n = \frac{ЗЗР}{П_n \times ПО_n}, \quad (1)$$

де КЛП – значення кредитного ліміту для конкретного контрагента (покупця); ЗЗР – обсяг закупівель аналізованого контрагента (покупця) у середньому протягом місяця; ПП – періодичність закупівель за досліджуваним контрагентом (покупцем) на місяць; ПОП – наданий контрагенту (покупцю) період відстрочення платежу.

Для найбільш коректного та якісного визначення кредитних лімітів необхідно періодично переглядати показники, що застосовуються у цій формулі та звертати увагу на кон'юнктуру ринку.

Нерідко в корпоративній діяльності спостерігаються ситуації, у яких фінансові можливості компанії не дозволяють вкладати кошти в повному обсязі, і тоді підприємству слід переглянути умови кредитування, а також провести коригування запланованих обсягів реалізації продукції.

Наступним кроком є опрацювання основних аспектів кредитної політики компанії, у якій мають бути чітко прописані встановлені ліміти та умови надання комерційних кредитів покупцям та засоби їх забезпечення. У зв'язку з тим, що існують три види кредитної політики, що застосовуються в корпоративній практиці, а саме помірна, консервативна та агресивна вищезгадані аспекти слід уважно опрацювати та аналізувати.

При виборі того чи іншого виду кредитної політики такі фахівці як Atrill P. та McLaneу E. рекомендують звертати особливу увагу на такі фактори: платоспроможність контрагента; умови кредитування у конкретній галузі діяльності; рівень конкуренції; можливість надання кредиту; стратегія маркетингу [6, с. 538].

Визначаючи найбільш доцільну кредитну політику, слід звертати увагу, що при виборі консервативного виду може виникнути негативний вплив на процес зростання обсягу операційної діяльності підприємства і побудова стійких комерційних взаємовідносин. Водночас агресивний вид може вплинути на надмірне відволікання коштів та їх еквівалентів, а також підвищити рівень витрат на стягнення боргів та мінімізувати рівень рентабельності оборотного капіталу та платоспроможності підприємства.

Для того, щоб визначити оптимальність та ефективність розробленої кредитної політики підприємства будь-якого виду, слід проаналізувати виконання певної умови:

$$\text{ДЗО} \rightarrow \text{ОПДР} \geq \text{ОЗДЗ} + \text{ПСДЗ}, \quad (2)$$

де ДЗО – оптимальний розмір дебіторської заборгованості підприємства за нормального фінансового стану; ОПДР – додатковий операційний прибуток, яку організація отримує від зростання продажів продукції кредит; ОЗДЗ – додаткові операційні витрати підприємства з обслуговування дебіторську заборгованість; ПСДЗ – розмір втрат коштів, інвестованих у дебіторську заборгованість через неплатоспроможності контрагентів [7, с. 166].

Складовими другої групи методів та інструментів регулювання дебіторської заборгованістю є способи роботи з кожним без винятку контрагентом – від аналізу рівня його платоспроможності, вигоди укладання договору та закінчуючи процесом стягнення заборгованості з його зобов'язанням. У складі даного блоку можуть бути використані такі методи та інструменти: оцінка ступеня надійності контрагентів безпосередньо до укладення угоди; створення певної системи оцінки платоспроможної дисципліни у фактичних та потенційних покупців; проведення аналізу, ранжирування контрагентів та подальше формування диференційованого підходу, що базуються на наступних факторах: обсяг закупівель, кредитна історія та умови оплати; формування політики дисконту (від англ. discount policy – політики знижок), а також штрафів у процесі взаємодії з контрагентами; контролінг та дослідження стану розрахунків із фактичними контрагентами; своєчасне визначення дебіторів, що знаходяться на стадії ліквідації або в процесі банкрутства; оцінка структури зобов'язань з метою визначення ймовірності формування безнадійної заборгованості; створення системи для інкасування дебіторської заборгованості поточного виду; виконання претензійної роботи щодо простроченої заборгованості; формування та подальше застосування системи, спрямованої на підвищення рівня мотивації працівників, які займаються управлінням дебіторською заборгованістю.

Найбільш ефективним методом управління дебіторською заборгованістю на підприємстві є превентивні заходи, що застосовуються. Дана обставина є доцільною з метою

проведення своєчасних аналітичних заходів, що стосуються збору та узагальнення інформаційної сукупності даних, що цікавить компанію про контрагента, до моменту укладання з ним договірних відносин на умовах відстрочення платежу.

Доцільно звернути увагу, що вищевикладені заходи також необхідні фактичних дебіторів. В даному випадку компанії доцільно проводити регулярний моніторинг господарських операцій (оцінку обсягу та стабільність їх проведення) та платіжної дисципліни. Також одним із дієвих способів регулювання дебіторської заборгованості є визначення контрагентів, які перебувають у процесі ліквідації чи банкрутства. На підставі інформації та даних, запозичених з різних джерел, компанія формує групи контрагентів за певними категоріями: надійні, ненадійні та сумнівні. Надійними позичальниками прийнято вважати контрагентів, яким кредит може бути надано у максимальному обсязі – на рівні встановленого кредитного ліміту. Прикладом такого типу позичальника є держава (тобто державні структури, корпорації, організації, фонди та інше) [8, с. 131]. До типу ненадійних позичальників зазвичай відносять компанії, яким надання кредиту можливе, але в обмеженому обсязі, що визначається відповідно до рівня допустимого ризику неповернення боргу. У разі сумнівних позичальників продаж продукції кредит їм не здійснюється, через високий ризик неповернення боргу за договірними зобов'язаннями.

Оцінка положення розрахунків з компаніями-позичальниками та додатковий аналіз їхньої платіжної дисципліни передбачає розробку різного виду звітної документації та регулярне її складання. Для найбільш ефективного управління дебіторською заборгованістю доцільно буде доповнити такі звіти реєстром прострочення заборгованості дебіторів. У реєстрі доцільно відображати розподіл поточної заборгованості за термінами, щодо кожного окремого позичальника, та питому вагу (відсоткову частку), яка припадає на кожен із періодів прострочення у загальній структурі дебіторів та їх заборгованості. Використовуючи реєстр, який відбиває збільшення термінів дебіторської заборгованості, у підприємства-кредитора з'являється можливість зробити розрахунок коефіцієнта інкасації, який прогнозує надходження коштів від дебіторів у організацію.

Зниження дебіторської заборгованості та ризик виникнення власне прострочених платежів також можна регулювати шляхом формування системи знижок (у рамках discount policy) та штрафних санкцій. Однак, необхідно розуміти, що застосування системи знижок буде виправдано лише в тих випадках, коли продукція або послуга є високоеластичною і мають високу частку витрат постійного характеру, і система знижок наближає момент надходження коштів в умовах їхнього дефіциту.

Щодо штрафної політики компанії, то ці положення повинні бути прописані в договорі з контрагентом, включаючи порядок нарахування як пені, так і штрафів внаслідок недотримання строків погашення зобов'язань за надану продукцію або послуги. Обсяг знижок, що надаються покупцеві, слід розділяти залежно від термінів оплати продукції або наданих послуг покупцям. У процесі виявлення максимуму знижки для контрагента, за швидкість оплати продукції їм, рекомендується дотримуватись вимоги за умови, що ставка кредитування клієнтів має перевищувати відсоток, під який компанія залучає кредитні ресурси. Такими кредитними ресурсами може бути ставка за банківським кредитом та умови надання відстрочки платежу постачальникам. Проте, необхідно зазначити, що ставка кредитування має бути вищою за ставку за безризиковими вкладеннями, до яких можна віднести депозити та державні облігації короткострокового типу.

Наступним кроком, після визначення ставки кредитування контрагентів (покупців), є розрахунок максимально можливого розміру знижки, далі доцільно зробити розрахунок отриманого ефекту від зниження дебіторської заборгованості, застосувавши систему discount за дострокове погашення зобов'язань.

Корпоративна політика щодо інкасування дебіторської заборгованості поточного типу є також одним із ефективних методів у загальній системі регулювання дебіторської заборгованості. Ця політика передбачає низку способів, які використовуються для своєчасного повернення платежів. Розглядаючи питання про систему інкасації поточної дебіторської

заборгованості важливо відзначити, що у її складі повинні обов'язково бути присутніми певні компоненти. Необхідною умовою під час роботи з простроченими зобов'язаннями є проведення коректної претензійної політики, що включає цілу низку заходів, характерних для даного виду роботи з дебіторською заборгованістю (рис. 2).

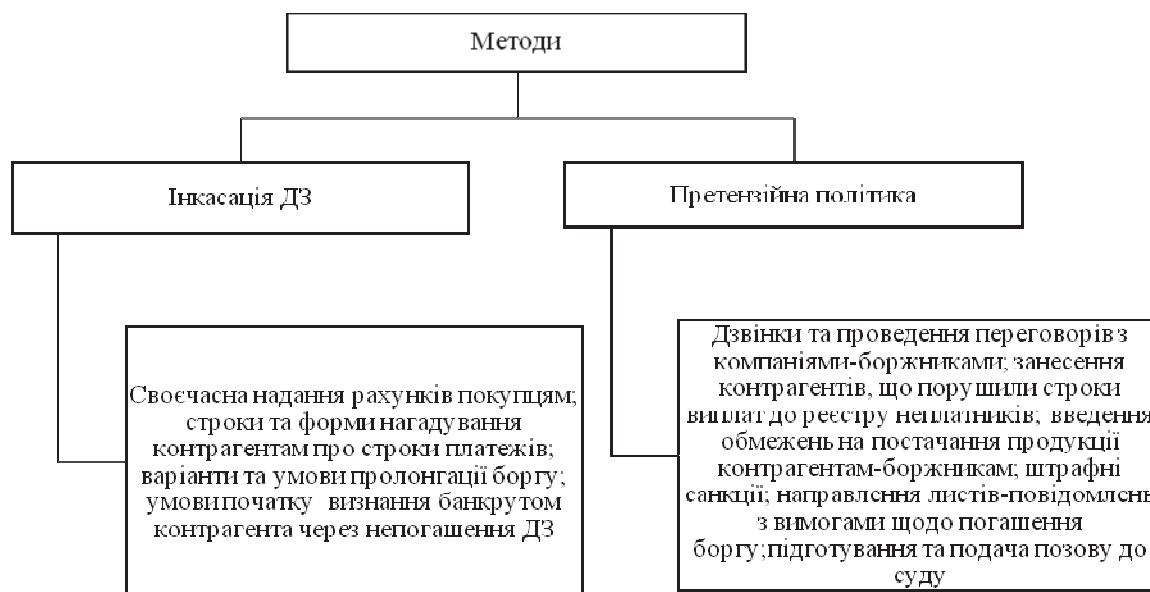


Рис. 2. Компоненти системи інкасації та претензійної політики підприємства з управління дебіторською заборгованістю

Складено автором.

Претензійна робота є частиною одного з чотирьох методів управління дебіторською заборгованістю, що дозволяють повернути борг компанії, а саме юридичний, психологічний, економічний та рефінансування дебіторської заборгованості. Таким чином, під юридичним методом розуміється ведення переговорів, претензійна робота, звернення до суду та накладення арешту на майно боржника. Під психологічним методом управління дебіторською заборгованістю розуміється листування, телефонні розмови, особисті візити, звернення до ЗМІ, органи державної влади, направлення повідомлень про намір продати борг іншій особі тощо. Проте ефективність застосування даного методу стягнення боргу становить лише 30% [9, с. 181]. Під економічним методом мають на увазі призупинення виконання зустрічного зобов'язання та залік зустрічної вимоги. У разі використання методу рефінансування дебіторської заборгованості, можна використовувати продаж дебіторської заборгованості, оформлення боргу векселем, і навіть страхування фінансових ризиків (хеджування).

Застосовуючи методи будь-якої групи у роботі з контрагентами, слід зіставляти витрати, пов'язані з прийняттям рішень щодо дебіторів, з метою аналізу доцільності застосування конкретних методів управління дебіторською заборгованістю. До ефективних заходів, спрямованих на регулювання та мінімізацію дебіторської заборгованості, відносять мотивацію працівників, які безпосередньо управляють дебіторською заборгованістю. Керівництву компанії необхідно створити умови зацікавленості кожного співробітника, робота якого пов'язана з контролем дебіторської заборгованості і має бути націлена на зниження її обсягів, тобто, необхідна система преміювання персоналу на підприємстві. Лейтмотивом третьої групи методів управління дебіторською заборгованістю є методи рефінансування простроченої заборгованості підприємств. Основною метою всіх без винятку методів рефінансування заборгованості є прискорення процесу трансформації дебіторської заборгованості на найбільш ліквідні активи (за загальною класифікацією – трансформація з А3 в А1): кошти та високоліквідні короткострокові цінні папери.

Таким чином, в результаті аналізу способів управління дебіторською заборгованістю, проведеного в даній статті вважаємо, що найбільш результативне та ефективне управління дебіторською заборгованістю можливе, лише за умови застосування комплексної системи заходів, відображеної регламентованим внутрішнім документообігом, що охоплює всю фінансово-господарську діяльність підприємства. Крім того, рекомендується щодо працівників компанії передбачити певні умови, що дозволяють і мотивують персонал підпорядковуватися корпоративному регламенту, який відбиває цілі ефективної роботи з дебіторською заборгованістю. Для досягнення найбільшого ефекту від процесу управління зобов'язаннями контрагентів компаніям доцільно розглянути можливість створення та застосування такої системи прийняття рішень, яка б оптимізувати дебіторську заборгованість і буда націленою на отримання прибутку.

### Список використаних джерел

1. Singh A. Receivables Management in Small Enterprises: A Theoretical and Conceptual Approach. *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary*. Vol-4. – Issue-03. – March-2019. URL: [www.rjournals.com](http://www.rjournals.com) [UGC Listed Journal] // Discourse. – 2019.
2. [UGC Listed Journal] // Discourse. – 2019. 2. Atrill P., McLaney E. Financial Accounting for Decision Makers 9th edition with MyLab Accounting // Pearson Higher Ed, Jul 2019. – URL: <https://catalogue.pearsoned.co.uk/educator/product/Financial-Accounting-for-Decision-Makers9th-edition-with-MyLab-Accounting/9781292251356.page>.
3. Бондаренко О.С. Сучасні підходи до обліку дебіторської заборгованості у вітчизняній та зарубіжній практиці. *Інвестиції: практика та досвід*. – 2017. – № 18. – С. 36–39.
4. Гуцаленко Л.В., Слободянюк І.С. Контроль дебіторської заборгованості в управлінні підприємством. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія «Економічні науки». – 2018. – № 1(56). – Т. 3. – С. 154–159.
5. Хохлов М.П., Корнієнко О.С. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. *Економіка та суспільство*. – 2014. – № 10. – С. 36–41.
6. Етріл П. Фінансовий менеджмент та управлінський облік для керівників та бізнесменів / Пітер Етріл, Едді Маклейні; Пров. з англ. – 4-те вид. – М: Альпіна Паблішер. (Режим доступу: <http://znaniium.com/catalog/product/614869>), – 2016. – 648 с.
7. Кюрджиєв А.С., Іонін Є.Є. Дебіторська заборгованість підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. – 2018. – Т. 2, № 10. – С. 164–169.
8. Методичні рекомендації з виконання фінансового аналізу суб'єктів господарювання в умовах трансформації фінансової звітності для студентів економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання з дисциплін «Фінансовий аналіз», «Фінанси підприємств», «Фінансовий ринок», «Ринок фінансових послуг», «Страховання», «Банківська система», «Управління фінансовою санацією підприємства» і «Фінансова санація і банкрутство підприємств» та при написанні курсових та дипломних робіт : навчальний посібник / І.П. Косарева та ін. ; за заг. ред. Р.А. Чемчикаленка. Харків, – 2015. – 169 с.
9. Чорнобривець М.М. Дебіторська заборгованість: сутність та причини виникнення. *Європейські перспективи*. – 2013. – № 10. – С. 181–185.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ВИСОЧИН І. В.

# МОДЕЛЬ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**ХОМЕНКО А., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглянуто зміст антикризового управління підприємством та визначено основні підходи до його трактування. З урахуванням визначеної спрямованості антикризового управління встановлено сутність моделі вказаного процесу, побудовано контекстну діаграму моделі процесу антикризового управління підприємством й розглянуто зміст основних моделей антикризового управління.*

*The article considers the content of anti-crisis management of the enterprise and identifies the main approaches to its interpretation. Taking into account the determined direction of anti-crisis management the essence of the model of the specified process is established, the context diagram of the model of process of anti-crisis management of the enterprise is constructed and the maintenance of the basic models of anti-crisis management is considered.*

Сучасна економічна ситуація в Україні, яка ускладнюється агресією Російської Федерації, окупацією Криму, наслідками глобальної пандемії Covid19 характеризується високим рівнем складності й мінливості, що несприятливо впливає на спроможність вітчизняних підприємств ефективно управляти власним розвитком. При цьому, в умовах невизначеності й постійних змін зовнішнього середовища господарювання, значного рівня ризиків та численної кількості загроз з боку різноманітних гравців в умовах конкурентних відносин основоположною умовою забезпечення не лише економічної стабільності й стійких темпів розвитку будь-якого підприємства, але й можливостей його виживання та продовження життєдіяльності є спроможність суб'єкта господарювання своєчасно ідентифікувати й оперативно реагувати на появу перших ознак зародження кризи. Зазначене зумовлює доцільність розробки та використання на вітчизняних підприємствах науково-обґрунтованих й ефективних методів, моделей та інструментів антикризового управління, які б враховували галузеві особливості діяльності й сценарій розгортання кризових явищ на конкретному суб'єкті господарювання.

Таким чином, дослідження напрямів удосконалення моделей процесу антикризового управління на вітчизняних підприємствах є актуальним.

Міцний фундамент для подальших наукових досліджень у сфері антикризового управління підприємствами заклали представники вітчизняної та закордонної економічної думки: І. Алексєєв, Л. Бернштайн, Ю. Блинда, В. Воробйов, Т. Воронкова, М. Джаман, Р. Енлегер, Н. Захаренко, А. Каплер, А. Ковальов, В. Костецький, Т. Коцко, Л. Лігоненко, Л. Ліпич, О. Литовченко, В. Маховка, Г. Менш, Д. Нізалов, С. Панасейко, В. Пономаренко, Дж. Райлі, Р. Скриньковський, В. Товажнянський, О. Топоркова, Л. Фролова та ін. Водночас, не применшуючи важливість й практичну значущість наукового доробку вказаних вище вчених-економістів, відзначимо, що й дотепер недостатню увагу приділено практичним аспектам формування моделей антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

*Метою статті є розробка моделі процесу антикризового управління на підприємстві.*

Виходячи з мети дослідження, нами були визначені наступні завдання роботи: систематизувати основні підходи до визначення змісту антикризового управління підприємством, розглянути сутність моделі антикризового управління підприємством, побудувати контекстну діаграму моделі процесу антикризового управління підприємством.

Формування ефективно діючої моделі антикризового управління не можливе без чіткого розуміння сутності останнього. Тож першим кроком розглянемо зміст поняття «антикризове управління підприємством» (табл. 1).

**Визначення змісту антикризового управління підприємством  
в науковій літературі**

Автор	Рік	Визначення сутності антикризового управління
Бровкова Є.Г, Мартиненко Є.А.	2002	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створенні відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [2, с. 40]
Бланк О.І.	2004	розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану [1]
Шапурова О. О.	2009	постійно діючий процес виявлення, запобігання та подолання кризових явищ на підприємстві (чи їх наслідків) з використанням інструментів сучасного менеджменту та спеціальних інструментів антикризового управління з метою підтримки постійної життєздатності підприємства та недопущення його банкрутства [13, с. 229]
Шпачук В. В.	2011	управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища [14]
Довгань Д.А.	2013	ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення [4, с. 155]
Маховка, В. М. Ф.	2015	особливий його вид, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку [6, с. 31]
Мельниченко О.О.	2015	система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства для запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану – на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства [7, с. 159]
Діденко Є.О, Фесюн А.С.	2018	процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку [3, с. 91]
Скірка Н.Я., Паславська В.В.	2019	спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємств з метою забезпечення постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу сучасних вітчизняних підприємств до кризової зони, а у критичних випадках з метою максимально швидкого виходу з кризової зони [10, с. 50]

Аналіз наукової літератури з питань антикризового управління на підприємствах (табл. 1) дозволяє зробити висновок, що з-поміж точок зору вітчизняних науковців можна виділити декілька підходів до трактування сутності аналізованої дефініції.

Так, прихильники першого підходу (Бланк О.І., Довгань Д.А. та ін.) – реактивний підхід – виходять з того, що антикризове управління має застосовуватися тоді, коли підприємство вже має явні ознаки кризового розвитку, а показники його фінансово-господарської діяльності – динаміку до суттєвого погіршення.



Прихильники другого підходу (Діденко Є.О, Фесюн А.С., Шпачук В.В. та ін.) – рівноважний підхід – виходять зі спрямованості антикризового управління, насамперед, на підтримання підприємства у стабільному, рівноважному, безпечному стані, в умовах наявних ризиків та на загрози.

Прихильники третього підходу (Бровкова Є.Г, Мартиненко Є.А., Шапурова О.О. та ін.) – превентивний підхід – акцентують увагу на тому, що головне призначення антикризового управління полягає в необхідності недопущення зародження й розгортання кризи на підприємстві.

З позиції нашого дослідження ми підтримуємо прихильників четвертого – комплексного підходу (Маховка, В.М., Мельниченко О.О., Скірка Н.Я., Паславська В.В. та ін.) – які наголошують на тому, що антикризове управління має включати в себе систему заходів з недопущення виникнення ознак кризового розвитку на підприємстві, підтримання його в стабільному, безпечному стані а, у випадку розгортання кризових процесів, виведення підприємства з кризи й недопущення його банкрутства. Отже вважаємо, що антикризове управління є процесом, який повинний мати системний характер з метою недопущення появи або раннього виявлення ознак кризового розвитку та реалізації сукупності адекватних ситуації заходів на кожному етапі функціонування підприємства.

Відзначимо, що саме з урахуванням розглянутих особливостей антикризового управління й доцільно розробляти модель антикризового управління на конкретному підприємстві.

Так, погоджуємося з Литовченко О.Ю., Топорковою О.В., які відзначають, що для наочного уявлення послідовності антикризового управління та підвищення його результативності на підприємстві доцільно розробляти моделі цього процесу, які не просто є проміжним результатом, який використовується для формування будь-яких рекомендацій і висновків, а являють собою самостійний результат, що має велике практичне значення [5, с. 109]. Зазначене пояснюється тим фактом, що власне модель антикризового управління підприємства описує послідовність управлінських дій та містить сукупність управлінських рішень, які, залежно від конкретної ситуації, необхідно вжити для попередження виникнення кризи, недопущення розгортання ознак кризового розвитку або забезпечення швидкого виходу суб'єкта господарювання з кризи та підтримання функціонування підприємства в безпечному стані.

Також погоджуємося з тим, що побудована модель антикризового управління має бути основою для осмислення порядку антикризового управління на підприємстві, а також описувати взаємодію процесів і потоків інформації в організації робіт із попередження кризи, давати оцінку впливу тих чи інших антикризових заходів, наочно демонструвати послідовність етапів модельованого процесу [5, с. 110].

Відзначимо, що моделювання антикризового управління доцільно розпочинати з побудови контекстної діаграми вказаного процесу, яка являє собою абстрактний опис процесу антикризового управління у загальному вигляді (рис. 1).

Наступним кроком, з урахуванням рис. 1, розглянемо найбільш поширені сьогодні моделі процесу антикризового управління підприємством (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Зміст моделей процесу антикризового управління підприємством**

Назва моделі	Характеристика моделі	Мета моделі
Модель антикризового управління на засадах даунсайзингу	Спрямована на збільшення можливостей підприємства пристосовуватися до змін внутрішніх умов й параметрів зовнішнього середовища господарювання на основі зменшення виробничих потужностей та скорочення чисельності працівників підприємства згідно параметрів наявного попиту на продукцію підприємства	Збільшення прибутку підприємства на основі зменшення постійних витрат, скорочення операційного левериджу та зменшення собівартості продукції

Назва моделі	Характеристика моделі	Мета моделі
Модель антикризового управління на засадах санації	Комплекс заходів фінансово-економічного, техніко-технологічного, організаційно-управлінського та соціального характеру, спрямованих на оперативне покращення показників фінансово-господарської діяльності підприємства	поліпшення (відновлення) платоспроможності, ліквідності, ділової активності, рентабельності й конкурентоспроможності підприємства-боржника
Модель антикризового управління на засадах моніторингу й фінансової діагностики	Постійна діагностика, оцінювання та прогноз стану параметрів зовнішнього середовища господарювання підприємства, що мають суттєвий вплив на результати його фінансово-господарської діяльності, а також показників фінансово-господарської діяльності підприємства в динаміці	Завчасне виявлення ознак кризи, яка наближається, та її «слабких сигналів» з метою раннього попередження та подолання ознак кризового розвитку
Модель антикризового управління на засадах контролінгу	Управлінська функція, яка узгоджує фактично досягнуті показники господарської діяльності підприємства з плановими показниками, тобто забезпечує підтримку реалізації розроблених планів із потрібним рівнем точності	Оптимізація прибутку підприємства
Модель антикризового управління на засадах диверсифікації	Процес розширення напрямів діяльності підприємства (вертикально, горизонтально, конгломеративно), для уникнення залежності від одного ринку	Максимізація прибутку за рахунок зниження ризиковості діяльності й економії на витратах на основі концентрації в рамках одного суб'єкта різних етапів виробництва та збуту й урізноманітнення видів діяльності
Модель антикризового управління на засадах реінжинірингу	Процес моделювання й трансформації існуючих бізнес-процесів суб'єкта господарювання на основі зменшення (ліквідації) зайвих ланок, операцій, дій, витрат часу та ресурсів	Покращення показників ефективності діяльності: фондовіддачі, продуктивності праці, рівня поточних витрат, витрат часу на виробництво чи обслуговування, собівартості та ін.
Модель антикризового управління на засадах реструктуризації	Проведення сукупності організаційних, фінансово-економічних, правових, виробничих, техніко-технологічних заходів, спрямованих на трансформацію організаційної структури підприємства, підходів до управління, діючої форми господарювання, що має спрямованість на фінансове оздоровлення суб'єкта господарювання, нарощення обсягів випуску продукції поряд з підвищенням рівня її конкурентоспроможності, зростання рівня ефективності виробництва	Нейтралізація причин виникнення на підприємстві стратегічної кризи прибутковості
Модель антикризового управління на засадах злиття	Спрямована на об'єднання суб'єктів господарювання шляхом утворення нової юридичної особи замість підприємств, що об'єднуються, або на основі приєднання окремих суб'єктів господарювання до головного підприємства	Збільшення розміру прибутку об'єднання на основі злиття потенціалів, отримання нових можливостей, розподілу ризиків та вигід між учасниками об'єднання
Модель антикризового управління на засадах ліквідації	Застосовується, коли не можливо застосувати будь-яку іншу модель антикризового управління, полягає в припиненні функціонування суб'єкта господарювання, вилученні його з реєстрів та знятті його з податкового обліку	Виконання зобов'язань перед кредитором, задоволення їх вимог

Складено автором з урахуванням: [8; 9; 11].

З табл. 1 можна зробити висновок, що використання адекватної поточної ситуації на підприємстві моделі процесу антикризового управління – що відображає послідовність та зміст управлінських кроків та рішень, спрямованих, залежно від ситуації, на виведення підприємства зі стану банкрутства; нейтралізацію кризових проявів; стабілізацію підприємства й виведення його в зону безпеки; недопущення входження в зону кризи; запобігання повторенню кризи – є обов'язковою умовою забезпечення ефективної реалізації антикризових заходів й основою для вдосконалення антикризового управління на підприємстві.

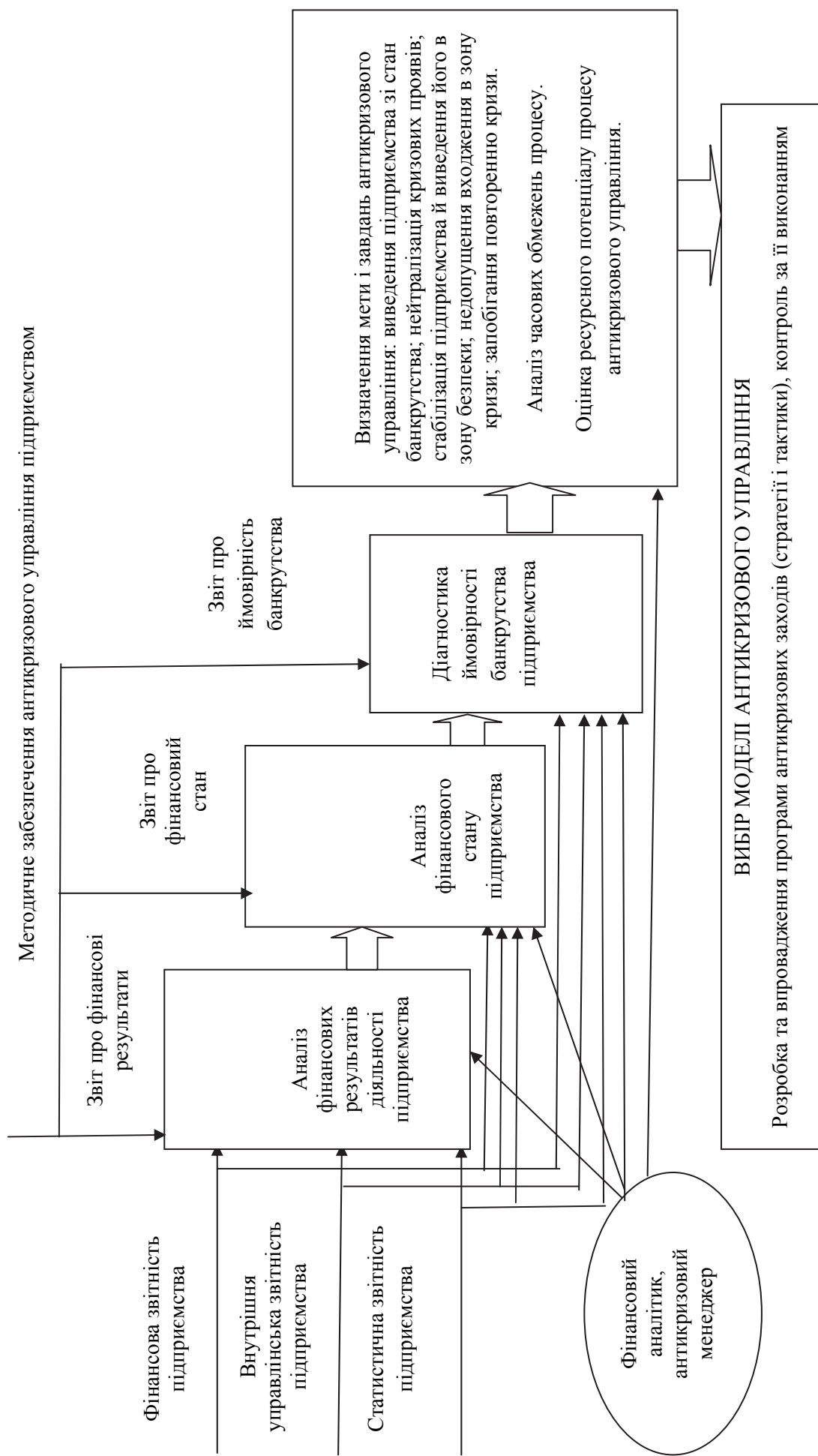


Рис. 1. Контекстна діаграма моделі антикризового управління підприємством [побудовано автором з урахуванням 5; 12]

**Висновок.** Підсумовуючи вищесказане відзначимо, що наведена на рис. 1 модель антикризового управління підприємством відображає послідовність здійснення заходів з антикризового управління, є досить гнучкою, відтак може бути на кожний даний момент часу трансформована та удосконалена, тож її можна розглядати як базис для формування покращеної моделі антикризового управління підприємством.

В аспекті моделювання процесу антикризового управління доцільною також є розробка обґрунтованих економетричних моделей діагностики загрози фінансової кризи, адаптованих під умови вітчизняного сьогодення, що й що буде метою подальших наукових досліджень.

### Список використаних джерел

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс. Киев : Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
2. Бровкова Е. Г., Мартыненко Е. В. Проблемы антикризисного управления украинских предприятий. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2002. № 131. С. 39–42.
3. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90–96.
4. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 152–156.
5. Литовченко О. Ю., Топоркова О. В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2020. Вип. 98. С. 108–115.
6. Маховка, В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Полтава, 2015. 277 с.
7. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 157–162.
8. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2016. 234 с.
9. Сковрон І. А., Садова О. В. Ефективна модель антикризового управління. Електронний репозитарій Львівського державного університету безпеки життєдіяльності URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/8453/1/ЕФЕКТИВНА%20МОДЕЛЬ%20АНТИКРИЗОВОГО%20УПРАВЛІННЯ.pdf>.
10. Скірка Н. Я., Паславська В. В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах *Наука і студія*. 2019. № 6 (195). С. 47–51.
11. Супрун В.О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. № 2 (18). С. 399–403.
12. Хіц В. О. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством. *Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2015. Вип. 3 (5). С. 125–127.
13. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2009. № 1. С. 228–232.
14. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління». Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління». 2011. Вип. 1. Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvamu\\_upravl/2011\\_1/27.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf) (дата звернення 01.02.2022).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БОГМИ О. С.

# РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## ЗМІСТОВА ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**РИЖЕНКОВ Є., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*Розглянуто економічну сутність ресурсного потенціалу підприємства. Проведено аналіз наявних в наукових економічних джерелах визначень досліджуваної дефініції й запропоноване авторське трактування поняття «ресурсний потенціал підприємства». Встановлено склад й охарактеризовано елементи економічних ресурсів підприємства. Систематизовано перелік функціональних складових ресурсного потенціалу підприємства й надано їх економічну характеристику.*

*The article considers the economic essence of the resource potential of the enterprise. The analysis of the definitions of the studied definition available in scientific economic sources is carried out and the author's interpretation of the concept «resource potential of the enterprise» is offered. The composition and elements of economic resources of the enterprise are established and characterized. The list of functional components of the resource potential of the enterprise is systematized and their economic characteristics are given.*

Сучасні умови діяльності вітчизняних підприємств характеризуються значним рівнем статичних й динамічних диспропорцій, мінливості й невизначеності, що ускладнює їх розвиток, звужує можливості здобуття й утримання конкурентних переваг, знижує рівень конкурентоспроможності й несприятливо впливає на досягнення підприємствами стратегічних цілей. Усі перелічені процеси підсилені воєнним станом у державі. Складність вирішення окреслених проблем посилюється внаслідок підвищення вартості й обмеженості економічних ресурсів. Зазначене актуалізує необхідність забезпечення збалансованості й оптимальності пропорцій формування та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства як основи збільшення результативності господарської діяльності, забезпечення умов стабільного й динамічного розвитку, максимізації прибутку підприємства.

Таким чином, дослідження економічної сутності ресурсного потенціалу вітчизняних підприємств є нагальним та своєчасним.

Вагомий внесок у вивчення теоретичних та практичних механізмів управління ресурсним потенціалом підприємства, економічної ефективності використання ресурсного потенціалу, питань оцінки ресурсного потенціалу й розробки шляхів його зміцнення зробили наступні закордонні та вітчизняні вчені: Л. Абалкін, В. Авдєєнко, Р. Акбердін, Б. Андрушків, Г. Бабков, Дж. Барні, Р. Білоусов, П. Борщевський, І. Бузько, Ю. Василенко, Б. Вернефельт, С. Волощук, Е. Горбунов, В. Гончаров, Р. Грант, І. Гуцал, А. Задоя, А. Ігнатівський, Н. Кирич, О. Коренков, В. Котлов, Н. Краснокутська, О. Кудіна, Б. Лоусбі, Г. Мельничук, О. Олексюк, О. Павликівська, І. Ступницький, І. Фаріон, О. Федонін, С. Хейнман, П. Хомин, Д. Черніков, М. Чумаченко, В. Шиян, С. Шкарабан та ін.

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень теоретичних і прикладних аспектів формування, використання, відтворення й управління ресурсним потенціалом підприємств й дотепер значна кількість завдань в досліджуваній площині залишається нерозв'язаними чи недостатньо опрацьованими, що зумовлює доцільність подальших наукових пошуків.

*Метою статті є вивчення економічної сутності ресурсного потенціалу підприємства.*

Виходячи з мети дослідження, нами були визначені наступні *завдання роботи*: провести аналіз наявних в наукових економічних джерелах визначень досліджуваної дефініції й запропонувати авторське трактування поняття «ресурсний потенціал підприємства»; встановити склад й охарактеризувати елементи економічних ресурсів підприємства; систематизувати перелік функціональних складових ресурсного потенціалу підприємства й надати їх економічну характеристику.

Повністю погоджуємося з Р.Х. Хаммадом, який наголошує на тому, що розробка теоретичних і практичних засад підвищення економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств та його елементів є надзвичайно актуальним завданням вітчизняної економічної науки, що має створювати економічне підґрунтя для зростання та розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання [14, с. 1].

Важливість проблем підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу вітчизняних підприємств зумовлює доцільність вивчення його сутності (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства» з погляду окремих науковців**

Автор	Рік	Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства»
В. Славов	2007	комплексна категорія, що є основою матеріального відтворення в гармонійному поєднанні з продуктивними силами й виробничими відносинами, що збалансовує кількісні та якісні співвідношення ресурсів [10, с. 54]
А. Томпсон, А. Стрікленд	2009	складна система, яка включає досвід та знання підприємства, інтелектуальний капітал, конкурентні можливості, унікальні навички працівників, стратегічні активи, ринкові досягнення, необхідні для успішної конкурентної боротьби на ринку [13, с. 382]
Н. Міценко; О. Кумечко	2010	система взаємопов'язаних різних видів ресурсів, які є у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності для максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку [7, с. 194]
Л. Бердникова	2011	характеристика наявності фінансових, виробничих та інноваційних ресурсів, які в подальшому можуть бути активовані для ефективного функціонування, а також резервів та можливостей мобілізації цих ресурсів, які можна буде використати для забезпечення безперебійної роботи в майбутньому [1, с. 202]
О. Плаксюк	2015	сукупність ресурсів (трудових; матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і та інших), навичок та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій виробничого персоналу щодо вироблення товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку), забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства [8, с. 143]
Н. Іваннікова	2015	сукупність матеріальних, трудових, нематеріальних, фінансових ресурсів, зокрема здатність працівників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства [6, с. 156]
Н. Богацька, В. Хачатрян	2016	сукупність ресурсів, якими володіє підприємство, а також спроможність працівників і менеджерів застосовувати ресурси для виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку [2, с. 137]
Р. Хаммад	2017	можливість залучення та використання підготовлених або активізованих ресурсів чи їх частини, збалансованих за кількісним і якісним співвідношенням, у відповідний цикл господарської діяльності для отримання виробничого, обслуговуючого, маркетингового, економічного та соціального результату [14, с. 6]

Автор	Рік	Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства»
В. Горбоконь	2018	система наявних у підприємства ресурсів та тих, які воно здатне мобілізувати за потреби та використати для ведення ефективної діяльності [3, с. 45]
Т. Семенова, Т. Гуменюк	2018	головний складник економічного потенціалу підприємства, який являє собою систему різних видів ресурсів та визначається не просто кількістю і якістю ресурсів, які є в розпорядженні підприємств у цей момент, а й їх оптимальним співвідношенням, величиною, складом і відповідністю потребам вирішуваних завдань [9, с. 124]
О. Денисюк	2018	сукупність елементів, які нагромаджені підприємством для здійснення господарської діяльності та зумовлюють можливість його функціонування й розвитку [5]
Н. Слободянюк, Р. Шокер	2020	сукупність взаємодоповнюючих елементів (ресурсів), за допомогою яких визначаються виробнича потужність та можливості підприємства [11, с. 246]

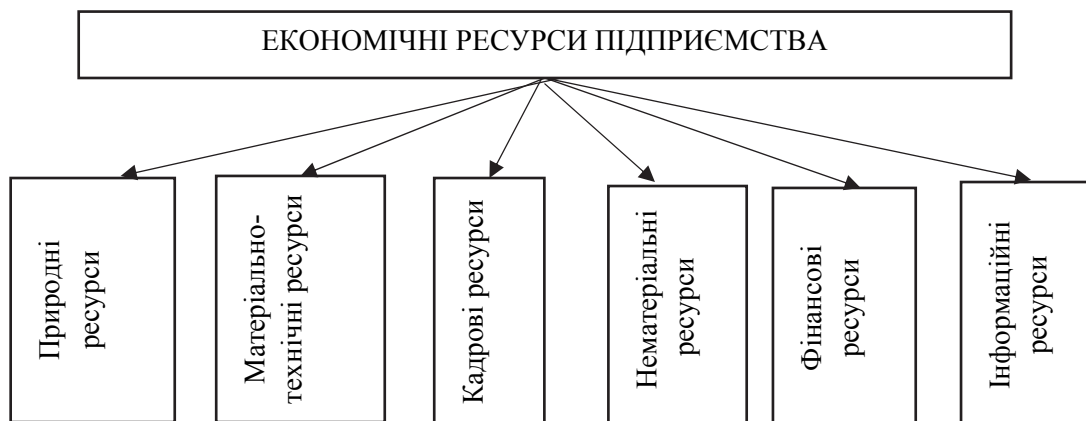
*Джерело: складено автором.*

За даними табл. 1 можна зробити висновок, що на сьогодні відсутнє єдине загальноприйняте трактування економічної сутності поняття «ресурсний потенціал підприємства». При цьому більшість авторів трактують ресурсний потенціал підприємства з позиції ресурсного підходу, визначаючи його як конгломерат ресурсів (ресурсів та можливостей підприємства).

Грунтуючись на результатах вивчення літературних джерел з проблематики ресурсного потенціалу з позиції нашого дослідження вважаємо за доцільне розглядати ресурсний потенціал підприємства як інтегральні можливості динамічної системи економічних ресурсів підприємства й резервів їх нарощення та збільшення ефективності використання, використувані у господарській діяльності підприємства для забезпечення його економічного розвитку, отримання додаткових конкурентних переваг й максимізації чистого прибутку.

У пропонованому визначенні зацентровано увагу на таких важливих моментах: представлення ресурсного потенціалу як системи наявних економічних ресурсів разом з можливостями та резервами підприємства щодо їх залучення, використання та нарощення; основним критерієм ефективності формування й використання ресурсного потенціалу підприємства визначено чистий прибуток.

Узагальнивши існуючі наукові підходи до розуміння складу економічних ресурсів підприємства зроблено висновок, що єдиного загальноприйнятого складу ресурсів, які включаються в систему ресурсного потенціалу сьогодні немає. Відтак, з урахуванням положень наукових праць [3; 5; 7; 8; 11; 12] вважаємо, що до системи ресурсного потенціалу підприємства доцільно включати ресурси, наведені на рис. 1.



*Рис. 1. Склад економічних ресурсів підприємства*

*Джерело : складено автором за [3; 5; 7; 8; 11; 12].*

Характеристика економічного змісту визначених складових економічних ресурсів як системоутворюючих чинників ресурсного потенціалу підприємства наведена в табл. 2.

З урахуванням рис. 1. відзначимо, що до основних функціональних складових ресурсного потенціалу підприємства варто включити [3; 4; 5; 7; 14]:

– матеріально-технічний потенціал – наявні на підприємстві засоби виробництва (засоби та предмети праці), а також можливості й резерви підприємства щодо їх залучення та використання з метою виробництва необхідного і достатнього з огляду на виробничу програму підприємства обсягу продукції (робіт, послуг);

Таблиця 2

### **Характеристика економічних ресурсів як системоутворюючих чинників ресурсного потенціалу підприємства**

Вид ресурсів	Зміст
Природні ресурси	природні компоненти (земля, вода, надра, корисні копалини), якими користується підприємство
Матеріально-технічні ресурси	сукупність засобів та предметів праці: основні засоби та матеріальні оборотні виробничі засоби (виробничі запаси й незавершене виробництво), які забезпечують виробничий процес, однак не є його результатом
Кадрові ресурси	сукупність зайнятих на підприємстві працівників, що мають відповідний рівень кваліфікації, практичні навички, фізичні та інтелектуальні можливості для виконання відповідної роботи
Нематеріальні ресурси	об'єкти промислової та інтелектуальної власності підприємства, здатні приносити корисність тривалий період часу (ноу-хау, гудвіл, промислових зразок, корисна модель, патент та ін.)
Фінансові ресурси	сукупність власного і позикового капіталу підприємства, який являє собою джерело формування майна підприємства, трансформується у витрати (зокрема на купівлю факторів виробництва), використовується для виконання зобов'язань, забезпечення розширеного відтворення підприємства
Інформаційні ресурси	сукупність фінансової, управлінської, кадрової, юридичної, виробничої та ін. інформації, що формує систему інформаційно-аналітичного забезпечення життєдіяльності підприємства, окремих підрозділів та працівників

*Джерело* : складено автором за [5; 7; 12].

– кадровий потенціал – сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей співробітників підприємства (знань, умінь, компетентності, навичок, талантів, стану здоров'я та ін.), можливостей їх використання та розвитку на підприємстві для досягнення його стратегічних цілей;

– інноваційний (науково-технічний потенціал) – сукупність інноваційних ресурсів та можливостей підприємства в сфері розробки та впровадження інновацій;

– фінансовий потенціал – сукупність фінансових ресурсів підприємства, що контролюються та використовуються в господарській діяльності підприємства, резервів та можливостей щодо їх залучення та нарощення обсягу з метою трансформації в інші види ресурсів;

– інформаційний потенціал – сукупність інформаційних ресурсів підприємства й можливостей його інформаційної системи забезпечити своєчасне надання відповідним працівникам достовірної та релевантної інформації, необхідної для розробки та реалізації управлінських рішень у процесі життєдіяльності підприємства для забезпечення умов його сталого розвитку;

– управлінський потенціал – сукупність здібностей керівників всіх рівнів підприємства та можливостей сформованої на підприємстві організаційної структури управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей його розвитку.



Також слід відзначити, що функціональна структура ресурсного потенціалу для кожного підприємства є індивідуальною, виходячи зі специфіки галузі, в якій воно функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку. При цьому в основі визначення функціональної структури ресурсного потенціалу підприємства знаходяться основні складові його внутрішнього середовища, а системна взаємодія між собою та з елементами зовнішнього середовища характеризує можливості для досягнення цілей підприємства. Також слід враховувати, що оптимальна функціональна структура ресурсного потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, однак повною мірою виконувати задані функції [2, с. 137].

**Висновок.** Ресурсний потенціал підприємства являє собою одне з основних джерел розвитку відповідного суб'єкта господарювання, інструмент максимізації його прибутку, набуття конкретних переваг й зростання рівня конкурентоспроможності за рахунок наявності стратегічних економічних ресурсів та можливостей підприємства щодо їх використання й відтворення. Подана характеристика економічних ресурсів як системоутворюючих чинників ресурсного потенціалу підприємства

При цьому економічний зміст ресурсного потенціалу підприємства характеризуються наявними та майбутніми можливостями щодо трансформації ресурсів на основі свідомих дій співробітників підприємства у створення відповідного продукту.

### Список використаних джерел

1. Бердникова Л. Ф. Ресурсный потенциал организации: понятие и структура. *Вектор науки ТГУ*. 2011. № 1. С. 201–203.
2. Богацька Н. М., Хачатрян В. В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 134–139.
3. Горбоконь В. О. Оптимізація використання ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Мукачеве, 2018. 304 с.
4. Гринчук Ю. С. Управління формуванням та використанням виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : автореф. .... дис. докт. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Миколаїв, 2016. 40 с.
5. Денисюк О. Г. Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/38.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/38.pdf). (дата звернення 08.04.2022).
6. Іваннікова Н. М. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 3. С. 154–158.
7. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 193–198.
8. Плаксюк О. О. Механізм формування ефективної системи ресурсного потенціалу підприємства. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2015. № 2. С. 140–147.
9. Семенова Т. В., Гуменюк Т. Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29. С. 123–126.
10. Славов В. П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем. *Агроінком*. 2007. № 7–8. С. 52–57.
11. Слободянюк Н. О., Шокер Р. І. Управління ресурсним потенціалом у контексті механізму фінансової безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 245–250.
12. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75–82.

13. Томпсон А. А., Стрикленд-III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е изд. Москва : Вильямс, 2009. 928 с.

14. Хаммад Ал-Далиен Рашад Халиф. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Автореф. ... дис. канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Полтава, 2017. 24 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
БАРАБАШ Н. С.

## КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ ТА ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ

**РЕЗНІЧЕНКО О., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*Розкрито сутність кадрового потенціалу підприємства, наведено його складові елементи. Розглянуто значення кадрового потенціалу для здійснення ефективної господарської діяльності сучасного підприємства. Досліджено особливості формування кадрового потенціалу.*

*The article reveals the essence of the personnel potential of the enterprise, its constituent elements are given. The importance of human resources for the effective economic activity of a modern enterprise is considered. Peculiarities of personnel potential formation are studied.*

Актуальність теми статті обумовлена тим, що розвиток кадрів підприємств – це один із найголовніших факторів, що забезпечує безперервний виробничий процес та є умовою зростання рівня ефективності господарської діяльності підприємств. Основою будь-якого підприємства є висококваліфіковані працівники, і з метою їх ефективної роботи керівництвом використовується налаштована система, покликана управляти кадровим потенціалом. При цьому забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу – це гарант високопродуктивної праці будь-якого підприємства. На сьогоднішній день в Україні основна умова гідного існування й реалізації населення – це розвиток кадрового потенціалу, тому обрана тема статті надзвичайно актуальна. Особливої уваги набувають вказані питання в умовах сьогодення – військового стану у країні.

Мета статті – розкриття значення кадрового потенціалу в господарській діяльності підприємства та визначення шляхів його формування.

Завданнями статті є наступні:

- розкриття сутності кадрового потенціалу підприємства;
- визначення ролі та значення кадрового потенціалу у господарській діяльності підприємства;
- дослідження напрямів формування кадрового потенціалу підприємства.

Результати дослідження. Кадрами підприємства називають висококваліфікованих працівників, що володіють певними виробничими навичками та, переважно, високим рівнем майстерності в конкретній сфері діяльності, налагоджують постійні тривалі відносини із трудовим колективом, а також не є схильними до порушень трудової дисципліни чи потенційної плинності. Якими не були б інноваційні ідеї, новітні технології, яких би найсприятливіших зовнішніх умов не існувало, за відсутності добре підготовленого персоналу підприємств не зможуть досягти високої активності та забезпечити високий рівень ефективності господарської діяльності.

Кадровий потенціал підприємства розглядається як загальний рівень кадрового забезпечення можливостей існування та розвитку підприємства. Керівництво має приділяти належну увагу розвитку кадрового потенціалу для підприємства.

В табл. 1 наведено наукові трактування сутності кадрового потенціалу підприємства.

Проаналізувавши наукову та навчальну літературу, можна прийти до висновку, що автори трактують термін «кадровий потенціал» з різних точок зору, і тому є певні причини:

– поняття «кадровий потенціал» увійшло до наукового обігу не так давно, щоб у науковців була змога сформуванати єдиний підхід до визначення сутності й розкриття поняття кадрового потенціалу;

*Таблиця 1*

### Наукові підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства

Автор	Визначення
Безсмертна В.В. [1]	«представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо»
Дядюра К.В., Іванова Н.С. [2, с. 66]	«сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства»
Смачило В.В. [4, с. 12]	«1) високий рівень кваліфікації та належність до штату працівників, які відповідають вимогам посади; 2) наявна сукупність здібностей і можливостей кадрів підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики; 3) досягнення сталого розвитку, який є найбільш містким поняттям, що не прив'язане ні до горизонтів здійснення, ні до часткових форм прояву, забезпечує врахування інтересів як співробітників, так і підприємства (гармонізація)»
Танасюк І.М., Кіршо С.М. [5, с. 311]	«характеризує рівень можливостей працівників та їхню здатність до взаємозв'язків між працівниками та взаємодії з іншими складовими потенціалу підприємства»
Шура Н.О., Шахно А.Ю., Поліщук І.Г., Мамедова А.А. [6, с. 21]	«кількісно-якісний склад працівників, а також їх здатність виробляти споживчу вартість в умовах найбільш повного використання робочого часу за наявного рівня організації праці»

*Джерело:* складено автором.

– авторами у процесі інтерпретації цього терміну аналізуються проблеми, які вони досліджують в рамках кадрової політики підприємства;

– авторами теоретично й практично оцінюються кількісні і якісні характеристики кадрового потенціалу, тобто чисельність персоналу, його структура, рівень освіти та знань, вікові та статеві характеристики, а також професійний склад, кваліфікація, навички, наявність виробничого досвіду й особисті якості.

Проаналізувавши наведені трактування, сформувано власне визначення кадрового потенціалу підприємства: це сукупність якісних та кількісних характеристик персоналу, які визначають його продуктивні можливості та використовуються задля досягнення цілей підприємства, враховуючи його матеріально-технічний, економічний та інноваційний потенціал.

Структура кадрового потенціалу підприємства, у свою чергу, формується з наступних елементів:

- творчий потенціал;
- психофізіологічний потенціал;
- пізнавальний потенціал;
- комунікаційний потенціал;
- емоційно-вольовий потенціал;
- командний потенціал;
- мотиваційний потенціал;

- лідерський потенціал;
- ціннісно-світоглядний потенціал.

Основна мета формування кадрового потенціалу – це забезпечення підприємства працівниками необхідної кваліфікації, освіти та особистісних характеристик з метою їх ефективної роботи та подальшого розвитку – як професійного, так і особистісного. Основні завдання на інструменти формування кадрового потенціалу підприємства наведено на рис. 1.



Рис. 1. Основні завдання на інструменти формування кадрового потенціалу підприємства  
Джерело: побудовано автором за даними [1].

Утримання кадрового потенціалу – одне із завдань, що стоїть перед керівником підприємства та працівниками відділу управління персоналом, адже недостатньо залучити необхідних працівників на підприємство та сприяти його професійному та особистісному розвитку упродовж всієї кар'єри. Цей персонал необхідно утримати, адже кваліфіковані працівники можуть перейти на роботу в іншу компанію, до конкурентів, якщо вони запропонують кращі умови роботи та оплати праці.

Тому основні напрямки утримання кадрового потенціалу підприємства включають наступні елементи (рис. 2).

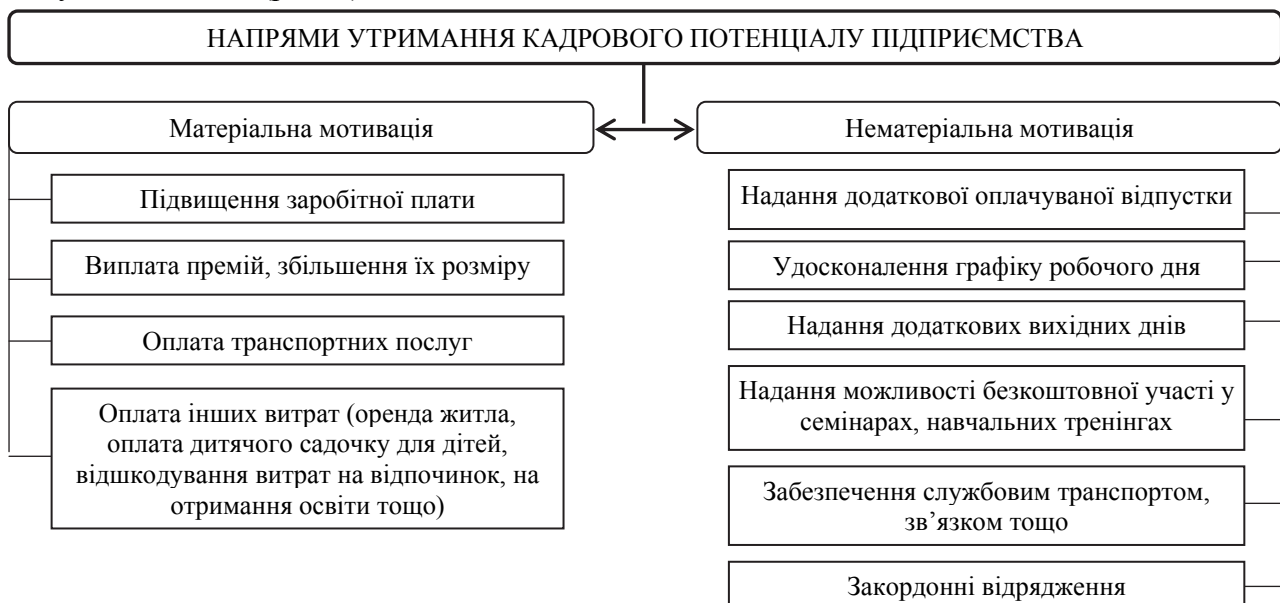


Рис. 2. Напрями утримання кадрового потенціалу підприємства  
Джерело: [3, с. 3-4].

Усі ці інструменти утримання кадрового потенціалу використовуються як окремо, так і в сукупності, і хоча вимагають додаткових фінансових витрат, підвищення ефективності діяльності персоналу призведе до збільшення прибутку, який не лише покриє понесені витрати, але й буде зростати та сприяти покращанню фінансового стану підприємства.

Програма розвитку кадрового потенціалу підприємства повинна включати наступні елементи:

#### 1. Кар'єра.

Ефективність роботи персоналу забезпечується завдяки високим очікуванням та висхідній кар'єрній мобільності. Керівництво підприємства повинне не лише надати можливість працівнику підійматись кар'єрними сходами, але й допомогти їм у цьому, наприклад, шляхом формування кадрового резерву, переведення працівників на інші посади, в інші відділи, щоб вони могли чітко розуміти, на якій саме посаді вони мають можливість подальшого розвитку. Навіть в умовах високої оплати праці відсутність кар'єрного зростання спонукає працівників переходити на роботу в інші компанії, де є така можливість, і це лише питання часу – без перспектив кар'єрного зростання кваліфіковані працівники працюють в компанії 1–3 роки, а далі шукають іншого роботодавця.

#### 2. Цільові виклики.

Працівники потребують постійного стимулювання, спонукання до розвитку, тому потрібно давати їм виклик, якого вони жадають. Це може бути поєднання програм експериментального навчання та ротації на основі відповідних проектів, щоб допомогти їм виконати більш широкий спектр завдань. Бізнес-симуляції також можна використовувати, щоб побачити, як вони вирішують нетрадиційні проблеми.

#### 3. Доступ до самостійного навчання.

Працівники повинні мати інтерес та мотивацію для максимального використання можливостей самостійного навчання. Такі технології, як інноваційне та мобільне навчання, дуже добре працюють як інструменти розвитку трудового потенціалу підприємства, оскільки дозволяють працівникам розширити свій інтелект новими та цікавими способами. Обов'язково варто використовувати тренування як для основних, так і для додаткових (бажаних) навичок для розвитку персоналу та їх потенціалу.

#### 4. Структурований регулярний зворотній зв'язок.

Професійний розвиток неможливий без детального зворотного зв'язку. Працівники, які займаються розвитком свого потенціалу, повинні отримувати регулярні звіти від свого безпосереднього керівника, в яких описується якість роботи, над чим їм ще потрібно попрацювати та які наступні кроки потрібно зробити на шляху розвитку.

#### 5. Корпоративний коучинг.

У кожного співробітника є свої сильні та слабкі сторони, але керівник повинен розвивати сильні сторони свого підлеглого та посилювати слабкі сторони, щоб кадровий потенціал підприємства розвивався і надалі. Коучинг може допомогти працівникам виявити, де вони досягають успіху, а де в їх роботі є складнощі, а потім працювати, щоб посилити свої слабкі сторони, а також розвивати унікальні таланти.

#### 6. Можливості частого спілкування.

Для розвитку кадрового потенціалу працівникам підприємства необхідна розгалужена мережа внутрішніх і зовнішніх контактів, щоб не лише створити відносини, які можуть допомогти працівникам в майбутньому, але й дає можливість знайти наставника, який зможе спрямувати їх у професійному розвитку [7].

Висока продуктивність і високий потенціал – це не одне й те ж поняття. Працівник може якісно виконувати свою роботу і навіть досягати зразкових результатів, не обов'язково будучи працівником з високим потенціалом. Головне, що відрізняє високий потенціал від високоефективних працівників – це їх «м'які» навички та висока здатність до лідерства. Керівні посади вимагають, перш за все, швидкого, стратегічного мислення та сильних міжособистісних здібностей.

Висновок. Згідно проведеного дослідження, визначено надзвичайну роль кадрового потенціалу у господарській діяльності підприємства. Персонал – це один з найцінніших ресурсів підприємства, за допомогою яких здійснюється господарська діяльність. Вирішення основних завдань та застосування інструментів формування кадрового потенціалу забезпечать відновлення господарської діяльності підприємств в поствоєнний період і сприятимуть його економічному зростанню. Управління кадровим потенціалом полягає не лише у формуванні трудового колективу та укомплектуванні структурних підрозділів працівниками відповідного фаху, професійного рівня та досвіду, але й у мотивації та стимулювання працівників до професійного та особистісного розвитку, що, своєю чергою, забезпечить постійне удосконалення механізму формування та утримання кадрового потенціалу підприємств.

### Список використаних джерел

1. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. 2021. URL: [http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012\\_8\\_3.pdf](http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf).
2. Дядюра К.В., Іванова Н.С. Кадровий потенціал підприємства. 2021. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 1. Сучасні тенденції розвитку бізнесу та менеджменту. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230465>.
3. Носань Н.С., Артеменко С.В. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. С. 1–4.
4. Смачило В. В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. ек. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Харків, 2021. 49 с.
5. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 310–315.
6. Шура Н.О., Шахно А.Ю., Поліщук І.Г., Мамедова А.А. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 20. С. 18–24.
7. Why High Potential Employees are Some of Your Company's Best Assets. URL: <https://www.coachhub.com/blog/why-high-potential-employees-are-some-of-your-companys-best-assets/>.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
БАРАБАШ Н. С.

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**ПРЯДКО Н., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У даній статті розкривається сутність та значення управління ефективністю праці з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, задля досягнення стратегічних цілей економічного розвитку підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності та ринкової вартості.*

*This article reveals the essence and importance of performance management taking into account external and internal factors, in order to achieve strategic goals of economic development of the enterprise, increase the level of competitiveness and market value.*

Актуальність теми дослідження зумовлена потребами у розвитку нових форм і методів управління ефективністю праці на підприємства. Дослідженням управління ефективністю праці на підприємстві займалися такі вітчизняні та західні автори, Височин І.В., Бланк І.О., Ситник Г.В., Блакита Г.В., Макарович В.К., Колот А.М., Д. Рікардо., А. Сміт., В. Петті., Ф. Кене. Теоретична сучасна база сформована завдяки їх роботам і здобуткам.

Метою статті є розкриття теоретичних засад та методичних підходів до оцінки рівня управління ефективністю праці з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища управління.

Ефективність праці є соціально-економічною категорією, яка визначає рівень досягнення певної цілі, співвіднесений з рівнем раціональності витрачання використаних при цьому трудових ресурсів та включається в систему оцінювання результативності діяльності підприємства в цілому. Вона відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних і нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення затрат праці. Зростання ефективності праці забезпечує підвищення реального продукту і доходу, а тому воно є дуже важливим показником економічного зростання підприємства та країни.

Управління ефективністю праці на підприємстві являє собою частину загального процесу управління підприємством, що передбачає планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль і регулювання. [5]. Система управління ефективністю праці на підприємстві виконує роль важливого інструменту, яким можна підвищити ефективність діяльності всього виробничого процесу та життєдіяльності структурних підрозділів підприємства.

Оскільки ефективність праці потребує оцінювання та якісного аналізу, результати такої оцінки стануть незамінними при формуванні організаційно-економічного механізму управління ефективністю.

Дивлячись на схему, ефективність праці включає в себе економічний, соціальний та організаційний ефект, необхідно враховувати досягнення критеріїв для останніх. [4] Економічний ефект передбачає максимізацію результатів та мінімізацію витрат. Це забезпечується виконанням таких завдань, як підвищення прибутковості працівників, їх продуктивності, зниження витрат живої та уречевленої праці та ін. Соціальний ефект досягається за рахунок задоволення потреб та інтересів працівників. При цьому виконуються такі соціально-психологічні завдання, як поліпшення умов праці, зміцнення дисципліни та мотивація. Організаційний ефект має місце при забезпеченні цілісності та влаштованості підприємства, що досягається за рахунок забезпечення ефективного поділу і кооперації праці, організації робочих місць, нормування праці, оптимізації робочого режиму та раціоналізації трудових процесів.

Виконання економічних, соціально-психологічних та організаційних завдань, за умови задоволення встановлених критеріїв, оцінюється на основі виокремлених показників-індикаторів (рис. 1). При формуванні системи управління ефективністю праці необхідно враховувати ефективність виробництва та господарської діяльності підприємства, оскільки вони нерозривно поєднані між собою. [6]. Принципи системи управління ефективністю праці мають завжди відповідати загальним принципам стратегії управління підприємством, а організаційно-економічний механізм підвищення ефективності праці вписуватися у загальну концепцію розвитку підприємства.

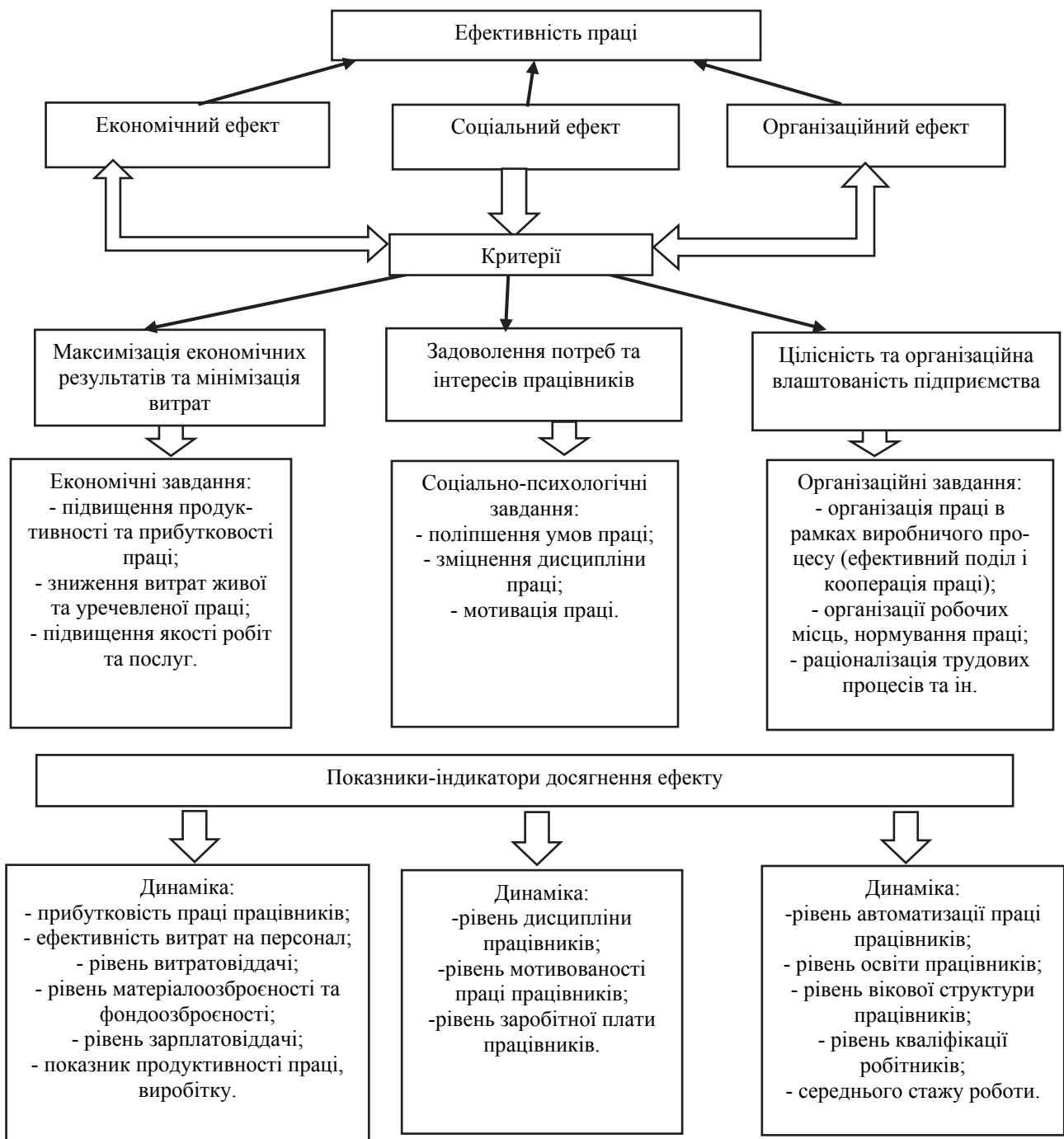


Рис. 1. Структурна характеристика ефективності праці [власна розробка 8]

Одним з основних показників ефективності праці вважають продуктивність. Продуктивністю називають показник трудової діяльності, який характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції. [1] Визначається за формулою:

1.  $V = Q / T$ , де  $V$  – виробіток;  $T$  – затрати робочого часу;  $Q$  – обсяг виробленої продукції.

Індекс продуктивності праці чітко відображає темпи її зростання, за його допомогою можна зафіксувати зниження або зростання продуктивності праці використовуючи формулу, яка заснована на обліку вироблення:

2.  $\Delta ПП = [(P_0 - B_0) / B_0] * 100\%$

де  $\Delta ПП$  – індекс продуктивності праці в процентах,  $P_0$  – вироблення в звітному періоді, а  $B_0$  – в базисному, взятому за основу. Обчислити індекс  $\Delta ПП$  можна і з урахуванням трудомісткості. В цьому випадку демонструє темп зростання продуктивності праці формула:



$$3. \Delta ПП = [(Тро - ТРБ) / ТРБ] * 100\%$$

де Тро – трудомісткість продукції в звітному періоді, а ТРБ – в базисному.

Для оцінки ПП застосовуються різні методи, які виражають результати розрахунку в грошовому вираженні, умовних одиницях товару або обсязі випуску продукції за облікову час. Вартісний метод дає швидкий і простий відповідь на питання «як знайти продуктивність праці?»: Формула, яка використовувалась і до окремим працівникам, і до цілих груп, виглядає як:

$$4. ППст = Ост / N$$

де ППст – вартісна продуктивність праці, Ост – обсяг виробленої продукції у вартісному (фінансовому) виразі, а N – кількість одиниць продукції.

Якщо необхідно визначити продуктивність праці одного працівника, формула розрахунку трохи видозмінюється:

$$5. ПП = (Q * (1 - Кп)) / Тр$$

де ПП – продуктивність праці, Q – обсяг виготовленої співробітником продукції, Кп – коефіцієнт простоїв, А Тр – трудомісткість. Продуктивність окремих співробітників має значення при прийнятті кадрових рішень – про преміювання за результатами роботи в поточному році або кварталі, скороченні штату, додатковому навчанні.

[3] Основні фактори зростання ефективності праці:

- економічні (рівень заробітної плати робітника);
- техніко-технологічні (впровадження нової техніки);
- трудові (поліпшення умов праці);
- соціальні (мікроклімат, мотивація);
- виробничі (оснащеність робітників основними та оборотними фондами);
- наукові (впровадження у виробництво нових наукових винаходів);
- інформаційні (впровадження новітніх систем зв'язку);
- природні (використання нових видів енергії);
- організаційні (впровадження на підприємстві нових форм і методів організації виробництва і праці);
- техніко-економічні (досягнення оптимальних обсягів концентрації виробництва);
- власницькі (якісне вдосконалення існуючих відносин власності);
- управлінські (удосконалення господарського механізму на макро та макрорівні);
- структурні (поліпшення структури народного господарства).

Одним із базових етапів у розвитку процесів управління ефективністю праці на підприємстві є формування дієвої системи мотивації праці. [2] При виборі системи мотивації важливо врахувати як потреби організації (досягнення цілей, економічна ефективність діяльності), так і потреби співробітників.

Можемо зробити висновки, що у системі управління продуктивністю праці на підприємстві поєднуються два напрями – мотиваційний (стимулювання якості робочої сили, її участі в інноваційних процесах) і технічний (впровадження нової техніки і технологій).

Як приклад візьмемо схему Н. Китаєвої на рис. 2, демотивація праці поділяється на дві категорії: моральна та матеріальна, які в свою чергу поділяються на пункти. Мотивація праці є основним важелем підвищення продуктивності праці робітників, тобто стимулом для них до більш ефективної діяльності на підприємстві.

Продуктивність праці тісно пов'язана з її інтенсивністю, яка характеризується ступенем напруженості праці за одиницю часу і вимірюється кількістю витраченої енергії людини. Таким чином, інтенсивність праці значно впливає на продуктивність, проте має певну фізіологічну межу і потребує дотримання фізіологічних норм людської енергії. Вважається, що працювати ефективно – це домагатися великих результатів при менших затратах праці, часу, коштів.



Рис. 2. Система мотивації праці на підприємстві та шляхи її реалізації [7]

При виборі та побудові механізму управління ефективністю праці на підприємстві важливо враховувати вплив факторів, які змінюють ефективність праці.

Найвищі результати у сфері підвищення ефективності праці можуть бути досягнуті за комплексного впливу перелічених факторів. Таким чином, ефективність праці вимірюється багатьма різноманітними показниками. Всі вони є показниками ефективності, але одного узагальнюючого показника ефективності немає, а є конкретна вироблена продукція, отриманий прибуток або якийсь інший конкретний результат.

Зростання продуктивності праці не лише визначає динаміку валового внутрішнього продукту, але й відповідає принципам мінімізації витрат виробництва в розрахунку на одиницю отриманого ефекту, а отже, слугує основним критерієм результативності управління на всіх рівнях.

Важливим показником ефективності праці є співвідношення прибутку від даного виду трудової діяльності й відповідних витрат праці. Завдання підвищення ефективності праці завжди актуальне для економіки та стає життєво важливим для її розвитку.

**Висновок.** Отже, серед основних методів, які застосовуються при управлінні ефективністю праці на підприємстві, домінують такі напрями, як оцінка за кінцевими результатами діяльності організації, управління за цілями і результатами та збалансована система показників, які поряд з економічними показниками діяльності організації враховують і соціальне самопочуття працівників, їх компетентність, професійну здатність до ефективної праці та постійного розвитку.

Ефективність праці працівників визначається як соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень віддачі праці за необхідного забезпечення робітників основними та оборотними фондами в умовах негативного впливу. А управління ефективністю праці на підприємстві відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних і нематеріальних благ, кількості затраченої на це праці та результату.

## Список використаних джерел

1. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 792 с.
2. М.С. Герасимчук, Д.Г. Черваньов Економіка підприємства Київ, КНЕУ 2016.
3. [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%21%20\](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%21%20)
4. Управління ефективністю діяльності підприємства ...  
<https://www.econa.org.ua> Управління ефективністю діяльності підприємства
5. [https://kneu.edu.ua/get\\_file/2096/](https://kneu.edu.ua/get_file/2096/)
6. Стратегія підприємства Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2015. – 133 с.
7. <https://kerivnyk.info/2016/05/cicyala.html>
8. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34486/1/%D0%97%D1%83%D0%B1%D0%B0%D1%87%20%D0%9C.%D0%A1.pdf>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
ГУЛЯЄВОЇ Н. В.

## ЗМІСТ ТА СКЛАДОВІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**ДЗЬОМА А., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*Розглянуто зміст та складові виробничого потенціалу підприємства. Проаналізовано наявні в науковій літературі трактування досліджуваної дефініції й запропоноване авторське визначення поняття «виробничий потенціал підприємства». Систематизовано склад виробничих ресурсів з урахуванням чого встановлено перелік функціональних складових виробничого потенціалу підприємства й надано їх характеристику.*

*The article considers the content and components of the production potential of the enterprise. The interpretations of the studied definition available in the scientific literature are analyzed and the author's definition of the concept «production potential of the enterprise» is offered. The composition of production resources is systematized, taking into account the list of functional components of the production potential of the enterprise and their characteristics.*

В умовах ринкової економіки, лібералізації торгівлі, загострення конкуренції за завоювання й утримання ринку базовим продуктивним фактором, який визначає можливість досягнення бажаного результату діяльності, важливою частиною майна та одним з основних резервів економічного зростання підприємства виступають його виробничі ресурси.

Особливої уваги питання забезпечення підприємств виробничими ресурсами набули в нинішніх умовах воєнного стану у країні.

Виробничий потенціал являє собою важливий елемент економічного потенціалу підприємства, від ефективності формування й використання якого безпосередньо залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, набуття й утримання ним конкурентних переваг на ринку, можливість забезпечення стійких темпів економічного розвитку.

Повністю погоджуємося з О.Л. Горячою, яка відзначає, що стабільний розвиток промислових підприємств, які володіють досить високим виробничим потенціалом, є актуальним завданням не тільки для самих підприємств, але й у цілому для економіки

України. Поряд із цим, нажаль, сьогодні вітчизняному виробництву притаманно далеко не повне використання факторів управління, які б забезпечували підвищення його ефективності, впровадження новітньої технології та сучасних методів управління виробництвом [2, с. 65].

Зазначене актуалізує дослідження економічного змісту та функціональних складових виробничого потенціалу вітчизняних підприємств.

Вагомий внесок у вивчення теорії і практики управління виробничим потенціалом підприємства, проблем підвищення ефективності його формування та використання, розробки шляхів покращення виробничого потенціалу зробили наступні іноземні та вітчизняні дослідники: Л. Абалкін, В. Андрійчук, Л. Анічін, О. Ареф'єва, Я. Білоуська, Ю. Василенко, В. Гончаров, В. Добряк, І. Должанський, Ю. Донець, А. Жаров, О. Здоровцова, М. Іванов, С. Ілляшенко, О. Косенко, Д. Крисанова, В. Кушев, Є. Лапін, К. МакГоуэн, П. Нівен, О. Олексюк., П. Орлов, Б. Пасхавера, П. Перерва, М. Портер, Б. Райан, І. Репіна, В. Трегобчук, О. Федонін, М. Федоров, М. Хохлов, А. Юзефович та ін.

Однак і до сьогодні окремі питання в досліджуваній площині є недостатньо опрацьованими або дискусійними, що зумовлює доцільність подальших досліджень питань формування, використання, оцінювання та зміцнення виробничого потенціалу вітчизняних підприємств.

*Метою статті* є розкриття економічного змісту та визначення переліку складових виробничого потенціалу підприємства.

Виходячи з мети дослідження, нами були визначені наступні *завдання роботи*: провести аналіз наявних в науковій літературі трактувань досліджуваної дефініції й запропонувати авторське визначення поняття «виробничий потенціал підприємства»; систематизувати склад виробничих ресурсів підприємства; визначити перелік функціональних складових виробничого потенціалу підприємства й надати їх характеристику.

Актуальність та нагальність проблем підвищення ефективності управління виробничим потенціалом на підприємствах в умовах вітчизняного сьогодення зумовлює доцільність розкриття його змісту (табл. 1).

Таблиця 1

### Трактування дефініції «виробничий потенціал підприємства» з погляду окремих авторів

Автор	Рік	Трактування дефініції «виробничий потенціал підприємства»
Нгуєн Т. Т. Ханг	2001	наявні у підприємства потенційні можливості з випуску конкурентоспроможної продукції при використанні сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів [10, с. 27]
М. Старовойтов, П. Фомін	2002	систему економічних відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях з приводу отримання максимально можливого виробничого результату, який може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки і технологій, передових формах організації виробництва [12, с. 95]
О. Федонін	2004	наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг) [13, с. 105]
П. Круш, М. Зеленська	2010	сукупність ресурсів підприємства і комплексу можливостей щодо їх використання для виготовлення продукції необхідної кількості згідно з вимогами до якості та часу появи на ринку з метою максимального задоволення потреб та вимог споживачів [7, с. 92]
Н. Метеленко	2010	інтегрована система функціонуючих та потенційних можливостей структурованої сукупності виробничих ресурсів промислового підприємства, яка сформована на основі системного підходу та здатна забезпечити розширене виробництво конкурентоспроможної продукції, отримувати максимальний ефект від операційної діяльності підприємства за допомогою підприємницьких здібностей персоналу з метою забезпечення сталого економічного розвитку промислового підприємства та задоволення корпоративних і суспільних інтересів [9]

Автор	Рік	Трактування дефініції «виробничий потенціал підприємства»
Л. Квятковська	2011	спроможність господарюючого суб'єкта за умов прогресивності управлінського механізму та впровадження досягнень науково-технічного прогресу використовувати сукупність наявних та резервних ресурсів для виробництва максимального обсягу конкурентоспроможної продукції, досягнення стійкого положення на ринку та вирішення завдань стратегічного розвитку [6, с. 5]
С. Дуда, А. Танцюра	2013	система взаємопов'язаних елементів (засобів, запасів, джерел), що виконують різні функції в процесі виробництва продукції та розвитку підприємства [3, с. 207]
П. Круш, Т. Бойко	2015	сукупність виробничих ресурсів підприємства, які його наповнюють [8, с. 269]
Захаренко М.	2018	загальна сума наявних виробничих ресурсів, а також ресурсів, які підприємство може залучити для досягнення стратегічних або поточних цілей; характеризується оптимальним у даних умовах науково-технічного прогресу використанням усіх виробничих ресурсів підприємства [5, с. 65]
М. Гойхман	2019	випуск продукції, який є максимально можливим, за якістю і кількістю всіх засобів виробництва і праці, що є в розпорядженні підприємства в умовах найбільш ефективного використання [1]
Т. Олійник, А. Косенко	2020	потенційна спроможність виготовляти продукцію такого асортименту, переліку та якості, які будуть задовольняти ключовим параметрам попиту на ринку [11]

Так, відзначимо, що з аналізу табл. 1 можна зробити висновок, що й до сьогодні відсутня єдина точка зору щодо визначення економічного змісту поняття «виробничий потенціал підприємства». При цьому більшість авторів дотримується ресурсного підходу до визначення змісту досліджуваної дефініції.

Спираючись на узагальнення результатів вивчення наукових праць з проблематики виробничого потенціалу вважаємо за доцільне трактувати його як складну інтегральну характеристику ресурсів, використовуваних у виробничій діяльності підприємства, можливостей їх ефективного використання й резервів нарощення обсягів випуску й реалізації продукції (робіт, послуг) з метою отримання максимально можливого виробничого результату й максимізації прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг).

В наведеному трактуванні акцент зроблено на залежності виробничого потенціалу підприємства не лише від наявності відповідних видів виробничих ресурсів, але й від можливостей та резервів підприємства щодо їх використання та нарощення, а в якості головного критерію ефективності формування й використання виробничого потенціалу визначено валовий прибуток.

Відзначимо, що єдиного підходу до визначення переліку ресурсів, які включаються до складу виробничого потенціалу сьогодні немає. З урахуванням положень наукових праць [4; 8; 9; 11] вважаємо, що виробничий потенціал підприємства включає наступні види ресурсів (рис. 1):

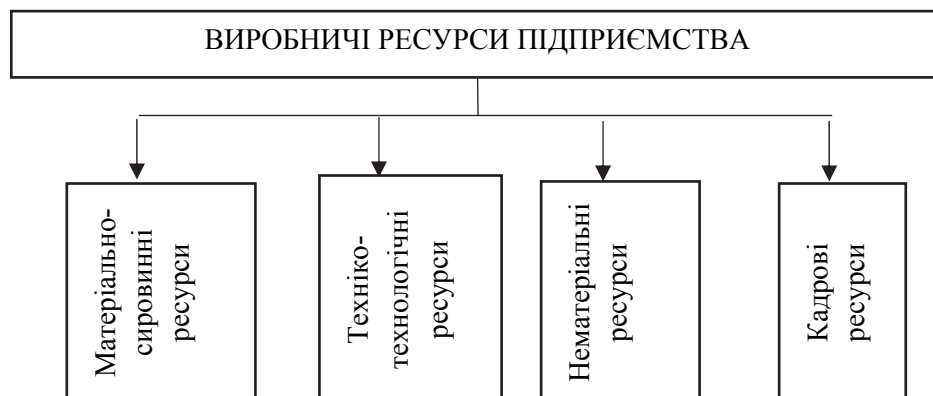


Рис. 1. Виробничі ресурси як складові виробничого потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [4; 8; 9; 11].

Також вважаємо за необхідне зауважити, що окремі автори вважають за доцільне включати до складу ресурсів, що утворюють виробничий потенціал підприємства, фінансові та інформаційні ресурси. Однак, як відзначає М. Захаренко, інформаційні ресурси є одним з основних засобів забезпечення ефективного використання виробничого потенціалу підприємства [5, с. 64], проте як і фінансові ресурси (які мають здатність до трансформації у відповідні складові виробничих ресурсів та взагалі активів підприємства) є не виробничими, а економічними ресурсами підприємства, тобто входять до складу більш широкого поняття економічного або ресурсного потенціалу підприємства.

Для сільськогосподарських підприємств доцільним також є включення до складу виробничих ресурсів землі та природних ресурсів, які відображають можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у власній господарській діяльності [8, с. 267].

Таким чином, склад виробничих ресурсів може певним чином змінюватися залежно від специфіки діяльності конкретного підприємства

Характеристика кожного виду виробничих ресурсів як елементів виробничого потенціалу підприємства наведена в табл. 2.

Таблиця 2

### Основні види ресурсів, які входять до складу виробничого потенціалу підприємства

Вид ресурсів	Зміст
Матеріально-сировинні ресурси	сукупність предметів праці підприємства (частина матеріальних оборотних засобів): виробничі запаси (сировина, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергія, тара та ін.) й незавершене виробництво, які чекають залучення або вже залучені у виробничий процес (не є його результатом). Знаходяться в безпосередній залежності від якості та своєчасності поставок
Техніко-технологічні ресурси	сукупність засобів праці, тобто основні засоби підприємства, які безпосередньо визначають розмір виробничої потужності підприємства, а, отже, й можливості виконання ним виробничої програми
Кадрові ресурси	сукупність працівників особового складу підприємства, які мають відповідний рівень кваліфікації, практичні навички й досвід роботи (робоча сила підприємства, спроможна виробляти різноманітні види продукції, надавати послуги чи виконувати роботи.)
Нематеріальні ресурси	сукупність об'єктів інтелектуальної власності підприємства: програмне забезпечення, гудвіл, патенти, корисні моделі, товарні знаки, ліцензії тощо

Джерело : складено автором [8].

З урахуванням рис. 1 та положень наукових праць [4; 8; 9; 11] відзначимо, що до функціональних складових виробничого потенціалу підприємства слід включити:

– кадровий потенціал – загальна характеристика персоналу підприємства: який приймає участь у виробничому процесі, який впливає на виробничий процес через здійснення управлінських функцій, який впливає на виробничий процес через провадження допоміжних та забезпечуючих функцій;

– матеріально-сировинний потенціал (потенціал предметів праці) – наявні можливості та резерви підприємства щодо залучення та використання предметів праці для максимізації обсягів виробництва продукції (робіт, послуг);

– техніко-технологічний потенціал (потенціал засобів праці) – наявні можливості та резерви підприємства щодо залучення та використання засобів праці для максимізації обсягів виробництва продукції (робіт, послуг);

– інноваційний потенціал (потенціал інтелектуальної власності) – характеризує можливості підприємства щодо оновлення потенціалу засобів виробництва, розробки та використання інновацій.

Також слід відзначити, що всі функціональні складові виробничого потенціалу підприємства знаходяться не тільки в тісній взаємодії, в певній мірі вони взаємозамінні. Всі форми взаємозамінності функціональних складових виробничого потенціалу повинні розглядатися, головним чином, як його найважливіша економічна характеристика. Даний підхід дозволяє в кінцевому підсумку забезпечити збереження виробничих ресурсів в результаті використання нового обладнання, передових технологій, нових методів організації праці персоналу [1].

**Висновок.** В цілому слід відзначити, що виробничий потенціал підприємства визначається загальним обсягом наявних виробничих ресурсів, можливостей та резервів їх залучення для реалізації стратегічних чи поточних виробничих цілей, при цьому кількісно-якісні характеристики вказаних ресурсів та їх поєднання з резервами та можливостями характеризують виробничу спроможність підприємства.

Відповідно управління виробничим потенціалом підприємства є інструментом забезпечення оптимальних пропорцій його формування, використання, відтворення та розвитку, виступає нагальною необхідністю для будь-якого вітчизняного підприємства та вимагає системного підходу до його здійснення на основі використанням інноваційних підходів, методів та інструментів, що матиме спрямованість на отримання підприємством максимальної результативності від використання наявних та потенційних виробничих можливостей.

### Список використаних джерел

1. Гойхман М. В. Економічна сутність «виробничого потенціалу» підприємства. Конференції державного університету «Житомирська політехніка». 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/116-2.pdf>. (дата звернення 23.03.2022).
2. Горяча О. Л. Підходи до визначення й оцінки виробничого потенціалу промислових підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 65–69.
3. Дуда С., Танцюра А. Методичні основи оцінювання виробничого потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 206–211.
4. Захаренко М. М. Теоретичні підходи до трактування економічної сутності виробничого потенціалу в сільськогосподарському виробництві. *Агросвіт*. 2018. № 22. С. 66–73.
5. Захаренко М. М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59–65.
6. Квятковська Л. О. Економічна оцінка виробничого потенціалу машинобудівного підприємства : автореф. дис. .... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Харків, 2011. 24 с.
7. Круш П. В., Зеленська М. О. Виробничий потенціал підприємства з позиції клієнтоорієнтованого підходу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. URL: [https://economy.kpi.ua/files/files/18\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](https://economy.kpi.ua/files/files/18_kpi_2010_7.pdf). (дата звернення 24.03.2022).
8. Круш П. В., Бойко Т. О. Виробничий потенціал підприємства та підходи до його оцінки. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 266–270.
9. Метеленко Н. Г. Виробничий потенціал як фактор забезпечення розвитку внутрішнього господарського механізму промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=261>. (дата звернення 24.03.2022).
10. Нгуен Т. Т. Ханг. Производственный потенциал полиграфических предприятий и эффективность его использования в условиях рынка: Дисс. ... канд. экон. наук. М., 2001. 181 с.
11. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/78.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf). (дата звернення 25.03.2022).
12. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О.С. Федонін. – К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
БАРАБАШ Н. С.

# СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ

ПОНОМАРЕНКО М., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»

*У статті досліджено теоретичні питання системи показників ефективності управління активами підприємства. Обґрунтовано, що використання критерію «зростання ринкової вартості підприємства» в сучасних умовах вітчизняної економіки є недоцільним. При цьому найбільш адекватною мірою ефективності управління майном (капіталом) підприємства є показник економічної доданої вартості. Для більш детального аналізу ефективності управління активами підприємства цю проблему слід розділити на дві підпроблеми – ефективність формування та ефективного використання майна (капіталу) підприємства.*

*The article investigates the theoretical issues of the system of indicators of efficiency of enterprise asset management. It is substantiated that the use of the criterion of «growth of the market value of the enterprise» in the current conditions of the domestic economy is impractical. In this case, the most adequate measure of the effectiveness of property management (capital) of the enterprise is an indicator of economic value added. For a more detailed analysis of the effectiveness of asset management of the enterprise, this problem should be divided into two sub-problems – the efficiency of formation and effective use of property (capital) of the enterprise.*

На сучасному етапі розвитку національного ринкового господарства більшість підприємств відчувають нестачу грошових коштів, що є складовими оборотних активів. Така нестача впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та економіки країни в цілому, а також на ефективність виробництва та господарювання. В умовах ринкової економіки підприємства націлені на стабільне функціонування та максимізацію прибутку. Для того, щоб досягти поставлених цілей підприємство потребує правильно поставлених цілей, мати чітку й ефективну політику управління активами підприємства. Адже ефективне управління активами має важливе значення в забезпеченні безперервності виробничого процесу, налагодження системи управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю.

Для перевірки ефективності та дієвості управління активами, а також її підвищення підприємство має мати систему показників і критерії, які забезпечують адекватне оцінювання ефективності управління активами, в залежності від цілей підприємства. Адже ефективне та дієве управління активами забезпечує зростання прибутковості та підвищення конкурентності підприємства та зміцнення економіки країни. Тому тема дослідження є актуальною, особливо через те, що розвиток української економіки та підприємництва супроводжується значними ускладненнями через наслідки економічної кризи, розвитку конкурентного середовища, нестабільності зовнішнього середовища господарювання, наслідків пандемії COVID-19, а також на тлі тривалої війни з Російською Федерацією, яка перейшла в активну фазу з 24 лютого 2022 року.

В сучасних умовах підприємствам необхідно швидко та ефективно реагувати на зміни політики управління активами, оскільки від цього залежить стабільність підприємства та максимізація прибутку. Щоб уникнути нестачі чи надлишку активів, що спричиняє або збитки, або упущену вигоду, необхідно удосконалювати систему управління. Тому в процесі використання активів на сучасному підприємстві необхідно поєднувати існуючі методи та впроваджувати якісно нові, що в майбутньому дозволить збільшити їх потенціал, а також вплине на кінцевий результат усієї його роботи.



Питаннями системи показників ефективності управління активами займаються такі науковці як: Брейлі Р. [1], Гетьман О.О. [3], Загорна Т.О. [4], Єршова Н.Ю. [5], Костенко Т.Д. [6] та інші. В. М. Вареник сформував модель діагностичного аналізу грошових потоків, яка передбачає трирівневу їх оцінку (на глобальному, оперативному та локальному рівні) за індикаторами платоспроможності, синхронності, рівномірності, дефіцитності та збалансованості, що, в свою чергу, забезпечує комплексну діагностику стану управління грошовими активами на всіх рівнях національної економіки. [2] Г. В. Савицька розробила систему показників, що є необхідними для дослідження та ефективності використання облігових активів, а також визначила фактори, які впливають на них. [11]

*Метою дослідження* є обґрунтування на основі узагальнення наявного досвіду напрямів підвищення ефективності оцінки управління активами підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес ефективності управління активами підприємства.

*Предметом дослідження* є розробка комплексного підходу до формування методики оцінювання управління активами підприємства та обґрунтування взаємозв'язку цього процесу з методикою оцінки ефективності й результативності управління діяльністю підприємства.

*Основними завданнями статті* є:

- Дослідити проблему оцінки систем управління активами;
- Визначити умови використання показника економічної доданої вартості;
- Визначити основні показники ефективності управління активами.

**Виклад основного матеріалу.** Активи – це майно підприємства у матеріальній та нематеріальній формах, придбане за рахунок власних або позикових ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для використання у фінансово-господарській діяльності з метою отримання прибутку [2, с. 13].

Багато вчених провели ряд досліджень, щоб визначити форми існування активів. Для дослідження візьмемо за основу класифікацію активів за наступними критеріями (табл. 1.) [4, с. 16].

*Таблиця 1*

### Класифікація активів

Ознака класифікації	Вид активів
За ступенем ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• абсолютно ліквідні активи;</li> <li>• високоліквідні активи;</li> <li>• середньо ліквідні активи;</li> <li>• низько ліквідні активи;</li> <li>• неліквідні активи</li> </ul>
За сферою використання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• у внутрішньому обороті;</li> <li>• у зовнішньому обороті</li> </ul>
За формою операції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• грошова форма;</li> <li>• матеріальні активи;</li> <li>• нематеріальні активи</li> </ul>
За характером участі в господарському процесі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оборотні активи – грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.</li> <li>• необоротні активи – це активи очікувана тривалість використання яких перевищує 1 рік, або один операційний цикл, якщо він довший за рік</li> </ul>
За характером участі активів у видах економічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• операційні;</li> <li>• інвестиційні активи</li> </ul>

При аналізі публікацій з оцінки управління активами підприємства, стає зрозуміло, що існує не тільки єдиний механізм такого цілісного аналізу, а й не встановлені мета та

завдання такого дослідження, чи алгоритм його проведення. або індикатори для роботи аналітиків у такому процесі. комплексний аналіз.

Досліджуючи проблему оцінки ефективності будь-якої системи управління, у тому числі й активами підприємства, ми знаходимо, що оптимізувати цю діяльність можна лише за певним критерієм – показником, за яким можна оцінити якість управлінських дій щодо належного фінансування придбання певного майна або витрачання цього є відповідними коштами [7, с. 19].

У теорії фінансового менеджменту таким критерієм традиційно вважався прибуток, однак з модернізацією фінансової науки прибуток втратив роль абсолютної міри ефективності підприємства, яку йому відводила класична політична економія. Адже численні дослідження останніх років довели, що прибуток – показник фінансового успіху в короткостроковій перспективі.

Під час діагностичної роботи необхідно отримати об'єктивну оцінку стану активів з метою подальшого розвитку підприємства. Діагностика активів дозволяє виявити ключові проблеми та визначити шляхи подолання негативних ситуацій, що в свою чергу, підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для проведення діагностики важливо використовувати показники, які є інформаційною основою при прийнятті управлінських рішень щодо управління активами. Основною метою цього аналізу є комплексна оцінка активів, за результатами якої керівництво підприємства зможе розрахувати ефективність управління активами та своєчасно реагувати на зміни в управлінні.

Алгоритм діагностичного аналізу ефективності управління активами складається з 6 етапів:

1. Аналіз управління активами з точки зору їх видів, поточних і необоротних, які фактично наявні на момент оцінки. Під час цього етапу необхідно проаналізувати наступні показники: горизонтальний і вертикальний аналіз активів, аналіз коефіцієнтів ліквідності, аналіз показників фінансової стабільності, аналіз рентабельності, аналіз наявності оборотних активів, аналіз ефективності використання оборотних активів. На цьому етапі формується звіт з висновком про стан і ефективність управління активами.

2. Розрахунок ефективності керування функцією Харрінгтона. На цьому етапі виконується обчислення інтегрального показника за функцією Харрінгтона [15, с. 14].

$$S = A_1 \times A_2 \times A_3 \times \dots \times A_n$$

де  $A_1, A_1, A_1, A_1$  – показники, що рекомендовані до аналізу під час здійснення аналізу ефективності управління.

Результатом такого розрахунку буде підсумковий коефіцієнт корисної дії, який покаже рівень ефективності: високий, достатній або низький.

На цьому етапі підприємству необхідно розділити показники за відповідними критеріями.

- Розраховано інтегральний показник оцінки ефективності управління необоротними активами.

- Розраховано інтегральний показник оцінки ефективності управління оборотними активами.

3. Аналіз розрахованих показників ефективності управління активами. На цьому етапі за результатами визначення рівня ефективності управління підприємство приходять до відповідного висновку. Якщо рівень ефективності високий, результат задовольняє керівництво, то аналіз завершується.

4. Аналіз причин, що вплинули на розрахунок показників ефективності. За результатами аналізу проводиться аналіз причин впливу на обрані показники оцінки. Можливо, обрані показники не відображають чітко всю картину або фактори впливу підібрані неправильно. Після цього аналізу переходимо до п'ятого етапу

5. Формування рекомендацій щодо покращення результату розрахунків. На цьому етапі відповідальні за діагностику особи формують необхідний набір рекомендацій для покращення результату розрахунків.

6. Впровадження та контроль за дотриманням виконання рекомендацій.

У сучасних умовах вітчизняної економіки критерії «правильний» і «доступний для використання» – різні поняття. Відповідно, такий «правильний» у всьому світі критерій оцінки ефективності управління активами підприємства, як «вартість підприємства», недоступний для використання в наших умовах і потребує заміни.

Варто зазначити, що показник «вартість підприємства» є комплексним поняттям і містить велику кількість складових. А. Раппопорт [14] виділяє такі ключові фактори собівартості, як темп зростання продажів, вартість капіталу, ставка податку, операційна маржа, інвестиції в оборотні та необоротні активи, що орієнтує керівництво на контроль витрат на формування капіталу, на ефективність активів і прибуток на інвестований капітал. Г. Арнольд передбачає переключення уваги на продуктивність (рентабельність) капіталу [14], де висвітлюється необхідність зовнішньої оцінки капіталу та майна підприємства та враховується вплив не лише внутрішніх факторів, а й умов і стану фінансового ринку на здатність капіталу забезпечити формування потоки доданої вартості. А. Брейлі та С. Майерс [14] у своїй концепції ключових факторів вартості KVDM (The Key-Value-Driver Model) враховувала взаємозалежність змін вартості підприємства від динаміки стабільності та збалансованості формування та функціонування капіталу.

Однак, повертаючись до порад Б. Фелпса [13, с. 100] щодо єдності критерію оцінки та його узгодженості найкращим «доступним» показником ефективності системи управління якістю підприємства є показник економічної доданої вартості (EVA – Economic Value Added). Цей показник:

- 1) відображає економічні показники підприємства в цілому з позицій ефективності інвестування (капіталу), правильного використання наявного потенціалу (активів);
- 2) має високу кореляцію з ринковою вартістю підприємства;
- 3) урівнює інтереси як акціонерів, так і керівників бізнесу;
- 4) зрозумілий для вітчизняних та іноземних інвесторів;
- 5) є економічним показником, що поєднує витрати на формування активів (операційні витрати) з витратами, пов'язаними з володінням капіталом.

Однак у сучасній практиці порядок його розрахунку у різних авторів може істотно відрізнятись. Таким чином, виходячи з вмісту навантаження, індикатор EVA пропонується розрахувати на основі відомої ROE наступним чином:

$$EVA = (ROE - e) * B,$$

де ROE (Return on Equity) – рентабельність власного капіталу компанії;

e – мінімальна процентна ставка банківського вкладу, що існує на ринку на дату оцінки як показник ціни ресурсів;

B – валюта балансу.

Проте з огляду на сучасний стан банківського ринку, на нашу думку, депозитна ставка майже жодним чином не є показником ціни ресурсів.

Т. Райхманн [8] пропонує дещо іншу варіацію порядку обчислення цього показника:

$$EVA = (ROCE - WACC) * CE,$$

де CE (Capital Employed) – виробничий капітал;

ROCE (Return on Capital Employed) – рентабельність виробничого капіталу;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) – вартість капіталу.

Такий підхід до визначення EVA також можна обговорити. Зокрема, незрозумілим є вітчизняний аналог такого показника, як виробничий капітал, а також порядок розрахунку його рентабельності. Крім того, незважаючи на те, що показники ROE і ROCE в чисельнику

містять однаковий розмір прибутку, а фактично відрізняються лише знаменником, вони мають досить різне економічне значення.

Найбільш вдалий підхід до визначення показника економічної доданої вартості, на нашу думку, запропоновано в роботі Костенко Т.Д. [6], оскільки він чітко встановлює механізми регулювання (впливу) рентабельності:

$$EVA = EBIT - ВНК,$$

де EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – операційний прибуток до сплати процентів і податків;

ВНК – витрати на капітал,

$$\text{або } EVA = (ЧД - СВ - ІВ - ІОВ + ІОД) - (НА - ДЗ + ВОК) * WACC,$$

де ВН – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (рядок 2000 форма № 2 фінансової звітності);

СВ – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (2050 ф. 2);

ІВ – інші витрати (п. 2270 ф. 2);

ІОВ – інші операційні витрати (п. 2180 ф. 2);

ІОД – інші операційні доходи (п. 2120 ф. 2);

НА – необоротні активи без фінансових вкладень (п. 1095 ф. 1 – п. 1030, 1035 ф. 1);

ДЗ – довгострокові зобов'язання (безоплатні) (р. 1595 ф. 1 – р. 1510 ф. 1);

ВОК – оборотні кошти або оборотні кошти (р. 1495 ф. 1 – р. 1095 ф. 1 або р. 1195 ф. 1 – р. 1695 ф. 1).

Відповідно, якщо основну мету оцінки ефективності управління активами підприємства можна оцінити за допомогою показника EVA, то завдання такого аналізу належним чином не досліджуються.

На нашу думку, завдання системи оцінки ефективності управління активами підприємства – це визначення рівня ефективності формування та використання майна/ капіталу підприємства [11].

Узагальнюючи наявний досвід досліджень з цих питань, можна відзначити, що основними напрямками оцінки ефективності формування активів підприємства є:

- забезпечення певного стану відповідного майна як у поточному періоді, так і в найближчому майбутньому, оскільки лише за наявності достатньої та відновлюваної виробничої потужності можна досягти необхідної доданої вартості;

- забезпечення відповідності обсягів і періодів оборотності таких складових активів і зобов'язань, як дебіторська та кредиторська заборгованість;

- співвідношення оборотних і необоротних активів;

- забезпечення необхідного рівня платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;

- забезпечення необхідного рівня виконання стратегічних планів формування необхідного обсягу та структури активів підприємства, які, на нашу думку, найбільш доцільно оцінювати із залученням експертного висновку.

Для оцінки ефективності використання майна/капіталу підприємства необхідно використовувати такі показники, які вказують на результат використання відповідного майна/капіталу, як норма рентабельності активів, оборотність загального та власного капіталу, капітал. ефективність, продуктивність одного працівника [10, с. 25].

Основним показником ефективності управління активами є зростання вартості підприємства, яке у вітчизняній економіці не простежується з ряду причин. Відповідно, адекватним замінником вимірювання ефективності управління активами підприємства може бути економічна додана вартість, яка не тільки взаємопов'язана з ринковою вартістю

підприємства, але й має багато переваг при використанні на вітчизняних підприємствах. Основними завданнями другого порядку є забезпечення ефективного формування та використання активів, які можна оцінити за допомогою ряду показників, які слід розділити на два комплексні показники – комплексний показник ефективності активів та комплексний показник їх використання. Ефективність власності (капіталу) повинна відображати не тільки стан майна та динаміку його формування, але й ефективність структури капіталу/майна, а ефективність їх використання повинна оцінюватися за такими показниками, як рентабельність майна, оборотність сукупного та власного капіталу, рентабельність активів, продуктивність праці тощо [8, с. 18].

**Висновки.** Отже, в умовах ринкової економіки підприємства націлені на стабільне функціонування та максимізацію прибутку. Для того, щоб досягти поставлених цілей підприємство потребує правильно поставлених цілей, мати чітку й ефективну політику управління активами підприємства. Для перевірки ефективності та дієвості управління активами, а також її підвищення підприємство має мати систему показників і критерії, які забезпечують адекватне оцінювання ефективності управління активами, в залежності від цілей підприємства.

Досліджуючи проблему оцінки ефективності будь-якої системи управління, у тому числі й активами підприємства, ми знаходимо, що оптимізувати цю діяльність можна лише за певним критерієм – показником, за яким можна оцінити якість управлінських дій щодо належного фінансування придбання певного майна або витрачання цього є відповідними коштами. Під час діагностичної роботи необхідно отримати об'єктивну оцінку стану активів з метою подальшого розвитку підприємства. Діагностика активів дозволяє виявити ключові проблеми та визначити шляхи подолання негативних ситуацій, що в свою чергу, підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Так як використовуваний у всьому світі критерій «вартість підприємства» для оцінки ефективності управління активами підприємства недоступний для використання в наших умовах – він потребує заміни на показник економічної доданої вартості. Адже показник економічної доданої вартості відображає економічні показники підприємства в цілому з позицій ефективності інвестування (капіталу), правильного використання наявного потенціалу (активів), має високу кореляцію з ринковою вартістю підприємства, поєднує в собі витрати на формування активів (операційні витрати) з витратами, пов'язаними з володінням капіталом.

Завдання системи оцінки ефективності управління активами підприємства полягає у визначенні рівня ефективності формування та використання майна/капіталу підприємства. Для оцінки ефективності використання майна/капіталу підприємства необхідно використовувати такі показники, які вказують на результат використання відповідного майна/капіталу, як норма рентабельності активів, оборотність загального та власного капіталу, капітал. ефективність, продуктивність одного працівника.

### Список використаних джерел

1. Брейлі Р. Принципи корпоративних фінансів/Р. Брейлі, С. Майєрс. – М.: Олімп-Бізнес, 2012. – 978 с.
2. Вареник В.М. Діагностичний аналіз грошових потоків національної економіки / В.М. Вареник // Економічний нобелівський вісник. 2014, 1 (7). С. 87–94.
3. Гетьман О.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 152 с.
4. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. / Т.О. Загорна. К.: Центр учбової літератури, 2017. – 221 с.
5. Єршова Н.Ю. Удосконалення методичного підходу до аналізу оборотних коштів як фактору ефективності діяльності промислового підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.kpi.kharkov.ua/files/29348/>. (дата звернення 22.06.2022).

6. Костенко Т.Д.,. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгорна, В.С. Рижиков. К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 144 с.
7. Квятковська Л.А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л.А. Квятковська, Л.Д. Воробйова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2019, № 50. С. 67–75.
8. Мостович Є. Ю. Формування та ефективність використання нематеріальних активів підприємства / Є. Ю. Мостович, А. О. Заїнчковський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 4. – С. 43–46.
9. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики оборотних активів підприємства / І.В. Олександренко // Бізнес Інформ. 2014, № 2. С. 277.
10. Петрицька О.С. Напрями розвитку економічного аналізу в сучасних умовах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/econo-4-2012/131-136.pdf>. (дата звернення 22.06.2022)
11. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посіб. ООО «Нове знання», 2001. 360 с.
12. Семенюк Т. В. Фінансові аспекти формування та використання майна підприємства / Т. В. Семенюк // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. – 2017. – Вип. 4. – С. 72–76
13. Туркоман Л.С. Роль і місце економічної діагностики в системі оцінки стану суб'єктів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economu/2009/109-96-16.pdf>. (дата звернення 22.06.2022)
14. Фелпс Б. Умыне бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.
15. Reichmann Th. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten / Th. Reichmann. – 8 Aufl., überarb. und erw. – München: Vahlen, 2011. – 814 s.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БЛАКИТИ Г. В.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

**ТОДОРЕНКО М., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*В статті висвітлено економічну сутність поняття «активи підприємства» як однієї з основних складових ресурсного потенціалу підприємства. Розглянуто склад і структуру активів підприємства, зміст та основні етапи процесу планування їх потреби на перспективу. Розкрито особливості планування активів підприємства з використанням основних підходів та методів.*

*The article highlights the economic essence of the concept of «enterprise assets» as one of the main components of the resource potential of the enterprise. The composition and structure of enterprise assets, content and main stages of the process of planning their needs for the future are considered. The peculiarities of enterprise asset planning with the use of basic approaches and methods are revealed.*

Активи відіграють важливу роль в діяльності підприємства, оскільки за допомогою їх ефективного формування і використання підприємство покращує свою діяльність та підвищує свій економічний потенціал. Від їх якості, вартості, технічного рівня та ефективності використання залежать кінцеві результати його діяльності: випуск послуг та їх собівартість, прибуток, рентабельність, стійкість фінансового становища, тощо. Тому правильне планування активів допоможе суб'єкту підприємницької діяльності забезпечувати стан активів на належному рівні та швидко і якісно реагувати на потреби ринку. Відтак, необхідність дослідження проблем планування активів відповідно до потреб підприємства є актуальною і продиктована реаліями сьогодення.

Питання, пов'язані з визначенням сутності, формуванням та плануванням активів досліджувалися в працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема, Гуляєвої Н.М., Базилевич В.Д., Бланка І.О., Гурої Н.О., Єрмошенко М.М., Ілляшенко С.М., Мамонтової Н.А., Купалової Г.І., Савицької О.В., Туріло А.М., Швець В.Г. та інші.

*Метою статті* є дослідження сучасних методів планування активів підприємства та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення методики планування майна в сучасних умовах ведення бізнесу.

Виходячи з поставленої мети дослідження, нами були визначені *наступні завдання*: розкрити економічну сутність активів підприємства; розглянути склад активів підприємства; дослідити методичні підходи планування майна підприємства.

У сучасних умовах господарювання керівництво підприємств зацікавлено в раціональній структурі та ефективному використанні активів для отримання найбільшого економічного ефекту. В умовах постійної нестачі фінансових ресурсів, банкрутства та ліквідації великої кількості підприємств доволі гостро постає проблема найбільш раціонального та ефективного використання активів підприємства та пошуку шляхів підвищення ефективності цього процесу.

Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (далі – П(С)БО) активи – це ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому [8].

Активи підприємства, на думку Грабової Н. Н. та Добровського В. Н., можна охарактеризувати як ресурси, сформовані за рахунок інвестованого в них капіталу, контрольовані підприємством внаслідок минулих подій, які характеризуються детермінованою вартістю, продуктивністю і здатністю генерувати дохід, постійний оборот яких у процесі використання пов'язаний з чинником часу, ризику й ліквідності та призведе до отримання економічної вигоди у майбутньому [5]. Джерелами формування активів підприємства виступають фінансові ресурси, які можна визначити, як сукупність грошових коштів, яку змогло зосередити у своєму розпорядженні підприємство на певний момент для здійснення своєї статутної діяльності шляхом вкладення цих коштів у активи підприємства для забезпечення розширеного відтворення та виконання фінансових зобов'язань [4].

Таким чином, Мних Є.В. [7] пропонує інтерпретувати активи як певні економічні ресурси підприємства у формі його сукупних майнових цінностей, що у відповідному вартісному вираженні відображаються в балансі та використовуються ним в господарській діяльності з метою одержання певних економічних вигід.

За економічним змістом активи підприємства поділяють на необоротні та оборотні активи. Відповідно до П(С)БО 1 необоротні активи підприємства – це матеріальні та нематеріальні ресурси, які належать підприємству та забезпечують його функціонування, строк корисної експлуатації яких становить більше одного року або операційного циклу, якщо він більший ніж рік [9]. Оборотні активи – грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом не більше дванадцяти місяців з дати балансу [8].

Склад активів підприємства представлений в таблиці 1.

## Склад активів підприємства\*

Оборотні (короткотермінові активи)	Необоротні (довготермінові активи)
1. Запаси	1. Нематеріальні активи
2. Короткотермінова дебіторська заборгованість	2. Основні засоби
3. Поточні фінансові інвестиції	3. Довготермінові фінансові інвестиції
4. Грошові кошти та їх еквіваленти	4. Довготермінова дебіторська заборгованість
5. Інші оборотні активи	5. Довгострокові біологічні активи
	6. Інші необоротні активи

\* Джерело: сформовано автором за [6].

Величина активів підприємства залежить від обсягу фінансових ресурсів, якими воно володіє. Структура покриття активів джерелами формування безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства. Оптимально сформовані активи, на думку Бодаренко О.С., за рахунок певної структури фінансових ресурсів, дозволяють підприємству безперервно здійснювати свою діяльність, підтримувати на достатньому рівні свою платоспроможність, а також мати певний резерв коштів для швидкого реагування у непередбачуваних ситуаціях, коли раптово настане необхідність сплатувати свої борги [2].

Для досягнення найкращих результатів діяльності підприємства необхідно відстежувати й аналізувати динаміку використання активів і вдосконалювати систему їх планування на підприємстві.

Планування представляє собою сукупність дій по розвитку підприємства. Суть планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначені найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань [1]. Процес планування активів здійснюється відповідно до кошторисів витрат на виробництво і невиробничі потреби та бізнес-плану, який охоплює й пов'язує виробничі й фінансові показники, створюючи саме цим умови для успішної комерційної діяльності та розвитку підприємництва [3].

Головними етапами процесу планування активів є:

- визначення цілей планування активів (вони стають початковими факторами при виборі форми і методів планування);
- аналіз структури активів за попередні періоди (проведення вертикального та горизонтального аналізу);
- прогнозування (визначення потреби в нарощуванні активів на плановий період);
- прийняття планового рішення (визначити можливі способи розширення активів або забезпечити використання раніше сформованих активів підприємства).

На думку Волковської Я.В., планування активів можна охарактеризувати як процес розробки майбутніх сценаріїв розвитку ресурсного потенціалу підприємства який базується на використанні системи методів [3]. Вибір того чи іншого методу планування активів визначається багатьма факторами, наприклад, тривалістю планового періоду, вихідною інформаційною базою, цілями і завданнями плану.

Основні методи, що використовуються при планування активів, наведено в таблиці 2.

Метод прямого розрахунку дозволяє найбільш точно визначити потребу в активах, так як враховує всі організаційно-технологічні, технічні, транспортні та інші характерні особливості, досвід і стан розрахунків [3]. Обґрунтований розрахунок здійснюється за кожним елементом оборотних активів з врахуванням завдань виробничого плану, постачання та збуту.



## Методи планування активів підприємства\*

Метод прямого розрахунку	Аналітичний метод	Економічний метод	Коефіцієнтний метод
Науково обґрунтований розрахунок нормативів за кожним нормованим елементом коштів	Ретельний аналіз наявних товарно-матеріальних цінностей із подальшим коригуванням фактичних запасів і вилучення із них надлишковості	Полягає у коригуванні сукупної потреби активів на темпи зростання обсягів виробництва продукції	Полягає в уточненні чинних на початок розрахункового періоду нормативів коштів згідно зі змінами у цьому періоді показників виробництва, що впливають на обсяг цих коштів

\*Джерело: сформовано автором за [3].

Аналітичний метод визначення потреби в активах базується на здійсненні розрахунків з врахуванням середніх фактичних залишків та змін обсягів виробництва. При цьому здійснюється коригування з врахуванням зайвих і непотрібних запасів, неліквідів, які, можливо, мали місце в попередньому періоді [3]. Аналітичний метод застосовується в тому випадку, коли в планованому періоді не передбачено істотних змін в умовах роботи підприємства в порівнянні з попереднім. Основним недоліком цього методу є те, що він не відображає реального проходження виробничого процесу оскільки нормативи визначаються на основі фактичних даних минулого року. Це призводить до того, що визначені таким чином нормативи є доволі відносними. Він орієнтується на фактичну організацію виробництва, постачання та збуту й не сприяє їх покращенню.

Економічний метод являє собою вибір оптимальних рішень при плануванні активів, що суттєво зменшує час на розрахунки, одержання даних щодо диспропорцій, які виникають при плануванні виходу продукції та витрат на її виробництво [3].

Коефіцієнтний метод дозволяє здійснити розрахунок потреби активів з врахуванням тенденцій і співвідношень в змінах обсягу виробництва та окремих видів запасів і затрат [3]. Частина з них знаходиться в прямій пропорційній залежності від змін в обсязі виробництва – сировина, матеріали, покупні напівфабрикати, незавершене виробництво, готова продукція на складі, інша ж частина залежить значно меншою мірою – малоцінні і швидкозношувані предмети, запчастини для ремонтів, витрати майбутніх періодів тощо [4].

Час не стоїть на місці, тому пошуки вдосконалення планування є найбільш важливою функцією управління, так як це етап, коли визначаються основні цілі підприємства і проводиться оцінка ресурсів. Саме розробка плану ефективності використання активів відіграє важливе значення для розвитку діяльності підприємства, оскільки збільшується економічний потенціал і виробничі можливості галузі, підвищується технічний рівень виробництва та збільшуються темпи зростання продуктивності праці, поліпшення якості промислової продукції та інших показників.

Планування активів підприємства Шегада А.В. пропонує проводити на основі аналізу показників минулих періодів. Найпростішим інструментом визначення планового обсягу активів базується на основі методу екстраполяції динамічних рядів (формула 1) [6]:

$$C = \sqrt[n-1]{\frac{B_n}{Z_1}} \times 100 - 100 \quad (1)$$

де,  $B_n$  – обсяг активів базового періоду;  
 $Z_1$  – обсяг активів звітного періоду.

Крім того на практиці набув широкого застосування метод планування оборотної складової майна підприємства та окремих джерел його фінансування на основі коефіцієнта оборотності (формула 2) [3]:

$$КОб = \frac{ЧД}{СЗОА} \quad (2)$$

де, ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;  
СЗОА – середній залишок оборотних активів.

Проведення планування активів вище розглянутими методиками дозволить оцінити стан формування ресурсів, рівень достатності для досягнення цілей планування, з'ясувати типові проблеми, які виникають у процесі невмілої організації, та використати розрахунки для виявлення резервів оптимізації і підвищення ефективності тактичного планування активів підприємств.

**Висновки.** Підсумовуючи вище викладене, можемо констатувати, що активи підприємства є тими ресурсами, які забезпечують його ефективне функціонування і використання яких повинно бути здійснене з урахуванням факторів часу, ризику та ліквідності, що забезпечить підприємству стійку конкурентоспроможність на ринку. Саме вони відображають інвестиційні рішення на підприємстві, оскільки пов'язані з конкретними вкладеннями як власного, так і позикового капіталу підприємства задля його динамічного розвитку.

За допомогою різних методів планування підприємство забезпечує потребу в активах, що передбачає встановлення оптимальної величини активів, необхідних для організації і здійснення нормальної господарської діяльності підприємства. У ході планування можуть використовуватися найрізноманітніші прийоми, методи та моделі, їхня кількість та широта застосування залежать від конкретних цілей розвитку підприємств та визначається його завданнями в кожному конкретному випадку.

### Список використаних джерел

1. Базецька Г.І. Фінанси підприємства: планування та управління у виробничій сфері: навч. посіб. / Г.І. Базецька, Л.Г. Суботовська, Ю.В. Ткаченко; Харк. Нац. акад. міськ. госпва. Х.: ХНАМГ, 2016. 292 с.
2. Бодаренко О.С. Методологічні основи управління активами підприємств. *Інвестиції практика та досвід*. 2018. № 4. С.40–44.
3. Волковська Я.В. Планування активів як необхідна складова управління. URL: [http://www.rusnauka.com/23\\_NTP\\_2013/Economics/7\\_143446.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_NTP_2013/Economics/7_143446.doc.htm)
4. Горецька Л.Л. Економічна природа активів: обліковий аспект. *Вісник Житомирського інженерно-технологічного інституту*. Серія: Економічні науки. Житомир: ЖІТІ, 2016. № 20. С. 49–58.
5. Грабова Н. Н., Добровський В. Н. Активи у промислових та торговельних підприємствах, 2016. КАСК, 2016. 624с.
6. Економіка підприємства: навчальний посібник / А.В. Шегда та ін. ; за ред. А.В. Шегди. Київ. Національний університет ім. Т.Г.Шевченка. К.: Знання, 2018. 335 с.
7. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 514 с.
8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
9. Про порядок віднесення майна до такого, що включається до складу цілісного майнового комплексу державного підприємства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0109-11#Text>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СТОЯНЕНКО І. В.

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

ЗАДОРЖНЯ Ю., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»

*У статті розглянуто концептуальні засади процесу планування оборотних активів на вітчизняних підприємствах. Розглянуто сутність понять оборотні активи й планування оборотних активів підприємства. Систематизовано структурні складові, які утворюють систему планування оборотних активів підприємства. Досліджено зміст, переваги та недоліки методів планування оборотних активів підприємства.*

*The article considers the conceptual principles of the process of planning current assets at domestic enterprises. The essence of the concepts of current assets and planning of current assets of the enterprise is considered. The structural components that form the system of planning the current assets of the enterprise are systematized. The content, advantages and disadvantages of methods of planning current assets of the enterprise are investigated.*

Високий рівень невизначеності та змін зовнішнього середовища господарювання вітчизняних підприємств, загострення конкурентної боротьби, складна політична та економічна ситуація, наслідки глобальної пандемії та військовий конфлікт зменшують достовірність прогнозування фінансово-господарських результатів їх діяльності. Зазначене зумовлює доцільність трансформації підходів до системи управління підприємствами, зокрема, за складовою управління оборотними активами, адже за таких умов суттєво збільшуються вартість негативних наслідків, до яких призвели управлінським помилки. Так, запорукою уникнення вказаних похибок за напрямом управління оборотними активами є використання на вітчизняних підприємствах науково-обґрунтованих інноваційних методів, підходів та інструментів управління й планування оборотних активів.

Таким чином, дослідження проблематики планування оборотних активів на вітчизняних підприємствах є актуальним.

Міцний фундамент для подальших наукових досліджень у сфері управління оборотними активами підприємств заклали провідні вітчизняні та закордонні економісти: М. Алексеєва, В. Андрієнко, І. Балабанов, О. Безгубенко, М. Білик, І. Бланк, Є. Бойко, В. Бочаров, Є. Брігхем, Ф. Бутинець, В. Геєць, В. Гуменюк, А. Дайле, А. Даниленко, Р. Дафт, К. Друрі, К. Ізмайлова, К. Кернс, В. Ковальов Б. Коллас, М. Крейніна, С. Леонтєв, Т. Манесс, Т. Сааті, Г. Тарасюк, А. Устич, Д. Хан, Т. Циба, Л. Шваб та ін.

Поряд із цим, подальшої розробки потребують питання пов'язані із задоволенням потреби вітчизняних підприємств у сучасних методах, моделях, механізмах та інструментах планування та управління оборотними активами як важливого засобу ефективного реалізації стратегічних планів та програм розвитку підприємства.

*Метою статті є дослідження концептуальних засад процесу планування оборотних активів на вітчизняних підприємствах.*

Виходячи з мети дослідження, нами були визначені наступні завдання роботи: розглянути сутність понять оборотні активи й планування оборотних активів підприємства, систематизувати структурні складові, які утворюють систему планування оборотних активів підприємства, дослідити зміст, переваги та недоліки методів планування оборотних активів підприємства.

Господарська діяльність будь-якого підприємства, не залежно від його галузевої спрямованості, є неможливою без оборотних активів. Тож на сучасному етапі розвитку економіки України проблематика планування та управління оборотними активами вітчизняних підприємств набуває все більшої актуальності.

Значущість проблем підвищення ефективності планування та управління оборотними активами на підприємствах в умовах вітчизняного сьогодення зумовлює доцільність розкриття їх змісту.

Так, відзначимо, за результатами аналізу наукових праць [2; 3; 4; 6; 9] можна зробити висновок, що на сьогодні відсутня єдина точка зору щодо трактування змісту поняття «оборотні активи підприємства». Так, можна виокремити наступні основні підходи до сутності оборотних активів підприємства:

- майнові цінності, які призначені для обслуговування операційної діяльності;
- гроші та інші види активів, які будуть трансформовані в гроші протягом року (операційного циклу);
- фактор виробничої діяльності підприємства;
- частина вартості майна, що має поточний характер споживання (реалізації);
- елемент ресурсного потенціалу підприємства та ін.

З позиції нашого дослідження вважаємо, що оборотні активи являють собою складову ресурсного потенціалу підприємства й частину його продуктивного капіталу у вигляді сукупності оборотних засобів, які спрямовані на забезпечення безперервності операційного циклу в умовах розширеного відтворення за рахунок активної участі та повного повернення в грошовій формі по закінченню кожного кругообігу з метою максимізації чистого прибутку підприємства. У вказаному визначенні акцент зроблено на тому, оборотні активи являють собою ресурси підприємства, призначення яких полягає в забезпеченні безперервності операційного циклу, а в якості кінцевого результату визначено додаткову вартість у вигляді чистого прибутку підприємства.

Відзначимо, що управління оборотними активами, в першу чергу, спрямоване на визначення їх оптимального з точки зору безперебійного функціонування підприємства розміру, визначення альтернативних варіантів фінансування оборотних активів для покриття наявної в них потреби й забезпечення ефективності їх використання.

Своєю чергою, визначення оптимального розміру оборотних активів підприємства відбувається в ході планування, яке являє собою пріоритетний напрям підвищення ефективності процесу формування оборотних активів підприємства й забезпечення раціонального їх використання.

Так, **планування оборотних активів являє собою процес визначення потреби (планової величини) в оборотних активах, які необхідні для забезпечення безперервності здійснення господарської діяльності підприємства [7].**

Концептуальні засади планування оборотних активів підприємства зображено у вигляді схеми (рис. 1).



Рис. 1.1. Концептуальні засади планування оборотних активів підприємства

Джерело: складено автором на основі [5; 7; 8].

Наступним кроком розглянемо більш детально методи планування оборотних активів підприємства (табл. 1).

## Методи планування оборотних активів підприємства

Метод	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Прямий метод	в основу покладено розрахунок нормативів потреби в оборотних активах. Спочатку визначається розмір авансування оборотного капіталу в кожному складову оборотних активів, потім на основі їх підсумовування визначається загальний розмір нормативу. Використовується переважно при створенні нових підприємств, а також при визначенні заходів мінімізації наднормативних запасів оборотних активів	дозволяє максимально точно встановити планову потребу в оборотних активах, адже враховує сукупність організаційних, техніко-технологічних, логістичних та інших особливостей підприємства. Плановий розрахунок здійснюється за кожною складовою оборотних активів з урахуванням завдань виробничого плану, постачання та реалізації продукції (робіт, послуг)	потребує багато інформації для обчислення потреби, що робить його більш затратним
Аналітичний (дослідно-статистичний) метод	обчислення планової потреби в оборотних активах ґрунтується на проведенні розрахунків з урахуванням середніх фактичних залишків за окремими елементами та змін обсягів виробництва. Також проводять коригування на розмір зайвих чи непотрібних запасів, неліквідів, якщо такі мали місце в попередньому періоді. Виходить з наявності прямої залежності потреби в оборотних активах від обсягу виробництва й реалізації продукції. Доцільно використовувати якщо не планується суттєвих змін в умовах роботи підприємства в порівнянні з попереднім періодом	менш затратний порівняно з попереднім, адже ґрунтується на даних, що вже є в наявності з минулих періодів. Також є досить простим у розрахунках.	не відображає реального ходу виробничого процесу й кругообігу оборотних активів, адже планові величини визначаються на основі фактичних даних минулих періодів, що робить їх досить відносними. Орієнтується на фактичну організацію виробництва, поставок і реалізації та не сприяє їх удосконаленню. Недоліки в організації та використанні оборотних активів минулих періодів переносяться на наступний
Коефіцієнтний метод	дає можливість провести розрахунок потреби в оборотних активах з урахуванням тенденцій і співвідношень у змінах обсягу виробництва й реалізації та окремих видів запасів і затрат.	дає змогу врахувати тенденції і зміни обсягів виробництва і реалізації та окремих видів запасів і затрат. Існує можливість планування потреби в оборотних активах на декілька періодів наперед	при розрахунках планових величин не враховується сезонність виробництва. Недоліком також є неточність розрахунків

Закінчення табл. 1

Метод	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Метод суми строків оборотності	Виходить з того, що частина запасів і затрат прямо залежить від змін обсягів виробництва (сировина, матеріали, напівфабрикати, незавершене виробництво, готова продукція), інша частина залежить набагато менше (малоцінні і швидкозношувані предмети, запчастини для ремонтів, витрати майбутніх періодів). Тож співвідношення з минулих періодів за допомогою відповідних коефіцієнтів переносяться на плановий період	надає додаткову інформацію для аналізу діяльності	на практиці використання цього методу є досить трудомістким, адже він передбачає необхідність розрахунку значної кількості часткових строків оборотності
Інтелектуальний метод	передбачає ряд етапів: розподіл вихідних даних на постійні, умовно-постійні (можна розглядати як константи) та випадкові величини; визначення інтервалів та законів розподілу для показників, що є випадковими величинами; розрахунки проміжних та результативних показників за правилами інтервальної арифметики; визначення імовірних значень результативних показників на випадкових інтервалах з урахуванням теорії нечітких множин	дозволяє отримати досить високу точність планових розрахунків, адже ґрунтується на сполученні й паралельному використанні теорії про суб'єктивні ймовірності, теорії нечітких множин та інтервальних обчислень.	є досить складним та трудомістким у застосуванні, потребує багато інформації
Метод кореляційно-регресійного аналізу	дозволяє обчислити планову величину оборотних активів на основі рівняння регресії, яке відображає зв'язок між обчислюваною плановою величиною й факторами, які здійснюють на неї вплив	дозволяє врахувати вплив на планову величину оборотних активів низки факторів, що збільшує точність розрахунків	є досить складним у використанні

Джерело: складено автором на основі [1; 5; 8].

Зауважимо, що вибір відповідного методу планування оборотних активів залежить від таких факторів, як доступність, точність та релевантність інформації минулих періодів, вартість затрат, трудомісткість розрахунків, галузева приналежить підприємства.

Так, щодо аспекту отримання необхідної інформації, варто зауважити, що планування оборотних активів підприємства передбачає розгляд динаміки загального обсягу оборотних активів підприємства; темпів зміни середньої їх суми в зіставленні з темпами зміни обсягу реалізації продукції і середньої суми всіх активів; динаміки питомої ваги оборотних активів у загальній сумі активів підприємства, динаміки складу в розрізі основних їх видів: запасів сировини, матеріалів і напівфабрикатів; запасів готової продукції; дебіторської заборгованості; залишків грошових активів [4]. Отже можна зробити висновок, що досліджуваний процес тісно пов'язаний й ґрунтується на проведенні аналізу оборотних активів за минулі періоди й визначенні ефективності їх використання.

Також зауважимо, що за наявності у підприємства достовірної інформації з минулих років та впевненості щодо відсутності суттєвих змін у плановому році, найбільш доцільно використовувати аналітичний метод.

**Висновок.** В цілому слід відзначити, що планування оборотних активів являє собою механізм обчислення потреби в оборотних активах підприємства на плановий період, що здійснює безпосередній вплив на можливості розширеного відтворення, виконання планів виробництва та реалізації продукції та, відповідно, є основою для забезпечення стійких темпів економічного розвитку підприємства.

### Список використаних джерел

1. Волковська Я. В. Планування оборотних активів як необхідна складова управління оборотними активами підприємства. Publishing house Education and Science s.r.o. Архив на учних конференцій. URL: [http://www.rusnauka.com/23\\_NTP\\_2013/Economics/7\\_143446.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_NTP_2013/Economics/7_143446.doc.htm). (дата звернення 27.03.2022).
2. Дехтяр Н. А., Дейнека О. В., Черноус Т. М. Управління оборотними активами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 572–578.
3. Дорохова Л. М. Управління оборотними активами як елемент фінансового менеджменту аграрних підприємств. Електронний архив Полесского національного університета. 2013. Т. 2. URL: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/1637/1/Naukovi\\_chut\\_2013\\_tom\\_2\\_138-141.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/1637/1/Naukovi_chut_2013_tom_2_138-141.pdf). (дата звернення 28.03.2022).
4. Кос А. М. Управління оборотними активами як складовою потенціалу підприємства. Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/129.pdf>. (дата звернення 28.03.2022).
5. Левченко Д. В. Методи планування оборотних активів підприємств. Репозитарій Національного ТУ «Дніпровська політехніка». URL: [https://eaf.nmu.org.ua/ua/naukova\\_diyalnist/Internet\\_tezi\\_2015/Левченко%20Д.pdf.pdf](https://eaf.nmu.org.ua/ua/naukova_diyalnist/Internet_tezi_2015/Левченко%20Д.pdf.pdf). (дата звернення 29.03.2022).
6. Носань Н. С., Мартінович В. Г. Сутність та генезис економічної категорії «оборотний капітал підприємства». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 272–275.
7. Планування оборотних коштів підприємств. Навчальні матеріали онлайн. URL: [https://pidru4niki.com/86676/finansii/planuvannya\\_oborotnih\\_koshtiv\\_pidpriyemstv](https://pidru4niki.com/86676/finansii/planuvannya_oborotnih_koshtiv_pidpriyemstv). (дата звернення 27.03.2022).
8. Сословський В. Г., Лисенко І. О. Вибір методу планування оборотних активів підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*: архів журналу. URL: <http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/29012/26224>. (дата звернення 28.03.2022).
9. Швець Ю. О., Скворцова А. В. Управління оборотними активами підприємств. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. № 13. С. 127–130.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ВИСОЧИН І. В.



## ЗМІСТ ТА СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**КОСТІН П., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*Розглянуто основні підходи до визначення дебіторської заборгованості та управління дебіторською заборгованістю підприємства, визначено їх зміст й запропоновано авторське трактування досліджуваних дефініцій. З урахуванням сутності об'єкту дослідження систематизовано концептуальні засади управління дебіторською заборгованістю підприємства й розглянути зміст їх окремих складових.*

*The main approaches to the interpretation of receivables and management of receivables of the enterprise are considered in the article, their content is determined and the author's interpretation of the studied definitions is offered. Taking into account the essence of the object of study, the conceptual principles of receivables management of the enterprise are systematized and the content of their individual components is considered.*

На сьогоднішній день вітчизняні суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність в умовах воєнного стану, перманентної кризи, високого рівня невизначеності та змін параметрів зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби й ускладнення боргових відносин, збільшення числа ненадійних контрагентів й погіршення рівня платіжно-розрахункової дисципліни, зокрема, черезнаслідкивінната глобальної пандемії COVID19.

За таких умов зовсім не випадково, що вивчення наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів переконливо свідчить, що з-поміж безлічі наявних проблем економічної спрямованості питання формування якісної дебіторської заборгованості, аналізу, управління й оптимізації дебіторської заборгованості на підприємствах не втрачають своєї актуальності. Виключна важливість й, відтак, значний рівень уваги, що приділяється дебіторській заборгованості не лише в науковій літературі, але й у практиці господарської діяльності підприємств зумовлюється тим фактом, що вона являє собою високоліквідний елемент оборотних активів підприємства. З іншого боку, надвисока питома вага дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів призводить до вилучення грошових коштів з обороту, погіршення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства, в тому числі, внаслідок зростання ризику неповернення (не повного повернення) заборгованості контрагентами підприємства.

Таким чином, дослідження змісту та особливостей управління дебіторською заборгованістю на підприємствах є актуальним.

Міцний фундамент для подальших наукових досліджень в сфері формування дебіторської заборгованості на підприємствах, її аналізу та оцінювання, управління й оптимізації дебіторської заборгованості заклали представники вітчизняної та закордонної економічної думки: І. Балабанов, С. Береза, І. Бержанір, М. Білик, І. Бланк, Ф. Бутинець, Н. Верхоглядова, Г. Власюк, С. Голов, А. Гончарук, Б. Едвардс, Т. Єдинак, Ю. Журавльова, К. Заров, Д. Коваленко, В. Ковальов, В. Козлов, Г. Колпакова, Л. Костирко, О. Лаврушин, С. Мочерний, І. Орлов, В. Папп, М. Савлук, К. Сурнін, Т. Тиводар, Н. Ткаченко, Ю. Цал-Цалко, І. Чехова та ін.

Не применшуючи важливості внеску наукових здобутків вказаних вчених у розвиток науково-теоретичних та прикладних засад управління дебіторською заборгованістю підприємств відзначимо, що окремі аспекти досліджуваної проблематики потребують більш детального розгляду. Зокрема, розширення ринків збуту, розвиток й ускладнення боргових відносин між контрагентами вимагають від вітчизняних підприємств більш ефективних підходів, методів

та інструментів управління дебіторською заборгованістю, що, своєю сергою, являє собою важливий внесок у підвищення результативності діяльності підприємства.

*Метою статті є дослідження змісту та основних складових процесу управління дебіторською заборгованістю на підприємствах.*

Виходячи з мети дослідження, нами були визначені наступні *завдання роботи*: розглянути основні підходи до трактування та визначити сутність дебіторської заборгованості та управління дебіторською заборгованістю підприємства, систематизувати концептуальні засади управління дебіторською заборгованістю підприємства й розглянути зміст їх окремих складових.

Актуальність проблем управління дебіторською заборгованістю вітчизняних підприємств в умовах українського сьогодення зумовлює доцільність розкриття її змісту.

Так, відзначимо, що з аналізу наукових праць [1–12] можна зробити висновок, що й дотепер не існує єдиної точки зору щодо визначення змісту дефініції дебіторська заборгованість. Так, з-поміж основних підходів до її визначення слід виокремити трактування дебіторської заборгованості як елементу кредитної діяльності підприємства, боргових (юридичних) прав до дебіторів (покупців), складової оборотних активів (фінансового активу), показника фінансового стану, грошових коштів до оплати, боргових вимог, безвідсоткової позики, матеріальних ресурсів, не оплачених покупцями та ін.

Спираючись на узагальнення результатів вивчення наукових праць з проблем дебіторської заборгованості [1–12] вважаємо за доцільне трактувати її як грошове вираження минулої кредитної операції, внаслідок якої у підприємства-кредитора виникає документарно підтвержене юридичне право на оплату заборгованості контрагентами-дебіторами грошовими коштами чи іншими ліквідними активами в матеріальній, нематеріальній чи фінансовій формі в майбутньому. Як бачимо з пропонуваного визначення, сутність дебіторської заборгованості має безпосередній зв'язок з вимогами щодо оплати (боргом або борговими вимогами), борговими та кредитними відносинами підприємства, товарним кредитом, є похідною від них оскільки утворюється на їх основі.

Враховуючи, що без ефективного управління дебіторською заборгованістю її розмір на підприємстві може досягти критичного значення, наступним кроком розглянемо підходи до трактування поняття управління дебіторською заборгованістю підприємства (табл. 1).

За даними табл. 1, поняття «управління дебіторською заборгованістю» також відрізняється певною різноманітністю тлумачень, при цьому, на нашу думку, наведені визначення не суперечать одне одному, а доповнюють.

З позиції нашого дослідження вважаємо за доцільне трактувати поняття «управління дебіторською заборгованістю» як складову загального процесу управління підприємством, яка включає систему методів, інструментів, принципів та підходів до взаємодії з контрагентами (покупцями) щодо нарощення обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) із відтермінуванням платежу, своєчасного погашення заборгованості та оптимізації її розміру, недопущення виникнення простроченої або безнадійної заборгованості, метою якої є забезпечення платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та кредитоспроможності підприємства у довгостроковому періоді.

*Таблиця 1*

**Визначення управління дебіторською заборгованістю підприємства  
в науковій літературі**

Автор	Рік	Визначення поняття
Лігоненко Л.О.	2005	процес, що включає два узагальнені блоки: 1) кредитну політику, яка дозволяє ефективно використовувати дебіторську заборгованість як інструмент підвищення обсягів продаж; 2) систему заходів, які спрямовані на зниження рівня ризику виникнення простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості [4, с. 212]

Автор	Рік	Визначення поняття
Фісуненко П. А.	2013	процес, спрямований на прискорення розрахунків і підвищення їх ефективності, збільшення ліквідності активів та рівня платоспроможності підприємства, що вимагає використання методів комплексного аналізу дебіторської заборгованості, володіння методикою обґрунтування наданих знижок, а також прийнятних часових меж надання відстрочки платежу [9, с. 255]
Ямненко Г. Ф.	2017	гнучкий механізм постійного пошуку найбільш ефективних зв'язків з економічним середовищем та його спроможність досягти успіху на ринку за рахунок управління фінансовими ресурсами підприємства [12, с. 52].
Глушко А. Д.	2018	частина загального управління оборотними активами й маркетингової політики підприємства, що спрямована на розширення обсягу реалізації продукції та полягає в оптимізації загального розміру цієї заборгованості та забезпеченні своєчасної її оплати [1]
Мазуренко В.О	2018	частина загальної системи менеджменту, що являє собою систему принципів і методів підготовки й реалізації управлінських рішень у сфері маркетингу і фінансового менеджменту на поточному, тактичному й стратегічному рівнях управління, які приймаються на стадіях формування, використання й погашення дебіторської заборгованості [7, с. 500]
Мордань Є.Ю., Соломаха А.О.	2019	інтегрований процес планування, організації, координації, мотивації та контролю за станом дебіторської заборгованості, який необхідний для досягнення цілей підприємства [8, с. 73]
Колісник О. П., Замота І. О.	2019	інструмент збільшення продажу, і комплекс заходів, які спрямовані на зниження ризику простроченої або безнадійної дебіторської заборгованості [3, с. 110]

Концептуальні засади управління дебіторською заборгованістю підприємства включають чітке розуміння мети та завдань вказаного процесу, його суб'єкти та об'єкти, принципи, функції, методи та інструменти вказаного процесу (рис. 1).

Наступним кроком для отримання системного розуміння концептуальних засад управління дебіторською заборгованістю підприємства (рис. 1), доцільно детальніше розглянути принципи та функції процесу управління дебіторською заборгованістю.

Зміст основних принципів управління дебіторською заборгованістю підприємства розкрито в табл. 2.

З рис. 1 також можна побачити, що окрім загальних функцій, притаманних управлінському процесу в цілому, до переліку функцій процесу управління дебіторською заборгованістю підприємства також запропоновано додати специфічні функції, зміст яких виходить зі специфіки об'єкта управління, яким виступає дебіторська заборгованість (табл. 3).

Таблиця 2

### Зміст основних принципів управління дебіторською заборгованістю

Принцип	Зміст принципу
Безперервність	Вказує на постійність процесів аналізу, моніторингу, планування, організації та контролю розміру та якості дебіторської заборгованості
Періодичність	Розподіл функціонування підприємства на певні періоди для збільшення ефективності окремих складових процесу й формування звітності у зручному для прийняття зважених управлінських рішень форматі
Послідовність	Систематичне дотримання підприємством обраної стратегії управління дебіторською заборгованістю підприємства
Точність	Точність вихідної інформації, точність розрахунків як необхідна умова ефективності процесу управління дебіторською заборгованістю
Обачність	Застосування в обліку методів оцінки, які повинні запобігати заниженню оцінки зобов'язань та завищенню оцінки активів підприємства
Гнучкість	Передбачає використання різних методів та інструментів управління дебіторською заборгованістю відносно кожного окремого дебітора

Джерело: складено автором на основі [8].

**Зміст функцій управління дебіторською заборгованістю**

Функція	Характеристика функції
<i>Загальні</i>	
Аналіз	Аналіз ефективності коштів, залучених в дебіторську заборгованість, оцінка розміру, складу й тенденції змін дебіторської заборгованості в цілому, у розрізі окремих видів та контрагентів, оцінка збалансованості розмірів дебіторської та кредиторської заборгованості
Планування	Планування розміру дебіторської заборгованості у розрізі окремих контрагентів, бізнес-одиниць чи напрямів, по підприємству в цілому, визначення кредитних лімітів, розробка програми дій в напрямі роботи з дебіторами
Організація	Розробка організаційної структури й організація процесу управління дебіторською заборгованістю, створення на підприємстві відповідних підрозділів (відділ з проблемної заборгованості та ін.)
Мотивація	Розробка системи мотивації працівників, зайнятих роботою з дебіторами
Координація	Узгодження всіх операцій і дій виконавців в процесі управління дебіторською заборгованістю, інформування кожного підрозділу та виконавця щодо зони їх відповідальності у вказаному процесі
Контроль	Моніторинг та контроль обсягів, руху та якості дебіторської заборгованості, контроль за своєчасністю інкасації дебіторської заборгованості, запобігання порушенням
<i>Спеціальні</i>	
Комунікацій на	Спрямована на формування ефективного зворотного зв'язку між контрагентом-покупцем і підприємством в ході їх взаємодії, допомагає досягти консенсусу в ході визначення індивідуальних умов купівлі/продажу продукції (робіт, послуг)
Захисна	Має забезпечити ретельний обґрунтований відбір покупців-контрагентів для мінімізації фінансового ризику (виникнення простроченої та безнадійної заборгованості) при формуванні дебіторської заборгованості (побудова портрету свого клієнту), для кращого захисту інтересів підприємства також спрямована на забезпечення використання на підприємстві сучасних форм рефінансування

*Джерело:* складено автором на основі [5; 7].

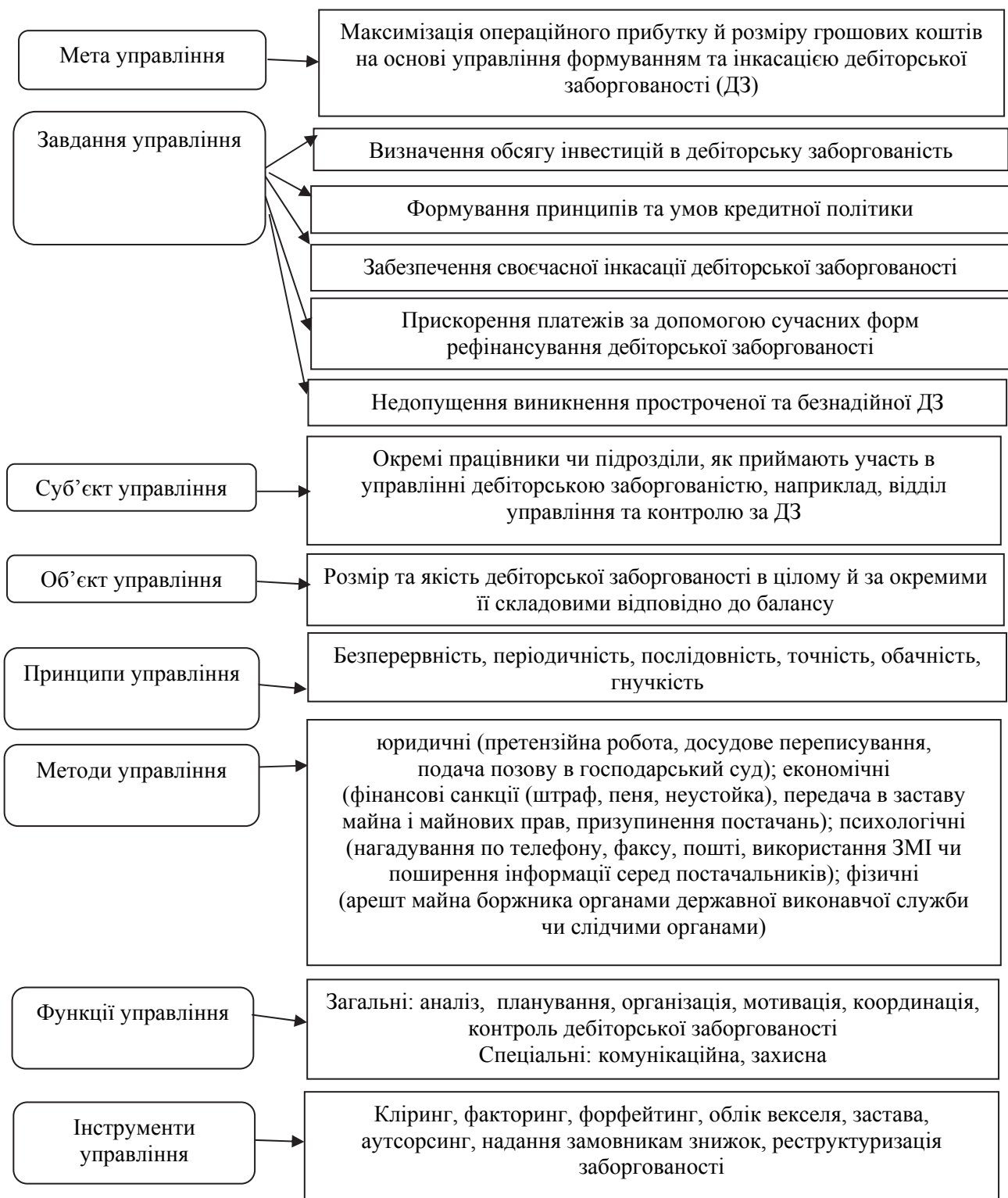


Рис. 1.1. Концептуальні засади управління дебіторською заборгованістю підприємства  
 Джерело: побудовано автором на основі [2; 7; 8; 11].

Узагальнюючи вищесказане, доцільно відзначити, що вітчизняним підприємствам слід в процесі управління дебіторською заборгованістю звернути увагу на такі аспекти: посилення контролю дебіторської заборгованості, зокрема, на основі формування спеціальних служб (підрозділів); проведення постійного моніторингу та аналізу розміру та якості дебіторської заборгованості; запровадження результативних схем проведення розрахунків з дебіторами та погашення дебіторської заборгованості; укріплення платіжної дисципліни,

мінімізація ризику утворення простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості, запобігання виникненню надмірного її розміру в майбутньому; використання сучасних форм реструктуризації дебіторської заборгованості.

**Висновок.** В цілому слід відзначити, що ефективне управління дебіторською заборгованістю має виключно важливий стратегічний характер для будь-якого підприємства. При цьому, збільшити ефективність управління дебіторською заборгованістю, покращити її якість й мінімізувати розмір простроченої й безнадійної дебіторської заборгованості, оптимізувати її розмір, склад та структуру можливо лише шляхом застосування у практиці вітчизняних підприємств комплексного підходу до управління дебіторською заборгованістю, розробка якого і виступає перспективою подальших наукових досліджень.

### Список використаних джерел

1. Глушко А. Д. Управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2018/50.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2018/50.pdf). (дата звернення 05.02.2022).
2. Грицай О. І., Станасюк Н. С. Управління дебіторською заборгованістю підприємства в контексті її обліково-аналітичного забезпечення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 825–832.
3. Колісник О. П., Замота І. О. Теоретичні та практичні аспекти обліку і аналізу дебіторської заборгованості у сфері інформації та телекомунікацій. *ModernEconomics*. 2019. № 15. С. 108–113.
4. Лігоненко Л. О., Новикова Н. М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства : монографія. К. : КНТЕУ, 2005. 276 с.
5. Лисак Г. Г. Стан та динаміка дебіторської заборгованості на підприємствах оптової торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Вип. 9. Ч. 6. С. 79–83.
6. Майборода О. Є., Косарева І. П., Корабейнікова І. О. Характеристика сутності та поняття дебіторської і кредиторської заборгованості. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 396–402.
7. Мазуренко В. О. Вдосконалення функцій управління дебіторською заборгованістю. *Молодий вчений*. 2018. № 9 (61). С. 498–500.
8. Мордань Є.Ю., Соломаха А. О. Системний підхід до управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 2. С. 70–79.
9. Пінчук Т. А., Шрам Т. В. Організаційно-методичні проблеми обліку дебіторської заборгованості в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3453>. (дата звернення 05.02.2022).
10. Фісуненко П. А., Літовченко С. В. Покращення управління дебіторською заборгованістю сучасних підприємств. *Економічний простір*. 2013. № 75. С. 250–262.
11. Хохлов М.П., Корнієнко О.С. Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 402–407.
12. Ямненко Г. Ф. Механізм управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Траєкторія науки*. 2017. Т. 3. № 2. С. 51–57.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
БАРАБАШ Н. С.

# СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

## ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ТА СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**КУЗЬМЕНКО М., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглянуто основні підходи до трактування прибутку та управління прибутком підприємства, визначено їх економічний зміст, запропоновано авторське трактування дефініції «управління прибутком підприємства». З урахуванням змісту об'єкту дослідження систематизовано концептуальні засади управління прибутком підприємства й розглянуто зміст їх окремих складових.*

*The article considers the main approaches to determining the profit and profit management of the enterprise, determines their economic content, offers an author's interpretation of the definition of «profit management of the enterprise». Taking into account the content of the object of study, the conceptual principles of enterprise profit management are systematized and the content of their individual components is considered.*

Основоположну роль в забезпеченні стійких темпів функціонування та економічного розвитку, самофінансування господарської діяльності будь-якого підприємства відіграє його прибутковість. Нажаль, розвиток економіки України на сучасному етапі супроводжується значним ускладненням всіх економічних процесів не лише внаслідок економічної кризи, загострення конкурентної боротьби, наявності високих фінансових ризиків діяльності, нестабільності зовнішнього середовища господарювання, наслідків глобальної пандемії COVID19 та ін., але й на тлі триваючої війни з Російською Федерацією. Своєю чергою, жакливі реалії сьогоднішньої української дійсності призвели до утворення деструктивних змін в усіх без виключення галузях національної економіки й падіння прибутковості діяльності вітчизняних підприємств.

За таких умов слід констатувати надзвичайну актуальність та нагальну необхідність для вітчизняних підприємств в оптимізації процесу управління прибутком з метою зміцнення фінансового стану, формування довгострокових конкурентних переваг, відновлення й прискорення темпів економічного зростання.

Таким чином, дослідження економічного змісту та основних складових процесу управління прибутком на вітчизняних підприємствах є актуальним.

Міцний фундамент для подальших наукових досліджень в сфері формування, ефективного використання, аналізу та управління прибутком й рентабельністю підприємств заклали відомі представники вітчизняної та закордонної економічної науки: І. Балабанов, І. Бланк, М. Білик, Є. Брігхем, Є. Винниченко, В. Геєць, А. Дайле, Дж. Джуран, С. Дорогунцов, П. Друкер, П. Єгоров, І. Кац, А. Ковальова, Г. Крамаренко, Л. Костирко, Ю. Лисенко, Л. Лігоненко, А. Маршалов, С. Підкропивний, А. Поддєрьогін, В. Стасюк, Є. Ткаченко та ін.

Не применшуючи важливість наукового внеску вищевказаних науковців у розвиток теоретичних та практичних аспектів управління прибутком підприємств зауважимо, що окремі аспекти досліджуваної проблематики потребують більш глибокого опрацювання.

Зокрема, розуміння того факту, що прибуток являє собою головну рушійну силу будь-якого підприємства в ринковій економіці, вимагає від вітчизняних підприємств постійного

пошуку нових шляхів забезпечення й зростання прибутковості власної діяльності на основі використання новітніх методів, інструментів, підходів та механізмів управління прибутком.

*Метою статті є дослідження економічного змісту та основних складових процесу управління прибутком на вітчизняних підприємствах.*

Виходячи з мети дослідження, нами були визначені наступні *завдання роботи*: розглянути основні підходи до трактування та визначити економічний зміст прибутку та управління прибутком підприємства, систематизувати концептуальні засади управління прибутком підприємства й розглянути зміст їх окремих складових.

Для нормального функціонування й стійких темпів розвитку підприємства, забезпечення платоспроможності, інноваційного вдосконалення його матеріально-технічної бази, підвищення якості продукції, забезпечення запланованих обсягів інвестування та інвестиційної привабливості, реалізації соціального розвитку підприємство повинно отримувати необхідний і достатній обсяг прибутку, на отримання і зростання якого і спрямована діяльність підприємства в умовах ринку.

Актуальність та беззаперечна важливість проблематики підвищення ефективності управління прибутком на підприємствах в умовах вітчизняної дійсності зумовлює доцільність розкриття його змісту.

Так, відзначимо, що з аналізу наукових праць [1–13] можна зробити висновок, що наразі існує декілька точок зору щодо визначення змісту дефініції прибуток, який найчастіше трактують як: частину виробленої та готової до розподілу додаткової вартості (додаткового продукту); частину виручки (чистого доходу), яка залишається на підприємстві після відшкодування всіх витрат; позитивний фінансовий результат господарювання підприємства; різницю між валовим доходом і валовими витратами; перевищення загального розміру доходів над витратами; чистий приріст власного капіталу та ін.

З позиції нашого дослідження погоджуємося з трактуванням прибутку підприємства О. Антонюком, який, виходячи із існуючої взаємозалежності ризику і доходу, визначає прибуток як втілену у грошовій формі частину доходів підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності [1, с. 21]. Зміст прибутку проявляється в трансформованій формі додаткової вартості, втіленої у товарі (послугі), яка характеризує відносини економічної власності в ході здійснення господарської діяльності підприємства.

*Також він являє собою головний індикатор ефективності функціонування підприємства, базис забезпечення стійкого фінансового стану, джерело самофінансування, інвестицій, розширеного відтворення й зростання ринкової вартості підприємства, умову успішної реалізації підприємством заходів соціальної відповідальності.*

Враховуючи той факт, що без ефективного управління прибутком, отримання підприємством його необхідного і достатнього розміру може опинитися під загрозою, наступним кроком розглянемо найбільш розповсюджені підходи до трактування поняття управління прибутком підприємства (табл. 1).

Як бачимо з табл. 1, більшість авторів пов'язують управління прибутком підприємства з процесами його формування, розподілу та використання, з чим ми цілком згодні, при цьому наведені визначення деталізують та доповнюють одне одного.

З позиції нашого дослідження вважаємо за доцільне трактувати поняття «управління прибутком» як складову загального процесу управління підприємством, системний цілеспрямований процес, що має стратегічну спрямованість на підвищення ефективності процесів формування, розподілу та цільового використання різних видів прибутку з метою забезпечення підприємству отримання необхідного і достатнього розміру чистого прибутку й зростання прибутковості підприємства у довгостроковому періоді.

На нашу думку, процес управління прибутком має бути логічно вбудованим у загальний процес управління підприємством, адже розробка та реалізація управлінських рішень в будь-якій сфері економічної активності підприємства чинить безпосередній чи непрямий



вплив на розмір отриманого ним прибутку. Крім того, процес управління прибутком має бути не лише зосередженим на поточних цілях, але й обов'язково включати стратегічну компоненту, яка відповідатиме за максимізацію фінансових результатів у довгостроковому періоді.

Таблиця 1

**Визначення управління прибутком підприємства  
в науковій літературі**

Автор	Рік	Визначення поняття
Курбатов К.Е., Жовтопуп Н.Н.	2011	система принципів та методів розробки та реалізації управлінських рішень з усіх основних аспектів формування, розподілу та використання прибутку на підприємстві [7, с. 102]
Говорушко Т.А., Арич М.І.	2012	комплекс організаційно-управлінських заходів, методів та інструментів визначення і реалізації найбільш економічно ефективних управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансово-економічного результату діяльності підприємства для досягнення його цілей та мети створення [4, с. 120]
Воронкова Т.Є., Безпалько Н.Ю.	2016	процес пошуку та прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу і використання на підприємстві [3, с. 43]
Жигалкевич Ж.М., Фісенко Е.С.	2016	процес розроблення і прийняття рішень з питань формування, розподілу і використання прибутку на підприємстві з метою забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах [6, с. 146]
Бондаренко Н.С., Тюленева Ю.В.	2017	побудова системи управління, що враховує тактичні та стратегічні аспекти управління, спрямована на підвищення кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання, яку розглядають як сутність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких виконує певну роботу, спільна дія котрих забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини [2]
Николишин С.Є.	2017	побудова сукупності взаємопов'язаних елементів, кожний з яких має функціональне призначення та спільна дія котрих за певних умов забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини. [9, с. 301]
Гуменюк В.С.	2018	процес побудови та реалізації найбільш економічно ефективних рішень щодо питань формування, розподілу та використання фінансового результату господарської діяльності підприємства з метою забезпечення стійкого фінансового стану й ефективної діяльності підприємства у майбутньому [5, с. 52]
Савіна С.С., Гиренко Ю.В.	2018	сукупність фінансово-правових та організаційно-технічних механізмів і прийомів обліку, прогнозування, планування та контролю доходів, витрат підприємства з метою забезпечення прийнятного рівня рентабельності його діяльності у поточній та довгостроковій перспективі [11, с. 323]

Так, погоджуємося з Ю. В. Тюленевою та Н.С. Бондаренко, які наголошують на тому, що управління прибутком підприємства включає дві важливі системи [13]:

– оперативну, яка повинна реагувати на поточні проблеми управління та забезпечувати прибуткову діяльність у короткотерміновому періоді;

– стратегічну, яка спрямована на формування стратегічних змін, що необхідні для зміни діючої стратегії управління прибутком підприємства з урахуванням відповідності його внутрішніх можливостей умовам зовнішнього середовища.

З урахуванням економічного змісту процесу управління прибутком підприємства формуються концептуальні засади управління прибутком, які включають визначення мети та завдань вказаного процесу, його суб'єктів та об'єктів, принципів, функцій, методів та етапів вказаного процесу (рис. 1).

Відзначимо, що горизонт управління прибутком підприємства (як в поточному, так і в стратегічному періодах) спирається на забезпечення тісної взаємодії всіх складових процесу управління прибутком, наведених на рис. 1, що, відповідно, дозволяє отримати заплановані результати управління й необхідний і достатній з позиції розвитку підприємства розмір чистого прибутку.

Враховуючи той факт, що з наведених на рис. 1 елементів залишається не розкритим зміст принципів управління прибутком підприємства, розглянемо їх в табл. 2.

Таблиця 2

### Зміст основних принципів управління прибутком підприємства

Принцип	Зміст принципу
Інтеграція із загальною системою управління підприємством	Виходить з необхідності узгодження цілей процесу управління прибутком й стратегічних цілей розвитку підприємства, адже управління прибутком включає всі сфери та напрями діяльності підприємства є підсумком його фінансово-господарської діяльності
Безперервність	Передбачає постійність та безперервність функціонування системи управління прибутком на протязі всього періоду функціонування підприємства
Системність	Передбачає отримання максимального економічного результату при наявних ресурсних обмеженнях, що і являє кінцеву мету розробки та реалізації управлінських рішень в сфері управління прибутком
Комплексність	Передбачає охоплення в процесі управління прибутком всіх сфер та напрямів діяльності підприємства, що забезпечує підвищення результативності формування, розподілу та використання прибутку
Динамічність управління	Передбачає швидку адаптацію системи управління прибутком до непередбачуваних й постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання підприємства
Варіативність підходів до розробки управлінських рішень	Передбачає розробку та оцінку ефективності декількох альтернативних сценаріїв розвитку господарської діяльності підприємства з вибором найбільш оптимального й вжиття на цій основі виражених управлінських рішень в сфері управління прибутком
Орієнтація на стратегічні цілі розвитку	Передбачає обов'язкове врахування в процесі управління прибутком стратегічних цілей розвитку

Джерело : складено автором з урахуванням [6; 12].

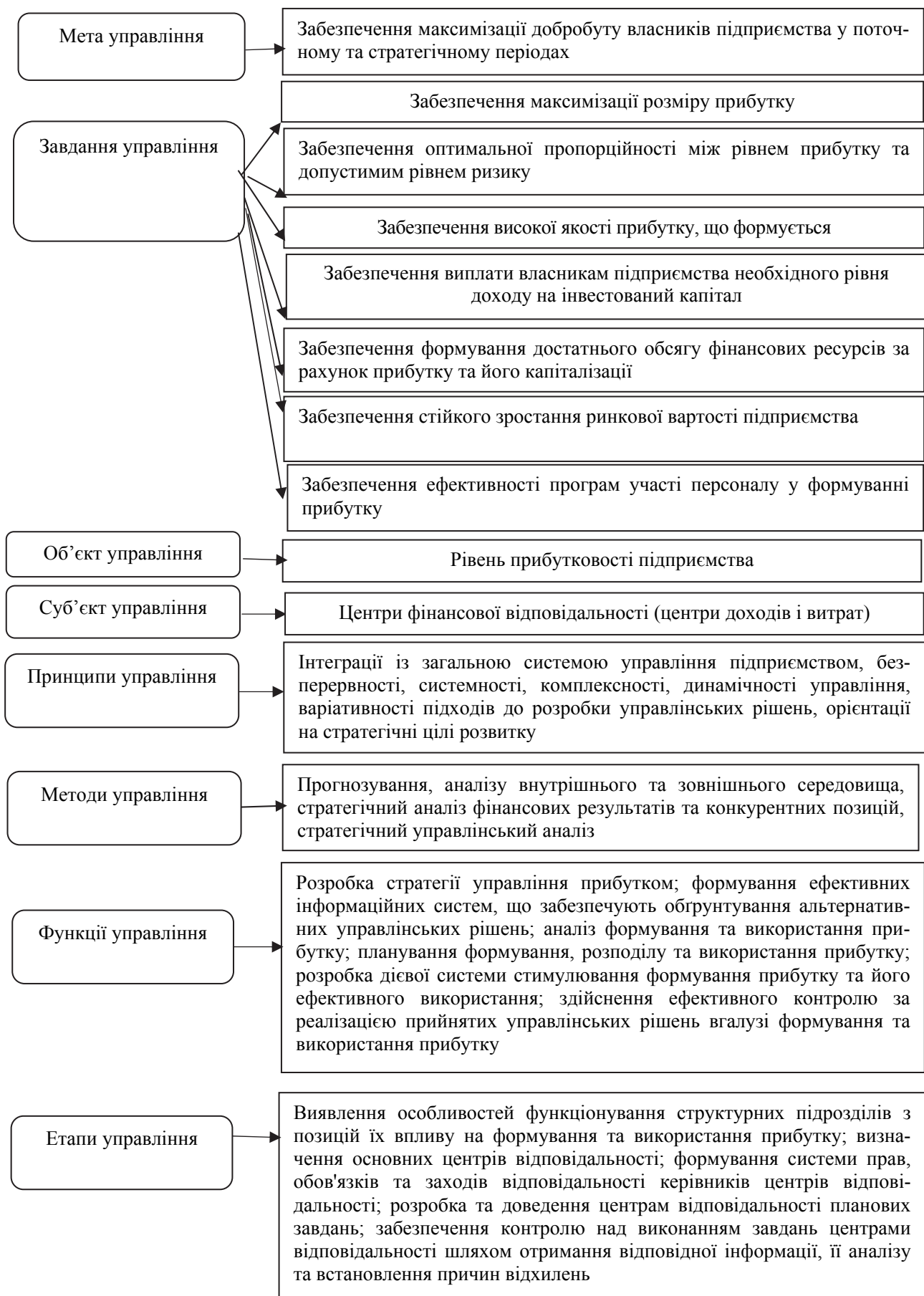


Рис. 1. Концептуальні засади управління прибутком підприємства  
[Складено автором з урахуванням 6; 7; 8; 10].

Узагальнюючи сказане вище вважаємо за доцільне відзначити, що напрями управління прибутком є тісно взаємопов'язаними між собою, тож отримати синергетичний ефект можна лише на основі системного врахування в процесі управління всіх сфер та напрямів діяльності підприємства.

**Висновок.** Таким чином сьогодні прибуток підприємства являє собою найважливіший критерій ефективності господарської діяльності, який відображає рівень компетентності та вміння керівництва підприємства успішно й результативно здійснювати підприємницьку діяльність в умовах ринкової економіки. Своєю чергою, важливість отримання необхідного і достатнього розміру прибутку потребує здійснення ефективного управління прибутком та рентабельністю підприємства.

На розмір прибутку як безпосередньо, так і опосередковано здійснюють вплив управлінські рішення, які відносяться до різних сфер та напрямів діяльності підприємства, що зумовлює необхідність інтегрування й узгодження процесу управління прибутком із загальним процесом управління підприємством.

Ефективне управління прибутком має надзвичайно важливий характер для будь-якого підприємства та включає в себе широкий комплекс напрямів, що охоплюють основні сфери діяльності підприємства: кадрова політика, збутова діяльність, матеріально-технічна база, управління витратами, логістика, фінанси, підвищення якості, маркетингові заходи та ін. Таким чином, збільшити ефективність управління прибутком можливо на основі запровадження у практику господарювання вітчизняних підприємств комплексного підходу до управління прибутком, який би враховував тактичні й стратегічні аспекти управління, розробка якого являє собою перспективу подальших наукових досліджень.

### Список використаних джерел

1. Антонюк О. О. Оцінка рівня прибутковості як важлива складова діагностики кризових явищ підприємства. *Вісник «ХНУ». Економічні науки*. 2013. № 5. Т. 2. С. 20–24 .
2. Бондаренко Н. С., Тюленева Ю. В. Удосконалення управління прибутком на підприємстві. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КІІІ ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2017. Вип. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102586>. (дата звернення 03.05.2022).
3. Воронкова Т. Є., Безпалько Н. Ю. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 19. С. 42–44.
4. Говорушко Т. А., Арич М. І. Теоретичні аспекти сутності управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2012. № 11. С. 117–121.
5. Гуменюк В.С. Теоретичні основи управління прибутком підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 20. С. 51–55.
6. Жигалкевич Ж.М., Фісенко Е.С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 4. URL: [Недопустимый объект гиперссылки..](#) (дата звернення 04.05.2022).
7. Курбатов К. Е., Жовтопуп Н. Н. Управление прибылью как система принципов и методов реализации управленческих решений. *Бизнес-Информ*. 2011. № 2 (1). С. 102–103.
8. Нехайчук Ю. С., Мухина Е. А. Управление прибылью предприятия в современных условиях развития экономики. *Инновационная наука*. 2016. № 10-1. С. 85–91.
9. Николишин С. Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним. *Молодий вчений*. 2017. Вип. № 2. С. 299–303.
10. Одіжний В. О. Стратегічний підхід до управління прибутком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 874–878.
11. Савіна С.С., Гиренко Ю.В. Управління прибутком в системі фінансового менеджменту підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 321–324.

12. Ткачук Г. Ю., Ходаківська М. Д. Методичні засади управління прибутком підприємства. Конференції державного університету «Житомирська політехніка». URL: [https:// conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/418.pdf](https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/418.pdf) (дата звернення 04.05.2022).
13. Тюленева Ю. В., Бондаренко Н. С. Удосконалення управління прибутком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102586>. (дата звернення 03.05.2022).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
СИТНИК Г. В.

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**КІРТОАКА О., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*В статті розглядається теоретичні засади оцінювання ефективності діяльності підприємства та основні методи його здійснення.*

*The article considers the theoretical foundations of evaluating the effectiveness of the enterprise and the main methods of its implementation.*

Постановка наукової проблеми.

Ефективність діяльності підприємства є ключовою умовою існування та розвитку підприємства. Основні економічні вимоги та перспективи розвитку системи оцінювання діяльності підприємства ще залишаються предметом наукової дискусії і пошуку досконалих прикладних інструментів та моделей управління цими процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями розробки та покращення методів оцінки ефективності та результативності було розглянуто у працях І.О. Бланка, Г.В. Блакити, Г.В. Ситнік А. В. Шегди, З. Соколінського, О. І. Олексюк, М. Бора, Л. Костіна, Л. Константінова, П. Малишева, В. І. Іваницького, А. Рендоша, В. Г. Андрійчук Д. Правдіна, І. І. Мазур, Я. В. Світлична, О. П. Романюк. Стосовно, дослідження методів оцінювання ефективності діяльності підприємства у зарубіжній теорії та практиці ці питання також розглядаються. Можна визначити таких зарубіжних вчених: Д. П. Нортон, М. З. Бор Р. С. Каплан, К. Адамс, Ф. Тейлор, Д. Мак Грегор, Ф. Гілбертс, А. Файоль, Ф. Герберг, Р. Блейк, А. Н. Тищенко, Є. В. Градобоев, В. М. Ячменьова, М. М. Новіков, та ін.

**Мета цієї статті** сформувати методичну модель оцінки ефективності діяльності підприємства на основі сучасних методичних підходів.

Основні результати досліджень.

Ефективне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства передбачає, перш за все, створення потужних аналітичних комплексів що дозволяють створити реальну характеристику досягнутих параметрів діяльності підприємства, оцінити їх з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, забезпечити діагностику в процесі їх формування. Дієздатна система управління передбачає управління оцінюванням цих показників, створенням таких характеристичних моделей, передбачає застосування сучасних методів якісної і кількісної оцінки процесів.

Ефективність господарської діяльності підприємства – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами від господарської діяльності та витраченими на її досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси

можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо спожиті ресурси). [1]

В системі показників ефективності підприємства можна відокремити групу загальних показників рентабельності, та декілька груп деталізованих показників ефективності.

Загальні показники рентабельності діяльності підприємства є головними показниками. До них належать – рентабельність продажів ROS (ReturnOnSales), показує яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції [2]

$$ROS = \left( \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий дохід від реалізації}} \right) * 100\% \quad (1)$$

рентабельність вкладеного капіталу ROCE (ReturnOfCapitalEmployed) це фінансовий коефіцієнт, який вимірює прибутковість компанії з точки зору всього її капіталу [6]

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Зайнятий Капітал}} = \frac{EBIT}{\text{Загальні активи} - \text{поточні зобов'язання}} \quad (2)$$

рентабельність власного капіталу ROE (ReturnOfEquity) показує яка норма прибутку на вкладений власний капітал [6]

(3)

Беручи до уваги що ROE є ключовим показником рентабельності діяльності підприємства, то є необхідність детального аналізу цього показнику, при цьому доцільно використовувати багатофакторну модель Дюпон для виявлення факторів що мають найбільший вплив. Найбільш поширеною є трьох факторна модель Дюпон [2]

$$ROE = \frac{\text{Чистий Прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} * \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Активи}} * \frac{\text{Активи}}{\text{Власний Капітал}} \quad (4)$$

або

$$ROE = ROS * K_{oa} * M \quad (5)$$

де: ROS – рентабельність продажів,  
 Коа – коефіцієнт оборотності активів  
 М – мультиплікатор капіталу

Кожен з трьох показників, з яких складається ROE, формується під впливом різноманітних факторів. За місцем виникнення фактори впливу поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішніми факторами називають ті що безпосередньо мають зв'язок з результативністю підприємницької діяльності, а саме: обсяги реалізації продукції, впроваджені технології виробництва, рівень ефективності відтворення та використання виробничих ресурсів, продуктивність праці, ефективність системи управління і контролінгу. Зовнішні фактори відображають стан навколишнього середовища підприємства, а саме рівень економічного розвитку країни що обумовлено рівнем розвитку інфраструктури (транспортної, інформаційної, фінансової), державна податкова політика, державне регулювання підприємництва, конкурентне середовище, ціни на необхідну сировину, орендна плата. [2]

Використовуючи багатофакторну модель Дюпон, можна визначити які фактори мали ключовий ефект на рентабельність власного капіталу через визначення показників з найбільшим впливом на динаміку ROE, що допомагає дослідити реальний вплив на рента-

бельність прийнятих у минулому рішень, виявити місця що потребують підвищеної уваги та можливі резерви підвищення рентабельності. [2]

До деталізованих показників ефективності відносять:

Таблиця 1

**Деталізовані показники ефективності діяльності підприємства**

Назва	Формула	Характеристика показників
Мультиплікатор власного капіталу	$M = \frac{\bar{A}}{\bar{BK}}$ A – середнє значення активів BK – власний капітал	відображає структуру капіталу підприємства, а також, певною мірою, ризик структури капіталу
Показники ділової активності		
Оборотність активів	$K_{oa} = \frac{BP}{\bar{A}}$ BP – виручка від реалізації A – середнє значення активів	відображає, скільки разів за звітний період відбувається повний цикл виробництва та обігу, що приносить прибуток підприємству
Оборотність дебіторської заборгованості	$K_{ode} = \frac{BP}{\bar{ДЗ}}$ BPK – виручка від реалізації в кредит ДЗ – дебіторська заборгованість	показує скільки разів у середньому протягом року дебіторська заборгованість перетворювалась у грошові кошти.
Оборотність кредиторської заборгованості	$K_{oke} = \frac{BP}{\bar{KЗ}}$ BP – виручка від реалізації KЗ – кредиторська заборгованість	показує, скільки разів за аналізований період компанія повністю оплачує свою заборгованість
Оборотність виробничих запасів	$K_{ovz} = \frac{BP}{\bar{З}}$ BP – виручка від Реалізації З – запаси	характеризує кількість оборотів, що здійснюються товарно-матеріальними запасами для виробництва і реалізації відповідного обсягу продукції.
Показники ефективності оборотних засобів		
Фондовіддача	$\Phi B = \frac{BP}{\bar{OЗ}}$ BP – виручка від реалізації OЗ – основні засоби	Виражає ефективність використання засобів праці, показує скільки готової продукції виробляється на одиницю використаних основних виробничих засобів
Фондоємність	$\Phi M = \frac{\bar{OЗ}}{BP}$ OЗ – основні засоби BP – виручка від реалізації	є оберненим значенням до фондовіддачі і характеризує вартість основних виробничих фондів, яка припадає на одиницю вартості валової продукції
Фондоозброєність	$\Phi_o = \frac{\bar{OЗ}}{\bar{ЧПср}}$ OЗ – основні засоби ЧПср – середня чисельність працівників	вартість основних виробничих засобів на одного працівника
Рентабельність основних засобів	$R\Phi = \frac{\bar{\Pi}}{\bar{OЗ}}$ Π – прибуток OЗ – основні засоби	характеризує рівень ефективності використання основних засобів
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$K_{ob} = \frac{BP}{\bar{OK}}$ BP – виручка від реалізації OK – оборотні кошти	є показником ефективності використання оборотних коштів
Коефіцієнт завантаження	$K_{zap} = \frac{OK}{BP}$ OK – оборотні кошти BP – виручка від реалізації	характеризує величину оборотних коштів на 1 грн. реалізованої продукції

Назва	Формула	Характеристика показників
Тривалість одного обороту засобів	$T_{об} = \frac{ЗП}{К_{об}}$ ЗП – звітний період у днях Коб – оборотність оборотних коштів	вимірюється у днях
Рентабельність оборотних засобів	$R_{\phi} = \frac{\Pi}{OK}$ П – прибуток ОК – оборотний капітал	відношення прибутку одержаного за певний період, до середніх залишків оборотних активів за той самий період
Показники оборотності капіталу		
Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	$E_p = \frac{\Pi}{KB}$ П – приріст прибутку з інвестицій КВ – обсяги капітальних вкладень	визначає абсолютну ефективність інвестицій
Термін окупності капітальних вкладень	$T_{ок} = \frac{KB}{\Delta\Pi}$ КВ – капітальні вкладання $\Delta\Pi$ – збільшення прибутку	період часу за який підприємство поверне вкладені, на його побудову або реконструювання, інвестиції у вигляді прибутку
Зведені витрати	$z_i = C_i + E_n K_i \rightarrow \min$ $C_i$ – поточні витрати за і-м варіантом $E_n$ – нормативний коефіцієнт ефективності $K_i$ – питомі капітальні вкладання	дорівнює сумі поточних витрат на одиницю продукції за і-м варіантом ( $C_i$ ) та добутку нормативного коефіцієнта ефективності ( $E_n$ ) та питомих (на одиницю продукції) капітальних вкладень за і-м варіантом. Найкращим буде варіант з мінімальним значенням зведених витрат
Показники ефективності виробничого процесу		
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	$K_{інт} = \frac{ВР}{P_{обл}}$ ВР – виручка від реалізації $P_{обл}$ – нормативна продуктивність обладнання	визначається відношенням фактичної продуктивності основного технологічного устаткування до його нормативної продуктивності
Коефіцієнт змінності обладнання	$K_z = \frac{K_{стзм.}}{n}$ $K_{стзм.}$ – кількість відпрацьованих верстатозмін n – кількість одиниць обладнання	показує у скільки змін в середньому щодня працює кожна одиниця обладнання
Норма прибутковості	$N_{пр} = \frac{ЧП}{OЗ + OK}$ ЧП – чистий прибуток ОЗ – основні засоби ОК – оборотний капітал	характеризує величину чистого прибутку, що приходить на одиницю інвестиційних вкладень
Рентабельність продукції	$R_{прод} = \frac{ЧП}{Cп}$ ЧП – чистий прибуток Сп – собівартість продукції	характеризує ефективність витрат на виробництво продукції
Коефіцієнт ефективності застосованих ресурсів	$K_{ер} = \frac{ЧП}{Ч_{пр} + (OЗ_{віднов} + OЗ) * K_{впв}}$ ЧП – чистий прибуток Чпр – витрати ресурсів, що відображені чисельністю працівників ОЗвіднов – основні засоби відновлені ОЗ – середні залишки оборотних засобів	характеризує рівень поточних витрат на виробництво



Назва	Формула	Характеристика показників
Продуктивність праці	$ПП = \frac{ВР}{ПГ}$ ВР – виручка від реалізації ПГ – кількість праце годин	характеризує кількість виробленої продукції в одиницю часу
Трудомісткість праці	$ПП = \frac{ПВ}{ВР}$ ПВ – працезатрати на випуск продукції ВР – виручка від реалізації	характеризує затрати робочого часу на виробництво одиниці або всього обсягу виготовленої продукції
Зарплатомісткість продукції	$Зм = \frac{ФП}{ВР}$ ФП – фонд оплати праці ВР – виручка від реалізації	визначає, скільки гривень заробітної плати працівників припадає на одну гривню виготовленої продукції

Складено автором за 1; 2; 8].

Найсучаснішою системою управління ефективністю діяльністю підприємства є метод КРІ, який забезпечує системне оцінювання цих показників і створює достатню інформаційну базу прийняття рішень зі зміцнення потенціалу конкурентоспроможності та підвищення ринкової вартості. Суттю цього методу є – інструмент вимірювання степені досягнення поставлених цілей. КРІ дозволяє проводити контроль ділової активності компанії в цілому, підрозділів та співробітників. [4; 5; 7].

Задачі методу КРІ:

- формалізація визначення цілей для компанії і співробітників;
- Оцінка досягнення цілей компанії і співробітників;
- Визначення винагороди співробітників при досягненні цілей.

Значення ваги кожного показника формується експертним шляхом [7].

Таблиця 2

### Матриця КРІ

Цільові показники	Вага	База	Норма	Ціль	Факт	Індекс виконання КРІ
Мультиплікатор власного капіталу						
Оборотність активів						
Оборотність дебіторської заборгованості						
Оборотність кредиторської заборгованості						
Оборотність виробничих запасів						
Фондовіддача						
Фондоємність						
Фондоозброєність						
Рентабельність основних засобів						
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів						
Коефіцієнт завантаження						
Тривалість одного обороту засобів						
Рентабельність оборотних засобів						
Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень						
Термін окупності капітальних вкладень						
Зведені витрати						
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання						
Коефіцієнт змінності обладнання						
Норма прибутковості						

Цільові показники	Вага	База	Норма	Ціль	Факт	Індекс виконання КРІ
Рентабельність продукції						
Коефіцієнт ефективності застосованих ресурсів						
Продуктивність праці						
Трудомісткість праці						
Зарплатомісткість продукції						
Коефіцієнт результативності						

*[Складено автором за 7; 8].*

**Висновок.** Ефективність діяльності підприємства – це ключова економічна категорія, Оцінювання ефективності підприємства посідає ключове місце у системі управління його економічного розвитку. До сучасних методів оцінювання ефективності відносяться методи компанії Дюпон та системна модель КРІ. До загальних показників відносяться ROS, ROCE та ROE, а також показники використання виробничих ресурсів. Отримання узагальнюючих показників у вигляді коефіцієнта результативності діяльності підприємства дозволяє позиціонувати підприємство у ринковому середовищі, створювати аналітичну платформу для розробки стратегічної траєкторії економічного розвитку підприємства.

#### Список використаних джерел

1. І. В. Бойчук, Економіка підприємства / навчальний посібник, 2016 р. (с. 299–307).
2. Ю.Ф. Брігхем, Основи Фінансового менеджменту, 14-е видання / 2015 р. (с. 119–141, 141–145).
3. Г. О. Дудукало, Аналіз Методів Оцінювання Ефективності Діяльністю Підприємства / Стаття, електронне видання «Ефективна Економіка» № 3 2012 р.
4. Пилипенко С.М., Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства / Стаття, електронне видання, «Глобальні та національні проблеми економіки» випуск 10, 2016 р. (с. 460–464).
5. Т.Ф. Косянчук, С.В. Кучма. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Стаття, електронне видання «Економічні науки» № 3 2014 р.
6. А.В. Гречко, А.С. Гречухін. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства / Стаття, електронне видання «Ефективна Економіка» № 1 2016 р.
7. D. Velimirovic, M. Velimirovic. R. Stankovic. Role and importance of key performance indicators measurement. / Serbian Journal of Management 6 (1), 2011 р. (с. 63–72).
8. Кизилов Г.І. Теоретичні засади формування системи показників оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства / Стаття, електронне видання «Глобальні та національні проблеми економіки» випуск 5, 2015 р. (с. 420–423).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
ГУЛЯЄВОЇ Н. М.

# ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

КОВАЛЬ М., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»

*У статті розглянуто складові механізми управління збутовою діяльністю підприємства. Визначено напрями оцінки ефективності управління системою збуту підприємства та чинники ефективності системи збуту. Систематизовано показники ефективності збутової діяльності підприємства та індикатори оцінки ефективності управління нею.*

*The article considers the components of the sales management mechanism of the enterprise. The directions of estimation of efficiency of management of system of sale of the enterprise and factors of efficiency of system of sale are defined. Indicators of efficiency of sales activity of the enterprise and indicators of an estimation of efficiency of its management are systematized.*

**Актуальність теми** полягає в тому, що ефективність збутової політики та її цілеспрямований розвиток, є головним чинником успішного функціонування підприємства. Загострення конкуренції, підвищення витрат, зростання вимог споживачів та інші фактори спонукають підприємства до перегляду, оцінки і розробки пропозицій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю. Саме виробництво і збут є основними етапами реалізації місії будь-якого підприємства, а показники, що характеризують їх результати і ефективність, повинні бути основою для ухвалення відповідних управлінських рішень.

**Метою статті** є обґрунтування складових механізму управління збутовою діяльністю задля забезпечення його ефективної реалізації на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є механізм управління збутовою діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні засади і практичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

**Викладення матеріалу дослідження.** Проблемам оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства присвячено досить велику кількість наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних учених, серед яких: Л.В. Балабанова, О.О. Соболева, Є.О. Музичка, В. Ф. Гамалій, І.В. Спільник, І.А. Абрамович.

У сучасних умовах управління збутовою діяльністю підприємства повинно бути націлене на максимально зручне, ефективне, швидке і якісне задоволення потреб споживачів за умови збереження високої результативності ведення господарської діяльності та її фінансових результатів.

Вирішення наявних проблем можливе за умови співпраці центральних та місцевих органів влади з керівниками підприємств, установ та організацій, що прямо чи опосередковано впливають на здійснення збуту продукції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. За таких умов важливим є визначення механізму управління збутовою діяльністю підприємств та його основних компонентів (рис. 1).

Найважливішим оціночним показником результативності функціонування підприємства у цілому є ефективність системи збуту. У сучасних умовах підприємства зіткнулися з необхідністю отримання конкурентних переваг у сфері збуту продукції, що передбачає оцінку їхнього збутового потенціалу [2, с. 301].

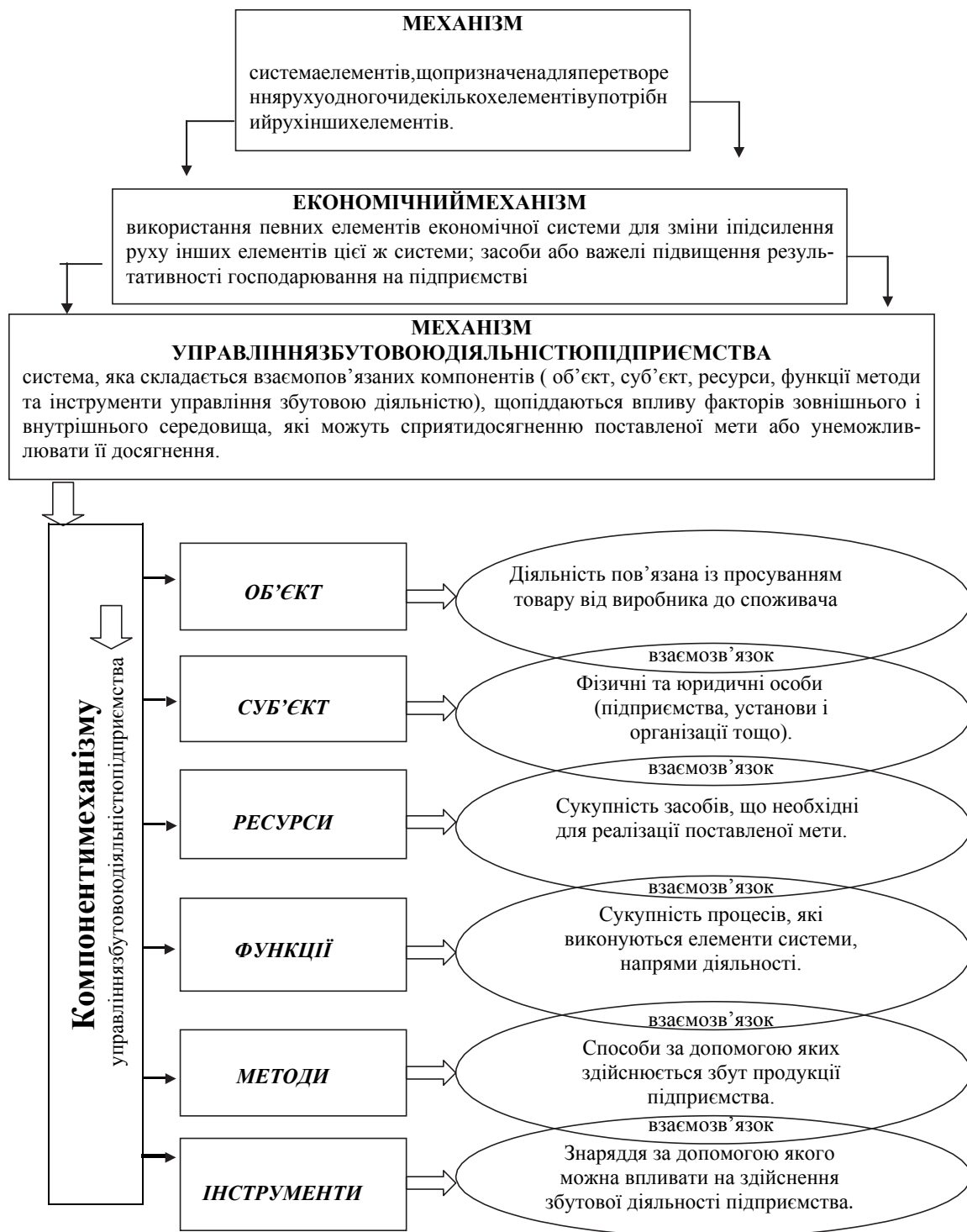


Рис. 1. Ідентифікація основних компонентів механізму управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: [1, с. 215].

Оцінюючи збутову діяльність підприємства, необхідно визначити методи її дослідження, які в узагальненому вигляді наведені в табл. 1. Дані методи є основою оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. Діагностика ефективності системи збуту передбачає не тільки розрахунок показників ефективності системи збуту, а й аналіз факторів, що вплинули на відхилення фактичних показників збуту від запланованих. Кількісна оцінка ефективності системи збуту передбачає порівняння у динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності.

## Методи дослідження збутової діяльності підприємства

Назва методу	Характеристика
Метод порівняння	Заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу
Формально-логічні методи	Методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту можливо проаналізувати збутову діяльність переробних підприємств
Економіко-математичні методи	Вивчення збуту методом загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання

Джерело: [3, с. 75].

На рис. 2. відображено схему оцінки ефективності управління системою збуту підприємства, яка відображає основні напрями аналізу (аналіз зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності, оцінювання ефективності у розрізі складових оцінки) [3, с. 75].

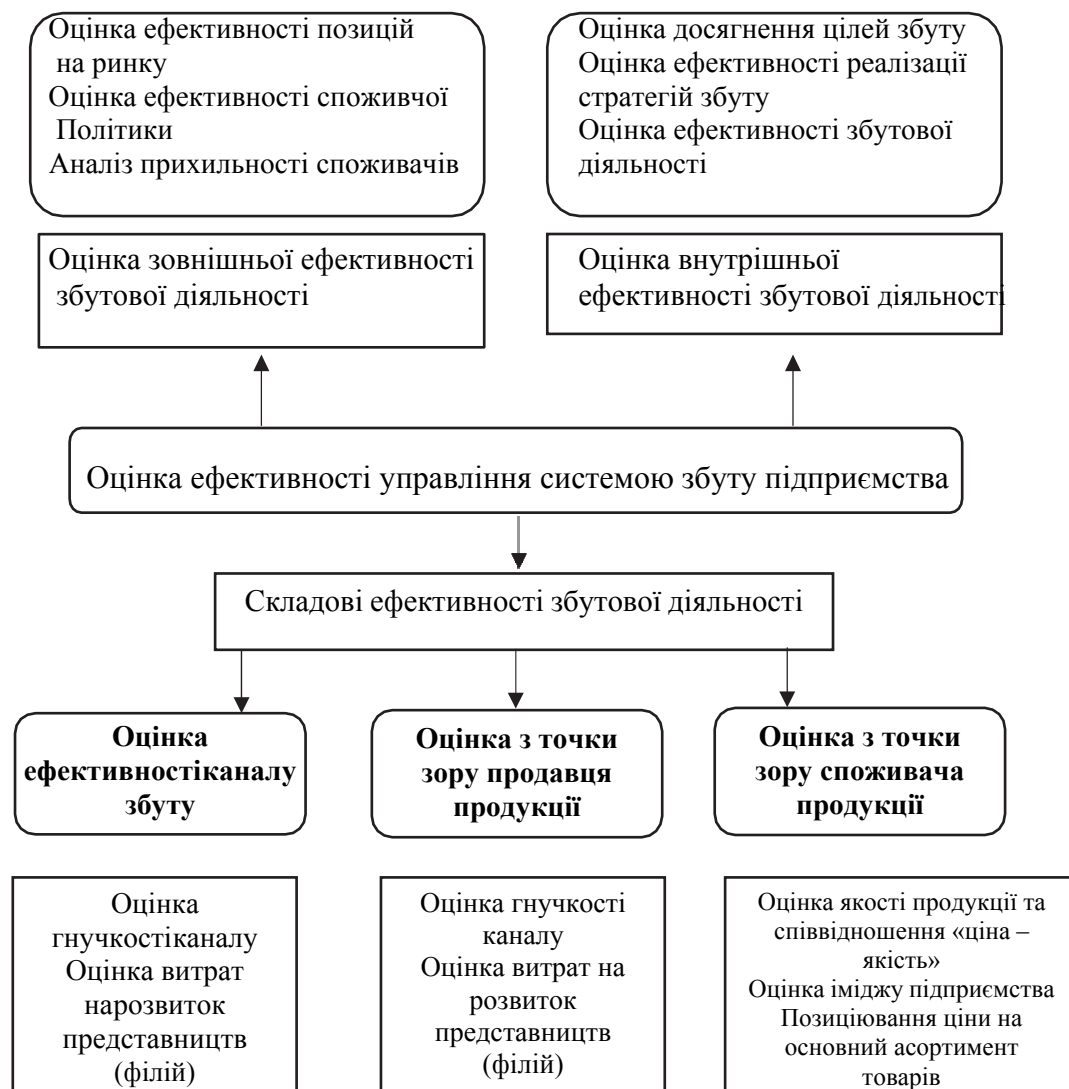


Рис. 2. Напрями оцінки ефективності управління системою збуту підприємства

Джерело: [3, с. 75].

На ефективність збутової системи підприємства впливає значна кількість різних чинників, які нами згруповано залежно від важливості їхнього впливу (табл. 2).

Таблиця 2

### Групування чинників ефективності збутової системи підприємства

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники (без посередньо оточення)	Зовнішні чинники (другорядні)	Чинники, які впливають на тривалість збутового циклу
Організаційна структура підприємства	Сезонність	Транспортні витрати	Термін придатності товару
Персонал і його кваліфікація	Виробник сировини	Природно-кліматичні	Час транспортування до торгової мережі
Система мотивації співробітників	Технологія каналів збуту	Соціальні, споживчі переваги	Час, необхідний для продажу товарів кінцевому споживачеві
Застосовувані технології	Ноу-хау	Науково-технічний прогрес	Наявність та кількість посередників
Бренд компанії	Комунікативні заходи	Комунікативні ризики	Стимулювання збуту
Ціна продукції	Комунікативна взаємодія із цільовою аудиторією	Економічні та демографічні ризики	Ліквідність продукції

Джерело: [2, с. 303].

Крім того, збутова політика формується під впливом поставлених цілей підприємства на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. В сфері збуту цілі можна поділити наступним чином: обов'язкові – без яких жодне з рішень не можна вважати прийнятним, бажаними – досягнення яких підвищує ефективність рішення; ймовірними – такі, досягнення яких у комплексі з двома попередніми, створює умови для запобігання виникнення проблем в діяльності підприємства.

Розрахунок загальної ефективності збутової діяльності підприємства методологічно пов'язане, перш за все, з визначенням критеріїв і формуванням відповідної системи показників. Дотримуючись ресурсного підходу, при визначенні ефективності збутової діяльності, розрахунки проводяться з метою визначення ефективності діяльності відносно застосованих ресурсів підприємства. Оцінюючи ефективність збуту, при застосуванні витратного підходу, до розрахунків приймаються лише витрати підприємства на збутову діяльність (рис. 3).

При проведенні аналізу ефективності збутової діяльності, необхідно провести розрахунки не тільки основних показників, що нададуть можливість оцінити ефект збуту, але й інших показників, які не відображають саме ефект діяльності підприємства, але й не менш вагомі при оцінці діяльності підприємства [3, с. 76].

Показники (індикатори) оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства поділено на три групи (рис. 4).

Представлені на рис. 4 показники аналізу дозволяють комплексно оцінити ефективність управління системою збуту підприємства. Для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємством закордонними вченими запропоновано також наступну систему показників [4, с. 321]:

- коефіцієнт отриманих замовлень до товарообороту;
- коефіцієнт отриманих замовлень до заказів, що є;
- коефіцієнт отриманих замовлень до числа клієнтів;
- коефіцієнт обороту замовлень до замовлень, що маютьсся;
- коефіцієнт обороту до числа клієнтів;
- коефіцієнт обороту до кількості торгових точок і посередників;



Рис. 3. Показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за різними методологічними підходами

Джерело: [4, с. 322]



Рис. 4. Показники ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: [3, с. 77].

- коефіцієнт обороту «портфелів замовлень» до числа клієнтів, які формують «портфель замовлень»;
- коефіцієнт обороту на «вільному ринку» до числа клієнтів на «вільному ринку»;
- коефіцієнт обороту до обороту на «вільному ринку»;

- коефіцієнт обороту «портфеля замовлень» до обороту на «вільному ринку»;
- коефіцієнт реклаमाцій до обороту;
- коефіцієнт обороту до кількості робітників відділу збуту підприємства.

У перебігу визначення ефективності збутової діяльності підприємства необхідно проводити своєчасні стратегічні зміни, аби врахувати високу динамічність і ступінь невизначеності зовнішнього середовища, різну масштабність об'єктів управління та високий рівень диференціації видів економічної діяльності, змістовну багатогранність видів діяльності, слабкі стартові позиції входження вітчизняних підприємств на світовий ринок.

**Висновок.** Таким чином, забезпечення і підтримка динамічного розвитку і зростання ефективності діяльності підприємств нерозривно пов'язане із результативністю їх збутової діяльності. При цьому ступінь досягнення якісних та кількісних показників дозволяє визначати результативність збутової політики та сформулювати умови для підвищення її ефективності.

### Список використаних джерел

1. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 18. С. 214–218.
2. Онопрієнко І.М. Ефективність комунікаційно-збутової активності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 3. С. 300–305.
3. Слесь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2018. № 4. С. 74–78.
4. Терент'єва Н.В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 318–322.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ВИСОЧИН І. В.

## ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**ЛАГОДНА Д., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглянуто методичний підхід до вартісної оцінки економічного потенціалу підприємства, в основі якого лежить вартісний розрахунок окремих структурних елементів економічного потенціалу. Виокремлено основні принципи оцінки економічного потенціалу підприємства та послідовність такої оцінки.*

*The methodical approach to cost estimation of economic potential of the enterprise which basis is based on cost calculation of separate structural elements of economic potential is considered in the article. The basic principles of estimation of economic potential of the enterprise and sequence of such estimation are allocated.*

У сучасний час основними цілями розвитку підприємства є збалансованість платоспроможного попиту і пропозиції, зростання доданої вартості, зростання прибутку як цільової установки ринкового механізму, розвиток матеріально-технічної бази, забезпеченість ресурсами і ефективність їх використання, в тому числі персоналом, фінансовими ресурсами і т.ін.



Ці та інші цілі є складовими економічного потенціалу, який спрямований на вирішення завдання оптимального управління підприємством: стратегічної відповідності між цілями і потенційними можливостями як на макро-, так і на мікрорівні.

Зазначене актуалізує дослідження теоретико-методичних засад оцінювання економічного потенціалу підприємства.

Проблемам оцінювання економічного потенціалу підприємств присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних авторів, серед яких можна виділити: Ажаман І., Балахонова О., Ємельянов О., Краснокутська Н., Сак К., Ткаченко С., Фесіна Ю. та інших.

*Метою статті* є дослідження теоретико-методичних засад оцінювання економічного потенціалу підприємства.

Виходячи з поставленої мети дослідження, нами були визначені наступні *завдання*: розкрити економічну сутність потенціалу підприємства; розглянути основні структурні елементи економічного потенціалу підприємства; охарактеризувати методичний підхід для оцінки економічного потенціалу на основі базових принципів оцінки.

Зауважимо, що в цілому з-поміж науковців існує декілька точок зору на трактування економічного потенціалу.

О. Ю. Ємельянов тлумачить економічний потенціал як сукупність його функціональних властивостей, які цей об'єкт проявляє або може проявляти за певного стану середовища, у якому він знаходиться. Відповідно, оцінювання потенціалу об'єкта повинно ґрунтуватися на виокремленні та визначенні міри його зовнішніх властивостей з урахуванням середовища, в якому знаходиться цей об'єкт [3].

Для прийняття ефективних управлінських рішень щодо реалізації стратегії розвитку слід мати об'єктивну інформацію з питань можливостей в досягненні певних цілей, а саме засобів, запасів і джерел їх мобілізації, що можуть бути використаними для досягнення певних показників, виконання планів та визначених завдань розвитку, що, в свою чергу, і визначає загальну характеристику поняття «економічного потенціалу» [5].

Також економічний потенціал підприємства відображає здатності та можливості, які формуються у підприємства за наявності у певний момент часу сукупності ресурсів, виробничих потужностей, інших резервів. Такі ресурси характеризуються кількісними та якісними показниками, певним складом та структурою [1].

Економічний потенціал підприємства являє собою систему, що включає в себе сукупність кадрових, фінансових, виробничих, інноваційних, інформаційних та інших потенціалів (можливостей), спрямованих на забезпечення довгострокового економічного розвитку підприємства на основі прийнятих до реалізації стратегій (рис. 1).

Економічний потенціал підприємства не є абсолютною фіксованою величиною. Він оцінюється у відповідності до конкретних умов економічної ситуації та цілей, які перед собою ставить підприємство. Тому, якщо виходити з необхідності досягнення підприємством стратегічних цілей, економічний потенціал підприємства можна трактувати як можливості підприємства, що створюють йому перспективу розвитку. Ці можливості формуються на різних рівнях функціонування підприємницької структури [6].

Для ефективного управління економічним потенціалом підприємства необхідно, в першу чергу, оцінити даний потенціал. Існують базові принципи для оцінки як наявності, так і реалізації потенціалу, але їх перелік не вичерпується зазначеними, а залежить від вимог оцінки [7]:

1. Системність – процес оцінки має здійснюватися з урахуванням того, що економічний потенціал підприємства є складною стохастичною системою.

2. Узгодженість – означає необхідність взаємозв'язки окремих етапів процесу оцінки, узгодження між собою показників, що застосовуються у процесі оцінки, а також результатів оцінки елементів економічного потенціалу підприємства.

3. Варіантність – припускає отримання декількох варіантів значень величини економічного потенціалу підприємства. Ця вимога зумовлена тим, що основу складають обмежені ресурси, причому один і той самий вид ресурсу часто надає декілька взаємовиключних можливостей.

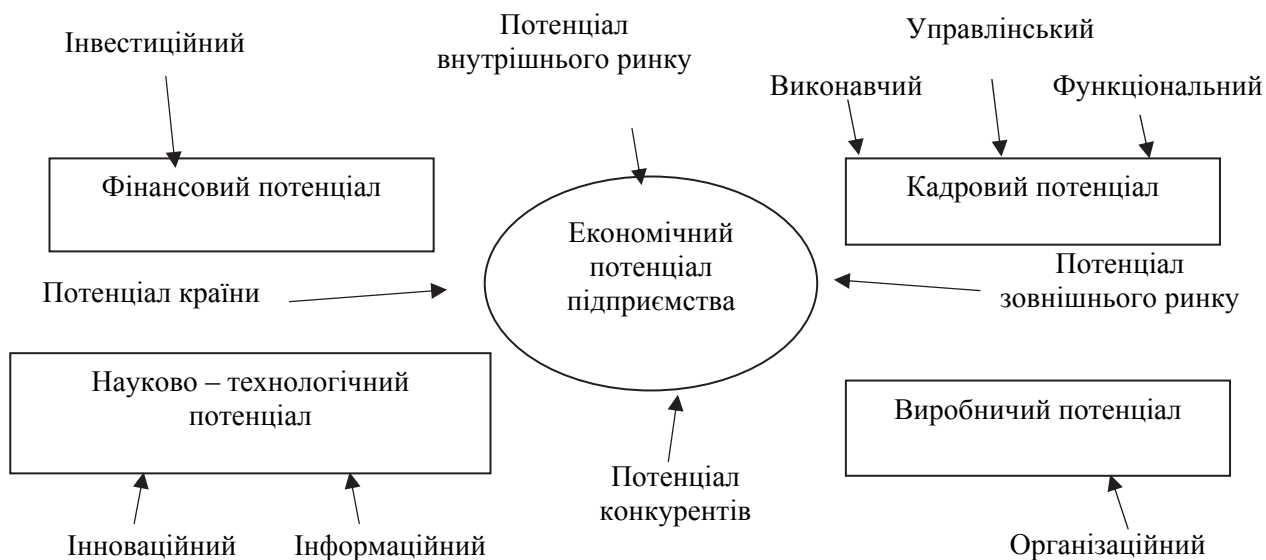


Рис. 1. Структура економічного потенціалу підприємства [2]

4. Оптимальність – виходить із того, що існування декількох наборів (пакетів) можливостей потребує їх оцінювання для вибору найбільш оптимального варіанту.

5. Комплексність – здійснення різнобічної оцінки величини всіх наборів (пакетів) можливостей для виявлення максимальної з них.

6. Адекватність – усі складові економічного потенціалу підприємства мають розглядатися в їх взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими процесами та явищами. Оцінка повинна, по-перше, відповідати суті економічного потенціалу підприємства, а по-друге, відображати реальний стан середовища.

7. Ефективність (рентабельність) процесу оцінки – означає необхідність перевищення економічного ефекту від визначення величини економічного потенціалу підприємства і використання одержаних даних над витратами на проведення оцінки.

Таким чином, відсутність серед дослідників єдиного підходу до визначення змісту поняття економічного потенціалу знайшло відображення у великій кількості підходів до структури даної категорії, її основних елементів. Тому при оцінці економічного потенціалу підприємства слід враховувати комплексно всі можливі фактори, а також специфіку галузі, економічної системи, регіону, в рамках яких функціонує підприємство.

Реалізація економічного потенціалу є однією з найважливіших цілей управління підприємством, оскільки реалізація наявного потенціалу означає максимізацію фінансового результату (або іншого параметра економічної діяльності в залежності від обраної стратегії) в рамках місії підприємства і доступних йому ресурсів. Якщо потенціал підприємства частково залишається нереалізованим, то це означає, що для його реалізації необхідні зміни параметрів економічної діяльності цього підприємства.

У зв'язку з тим, що комплексна оцінка економічного потенціалу вимагає залучення великого масиву різноманітних макро- і мікроекономічних відомостей, даних демографічних і соціологічних досліджень, можна стверджувати, що далеко не завжди у зацікавлених користувачів інформації про економічний потенціал підприємства є можливість зробити дану оцінку з достатнім ступенем вірогідності.

Тому методика, яка дозволила б зробити вартісну оцінку економічного потенціалу підприємства складається з наступних етапів (рис. 2).



Рис. 2. Структурно-логічна послідовність вартісної оцінки потенціалу підприємства [4]

Для підприємства напрямами вартісної оцінки є елементи системи його ресурсів: товарні, технічні, просторові, кадрові, фінансові, репутаційні, інформаційні. Компетенції і здатності підприємства, хоча й мають самостійний зміст і прямим чином впливають на потік доходів, не можуть існувати окремо від певних ресурсних складових. Тому їх врахування здійснюється опосередковано через вартість сформованого репутаційного потенціалу. Ідентифікація елементів вартісної оцінки передбачає складання переліку всіх ресурсів, які залучені у господарську діяльність на правах власності, оренди, за договорами комісії (консигнації) тощо [4].

Оскільки економічний потенціал є складною системою, яка складається з різних елементів, то для повноцінної оцінки потрібно проводити розрахунок кожного структурного елемента, а також прослідкувати динаміку зміни, аналізувати, як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на вартісну оцінку економічного потенціалу. Порядок здійснення оцінки економічного потенціалу підприємства представлено нижче (табл. 1).

Якщо всі елементи економічного потенціалу мають позитивну тенденцію до зростання, а відповідно й економічний потенціал – це свідчить про здатність підприємства забезпечувати довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів з урахуванням можливостей, відкритих перед підприємством, компетенцій підприємства з метою задоволення попиту споживача в товарах і послугах в тому обсязі і якості, який визначається його індивідуальними потребами.

Таблиця 1

### Вартісна оцінка економічного потенціалу [4]

Потенціал	Формула для розрахунку
Товарний	$V_{птр} = V_{тз} + V_{ктз} + V_{із}$ ,
де $V_{тз}$ – вартість товарних запасів, що знаходяться у власності підприємства, на дату оцінки; $V_{ктз}$ – вартість товарних запасів, що надані підприємству у комісію (консигнацію); $V_{із}$ – вартість інших запасів, що сформовані підприємством для використання у господарській діяльності (виробничих, запасів готової продукції), на дату оцінки.	
Технічний	$V_{тп} = V_{возд} + V_{оозд}$ ,
де $V_{возд}$ – залишкова вартість активної частини основних засобів, що знаходяться у власності підприємства, на дату оцінки (за даними бухгалтерського обліку); $V_{оозд}$ – вартість активної частини основних засобів, що використовуються підприємством на правах оренди, на дату оцінки.	

Потенціал	Формула для розрахунку
Просторовий	$V_{пп} = V_{вн} + V_{нб} + V_{он}$
де $V_{вн}$ – залишкова вартість нерухомості, що знаходиться у власності підприємства; $V_{нб}$ – вартість незавершених капітальних інвестицій на дату оцінки; $V_{он}$ – вартість нерухомості, що використовується підприємством на правах операційної оренди на дату оцінки.	
Кадровий	$V_{кп} = A_{тр} \times T_{п} = (\bar{ЗП} \times (Ч_о + Ч_с) + V_{п} + V_{н} + V_{пк} + V_{сз}) \times T_{п}$ ,
де $A_{тр}$ – амортизація вартості трудових ресурсів за рік; $T_{п}$ – середній термін праці 1-го працівника на підприємстві; $\bar{ЗП}$ – середня заробітна плата (враховуючи соціальні нарахування) 1-го працівника за рік; $Ч_о$ – облікова чисельність всіх штатних працівників підприємства на дату оцінки (за формою № 1–ПВ «Звіт з праці»); $Ч_с$ – чисельність працівників, які працюють на підприємстві за сумісництвом на дату оцінки (за формою № 1–ПВ «Звіт з праці»); $V_{п}$ , $V_{н}$ , $V_{пк}$ , $V_{сз}$ – відповідно середні поточні витрати з підбору, навчання, підвищення кваліфікації, соціального забезпечення персоналу, що мали місце у розрахунковому періоді.	
Фінансовий	$V_{фп} = ГК + ФІ + Кр = ГК + ФІ + (В + ДЗ)$ ,
де $ГК$ – залишок грошових коштів та їх еквівалентів на дату оцінки; $Кр$ – кошти в розрахунках на дату оцінки; $ФІ$ – фінансові інвестиції, відображені у балансі підприємства на дату оцінки; $В$ – векселі одержані на дату оцінки; $ДЗ$ – дебіторська заборгованість на дату оцінки.	
Репутаційний	$V_{рп} = V_{б} + V_{втм} + Г_о + V_{др}$ ,
де $V_{б}$ , $V_{втм}$ – відповідно вартість бренду та власних торгових марок підприємства на дату оцінки; $Г_о$ – облікова вартість гудвілу підприємства, відображена у розділі I «Нематеріальні активи» у «Примітках до річної фінансової звітності» на дату оцінки; $V_{др}$ – вартість ділової репутації підприємства на дату оцінки.	
Інформаційний	$V_{іп} = V_{сіб} + V_{іт} = (V_{пв} + V_з) + (V_{пз_п} + V_{пз_с})$ ,
де $V_{сіб}$ , $V_{іт}$ – відповідно вартість створеної інформаційної бази та інформаційних технологій підприємства на дату оцінки; $V_{пв}$ , $V_з$ – витрати підприємства відповідно на періодичні видання та послуги зв'язку (в т.ч. і мережі Internet); $V_{пз_п}$ , $V_{пз_с}$ – вартість програмного забезпечення, відповідно придбаного та створеного підприємством на дату оцінки.	
Економічний	$V_{еп} = V_{птр} + V_{тп} + V_{пп} + V_{кп} + V_{фп} + V_{рп} + V_{іп}$

**Висновок.** Отже, для ефективного управління економічним потенціалом підприємства необхідно насамперед оцінити цей потенціал. Для ефективної оцінки вартісної оцінки економічного потенціалу підприємства доцільно використовувати методичний підхід, в основі якого лежить комплексна оцінка структурних елементів потенціалу. У свою чергу, оцінка економічного потенціалу формує комплексне і всебічне уявлення про поточний стан підприємства та дає можливість виявити проблемні елементи та знайти шляхи підвищення ефективності діяльності.

## Список використаних джерел

1. Ажаман І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25. URL: [www.economy.in.ua > pdf > 7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7.pdf) (дата звернення: 17.05.2022).
2. Балахонова О. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20. Вип. 2 (48). С. 98–115. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/243683> (дата звернення: 16.05.2022).
3. Ємельянов О. Економічний потенціал підприємства як сукупність його функціональних властивостей. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*. 2021. С. 53 – 56. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/8182> (дата звернення: 17.05.2022)
4. Краснокутська Н. Управління потенціалом торговельного підприємства. Монографія. 2012. 322 с. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/Krasnokutska\\_Upravlinnia\\_potentsialom\\_2012.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/Krasnokutska_Upravlinnia_potentsialom_2012.pdf) (дата звернення: 16.05.2022).
5. Сак К. Теоретичні підходи щодо оцінювання економічного потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 5. С. 80–83. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1239> (дата звернення: 16.05.2022)
6. Ткаченко С. Ресурсна складова розвитку економічного потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2020. Вип. 99. С. 74 – 81. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10868> (дата звернення: 16.05.2022)
7. Фесіна Ю. Економічний потенціал підприємства: структура та оцінювання. *Економічні науки*. 2018. Вип. 15. С. 261–269. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem\\_2018\\_15\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2018_15_33) (дата звернення: 16.05.2022).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ВИСОЧИН І. В.

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**КОЛТУНОВИЧ О., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглянуто сутність бізнес плану як багатофункціонального та багатоцільового планового документа, що має широкий спектр застосування в системі управління діяльністю суб'єктів господарювання. Розглядається необхідність розроблення бізнес планів та їх функції. Представлено процес управління стратегією розвитку в контексті бізнес планування.*

*The article examines the essence of the business plan as a multi-functional and multi-purpose planning document that has a wide range of applications in the management system of business entities. The necessity of developing business plans and their functions is considered. The process of managing the development strategy in the context of business planning is presented.*

У сучасних умовах розвитку інноваційних підходів до господарювання розпочинати новий бізнес або розширювати діюче підприємство можливо лише після визначення потреб ринку, які постійно змінюються. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нової продукції, організації та фінансуванні її виробництва. Тобто перед початком

кожного етапу вдосконалення виробництва, розширення видів діяльності або оновлення асортименту необхідно вирішити питання: чи варто вкладати кошти та витратити зусилля на реалізацію конкретного проекту? Інструментом вирішення цієї проблеми служить бізнес план, розробка якого дозволяє узгодити інноваційні можливості з потребами ринку на визначений період часу. [4]

Теоретичним та методологічним аспектам бізнес планування діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як В. Алієва, В. Барінова, К. Барроу, А. Богомоллова, Т. Броннікова, В. Бурова, М. Віноградова, О. Волкова, С. Голованя, В. Горбунова, В. Горемікіна, А. Гречана, Р. Гріфін, О. Дерев'янка, І. Дубровіна, М. Зінгера, В. Іванової, О. Кузьміна, І. Липсиця, В. Лосєва, Т. Любанова, С. Ляпунова, М. Мальської, С. Млодика, В. Морошкіна, Є. Орлової, Г. Осовської, С. Петухової, С. Покропівного, В. Попова, М. Романової, С. Соболя, В. Стадника, Н. Стрекалової, Г. Тарасюк, Е. Уткіна, Г. Швиданенка, В. Ясинського та ін. Водночас вивчення наукової літератури та практики бізнес планування на вітчизняних підприємствах свідчить, що недостатньо висвітленим і навіть суперечливим залишається розуміння бізнес-планування в сучасних умовах.

Метою статті є визначення сутності та місця бізнес плану в системі управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах господарювання.

Бізнес-планування – це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням всіх нюансів цього поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентного середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін тощо) на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинутих країн. Багато бізнесменів, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з нерозглянутими там, та й невідомими на Заході труднощами. На відміну від західних країн, ділове планування в Україні має ряд особливостей. [2]

Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. Останній є нетиповим документом для більшості українських комерційних підприємств. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширеною залишається позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорнутого бізнес-плану і передбачає, як альтернативу, стисле техніко-економічне обґрунтування. Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути компенсована знанням «глибин» вітчизняного бізнесу й інтуїцією.

Для такого стану подій в Україні існує багато передумов. Низька конкурентоспроможність українських бізнес-планів пояснюється низкою наслідків помилкового ставлення до цього питання перш за все зі сторони замовників бізнес-планів, якими є юридичні або фізичні особи, які володіють певною бізнес-ідеєю і прагнуть до її реалізації. Для цього необхідно знайти інвестора, якого можна залучити якісним бізнес-планом. Цей документ власник ідеї може доручити розробити внутрішнім спеціалізованим підрозділам, які частіше всього у дрібному та середньому бізнесі просто відсутні, або ж замовити у стороннього підприємства, що пропонує послуги, маючи висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та консалтингу. [6]

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає все більш динамічним, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємства. Можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є бізнес-планування як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства, шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення.

Бізнес-план – старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок ретельного аналізу її для обґрунтування вигідності за пропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців. Бізнес-план – це документ, в якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації. Бізнес-план – план, програма здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність. [7]

Бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення. Бізнес-план є документом, що дозволяє управляти бізнесом, тому його можна вважати невід’ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління бізнесом.

Під бізнес-планом також розуміють загальноприйнятую у світовій практиці форму подання ділових пропозицій і проектів, що містить розгорнуту інформацію про виробничу, збутову та фінансову діяльність підприємства та оцінку перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів, посередників й інших учасників інвестиційного проекту. [3]

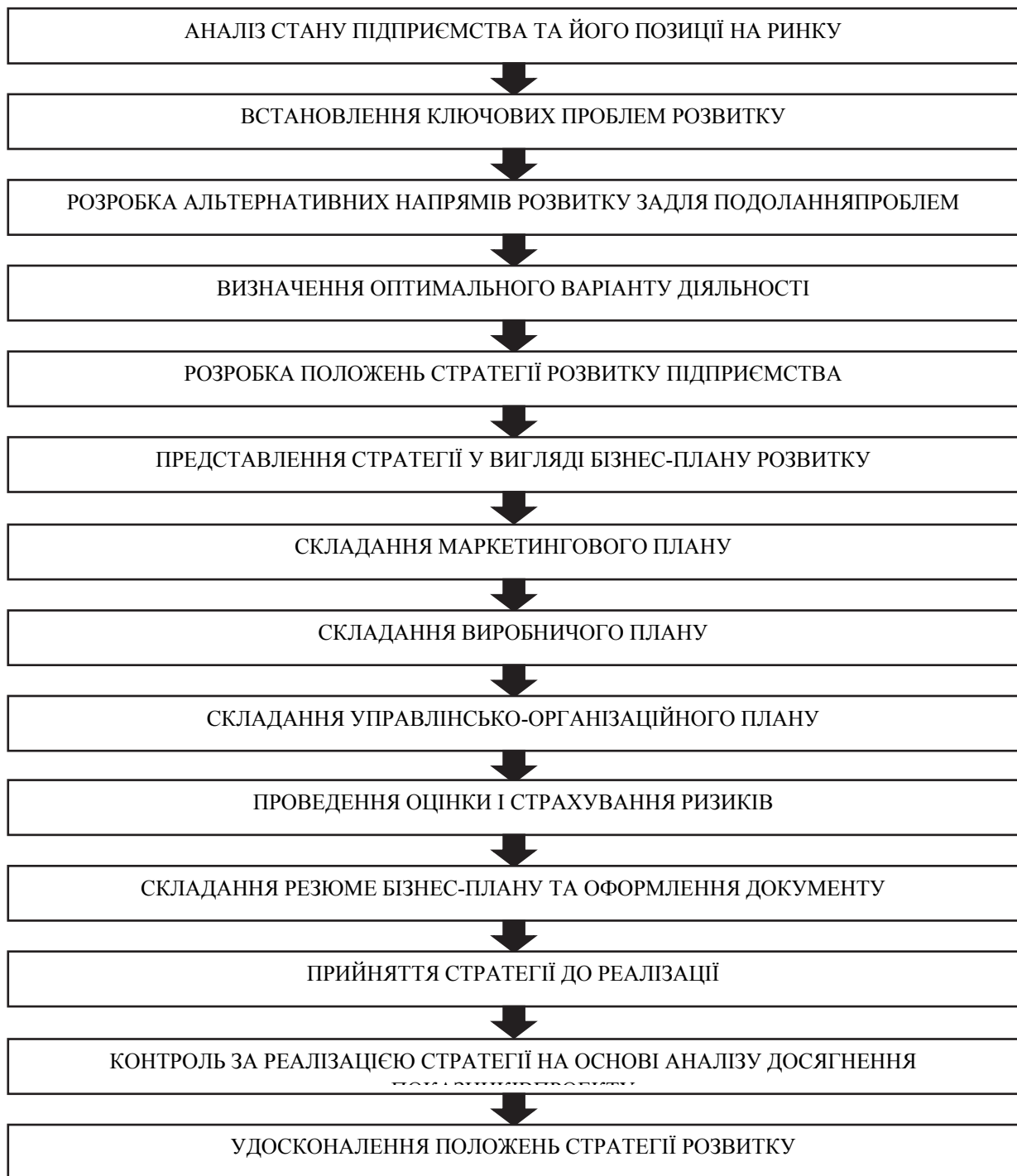
Призначення бізнес-плану полягає у наступному:

- бізнес-план дає можливість оцінити існуючу економічну ситуацію і власні інноваційні можливості, визначити перспективи ведення та розвитку бізнесу, встановити всі необхідні дії із досягнення вставлених цілей (цінним є не тільки кінцевий результат у вигляді документально оформленого бізнес-плану, але й сам процес його підготовки);
- у процесі змістовної підготовки бізнес-плану аналізуються ринкові тенденції, складаються прогнози звіти, порівнюються фактичні значення показників з запланованими, що у сукупності дає можливість виявити та усунути проблеми до того, як вони можуть виникнути в процесі реалізації підприємством інноваційного проекту (бізнес-план дає можливість запровадити заходи щодо мінімізації ризиків в разі небажаного розвитку подій); – вивчення перспектив розвитку майбутнього ринку збуту дозволяє виробляти тільки ту продукцію, яка буде користуватися попитом;
- оцінка витрат, необхідних для випуску і реалізації продукції, виробленої з використанням інновацій, а також їх співставлення з цінами продажу дозволяє виявити потенційну прибутковість бізнес-ідеї;
- бізнес-план дозволяє залучити інвестиції або отримати кредит для реалізації інноваційного проекту (якщо не вистачає власних коштів);
- бізнес-план дозволяє визначити критерії та показники, за якими проводиться контроль за процесом реалізації проекту, тобто бізнес-план можна використовувати як інструмент контролю й управління внутрішньою діяльністю підприємства.

Розробка бізнес-плану передбачає чітку структурування роботи (рис. 1).

Бізнес-план потрібен всім, хто збирається вкладати кошти у реалізацію бізнес-ідеї. При цьому всіх користувачів (споживачів) бізнес-плану можливо поділити на дві цільові групи: зовнішню і внутрішню:

- зовнішні споживачі – це зацікавлені особи, які лише вкладають кошти і не приймають участі у реалізації інноваційного проекту;
- внутрішні користувачі – зацікавлені особи, які вкладають власні кошти у реалізацію інноваційного проекту та є учасниками його реалізації.



*Рис. 1. Структурно-логічна послідовність розробки бізнес-плану.*

Звідси виходить, що бізнес-план має два принципових напрями:

- внутрішній – це підготовлена інформативна програма реалізації інноваційного проекту з оцінкою результатів на кожному етапі його реалізації;
- зовнішній – інформування зовнішнього інвестора та інших зацікавлених осіб у технічних, маркетингових, організаційно-економічних, фінансових, юридичних та інших перевагах інноваційного проекту. [5]

Бізнес-план повинен відповідати наступним критеріям:

- повнота – бізнес-план має містити всі необхідні розділи для найповнішого відображення бізнес-ідеї, тобто містити всю інформацію, яка необхідна потенційному інвестору для прийняття позитивного інвестиційного рішення;



- корисність – інформація, яка міститься в бізнес-плані, має бути не лише повною, але й корисною, тобто не має бути зайвої інформації, що буде заважати та переобтяжувати сприйняття бізнес-ідеї;
- нейтральність – у бізнес-плані мають бути з максимально можливою об'єктивністю відображені всі особливості, переваги та недоліки бізнес-ідеї;
- реальність та достовірність – бізнес-план необхідно скласти на підставі достовірної інформації, не допускається навмисне викривлення параметрів для підвищення привабливості бізнес-ідеї;
- прозорість – бізнес-план має бути написаний логічно й послідовно, щоб користувачі (потенційні інвестори чи бізнес-партнери) могли простежити обґрунтування його вхідних параметрів та висновків;
- гнучкість – оскільки навколишнє середовище постійно змінюється, виникає потреба у корегуванні бізнес-плану, яке має відбуватися з найменшими трудовитратами;
- контролювання – за допомогою системи показників бізнес-план дозволяє відслідковувати дотримання термінів виконання робіт, обсягів виробництва, поставок та реалізації, а також відповідність фактичних показників плановим (інструмент контролю);
- зрозумілість – одна з найсуттєвіших вимог до бізнес-плану полягає у тому, що він має бути написаний зрозумілою мовою, з використанням прийнятої термінології;
- компактність і структурованість – оптимальний обсяг має не перевищувати 35–50, а інформація має бути згрупована за розділами, без незрозумілостей і повторів;
- наочність – доцільно застосовувати графічне зображення для наочності отриманих результатів, але необхідно пам'ятати про помірність в усьому, у тому числі і в представлених рисунках.

Життєздатність та прибутковість підприємства може бути забезпечена завдяки стратегічному бізнес-плануванню його діяльності, яке охоплює:

- обґрунтування системи доказів доцільності певного виду діяльності;
- встановлення перспектив соціально-економічного розвитку;
- прогнозування економічних ризиків.

Розглянувши основні особливості змісту бізнес-планування, можна стверджувати, що такий вид планової діяльності передбачає проведення комплексного аналізу ситуації, постановку цілей, вироблення стратегій і узгоджених програм дій, розподіл ресурсів відповідно до виявлених пріоритетами розвитку. Цей процес відіграє ключову роль у процесі управління стратегією розвитку підприємства. Це пояснюється тим, що якість викладення положень стратегії, відображених у розділах планового документа, та їх зрозумілість виступають базовою умовою реалізації прийнятої програми розвитку суб'єкта господарювання. [1]

**Висновок.** Отже, бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відповідний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу. Можна виділити три типи бізнес-планів, які використовуються у формальному процесі планування як функції та базової технології управління бізнесом: корпоративні (управлінські) бізнес-плани застосовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства; бізнес-плани проектів спрямовані на планування та управління проектами, що реалізуються в рамках даного підприємства застосовуються для управління змінами на підприємстві; цільові бізнес-плани спрямовані на прийняття окремих великих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом застосовуються для управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства.

## Список використаних джерел

1. Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О.Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. – Харків: Вид-во НУА, 2018. – 587 с.
2. Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2017. – 411 с.
3. Ястремська О.М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства: навч. посібник / О.М. Ястремська, Харків – 2016. – 212 с.
4. Алексеєва М.М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник / М.М. Алексеєва. – К.: Фінанси і статистика, 2016. – 248 с.
5. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : навч. посіб. Видання 2-е, доповн. та переробл. – УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2018. – 209 с.
6. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства / Економіка України. – 2019. – № 5. – 115 с.
7. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2017. – 173 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
СИТНИК Г. В.

## ЗМІСТ ТА СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-МАЙНОВИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА

**ШВИДЕНКО Р., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглянуто економічні зміст та основні складові процесу управління фінансово-майновим станом підприємства. Проведено аналіз наявних в науковій літературі трактувань дефініцій «фінансово-майновий стан» й «управління фінансово-майновим станом» та запропоновано авторські визначення досліджуваних понять. Систематизовано основні складові процесу управління фінансово-майновим станом підприємства.*

*The article considers the economic content and the main components of the process of managing the financial and property condition of the enterprise. The analysis of the interpretations of the definitions «financial and property status» and «management of financial and property status» available in the scientific literature is carried out and the author's definitions of the studied concepts are offered. The main components of the process of managing the financial and property condition of the enterprise are systematized.*

В умовах ринкової економіки й динамічних реалій сучасного економічного життя для вітчизняних підприємств однією з найважливіших є потреба свідомого й ефективного управління фінансово-майновим станом, що є важливою умовою адаптації підприємства до швидких й непередбачуваних змін параметрів зовнішнього середовища.

При цьому швидкість змін основних макроекономічних параметрів, пов'язаних із фінансово-господарською діяльністю підприємства, швидкість науково-технічного і технологічного розвитку, постійні коливання на фінансовому ринку, нестабільність державної фінансової політики й інструментарію регулювання фінансово-господарської діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання не дають змоги ефективно управляти фінансово-

майновим станом підприємства, використовуючи лише раніше накопичений досвід й традиційні методи управління. Відтак, потребує удосконалення процес управління фінансово-майновим станом на вітчизняних підприємствах для забезпечення ефективної реалізації фінансово-господарських відносин в динамічних умовах впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Таким чином, дослідження змісту та складових процесу управління фінансово-майновим станом на вітчизняних підприємствах є актуальним.

Дослідженням теоретичних та прикладних засад управління фінансово-майновим станом підприємств, займалися ряд вітчизняних й закордонних вчених, серед яких: Л. Абалкін, М. Абрютіна, К. Анастасова, М. Артус, В. Базилевич, І. Балабанова, П. Бароле, І. Бланк, В. Бочаров, Р. Брігхем, Т. Ганущак, А. Грачов, Ж. Депалян, Ж.-П. Жобарт В. Забродський, Н. Захарова, О. Квасниця, П. Керімов, Є. Коєн, Б. Колас, Т. Макух, Н. Метеленко, А. Поддєрьогін, Б. Райзберг, А. Рой, О. Сизоненко, Т. Смовженко, О. Стоянова, В. Суторміна, К. Тимощенко, Ж. Франпюан, О. Шульга та ін. Незважаючи на достатній рівень вивченості проблеми управління фінансово-майновим станом підприємства, і досі залишаються невирішеними багато питань. Зокрема не до кінця сформовані у теоретичному та прикладному аспектах концептуальні засади управління фінансово-майновим станом та його організаційного забезпечення.

*Метою статті* є дослідження економічного змісту та основних складових процесу управління фінансово-майновим станом на вітчизняних підприємствах.

Виходячи з мети дослідження, нами були визначені наступні *завдання роботи*: провести аналіз наявних в науковій літературі трактувань дефініцій «фінансово-майновий стан» й «управління фінансово-майновим станом» та запропонувати авторські визначення досліджуваних понять; систематизувати основні складові процесу управління фінансово-майновим станом підприємства.

Нестабільність й невизначеність умов зовнішнього ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках зумовлюють необхідність здійснення вітчизняними підприємствами сукупності кроків, спрямованих на збільшення ефективності власної фінансово-господарської діяльності, прискорення темпів розвитку, забезпечення стійких конкурентних позицій, підвищення гнучкості та адаптивності функціонування в процесі взаємодії з ринковим середовищем. Своєю чергою, забезпечення життєдіяльності вітчизняних підприємств та їх подальший розвиток безпосередньо залежать від ефективності управління їх фінансово-майновим станом.

Актуальність та нагальність проблем підвищення ефективності управління фінансово-майновим станом на вітчизняних підприємствах в умовах сьогодення зумовлює доцільність розкриття його змісту (табл. 1).

Таблиця 1

### Трактування поняття «фінансово-майновий підприємства»

Автор	Рік	Трактування поняття «фінансово-майновий стан підприємства»
В. Івахненко	2004	стан економічного суб'єкта, що характеризується наявністю в нього фінансових ресурсів, забезпеченістю коштами, необхідними для господарської діяльності, підтримання нормального режиму праці та життя, здійснення грошових розрахунків з іншими економічними суб'єктами [6, с. 66]
І. Бланк	2007	комплексне поняття, що відображає якісний бік виробничої та фінансової діяльності підприємства та є результатом реалізації всіх елементів зовнішніх і внутрішніх фінансових відносин підприємства, характеризується системою показників, які відображають стан капіталу в процесі його кругообігу, здатність розраховуватися за своїми зобов'язаннями і забезпечувати ефективне фінансування своєї виробничої діяльності на певний момент часу [2, с. 206]
Ю. Цал-Цалко	2008	рівень ефективності використання ресурсів у господарській діяльності, або, кажучи точніше, ефективність функціонування механізмів економічної системи [13, с. 98]

Автор	Рік	Трактування поняття «фінансово-майновий стан підприємства»
Н. Приходько	2010	результат виробничо-фінансової діяльності, що характеризується величиною засобів підприємства, їх матеріально-технічного постачання, виробництва, реалізації та прибутку [10, с. 189]
О. Базилінська	2011	сукупність показників, що характеризують наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів відповідного підприємства [1, с. 113]
А. Пітінова	2013	показник фінансової конкурентоспроможності підприємства, тобто платоспроможності, кредитоспроможності, виконання зобов'язань перед державою та іншими підприємствами [9, с. 380]
М. Денисенко, О. Зазимко	2015	економічна категорія, що відображає на певний момент рівень ефективності використання ресурсів у господарській діяльності, або, ефективність функціонування механізмів економічної системи підприємства [5]
Е. Юрій, Т. Руснак	2018	комплексна характеристика фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання в певному періоді, що визначає ступінь забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та ефективність їх використання, його прибутковість, рівень фінансових ризиків та своєчасність проведення розрахунків за своїми зобов'язаннями [14, с.561]
Т. Бодруг, Л. Гаватюк	2018	якісна характеристика діяльності підприємства, є об'єктом фінансового управління та є результатом фінансово-господарської діяльності, відображає стан забезпеченості фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання й вимірюється сукупністю показників, що характеризують загальні результати діяльності підприємства на даний час і визначає його перспективи в майбутньому [3, с.22]

Як бачимо з табл. 1, на сьогодні з-поміж науковців, які займаються вивченням досліджуваної проблематики, відсутня єдина точка зору щодо визначення поняття «фінансово-майновий стан підприємства», який трактується як ефективність або збалансованість майна й фінансових ресурсів; здатність підприємства здійснювати фінансово-господарську діяльність; економічну категорію, сукупність відповідних показників, показник фінансової конкурентоспроможності підприємства.

Спираючись на узагальнення результатів вивчення наукових праць з проблематики фінансово-майнового стану підприємства вважаємо за доцільне трактувати його як складний інтегральний результат фінансово-господарської діяльності, який відображає ступінь забезпеченості підприємства необхідним і достатнім обсягом фінансових ресурсів та майна й рівень ефективності їх використання, що визначає стратегічні перспективи функціонування та розвитку підприємства.

Таким чином, ми поділяємо точку зору тих науковців, які трактують фінансово-майновий стан підприємства» як результат збалансованості майна й фінансових ресурсів підприємства в аспекті їх формування та використання.

Розглядаючи зміст фінансово-майнового стану також варто враховувати, що досліджуване поняття має два часових прояви:

- у статиці (на певний момент часу);
- в динаміці (у визначеному періоді) [3, с. 21].

Основні параметри, які характеризують фінансово-майновий стан підприємства наведено на рис. 1.

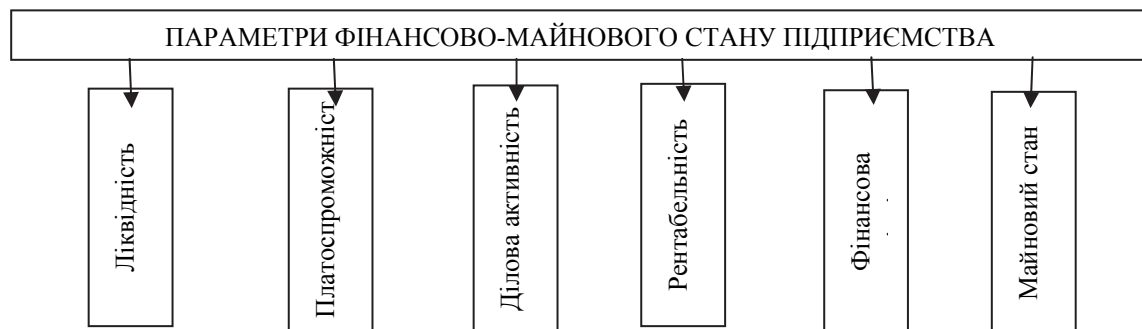


Рис. 1. Параметри фінансово-майнового стану підприємства

Джерело: складено автором на основі [8; 15].

Відзначимо також, що покращення наведених на рис. 1 окремих параметрів фінансово-майнового стану та фінансово-майнового стану підприємства в цілому забезпечується в процесі управління фінансово-майновим станом, що зумовлює доцільність розгляду змісту вказаного процесу (табл. 2).

Спираючись на визначення, систематизовані в табл. 2, вважаємо, що управління фінансово-майновим станом являє собою складову загального фінансового менеджменту підприємства, процес розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень щодо оцінювання якості фінансово-майнового стану в цілому та його окремих параметрів, досягнення необхідного і достатнього рівня показників-індикаторів, зміцнення параметрів фінансово-майнового стану відповідно до стратегічних цілей діяльності підприємства та з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що являє собою основу забезпечення стійких темпів економічного розвитку підприємства в майбутньому.

Таблиця 2

**Визначення поняття «управління фінансово-майновим станом підприємства»  
з погляду окремих авторів**

Автор	Рік	Визначення поняття «управління фінансово-майновим станом підприємства»
О. Терещенко	2003	цілеспрямоване управління всіма грошовими потоками та процесом формування, розподілу та використання фінансових ресурсів суб'єкта господарювання для досягнення фінансово-економічних цілей підприємства [11, с. 477]
І. Бланк	2007	система принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства й організацією обігу його грошових коштів [2, с. 487]
О. Фещенко	2016	сукупність принципів, методів та інструментів прийняття та реалізації управлінських рішень щодо структури активів та джерел їх фінансування з метою забезпечення дотримання інтересів вищого менеджменту та забезпечення зростання добробуту власників [12]
К. Карачарова, Л. Наливайко	2016	навмисне спрямування фінансових показників підприємства на досягнення нормативів, стійкого рівня збалансованості, стійкого функціонування та підвищення або утримання поставлених задач протягом усієї господарської діяльності підприємства [7, с. 129]
Т. Бодруг, Л. Гаватюк	2018	система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням досягнення такої фінансової позиції, що характеризується цільовим рівнем визначених показників фінансово-майнового стану і дає змогу забезпечувати достатній рівень фінансування діяльності підприємства та ефективно здійснювати її в майбутньому [3, с. 20]
Т. Гриценко, Л. Бровко	2018	сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на формування, а також використання фінансових ресурсів й мана підприємства [4, с. 465]

Складові процесу управління фінансово-майновим станом підприємством зображено у вигляді схеми на рис. 2. Як бачимо з рис. 2, до основних елементів процесу управління фінансово-майновим станом підприємства слід віднести об'єкти та суб'єкти, мету та завдання, методи, принципи та етапи управління фінансово-майновим станом.

При цьому варто відзначити, що одним з найвідповідальніших етапів процесу управління фінансово-майновим станом підприємства є дослідження показників фінансово-майнового стану (яке включає його аналіз) як процес цілеспрямованого підбору відповідних оціночних показників для їх впровадження в процесі аналізу, здійснення процесів прогнозу та створення плану визначених параметрів фінансово-майнового стану та діяльності суб'єкта господарювання, що являється підґрунтям для прийняття відповідних управлінських рішень [4, с. 466].

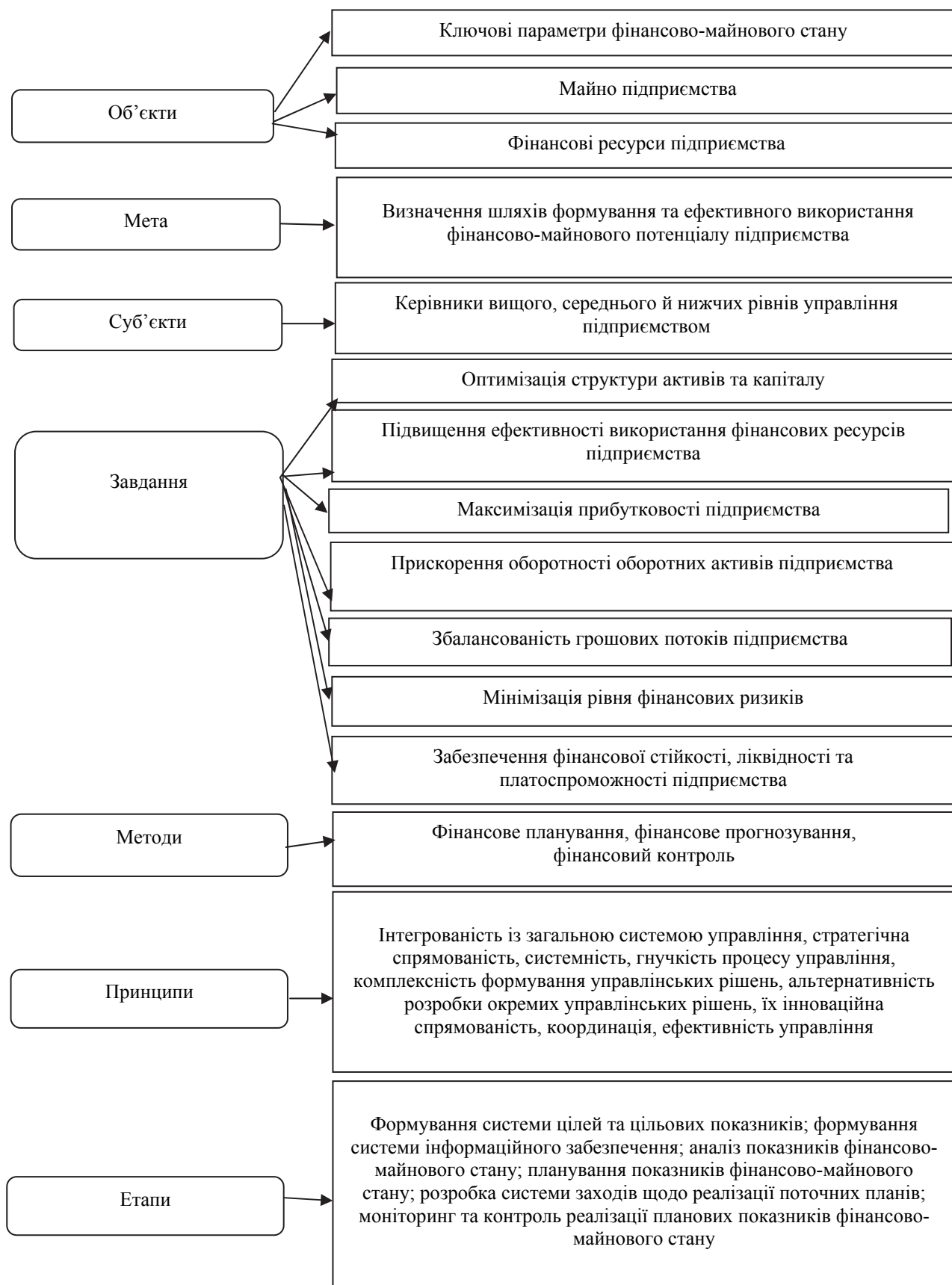


Рис. 2. Складові процесу управління фінансово-майновим станом підприємства

Джерело: складено автором на основі [3; 4].

**Висновок.** В цілому слід відзначити, що фінансово-майновий стан являє собою основоположну характеристику ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства в зовнішньому ринковому середовищі. Відповідно, однією найбільш актуальних сучасних проблем, яку мають вирішувати вітчизняні підприємства, є забезпечення науково обґрунтованого, якісного та ефективного управління фінансово-майновим станом.

### Список використаних джерел

1. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. К. : Центр учбової літератури, 2011. 328 с.
2. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2-х т.; 3-е изд. К. : Ника-Центр, Эльга, 2007. 648 с.
3. Бодруг Т. М., Гаватюк Л. С. Сутність аналізу та управління фінансовим станом підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 20–24.
4. Гриценко Т. В., Бровко Л. І. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансовим станом підприємства в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2018. № 9 (61). С. 465–469.
5. Денисенко М. П., Зазимко О. В. Основні аспекти оцінки фінансового стану підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 10. [http://www.agrovit.info/pdf/10\\_2015/10.pdf](http://www.agrovit.info/pdf/10_2015/10.pdf).
6. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу : навч. посіб. ; 4-е вид., випр. і доп. К. : Знання, 2004. 190 с.
7. Карачарова К. А., Наливайко Л.В. Сутність та особливості управління фінансовим станом підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 126–130.
8. Пілецька С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 139–145.
9. Пітінова А. О. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства: сутність і необхідність. *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ. Серія : Економічні науки*. 2013. № 4. С. 379–389.
10. Приходько Н.І. Поняття фінансового стану підприємства: деякі аспекти його визначення. *ФІП ФІП PSE*. 2010. Т. 8. С. 188–190.
11. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 554 с.
12. Феценко О. П. Управління фінансовим станом корпорацій: сутність та принципи організації. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5344>.(дата звернення 10.04.2022).
13. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
14. Юрій Е. О., Руснак Т. В. Шляхи покращення фінансового стану підприємства в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 560–565.
15. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 3. С. 173–180.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ГАНЕЧКО І. Г.

# КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

**ФОРМАНЮК Я., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*Розкрито сутність комплексного компаративного аналізу. Визначено основні етапи компаративного аналізу фінансового стану підприємств. Охарактеризовано методичний інструментарій компаративного аналізу фінансового стану підприємств.*

*In the article the essence of a comparative analysis. The main stages of a comparative analysis of financial state enterprises. Characterized complex methodological tools of comparative financial analysis of companies.*

Еволюційні процеси ринкового середовища призводять до посилення конкуренції у всіх її проявах. Перш за все, це стосується ефективності функціонування та економічного зростання підприємств, оскільки вони найбільш чутливо сприймають вплив модифікаційних процесів бізнес-середовища. Більшості підприємств України притаманним є нестача оборотних коштів та незадовільна структура капіталу, що призводить до нестабільної діяльності та кризових явищ. Незадовільний стан розвитку економіки підсилений війсьним станом у державі. За таких умов управлінський склад підприємства має зосередити свою увагу на розробці та впровадженні дієвих заходів щодо покращення фінансового стану суб'єкта господарювання. Забезпечити цю потребу зможе у тому числі і компаративний аналіз фінансового стану, який безпосередньо пов'язаний з практичною діяльністю підприємств.

Фінансовий стан визначають як основний чинник конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємства, а також однією із найважливіших характеристик функціонування підприємства в ринкових умовах. Проте для ефективного функціонування підприємства необхідні не лише знання його економічного потенціалу, але й моніторинг ситуацій бізнес-середовища, оцінка можливостей і намірів конкурентів та ділових партнерів. Для досягнення стійкого фінансового стану менеджерам підприємства необхідно ефективно вести управління всією сукупністю господарських факторів. Фундаментальною основою такої системи є комплексна компаративна оцінка фінансового стану, яка дозволяє визначити його рівень, дослідити динаміку показників, а також за принципом компаративності порівняти їх з аналогічними показниками інших підприємств, розробити та впровадити заходи щодо покращення фінансового стану. Сучасні концепції менеджменту господарської діяльності підприємств повинні враховувати, що господарські процеси здійснюються в умовах невизначеності. Саме це обумовлює необхідність створення системи прийняття рішень у процесі управління ресурсами підприємства, яка з легкістю могла адаптуватися до нових умов. Вирішити дану проблему можливо за розробки комплексного багатоваріантного підходу до аналізу фінансового стану підприємства, спираючись на принцип компаративності. Застосування компаративного аналізу фінансового стану в системі менеджменту підприємств дозволить своєчасно визначити стан підприємства за всіма ознаками, що є особливо актуальним в умовах невизначеності бізнес-сфери, забезпечуючи стабільне функціонування в конкурентному середовищі. Окремі аспекти теоретичних, методичних та прикладних засад комплексного компаративного аналізу фінансового стану підприємства досліджували такі вітчизняні та зарубіжні наукові діячі: Т. В. Безбородова, І. А. Бланк, Ю. А. Верига, М. Я. Коробов, А. М. Поддєрьогін, Г. В. Савицька, Л. О. Тижненко, А. О. Яремко та інші. Слід зазначити, що за результатами дослідження економічних джерел можна констатувати, що єдиної думки щодо сутності, ролі та значення комплексного компаративного аналізу фінансового стану підприємства серед науковців не існує, що свідчить про необхідність удосконалення трактування його сутності.



Наукове осмислення проблеми конкурентоспроможності підприємств України відбувається в умовах трансформаційних процесів, які направлені на досягнення міжнародних стандартів економічної діяльності. Проте існують питання пов'язані з вивченням конкурентоспроможності підприємств, які далекі від практичного вирішення, зокрема методологічні підходи дослідження цього економічного явища, умови його формування та інші. Існує потреба в створенні та застосуванні нових практичних дій, спрямованих на формування та розвиток конкурентоспроможності підприємств, забезпечити які зможе компаративний аналіз шляхом моніторингу усіх напрямків діяльності підприємства та його суперників, визначаючи таким чином його конкурентні переваги, що є рушійним фактором функціонування підприємств в глобалізаційних умовах.

Мета дослідження: визначення сутності компаративного аналізу фінансового стану підприємства та доцільність його запровадження вітчизняними підприємствами у своїй практичній діяльності.

Для того, щоб зберегти конкурентоспроможність, бути прибутковим, платоспроможним і не допустити банкрутства, система менеджменту підприємства має докласти багато зусиль, враховуючи процеси глобалізації та трансформації. Запорукою стабільної і рентабельної діяльності суб'єкта господарювання, що забезпечує сталий розвиток і стійке становище в сучасних умовах, є належно організована система і якісне проведення фінансового аналізу, що має бути головною метою діяльності менеджменту [1, с. 54].

Під час дослідження з'ясовано, що відсутнє визначення комплексного компаративного аналізу фінансового стану підприємства. Проте поняття «комплексний компаративний аналіз фінансового стану підприємства» включає в себе категорію «фінансовий стан підприємства», що дозволить нам надати визначення першому поняттю. Отже, під фінансовим станом підприємства слід розуміти рівень його забезпечення необхідним обсягом фінансових ресурсів, які потрібні для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасних грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями. На основі поняття «фінансовий стан підприємства» визначено, що компаративний аналіз фінансового стану підприємства – це результат взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, який характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів, ідентифікацію та ступінь впливу факторів конкурентного бізнес-середовища, визначення сильних і слабких сторін функціонування, і визначення компаративним шляхом місця підприємства торгівлі в конкурентному середовищі. Трактують сутності компаративного аналізу фінансового стану підприємств можна розглянути крізь призму основних функцій менеджменту підприємства: у бізнес-плануванні, контролі, регулюванні. Компаративний аналіз у контексті бізнес-планування дає змогу з'ясувати, чи здатне підприємство за наявних ресурсів досягти стратегічних і поточних цілей своєї діяльності, чи існує потреба у додатковому залученні ресурсів, якщо так – наскільки це ефективно для подальшої діяльності підприємства [2, с. 148].

У контексті контролю компаративний аналіз реалізується шляхом здійснення моніторингу і перевірки відповідності процесу господарювання підприємства торгівлі прийнятим управлінським рішенням у кількісному вираженні. Тобто здійснюється своєрідна перевірка того, чи не перевищують ресурсні затрати прийнятого управлінського рішення отриманих від нього ефекту та економічної вигоди [2, с. 148].

Суть комплексного компаративного аналізу в контексті регулювання полягає у його векторизації на усунення відхилень від запланованих параметрів функціонування підприємства та приведення їх донеобхідного запланованого стану. Компаративний аналіз через регулювання передбачає процес генерування корегуючих заходів і реалізації прийнятих управлінських рішень, що забезпечать своєчасне й безумовне усунення виявлених відхилень [2, с. 148].

Таким чином, через функції бізнес-планування, контроль і регулювання компаративний аналіз найбільш повно розкриває свою сутність і превентивну роль на всіх ланках системи менеджменту підприємства [2, с. 148]. Аналіз фінансового стану підприємства може

виконуватись як його працівниками, управлінцями, власниками, так і партнерами, контролюючими органами або конкурентами. Аналіз фінансового стану, що здійснюється суб'єктами зовнішнього щодо підприємства середовища, називається зовнішнім та має за основу дані публічної фінансової звітності. Різниця у змісті зовнішнього і внутрішнього аналізів пов'язана з відмінностями в їх інформаційному забезпеченні і завданнях, що поставлені перед виконавцем аналізу [3, с. 60].

Щоб визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідно дотримуватися умови компаративності цих же показників з аналогічними показниками конкурентів.

Компаративний підхід передбачає виявлення подібностей та відмінностей явищ об'єктивної дійсності. За його допомогою встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами в бізнес-середовищі, встановлюється їх достовірність чи відбувається їх спростування.

Компаративний аналіз передбачає: порівняння фактичних та планових значень; порівняння за певним критерієм в динаміці, розрахунок середнього темпу зростання даного критерію за відповідний часовий проміжок; порівняння з еталоном (нормативно-планові значення, кращі результати на попередні періоди, підприємство-конкурент і т.д.).

Компаративний аналіз фінансового стану підприємства здійснюється в кілька етапів:

I етап – визначення компаративних об'єктів;

II етап – вибір виду порівняння (динамічне, просторове, щодо планово-нормативних значень);

III етап – вибір шкали порівняння і визначення ступеня значущості відмінностей;

IV етап – вибір кількості критеріїв здійснення компаративного аналізу;

V етап – вибір виду критеріїв та ідентифікація їх значущості і важливості;

VI етап – вибір бази порівняння [4, с. 182].

Традиційна практика аналізу фінансового стану підприємства опрацювала певні прийоми його здійснення. Виділяють такі основні прийоми аналізу:

1) горизонтальний (часовий) аналіз – порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом;

2) вертикальний (структурний) аналіз – визначення структури показників для оцінкою впливу різних факторів на кінцевий результат;

3) трендовий аналіз – обов'язковим є наявність інформації за певний ретроспективний період, що дозволяє вивчити основні тенденції динаміки показників;

4) аналіз відносних показників (коефіцієнтів) – розрахунок відношень між окремими даними балансу підприємства, звіту про фінансові результати та інших форм звітності;

5) порівняльний аналіз – для визначення реального фінансового стану підприємства необхідно провести порівняння із розрахунковими показниками, із середніми галузевими, із показниками конкурентів;

6) факторний аналіз – проводиться для визначення впливу окремих факторів (причин) на результативний показник детермінованих (розділених у часі) або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів дослідження [5, с. 15].

Особливості та специфіка здійснення компаративного аналізу фінансового стану підприємства зумовлює необхідність звернути увагу саме на порівняльний аналіз, який дозволяє порівнювати показники з відповідними показниками конкурентів.

У науковій літературі подано чітку характеристику основних методів оцінювання фінансового стану підприємства (табл. 1).

Оцінка фінансового стану підприємства має здійснюватись шляхом обчислення системи економічних показників, які характеризують господарсько – фінансове стан суб'єктів господарювання [7, 8, 9]. До основних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, належать такі: показники фінансової стійкості підприємства; показники платоспроможності підприємства; показники аналізу ділової активності підприємства; показники рентабельності активів та капіталу підприємства [8, 10].

## Характеристика основних методів оцінки фінансового стану [6, с. 222]

Методи	Характеристика
Метод фінансових коефіцієнтів	Передбачає розрахунок певних показників, що характеризують фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність, рентабельність (прибутковість) діяльності, майновий стан та ділову активність.
Оцінка фінансового стану з використанням абсолютних показників	Використовується для оцінювання рівня фінансової стійкості з погляду прибутковості підприємства.
Рейтингова оцінка	Класифікує підприємства за окремими ознаками, враховуючи при цьому фактичний рівень та рейтинг показників фінансового стану.
Бальна оцінка (спектр бальна оцінка)	Така оцінка дає змогу порівнювати отримані дані за фінансовими показниками з їх нормативними величинами і при цьому отримувати узагальнюючий показник, який виражається в бальній шкалі. Спектр бальна оцінка – це розподіл цих значень за певними секторами віддаленості від оптимального.
Дискримінантні моделі	Дозволяють визначити вірогідність настання банкрутства на основі розробки (або використання) інтегральної моделі аналізу фінансового стану підприємства.
Матрична оцінка	Базою матричної оцінки є побудова матриці сукупності фінансових показників, яка перетворюється на матрицю стандартизованих коефіцієнтів. Це дає змогу проводити порівняння рейтингової оцінки за цими показниками.
Інтегральна оцінка	Інтегральна оцінка демонструє результат проведення оцінювання з визначенням при цьому інтегрального показника. Інтегральний показник характеризує конкретні складові та фінансовий стан будь-якого підприємства незалежно від форми власності в загальному

Враховуючи те, що компаративний аналіз дозволяє порівняти показники фінансового стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів, варто зазначити, що система показників є досить об'ємною, а отже процес досить трудомісткий. Саме тому рекомендовано застосовувати інтегральний метод фінансового стану підприємства торгівлі. Щодо інтегрального методу аналізу фінансового стану підприємства – то його слід використовувати тим підприємствам, які хочуть визначити свій фінансовий стан певним (одним, сукупним) інтегральним показником. Під час даного методу розраховується інтегральний показник на базі узагальнюючих показників. Перевагами даного методу є те, що сукупний (інтегральний) показник можна в будь-який момент доповнити будь-якою кількістю аналітичних напрямків та коефіцієнтів, що дає змогу тримати «руку на пульсі».

Також для здійснення комплексного компаративного аналізу фінансового стану підприємств доцільно застосувати методи рейтингової оцінки, які використовуються для виявлення значущості досліджуваного підприємства серед інших господарських одиниць, тобто для визначення його місця серед конкурентів, дозволяє обрати постачальників, покупців, банки та інші. Методика рейтингової оцінки має наступні переваги: базується на комплексному багатомірному підході до оцінки фінансової діяльності підприємства; здійснюється на основі даних публічної фінансової звітності підприємства; враховує досягнення всіх конкурентів; здійснюється з врахуванням математичних моделей [1, с. 57].

Таким чином, узагальнивши вище сказане та на основі методів системного аналізу та наукової абстракції можемо сформулювати висновок.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У зв'язку із динамічними змінами ринкового конкурентного середовища підприємства мають прагнути до постійного вдосконалення. Конкурентні переваги визначають конкурентоспроможність підприємства. Основним засобом отримання конкурентних переваг є пошук шляхів підвищення ефективності власної діяльності та удосконалення фінансового стану.

За допомогою компаративного аналізу фінансового стану підприємства можливо визначити не тільки ефективність діяльності підприємства, а й з'ясувати його місце на ринку. Результати такого аналізу слугують фундаментом для подальшого формування, прийняття й реалізації управлінських рішень, що забезпечать подальше ефективне функціонування підприємства торгівлі в конкурентному середовищі.

### Список використаних джерел

1. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану / Т. В. Безбородова // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1 (11). – С. 53–60.
2. Яремко А. О. Особливості комплексного компаративного аналізу торговельних підприємств у конкурентному бізнес-середовищі / А. О. Яремко // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 9 (147). – С. 145–149.
3. Жукова Д. А. Методичне забезпечення аналізу фінансово-економічного стану машинобудівних підприємств / Д.А. Жукова // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 3(19). – С. 60–69.
4. Яремко А. О. Комплексний компаративний аналіз діяльності торговельних підприємств у визнанні їх конкурентних переваг / А. О. Яремко // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – № 256. – С. 179–184.
5. Кальна Т. А. Прийоми фінансового аналізу: переваги та недоліки / Т. А. Кальна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 2. – С. 13–18.
6. Силкін О. С. Аналіз фінансового стану підприємства як інформаційне підґрунтя забезпечення його економічної безпеки / О. С. Силкін // Наукові записки. – 2016. – № 1 (52). – С. 220–225.
7. Литовченко О. Ю., Топоркова О. В. Структурно-функціональна модель антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2020. Вип. 98. С. 108–115.
8. Nataliia Barabash, Tetiana Pashkuda. Forecasting changes in the structure of assets and capital of agricultural enterprises // *International Scientific Journal*. -2021. – Vol. 6, Issue 2, Riga, 2021,
9. Карачарова К. А. Сутність та особливості управління фінансовим станом підприємства / К. А. Карачарова, Л. В. Наливайко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 23. – № 2. – С. 126–130.
10. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: підручник / Є. В. Мних, Н. С. Барабаш. – К.: КНТЕУ, 2014. – 536 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
БАРАБАШ Н. С.

## ЗМІСТ ТА СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**ОВЧАРЕНКО В., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглянуто основні підходи до визначення ділової активності та управління діловою активністю підприємства, визначено їх зміст й запропоновано авторське трактування досліджуваних дефініцій. З урахуванням сутності об'єкту дослідження систематизовано концептуальні засади управління діловою активністю підприємства й розглянути зміст їх окремих складових.*

*The main approaches to the definition of business activity and management of business activity of the enterprise are considered in the article, their content is determined and the author 's interpretation of the studied definitions is offered. Taking into account the essence of the object of research, the conceptual principles of business activity management of the enterprise are systematized and the content of their separate components is considered.*

На сьогоднішній день одним з найбільш дієвих інструментів підвищення ефективності використання ресурсів будь-якого суб'єкта господарювання виступає управління його діловою активністю. Зазначене пояснюється тим фактом, що саме ділова активність відображає взаємозв'язок основних видів та напрямів господарської діяльності підприємства та являє собою узагальнюючу характеристику загальної результативності функціонування його структурних підрозділів. Ділова активність здійснює без посередній вплив на іміджділову репутацію підприємства, її можна розглядати як візитну картку відповідного суб'єкта господарювання, крім того, від якості управлінських рішень в сфері забезпечення ділової активності підприємства суттєво залежить рівень його конкурентоспроможності.

Поряд із цим слід відзначити, що сучасний економічний стан багатьох вітчизняних підприємств можна характеризувати як кризовий (передкризовий), що зумовлено підвищеним рівнем невизначеності, ризикованості та несприятливими змінами зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність суб'єктів господарювання, жорсткістю конкурентної боротьби, загостренням економічної кризи в країні на тлі триваючого збройного конфлікту з російською федерацією й глобальної пандемії COVID19.

За таких умов слід констатувати нагальну потребу для вітчизняних підприємств в оптимізації управління діловою активністю для покращення економічної ситуації, формування необхідного і достатнього рівня конкурентоспроможності, прискорення економічного зростання.

Таким чином, дослідження змісту та особливостей управління діловою активністю на вітчизняних підприємствах є актуальним.

Міцний фундамент для подальших наукових досліджень в сфері формування необхідного і достатнього рівня ділової активності на підприємствах, її аналізу та оцінювання як базового критерію ефективності діяльності підприємств, управління діловою активністю заклали представники вітчизняної та закордонної економічної думки: Д. Аакер, С. Банк, В. Бочаров, Ю. Губені, Е. Долан, Л. Донцова, К. Кемпбел, І. Кіндрацька, Л. Коваленко, Г. Кулагіна, О. Олексюк, О. Павловська, В. Подольська, Є. Руденко, Г. Савицька, В. Тарасова, Є. Хелферт. Є. Ходаківський та ін.

Не применшуючи різноплановість напрацювань та важливість наукового внеску перелічених дослідників у розвиток теоретико-методичних та прикладних засад управління діловою активністю підприємств відзначимо, що окремі аспекти досліджуваної проблематики потребують більш ретельного опрацювання. Зокрема, глобалізація економічних процесів, ускладнення конкурентних відносин, посилення мінливості ринкового середовища та ін. вимагають

від вітчизняних підприємств постійного пошуку нових шляхів підвищення ефективності їх фінансово-господарської діяльності, зокрема на основі використання удосконалених методів, інструментів та механізмів управління власною діловою активністю.

*Метою статті* є дослідження змісту та основних складових процесу управління діловою активністю на вітчизняних підприємствах.

Виходячи з мети дослідження, нами були визначені наступні *завдання роботи*: розглянути основні підходи до трактування та визначити сутність ділової активності та управління діловою активністю підприємства, систематизувати концептуальні засади управління діловою активністю підприємства й розглянути зміст їх окремих складових.

Актуальність та нагальність проблем підвищення ефективності управління діловою активністю на підприємствах в умовах вітчизняного сьогодення зумовлює доцільність розкриття її змісту.

Так, відзначимо, що з аналізу наукових праць [1–8] можна зробити висновок, що й дотепер не існує єдиної точки зору щодо визначення змісту дефініції ділова активність. Так, з-поміж основних підходів до її визначення слід виокремити трактування ділової активності підприємства як поточної виробничої та комерційної діяльності; економічної діяльності з точки зору змін на підприємстві; пов'язаної з інвестиційною привабливістю категорії; результативності споживання ресурсів; ефективності підприємства на ринках продукції, праці, капіталу; швидкості обороту коштів та ін.

Спираючись на узагальнення результатів вивчення наукових праць з проблем ділової активності [1–8] вважаємо за доцільне трактувати її як складну інтегровану характеристику функціонування бізнес-системи, яка показує ефективність взаємодії підприємства з зовнішнім та внутрішнім середовищем і проявляється у зростанні доходів та прибутків, удосконаленні менеджменту, реалізації стратегічних цілей, підвищенні капіталізації підприємства (в т. ч. ринкової), формуванні чи удосконаленні позитивного іміджу, розширенні діяльності на іноземні ринки та зростанні ступеню концентрації ресурсів. В прикладному аспекті ділова активність може трактуватися як процес реалізації потенціалу підприємства, пов'язаний з підвищенням ефективності використання ресурсів для досягнення поставлених цілей та виконання планових завдань.

Враховуючи, що без ефективного управління діловою активністю підприємства його основоположна мета діяльності – отримання прибутку – може опинитися під загрозою, наступним кроком розглянемо підходи до трактування поняття управління діловою активністю підприємства (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Визначення управління діловою активністю підприємства в науковій літературі**

Автор	Рік	Визначення поняття
Наконечная Т. В.	2011	вплив на ділову активність підприємства за допомогою розробки комплексу заходів, спрямованих на розширення наявних і завоювання нових ринків збуту; залучення нових постачальників сировини і матеріалів; оптимізацію матеріально-виробничих запасів; прискорення оборотності активів і капіталу; усунення впливу факторів внутрішнього та зовнішнього характеру, що впливають на зниження ефективності використовуваних ресурсів; сприяють виживанню суб'єкта господарювання в умовах конкурентної боротьби, що стимулюють розвиток виробництва, сприяють стійкості економічного зростання з метою максимізації ринкової вартості підприємства [6, с. 283]
Насібова О.В., Папуцин В.М.	2017	сукупність зусиль, спрямованих на зростання прибутковості підприємства та його інвестиційної привабливості, пошук можливих резервів підвищення ефективності виробництва, аналіз ефективності використання трудових, нематеріальних та фінансових ресурсів, прагнення лідерства на ринку [7, с. 595]

Автор	Рік	Визначення поняття
Птащенко О.В.	2017	вплив керівництва підприємства на поточні плани з формування, розподілу та перерозподілу всіх видів доступних ресурсів з метою постійного підвищення ефективності діяльності підприємства на мікро- та макrorівнях [8, с. 71].
Годящев М.О.	2018	процес впливу на комплексну характеристику діяльності підприємства, на основі ретроспективної оцінки якої за допомогою ознак, що характеризують складні соціально-економічні, виробничі, техніко-технологічні складові діяльності, в умовах мінливості бізнес-середовища відображається результативність використання підприємством його потенціалу з метою прийняття перспективних управлінських рішень [3, с. 32]
Кобрин Л.Й.	2018	перманентний процес, який має здійснюватися на підприємстві протягом усього періоду його функціонування, що забезпечить його економічний ріст та розвиток й дозволить розробити таку політику управління підприємством, яка допоможе виявити всі сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, і на цій основі досягти максимальної результативності [5, с. 197]
Адонін С.В., Калашнікова Ю.М., Смолянський А.А.	2021	інструмент пристосування підприємства до мінливого економічного середовища та виявлення можливостей потенційного розвитку, забезпечення фінансової стабільності підприємств та їх здатності до інноваційного розвитку в поточний період і в майбутньому [1]

Як бачимо з табл. 1, поняття «управління діловою активністю» також відрізняється певною різноманітністю, при цьому вважаємо, на нашу думку, наведені тлумачення не суперечать, а доповнюють один одного.

З позиції нашого дослідження вважаємо за доцільне трактувати поняття «управління діловою активністю» як складову загального процесу управління підприємством, комплексний цілеспрямований процес, що має стратегічну спрямованість на підвищення ефективності маркетингової, виробничої, збутової, логістичної, фінансової та управлінської діяльності, метою якого є забезпечення зростання прибутковості, результативності та інвестиційної привабливості підприємства у довгостроковому періоді.

Концептуальні засади управління діловою активністю підприємства включають чітке розуміння мети та завдань вказаного процесу, його суб'єкти та об'єкти, принципи, функції, методи та результати вказаного процесу (рис. 1).

Відзначимо, що стратегічний горизонт управління діловою активністю спирається на забезпечення взаємодії всіх складових процесу управління діловою активністю, наведених на рис. 1, що, відповідно, дозволяє отримати заплановані результати управління діловою активністю підприємства. Також варто зауважити, що кожна складова процесу управління діловою активністю підприємства тісно взаємопов'язана і взаємозалежна з іншими складовими вказаного процесу, та відповідно впливає на рівень ділової активності підприємства:

– високий (нормальна ситуація) – стабільний фінансовий стан, активна інноваційна політика, високий рівень ефективності використання ресурсів, стабільне зростання показників ділової активності;

– середній (проблемна ситуація) – нестійкий фінансовий стан, пасивна інноваційна політика, відчутне зниження ефективності використання ресурсів, суттєве зниження показників ділової активності;

– низький (кризова ситуація) – кризовий фінансовий стан, від'ємна інноваційна політика, неефективне та нераціональне використання ресурсів, стабільний спад показників ділової активності [1].

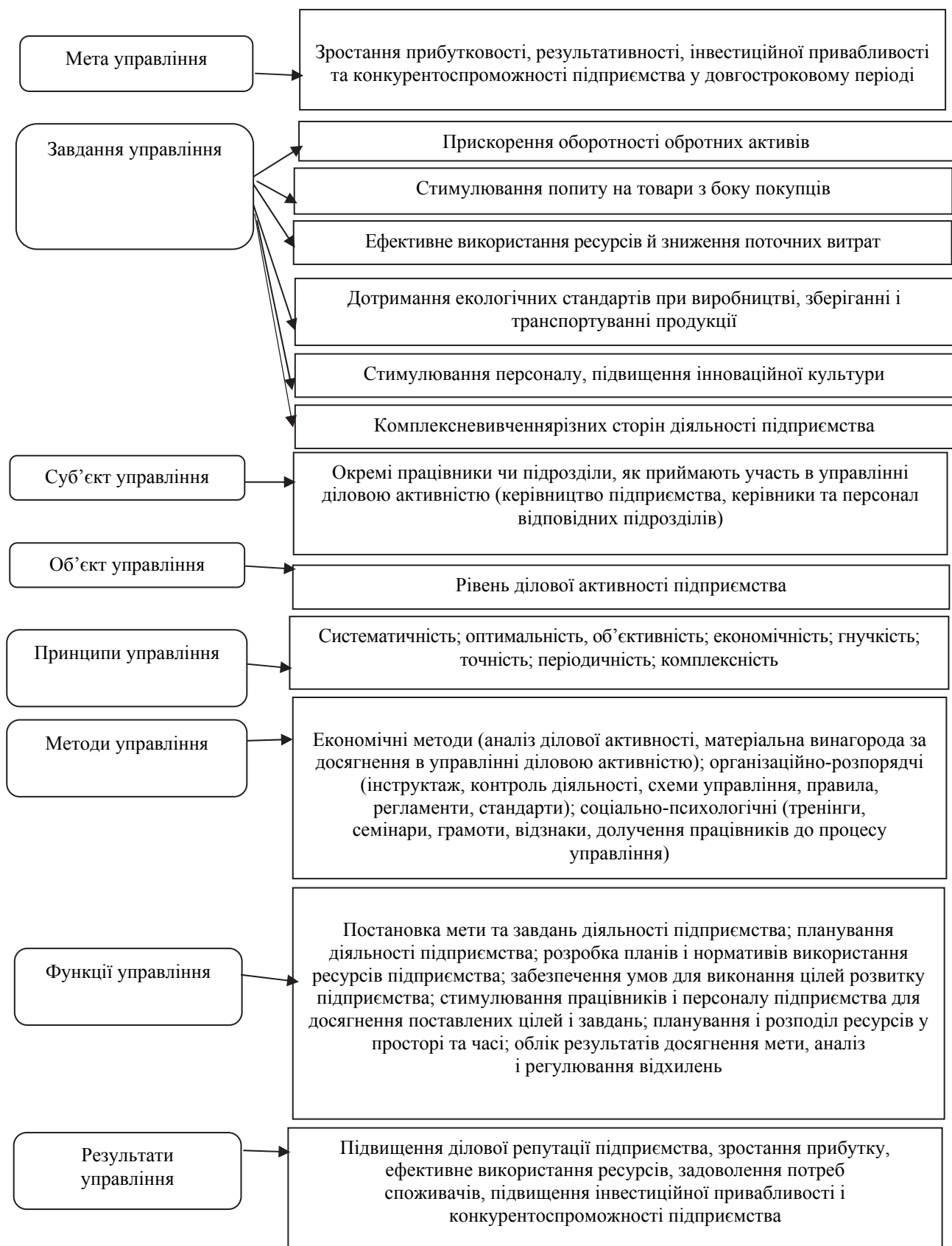


Рис. 1. Концептуальні засади управління діловою активністю підприємства (складено автором на основі [1; 2; 4])

Враховуючи той факт, що з наведених на рис. 1 елементів залишається не розкритим лише зміст принципів управління діловою активністю підприємства, розглянемо їх в табл. 2.



## Зміст основних принципів управління діловою активністю підприємства

Принцип	Зміст принципу
систематичність	інструментарій управління діловою активністю повинен працювати безперервно і охоплювати всі чинники (економічні, політичні, соціальні, організаційні та нормативно-правові), що мають вплив на діяльність підприємства
оптимальність	передбачає вибір найкращого управлінського рішення в процесі управління діловою активністю підприємства
об'єктивність	необхідність адекватного та неупередженого аналізу та оцінювання рівня ділової активності підприємства та ефективності управління ним, а також використання обґрунтованих методів та інструментів для досягнення поставлених цілей
економічність	виходить з необхідності забезпечення такого використання ресурсів підприємства, яке дасть можливість отримати максимальний ефект в управлінні діловою активністю за критерієм «витрати-результат»
гнучкість	виступає базисом для оперативної й обґрунтованої трансформації чи оптимізації механізмів управління діловою активністю у разі змін зовнішнього середовища, параметрів внутрішнього середовища підприємства або переорієнтації стратегії
точність	достовірність і точність аналітичної інформації, точність розрахунків, що є основою забезпечення високого рівня ефективності процесу управління діловою активністю
періодичність	розбиття терміну життєдіяльності підприємства на певні періоди з метою формування форм фінансової звітності, які використовуються для аналізу ефективності управління діловою активністю, у зручному форматі для прийняття зважених управлінських рішень у визначеному напрямі
комплексність	передбачає необхідність врахування в процесі управління діловою активністю всіх її проявів, властивостей, напрямків (те саме стосується аналізу та оцінювання ділової активності)

Джерело: складено автором на основі [2; 4].

Узагальнюючи сказане вище вважаємо за доцільне відзначити, що вітчизняним підприємствам варто враховувати в ході управління діловою активністю наступні моменти: управління діловою активністю має охоплювати всі основні напрями діяльності підприємства (виробництво, логістика, фінанси, управління, маркетинг, збут); інформації, яка використовується в процесі управління діловою активністю повинна мати високий рівень точності, надійності та бути релевантною; напрями управління діловою активністю взаємопов'язані і взаємозалежні, тож отримати найбільший ефект можна лише на основі комплексного врахування в управлінському всіх напрямів, які охоплює ділова активність; особливу роль в результативності управління діловою активністю має відігравати оперативність і гнучкість управління.

**Висновок.** Отже можна зробити висновок, що на сьогодні дефініція «ділова активність» є широко розповсюдженою в наукових джерелах, однак й дотепер відсутня єдина точка зору щодо її змісту.

Ефективне управління діловою активністю має виключно важливий характер для будь-якого підприємства, при цьому проблеми управління діловою активністю не мають бути зведені лише до розробки компресу заходів прискорення оборотності активів, а включають в себе набагато ширший комплекс напрямів, що охоплюють основні сфери діяльності підприємства. Відтак, збільшити ефективність управління діловою активністю, можливо лише шляхом застосування у практиці вітчизняних підприємств комплексного підходу до управління нею, розробка якого і виступає перспективою подальших наукових досліджень.

## Список використаних джерел

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2021/90.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/90.pdf). (дата звернення 21.03.2022).

2. Бондарева Ю. О. Управління діловою активністю сільськогосподарських підприємств в умовах радіаційного забруднення. Дис. .... канд. екон. наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Житомир, 2015. 208 с.

3. Годящев М. О. Удосконалення інструментарію управління діловою активністю на підприємстві : дис. ... канд. екон. наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Северодонецьк, 2018. 258 с.

4. Гуменюк М. М., Грицак А. В. Удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 874–877.

5. Кобрин Л. Й. Теоретико-методичні підходи до управління діловою активністю підприємства. *Наукові записки*. 2018. № 1 (56). С. 193–200.

6. Наконечная Т. В. Наконечная Т. В. Совершенствование инструментария управления деловой активностью. *В мире научных открытий*. 2011. № 6 (18). С. 280–286.

7. Насібова О. В., Папуцин В. М. Теоретичні аспекти управління ліквідністю та діловою активністю підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 591–596.

8. Птащенко О.В. Ділова активність: управлінські та комунікаційні аспекти. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2017. № 25 (14). С. 70–73.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ВИСОЧИН І. В.

## **БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**ЧОРНА А., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

**Постановка наукової проблеми.** Проблема ефективного управління підприємством обов'язково передбачає побудову якісної системи планування його діяльності в майбутньому.

В сучасних нестабільних умовах функціонування вітчизняних підприємств все більше уваги необхідно в цьому процесі приділяти саме короткостроковому, поточному плануванню їх діяльності. Відповідно, все більш поширеним в практичній діяльності підприємств стає такий інструмент поточного та фінансового планування, як бюджетування.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Значні напрацювання з проблем бюджетування мають: Ситник Г. В., а саме: досить детально розкрито зміст сучасної концепції бюджетування, О. Василик [1], який концентрує увагу на короткостроковому горизонті бюджетного планування, але при цьому не заперечує необхідність вирішення цього питання за допомогою бюджету завдань економічного та соціального розвитку; О. Амоша, Т. Приходько [3], які запровадили поняття «програмний процес», маючи на увазі необхідність реалізації всіх етапів бюджетного процесу в рамках конкретних бюджетних програм; цю тему досліджували такі вчені як: Кузьмін О.С., Партин Г.О., Ковтун С., Блакита Г.В., яка в своїх роботах розкрила сутність фінансових стратегій підприємств. До питання вдосконалення оперативного планування на цьому рівні приділяли велику увагу такі науковці: Р. Акмаєва, Р. Акоффа, І. Ансоффа, В. Винокурова, С. Гончарової, Л. Довгань, В. Єфремова, В. Немцова, С. Оборського, А. Садекова, З. Шершневої, Л.П. Батенко [6], Т.О. Зінькевич, О.О. Кизенко, С.В. Скитьова, А.С. Сердюк та ін. Теоретична сучасна база сформована завдяки їх роботам і здобуткам, проте залишається проблема методичного забезпечення прикладного використання визначених методів і тому

розробки сучасних дослідників, теоретиків так і практиків, вони спрямовані на пошук саме таких інструментів та підходів для впровадження в реальну практику діяльності підприємства.

В своїх публікаціях вони висвітлили свої погляди на сутність бюджетування та встановили позитивні і негативні сторони його впровадження. І. Бланк звертає увагу на період складання бюджету та дає наступне визначення «Бюджет – це оперативний фінансовий план, який розробляється терміном до одного року та відображає доходи і витрати фінансових коштів у процесі здійснення господарської діяльності» [2]. Це визначення також характеризує бюджет з вузької точки зору, оскільки цей інструмент планування використовується не лише при оперативному плануванні, а й для складання стратегічних планів. У даному розумінні більш повним є наступне визначення: «Бюджет – це план діяльності компанії на певний період, виражений у грошовій формі, що виконує наступні функції внутріфінансового планування: прогноз, контроль, координацію, постановку завдань» [3].

**Метою цієї статті** є комплексне дослідження основних теоретичних та практичних аспектів впровадження системи бюджетування на підприємстві.

#### **Виклад результатів дослідження.**

Система планування – цілеспрямована сукупність суб'єктів, процесів планування та планів, між якими існують специфічні взаємозв'язки.

За часом дії плани бувають: довгострокові, середньострокові, короткострокові і поточні. Довгострокові плани розробляються на тривалий період часу (10 і більше років). Покликані визначити довготривалу стратегію функціонування підприємства. Середньострокові плани розробляються на період від року до 3-5 років. Іноді вони мають форму ковзних планів, коли перший рік деталізується до рівня плану поточного року, і здійснюється їх щорічне коригування. Короткострокові (поточні) плани розробляються на термін від одного року і в залежності від комплексності, об'єктів планування, до однієї доби.

Стратегічне планування включає вибір і обґрунтування засобів, завдань і цілей для досягнення заданих або традиційних для підприємства ідеалів. Таке планування, як правило, буває довгостроковим.

Поточне планування – це планування, насамперед, кількісних характеристик майбутнього організації.

Оперативне планування являє собою вибір засобів вирішення завдань, які поставлені, дано або встановлені вищим керівництвом, а також є традиційними для підприємства. Таке планування буває зазвичай короткостроковим. Основне його завдання полягає у виборі необхідних засобів і ресурсів для виконання заданих обсягів роботи або стоять оперативних завдань. Головним із найсучасніших фактично інструменту панування на цьому рівні є бюджетування.

Бюджетування – це інструмент поточного планування господарських операцій підприємства та показників його фінансової діяльності.

Методи ієрархічного бюджетування: зверху-вниз, знизу-вгору, комбінований.

Метод «нуль-базис» бюджетування. Методи бюджетного планування від досягнутого: метод нарощування, пріоритетний метод, факторний метод, коефіцієнтний метод.

Переваги та недоліки методів бюджетного планування. Рекомендації щодо вибору методів бюджетного планування.

Переваги бюджетування як системи оперативного планування наступні: значно підвищує рівень мотивації керівників структурних підрозділів та центрів відповідальності, а також виконавців на місцях; дозволяє підвищити рівень координації дій окремих структурних підрозділів підприємства в процесі досягнення встановлених загальних цілей підприємства; дозволяє своєчасно реагувати на відхилення та вносити поточні корективи в ході реалізації планів підприємства, підвищує рівень реальності складених планів; є дієвим інструментом порівняння бажаних та досягнутих результатів, дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця»; сприяє удосконаленню розподілу ресурсів та раціональному їх використанню; підвищує загальний рівень керованості підприємства за рахунок посилення

комунікацій; підвищує рівень самостійності підрозділів у витрачанні коштів в межах їх затверджених бюджетів; значно спрощує систему контролю на підприємстві; дозволяє оптимізувати документообіг, зменшити витрати робочого часу фахівців за рахунок мінімізації кількості показників. Після ознайомлення з терміном «бюджетування», варто звернути увагу на схеми бюджетів підприємства, які представлені на рис. 1.

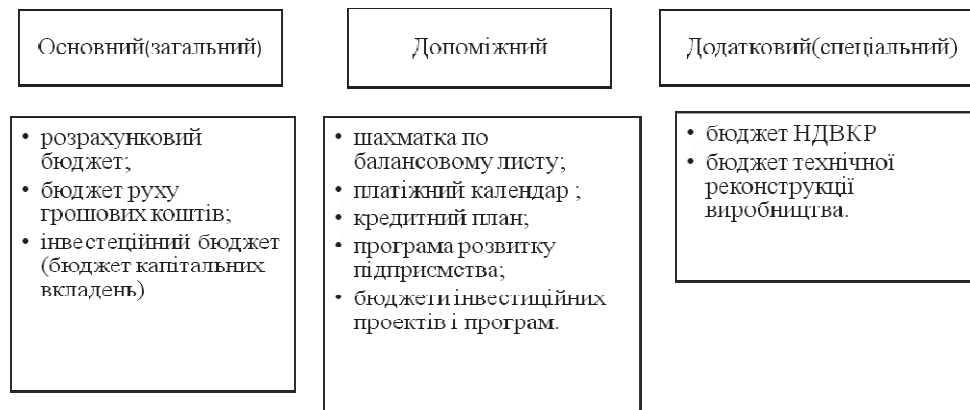


Рис. 1. Схема бюджетів підприємства [6]

Принцип організації процесу заснований на тому, що основні пропозиції, парламенти економічним управлінням підприємства розробляється на виконавчому рівні, і відразу по організаційній сходинці піднімається до узагальнень.

При висхідному підході загальний бюджет визначається з урахуванням прогнозів витрат, витрат, зарплати співробітників чи зарплати співробітників, адміністративних витрат тощо. Загалом, бюджетування знизу нагору передбачає, що бюджет організації становить знизу нагору.

Ефективність бюджетування – це співвідношення витрат, які були понесені підприємством на організацію такого ступеню і системи планування і навпаки до витрат віднести результат, який додатково був створений за рахунок такого реформування.

Однак впровадження системи бюджетування на підприємстві має і свої недоліки, серед яких слід відзначити наступні найбільш принципові: бюджет вимагає високого рівня продуктивності праці під час його виконання, це може викликати протидію на місцях та супроводжуватися конфліктами та зловживаннями в процесі складання бюджетів з метою полегшення подальшого виконання; впровадження системи бюджетування потребує додаткових витрат та кваліфікованих фахівців; в процесі бюджетування постійно присутнє протиріччя між рівнем досягнення цілей та стимулюючим ефектом. Додатково суттєво впливають на ефективність бюджетування на вітчизняних підприємствах і такі фактори, як нестабільність та складність податкової системи, інфляційні процеси та нестабільність курсу національної валюти, складна організація закупівель сировини та реалізації продукції.

Головна особливість комплексного бюджетування полягає у попередній побудові процесної моделі діяльності підприємства з послідуочим приєднанням функціональних бюджетів що формуються до результатів. Ця модель є суто індивідуальною та враховує особливості фінансово-господарської діяльності кожного підприємства. Такий підхід може бути застосованим для підприємства будь-якої сфери діяльності. Комплексне бюджетування надає можливість сконцентруватися на особливостях діяльності підприємства, отримати необхідну деталізацію планових і фактичних показників, охопити всі напрями діяльності. Проте, головним недоліком даної моделі є тривалий термін розробки і, як наслідок, висока вартість і ризику у досягненні результатів.

Універсальна бюджетна модель також охоплює всю діяльність підприємства, утім являється більш простішою з точки зору розробки й функціонування. Першим кроком у розробці бюджетної структури є визначення переліку статей бюджету доходів і видатків та бюджету руху грошових коштів, формування фінансової структури виходячи з обсягу фінансових повноважень підрозділів підприємства (управління доходами, видатками, прибутком тощо). Наступним кроком є зіставлення статей зведених бюджетів із центрами фінансової відповідальності, тобто створюються операційні бюджети доходів і видатків за кожним центром відповідальності. Якщо центри фінансової відповідальності можуть управляти платежами в межах своєї діяльності, то так само формуються операційні бюджети руху грошових коштів. Сума фінансових результатів і чистих грошових потоків за елементами фінансової структури дає, відповідно, фінансовий результат і чистий грошовий потік в цілому по підприємству. Переваги універсальної моделі полягають у швидкості її розробки та впровадженні – особливо це стосується багатопрофільних підприємств із значною диверсифікацією продукції що випускається; можливості відносно простого обліку внутрішнього обороту; швидкості планування й консолідації фактичних даних. Недоліком є відсутність функціональних планів, що заважає зваженої оцінці планів підприємства за функціональними спрямуваннями.

Нуль-базис-бюджетування передбачає розрахунок планових фінансових показників виходячи з так званої «точки-нуль»: обчислення планових фінансових показників на основі оцінки широкого масиву інформації не спираючись на бюджет і звіт поточного періоду.

Таким чином, внутрішньо-фірмове бюджетування – це не стільки інструмент, скільки управлінська технологія, яка передбачає підготовку, складання та затвердження системи пов'язаних між собою бюджетів, узгоджених за строками, мотивацію до їх виконання, контроль за реалізацією із подальшим регулюванням господарської діяльності підприємства чи коригуванням його цільових орієнтирів задля узгодження бюджетних (планових) показників із фактичними з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища; це показник якості управління на підприємстві, відповідності рівня його менеджерів та управлінських рішень сучасним вимогам

Отже, аналізуючи погляди, можна побачити, наступне:

- більшість авторів вважають бюджетування технологією, інструментом поточного короткострокового планування;
- частина дослідників вважає, що бюджетування стосується лише планування фінансових показників діяльності підприємства;
- частина дослідників вважає, що бюджетування має охоплювати не лише фінансові, але й господарські операції та показники.

Виділення класифікаційних ознак діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства та на їх основі класифікація об'єктів, їх оцінки є частиною методології формування фінансової стратегії торговельного підприємства. Діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств є першою фазою процесу розроблення фінансової стратегії, наступними за якою є розроблення комплексу стратегічних фінансових рішень та реалізація розробленої фінансової стратегії. Оцінку стратегічного фінансового потенціалу торговельного підприємства необхідно здійснювати відповідно до запропонованих класифікаційних ознак комплексно – не лише з позиції діагностування його внутрішнього потенціалу але й з урахуванням впливу зовнішнього фінансового середовища (суспільно-політичні фактори розвитку, фактори розвитку фінансового ринку, галузеві фактори розвитку, фактори прямого зовнішнього впливу на фінансову діяльність). Узагальнені результати оцінки стратегічних можливостей фінансового розвитку мають використовуватись у процесі визначення ключових компетенцій торговельного підприємства у сфері фінансової діяльності.

Відповідно на наш погляд, визначення сутності бюджетування має бути наступним. Бюджетування – це інструмент поточного планування господарських операцій підприємства та показників його фінансової діяльності.

**Висновок.** Цільове бюджетування передбачає обґрунтування бюджетів відповідно до сформульованих стратегічних фінансових цілей і розглядається як інструмент їх досягнення. В сучасних умовах господарювання воно по праву вважається найбільш придатним для застосування, з огляду на необхідність формування реального механізму виконання стратегічних фінансових цілей розвитку підприємства складовим елементом якого доцільно розглядати і систему бюджетування.

### Список використаних джерел

1. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 792 с.
2. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. Фінанси України. Київ. 2019. № 3. С. 97–109.
3. Карпов А. Е. Бюджетування як інструмент управління. М.: Результат і якість, 2019. 531 с.
4. Квасницька Р. С., Малінчук Л. О. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». Тернопіль. 2019. № 6(25). С. 252–254.
5. Коваленко В. М., Нестор О. Ю. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Культура народів Причерномор'я. Одеса. 2013. № 248. С. 72–75.
6. Основи бюджетування: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / [Л.П. Батенко, Т.О. Зінкевич, О.О.Кизенко та ін.]; за заг. ред. Л.П. Батенко. Київ. КНЕУ, 2010. 202с

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
ГУЛЯЄВОЇ Н. М.

## ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ХІЛТІ (УКРАЇНА) ЛТД»

**ФЕСЬ С., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглянуто теоретичні питання формування бюджету доходів і витрат. Висвітлено методіку побудови бюджету, проаналізовано склад і зміст його основних статей. Досліджуються процеси бюджетування фінансового характеру, які дозволяють скоординувати діяльність підприємства та досягнути стратегічних цілей.*

*The article deals with theoretical issues of the formation of the budget of income and expenses. The methodology of budgeting is highlighted, the composition and content of its main articles are analyzed. Financial budgeting processes are investigated, which allow coordinating the activities of the enterprise and achieving strategic goals.*

**Актуальність дослідження.** Безпосередньою метою і мотивацією діяльності підприємств є отримання максимальної суми прибутку. Отримання прибутку в умовах ринкової економіки можливо тільки в тому випадку, якщо необхідна споживачам продукція виробляється і користується попитом. Реалізуючи мету виробництва – отримання максимального обсягу прибутку – підприємство також реалізує мету суспільства – найбільш повне задоволення постійно зростаючих потреб суспільства.

Основною метою компанії є приріст власного капіталу. Все, що збільшує власний капітал, визнається доходом, а все, що його зменшує, визнається витратами. Перевищення доходів над витратами формує прибуток, інакше утворюється збиток.

**Постановка проблеми.** Суть проблеми полягає у знаходженні сучасних та доступних методів бюджетування підприємства з урахуванням організаційно-технологічних особливостей господарювання, що дозволяє перевірити коректність даної інформації, на основі отриманих даних, визначити несприятливі умови, виявити і оцінити майбутні активи та зобов'язання. З огляду на це необхідна трансформація суто бухгалтерського контролю в управлінський. Для його здійснення потрібне достатнє інформаційне забезпечення (норми контролю і фактичні дані) і методика виявлення відхилень фактичних даних від норм, аналізу та прийняття рішень по їх усуненню.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Великий внесок у розроблення та аналіз теоретичних, методологічних і практичних засад бюджетування на підприємстві здійснили такі науковці: Білик М.Д., Ткаченко Т.П., Топило В. А., Пархоменко Л.А., Птащенко Л. О., Великожон А. О. та інші.

У своїх працях автори розкривали власні погляди на сутність бюджетування та бюджетів, пропонували різні підходи до класифікації бюджетів, визначали переваги та недоліки від впровадження бюджетування на підприємствах тощо.

Б. Гейтс, співзасновник і колишній керівник провідної у світі комп'ютерної компанії «Майкрософт» стверджує, що основою діяльності всіх підприємств кілька елементів – це клієнти, продукти і послуги, доходи, витрати, конкуренти, доставка продукції або надання послуг споживачу і персонал компанії. На думку Б. Гейтса, «...кожна компанія має управляти своїми доходами та витратами. ...Ні одна компанія не зможе стійко досягти успіху, якщо вона не випускає продукцію на ринок, не сплачує свої рахунки або не платить своїм працівникам» [2].

Звідси логічним є висновок про те, що адміністративно-управлінський персонал підприємства має постійно відстежувати процеси, пов'язані з видами, формами, напрямками, статтями, елементами, сумами витрат і видами, формами, типами, напрямками доходів.

Проте, варто зазначити, що класичні побудови бюджету не можуть враховувати всіх чинників, що побутують на сучасному ринку і тому можуть потребувати певних коригувань.

**Метою даної роботи** є дослідження теоретико-методичних засад формування бюджету доходів і витрат підприємства.

У статті розглянута система бюджетів, що дозволяє отримувати повну інформацію про необхідних фінансових і матеріальних ресурсах, дозволяє заздалегідь передбачити періоди з їх дефіцитом і прийняти відповідні заходи (зсув платежів в часі на більш пізні терміни, взяття кредитів, збільшення обсягу продажів і т.д.).

Для більшості компаній найбільш значуще обмеження – доступний обсяг платоспроможного попиту, відповідно до якого формується бюджет продажів компанії. У цьому випадку всі інші складові бюджету залежать від бюджету продажів. Для ненасичених ринків діють інші обмеження, наприклад, виробничі потужності компанії або доступність сировини і матеріалів.

При цьому варто зазначити, що підприємство ТОВ «Хілті (Україна) ЛТД» займає лідируючу позицію на ринку будівельних послуг в країні загалом, на що безпосередньо вплинули стратегічно важливі управлінські рішення керівництва та контроль всіх фінансових сторін діяльності підприємства, які в тому числі вирішували поставлені завдання за допомогою використання такого інструменту управління, як бюджетування.

Бюджетування це – процес планування майбутніх господарських операцій підприємства та результатів його діяльності шляхом формування системи бюджетів. Зокрема, бюджет – це документально затверджений план доходів та витрат як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому [1].

У процесі діяльності підприємства формуються доходи, витрати і фінансові результати. Під доходами розуміють збільшення економічних вигод у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, що призводять до зростання величини власного капіталу підприємства (за винятком його змін, що здійснюються внаслідок проведення додаткових внесків власників). Усі доходи поділяються на декілька груп: доходи від операційної діяльності; фінансові доходи; інші доходи від операційної діяльності та надзвичайні доходи. Схему формування доходів підприємства відображено на рис. 1.

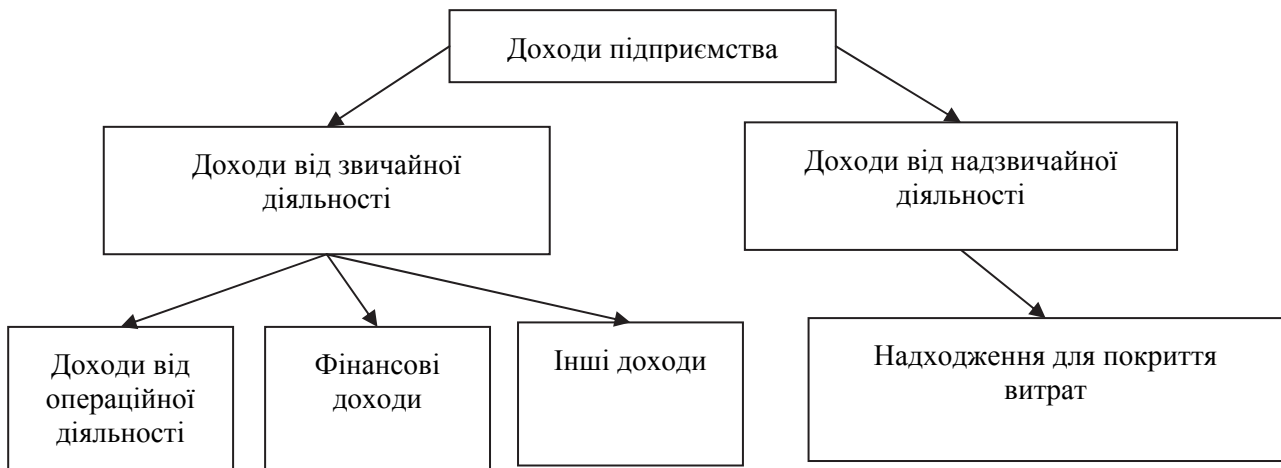


Рис. 1. Формування доходів підприємства

Доходи від операційної діяльності – це доходи (виручка) від реалізації продукції та інші операційні доходи. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – це загальний дохід, виручка від реалізації продукції без врахування наданих знижок, повернення проданих товарів та непрямих податків. Інші операційні доходи включають всі доходи від операційної діяльності, крім доходу від реалізації продукції. До них, зокрема, відносять: доходи від реалізації іноземної валюти; доходи від продажу оборотних активів (крім фінансових інвестицій); доходи, одержані від операційної оренди активів; доходи від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті; суми одержаних штрафів, пені, неустойок та інших санкцій за порушення господарських договорів; доходи від списання кредиторської заборгованості; відшкодування раніше списаних активів (надходження боргів, списаних як безнадійні); суми одержаних грантів та субсидій; інші доходи [2].

Фінансовими доходами є доходи, отримані в процесі проведення інвестиційної та фінансової діяльності. Це, зокрема, доходи від участі в капіталі та інші фінансові доходи. Дохід від участі в капіталі відображає доходи, одержані від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства. Вони передбачають зростання частки інвестора в чистих активах об'єкта інвестування (внаслідок одержання асоційованим, дочірнім та спільним підприємством прибутків або зростання їх власного капіталу). До інших фінансових доходів належать доходи, що виникають у процесі фінансової діяльності підприємства. До них відносять:

1. дивіденди одержані;
2. відсотки одержані;
3. інші доходи від фінансових операцій [4].

До надзвичайних доходів враховують доходи, що отримує підприємство в надзвичайних умовах. Це можуть бути такі доходи: відшкодування, одержані від страхових організацій з метою покриття надзвичайних витрат; суми, перераховані підприємству на фінансування витрат з інших джерел (державних органів, юридичних та фізичних осіб, іноземних суб'єктів фінансової діяльності та ін.).

Забезпечення діяльності підприємства передбачає проведення різноманітних витрат. Витрати підприємства – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками) [6].

Усі витрати підприємства поділяються на дві групи: витрати, що здійснюються в процесі проведення звичайної діяльності, та витрати, які проводяться за надзвичайних подій. У свою чергу, до витрат від звичайної діяльності входять: витрати на операційну діяльність; фінансові витрати; витрати від участі в капіталі; інші витрати. Структуру витрат підприємства наведено на рис. 2.



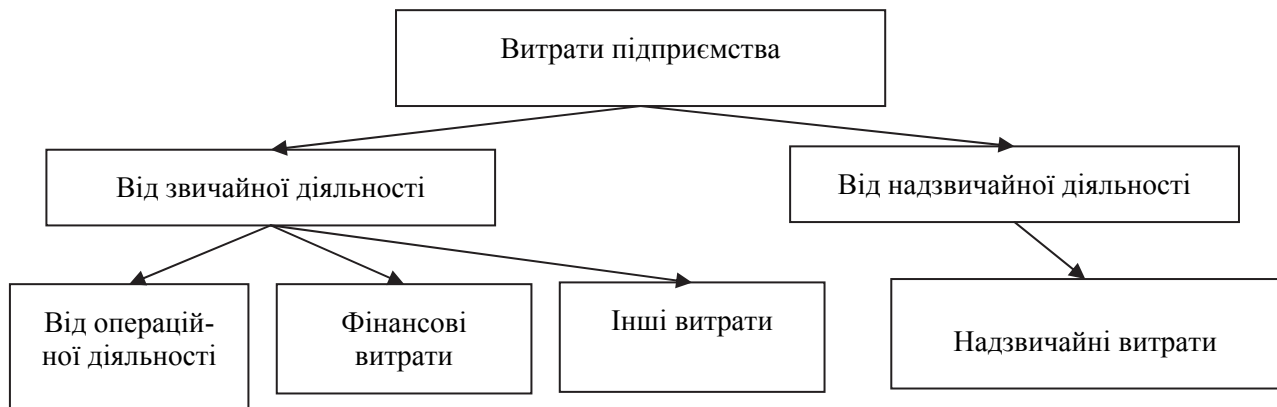


Рис. 2. Структура витрат підприємства

Витрати від операційної діяльності охоплюють витрати підприємства, що пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції (основна діяльність), а також з проведенням операцій з їх забезпечення (інша діяльність).

Фінансові витрати – це витрати підприємства, які виникають в результаті виплати процентів та інших платежів, пов'язаних із залученням позикового капіталу. Вони охоплюють проценти за кредит та інші фінансові витрати. Відсотком за кредит є процентні платежі, нараховані та виплачені за користування банківськими кредитами. Інші фінансові витрати включають витрати, пов'язані з випуском, утриманням та обігом власних цінних паперів, нарахуванням відсотків згідно з кредитними угодами (крім банківських кредитів), фінансового лізингу та ін [5].

Витрати від участі в капіталі відображають збитки, яких зазнає підприємство від проведення інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства. їх величина розраховується шляхом віднесення загальної суми збитків або зменшення власного капіталу асоційованої, дочірньої або спільної фірми до частки підприємства в їх статутному капіталі. При цьому такі витрати не мають перевищувати вартості фінансової інвестиції. Збитки або зменшення власного капіталу підприємства можуть виникати, зокрема, у разі переоцінки вартості необоротних активів та інвестицій.

Дослідження, проведені нами на підприємстві ТОВ «Хілті (Україна) ЛТД», показали, що на сьогодні бюджетування витрат і доходів чітко контролюються з реагуванням на зміну ситуацій під впливом ринку. Здійснюється попередній контроль і аналіз можливих резервів виробництва і зниження витрат, проводиться аналіз відхилень від запланованих показників. Це уможливило прийняття обґрунтованих управлінських рішень та складання планів на майбутнє, що позитивно відображається на планових показниках як норм контролю.

На підприємстві діє бюджетування за центрами фінансової відповідальності, тобто на основі фінансової структуризації. Використання такої методики дозволяє визначити частку кожного структурного підрозділу у витратах та їх внесок у доходи підприємства, закріпити відповідальність за конкретними виконавцями. Як механізм фінансового контролю, бюджети закріплюють повноваження керівників центрів відповідальності, описують показники для оцінки діяльності підрозділів.

Розрізняють два види бюджетування: довгострокове (перспективне) фінансове планування чи капітальне бюджетування (строком на 3–5 років) та короткострокове фінансове планування або поточне бюджетування (до 1-го року). Для ефективного контролю витрат і доходів підприємств будівельної сфери обрано поточне бюджетування строком на один рік [1].

Система бюджетів складається з основних та операційних бюджетів. До складу основних бюджетів входять бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та розрахунковий баланс. Вони необхідні для управління фінансами підприємства, їх перелік є стандартним для підприємств будь-якої галузі.

Операційні бюджети необхідні для більш точного складання основних бюджетів, для ув'язки натуральних показників із вартісними, їх набір не є обов'язковим і залежить від специфіки галузі. Отже найбільший інтерес для нас являє розробка переліку та структури операційних бюджетів специфічних для підприємств будівельної промисловості. Бюджету-

вання слід починати із визначення обмежуючих факторів. Для підприємств з продажем приладів для будівництва та надання послуг в цій сфері основними обмежуючими факторами є попит на продукцію і наявність необхідної кількості запасів на складі, для завантаження виробничих потужностей. Планування слід починати із зустрічного узгодження бюджету реалізації проекту із бюджетом забезпечення необхідного товару.

На етапі розроблення бюджету реалізації необхідно проводитися:

1. аналіз асортименту продукції, що планується до реалізації, та системи реалізації (ринки збуту, наявність угод з покупцями, форми розрахунків);
2. аналіз ринку, тобто визначення можливих змін зовнішнього середовища, які можуть вплинути на процес бюджетування (поява на ринку нових видів продукції, рівень інфляції тощо);
3. визначення «вузьких місць» на основі SWOT-аналізу [4].

Завершальним етапом побудови системи операційних бюджетів є розробка фінансового бюджету витрат і доходів підприємства, які очікуються в бюджетному періоді, на основі бюджетних обсягів реалізації продукції і витрат на продукції, що прогнозується до реалізації. Для підприємства ТОВ «Хілті (Україна) ЛТД» бюджет витрат і доходів складається за центрами прибутку, а потім зводиться у загальний бюджет витрат і доходів по підприємству.

Інформація, яка міститься в бюджеті витрат і доходів, є основою для подальшого планування руху грошових коштів та платоспроможності підприємства. Бюджетування витрат і доходів може мати як коротко-, так і довгостроковий характер та здійснюватися зіставленням прогнозів доходів та витрат за всіма видами діяльності (наприклад, виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції).

**Висновок.** Отже, бюджет слугує інструментом, що забезпечує оперативне управління діяльністю та дає змогу швидко реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Процес бюджетування – це не лише складання фінансових планів та бюджетів, а й планування майбутніх операцій, що дає можливість передбачити можливі проблеми в ході діяльності та шляхи їх ефективного вирішення.

Розглянутий порядок складання операційних бюджетів для підприємств ТОВ «Хілті (Україна) ЛТД» дозволяє побудувати деталізовану базу норм контролю. Вона є основою здійснення поточного, оперативного та наступного контролю діяльності підприємства та його структурних підрозділів, виявлення відхилень у процесі здійснення господарської діяльності та по його закінченні, аналізу таких відхилень для прийняття рішень про коригування діяльності чи удосконалення бюджетів. Запровадження бюджетування витрат і доходів на підприємств сприятиме зменшенню нераціонального використання коштів організації завдяки своєчасному плануванню господарських операцій, фінансових потоків та безперервного контролю за їх реальним здійсненням.

#### Список використаних джерел

1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М.Д. Білик // Фінанси України. – 2010. – № 3. – С. 97–109.
2. Гейтс Б. Бізнес зі швидкістю думки [Текст] / Б. Гейтс. – виправл. вид., / 2019. – 480 с.
3. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 16.05.2022).
4. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Управління витратами як резерв для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 16.05.2022).
5. Птащенко Л. О., Великожон А. О. Проблеми організації процесу бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 17.05.2022).
6. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 17.05.2022).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БЛАКИТИ Г. В.

# АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## ЗМІСТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**ІВАНИЦЬКИЙ О., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека підприємства»**

*У статті розглянуто зміст економічної безпеки підприємства. Проаналізовано трактування поняття «економічна безпека підприємства» в науковій економічній літературі, що дозволило виокремити основні підходи до трактування її сутності. З урахуванням результатів проведеного аналізу надано авторське визначення дефініції «економічна безпека підприємства». Також у статті систематизовано основні функціональні складові економічної безпеки підприємства.*

*The article considers the content of economic security of the enterprise. The interpretation of the concept of «economic security of the enterprise» in the scientific economic literature is analyzed, which allowed to identify the main approaches to the interpretation of its essence. Taking into account the results of the analysis, the author's definition of the definition of «economic security of the enterprise» is given. The article also systematizes the main functional components of economic security of the enterprise.*

Зовнішнє середовище господарювання підприємств в умовах ринку характеризуються значним рівнем невизначеності та містить численну кількість ризиків та загроз, які здійснюють несприятливий вплив на стабільність діяльності суб'єктів господарювання та негативно відображаються на можливостях їх подальшого розвитку. Ще більш гостро вказана проблема постає для вітчизняних підприємств, які відчувають на собі не лише наслідки глобальної пандемії SARS-CoV19, але й котрий рік змушені працювати в умовах військової агресії з боку Російської Федерації. За таких умов актуалізується питання формування, забезпечення й підтримання необхідного і достатнього рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств, пошуку більш сучасних та ефективних інструментів, методів та механізмів підвищення рівня власної економічної безпеки, що являє собою базову умову забезпечення стійкості функціонування та розвитку підприємства.

Міцний фундамент для подальших наукових досліджень в сфері забезпечення необхідного і достатнього рівня економічної безпеки підприємства, моніторингу й діагностики її рівня, управління економічною безпекою заклали представники вітчизняної та закордонної економічної думки: В. Белокуров, І. Белоусова, М. Бендіков, О. Грунін, А. Дикий, А. Єпіфанов, М. Камлик, Т. Ковальов, Г. Козаченко, Т. Кузенко, А. Одінцов, Н. Підлужна, Я. Соколов, В. Тамбовцев, А. Шевелєв, В. Шликов, та інші. Не применшуючи ґрунтовність напрацювань та важливість наукового внеску вказаних дослідників у розвиток науково-теоретичних та практичних аспектів забезпечення економічної безпеки підприємств відзначимо, що окремі аспекти досліджуваної проблематики потребують більш ретельного опрацювання. Зокрема, нестача власних коштів, ускладнення конкурентних відносин, шахрайство, рейдерство та ін. загрози вимагають від вітчизняних підприємств постійного пошуку нових шляхів підтримання та зміцнення рівня власної економічної, безпеки.

*Метою статті є визначення змісту дефініції економічна безпека підприємства.*

Виходячи з мети дослідження, нами були визначені наступні завдання дослідження: розглянути трактування економічної безпеки підприємства в науковій економічній літературі.

Виокремити основні підходи до трактування її сутності. З урахуванням результатів проведеного аналізу надати авторське визначення дефініції «економічна безпека підприємства».

Актуальність та нагальність проблем забезпечення економічної безпеки на підприємствах в умовах вітчизняного сьогодення зумовлює доцільність розкриття її змісту.

Відзначимо, що аналіз сучасних наукових праць з проблем економічної безпеки підприємства доводить відсутність й дотепер єдиного погляду на її зміст, що зумовлює існування розмаїття трактувань вказаного поняття (табл. 1), які, при цьому, ще й об'єднують у різні підходи.

Таблиця 1

### Визначення поняття «економічна безпека підприємства» в науковій літературі

Автор	Рік	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
Соколов Я.	1996	забезпечення умов збереження комерційної таємниці та інших секторів підприємства [9, с. 523]
Козаченко Г., Пономарьов В.	2001	гармонізація в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами, пов'язаних з ним, суб'єктів зовнішнього середовища, що діють за межами підприємства [6, с. 4].
Камлик М.	2005	стан розвитку господарюючого суб'єкта, який характеризується стійкістю економічного розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів та протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності [5, с. 39].
Єпіфанов А.О., Пластун О.Л., Домбровський В.С.	2009	здатність підприємства ефективно та стабільно здійснювати свою господарську діяльність шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання ресурсів підприємства та нівелювати вплив негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [4, с. 25].
Бланк І.	2009	становище найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства на теперішній час і в майбутньому [2, с. 159].
Белокуров В.	2012	наявність конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалів і організаційної структури підприємства до його стратегічних цілей і завдань [1]
Матвійчук Л.О.	2012	процес досягнення певного стану підприємства, який характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, наявністю конкурентних переваг, зумовлених ефективним використанням ресурсів підприємства, що гармонізує у часі та просторі його економічні інтереси з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища та дозволяє забезпечити стабільне функціонування на теперішньому етапі та стійкий розвиток у майбутньому [8, с. 51]
Гапак Н., Дочинець І.	2014	можливість стійкого економічного розвитку, процвітання, налагодження процесу виробництва за умови зменшення та запобігання негативного впливу загроз ринкового середовища, взаємодії та соціального захисту працівників, підвищення рівня їх професіоналізму та зростання заробітної плати [3, с. 70].
Худолей Л.	2016	здатність підприємства стабільно та ефективно здійснювати свою діяльність, шляхом усунення зовнішніх та внутрішніх загроз, або досягнення мінімального негативного впливу цих загроз на діяльність та економічний результат [13, с. 255]
Станкевич Н., Карплюк О.	2017	стан ефективного функціонування суб'єкта господарювання в існуючому ринковому середовищі, спрямований на запобігання внутрішніх і зовнішніх негативних чинників та забезпечення його тривалого виживання і стійкого розвитку відповідно до запланованих завдань [11]
Фень К.	2018	стан виробничо-господарських ресурсів та підприємницьких здібностей, при якому забезпечується найефективніше їх використання, успішне та вчасне протистояння можливим ризикам і загрозам, що дасть можливість підприємству досягти поставлених цілей та завдань відповідно до обраної ним стратегії розвитку [12, с. 14]
Сосновська О.	2018	комплексна діяльність підприємства, що спрямована на ефективне формування та використання його ресурсного потенціалу у різних функціональних сферах для забезпечення стійкого функціонування в умовах невизначеного та мінливого економічного середовища [10, с. 447]

Автор	Рік	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
Ярославський А.	2020	стан економічної системи підприємства, який характеризується стабільністю та ефективністю усіх бізнес-процесів підприємства, наявністю конкурентних переваг, зумовлених ефективним використанням ресурсів, що на основі синергійного ефекту дозволяє протистояти негативним проявам зовнішнього та внутрішнього середовища і забезпечує одержання максимальної економічної вигоди для підприємства в теперішньому і майбутньому періодах [16, с. 29]

Так, проведений в табл. 1 аналіз наукової економічної літератури дозволив виокремити наступні основні підходи до трактування дефініції «економічна безпека підприємства»:

- інформаційний підхід – передбачає забезпечення економічної безпеки на основі нерозголошення інформації та збереження комерційної таємниці підприємства;
- ресурсний підхід – передбачає забезпечення економічної безпеки на основі максимально ефективного використання ресурсів підприємства;
- захисний підхід – передбачає забезпечення економічної безпеки на основі захищеності економічних інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх ризиків та загроз (в межах вказаного підходу своєю чергою можна виділити два основні напрями: перший акцентує увагу на захищеності інтересів підприємства, другий – на захищеності підприємства від загроз);
- стійкісний підхід – передбачає забезпечення економічної безпеки на основі здатності підприємства зберігати рівновагу та економічну стійкість;
- конкурентний підхід – передбачає забезпечення економічної безпеки на основі здатності підприємства зберігати та підтримувати конкурентні переваги;
- гармонізаційний підхід – передбачає забезпечення економічної безпеки на основі узгодження (гармонізації) інтересів підприємства з інтересами соціуму;
- процесний підхід – передбачає забезпечення економічної безпеки на основі посиленої уваги та управління процесами, які здійснюють вплив на рівень економічної безпеки підприємств;
- комплексний підхід – передбачає забезпечення економічної безпеки на основі захисту економічних інтересів підприємства від загроз, ефективного використання ресурсів, зміцнення конкурентних переваг.

На основі проведеного дослідження нами зроблено висновок, що найбільш обґрунтованою є позиція прихильників комплексного підходу до трактування сутності економічної безпеки, адже він найбільш повно розкриває економічний зміст досліджуваної дефініції.

Так, з позиції нашого дослідження вважаємо, що економічна безпека підприємства являє собою такий стан підприємства, який забезпечує його спроможність ефективно прогнозувати появу та уникати зовнішніх та внутрішніх загроз, а також виявляти та попереджувати вказані загрози на ранніх стадіях їх розвитку на основі швидкої адаптації до трансформації умов зовнішнього середовища, що забезпечує контрольованість змін параметрів діяльності підприємства у бажаному напрямі й створює можливості для стабільного функціонування і стійких темпів розвитку підприємства на основі ефективного використання корпоративних ресурсів. На нашу думку, в наведеному визначенні економічної безпеки підприємства комплексно розкривається її економічний зміст за рахунок акцентування уваги на можливостях уникати або швидко нейтралізувати негативні наслідки численних загроз та зберігати (підтримувати) стійкість функціонування підприємства на основі контрольованості основних параметрів його життєдіяльності та розвитку в умовах зміни середовища господарювання.

Відзначимо, що контрольованість змін основних параметрів діяльності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки досягається, в тому числі, за рахунок того, що власне економічна безпека являє собою комплексне поняття та складну систему, в структурі якої виділяють окремі функціональні складові, які відображають основні сфери та напрями діяльності підприємства, є взаємозв'язаними та взаємозалежними одна від одної та у єдності своїй утворюють цілісний об'єкт – економічну безпеку підприємства (табл. 2)

### Основні функціональні складові економічної безпеки підприємства

Складова економічної безпеки	Характеристика складової економічної безпеки
<i>Внутрішньовиробничі складові</i>	
Фінансова	характеризує забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, ефективність їх використання, напрямки розміщення. Вважається основоположною з погляду ефективності функціонування підприємства
Інтелектуально-кадрова	характеризує збереження і розвиток інтелектуально-кадрового потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом, недопущення масового відтоку кадрів
Інноваційна	характеризує активність інноваційної діяльності, можливості створення та використання інновацій з метою розроблення та впровадження конкурентоспроможної продукції й технологій
Енергетична	характеризує забезпечення та захищеність енергетичного потенціалу підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, можливості ефективного захисту та реалізації інтересів в енергетичній сфері
Екологічна	передбачає дотримання чинних екологічних норм, мінімізацію втрат відзбруднення довкілля, запобігання негативному впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан оточуючого середовища
Силова	передбачає забезпечення фізичної і моральної безпеки працівників підприємства, перш за все, керівного складу, збереження його капіталу, майна, захист комерційних інтересів
Інформаційна	передбачає ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності підприємства, захист інформації, забезпечення необхідного рівня інформаційного забезпечення функціонування підрозділів та працівників
Техніко-технологічна	ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найкращим світовим аналогам за оптимізації витрат ресурсів
<i>Позавиробничі складові</i>	
Ринкова	характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства зовнішнім, які генеруються середовищем господарювання підприємства
Інтерфейсна	характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами, мінімізацію ризикованих операцій

*Примітка.* Джерело : побудовано автором з урахуванням [14; 15].

Зі змістом основних функціональних складових економічної безпеки підприємства безпосередньо пов'язані її основні цілі (табл. 3).

### Основні цілі економічної безпеки підприємства

№	Цілі економічної безпеки підприємства
1	забезпечення високої фінансової стійкості, фінансової незалежності, ліквідності, платоспроможності й ділової активності підприємства
2	забезпечення технологічної незалежності чи лідерства в технологіях, досягнення й утримання необхідного і достатнього рівня технічного потенціалу підприємства
3	забезпечення ефективного менеджменту, формування оптимальної та результативної організаційної структури управління підприємством
4	забезпечення підприємства персоналом високого рівня кваліфікації, підтримання необхідного і достатнього рівня інтелектуального потенціалу, здійснення ефективної роботи кадрової політики
5	забезпечення дієвої юридично-правової захищеності всіх напрямів економічної діяльності підприємства
6	забезпечення захисту комерційної таємниці, підтримання необхідного і достатнього рівня інформаційного потенціалу, оптимізація інформаційного забезпечення функціонування структурних підрозділів підприємства
7	забезпечення необхідних і достатніх умов для розробки та запровадження інновацій
8	забезпечення ефективної організації фізичної та моральної безпеки працівників підприємства, його фінансових ресурсів та майна, ділових зв'язків, репутації та економічних інтересів
9	розробка та проведення якісної екологічної політики з метою зменшення негативного впливу виробничого процесу на навколишнє середовище та мінімізації штрафів

*Примітка.* Складено автором з урахуванням : [7; 11].

З табл. 3 можна зробити висновок, що цілі економічної безпеки являють собою систему основних напрямків забезпечення економічної безпеки підприємства, які різняться за своїм змістом, проте безперечно взаємопов'язані між собою аналогічно функціональним складовим досліджуваного явища.

**Висновок.** Отже, економічна безпека підприємства являє собою такий стан архітектури підприємства, за якого уможливується забезпечення прибутковості функціонування підприємства й досягнення його економічних цілей, стабільності його функціонування та стійкості розвитку на основі запобігання чи мінімізації негативних наслідків дії внутрішніх та зовнішніх загроз в умовах постійних змін зовнішнього середовища, наявних ресурсів та обмежень.

### Список використаних джерел

1. Белокуров В. В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия. Факторы безопасности. URL: <http://www.safetyfactor.ru>. (дата обращения 15.03.2022).
2. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К. : Ельга, Ніка-Центр, 2009. 784 с.
3. Гапак Н. М., Дочинець І. В. Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2014. Вип. 2(43). С. 68–73.
4. Єпіфанов А. О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
5. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. К. : Атіка, 2005. 432 с.
6. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П. Економічна безпека підприємств: сутність і передумови формування. *Теорія та практика управління у трансформаційний період* : зб. наук. праць. Донецьк : ІЕП НАН України, 2001. Т. 3. С. 3–7.
7. Кузьмін Д. А. Сутність економічної безпеки підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 20–22.
8. Матвійчук Л. О. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі України*. 2012. № 5 (230). С. 50-54.
9. Соколов Я. В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней. М. : Аудит ЮНИТИ, 1996. – 638 с.
10. Сосновська О. О. Інформаційна безпека як стратегічна складова економічної безпеки підприємства. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища: матеріали VIII Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Одеса, 28-29 вересня 2018 р.). Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. С. 77–80.
11. Станкевич Н. А., Карплюк О. О. Сутність економічної безпеки підприємства. Конференції державного університету «Житомирська політехніка». 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/207.pdf>. (дата звернення 10.03.2022).
12. Фень К. С. Формування і зміцнення економічної безпеки підприємств харчової промисловості : дис. .... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський, 2018. 273 с.
13. Худолей Л. В. Теоретичні аспекти щодо сутності поняття економічної безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 252–257.
14. Чорна О. Ю. Основні функціональні складові економічної безпеки інтегрованої промислової структури. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6 (230). С. 187–193.

15. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 257–263.

16. Ярославський А.О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємств : дис. .... докт. філософії : 051 – економіка. Вінниця, 2020. 228 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БОГМИ О. С.

## **ЗМІСТ, СКЛАДОВІ ТА ОСНОВНІ ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

**ОЛЕНСЬКИЙ В., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглянуто зміст поняття «економічна безпека підприємства» та її основні функціональні складові. Розглянуто типову систему індикаторів оцінки економічної безпеки на вітчизняних підприємствах. Встановлено, що застосування таких індикаторів унеможливорює комплексний розгляд економічної безпеки підприємства через зосередження уваги на оцінці лише його внутрішнього середовища при ігноруванні оцінки зовнішніх факторів впливу на економічну безпеку підприємства. Запропоновано групи індикаторів, що враховують зовнішній вплив на підприємство й дозволяють більш ґрунтовно підійти до питання виявлення та усунення проблемних точок у процесі діяльності суб'єкта господарювання.*

*The article considers the content of the concept of «economic security of the enterprise» and its main functional components. A typical system of indicators for assessing economic security at domestic enterprises is considered. It is established that the use of such indicators makes it impossible to comprehensively consider the economic security of the enterprise due to the focus on assessing only its internal environment while ignoring the assessment of external factors influencing the economic security of the enterprise. Groups of indicators are proposed that take into account the external impact on the enterprise and allow a more thorough approach to the issue of identifying and eliminating problem points in the business of the entity.*

Сьогодні питання економічної безпеки підприємства стає особливо актуальним, адже ряд зовнішніх факторів, спричинених подіями останніх років, таких як: епідемія вірусу «COVID-1», баржова або ж як її ще називають «контейнерна» криза, дефіцит на ринку напівпровідників, напад Росії на Україну, показує всю вразливість вітчизняного бізнесу та економіки України в цілому. Окрім цього, постійна наростаюча конкуренція на будь-якому ринку в сучасних нестабільних умовах провокує розвиток внутрішніх ризиків, як за рахунок не ефективного управління, так і за рахунок порушення конфіденційності даних тощо.

Саме тому проблематика економічної безпеки вітчизняних підприємств потребує комплексного розгляду для виявлення максимально впливових чинників на її рівень, що, своєю чергою, зумовлює потребу визначення сукупності індикаторів, які відображатимуть фактичний або можливий вплив чи вірогідність настання подій непереборної сили, що дасть змогу об'єктивно оцінити економічну безпеку підприємства й на цій основі в подальшому побудувати та запровадити на підприємстві дієву систему забезпечення необхідного і достатнього рівня економічної безпеки.



Проблемам дослідження стану економічної безпеки на різних рівнях економіки присвячені наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як: О. Ареф'єва, Х. Бернс, І. Бінько, Б. Бузан, О. Власюк, Б. Грієр, М. Єрмошенко, Т. Ілген, М. Камлик, Т. Качала, В. Крутов, М. Куркін, Х. Маулль, Х. Моргензан, В. Мунтіян, П. Ноак, О. Новикова, Л. Олвей, С. Пирожков, Г. Пастернак-Таранугценко, В. Пономаренко, В. Пономарьов, П. Пригунов, В. Сенчагов, В. Сідак, А. Сухоруков, С. Шкарлет, В. Шлемко та інші. Поряд із цим складність та комплексність проблем забезпечення економічної безпеки на вітчизняних підприємствах зумовлюють необхідність її подальшого поглибленого вивчення, зокрема, в аспекті формування сучасної системи індикаторів її комплексного оцінювання.

*Метою статті є* визначення змісту та основних функціональних складових економічної безпеки підприємства, обґрунтування системи індикаторів комплексного оцінювання її рівня на підприємстві.

*Завданням статті –* дослідити поняття «економічна безпека підприємства», розглянути його основні функціональні складові, запропонувати систему індикаторів оцінки рівня економічної безпеки, що дозволяють врахувати зовнішній вплив на оцінюване підприємство.

Відзначимо, що велика кількість можливих внутрішніх та зовнішніх загроз, що потенційно можуть завдати матеріальної шкоди підприємству, та відмінність економічного середовища країн, на базі яких проводились дослідження економічної безпеки, призвели до наявності різноманітних підходів до трактування змісту досліджуваного поняття (табл. 1).

Таблиця 1

### Підходи до трактування змісту поняття «економічна безпека підприємства»

Назва підходу	Автори	Суть підходу
«Ресурсно-функціональний»	Є. Олейніков, С. Покропивний	Акцентується увага на окремих важливих позиціях, але, в загальному, забезпечення економічної безпеки пов'язують із високим ступенем ефективності використання корпоративних ресурсів
«Захист від загроз та негативного впливу зовнішнього середовища»	Л. Бендіков, В. Ярочкін, О. Ковальов, Т. Сухорукова, І. Плетнікова	Захист від зовнішніх і внутрішніх загроз, адаптація до швидкозмінних умов господарювання
«Захист та реалізація інтересів»	О. Ареф'єва, Т. Кузенко, А. Соснін, П. Пригунов, Б. Торянніков, А. Красковський, А. Могильний	Гармонізація життєво важливих інтересів підприємства та інших суб'єктів зовнішнього середовища, їх захист від внутрішніх і зовнішніх джерел небезпеки
«Стійкість та розвиток»	Р. Федоренко, Г. Клейнер, В. Тамбовцев, Р. Качалов, В. Забродський, Н. Капустін	Забезпечення рівноваги, стійкості та можливості розвитку підприємства як системи в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз є пріоритетним для економічної безпеки підприємства
«Конкурентний»	В. Белокуров	Економічна безпека підприємства розглядає з позиції наявності та необхідності забезпечення конкурентних переваг підприємства
«Комплексний»	С. Ілляшенко, О. Грунін, К. Боумен	Намагання ширше розглянути поняття економічної безпеки на макrorівні

*Примітка.* Джерело : [4, с. 411].

Такий стан справ призводив до того, що при формуванні системи економічної безпеки на підприємстві зазвичай враховувався лише один або декілька напрямків її забезпечення, виходячи, в основному, з положень ресурсно-функціонального, захисного та конкурентного підходів при ігноруванні можливих ризиків та загроз з інших напрямків, що робило підприємство досить вразливим до зовнішніх факторів впливу.

Далі розглянемо декілька типових визначень економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека підприємства – захищеність його потенціалу (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення [5, с. 9].

Економічна безпека підприємства як умова його діяльності – це стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, в якій підприємство спільно з інституціями держави з використанням власних ресурсів спроможне виявляти загрози його діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз [1, с. 32].

Повністю погоджуємося з А. М. Дідиком, який наголошує на тому, що ризик настання будь-якої події, яка потенційно може спричинити фінансові збитки підприємства у вигляді непередбачуваних витрат чи недоотриманої вигоди є потенційною економічною небезпекою для будь якого суб'єкта господарювання [1]. Так як ризик може бути викликаний як зовнішніми, так й внутрішніми факторами впливу, то суб'єкту господарювання необхідно чітко оцінювати свій стан, а також стан політичного та економічного середовища, що його оточує для попередження наслідків можливих загроз.

Окрім внутрішнього чи зовнішнього середовища виникнення загрози також слід враховувати складову економічної безпеки, на яку чинить вплив загроза чи ризик.

Так, серед основних функціональних складових економічної безпеки підприємства можна виділити наступні (табл. 2).

Таблиця 2

### Основні функціональні складові економічної безпеки підприємства

Назва	Суть складової економічної безпеки
Фінансова складова	спрямована на досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів. Вона вважається вирішальною для ефективного функціонування усього підприємства.
Інтелектуальна і кадрова складова	передбачає збереження і розвиток потенціалу підприємства та ефективне управління персоналом.
Техніко-технологічна складова	ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій найліпшим світовим аналогам за оптимізації витрат ресурсів.
Політико-правова складова	охоплює всебічне правове забезпечення діяльності підприємства та дотримання чинного законодавства
Інформаційно-аналітична складова	ефективне інформаційно аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства.
Екологічна складова	дотримання чинних екологічних норм мінімізації витрат від забруднення довкілля.
Силова складова	полягає у забезпеченні фізичної безпеки працівників підприємства і збереження її майна.

Примітка. Джерело : [3, 6].

Наведений вище перелік функціональних складових економічної безпеки підприємства дає змогу майже повністю класифікувати індикатори та фактори впливу на суб'єкт господарювання. Відповідно, в межах виділених складових можна виокремити систему індикаторів економічної безпеки (табл. 3).

Приведені в табл. 3 групи індикаторів у переважній кількості побудовані по принципу відповідності до встановлених норм або підрахунку можливих наслідків, що дає змогу оцінити результат впливу загроз та ризиків на відповідну складову. При цьому комплексна оцінка економічної безпеки підприємства неможлива, адже проводиться оцінка лише його внутрішнього середовища, отже суб'єкт господарювання нівелює можливий негативний вплив нових ризиків й провокує у себе формування нових слабких місць.

## Основні показники оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Складова	Перелік індикаторів
Фінансова складова	1. Надлишок або нестача: – власних оборотних коштів – власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів – загальної величини основних джерел формування запасів
	2. Прибутковість
	3. Ділова активність
	4. Фінансова стійкість
	5. Платоспроможність
Інтелектуальна і кадрова складова	1. Показник плинності кадрів
	2. Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства
	3. Показник винахідницької активності
	4. Частка доходу підприємства від використання інтелектуальної власності
	5. Рівень дисципліни
Техніко-технологічна складова	1. Рівень прогресивності технологій
	2. Рівень прогресивності продукції
	3. Рівень технологічного потенціалу
	4. Фондоозброєність праці
	5. Коефіцієнт вибуття основних засобів
	6. Коефіцієнт оновлення основного капіталу
	7. Коефіцієнт браку
	8. Фондоозброєння основних засобів
	9. Матеріаломісткість
	10. Коефіцієнт зношення основних засобів
	11. Рівень завантаження виробничих потужностей
	12. Енергомісткість
	13. Коефіцієнт інвестицій
Політико-правова складова	1. Питома вага договорів підприємства, за якими відкрито судові справи, у загальній кількості господарських договорів підприємства
	2. Питома вага одержаних штрафних санкцій у загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства
	3. Питома вага сплачених штрафних санкцій у загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства
	4. Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його витрат
	5. Коефіцієнт якості юридичних послуг
	6. Коефіцієнт юридичного менеджменту
Інформаційно-аналітична складова	1. Коефіцієнт повноти інформації
	2. Коефіцієнт точності інформації
	3. Коефіцієнт суперечливості інформації
	4. Продуктивність інформації
	5. Коефіцієнт інформаційної оснащеності
	6. Коефіцієнт захищеності інформації
Екологічна складова	1. Коефіцієнт безпечності продукції
	2. Коефіцієнт «екологічного баласту»
	3. Коефіцієнт раціонального використання відходів
	4. Рентабельність продукції з відходів
	5. Коефіцієнт забруднення середовища
	6. Ступінь забруднення довкілля
	7. Показник природоохоронної діяльності
Силова складова	1. Коефіцієнт безпеки транспорту
	2. Коефіцієнт захищеності майна та персоналу

Примітка. Джерело : [2].

Тому об'єктивно можна сказати, що дані групи показників лише частково виконують свою функцію в якості індикаторів оцінки економічної безпеки підприємства.

Для більш детальної та комплексної оцінки економічної безпеки підприємства та прорахунку можливих наслідків за рахунок зміни певного фактору було запропоновано ряд додаткових індикаторів в межах окремих функціональних складових (табл. 4).

Таблиця 4

#### Додаткові показники оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Складова	Перелік індикаторів
Фінансова складова	1. Стабільність економічного положення в країні
	2. Проміжок економічного циклу в якому здійснюється діяльність
	3. Рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування
Інтелектуальна і кадрова складова	1. Наявність та ефективність процесу адаптації на підприємстві
	2. Частка операційного та адміністративного персоналу з високим KPI (як в цілому, так в розрізі по підрозділах, командах)
	3. Наявність на підприємстві об'єктивної системи інтегреті-тестувань
	4. Співвідношення виявлених факторів ризику при тестуванні до частоти проведення інтегреті-тестувань
Техніко-технологічна складова	1. Рівень залежності від підприємства від основних засобів закордонного виробництва.
	2. Кон'юнктура ринку основних засобів.
Політико-правова складова	1. Частота та вагомість змін у законодавчому секторі, що регламентує діяльність суб'єкта господарювання
Силова складова	1. Рейтинг підприємства, що здійснює постачання послуг
	2. Кількість та структура підрозділів, що здійснюють охорону об'єкта
	3. Рівень забезпеченості підрозділів
	4. Наявність на підприємстві власної системи охорони.

Вважаємо, що сукупне використання індикаторів з таблиць 3 та 4 дає змогу частково врахувати вплив зовнішнього середовища на стан економічної безпеки підприємства та більш точно оцінити вплив того чи іншого фактору, дає змогу детальніше підійти до питання виявлення та усунення проблемних точок у процесі діяльності суб'єкта господарювання. Окрім цього у кадровій складовій враховується людський фактор та продуктивність у відсотковому вираженні відповідно норм праці, що дає змогу відокремити вплив спричинений на кадрову складову від виробничо-технологічної та розглянути питання з точки зору менеджменту та управління персоналом, виявити справжній фактор, що спричинює ризик та усунути його.

**Висновок.** При розгляді питання економічної безпеки підприємства немає незначних чи неважливих деталей на які можна не звертати увагу. Кожен суб'єкт господарювання залежно від специфіки діяльності та встановленої стратегії потребує індивідуальної розробленої саме нього системи забезпечення економічної безпеки. Ефективна та надійна система забезпечення економічної безпеки – це не константа, а інструмент управління, який дає змогу підвищити ефективність діяльності суб'єкта господарювання, тому потребує постійного оновлення, комплексності та системності при визначенні потенційних ризиків, основних чинників, що спричиняють їх та розробці відповідних заходів протидії

Саме тому індикатори оцінки економічної безпеки підприємства мають відобразити системний вплив на підприємство ризиків, виявляти вже існуючі та можливі проблемні точки у його господарській діяльності, а не лише констатувати факт наявності проблеми для її усунення. Окрім цього є не правильним використання підходу для використання індикаторів однієї функціональної складової до визначення індикаторів інших складових, хоч вони й пов'язані, проте мають розглядатися спочатку окремо, а потім вже слід оцінювати вплив однієї складової на іншу.

## Список використаних джерел

1. Дідик А. М., Кузьмін О. Є., Ортинський Л. О., Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Ілляшенко О. В. Економічна безпека підприємства : підручник. 2019. 624 с.
2. Жихор О. Б., Барановський О. І. Економічна безпека : підручник. 2015. 467 с.
3. Користін О. Є., Барановський О. І., Герасименко Л. В.. Економічна безпека : навчальний посібник. 2010. 368 с.
4. Немченко А. Б., Богиня Д. П. Економічна безпека підприємства: сутність та основні складові. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 23. С. 55–67.
5. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств : підручник. 2011. 704 с.
6. Ортинський В. Л., Керницький І. С., Живко З. Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навчальний посібник. 2011. 701 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БОГМИ О. С.

## НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**ШИЛО Р., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*У статті розглянуто сутність кадрової безпеки підприємства та її значення у забезпеченні ефективної господарської діяльності. Надано характеристику основних заходів щодо забезпечення кадрової безпеки сучасного підприємства.*

*The article considers the essence of personnel security of the enterprise and its importance in ensuring effective economic activity. The characteristic of the basic measures for maintenance of personnel safety of the modern enterprise is given.*

Актуальність обраної теми дослідження обумовлена тим, що кадрова політика вітчизняних підприємств формує умови для роботи персоналу, визначає мету і засоби досягнення цілей організації в процесі взаємодії з працівниками тощо. Саме в рамках кадрової політики, як стратегічного документа інформаційного забезпечення системи управління персоналом, мають реалізовуватися принципи ефективного використання людського капіталу суб'єкта господарювання.

Водночас зміна парадигм функціонування сучасних підприємств у бік ставлення до персоналу з позиції вищого керівництва не як до звичайного ресурсу, а як до найбільшої цінності та конкурентної переваги бізнес-структури, призводить до необхідності формування та забезпечення достатнього рівня кадрової безпеки підприємства. При цьому все частіше персонал підприємства визнається керівниками як джерело великої кількості загроз і ризиків для активів підприємства, результатів діяльності, гудвілу тощо.

Від відшкодування збитків, які можуть бути завдані діями або упушеннями працівників, сучасні підприємства воліють переходити до практики превентивних дій щодо небезпек, пов'язаних з кадровим забезпеченням. Такі прагнення мають відобразитися в кадровій політиці підприємства, у кадровій стратегії щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Мета статті полягає у дослідженні напрямів забезпечення достатнього рівня кадрової безпеки на сучасному підприємстві.

Завдання дослідження наступні:

- розкрити сутність кадрової безпеки підприємства;
- розглянути роль кадрової безпеки у забезпеченні ефективної господарської діяльності підприємства;
- навести шляхи забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Результати дослідження. Безпека функціонування підприємства – це ключове завдання топ-менеджменту, адже компанії працюють в умовах швидкої зміни бізнес-середовища, зростання рівня конкуренції, глобалізаційного характеру розвитку економіки, зростання впливу інформаційних технологій на розвиток підприємств. Проте дуже часто складаються ситуації, коли вплив природних і технологічних аспектів на безпеку підприємства цікавить топ-менеджерів в більшій мірі, тоді як основні загрози походять від людей: споживачів, конкурентів й, особливо, від персоналу компанії, який здатен ненавмисно або навмисне завдати їй збитків, внаслідок чого компанія несе матеріальні збитки (фінансові тощо) й нематеріальні (погіршення репутації тощо). У зв'язку із цим значення кадрової безпеки сучасних компаній значно зросло.

В таблиці 1 наведемо наукові трактування сутності кадрової безпеки підприємства.

Таблиця 1

### Наукові підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства

Автор, джерело	Визначення
Аблязова Н.Р. [1, с. 3]	«безперервний процес управління персоналом, спрямований на запобігання зовнішнього та внутрішнього впливів на підприємство»
Воронка О.З. [2, с. 99]	«гарантування високого рівня захищеності підприємства, а також урахування можливих загроз і нівелювання кадрових ризиків»
Коптева Г.М. [3, с. 3]	«стан захищеності від загроз і небезпек в системі управління трудовими ресурсами»
Лень О.О. [4, с. 52]	«вміння захистити організацію загалом від різних проблем, пов'язаних із кадрами, це можуть бути неприємності, пов'язані із заподіянням юридичної та фінансової шкоди»
Марченко О.В. [5, с. 338]	«сукупність характеристик функціонування економічної системи, при якій здійснюється як структурний, так і змістовний аналіз діяльності персоналу, прогнозування впливу діяльності персоналу на показники ефективності підприємства, забезпечується захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз, пов'язаних з персоналом, відбувається злагоджене й ефективне функціонування всіх складових економічної системи»
Ткаченко В.І. [6, с. 83]	«сукупність умов і чинників, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудових відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів»

Джерело: складено автором.

Отже, деякі дослідники розглядають кадрову безпеку як складову частину економічної безпеки, інші виділяють систему кадрової безпеки, відзначають її чільне становище серед інших елементів системи безпеки через те, що персонал задіяний у всіх робочих процесах.

На нашу думку, кадрова безпека підприємства – це можливість, а також усі допустимі заходи щодо забезпечення безпеки підприємства в економічному плані за допомогою мінімізації всіх існуючих та передбачуваних ризиків та загроз, пов'язаних насамперед із неблагонадійністю працівників та неякісно виконаною роботою. Це також відноситься до інтелектуального потенціалу компанії в цілому та окремих співробітників, а також трудових відносин в цілому.

Важливість кадрової безпеки підприємства є значною, оскільки сьогодні успіх багатьох компаній багато в чому залежить від безпеки їх систем. Безпека персоналу включає забезпечення його здоров'я та фізичної безпеки. Безпека здоров'я тісно пов'язана з охороною праці та передбачає матеріальні та нематеріальні заходи для забезпечення належного рівня

здоров'я працівників та запобігання травматизму й нещасним випадкам на підприємстві. Частково це допомагає в цілях страхування, зокрема – виплати на випадок тимчасової втрати працездатності, нещасного випадку на підприємстві тощо.

Також важливо підтримувати кадрову безпеку, щоб захистити репутацію бізнесу, особливо якщо бізнес залежить від доброчесності співробітників. Загалом, наявність надійної системи безпеки персоналу є значною перевагою для будь-якої компанії, оскільки важливо захистити інтереси компанії від різних ризиків. Справді, нові співробітники можуть мати доступ до життєво важливої, конфіденційної та конфіденційної інформації, тим самим підвищуючи профіль ризику організацій, в яких вони. Наприклад, якщо недобросовісні працівники отримають важливу інформацію про компанію та оприлюднять її, компанія може постраждати від погіршення її репутації та, можливо, втратити кошти [8].

Управління людськими ресурсами у сфері безпеки потребує системних дій. Розвиток кадрової безпеки має здійснюватися як на стратегічному рівні (стратегічні програми кадрової безпеки, довгострокове планування тощо), так і на тактичному – на рівні керівників та їх підлеглих.

Стратегічний розвиток кадрової безпеки вимагає глибоких знань про функціонування кадрової безпеки, має бути підкріплений досвідом у бізнесі галузі. Стратегічні програми не повинні бути громіздкими, а зручними для редагування як в момент набуття чинності, так і після, і затвердженими одноосібними відповідальними особами, які мають достатній рівень компетенції для прийняття рішень. Тактико-стратегічне забезпечення кадрової безпеки на підприємстві повинне базуватися на розумінні елементів цінності безпеки персоналу, його структурних підрозділів [7, с. 64].

Загалом тактичні та стратегічні цілі забезпечення кадрової безпеки підприємства наступні (рис. 1).



Рис. 1. Тактичні та стратегічні цілі забезпечення кадрової безпеки підприємства [2, с. 102–103]

Таким чином, кадрова безпека будь-якого підприємства будується за декількома напрямками:

- суворе дотримання прописаних заходів при прийомі нового персоналу;
- програма адаптації;
- створення сприятливого середовища для лояльності співробітників до компанії;
- розробка заходів щодо введення конфіденційного діловодства, а також режиму комерційної таємниці.

Лише в синергії всіх заходів ці заходи можуть дати позитивний ефект із забезпечення кадрової безпеки. Це певною мірою здатне запобігти можливості розголошення на користь третіх осіб певної частини інформації на підприємстві.

В економічній системі підприємства кадрова безпека займає значне місце, адже є складовим елементом економічної безпеки (рис. 2).

Таким чином, кадрова безпека, перш за все, спрямована на роботу з персоналом, із співробітниками компанії, на встановлення етичних та трудових норм, що захищають інтереси компанії. Варто зазначити, що заходи в цьому напрямку не повинні бути функціоналом окремого співробітника відділу персоналу, оскільки лише в коаліції з іншими функціями може дати належний результат, органічно доповнюючи повсякденний функціонал.

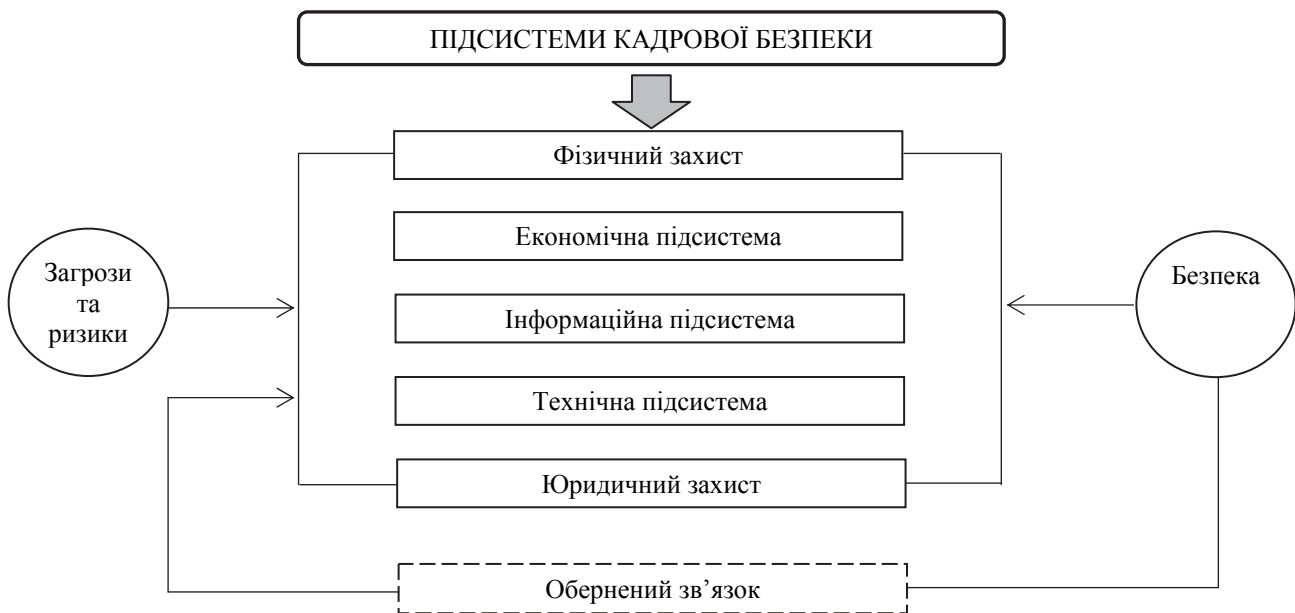


Рис. 2. Кадрова безпека в економічній системі підприємства

Джерело: побудовано автором.

Основним інструментом кадрової безпеки є грамотний та якісний підбір персоналу, який здійснюється за допомогою:

- проведення співбесід;
- тестування;
- розв'язання по шукачам ситуаційних вправ;
- атестація;
- контроль тощо.

Отже, однією з умов забезпечення кадрової безпеки підприємства є наявність кваліфікованого досвідченого персоналу. Проте останніми роками посилюється тенденція «переманювання» персоналу компаніями-конкурентами. Для компанії, з якої працівник йде до конкурентів, це негативне явище:

- компанія витратила на пошук працівника фінансові ресурси;



– для професійного розвитку працівника витрачались кошти на навчання та підвищення рівня кваліфікації;

– було витрачено робочих час інших працівників, які здійснювали навчання та контроль результатів працівника;

– компанія змушена знов витратити кошти на пошук та навчання нового працівника.

Тому основні напрями забезпечення кадрової безпеки підприємства наступні:

1. Виявлення й навіть припинення будь-яких видів загроз від співробітників – кримінальна діяльність, розголошення комерційної таємниці, незаконне співробітництво з конкурентами, завдання збитків бізнесу тощо.

2. Аналіз та оцінка загальної ситуації у трудовому колективі, взаємовідносин, що складаються між співробітниками.

3. Визначення рівня лояльності персоналу до підприємства, виявлення «груп ризику», розробка заходів і варіантів здійснення заходів щодо нейтралізації негативного настрою працівників.

4. Оптимізація робіт зі збору та аналізу даних про здобувачів з метою створення достовірного портрета претендента та, як наслідок, прийняття об'єктивного рішення про прийом (відмову) на роботу.

5. Проведення (за потреби) психоемоційного та психофізіологічного тестувань (наприклад, із застосуванням поліграфа) при прийнятті на певні посади, а також при виникненні спірних ситуацій.

6. Проведення консультаційних та навчальних семінарів з підготовки персоналу на теми, пов'язані з питаннями забезпечення кадрової безпеки, з правилами поведінки з конфіденційною (закритою) інформацією.

Отже, людські ресурси як об'єкт кадрової безпеки мають подвійну природу. З одного боку, вони потребують захисту, з іншого – можуть бути джерелом загроз і небезпек.

Висновок. Зазначено, що кадрова безпека – складна багаторівнева система, в якій безперервно відбуваються процеси взаємодії та протиборства життєво важливих інтересів працівника, роботодавця з внутрішніми та і зовнішніми загрозами цим інтересам. При цьому в якості суб'єктів та джерел загроз кадровій безпеці одночасно виступають як персонал, який має можливість деструктивної активності щодо ресурсів підприємства, так і саме підприємство (вірніше, неефективна система забезпечення безпеки, управління персоналом), а запорукою забезпечення кадрової безпеки є збалансованість життєво важливих інтересів усіх учасників соціально-трудових відносин. З позиції забезпечення кадрової безпеки важливим завданням є систематизація основних загроз з боку персоналу підприємства та на його адресу, реалізація яких може завдати потенційної або реальної шкоди. Це вимагає формування сукупності небезпечних факторів (визначення загроз кадровій безпеці підприємства, джерел їх виникнення), що порушують кадрову безпеку, та розробці напрямів нівелювання цих загроз.

### Список використаних джерел

1. Аблязова Н.Р. Кадрова безпека в системі управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. С. 1–5.

2. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2 (82). С. 99–104.

3. Коптєва Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. 09.02.2022. С. 1–8. URL: [https://www.researchgate.net/publication/358461493\\_KADROVA\\_BEZPEKA\\_PIDPRIEMSTVA\\_SUTNIST\\_SKLADOVI\\_TA\\_ZABEZPECENNA](https://www.researchgate.net/publication/358461493_KADROVA_BEZPEKA_PIDPRIEMSTVA_SUTNIST_SKLADOVI_TA_ZABEZPECENNA). (дата звернення 17.05.2022).

4. Лень О.О. Стратегія та методи забезпечення кадрової безпеки у сфері публічного управління. *Публічне урядування*. 2022. Вип. 28 (3). С. 50–55.

5. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 337–344.
6. Ткаченко В.І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 81–84.
7. Galaz R. Improvement of personnel security. URL: <http://security-economy-law.pl/wp-content/uploads/2015/07/5.pdf>. (дата звернення 17.05.2022).
8. Importance of Personnel Security Essay. 2019. URL: <https://ivyupanda.com/essays/personnel-security/>. (дата звернення 17.05.2022).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БОГМИ О. С.

## ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

КОВАЛЬЧУК Л., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»

*У статті на основі конвергенції системного підходу та концепції управління ризиками підприємства визначено особливості оцінки ризиків економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації, що дозволить забезпечити їх перманентну ідентифікацію та сформувати можливості протистояти ним при прийнятті управлінських рішень.*

*In the article, based on the convergence of the system approach and the concept of enterprise risk management, defines the peculiarities of economic security risk assessment of the enterprise in conditions of digitalization, which will ensure their permanent identification and formation of opportunities to counteract them when making management decisions.*

**Актуальність проблеми.** Зростаюча цифровізація та розвиток інтернет-технологій впливають на усі сфери економічного розвитку, створюючи додатковий імпульс його динаміці. Для побудови ефективної системи економічної безпеки має працювати розгалужена інформаційна інфраструктура, що дозволяє отримати своєчасний та безпечний доступ до інформації.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології суттєво змінюють усі суспільні відносини. Тому сьогодні найактуальнішою проблемою у світі є вплив цифрової економіки на економічну безпеку підприємства і як наслідок на інформаційну безпеку бізнесу.

Одним із важливих аспектів сучасної цифрової трансформації є здатність суб'єктів господарювання швидко розробляти та впроваджувати життєздатні цифрові бізнес-моделі, які забезпечать економічну безпеку підприємству та будуть сприяти їх динамічному, збалансованому та стійкому розвитку [1].

Таким чином, здатність підприємств залишатися конкурентоспроможними на фоні масового та швидкого технологічного розвитку потребує розробки цифрових бізнес-стратегій, що дозволять збалансувати процес досягнення цілей бізнесу в умовах динамічності бізнес-середовища. Це вказує на те, підприємствам необхідно розвивати компетенції щодо використання цифрових технологій для досягнення стратегічних бізнес-цілей.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методичним засадам економічної безпеки підприємств в умовах цифрової трансформації економіки України присвячено багато праць вітчизняних вчених, зокрема: О.А. Баранової; А.В. Дзюбіної, К.О. Копець, Г. Р. Дзюбіної, Н.М. Краус, М.В. Руденко; О.Ф. Сенкевич та ін. Визнаючи вагомий внесок

науковців, слід зазначити недостатність опрацювання питань, що стосуються особливостей оцінки ризиків економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації

**Метою** написання статті є обґрунтування теоретико-методичних основ визначення особливостей оцінки ризиків економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації, що базується на конвергенції системного підходу та концепції управління ризиками підприємства та дозволить забезпечити перманентну ідентифікацію ризиків та загроз економічної безпеки та сформулювати можливості протистояти ним при прийнятті управлінських рішень.

**Викладення основного матеріалу.** У сучасних умовах перехід до цифрової економіки є одним із головних пріоритетів розвитку суспільства, оскільки саме рівень цифровізації демонструє конкурентоспроможність як країни загалом, так і окремих підприємств у новому технологічному укладі.

Цифрові технології пришвидшують темпи свого розвитку. Їх впровадження в діяльність сучасних підприємств дозволить зробити бізнес більш продуктивним та інноваційним, за рахунок: зниження витрат, інвестування в базову інфраструктуру, пов'язану з веденням бізнесу, зниження торгових бар'єрів, полегшення виходу нових компаній на ринок та заохочення конкуренції між цифровими платформами.

Аналізуючи ефективність цифровізації та її вплив на рівень економічної безпеки підприємства слід визначити основні напрями використання цифрових технологій, зокрема:

- цифровізація роботи з клієнтами: компанії можуть використовувати цифровізацію інформації та комунікацій для залучення своїх клієнтів новими способами. Наприклад, створювати цифрові спільноти для забезпечення додаткової цінності;
- цифровізація операційних процесів: цифрові технології дозволяють значно підвищити операційну ефективність процесів на всіх етапах ланцюжка створення вартості;
- розробка цифрових стратегій ведення бізнесу: цифровізація дозволяє розробляти абсолютно нові форми створення та отримання цінності. Це включає, наприклад, повну реконфігурацію моделі надання цінності та нові ціннісні пропозиції [2].

Забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах цифрової економіки є однією із ключових проблем у сучасному світі. Традиційні методи управління відходять на другий план, а тому, щоб вижити в умовах цифровізації, компанії повинні перетворитися на адаптивні системи, що дозволяють їм ефективно управляти цілим комплексом ризиків.

Оцінюючи масштаби цифровізації в сучасному світі, слід зазначити, що цифрову економіку можна розглядати як сегмент економічної системи, що стрімко розвивається, в якому традиційні економічні відносини і моделі управління бізнес-процесами замінюються і доповнюються новими електронними технологіями виробництва, обміну та споживання.

До переваг цифрової економіки можна віднести: зниження витрати; підвищення продуктивності праці; створення нових робочих місць; скорочення масштабів корупції; «транспарентність» поточних операцій; перехід на електронні гроші; зменшення кількості помилок, що залежать від «людського» фактору та ін.

Крім того, цифрова економіка безпосередньо впливає на ціноутворення, знижуючи собівартість товарів, робіт або послуг. Незважаючи на велику кількість переваг, насправді існує низка небезпек від впровадження цифрових технологій.

Недоліками процесу цифровізації є: величезний ризик витоку інформації; збільшення кількості шахраїв; скорочення та повне зникнення незатребуваних професій; скорочення працівників з допомогою застосування робототехніки в організаціях; відсутність досвіду та навичок роботи із застосуванням нових технологій; небажання, нездатність або нездатність деяких категорій громадян використовувати нові технології на практиці та ін.

У цьому зв'язку, слід зазначити, що техніко-технологічний, цифровий та соціально-економічний розвиток суспільства породжує нові та раніше невідомі ризики та загрози. Тому питання забезпечення економічної безпеки є життєво важливими та вимагають пильної уваги та вивчення з точки зору необхідності здійснювати перманентну ідентифікацію ризиків економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації, оцінювати дії щодо їх мінімізації та здатність їм протистояти [3].

Оцінюючи ризики економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації, слід виділити ряд критеріїв, на які необхідно орієнтуватися:

1. Цілісність і органічність оцінки ризиків економічної безпеки в умовах цифровізації верхніх рівнів.

2. Розстановка пріоритетів оцінки ризиків економічної безпеки в умовах цифровізації для досягнення стратегічних цілей. Бізнес-процеси, які не впливають на основну діяльність, розробляються в останню чергу або не розробляються взагалі.

3. Ступінь деталізації оцінки ризиків економічної безпеки в умовах цифровізації повинна відповідати потребам. Основний критерій в даному випадку простий: якщо досягнуто чіткий поділ обов'язків між співробітниками і задані основні принципи виконання операцій, то подальша деталізація не обов'язкова.

4. Визначення основних параметрів оцінки ризиків економічної безпеки в умовах цифровізації на етапі проектування. Найчастіше після проектування системи ризик-менеджменту економічної безпеки виникає необхідність проведення оптимізації, при якій і будуть потрібні основні параметри кожної окремої складової економічної безпеки.

5. Важливість оцінки ризиків економічної безпеки в умовах цифровізації. Саме вона дозволяє зрозуміти, які процеси слід проектувати в першу чергу, а які можна і відкласти.

6. Розподіл зон відповідальності на підприємстві.

7. Готовність до опору і протесту співробітників підприємства всьому, що тим чи іншим чином буде руйнувати сформовану систему відносин [5].

Оцінка ризиків економічної безпеки в умовах цифровізації повинна створювати цінність для бізнесу, тому завжди варто визначати її рамки і глибину, виходячи з поставленого завдання. Визначаючи найбільш перспективні напрями нейтралізації ризиків економічної безпеки в умовах цифровізації, варто ранжувати їх за ступенем пріоритетності. Найчастіше критеріями є:

- важливість оцінки ризику економічної безпеки, яка визначається часткою внеску конкретної загрози в досягнення ключових завдань організації;
- проблемність оцінки ризику економічної безпеки, тобто який розрив між фактичним рівнем ризику та запланованим. Залежно від розроблених критеріїв оцінки результату проблемність може виражатися у відсотках, грошових одиницях, балах та ін.;
- можливість реалізації змін, яка оцінюється у витратах на ресурси для робіт по підвищенню ефективності оцінки ризиків економічної безпеки.

Розроблені критерії оцінки ризиків економічної безпеки та перелік загроз, зручно представити у вигляді матриці з системою оцінювання (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Приклад матриці оцінювання ризиків економічної безпеки в умовах цифровізації**

Ризики та загрози економічної безпеки	Важливість оцінки ризиків	Проблемність оцінки ризиків	Можливість реалізації змін	Підсумок
Ризик 1	5	2	3	10
Ризик 2	4	4	3	11
.....	...	...	...	..
Ризик n	4	3	5	12

*Джерело:* складено автором.

Кожен вид ризику та загрози економічної безпеки оцінюється за критерієм від 1 до 5; де: 1 – мінімальна, а 5 – максимальна оцінка. Бали нараховуються експертним методом. Існує кілька підходів до здійснення даної процедури. Метод розподілу бюджету дозволяє експертам давати оцінки за встановленими критеріями. Нерідко використовується метод аналізу ієрархії, який передбачає попарне порівняння процесів по вибраними чинниками [6]. Сума балів дозволить визначити послідовність їх оптимізації, виходячи з одержуваного

ефекту. Використання подібної матриці значно спростить процедуру оцінки ризиків та визначити проблематичність їх нейтралізації [4].

Розглянемо модель ефективності оцінки ризиків економічної безпеки з урахуванням ваги кожного процесу і відсотка оптимізації. Припустимо, що на підприємстві існує  $n$  ризиків та загроз економічної безпеки, для кожного з яких можливо визначити його значущість за допомогою вагових коефіцієнтів. Значимість кожного конкретного ризику та загрози визначається за шкалою: чим вище коефіцієнт, тим більше значимість ризику.

Для вагових коефіцієнтів крок за шкалою оцінки можна вибрати як завгодно малим, що дозволяє перетворювати будь-які оцінки за допомогою масштабування. Серед  $n$  ризиків і загроз,  $a$  – кількість ризиків та загроз, що необхідно нейтралізувати,  $(n - a)$  – кількість ризиків та загроз, які не підлягають нейтралізації або оптимізації. Тоді розрахункова формула для оцінки ефективності нейтралізації (оптимізації) ризиків економічної безпеки може бути представлена у вигляді (1):

$$E_f = \frac{\sum_{l=1}^n p_l}{\frac{1}{n} \sum_{l=1}^a p_l + \sum_{j=1}^{n-a} p_j} \quad (1)$$

де:  $p_l$  – вагові коефіцієнти ризиків та загроз для нейтралізації (оптимізації),  $p_j$  – вагові коефіцієнти ризиків та загроз, що не підлягають оптимізації. На рисунку 1 наведені графіки залежності ефективності нейтралізації від загальної кількості рівнозначних ризиків та загроз, розраховані за формулою (1).

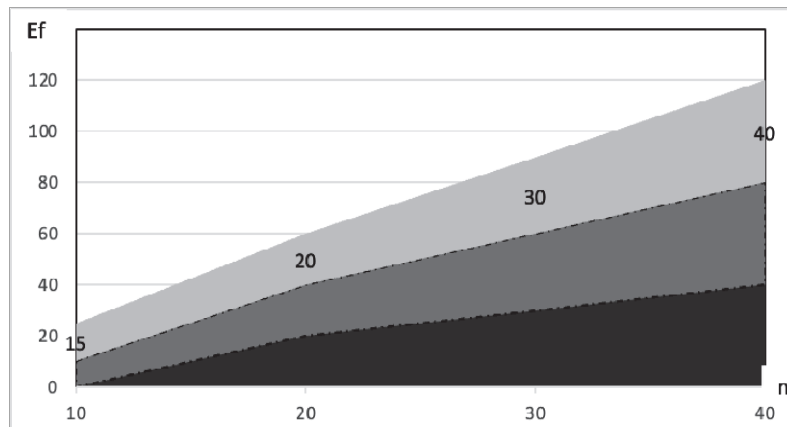


Рис. 1. Залежність ефективності нейтралізації (оптимізації) від загальної кількості рівнозначних ризиків та загроз економічної безпеки

Джерело: складено автором.

При рівнозначності ризиків та загроз економічної безпеки все вагові коефіцієнти вважаємо рівними.

Якщо оптимізувати всі ризиків та загроз економічної безпеки тоді спостерігається лінійне зростання ефективності із зростанням кількості ризиків та загроз економічної безпеки. Якщо частка рівнозначних ризиків та загроз економічної безпеки для оптимізації становить 75%, то збільшення загальної кількості ризиків та загроз економічної безпеки до 10 дає збільшення ефективності більш ніж в 2 рази. Якщо частка рівнозначних ризиків та загроз економічної безпеки для оптимізації становить 95%, то збільшення загальної кількості процесів до 20 дає збільшення ефективності в 10 разів. Нелінійні графіки залежності ефективності оптимізації від загальної кількості ризиків та загроз економічної безпеки при значущості оптимізованих ризиків та загроз економічної безпеки в два рази більше ніж ризиків та загроз, які не оптимізуються [7].

Фундаментом оцінки ризиків економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації є його інформаційна система, яка являє собою взаємопов'язану сукупність даних технічного та програмного забезпечення, персоналу, інтерактивних процедур, призначених для збору, обробки, розподілу, зберігання, надання інформації відповідно до цільових вимог.

Якість оцінки ризиків економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації визначається надійністю та ефективністю його інформаційної системи. Надійність – це здатність інформаційної системи зберігати протягом певного часу в встановлених межах значення всіх параметрів, які характеризують здатність системи виконувати покладені на неї функції в заданих режимах. При цьому, надійною інформаційна система буде лише тоді, коли вона буде характеризуватися безвідмовністю і довговічністю. При цьому, рівень надійності інформаційної системи оцінки ризиків економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації залежить від:

- складу і рівня надійності технічних засобів, їх взаємодії і надійності структури;
- складу і рівня надійності програмних засобів, їх можливостей і взаємодії в структурі програмного забезпечення інформаційної системи;
- раціонального розподілу завдань між технічними засобами, програмним забезпеченням і персоналом, який обслуговує цю систему;
- режимів, параметрів і організаційних форм експлуатації комплексу технічних засобів [8].

**Висновок.** Таким чином, матриці оцінювання ризиків економічної безпеки мають забезпечити: зниження витрат, скорочення часу збору і аналізу даних, зниження числа дефектів у реалізації бізнес-процесів. Слід зазначити, що будь-яка зміна має бути виправдано і переслідувати певні цілі. В іншому випадку значно зростає ризик впровадження неефективних поліпшень, які супроводжуються виникненням додаткових витрат.

Інформаційна система оцінки ризиків економічної безпеки є найважливішою складовою частиною ризик-менеджменту, завдяки якій можна своєчасно і в повному обсязі визначити значення показників, що відслідковуються, а також тенденції їх розвитку на найближчу перспективу з метою здійснення своєчасних управлінських коригувальних дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей

### Список використаних джерел

1. Баранов О. А. Економіка результату, інтернет речей та право. Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання : матеріали науково-практичної конференції, м. Київ, 10 грудня 2020 р. Київ : Фенікс, 2020. 272 с.
2. Вінник О. М. Проблеми цифровізації: правовий аспект. Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції: у 2-х ч. м. Суми, 21–22 травня 2020 р. Суми: СумДУ, 2020. Ч. 1. С. 215–221.
3. Денисов А. І. Господарсько-правове забезпечення технологічної безпеки держави : монографія. Харків : Юрайт, 2017. 204 с.
4. Дзюбіна А. В., Копець К. О., Дзюбіна Г. Р. Диференціація основних складових електронного бізнесу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління. 2018. № 897. Вип. 2. С. 16–19.
5. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. Інтелект XXI. 2018. № 1. С. 211–214.
6. Ніколіна І. І., Гулівата І. О. Модельовання кіберзлочинності як загрози цифровізації економіки. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2020. № 39. С. 190–196.
7. Савицька Н. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку В2С. Маркетинг і цифрові технології. 2017. № 1. С. 20–33.

8. Сенкевич О. Ф. Цифрова трансформації територіальних управлінських систем: напрями та перспективи розвитку. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. Ч. 1. С. 167–175.

9. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61–65.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БЛАКИТИ Г. В.

## ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

**КІЩУК В., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*В статті проаналізовано особливості оцінки рівня ризику та зон загроз економічній безпеці дають змогу обрати інструментарій аналізу, сформулювати вимоги до формування інформації. Визначення завдань аудиту для виявлення ризиків, які можуть становити загрозу економічній безпеці, є необхідною умовою для отримання висновків для кінцевих користувачів.*

*The article analyzes the peculiarities of assessing the level of risk and zones of threats to economic security, which make it possible to choose the tools of analysis, to formulate requirements for the formation of information. Defining audit tasks to identify risks that may pose a threat to economic security is a necessary condition for obtaining conclusions for end users.*

Актуальність обраної теми полягає в тому, що господарська діяльність підприємства в поточних ринкових умовах має певну частку невизначеності або ризику, властивого цій системі. Зазначена невизначеність виражається, в свою чергу, в тому, що рано чи пізно економічна ситуація може піддаватися випадковим впливам – як об'єктивним (інфляція, зростання цін, падіння рівня життя), так і суб'єктивним. В результаті діяльності управлінського персоналу підприємства виникає невпевненість в отриманні очікуваного кінцевого результату, що призводить до збільшення ризику, тобто існує небезпека понесення несподіваних втрат. У зв'язку зі сформованою ситуацією підприємство повинно бути готовим повністю реагувати на зміни зовнішнього середовища з метою уникнення ризиків і загроз господарській діяльності.

Метою статті є систематизація особливостей економічних ризиків та особливостей їх оцінювання на підприємстві з метою забезпечення економічної безпеки.

Наявність системи економічної безпеки в організації виражається наявністю так званої системи обліково-аналітичної інформації економічної безпеки, яка забезпечує видачу управлінських рішень щодо безпеки підприємства.

Аналізуючи наукові праці таких авторів, як А. Горюнов [1], С. Дробязко [3], Дж. Кандулу [7], А. Яніогло та Т. Полаєва [4] можна сформулювати тезу, що обліково-аналітична система економічної безпеки (далі – ОАСЕБ) – це сукупність взаємопов'язаних елементів облікової, аналітичної, контрольно-ревізійної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень щодо запобігання економічним ризикам з метою досягнення планових показників розвитку підприємства як в поточному періоді, так і перспективному періоді.

Для ОАСЕБ необхідно, щоб усі процеси надавали інформацію про економічні ризики, адже у цьому випадку результат ОАСЕБ збігаються з визначенням мети економічної безпеки підприємства. Наявність зворотного зв'язку сприяє адаптації системи до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється, та уніфікації всіх джерел інформації для забезпечення економічної безпеки.

Слід зазначити, що об'єктами економічної безпеки є ресурси, обсяги реалізації, витрати, ризики, прибуток і зобов'язання підприємства. Проведення аналізу об'єктів економічної безпеки дозволяє визначити напрямок розвитку підприємства, зростання чи спад виробничого процесу, а також загальну тенденцію розвитку. Одним з основних об'єктів економічної безпеки є фінансовий стан, що забезпечує розкриття інформації про прибутковість, платоспроможність, ліквідність і фінансову стійкість підприємства.

При проведенні аналізу економічної безпеки підприємства особлива увага приділяється аналізу ризиків господарської діяльності. Цей аналіз необхідний для збору інформації про ризик погіршення стану підприємства, коли існує ймовірність відсутності попиту на продукцію, недоотримання прибутку або понесення додаткових витрат в результаті погіршення господарської діяльності.

Основою обліково-аналітичної системи є управлінська інформація. Отримання неповної або недостовірної інформації про стан справ на підприємстві може призвести до прийнятих керівником невірних управлінських рішень, а отже, до появи нових економічних ризиків.

У науковій літературі ризики за розміром збитку поділяють на прийнятний, критичний та катастрофічний ризик [8]. Загроза діяльності підприємства зростає в зоні катастрофічного ризику. Отже, загроза є етапом розвитку ризику. Разом з цим зазначимо, що аналіз та оцінка ризику господарської діяльності продиктовані необхідністю врахування цього чинника під час прийняття управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки.

Розробляючи підхід до розподілу ризиків за зонами прийняттого, критичного та катастрофічного ризику, дослідимо можливі ризики обліково-аналітичного забезпечення.

Прийнятний ризик – це прийнятний рівень відхилення від бажаних показників при досягненні цілей. Діяльність у межах прийняттого ризику надає керівництву вищу ступінь упевненості у тому, що підприємство не перевищує встановлений рівень ризик-апетиту, що, своєю чергою, дає вищу ступінь впевненості у досягненні підприємством своєї мети [2].

До зони критичного ризику відноситься:

– ризик неправильної оцінки середньострокових і довгострокових факторів розвитку. Ризик виникає, коли не виявляються негативні фактори розвитку, які згортають виробництво та призводять до кризових умов. Неврахування факторів розвитку може призвести до помилок у плануванні та погіршити економічну ситуацію на підприємстві;

– ризик неправильної оцінки тенденції розвитку. Якщо низка ключових показників має негативні тенденції, то потрібно виявити причини цього та виправити ситуацію. Продовження діяльності підприємства в умовах негативної динаміки показників може призвести до катастрофічного ризику;

– ризик недооцінки резервів розвитку. Ризик може виникнути, якщо розрахунок приросту ефективності діяльності не проведено з урахуванням залучення виробничих резервів або відсутності фінансових ресурсів для здійснення заходів, пов'язаних з використанням резервів;

– ризик прийняття необґрунтованих управлінських рішень, що особливо відбувається за відсутності повної обліково-аналітичної та контрольної інформації та деформованості обліково-аналітичної системи економічної безпеки підприємства в цілому.

Зона катастрофічного ризику включає в себе ризик втрати ліквідності підприємства (ризик проявиться, якщо підприємство не проведе якісний аналіз фінансового стану); ризик банкрутства підприємства (комплексний прояв факторів ризику, через який підприємство не розраховується з кредиторами).

Незважаючи на численний досвід у сфері оцінки ризиків, єдиної точки зору на розуміння цього явища не сформовано. Підприємство повинне сформулювати політику, спрямовану на зниження ризиків і зменшення їх наслідків. Методи найчастіше дуже різноманітні, що пов'язано як з видом діяльності організації, так і з наявністю внутрішніх і зовнішніх факторів. Управління ризиками передбачає їх ідентифікацію, класифікацію та



оцінку. Визнаючи ризик, керівництво підприємства обирає методи управління, які включають: уникнення ризику, його локалізацію, диверсифікацію та компенсацію. Так в системі бухгалтерського обліку і фінансової звітності відображаються факти господарської діяльності та управлінські рішення, пов'язані з управлінням економічними ризиками.

Загальновідомо, що в бухгалтерському обліку відображаються не лише факт господарської діяльності підприємства, а й можливі події, пов'язані з невизначеністю та ймовірністю. При цьому ризиком, пов'язаним з реальними подіями, визнається зменшення обсягу продажів, понесення додаткових та непродуктивних витрат, а також інші наслідки, що призводять до зниження фінансових результатів та порушення економічної безпеки підприємства.

Найбільш простим і прийнятним напрямком нейтралізації економічних ризиків є відмова підприємства від проведення фінансових операцій, пов'язаних з високим ризиком, іншими словами – ухилення від ризику, що дозволяє компанії повністю уникнути можливих збитків. Але, на жаль, не завжди це можливо. Рішення щодо ухилення від певних ризиків можуть бути прийняті як на попередній стадії прийняття рішення, так і в майбутньому. Але частіше це відбувається на попередньому етапі, оскільки відмова від продовження комерційної діяльності може призвести до великих фінансових втрат. Тому уникнення ризику використовується за таких умов, якщо:

- неприйняття одного виду ризику не тягне за собою виникнення інших видів ризику;
- рівень ризику значно перевищує рівень можливого доходу комерційної операції;
- підприємство не може компенсувати фінансові втрати за даним видом ризику за рахунок власних фінансових ресурсів через його значний розмір.

Однак підприємство не може уникнути абсолютно всіх видів комерційних ризиків, здебільшого воно свідомо йде на ризик і займається комерційною діяльністю. Деякі види ризиків сприймаються як неминучі, інші – приймаються тому, що вони дають можливість отримати прибуток.

Отже, основними напрямками політики управління ризиками є політика: уникнення ризиків; прийняття ризику; зменшення ризиків.

Політика уникнення ризиків полягає в розробці таких заходів, які повністю виключають певний вид економічного ризику. В основному це досягається шляхом відмови від здійснення таких господарських операцій, рівень ризику яких є надмірно високим. Ця політика є найбільш простою, але не завжди ефективною, оскільки, уникаючи ризиків, підприємство одночасно втрачає можливість отримати досить високий прибуток.

Політика прийняття ризику означає готовність і здатність покривати ризики за власний рахунок. Така політика є доцільною у разі стабільного фінансового стану підприємства, бажання розширити свою діяльність, але може призвести до великих невиправданих збитків.

Політика зниження ризику передбачає зниження ймовірності та обсягу збитків. Існують методи та способи, за допомогою яких можна знизити ризик комерційної діяльності. Найбільш поширеними та ефективними методами запобігання та зниження ризику є: страхування, диверсифікація та обмеження діяльності.

Слід зазначити, що оцінка ризиків господарської діяльності підприємства в рамках ОАСЕБ покладається на аудит. Аудитор повинен визначити та оцінити ризики викривлення інформації на рівні фінансової звітності та на рівні передумов щодо типів операцій, залишків на рахунках та розкриття інформації, щоб сформулювати основу для розробки та впровадження подальших аудиторських процедур. Зазначене завдання сформульоване на основі аналізу вимог стандартів аудиту [5; 6] та включає наступні завдання:

- визначати ризики протягом усього процесу вивчення підприємства та його середовища, включаючи засоби контролю, що пов'язані з цими ризиками, шляхом аналізу типів операцій, залишків на рахунках і розкриття інформації у фінансових звітах;

– оцінити виявлені ризики та визначити, чи є вони більш релевантними для фінансової звітності в цілому та чи можуть вони потенційно вплинути на більшість припущень управлінського персоналу;

– зіставити виявлені ризики на рівні передумов, враховуючи відповідні контрольні показники, які аудитор має намір перевірити;

– проаналізувати ймовірність викривлення, включаючи можливість численних спотворень, а також те, чи є потенційне спотворення настільки важливим, що воно може призвести до значного викривлення інформації.

Вважаємо, що при оцінці ризиків необхідно покладатися на МСА 315 «Виявлення та оцінювання ризику суттєвого викривлення фінансової звітності в ході отримання розуміння діяльності та середовища, в якій діє організація» [5] та МСА 330 «Аудиторські процедури по оціненим ризикам» [6].

Відповідно до МСА 315, аудитор повинен виконати процедури оцінки ризиків, щоб створити основу для виявлення та оцінки ризиків суттєвих викривлень на рівні фінансової звітності. Процедури оцінки ризику повинні включати наступні: надсилання запитів керівництву, відповідному персоналу внутрішнього аудиту, а також іншим особам в організації, які, на думку аудитора, можуть володіти інформацією, що допомагає виявити ризики суттєвого викривлення внаслідок шахрайства або помилки; аналітичні процедури; спостереження та перевірка. При проведенні оцінки аудитор повинен визначити, чи є будь-який з виявлених ризиків, на його думку, суттєвим ризиком. Формуючи таке судження, аудитор повинен виключити вплив ідентифікованих засобів контролю, що стосуються цього ризику.

Отримавши заяву про те, які ризики є суттєвими, аудитор повинен розглянути наступне: чи є ризик наслідком шахрайства; чи пов'язаний цей ризик з останніми значущими подіями в економіці, бухгалтерському обліку чи іншими обставинами, а отже, чи потребує він особливої уваги; складність операції; чи пов'язаний ризик зі значними операціями з пов'язаними особами; який ступінь суб'єктивності в оцінці ризиків, пов'язаних з фінансовою інформацією, особливо тих оцінок, які передбачають широкий діапазон і невизначеність; чи пов'язаний цей ризик зі значними операціями, які виходять за межі звичайної діяльності підприємства, або операціями, які здаються незвичними з інших підстав.

Що стосується значних ризиків, аудитор повинен розробити та виконати наступні аудиторські процедури, характер, час і обсяг яких визначаються шляхом урахування та у відповідь на оцінені ризики суттєвих викривлень на рівні передумов для підготовки звіту.

Отже, проблема забезпечення економічної безпеки підприємства потребує системного підходу. Підвищення ефективності управління економічною безпекою можливе за умови створення ОАСЕБ, що дає можливість оцінювати вплив ризиків і загроз у довгостроковій перспективі. Сформульовані в статті результати щодо оцінки рівня ризику та зон загроз економічній безпеці дають змогу обрати інструментарій аналізу, сформулювати вимоги до формування інформації в бухгалтерському обліку. Визначення завдань аудиту для виявлення ризиків, які можуть становити загрозу економічній безпеці, є необхідною умовою для отримання висновків для кінцевих користувачів.

### Список використаних джерел

1. Горюнов А. Г. Значение и задачи современной учетно-информационной системы предприятия. / А. Г. Горюнов // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – 2. – 341–341.

2. Стейнберг Р. М. Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO). Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы. – 2004. – С. 21.

3. Drobyazko S, Barwinska-Malajowicz A, Slusarczyk B, Chubukova O, Bielialov T. Risk Management in the System of Financial Stability of the Service Enterprise: Journal of Risk and Financial Management, 2020. – 13(12). – 300 p.

4. Ianioglo A., Polajeva T. Origin and definition of the category of economic security of enterprise: Business and Management. 2016. – 12–13 p.
5. International Standard on Auditing 315 «Identification and assessment of risks of material misstatement through the study of the organization and its environment».
6. International Standard on Auditing 330 «Audit Procedures in Response to Estimated Risks».
7. Kandulu John M. Mitigating economic risk from climate variability in rain-fed agriculture through enterprise mix diversification: Ecological economics, 2012. – 105–112 p.
8. Pozdeev V.L. Theory of economic analysis: A course of lectures. Yoshkar-Ola: Publishing house of the State Technical University, 2009. – 212 p.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
СИТНИК Г. В.

## **ФОРС-МАЖОРНІ КОРИГУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ**

**ХОМЕНКО І., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Економіка та безпека бізнесу»**

*В статті розглянуто основні види ризиків втрати економічної стійкості та запропоновано модель управління економічною стійкістю на основі ризик-менеджменту. Висвітлено нові зміни в законодавстві під впливом ведення військового положення в країні та підтримка бізнесу від держави.*

*Ключові слова: форс-мажор, економічна стійкість, управління, корегування, ризик-менеджмент, закон, моделі управління, ризику*

**Постановка наукової проблеми.** В сучасних умовах господарювання запорукою успіху підприємницьких структур та основою стабільного розвитку є забезпечення їх економічної стійкості, оскільки їх діяльність найбільшою мірою піддається негативному впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що призводить до появи дестабілізуючих факторів. Розвиток економіки залежить від стійкого та ефективного функціонування підприємства нині і в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних проблем ризик-менеджменту, зокрема, управління економічним ризиком у системі менеджменту підприємства, зробили іноземні та українські науковці: Г. Блакита, І. Бланк, Н. Гуляєва, Г. Ситник, В. Андрієць, І. Медведєва, Л. Мартюшева, А. Кравченко, О. Старостіна, В. Вітлінський, Т. Лістер, М. Кріу. Д. Галай, Р. Марк, М. Дж. Рамос-Пералонс [6, 7, 8].

**Метою цієї статті є** визначення факторів впливу на фінансовий стан підприємства, формування нейтралізуючих заходів щодо наслідків форс-мажорних деформацій.

**Виклад результатів дослідження.** Характерною рисою ринкових відносин є прагнення суб'єктів господарювання до досягнення стабільності свого функціонування і розвитку в нестабільних умовах. Концепція сталого розвитку суспільних систем здобула визнання в науковому середовищі з 1987 р. після опублікування доповіді «Наше спільне майбутнє» Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку і була схвалена як громадська концепція на Всесвітній конференції ООН «Навколишнє середовище та розвиток» (Ріо-де-Жанейро, 1992) [1].

Зазначена концепція передбачає необхідність здійснення узгоджених дій на всіх рівнях організації світової суспільної системи, включаючи окремі регіони, країни, галузі економіки, території та окремі підприємства. При цьому стійкість виробничих систем розглядається як необхідна умова нарощування економічного потенціалу – матеріальної основи стійкості всієї суспільної системи.

В сучасних ринкових умовах серед основних ризиків, що стримують довгостроковий розвиток і призводять до втрати економічної стійкості підприємницьких структур, основними є податковий, інвестиційний, операційний ризики та ризик зниження ліквідності.

Оскільки ризик є похідною від стану невизначеності (як природи, так і цілей), було проаналізовано основні види ризиків економічної стійкості, які є результатом виникнення невизначеності, а також виокремлено головні причини та чинники ризиків (табл. 1) [2]. Результатом виникнення причин ризику буде небажаний розвиток подій, наслідки якого призводять до відхилення від визначеної стратегічної мети підприємства. Чинниками ризику будуть умови, які можуть спровокувати чи сприяти виникненню причин ризику.

Таблиця 1

### Основні ризики, що впливають на рівень економічної стійкості підприємницьких структур в умовах невизначеності

Ризик	Види невизначеності								
	невизначеність соціально-економічної та політичної ситуації	невизначеність, зумовлена недосконалістю законодавства	невизначеність на товарному та ринку послуг	невизначеність дій конкурентів	невизначеність фінансового ринку	невизначеність на фінансовому ринку	невизначеність через низьку якість організації управління	невизначеність, зумовлена НТП	невизначеність форм-мажору
Ризик неефективної структури капіталу	■				■	■	■		
Ризик зниження ліквідності					■	■	■		
Кредитний ризик			■			■			■
Податковий ризик		■					■		
Інвестиційний ризик			■		■	■		■	
Ризик операційної діяльності	■				■	■		■	■
Ризик неефективності організаційної структури підприємства			■		■		■	■	
Ризик різкого підвищення цін на енергоносії	■	■							■
Ризик неефективного споживання енергоресурсів		■					■	■	
Ризик відсутності диверсифікації джерел постачання енергоресурсів		■					■	■	

Отже, до основних ризиків, що можуть спричинити зниження економічної стійкості підприємства, належать:

1. Ризик неефективної структури капіталу. Чинниками ризику будуть: значна частина залучених коштів у структурі капіталу; низький рівень управління фінансовою діяльністю; загальна нестабільність соціально-економічної ситуації в країні.

2. Ризик зниження ліквідності підприємства виникає в ситуації, коли підприємство несе збитки через брак коштів в поточному періоді і, як наслідок, невиконання взятих зобов'язань.

3. Кредитний ризик, пов'язаний зі збитками, які виникають у ситуації, коли контрагенти частково або повністю не можуть виконати свої кредитні зобов'язання.

4. Податковий ризик здійснює суттєвий вплив на результати роботи вітчизняних підприємств, пов'язаний із непослідовною податковою політикою держави.

5. Інвестиційний ризик характеризує ймовірність фінансових збитків в процесі здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності.

6. Ризик операційної діяльності, пов'язаний із виникненням фінансових втрат через збоїв процесі виробничо-господарської діяльності підприємства.

7. Ризик неефективності організаційної структури підприємства. Чинниками ризику є зміни на товарних ринках та ринках послуг, що зумовлюють необхідність введення нових видів робіт, створення нових підрозділів, зміни технології управління; науково-технічний прогрес.

8. Ризик різкого підвищення цін на енергоносії. В зв'язку з нестабільною економічною та політичною ситуацією, недосконалістю законодавчої бази ціни на енергоресурси постійно підвищуються, що призводить до значного зростання витрат та зниження прибутковості.

9. Ризик неефективного споживання енергоресурсів. Використання застарілої техніки, технологій, низький рівень організації виробництва недбалість працівників призводить до надмірних витрат енергоресурсів, що знижує ефективність операційної діяльності.

10. Ризик відсутності диверсифікації джерел постачання енергоресурсів. В зв'язку з монополізацією ринку енергоресурсів та відсутністю фінансування розробок, які передбачають використання альтернативних та відновлювальних джерел енергії, підприємець не має можливості використовувати інші більш дешеві джерела енергоресурсів.

Важливим інструментом забезпечення економічної стійкості підприємства у довгостроковому періоді є комплекс заходів і процедур ризик-менеджменту, що впливають на її рівень. Вирішення цих завдань сприятиме досягненню стратегічних фінансових цілей підприємства.

Форс-мажорні обставини (обставини непереборної сили) (Force Majeure) – це надзвичайні та невідворотні обставини, що об'єктивно унеможливають виконання зобов'язань, передбачених умовами договору (контракту, угоди тощо), обов'язків згідно із законодавчими та іншими нормативними актами.

До форс-мажорних обставин зараховано такі [4]:

1) природні явища, що мають стихійний характер (епідемія, сильний шторм, циклон, ураган, торнадо, буревій, повінь, нагромадження снігу, ожеледь, град, заморозки, замерзання моря, проток, портів, перевалів, землетрус, блискавка, пожежа, посуха, просідання й зсув ґрунту, інші стихійні лиха тощо);

2) надзвичайні (екстремальні) ситуації в громадському житті (загроза війни, збройний конфлікт або серйозна погроза такого конфлікту, включаючи але не обмежуючись ворожими атаками, блокадами, військовим ембарго, дії іноземного ворога, загальна військова мобілізація, воєнні дії, оголошена та неоголошена війна, дії суспільного ворога, збурення, акти тероризму, диверсії, піратства, безладу, вторгнення, блокада, революція, заколот, повстання, масові заворушення, експропріація, примусове вилучення, захоплення підприємств, реквізиція, громадська демонстрація, блокада, страйк, аварія, протиправні дії третіх осіб, пожежа, вибух);

3) заборонні дії (акти) держави (запровадження комендантської години, карантину, установленого Кабінетом Міністрів України, тривалі перерви в роботі транспорту, регламентовані умовами відповідних рішень й актами державних органів влади, закриття морських проток, ембарго, заборона (обмеження) експорту / імпорту тощо).

Не вважаються форс-мажорними обставинами (обставинами непереборної сили) фінансова та економічна криза, дефолт, зростання офіційного та комерційного курсів

іноземної валюти до національної валюти, недодержання/порушення своїх обов'язків контрагентом боржника, відсутність на ринку потрібних для виконання зобов'язання товарів, відсутність у боржника необхідних коштів тощо.

Має місце дослідження процесу ризик-менеджменту, проведені Ріщук Л.І., під яким розуміємо системну роботу, що об'єднує комплекс заходів щодо ідентифікації та аналізу ризиків, розробки та впровадження заходів для оптимізації управління в умовах ризику [3].

Підсистема ризик-менеджменту підприємства, як невід'ємна складова системи стратегічного управління економічною стійкістю підприємства в умовах невизначеності, реалізується у вигляді двоступеневого комплексу заходів оцінки та управління ризиком зниження економічної стійкості (рис. 1).

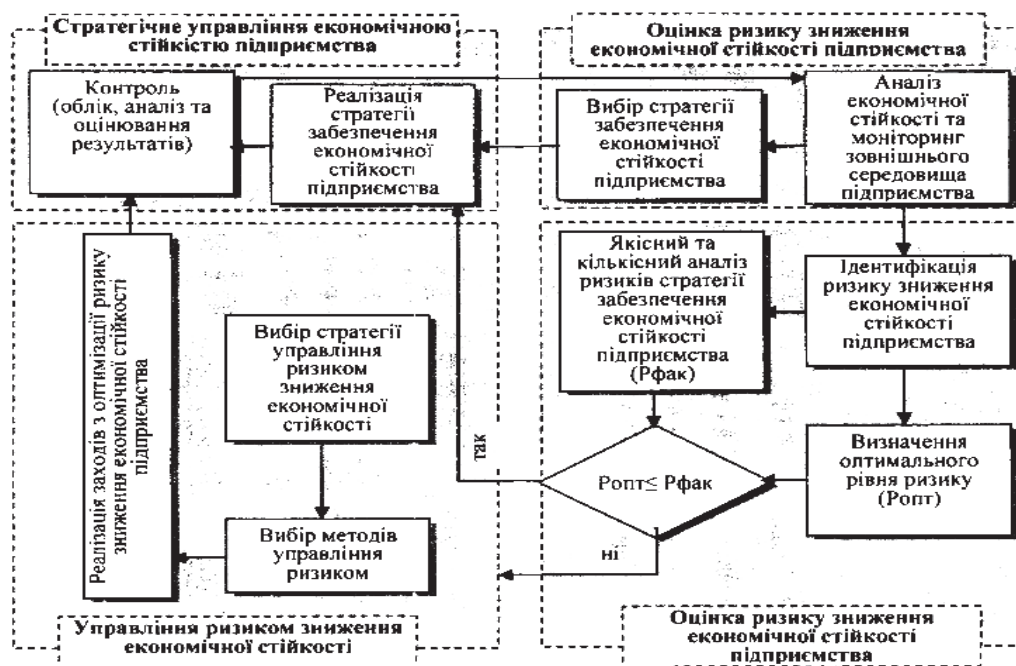


Рис. 1. Модель управління економічною стійкістю на основі ризик-менеджменту

Запропонована модель базується на подвійній реакції системи управління на зовнішні зміни: довгостроковою та оперативною водночас. Довгострокову реакцію закладено в стратегічних планах, а оперативна – реалізується в режимі реального часу. Тому підсистема ризик-менеджменту на підприємстві повинна передбачати контроль та управління ризиками як при ухваленні стратегічних рішень, так і при їхній реалізації шляхом тактичних та оперативних рішень.

24 лютого 2022 року на території України розпочалась повномасштабна війна, що належить до екстремальної ситуації форс-мажорних обставин. Це завдало значного збитку а в деяких випадках і припинення роботи певних сфер бізнесу, на це вплинули неможливі проведення торговельних дій та проблем з логістичними з'єднаннями.

Тому уряд, на виконання доручення Президента Володимира Зеленського, сформував пакет рішень, які мають підтримати український бізнес під час війни з РФ.

Відтак, у відповідь Уряд, парламент, ділова спільнота та експерти запропонували низку рішень. Передусім йдеться про закон № 2118-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану», що визначають особливості оподаткування і звітності в період воєнного стану. Проголосовані в парламенті, документи набули чинності з 7 березня 2022 року.

Що він передбачає [5]:

- Платники податків звільняються від відповідальності, передбаченої ПКУ, за порушення строків сплати податків і зборів, подання звітності, реєстрації податкових та

акцизних накладних, розрахунків коригування, подання електронних документів про фактичні залишки пального та обіг пального та спирту етилового (у випадку відсутності можливості своєчасно виконати свої обов'язки щодо цього) з обов'язковим виконанням такого обов'язку протягом 3 місяців після припинення воєнного стану або для осіб, які не мають фізичної можливості виконати ці вимоги у зв'язку з безпосередніми наслідками їх участі у бойових діях, – протягом 1 місяця з дня закінчення наслідків, які унеможлилювали виконання вищезазначених, передбачених ПКУ;

- Податкові перевірки не розпочинаються, а розпочаті перевірки зупиняються;
- Операції з добровільної безоплатної передачі або відчуження коштів, товарів, у т.ч. підакцизних, надання послуг на користь ЗСУ та тероборони, не є операціями з їх реалізації для цілей оподаткування;
- Фінансовий результат до оподаткування для цілей податку на прибуток не підлягає коригуванню у випадку передачі коштів, товарів, робіт послуг за переліком, визначеним КМУ (для цілей оборони), на користь державним органам, військовим формуванням для потреб забезпечення оборони;
- На час воєнного стану зупиняється перебіг строків позовної давності, передбачених податковим та іншим законодавством;
- При цьому зупиняється дія норм ПКУ щодо бюджетного відшкодування ПДВ;
- Звільняються від оподаткування ввізним митом соціально значущі товари (продукти харчування, лікарські засоби та медичні вироби), спрощується процедура заведення на митну територію України гуманітарної допомоги.

**Висновки.** Отже, управління економічною стійкістю підприємства на основі ризик-менеджменту дає можливість забезпечити стабільну платоспроможність у довгостроковій перспективі, в основі якої лежить збалансованість активів і пасивів, доходів і витрат, позитивних і негативних грошових потоків, таким чином, в сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, досягнення стратегічних цілей підприємств та забезпечення їхньої довгострокової економічної стійкості неможливе без створення ефективної системи ризик-менеджменту, невід'ємним елементом якого є механізм управління ризиками зниження економічної стійкості.

В умовах настання форс-мажорних обставин головною ціллю – є збереження тих досягнень, запобігання втрат через форс-мажорні деформації, збереження досягнень обсягів операційну та фінансову діяльність і таким чином забезпечити оптимальні параметри управління капіталом. Уряд країни останніми рішеннями суттєво підтримує підприємства задля збереження економічної стійкості і відновлення сталого економічного розвитку наповнення державного бюджету, зміцнення обороноздатності та потенціалу перемогу.

### Список використаних джерел

1. Г. Х. Брундтланд «Наше спільне майбутнє» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/istoriya/>
2. Резнікова, В., Стефанчук, Р. Оцінка ризиків у підприємництві та управління ними. Право України. Випуск 5. – 2018. – С. 101–115.
3. Рішук Л.І. Вдосконалення процесу управління ризиками та врахування фактора ризику при прийнятті управлінських рішень/ Формування ринкової економіки в Україні. Збірник наукових праць. Випуск 22., – 2009. – С. 187–192.
4. Закон України «Про торгово-промислові палати в Україні» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text>

6. Блакита Г.В. Економічна безпека приватних підприємств / Блакита Г.В., Мельник В.В., Пурденко О.А. //Економіка України. 2018. – № 9. С. 60 –73.
7. Фінансове забезпечення розвитку підприємства : монографія / І. О. Бланк, Г. В. Ситник, Н. М. Гуляєва та ін. ; за заг. ред. І.О. Бланка. – Київ : КНТЕУ, 2011. – 344 с.
8. Ситник Г.В., Адаменко В.В. Оцінювання ризику підприємства: теоретичні основи та методичні підходи / Г.В. Ситник, В.В. Адаменко // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Глобалізаційні виклики розвитку національних економік». – К.: КНТЕУ, 2016.
9. Ризик-менеджмент як інструмент підвищення ефективності господарювання [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Bugaj-V.Z.-Matsyuk-O.V..pdf>
10. Ризик-менеджмент у системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, установ та організацій[Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/110.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/110.pdf)
11. Формування організаційного забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4621>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, професора  
ГУЛЯЄВОЇ Н. В.



# АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

БОЖКО М., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Агробізнес»

*У статті проаналізовано сучасний стан аграрного сектору, розглянуто структуру експорту-імпорту продукції АПК України, наведено основні класифікації ризиків, яким схильні сільськогосподарські підприємства, розглянуто основні виклики та способи їх вирішення, що постали перед підприємствами у період воєнного стану. Також наведено приклади впровадження ризик-менеджменту аграрного сектору у публічне управління країн світу. Розглянуто основні способи нівелювання та зниження впливу ризиків аграрного сектору в Україні.*

*The article analyzes the current state of the agricultural sector, considers the structure of exports and imports of agricultural products of Ukraine, presents the main classifications of risks to agricultural enterprises, considers the main challenges and ways to solve them, faced by enterprises during martial law. There are also examples of the introduction of risk management of the agricultural sector in public administration around the world. The main ways of leveling and reducing the impact of risks of the agricultural sector in Ukraine are considered.*

**Постановка проблеми.** Аграрний сектор є однією з провідних галузей економіки України, від розвитку якої залежить конкурентоспроможність та розвиток як окремих суміжних галузей економіки, так і держави загалом. Сьогодні країна поступово перетворюється на впливового гравця світового аграрного та продовольчого ринків, посідаючи провідні місця у торгівлі зерновими та олійними культурами, експортуючи значні обсяги соняшникової олії та молочної продукції, яєць та курятини[4].

Аграрний сектор України набув нового значення за останнє десятиліття у контексті значного зростання обсягу виробництва та експорту продукції. Так, згідно з даними Українського інституту майбутнього, частка сільськогосподарської продукції в українському експорті впродовж 19 років зросла у понад 4 рази [5]. У 2001 році вона складала 9%, а станом на 2020 рік – 38%. Також, Україна закріпила за собою статус світового лідера з виробництва та експорту аграрної продукції. Так, за всю новітню історію України аграрний сектор жодного разу не мав негативного зовнішньоекономічного платіжного сальдо. Це чи не єдина галузь, яка експортувала завжди більше, ніж імпортувала. І обсяги мають тенденцію до зростання [6]. З кожним роком Україна збільшує кількість своїх зовнішньоекономічних партнерів та відкриває нові ринку збуту продукції АПК.

Традиційно, є сільське господарство є найбільш ризиковою сферою, що обумовлене залежністю від впливу численних факторів, у більшості зовнішнього середовища, які навіть можуть мати форс-мажорний характер. Рівень втрат при настанні ризикової події певної мірою залежить від спеціалізації сільськогосподарського підприємства. Особливо це проявляється у діяльності підприємств сфери рослинництва, де є відчутними впливи природних факторів, стану інфраструктури, кон'юнктури ринку як засобів захисту рослин, добрив, так і ринків збуту сільськогосподарської продукції. У зв'язку з цим, важливим напрямом підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства є мінімізація ризиків на основі реалізації процесу ефективного управління ними, який залежить від особливостей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень на публікацій.** Теоретичною основою наукових досліджень проблематики ризику, забезпечення підприємства захистом від нього широко досліджується в працях як зарубіжних, так і вітчизняних економістів: Спіфанової І. Ю., Семенової К. Д., Тарасової К. І., Галіч М. Ю. [2, 3, 7] та інших, які розглядають питання економічної безпеки, рівноваги, фінансової стійкості.

**Метою статті** є визначення та обґрунтування шляхів вдосконалення системи управління ризиками на аграрному підприємстві.

**Виявлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вивченню поняття «ризик» приділяють увагу різні науковці, такий інтерес викликаний тим, що перед підприємствами постійно з'являються нові виклики, які можуть негативно вплинути на їх діяльність, а це вимагає розробки відповідних управлінських рішень, що позитивно вплинуть на діяльність підприємства. Тому, важливим є розглянути та проаналізувати можливі ризики аграрних підприємств, специфіку роботи з ними, а також діяльність агропідприємств у воєнний час, і ризики, які можуть виникнути за таких умов.

**Виклад основного матеріалу.** Ризик – складне явище, що має багато суперечливих, а іноді й протилежних визначених засад, що в свою чергу породжує існування багатьох трактувань понять ризику з різних суджень. Будь-яке підприємство, яке здійснює господарську діяльність на ринку, функціонує в оточенні великого числа ризиків [8]. Тому, не існує єдиного погляду до визначення сутності ризику.

Поняття ризику в агропромисловій сфері пов'язане з невизначеністю. Ці два терміни є неминучими в сільському господарстві. Невизначеність погоди, врожайності, світових ринків може спричинити різке скорочення доходів сільськогосподарських підприємств. Серед основних ризиків в аграрному секторі економіки можна виділити наступні [3, 7, 8]:

- Нормальні (певні відхилення у виробництві), що не потребують жодних конкретних відповідей.
- Комерційні (пошкодження внаслідок погодних умов, відхилення ринкових цін тощо), які можна врегулювати за допомогою ринкових інструментів.
- Катастрофічні (посуха, пожежі, інфекційні захворювання тощо), що не залежать від дій та можливостей фермера чи аграрного підприємства.

Ризиків аграрних підприємств взаємопов'язані, іноді посилюються, іноді компенсують один одного. Їх можна розділити на дві групи, як зображено на рис. 1.

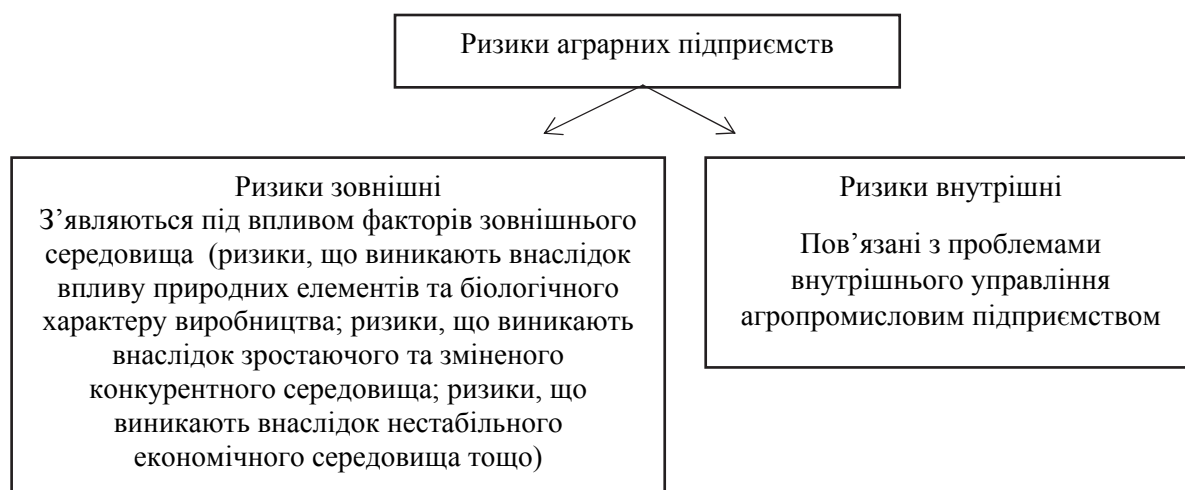


Рис.1 Ризики аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Отже, діяльність аграрних підприємств має низку особливостей, серед яких: виробництво здійснюється в різних кліматичних умовах, велике значення має ґрунт, аграрні підприємства працюють в умовах ризику та невизначеності, дана діяльність має сезонний характер, також, це кредитомістка галузь, що потребує додаткових фінансових ресурсів для того, щоб розвиватися [5]. Крім того, діяльність аграрних підприємств знаходиться під впливом зовнішніми та внутрішніми факторів, що відображається на їх діяльності. Так, відповідно до даних Державної служби статистики України, у 2021 році експорт сільськогосподарської продукції склав 23,9 млрд дол, що на 27,1% більше, ніж у 2020 році. Структура експорту-імпорту сільськогосподарської продукції України складається із продуктів тваринного походження, рослинного походження та жирів і олій рослинного та тваринного походження (табл. 1).

З табл. 1 видно, що у 2021 році експорт продуктів рослинного походження збільшився на 30,8% у порівнянні з 2020 роком, тваринного походження на 13,2%, а жирів та олій тваринного та рослинного походження на 22,5%. Імпорт даних товарів, також збільшився у 2021 році.

Таблиця 1

### Структура експорту-імпорту продукції АПК України у 2019–2021 роках

Найменування товару	Експорт					Імпорт				
	2019, млн дол США	2020, млн дол США	2021			2019, млн дол США	2020, млн дол США	2021		
			млн дол США	У % до 2020	У % до загального обсягу			млн дол США	У % до 2020	У % до загального обсягу
Продукти тваринного походження	1,3	1,2	1,3	113,2	2,0	1,1	1,3	1,6	126,5	2,2
Продукти рослинного походження	12,9	11,8	15,6	130,8	22,8	1,8	1,9	2,1	107,1	2,9
Жири та олії тваринного та рослинного походження	4,7	5,8	7,0	122,5	10,3	0,3	0,3	0,4	158,4	0,6

Джерело: розроблено автором на основі [1].

У сільському господарстві України можна виділити чотири основні типи виробників, серед них: домашні господарства, приватні підприємства, підприємства колективної власності та господарські товариства. Аналіз загальних характеристик сільськогосподарських підприємств України наведено у табл. 2.

Таблиця 2

### Аналіз загальних характеристик сільськогосподарських підприємств України у 2019–2020 роках

Показники	Роки		Абсолютне приріст	Темп росту
	2019	2020		
Кількість підприємств, од	75450	73368	-2082	2,8
Середня кількість працівників, зайнятих у сільському виробництві, осіб	610117	575954	-34163	5,9
Площа сільськогосподарських угідь, тис. га	55 460	41 400	-14060	33,9

Джерело: розроблено автором на основі [1].

З даних табл. 2 видно, що кількість сільськогосподарських підприємств у 2020 році зменшилась на 2082, водночас зменшилась середня кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, -34163 осіб, а також, площа сільськогосподарських

угідь -14060 га, це пов'язане з тим, що багато галузей сільського виробництва є збитковими, також істотно вплинула пандемія Covid-19.

У 2022 році, через війну на території України, очікують зібрати на 40% врожаю менше, ніж в минулому році. За словами заступника міністра агрополітики Тараса Висоцького [10], планується зібрати 65 млн тон урожаю в цьому році. Основна частина зернових очікується від кукурудзи, яка може дати 24 млн тон. Пшениці планується зібрати 18–20 млн. тон, ячменю – 5 млн. тон.

Зважаючи на вище зазначене, можемо стверджувати, що, ризики мають суттєвий вплив на діяльність аграрних підприємств. Так, від початку повномасштабного вторгнення росії на територію нашої держави агропромисловий комплекс України опинився у надскладних умовах. Найбільшою загрозою для економіки та виживання країни в умовах війни був би повний зрив посівної кампанії. Чисельні втрати врожаю внаслідок безперервних бойових дій, вже передбачаються на півдні країни, де у довоєнний час вирощували основну масу соняшника та пшениці. А отже, під тотальною загрозою експорт. Міжнародна логістика теж зупинена, порти, аеропорти не працюватимуть ще невизначений термін. Впровадження та розуміння наслідків ризику на рівні ферм допоможе виробляти політику, яка містить відповідні стратегії, що можуть допомогти фермерам вижити з численними ризиками, з якими вони стикаються. Досягнення збалансованого розвитку агропромислової сфери потребує впровадження різноманітних інструментів зниження ризиків. У стратегічному плані необхідно створити такі умови функціонування, за яких підприємці зможуть передбачати та страхувати, а держава – згаджувати дію ризиків, що виникають. Тому, виникає необхідність в ефективному забезпеченні роботи у сфері контролю над ними, а саме в управлінні ризиками на аграрних підприємствах..

Для того щоб суб'єкти господарювання мали змогу оперативно вибудувати процес управління ризиками свого підприємства та організувати відповідні довгострокової стратегії управління ними доцільно створити систему ризик-менеджменту аграрного підприємства. Алгоритм комплексного управління ризиками може містити п'ять основних етапів [3]:

1. Визначення доцільності створення системи ризик менеджменту (встановлення мети та завдань).
2. Виявлення потенційних ризиків (збір інформації, класифікація і ранжування ризиків).
3. Оцінка ризиків.
4. Підбір і визначення методів впливу та покриття ризиків.
5. Побудова системи моніторингу ефективності та коригування політики і процедур за результатами моніторингу.

Аналіз досвіду підприємств аграрного сектору показав гостру необхідність і важливість організації системи прийняття рішень всередині господарюючого суб'єкту на основі запропонованого п'яти етапного алгоритму побудови ефективної системи ризик менеджменту (рис. 2).

Основними завданнями управління ризиками є: аналіз та оцінка появи ризиків, зменшення збитків, викликаних ризиками, збільшення побічного доходу, за рахунок ефективного процесу управління ризиками.

Серед основних проблем управління ризиками в аграрному секторі, можна виділити наступні [8]:

- відсутність кваліфікованих фахівців, які розуміють комплекс проблем і ризиків у сільському господарстві;
- відсутність андеррайтерів і методологів, які здатні створити якісні програми страхування;
- відсутність надійного довгострокового партнера, спроможного страхувати і виплачувати страхову суму в разі настання випадків ризику;
- відсутність якісної системи оцінки ризиків та проміжного контролю для виявлення загрози ризиків ще до їх настання;
- пасивна позиція держави та відсутність реальної підтримки сільгоспвиробників.

Отже, управління ризиками для аграрних підприємств має важливе значення, але без державної підтримки у сучасних умовах підприємствах важко реагувати на зовнішні загрози. Так, згідно з світовим досвідом найбільш ефективний засіб зниження ризиків у сільському господарстві є страхування.

У державах-членах Європейського Союзу збитки, заподіяні стихійними лихами та ризиками, пов'язаними з кліматом, компенсуються через спеціальну державну допомогу чи державні кошти. Крім того, страхові поліси доступні для ряду ризиків та продуктів. У Сполучених Штатах існує велика система страхування рослинництва. Уряд субсидує премії, виділяє субсидії на операційні та адміністративні витрати та бере участь у програмах перестраховування. Близько 60% загальної суми страхових витрат – державні субсидії Канада має програму «Канадська програма стабілізації сільськогосподарських доходів» (CAIS), яка об'єднує стабілізацію доходів та допомогу в разі стихійного лиха в рамках однієї програми. В Таїланді управління ризиками у сільському господарстві зосереджено у двох напрямках за підтримки уряду країни. Перший охоплює фермерів націлених на власне споживання продукції (рису), другий – на комерційно орієнтованих фермерів [9].

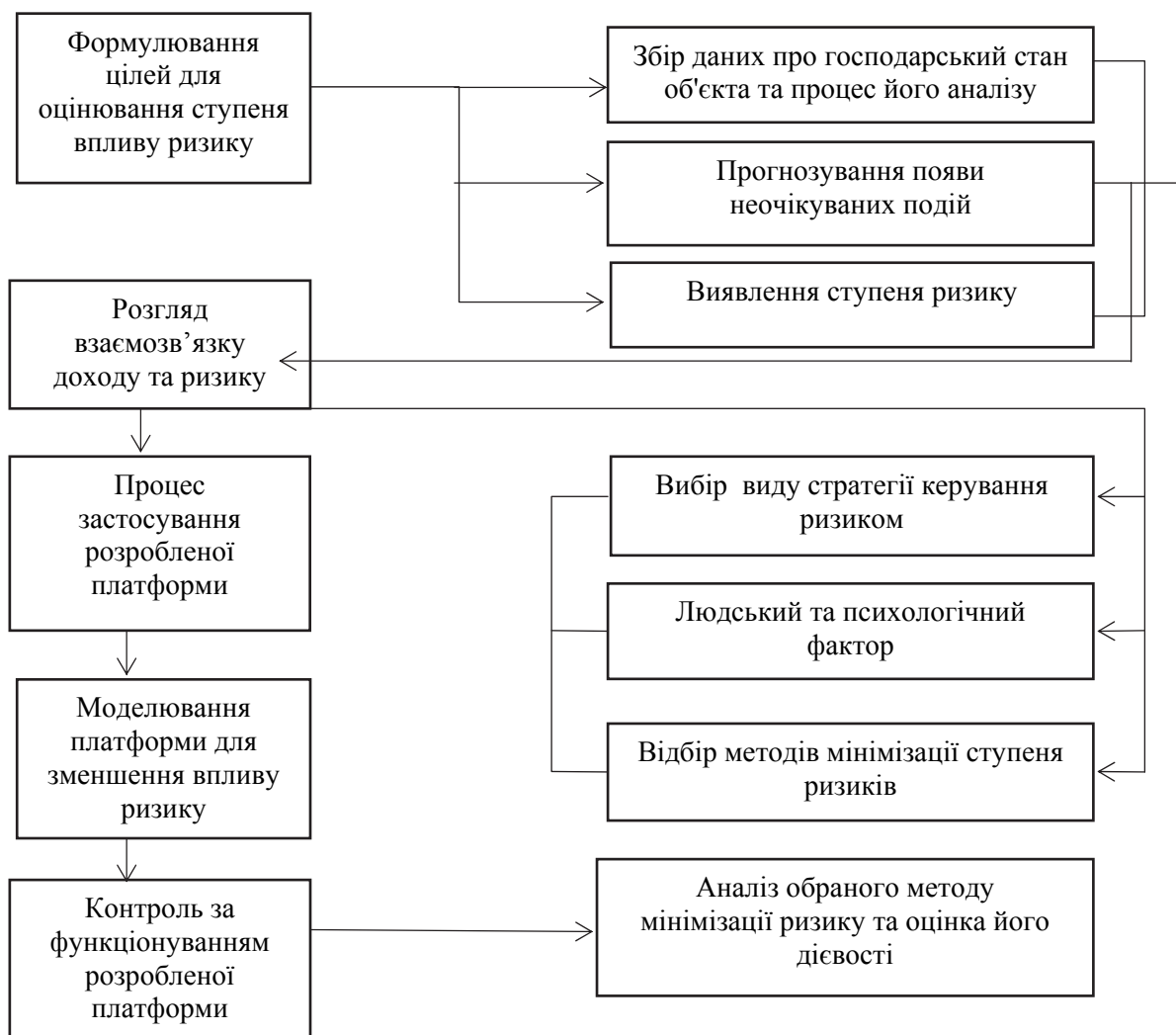


Рис. 2. Модель процесу управління ризиками на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [7].

В Україні прийнятий та діє Закон України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою», який регулює відносини у сфері страхування сільськогосподарської продукції, що здійснюється з державною підтримкою, з метою захисту майнових інтересів сільськогосподарських товаровиробників і спрямований на забезпечення стабільності виробництва в сільському господарстві[11].

Український уряд в екстреному порядку підготував низку законодавчих нововведень, які мають на меті захистити агросектор в умовах воєнного стану та допомогти максимально стабілізувати ситуацію. Наразі це вкрай необхідно на фоні різкого зростання цін на паливо, обмеження або взагалі відсутності доступу до складів зернових у зонах проведення бойових дій, зменшення кількості працівників внаслідок масової евакуації та скорочення територій, на яких посівну провести можливо. 7 квітня 2022 року набув чинності закон 2145-IX Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» від 24.03.2022 р [12], який надає можливість аграріям оперативної отримати повноцінний доступ до сільськогосподарських угідь держави для успішного проведення посівної кампанії. Адже в умовах війни для сільського господарства мають бути використані всі доступні землі

Отже, аграрний сектор – провідний сектор економіки України. Але тим не менш, є одним із найризикованішим. Оскільки на успішне ведення цього бізнесу впливає багато факторів, починаючи з погодних умов. Тому, на аграрних підприємствах доцільно побудувати систему ризик менеджменту. Аналіз досвіду підприємств аграрного сектору показав гостру необхідність і важливість організації системи прийняття рішень всередині господарюючого суб'єкту, тому було запропоновано модель процесу управління ризиками на підприємстві. Але, постійно з'являються нові фактори, які можуть негативно вплинути на ведення успішної аграрної підприємницької діяльності, тому завжди слід враховувати майбутні результати та оцінювати всі можливі ризики.

### Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2016. № 2. С. 265–269.
3. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія Одеса : ФОП Гуляєва В.М., 2017. 234 с
4. Черкасова Т.І., Моторнюк І.В., Митрошак Ю.М. Проблеми розвитку аграрного сектору України. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/40\\_2019/12.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/40_2019/12.pdf)
5. Частка сільськогосподарської продукції в експорті України зросла у 4 рази URL:<https://agropolit.com/news/21586-chastka-silskogospodarsvkoyi-produktsiyi-v-eksporti-ukrayini-zroslo-u-4-razi>
6. Науковці: ми справді велика аграрна держава URL: <http://www.golos.com.ua/article/346504>
7. Галіч М.Ю. Теоретичні засади ризику та ризик-менеджменту URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv\\_12\\_\(232\)\\_2015.pdf](http://n-visnik.oneu.edu.ua/files/archive/nv_12_(232)_2015.pdf)
8. Еволюція світового ризик-менеджменту URL: [www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2013/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/9.pdf)
9. В.С. Ніценко. Інноваційні напрями менеджменту підприємств URL: <http://dSPACE.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/1038/1/4.pdf>
10. Аграрії планують зібрати до 50 мільйонів врожаю URL: <https://zemliak.com/news/zemlya/2781-agrariji-planuyut-zibrati-do-65-milyoniv-tonn-vrozhayu-visockiy>
11. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою. Закон України від 01.07.2021, № 1601-IX. Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану. Закон України від 24.03.2022 № 2145-IX. Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
КОНДРАТЮК О. І.

## ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

**ВЛАСЮК Д., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Агробізнес»**

*У статті розглянуто зміст оборотних активів підприємства. Проаналізовано трактування поняття «оборотні активи підприємства» в науковій економічній літературі, що дозволило виокремити основні підходи до трактування їх сутності. З урахуванням результатів проведеного аналізу надано авторське визначення дефініції «оборотні активи підприємства». Також у статті розглянуто зміст споріднених з категорією оборотних активів категорій: оборотний капітал й оборотні кошти.*

*In the article, the sum of the turnover assets of the enterprise is considered. The interpretation of the concept of «turnover assets of business» in the scientific and economic literature is analyzed, which allowed the main conclusions to be interpreted to the interpretation of their day-to-day nature. Based on the results of the analysis carried out, the author's definition of «turnover assets of the enterprise» was given. Also, the article examined the difference between the categories of negotiable assets and the categories: negotiable capital and negotiable assets.*

В сучасних умовах проблематика ефективного управління оборотними активами набуває особливої актуальності внаслідок того, що обґрунтоване й ефективне управління оборотними активами формує парадигму управління фінансами, спрямовану на реалізацію заходів не лише з підвищення ефективності їх використання, але й зростання їх вартості й вартості підприємства в цілому. Саме тому, організаційно-економічне й науково-практичне обґрунтування заходів підвищення ефективності управління оборотними активами на вітчизняних підприємствах є одним з базових питань в напрямі підвищення ефективності господарської діяльності підприємства в цілому.

Початково вивченню економічної сутності оборотних активів приділяли свою увагу такі класики економічної теорії, як К. Маркс, А. Сміт, Ф. Кене, Д. Рікардо. В умовах ринкової економіки проблематика управління оборотними активами стає ще більш нагальною й актуальною, на що вказують численні наукові праці теоретико-методичного та прикладного спрямування українських та зарубіжних вчених-економістів: А. Бабич, І. Бланка, Є. Брігхем, Л. Буряка, Дж. Ван Хорна, О. Веретенникова, С. Гоцуляка, Т. Григор'євої, І. Зятковського, О. Лаенко, Д. Морозюка, А. Поддєрьогіна, А. Решитової, О. Рудницької, Р. Слав'юка, Н. Теницької, І. Усатова, С. Фішера та ін. Поряд із тим, незважаючи на великий науковий доробок різноманітних дослідників, які присвятили свою увагу вивченню проблем підвищення ефективності управління оборотними активами, й дотепер залишається не достатньо вивченою сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань, пов'язаних з окресленою проблематикою, що зумовлює доцільність продовження наукового пошуку.

*Метою статті є визначення змісту дефініції оборотні активи підприємства.*

Виходячи з мети дослідження, нами були визначені наступні завдання дослідження: розглянути трактування оборотних активів підприємства в науковій економічній літературі. Виокремити основні підходи до трактування їх сутності. З урахуванням результатів проведеного аналізу надати авторське визначення дефініції «оборотні активи підприємства» й розглянути зміст споріднених категорій (оборотний капітал й оборотні кошти).

Актуальність та нагальність проблем управління оборотними активами на вітчизняних підприємствах в умовах ринкової економіки зумовлює доцільність поглибленого дослідження їх змісту.

Відзначимо, що на сьогодні слід констатувати відсутність єдиного загальноприйнятого трактування сутності оборотних активів в сучасній науковій літературі внаслідок існування значного розмаїття авторських визначень вказаного поняття (табл. 1).

Таблиця 1

### Визначення поняття «оборотні активи підприємства» в науковій літературі

Автор	Рік	Визначення поняття «оборотні активи підприємства»
Бланк І.	2001	сукупність майнових цінностей підприємства, що забезпечують поточну виробничо-комерційну діяльність підприємства та, що повністю споживаються у процесі одного виробничо-комерційного циклу [2, с. 162].
Коваленко Л.	2005	активи, що споживають у ході виробничого процесу продовж року, або операційного циклу, що перевищує 12 місяців через специфіку виробництва, а тому такі, котрі повністю переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції [9, с. 157]
Єрмасова Н.	2007	засоби, інвестовані підприємством в поточні операції під час кожного операційного циклу [8, с. 78]
Боді З., Мертон Р.	2007	суми грошових коштів компанії та всі інші статті балансу, які протягом року передбачається перетворити в гроші [3, с. 114].
Власова Н.	2007	сукупність матеріальних і грошових цінностей, що обслуговують поточний господарський процес підприємства, котрі перебувають у постійному русі та в повному розмірі переносять свою вартість на вартість створеного продукту, з ціллю отримання прибутку [4, с. 85].
Базилінська О.	2009	активи, що за умови нормальної господарської діяльності підприємства змінюють свою матеріально-речову форму за відносно короткий строк (менше року) [1, с. 16].
Демченко Т.	2007	це сутність оборотних фондів і фондів обігу, які використовуються для фінансування поточної господарської діяльності і виражені у грошовій формі [7, с. 227].
Дацко К.	2014	ресурси, що формуються за рахунок інвестованого в них капіталу, які, змінюючи свою функціональну форму, беруть участь в одному операційному циклі для забезпечення безперервності діяльності та одержання економічних вигід у майбутньому [6, с. 6].
Шаповал Г.	2014	ресурси, що формуються за рахунок інвестованого в них оборотного капіталу з метою одержання економічних вигід в майбутньому, які, постійно змінюючи свою функціональну форму, беруть участь в одному операційному циклі для забезпечення безперервності будівельної діяльності та генерування позитивного грошового потоку для максимізації ринкової вартості будівельного бізнесу [13, с. 7]
Сисоева О.	2017	елемент ресурсного потенціалу, контрольований організацією та призначений для забезпечення безперервного та планомірного процесу господарської діяльності, що споживається одноразово з метою забезпечення певної економічної вигоди в майбутньому [11, с. 187]
Вахновская Н., Тупало В.	2017	сукупність грошово-майнових цінностей, необхідних для обслуговування поточного господарського процесу підприємства, які перебувають у постійному кругообігу з метою відновлення процесу виробництва і переносять повністю свою вартість на вартість виготовленої продукції, забезпечуючи підприємству його платоспроможність [5, с. 46]
Федорук В.	2020	сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують господарський процес і повністю споживаються протягом одного виробничого циклу [12]



Так, проведений в табл. 1 аналіз наукової економічної літератури дозволив виокремити наступні основні підходи до трактування дефініції «оборотні активи підприємства»:

- 1) сукупність оборотних фондів та фондів обігу;
- 3) грошові кошти та їх еквіваленти, а також інші видів активів, період використання яких відповідає операційному циклу (року);
- 4) сукупність майнових цінностей, які призначені для забезпечення поточної виробничо-комерційної діяльності підприємства та цілком споживаються за один рік (операційний цикл);
- 5) засоби суб'єкта господарювання, які повністю переносять свою вартість на собівартість продукції (робіт, послуг);
- 6) елемент ресурсного потенціалу підприємства.

З позиції нашого дослідження вважаємо, що оборотні активи підприємства являють собою складову економічного потенціалу підприємства, мобільні матеріальні та фінансові активи, які відображаються в активній частині балансу підприємства, формуються за рахунок авансування в них оборотного капіталу, постійно змінюють свою функціональну форму, призначені для споживання чи реалізації протягом року (операційного циклу більшого за рік) з метою забезпечення безперервності процесу відтворення, підтримання ліквідності та платоспроможності й максимізації чистого прибутку підприємства.

Вважаємо, що запропоноване визначення забезпечує максимально комплексний погляд на досліджувану категорію, адже в ньому наголошується на тому, що:

– оборотні активи є складовою частиною економічного потенціалу підприємства, а не ресурсного, адже, наприклад, готова продукція підприємства, на нашу думку, є активом підприємства але не є його ресурсом внаслідок того, що являє собою кінцевий результат використання певних видів ресурсів;

– джерелом формування оборотних активів виступає оборотний капітал підприємства;

– призначення оборотних активів полягає у забезпеченні безперервності процесів виробництва та обігу (відтворення) з метою максимізації чистого прибутку підприємства.

Відзначимо також, що аналіз наявних в економічній літературі підходів до трактування оборотних активів дозволив зробити висновок щодо необхідності чітко розрізняти поняття «оборотні активи» й поняття «оборотні кошти» та «оборотний капітал», адже частина з них розкриває свою суть в якості авансованого у господарський процес капіталу («оборотні кошти», «оборотний капітал»), інша частина є об'єктом вкладення вказаного капіталу («оборотні активи»).

Таким чином, ми поділяємо точку зору тих науковців, які ототожнюють поняття «оборотні кошти» та «оборотний капітал», розглядаючи їх як джерела формування оборотних активів.

Поняття «оборотні активи», «оборотний капітал» та «оборотні кошти» є економічними категоріями, які взаємозалежать одна від одної, адже спочатку оборотний капітал (оборотні кошти) є інвестиційним капіталом (джерелом формування), який має бути кудись вкладений (авансований). При цьому оборотні активи є відображенням розміщення інвестованого у процес виробничо-комерційної діяльності підприємства оборотного капіталу (оборотних коштів). Оборотний капітал (оборотні кошти), будучи джерелом інвестування, утворюють оборотні активи, які з часом повертають інвестовані кошти, забезпечуючи, тим самим, кругообіг капіталу. Оборотний капітал (оборотні кошти) умовно припиняють існувати як капітал по закінченні кожного операційного циклу, виконавши своє призначення в виробничому процесі й відтворюючись за рахунок реалізації продукції (робіт, послуг) або після погашення заборгованості перед підприємством дебіторами. Отже оборотні активи та оборотний капітал (оборотні кошти) відтворюють одне одного, створюючи таким чином умови для безперервності господарських процесів [10, с. 274].

Таким чином, основне призначення оборотного капіталу (оборотних коштів) – забезпечення авансування вартості в елементи оборотних активів для створення умов безперервності провадження господарської діяльності підприємства. Поряд із цим, оборотні активи відображають речовий склад майнових цінностей, які обслуговують процеси виробництва та обігу (рис. 1).



Рис. 1. Речовий склад оборотних активів підприємства [складено автором]

Як вже було відзначено раніше, оборотні активи підприємства призначені для споживання чи реалізації протягом року або одного операційного циклу, якщо він більший за рік. Таким чином, вказана складова активів підприємства знаходиться у постійному русі, змінюючи при цьому свою натурально-речову форму, тобто приймає активну участь в кругообігу оборотних активів (рис. 2).

Як бачимо з рис. 2, на першому етапі оборотний капітал (оборотні кошти) трансформуються у виробничі запаси підприємства.

На другому етапі оборотні активи послідовно змінюються з виробничих запасів на незавершене виробництво, а потім на готову продукцію.

На третьому етапі продаж готової продукції зумовлює отримання грошей, які надходять в касу чи на розрахунковий рахунок підприємства, трансформуючись та відтворюючи, таким чином, оборотний капітал підприємства.

**Висновок.** Враховуючи важливість оборотних активів для будь-якого підприємства відзначимо, що виключно важливою з точки зору забезпечення безперервності, прибутковості й результативності господарської діяльності підприємства є ефективна політика управління оборотними активами, яка являє собою один з основних напрямів фінансової політики суб'єкта господарювання. Оптимальність пропорцій формування, раціональне та обґрунтоване використання оборотних активів являє собою основу для зміцнення ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості підприємства як в поточному періоді, так і в майбутньому.



Рис. 2. Кругообіг оборотних активів підприємства [складено автором]

### Список використаних джерел

1. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посібник. К. : ЦНЛ, 2009. 328 с.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебн. курс. К. : Ника – Центр, 2001. 528 с.
3. Боді З., Мертон Р. Финанси. М. : Вильямс, 2007. 592 с.
4. Власова Н. О., Круглова О. А., Безгінова Л. І. Фінанси підприємств : навч. посібник. К. : ЦНЛ, 2007. 271 с.
5. Вахновська Н. А., Тупало В. О. До питання управління оборотними активами суб'єктів бізнесу регіону. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2017. Вип. 14 (53). С. 41–48.
6. Дацко К. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління оборотними активами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Київ, 2014. 23 с.
7. Демченко Т. А. Оборотні активи та їх відображення в бухгалтерському обліку і фінансовій звітності. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 9. С. 227.
8. Ермасова Н. Б., Ремньова Л. М. Финансовый менеджмент. М. : Юрайт-Издат, 2007. 192 с.
9. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2005. 485 с.
10. Носань Н. С., Мартінович В. Г. Сутність та генезис економічної категорії «оборотний капітал підприємства». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 272–275.

11. Сысоева Е. В. Оборотные средства и оборотные активы организации. VII Международная научно-практическая конференция «Экономическая наука сегодня: теория и практика». Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс», 2017. С. 184–188.

12. Федорук В.В. Аспекти обліку оборотних активів на підприємстві. *Наукові праці Вінницького торговельно-економічного інституту*. 2020. № 3. URL: [http://www.vtei.com.ua/images/2020/25\\_03\\_2020/3/18.pdf](http://www.vtei.com.ua/images/2020/25_03_2020/3/18.pdf). (дата звернення 25.03.2022).

13. Шаповал Г. М. Вартісно-орієнтоване управління оборотними активами корпоративних підприємств будівельної галузі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків, 2014. 24 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БОГМИ О. С.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**САЛОГУБ В., 1 курс ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Економіка», освітня програма «Агробізнес»**

*У статті розглянуто сутність процесного підходу, етапи та принципи моделювання бізнес-процесів аграрного підприємства. Доведено необхідність впровадження процесного підходу до управління аграрним підприємством. Визначено сутність та виокремлено переваги різних методів моделювання бізнес-процесів аграрного підприємства*

*The article examines the essence of the process approach, stages and principles of modeling business processes of an agrarian enterprise. The necessity of implementing a process approach to the management of an agricultural enterprise has been proven. The essence and advantages of various methods of modeling business processes of an agrarian enterprise are highlighted*

Підприємство являє собою систему, всередині якої відбувається безліч взаємозв'язаних процесів, через функціонування яких визначається стан усієї організаційної системи. Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління підприємствами. Підходячи до управління організацією як до системи бізнес-процесів, власники компанії отримують ефективний інструмент постійного вдосконалення діяльності підприємства, точно вимірюючи і безперервно покращуючи складові його бізнес-процесів.

Особливо актуальним є пошук нових методів та форм управління для вітчизняних підприємств в умовах ринкової невизначеності та складної геополітичної та економічної ситуації. Напружена ситуація в країні, пов'язана з війною, відбивається на функціонуванні та життєздатності всіх організацій та систем господарювання. Наразі необхідно підтримувати роботу підприємств критичної інфраструктури на належному рівні задля уникнення загострення кризи, як на період воєнного стану так і в післявоєнний період. Це в повній мірі стосується й аграрних підприємств.

За таких умов, застосування процесного підходу до управління, може певною мірою забезпечити бізнес від ще більших негативних наслідків, оскільки дозволяє покращити економічну ефективність та керованість організації в умовах невизначеності [3].

Теоретичним та методологічним аспектам визначення сутності бізнес-процесів в діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих

вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Хаммер М., Чампі Д., Портер М., Друккер П., Андерсен Б., Робсон М., Уллах Ф., Чаадаєв В., Ареф'єва О., Мельник І., Осовська Г., Денисенко Л., Шацька С., Трубей О., Бай С., Каплан Р., Коваленко С., Криворучко О.М., Лебединець В., Маслович А., Парето В., Пономаренко В.С., Портер М., Тищенко А., Шебко Ю та інші. Отже, проблематика бізнес-процесів входить до сфери наукових інтересів багатьох дослідників, проте й досі існують дискусійні питання, та питання що потребують більш глибокого вивчення. Це стосується зокрема й особливостей моделювання бізнес-процесів на підприємствах аграрної сфери.

Метою статті є розкриття сутності та доведення необхідності застосування процесного підходу до управління аграрним бізнесом, визначення основних методів моделювання бізнес-процесів аграрного підприємства.

Процесний підхід в менеджменті виділяє бізнес-процес, як процес, який проходить через всі рівні організації і відповідає за будь-яку конкретну дію від її початку до логічного завершення. Згідно даного підходу взаємодії всередині підприємства ґрунтуються не на виділенні структурних підрозділів, які виконують певні операції, а на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями та завданнями компанії. Отже, процесний підхід орієнтований, перш за все, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевим результатом яких є створення цінності для зовнішніх чи внутрішніх споживачів продуктів чи послуг [4].

Згідно стандарту ISO 9001:2015 процесний підхід передбачає систематичне визначення процесів і їх взаємодій та керування ними з тим, щоб досягати запланованих результатів відповідно до політики у сфері якості та стратегічного напрямку організації. Керування процесами та системою в цілому може бути досягнуто використанням циклу PDCA («Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій») за загальної зосередженості на ризик-орієнтованому мисленні, націленому на використання можливостей і запобігання небажаним результатам [1].

Серед переваг процесного підходу на аграрному підприємстві можна виділити:

- Можливість швидко реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів.
- Орієнтація на кінцевий результат, зацікавленість кожного виконавця у підвищенні якості.
- Підвищення економічної ефективності тощо.

Одним із перших етапів побудови процесно-орієнтованої організації та управління аграрним підприємством є виділення та класифікація його бізнес-процесів. Можна виділити чотири основні категорії бізнес-процесів [2]:

- основні бізнес-процеси;
- забезпечення бізнес-процесів;
- управління бізнес-процесами;
- процеси розвитку бізнесу.

Основні бізнес-процеси – це ті процеси, які орієнтовані на виробництво продукції чи послуг, які становлять цінність для клієнта та забезпечують дохід для підприємства (наприклад процес закупівлі насіння, продажу зерна тощо).

Допоміжні бізнес-процеси – це допоміжні процеси, які призначені для забезпечення реалізації ключових бізнес-процесів. Загалом вони надають ресурси та послуги всім бізнес-процесам підприємства.

Бізнес-процеси управління – бізнес-процеси, які охоплюють весь спектр управлінських функцій на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи в цілому.

Процеси розвитку бізнесу – це бізнес-процеси вдосконалення, розвитку нових напрямків і технологій, а також інновацій.

Моделювання бізнес-процесів – це процес відображення суб'єктивного бачення робочого процесу у вигляді формальної моделі, що складається із взаємопов'язаних операцій. Бізнес-модель – це формалізований опис бізнес-процесів, що відображає фактичну або прогнозовану діяльність підприємства. Метою моделювання є систематизація знань про

компанію та її бізнес-процеси в графічному вигляді, щоб у майбутньому ці процеси можна було аналізувати та вдосконалювати. Моделювання бізнес-процесів дозволяє аналізувати не тільки те, як компанія в цілому взаємодіє із зовнішніми організаціями, клієнтами і постачальниками, але і як організована діяльність на кожному окремому робочому місці.

Моделювання бізнес-процесів складається з наступних етапів:

1. Визначення процесів і моделей в їх поточному стані («як є»). Щоб втілити будь-які зміни, потрібно розуміти, як йде робота в даний момент. Для того, щоб побачити поточний стан, необхідно зібрати таку інформацію: межі процесу, ключові елементи, дані про роботу процесу.

2. Огляд моделі «як є» та її аналіз. Для того, щоб встановити необхідність зміни процесів, важливо визначити: обмеження, зв'язки та дії в процесі.

3. Робота над моделлю «як має бути». На цьому етапі формується модель, яка буде впроваджена у майбутньому.

4. Тестування та тестування моделі «як має бути». На цьому етапі модель реалізується в організації. При необхідності вносяться коригувальні зміни в модель.

Існує ряд принципів, які дозволяють будувати об'єктивні моделі процесів. Основні принципи моделювання бізнес-процесів наступні:

- Принцип документування – всі елементи повинні бути зафіксовані в моделі. Дуже важливо використовувати унікальні символи для різних елементів процесу, це дозволить робити записи більш точними і зрозумілими та уникати проблем з комунікацією.
- Принцип розкладання – всі компоненти повинні бути деталізованими. Кожен процес повинен бути представлений набором ієрархічно побудованих елементів.
- Принцип узгодженості – всі елементи моделі не повинні суперечити один одному і мати чітке визначення.
- Принцип спрямованості – кожна модель має свої аспекти, на які слід орієнтуватися. Тому ми абстрагуємося від усіх непотрібних елементів.
- Принцип повноти та достатності є основним критерієм, який слід враховувати, якщо є ідея включити в модель новий елемент. Перш ніж це зробити, було б корисно оцінити вплив цього нового елемента на процес. Щоб не ускладнювати модель бізнес-процесу, не варто включати зайві елементи.

Існує багато методів моделювання бізнес-процесів, які можуть включати як текстові, так і графічні інструменти, за допомогою яких можна побачити основні складові процесу, а також визначити параметри та взаємозв'язки елементів (табл.1).

Метод SADT (Structured Analysis and Design Technique) успішно використовується для вирішення широкого кола завдань, таких як довгострокове та стратегічне планування, автоматизоване виробництво та проектування, розробка програмного забезпечення для систем оборони, фінансове управління та логістика. Метод SADT вважається традиційним методом процесного підходу до управління. Основним принципом процесного підходу є структурування діяльності організації відповідно до її бізнес-процесів, а не організаційно-штатної структури. Результатом методу SADT є модель, що складається із взаємопов'язаних діаграм, фрагментів тексту та глосарію. Метод SADT найкраще підходить для опису процесів управління верхнього рівня та моделювання процесів обробки інформації.

Метод моделювання IDEF3 призначений для моделювання послідовності дій та взаємозалежності між ними в бізнес-процесах. Як і в SADT (IDEF0), базовою одиницею моделі IDEF3 є діаграма. Іншим важливим компонентом моделі є дія або терміни IDEF3 «Одиниця роботи». Методи SADT і IDEF3 мають багато подібних елементів, тому недоліки й переваги їх використання схожі.

Діаграма потоку даних – відображає передачу даних від однієї операції до іншої. Мета DFD – показати, як кожен процес перетворює вхідні дані у вихідні. Також описується процес взаємозв'язку між операціями через інформацію. DFD дозволяє розбити процес на логічні рівні та виділити їх підрівні.

При моделюванні бізнес-процесів діаграми потоків даних використовуються для побудови моделей «ЯК Є» і «ЯК-БУДЬ», відображаючи таким чином існуючу і запропоновану структуру бізнес-процесів організації та взаємодію між ними.

Таблиця 1

### Основні методи моделювання бізнес-процесів

Назва методу	Сутність	Переваги	Недоліки
Structured Analysis and Design Technique (SADT)	методологія системної інженерії та розробки програмного забезпечення для опису систем як ієрархії функцій.	повнота опису бізнес-моделі; складність декомпозиції; здатність агрегувати та деталізувати дані та інформаційні потоки; наявність жорстких вимог до отримання моделей типового типу; простота процесів документування; відповідність підходу до опису процесів ISO 9000:2000.	складність сприйняття; велика кількість рівнів розкладання; проблеми в порівнянні з кількома процесами, представленими в різних моделях однієї системи.
IDEF3	показує причинно-наслідкові зв'язки між ситуаціями та подіями у зрозумілій експерту формі, використовуючи структурний метод вираження знань про те, як функціонує система, процес чи підприємство.	Такі ж як в методу SADT	Такі ж як в методу SADT
Архітектура інтегрованих інформаційних систем (ARIS)	інструмент для моделювання підприємств, щоб проілюструвати постійне вдосконалення процесів на основі фактичної ефективності процесів	дозволяє описати діяльність організації з різних точок зору і встановити зв'язок між різними моделями	важко реалізувати на практиці, потребує багато ресурсів
Діаграма потоку даних (DFD)	методологія графічного структурного аналізу, що описує зовнішні по відношенню до системи джерела й адресати даних, логічні функції, потоки даних і сховища даних, до яких здійснюється доступ.	можливість однозначно визначити зовнішні сутності, аналізуючи потоки інформації усередині та поза системою; можливість проектування зверху вниз; наявність специфікацій процесів нижнього рівня, що дозволяє здолати логічну незавершеність функціональної моделі та побудувати повну функціональну специфікацію розроблюваної системи.	Недостатня конкретизація процесу

Архітектура інтегрованих інформаційних систем (ARIS) – це діаграми, що містять інформацію про об'єкти, функції, події, документи та встановлені зв'язки певних типів. Система ARIS – це набір інструментів для аналізу та моделювання діяльності компанії. Його методологічну основу становить сукупність різних методів моделювання, що відображають різні погляди на досліджувану систему. Методологія моделювання ARIS базується на теорії побудови інтегрованих інформаційних систем, яка визначає принципи візуального відображення всіх аспектів аналізованих компаній.

Метод ARIS дозволяє описати діяльність організації з різних точок зору і встановити зв'язок між різними моделями. Однак такий підхід важко реалізувати на практиці, оскільки він потребує значних ресурсів, як людських, так і фінансових, протягом тривалого періоду часу [5].

**Висновки.** Моделювання бізнес-процесів є актуальним інструментом менеджменту, який може використовуватися незалежно від організаційно-правової форми підприємства, рівня його розвитку та прибутковості. Ми вважаємо доцільним впроваджувати на агропідприємствах процесний підхід оскільки, на сьогодні існує широке коло сучасних методів та нотацій моделювання, які дають змогу аналітикам максимально врахувати всі фактори впливу, знизити рівень невизначеності, підвищити достовірність та оцінити результативність управлінських рішень з мінімальними затратами часу за рахунок використання автоматизованих систем. У свою чергу це дозволить аграрному підприємству не лише бути стабільним в період кризових явищ, а й демонструвати позитивну динаміку показників ефективності діяльності.

### Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. Київ ДП «Укр НДНЦ» 2016. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
2. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>
3. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. – 170 с.
4. Porter M. On Competition // Harvard Business Review, 2008. – 485 с.
5. Кінева Т. С. Моделювання бізнес-процесів: сутність та перспективи використання в сільському господарстві / Т. С. Кінева // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2016. – Вип. 247. – С. 151–158. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2016\\_247\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2016_247_16).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ТРУБЕЙ О. М.



# FINANCIAL MANAGEMENT IN THE FIELD OF ENTREPRENEURSHIP

## THEORETICAL PRINCIPLES OF DIAGNOSIS THE FINANCIAL CONDITION OF THE ENTERPRISE

**BORODIN O., 3am FEMP SUTE,  
specialty «Economics», educational program «Financial management»**

***Abstract.** The article discusses the basic approaches to the analysis of the term «financial diagnostics of the enterprise», also examines the main goals and tasks that underlie the diagnosis of the financial condition of the enterprise, basic methods, methods and instruments of execution. The main negative factors influencing the activity of the enterprise are highlighted. Methods of improving the economic situation of the enterprise are proposed.*

***Актуальність теми.** У статті розглянуто основні підходи до аналізу поняття «фінансова діагностика підприємства», а також розглянуто основні цілі та завдання, що лежать в основі діагностики фінансового стану підприємства, основні методи, методи та інструменти виконання. Висвітлено основні негативні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Запропоновано методи покращення економічного становища підприємства.*

**Relevance.** The variability of the modern economic space and the general changes in the political system encourage owners and shareholders to give up control over the economic and financial state of the enterprise, because the it is a microeconomic structure, which is the main unit of the existence of the national economy and the place of generation of the economic benefits for citizens. The effectiveness of the enterprise activity and its ability to react adequately to the impact of external and internal units depends on the quality of management, namely, financial which implements the financial and accounting policy of the enterprise. In the modern scientific literature on the terms of Ukraine there is no single acute practice of conducting diagnostics of the financial state of the enterprise, but availability of international experience and scientific achievements of Ukrainian and world figures allows to develop own methodology of estimation of the financial state of the enterprise.

**Analysis of recent research and publications.** The issues related to the methodology of diagnostics of the financial condition of the enterprise were raised by low Ukrainian and world scientists, namely: Vyshanskya M, Demchuk N.I, M.Y, LihonenkoL.O., A.V. Gradova, T.O. Zagorna, M.I. Kamlik, T.D. Kostenko, Y.S. Kopchak, W.H. Beaver and another scientists.

**The main purpose** of this article is to develop a general methodology for assessing the financial state of the enterprise based on the analysis of the financial statements of the enterprise.

**The research method** is analysis of science texts and books.

**The object of the research** is the financial conditions of enterprise.

**The subject of the research** is economic and financial indicators of enterprise.

**Statement of basic materials.** The modern economic system is characterized by high speed of processes and variability, it is the result of development of information technologies and constant process of globalization of the world economy, therefore the ability of the enterprise to flexible adaptation and steady activity is a key factor of existence and competitiveness. That is why the management should introduce a modern financial policy adapted to the existing real state financial policy and market. Enterprise is a difficult system with a lot of levels and sub-systems inside and a reaction of systems depends from contains all elements and management must remember about

fluctuation of environment and influence factors for forecasting of system life, but there aren't only material elements, we must remember about «rules» of enterprise life: strategy, financial, human, assets, marketing policies. In this text we will research and analysis a financial diagnosis of enterprise conditions how a important part of construction and developing of financial policy of enterprise. The financial policy of the enterprise is a combination of measures concerning purposeful formation, organization, and use of finance for achievement of the goals of the enterprise. This is an important managerial category, which defines the mechanism of distribution of financial resources and information in the enterprise system, we must to note the importance information in financial activity and analysis of enterprise. this is also an important category in the financial system, since it is used in the analysis and decision of certain tasks. Financial policy is determined by strategic goals of the enterprise existence and consists of several sub-systems: the account policy, credit-debt policy, investment policy, all elements must have a good links and agreed between each other. Management should adjust the financial policy orienting toward the market and for develop the ways of changing the financial policy of the enterprise, the financial department must carry out the analysis of financial contain in order to carry out a thorough monitoring and diagnosis of the financial state of the enterprise. [1][2]

The main purpose of financial diagnostics is to determine the needs of financial resources of the enterprise, which promotes strict control over their rational use and to avoid the use of unreasonable normative acts of financial resources developed during financial planning, the main task of financial diagnostics is identification of external and internal factors and their intensity on effectiveness process of financial resources provision of economic activity of the enterprise, development of financial plans and forecasts concerning directions and methods of provision enterprise activity. The subject of the financial diagnostic is financial situation in the enterprise – as a result of the interaction of all elements of the system of financial relations of the enterprise; effective indicators of financial activity in the enterprise as a result of the combination of production and economy performs the factors that determine the presence, placement and use in financial resources; business processes of the company; financial management system of the company; financial potential of the company and its internal reserves of enterprise provides systematic and comprehensive evaluation of the activity of the given enterprise and its results. Methods of financial diagnostics are defined as a complex of scientific and methodical tools of research of the financial condition of the enterprise. There are two methods of financial diagnosis proposed by Naidenko A.Y. [3]:

1) Formal – these methods are based on scientific substantiation. They are characteristic objectivity, which is why they are usually used during the assessment of the activity of the government enterprise.

2) Informal – these methods are based on the characteristics of analytical procedures at the logical level. The characteristic feature of these methods is subjective, since they are based on knowledge, experience, and intuition of the analyst.

The main goals of financial diagnosis are:

- find influence external and internal factors;
- to make a forecast of future conditions;
- describe the financial contents of enterprise;
- give a high-quality report for financial competent managers.

The financial diagnosis usually consists from 4 stages:

– Research and collecting financial information from financial statements and accounting documents, enterprise data programs, statistical information.

– Initial analysis and processing of information. The main blocks of this stage are: analysis of profitability ratio, liquidity and solvency ratio, financial stability, financial leverage or debt ratios, turnover ratios; analysis of capital structure.

– Evaluation of the received information. These figures are compared with those of similar typical companies. Experience and information about the economic situation of the company play an important role.

– Conclusions based on the information received and analyzed are provided in a brief report explaining the dynamics of indicators and anomalous phenomena. [4]

First stage isn't difficult in nowadays, because all information about enterprise economic and financial activity usually collect in ERP(1c, SAP, etc), but second stage is extra important part, because analyst must know type of data and how to work with that, the modern analysis is combining of IT-technology and humanity creativity. The analysis of enterprise is a sub-system of diagnosis a enterprise's financial conditions and covers the following components of this process proposed by H.Sviranova[5]:

- 1) formation of a system of evaluation indicators and ratio indicators;
- 2) diagnostics the property status of the company, it help to provides absolute and relative indicators to identify the crisis phenoma;
- 3) diagnostics of liquidity and solvency to identify the ability of an enterprise to settle its short-term and long-term liability;
- 4) diagnostics of financial sustanbility;
- 5) diagnostics of the business activity;
- 6) diagnostic a probality of bankruptcy to prevent unplanned liquidation of an enterprise.

The result after all stages of analysis are conclusion about financial state of enterprise and we can use a dynamic of this indicators for forecasting of a future conditions or find a signal of potential point for growth or predictions of failure. The quality of analysis depend from adjusting of influence of human factor in all stages of work with data and another factors that usually cause deviations. The inaccuracies in the results of financial diagnostics of the enterprises are:

- macro-level: market fluctuations, seasonal fluctuations in demand and supply, behavior of state regulatory authorities, socio-economic processes, behavior of competitors;
- micro-level: violation of algorithms in the information system of the enterprise, errors in the compiled tax and management reports, human factor.[6]

The results of diagnostic of enterprise's financial conditions are base for management decision, because it help to provide determination of the enterprise financial security level. Theimprovement of financial state can be done by improvement of the product (qualitative and quantitative characteristics), development of new marketing strategy, reduction of the product cost, optimal correlation of own and loan capital, acceleration of cash flow and debt.

**Conclusion.** The current state of Ukraine's economy and development trends encourage the management of enterprises to constantly review the financial strategy and develop an action plan in case of emergency situations. The main source for such actions is management information obtained from the diagnosis of the financial condition of the enterprise. The financial diagnosis is a difficult multilevel analysis, formed from many sub-system process and it is important part of financial decision-making process in management, this is a base for future vision of enterprise's strategy and tactical actions for improvement of the general condition and development opportunity of the enterprise.

## References

1. Hetman O.A. economic diagnostics: [Vice versa. see also: for colds. fistula. reverse close] / O.O. Hetman, V.m.ShapeauVal – K.: Educational Literature Center, 2007. – 307 sec.
2. Financial analysis : Training manual / About. IN. Pavlovska, N. M. Prytulyak, N. THE Nevmerzhytska; Education and Science of Ukraine, KNEU. – 2-nd ., no changes. – K. : KNEU. 2007. – 592 sec.
3. Naydenko O.Y. Metodykadiagnostykystanuvnutrishn'ohoseredovyshchapidpryyemstva / O.YE. Naydenko // VisnykSkhidnoukrayins'kohonats. un-tuim. V. Dalya. – 2015. –No 2(84). – S. 162–170.
4. Pidhomniy O.M. Diagnosis of the financial situation of thethe Economic sciences. Series «Accounting and finance». 2017. Mag. 23. str. 234–237

5. H. S. FINANCIAL STATE DIAGNOSIS AND FORECASTING IN THE ENTERPRISE'S PROVIDING ECONOMIC SECURITY SYSTEM [Electronic resource] / Svinarova H. // EUROPEAN PRACTICE OF SCIENTIFIC RESEARCH. – 2016. –Link to the resource: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiC54W7if\\_3AhURI4sKHROoBfEQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Fspace.opu.ua%2Fjspui%2Fbitstream%2F123456789%2F9212%2F1%2F35.pdf&usg=AOvVaw3sYYfC3MaxgyWZn5ddwKRh](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiC54W7if_3AhURI4sKHROoBfEQFnoECAMQAQ&url=http%3A%2F%2Fspace.opu.ua%2Fjspui%2Fbitstream%2F123456789%2F9212%2F1%2F35.pdf&usg=AOvVaw3sYYfC3MaxgyWZn5ddwKRh).

6. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure // Empirical Research in Accounting, Selected Studies 2011, Supplement to: Journal of Accounting Research. – Vol. 4 (2011). – P. 71. – 111.

7. Brooks R. M. Financial Management: Core Concepts / Brooks R. M. – London: Longman, 2015. – 374 p.

Scientific adviser: associate professor  
ZHUK O.

## **THEORETICAL FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE**

**ISHCHUK T., 3am FEMP SUTE,  
specialty «Economics», educational program «Financial management»**

*The article examines the theoretical foundations of the management of financial stability of the enterprise, identifies the main stages and mechanism of its implementation. Types of financial stability and the main factors affecting it are characterized. The basic indicators of financial stability and characteristics of its main components are considered.*

*У статті досліджено теоретичні засади управління фінансовою стійкістю підприємства, визначено основні її етапи та механізм реалізації. Охарактеризовано типи фінансової стійкості та основні чинники, які впливають на неї. Розглянуто основні показники фінансової стійкості та здійснено характеристику її основних складових.*

There is no doubt that the effectiveness of the enterprise is caused by its financial capacity and efficiency of financial management. The low level of financial management leads to a crisis and deterioration of enterprise's financial condition and to the loss of its financial stability.

**The relevance of this researching** topic is that in today's economic world, most businesses have a very difficult financial situation. Global and national problems of the economy are higher, a significant portion of profits are inflationary in nature, the situation and with the solvency. Such a state of the economy requires that the enterprises improve the efficiency of production and the competitiveness of their products and services. It is an undeniable fact that the financial sustainability of an enterprise is the basis of the functioning of economic systems under the conditions of instability of economic processes, uncertainty and dynamism of the economic environment. It is not value only for enterprises, but for the state too, as it influences on the economy of a country. So each enterprise should be checked for its financial stability to be preserved of bankruptcy.

Every enterprise is based on the principle of self-financing, which ensures the financial independence and creditworthiness of the enterprise. This applies not only to the entrance of the enterprise to the market, but also to its further activities. Financial sustainability of enterprises is a guarantee of security in finances, solvency and all activities. Such an enterprise will effectively use financial resources, ensuring the development of the firm through revenue growth, while

maintaining solvency and liquidity. It is clear that in an inefficient case these characteristics will be low. Low liquidity and solvency does not allow the enterprise to provide an uninterrupted supply of resources, holding up the process of the enterprise's operational activity. The success factor of an enterprise is important for all entrepreneurs. The success factor is not only about income and profitability, but also about the financial stability of the company, a situation in which the company is able to cover all of its obligations, where the company has not only debts and where its own funds are sufficient for its activities. This is, therefore, the basis for the stability of an enterprise in a market economy. When an enterprise is completely stable, there is no risk of bankruptcy. In such case, the enterprise will generate income that exceeds costs, and it will be able to manage funds freely and efficiently. For any entrepreneur who wants to make a successful business, it is important to understand that financial stability is a system, which guarantees a company's continued stable solvency. The owner of the company should definitely have additional reserves in case of a crisis situation, as well as understand the limits of changing sources of funds to be able to cover capital investments, for example, in funds.

There is a correlation between financial stability and solvency. The financial stability of the enterprise is determined by the efficient use of financial resources of the enterprise, because it depends on the entire financial position of the enterprise. Financial stability is the ability of an enterprise to develop in risky conditions of internal and external environment in order to maximize financial results. However, the financial stability of an enterprise is closely interrelated with other categories: financial security, flexibility, balance and solvency. The ability of the company to make payments in time and finance its activities when it's needed, and save its solvency in bad circumstances indicates its stable financial condition and vice versa. If current solvency is an external manifestation of the financial condition of the enterprise, then financial stability is its internal side, providing stable solvency in the long run, which is based on the balance between assets and liabilities, income and expenses and cash flows.

Thus essential signs of enterprise solvency are connected with capability to quickly form necessary amount of financing sources and first of all with borrowed funds. In the conditions of market relations solvency of companies is considered the most important condition of their economic activity. A company's solvency as its ability to make planned payments and urgent obligations in time and in full is one of the conditions of the company's competitiveness, its monetary stability. The main purpose of evaluation of solvency of the enterprise is to reveal and timely eliminate drawbacks of financial activity, search for ways of increasing efficiency and improvement of reserves of financial possibilities of the enterprise. Besides, solvency indicators play important role for external investors and their work organization. After all, they are interested in guaranteeing the return of their funds attracted by the enterprise. One such external investor is a bank: all banks, before granting credit, make sure that the borrower is creditworthy. That is, the enterprise should have sources for its repayment – its own funds and funds timely received from the implementation of the planned volume of sales of goods and services, as well as from completed work. So partly, we can say that financial stability of the enterprise also depends on solvency, because it's a susceptibility indicator which helps for the enterprise to reach its financial stability and perfect financial position.

Theoretical foundations and practical methods of ensuring the financial stability of enterprises are reflected in the works of domestic and foreign scientists, in particular: V.K. Bansal, R.A. Chemchikalenko, L.A. Costirko, A.S. Linova, O.V. Mayboroda, S.Z. Moshensky, T.A. Obushchak, O.V. Oliynyk, M.V. Savchenko, A.G. Semenov, O.V. Shkurenko and other scientists. The available results of scientific theories have not been reflected in a single logically constructed approach, which allows to study changes in financial stability under the influence of internal and external factors and to identify the prospects of its provision with financial management tools [1].

S.Z. Moshensky and O.V. Oliynyk, considering the essence of financial stability, determine the main prerequisite for its compliance with the conditions of financial equilibrium between own and borrowed sources [2, p. 82].

T.A. Obushchak defines the financial condition of the enterprise as an essential characteristic activity of enterprises in a certain period, which determines the real and potential ability of the enterprise to provide a sufficient level of financing of financial and economic activities and the ability to effectively carry out these activities in the future [3, p. 92].

M.V. Savchenko finds the financial sustainability of an enterprise as its ability to withstand, resist and adapt to the effects of exogenous and endogenous factors [4, p. 97].

A.G. Semenov defines the financial stability as a complex concept that characterizes a stable financial position in an enterprise, in which there is an efficient allocation, formation and use of financial resources that ensures profitability, solvency and development of long-term activity [5, p. 120].

When considering the essence of the concept of «management financial stability of the enterprise» we will proceed from the fact that management is in the broadest sense philosophically and sociologically is special type of activity carried out in different, enough complex, tangible and intangible systems. The essence of this activity is to direct functioning and development by means of purposeful actions enterprises in accordance with the goals and objectives set by the owner. But it is also difficult to determine the term of managing financial stability. There are a lot of scientologists who gives for it different meaning. Let's have a look at the table 1 with theirs definitions [6].

*Table 1*

**Approaches to the definition of «management of financial stability of the enterprise»**

The author	Definition
G.V Vasylichenko	Management of financial stability of the enterprise is a set of processes that are subject to a system of principles and methods of development and implementation of management decisions aimed at developing financial relations business entity [6]
J.M Verdieva	Management of financial stability of the enterprise is a set of forms and methods of implementation of processes aimed at maintaining stability and competitiveness enterprises in the market [6].
O.A. Harasuk K.V. Bogachevska	Management of financial stability of the enterprise is an art of maintenance of constant activity of the enterprise and the availability of having enough sum of money to run the enterprise, especially the opportunity of using those money, and its' placement and accumulation to maintain financial stability for the long term [6].
O.L. Kuzenko	Management of financial stability of the enterprise is a process of planning, analysis, organization, motivation, control, associated with ensuring this state of financial resources their format ion and distribution, which allows the company achieve the required level of financial stability [6].

So, financial stability of the enterprise is really very important for each enterprise, because it is a one of the main conditions for the vital activity, development and ensuring a high level of competitiveness of the enterprise. It is the financial stability of the enterprise that characterizes the effectiveness of operational, investment and financial development, contains the necessary information for investors, as well as reflects the ability of the company to answer for its debts and obligations.

Financial sustainability is a rather broad concept. Speaking of financial sustainability, we can use it not only within a single enterprise, but also apply it to global financial systems and their activities. Financial sustainability can be defined and assessed as solvency or ability to meet obligations. Stability of the enterprise is ensured precisely by financial stability, it regulates the balance of cash flows, the availability of resources, which helps the enterprise to conduct its activities effectively. In addition, thanks to financial stability, owners can control the advantage of equity and debt capital and ensure the production of products or services. The main aim of financial stability of an enterprise consists in guarantee of its' effectiveness functioning and a high potential of developing in the future. There are such points of financial stability:

- ensuring high financial efficiency;
- support of financial stability and independence of the enterprise;

- achieving high competitiveness;
- ensuring high liquidity of assets;
- maintaining the appropriate level of business activity;
- ensuring the protection of the information field and trade secrets;
- effective organization of security of capital and property of the enterprise, as well as its commercial interests.

But, to achieve all these points, the owners of enterprises must take care of it very attentive. A lot of things should be done for making an enterprise a financial stable one. Mechanism for managing the financial stability of enterprises is a set of principles, forms, methods and financial instruments whose effective interaction ensures a high level of financial stability of the enterprise. There are some steps of managing the financial stability of an enterprise:

- 1) To identify the external and internal factors which determines financial stability of an enterprise;
- 2) To investigate the main indicators of financial stability, determine the type of financial stability of the enterprise and assessment of the margin of financial strength;
- 3) To find the aim and tasks of managing financial stability of the enterprise;
- 4) To analyze methods of managing financial stability of the enterprise;
- 5) To make a forecast and plan new indicators of financial stability to the future periods;
- 6) To choose methods and instruments to cope with plans of making financial stability;
- 7) To create the plan of making the enterprise more stable;
- 8) To realize this plan ensuring the proper level of financial stability;
- 9) To control of all these points and check a result of efficiency managing financial stability of the enterprise after all changes.

For the achievement of financial stability, it is quite significant when the incomes are greater than the expenses, moreover, on a constant basis. This makes it possible to determine the possible protection related to various factors for the effective activity on the market. Absolute indicators of financial stability include availability of working capital, permanent capital and the total amount of capital for the formation of stocks and costs.

Based on these indicators, we can determine the types of financial stability:

- Absolute and normal stability – characterized by profitability and the absence of violations of financial discipline;
- Unstable financial situation – due to violations of payment discipline and reduced return on capital;
- Crisis financial situation – indicates the possibility for bankruptcy.

Relative indicators of financial stability are a system of ratios, which we compare in different periods to see dynamics of change and make a conclusion about activity of the enterprise. The main relative indicators of financial stability are shown below [7].

- Equity ratio (calculated in order to evaluate the ratio between equity and total assets);
- Debt ratio (is calculated in order to evaluate the ratio between debts and total assets);
- Capitalization ratio (is calculated in order to evaluate the ratio between long-term debts and all sources of investment);
- Accounts payable-to-accounts receivables ratio.

Thanks to these ratios the owner of the enterprise can understand how profitable the company is, also the situation about debt, if it works just thanks to its' equity capital and make a conclusion if the enterprise has financial stability. In case when the enterprise has not financial stability, it can lead to bankruptcy. That's why it is very important to make such calculations to understand in which situation the company is and if it is needed to come up with quick decisions to save the business. Each firm has its financial stability monitoring to find some risks. A key element of a monitoring program should track the adoption of new structures and products that provide financial intermediation and transform risks in novel ways [8].

**Conclusion.** Financial stability implies that the resources invested in entrepreneurial activity, should pay off at the expense of cash receipts from management, and the received profit – to provide self-financing and independence of the enterprise from external involved sources of property formation. Insufficient financial stability can lead to insolvency and lack of funds for the development of production and generally worsen the activities of the economic entity. Excessive financial stability also adversely affects different activities of the enterprise, as it acts as a brake on its development, increasing the costs of the company's excessive stocks and reserves. Financial stability characterizes the degree of financial independence of the enterprise in relation to the ownership of its property and its use. This degree of independence can be assessed by the level of coverage of tangible working capital (stocks) with stable sources of funding, solvency of the enterprise (its potential ability to cover current liabilities with mobile assets) and by the share of own or stable sources in total sources of financing.

If the enterprise is characterized by a high level of financial stability and solvency of the enterprise and is ensured by forming a rational structure of property and capital, effective proportions in the volumes of formation of financial resources from various sources, a sufficient level of self-financing of investment needs, then it has the financial equilibrium. This is very important for all enterprises as it means that the enterprise is quite successful and the owners should not be worried about the situation of the bankruptcy.

### References

1. Бут Т.В. Аналіз фінансової стійкості підприємств у сучасних умовах [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/158.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/158.pdf)
2. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз, ПП Рута, Житомир, Україна. – 2019.
3. Обушак Т.А. Сутність фінансового стану підприємства / Т.А. Обушак // – 2019. – С. 92–100.
4. Савченко М.В., Шкуренко О.В. Фінансова стійкість як передумова розвитку міжнародного бізнесу. – 2019. – №10. – С. 96–104.
5. Семенов, А.Г. Формування стратегії щодо забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства / А.Г. Семенов // – 2019. – № 4 (109). – С. 119–125.
6. Руденко В.В., Погрішук Г.Б. Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкової турбулентності [Електронний ресурс]. Доступ: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8250/1/gnpe\\_2015\\_6.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8250/1/gnpe_2015_6.pdf)
7. Hayes A. V. Solvency ratios and liquidity ratios [Electronic resource]. Access mode: <http://www.investopedia.com/articles/investing/100313/financial-analysis-solvency-vs-liquidity-ratios.asp>
8. Adrian T., Covitz D.A., Liang. N.K. Financial Stability Monitoring, Federal Reserve Bank of New York Staff Report [Electronic resource]. Access mode: [https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff\\_reports/sr601.pdf](https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr601.pdf)

Scientific adviser: associate professor  
VAVDIICHYK I. M.



# THE IMPACT OF COMPANY'S SIZE AND INDUSTRY ON ITS CAPITAL STRUCTURE

**KHMARA A., 3am FEMP SUTE,  
specialty «Economics», educational program «Financial management»**

*The article describes the impact of company's size and industry on its capital structure, identifies certain dependencies and trends that are in the formation of capital structure in various industries such as manufacturing, wholesale and retail trade and logistics in Ukraine, raises the issue of imperfections in capital-based financial stability analysis and how it can be solved.*

*Стаття описує вплив розміру та галузі компанії на її структуру капіталу, виявляє певні залежності і тенденції, що наявні при формуванні структури капіталу у різних галузях діяльності, а саме: виробництво, оптово-роздрібна торгівля та логістика в Україні, порушує проблему недосконалості аналізу фінансової стійкості на основі капіталу та як ця проблема може бути вирішена.*

Nowadays, there is no single method of optimizing the capital structure, which could determine the optimal ratio between equity and debt capital in companies. Capital structure is a permanent type of funding that supports a company's growth and related assets.

According to Blank I.O., the optimal capital structure is the ratio between own and borrowed funds, which provides an effective proportionality between the coefficient of financial profitability (equity ratio) and the coefficient of stability of the enterprise or, in other words, maximizing companies' market value [1]. Podolska V.O. and Yarish O.V. give a similar definition of capital structure optimization. Optimization of capital structure is the ratio between equity and debt capital, which provides the most effective proportionality between profitability and financial stability of the enterprise» [2]. However, this approach does not take into account the cost of attracting financial sources. Shim Ph.D., Jae K. and Siegel Ph.D consider the optimal capital structure as the mixed structure of long-term sources of cash used by the enterprise, which minimizes the overall capital costs [3]. This approach is based on minimizing the cost of capital, but does not take into account the effectiveness of enterprises.

There are different experts' approaches for determining optimal capital structure but most of scientists considers debt as less risky than equity. The required return needed to compensate the debt investors is less than the required return needed to compensate the equity investors. Debt is less risky than equity, as the payment of interest is often a fixed amount and compulsory and it is paid in priority to the payment of dividends, which are in fact discretionary [4]. In addition, debt investment is low-risky than equity for investors because if it happens liquidation, debt holders will receive their capital repayment before shareholders according to the creditor hierarchy.

Thus, keeping in mind such opinions most of stakeholders create capital structure with a large-part of debt for avoiding risk and decreasing cost of capital. When analysts search the capital structure of such firms, they use the debt-to-equity ratio ( $D / E$ ) in order to make a conclusion about efficiency of capital structure. As consequence, they have an idea of the company's lending practices riskiness. The other factors influencing the capital structure of enterprise are shown in the Picture 1.

Usually, a company that is largely financed by debt has a more aggressive capital structure and therefore poses a greater risk to investors. However, this risk can be a major source of firm growth. A company that pays more for its assets with equity than with debt has a low leverage ratio and a conservative capital structure.

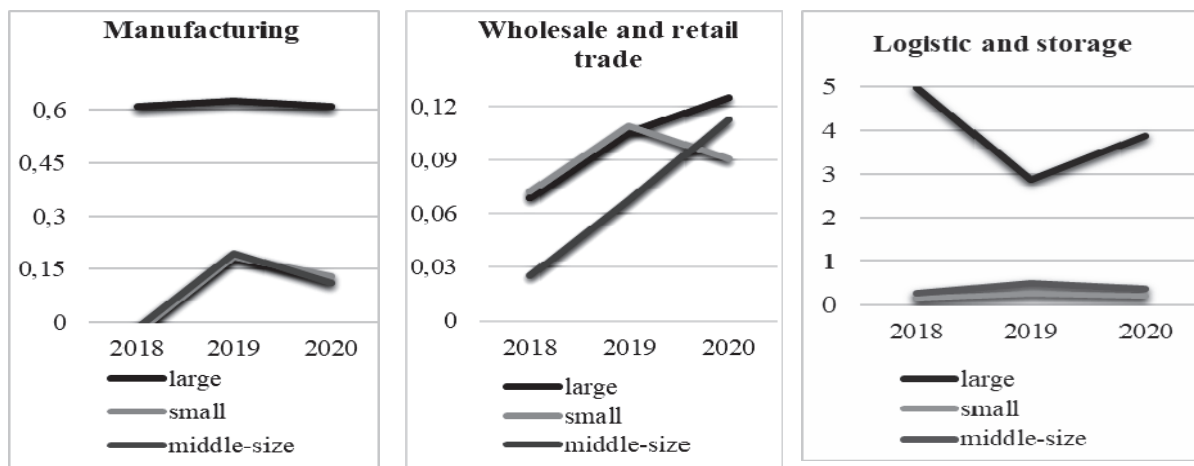
In our opinion, many experts miss the fact that the decision on the capital structure of the company depends not only on its cost and easily of attraction, but also on the characteristics of capital structure that arise due to the size of the company and its industry.

### Capital structure's factors

Internal	External
<input type="checkbox"/> Profitability	<input type="checkbox"/> GDP growth
<input type="checkbox"/> Liquidity	<input type="checkbox"/> Interest rate
<input type="checkbox"/> Business risk	<input type="checkbox"/> Inflation rate
<input type="checkbox"/> Firm size	<input type="checkbox"/> Taxation
<input type="checkbox"/> Growth opportunity	
<input type="checkbox"/> Industry	
<input type="checkbox"/> Firm age	

*Pic. 1. Factors affecting capital structure  
[created by author based on the 1, 2]*

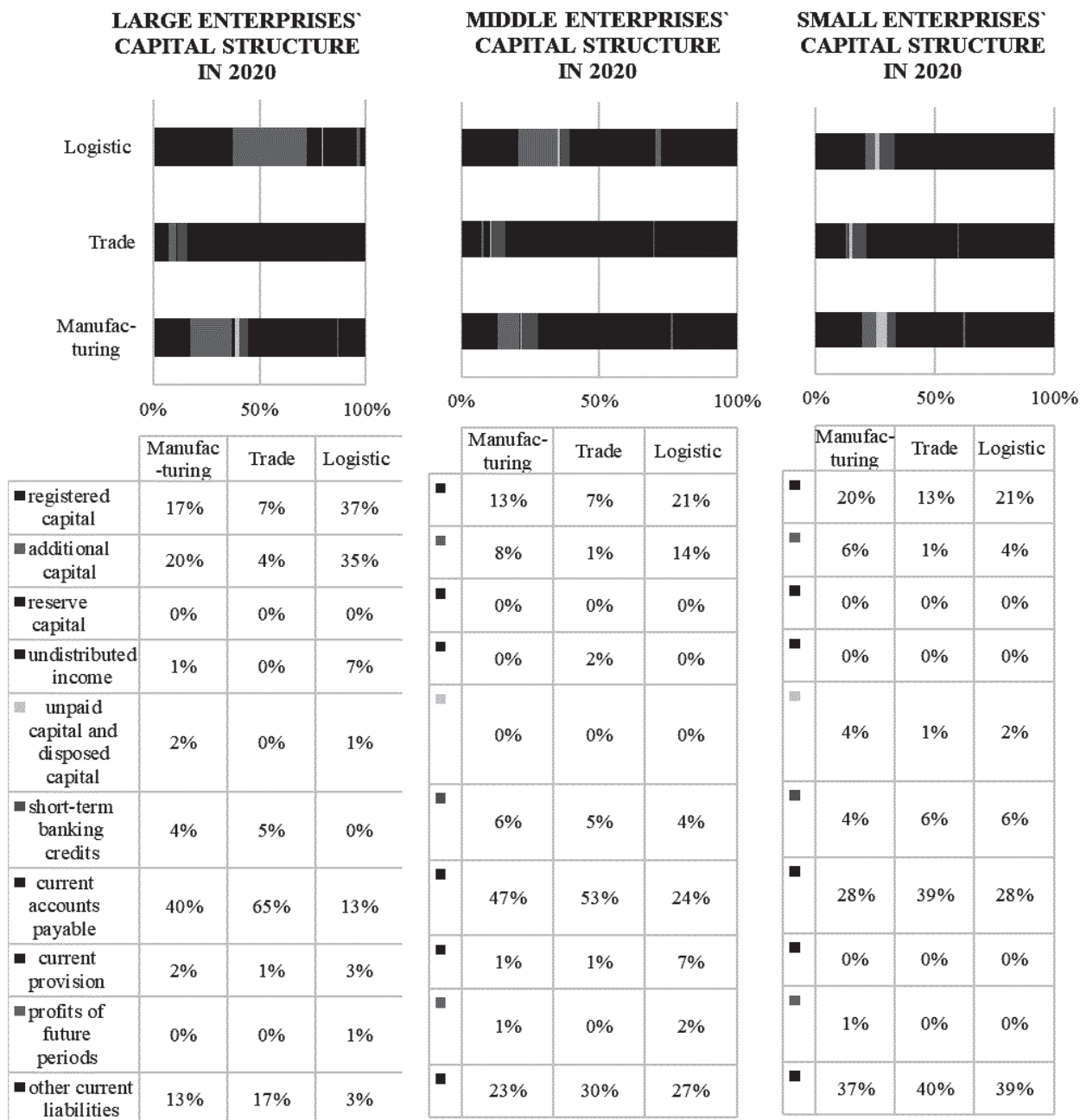
Therefore, it was calculated D/E ratio for large, small and middle-sized enterprises with activity in the field of manufacturing, wholesale and retail trade and logistics in Ukraine (Pic. 2–4).



*Pic. 2–4. The dynamics of changes in indicators  
for 2018–2020 [5]*

Firms in different industries will use capital structures that have better shown their business type. Based on the ratio of debt to equity, we concluded that small and medium-sized businesses in Ukraine in the fields of manufacturing, trade and logistics are more dependent on debt and, as a consequence, less autonomy and resistance to the risk of default.

For fundamental understanding cases of formation the equity and debt, the capital structure of large, medium-sized and small enterprises with activity in manufacturing, wholesale and retail trade and logistics was analyzed by using data of the State Statistics Service of Ukraine (Pic. 5–7).



Pic. 5–7. The capital structure of large, medium and small enterprises in manufacturing, wholesale and retail trade and logistic in 2020 [5]

The calculation of the capital structure for such enterprises was in order to determine the ratio between the capital structures of enterprises of different sizes for understanding the trends of formation capita structure:

- share of the stakeholders' capital;
- share of current liabilities;
- share of long-term bank loans;
- the ratio of equity and long-term bank loans.

For large enterprises of logistics and manufacturing, the amount of equity is largely due to the need to purchase equipment, buildings and transport to ensure the main activity. At the same time, the wholesale and retail trade has a significant predominance in the capital structure of accounts payable. This can be explained by significant sales turnovers and the availability of special points in signed contracts, such as deferred payments.

Equity in medium-sized and small businesses is much smaller than in large, and bank loans are increased. It indicates that for the operation of the business, owners of these companies are more likely to turn to financial institutions for borrowing money for business development. Liabilities are also growing significantly. Not all companies are unable to repay them, and this is often confirmed in practice in Ukraine.

Therefore, the key advantages and disadvantages of equity and debt capital is described in Pic. 8.

<b>Pros and cons of equity:</b>	<b>There is no interest payment to financial institutions</b>
	<b>No mandatory fixed payments (except dividends)</b>
	<b>No maturity</b>
	<b>Preservation of property rights and control over business</b>
	<b>High implicit cost of capital</b>
	<b>In case of liquidation it is paid last</b>
	<b>Provides maximum operational flexibility</b>
	<b>Higher rate of return</b>
	<b>Often used by enterprises which need non-current assets for ensuring its activity</b>
<b>Pros and cons of debt:</b>	<b>Interest payment (usually)</b>
	<b>Fixed repayment schedule</b>
	<b>Priority of payment in case of liquidation</b>
	<b>Financial efficiency indicators must be done</b>
	<b>Contains restrictions on operational flexibility</b>
	<b>It has a lower value than equity</b>
	<b>Risky decisions can be made by the owners together with the financing institutions</b>
	<b>Lower interest rates are expected due to interest payments and tax correctors</b>

*Pic. 8. The key advantages and disadvantages of equity and debt capital  
[created by author based on the 1–4]*

This only confirms that companies prefer equity if they want to feel their own independence not only in the financial sector but also in making important decisions. This is why large companies are less prone to debt because they risk their brand and power. The founders of those who have chosen bank loans at an affordable interest rate will have a different opinion, and investors who planned to invest in this business seek to pay a significant dividend that will significantly hinder the development of the enterprise.

The enterprises, which have main activity in wholesale and retail trade, regardless of the size of the company, the capital structure is characterized by a large share of accounts payable, which may seem threatening. But this is due to the possibility of deferring payment for goods received under a contract. In order to make a final decision on the financial stability of such capital

structure, analytic should study the possibilities of debt coverage. It is necessary to review the conditions prescribed by this trading company in contracts for repayment (for some goods, such as alcohol, delays up to 180 days).

Manufacturing is characterized by a share of equity of up to 40%, other 60% is a liability with deferred payment for goods and services received. It was found that the registered capital share in small manufacturing enterprises is larger than in medium and large ones. This is due to the fact that later the company incurs liabilities for goods and services received in larger quantities. In large manufacturing enterprises, according to statistics, a significant share of 20% is occupied by additional capital, in other words – additional investment in the enterprise. It can be assumed that large manufacturing enterprises in Ukraine are attractive for investment.

The most stable enterprises among industries manufacturing, wholesale and retail trade and logistic are large logistics enterprises. They have an available share of equity of more than 70% and the liabilities are at the lowest level. This is due to the fact that the company needs transport and / or storage for its activities. Using debt by such companies usually leads to rapid development because the company's management is trained to expand its activities with less flexible equity.

There is also a trend that the smaller the company the more liabilities. It happens because the owners hope for further development, but it is always necessary to consider whether such debt obligations will lead a small or medium enterprise to development or their involvement will close the company.

Conclusion. A company's capital structure is the result of such financing decisions that may be guided by capital structure policies or targets set by management and the board. Capital structure is also the result of such factors as company size and industry, which influence the financing options a company may have available.

In order to increase the efficiency of capital management of the enterprise, its management should focus on the following areas:

- ensuring maximum operation of internal sources of capital formation, which can be achieved by increasing profitability and increasing the turnover of equity;
- optimal restriction of capital formation at the expense of external sources, taking into account the cost of borrowed capital;
- ensuring control of the weighted average value of the attracted capital of the enterprise in order to prevent exceeding its indicator of the values of return on equity of the enterprise and return on investment.

The optimal ratio between equity and debt capital is determined for each enterprise individually depending on its characteristics. When choosing sources of funding, it is necessary to take into account both their cost and availability. Under certain conditions, borrowed funds, especially short-term ones, should become a higher priority source of financing. The combination of different external and internal sources of financing should increase the level of return on capital. The decision to raise funds should be made if there is no reduction in the level of return on total capital.

## References

1. I. A. Blank. 2008. Upravlinnya formuvanniam kapitalu.[in Ukrainian].
2. V.O. Podolska, O.V. Yarish. 2007. Finansovyi analiz: [navch. posib.]. [in Ukrainian].
3. Shim Ph.D., Jae K., Siegel Ph.D., Joel G. 2008. Financial Management 3rd Edition. [in English].
4. Connie X. Mao. 2014. Interaction of the Debt Agency Problems and Optimal Capital Structure: Theory and Evidence.[in English].
5. Ofitsiynny sayt derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

Scientific adviser: associate professor  
BAGATSKA K.

# THEORETICAL PRINCIPLES OF MANAGING THE FINANCING OF CURRENT ASSETS OF THE ENTERPRISE

KOSARIEVA N., *Зам FEMP SUTE,*  
specialty «Economics», educational program «Financial management»

*The article reveals the essence of current assets of the enterprise and sources of funding. Possible sources of financing of current assets are considered, the importance of effective management of financing of current assets of the enterprise is proved. It is determined that enterprise asset management is a system of principles and methods of development and implementation of management decisions. Measures to increase the efficiency of asset use at the enterprise are proposed.*

*Стаття розкриває сутність оборотних активів підприємства та джерела фінансування. Розглянуто можливі джерела фінансування оборотних активів, доведено важливість ефективного управління фінансуванням оборотних активів підприємства. Визначено, що управління активами підприємства – це система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності використання активів на підприємстві.*

**Relevance.** Assets are economic resources of the enterprise in various forms which are used in the course of economic activity. All of them are formed for the specific purposes of this activity according to the purpose and strategy of economic development of the enterprise, and also in the form of aggregate property values characterize a basis of its economic potential. The assets of the enterprise must correspond to the functional orientation and scope of the enterprise. Only in this way they represent a certain value for the enterprise, as its economic resources are intended for rational use in the current and subsequent periods of economic activity.

The most important component of the production potential of the enterprise are current assets, as they participate in the creation of products and sales. It is the volume of current assets that can be used to assess the work of the entire enterprise: if the assets are higher than the norm, it indicates the inevitability of property; if it is not enough, it leads to non-fulfillment of the company's obligations in full. Therefore, every company must correctly build and effectively implement a policy of current assets management [1].

Examining the management of financing of current assets of the enterprise, we define the essence of the concept of «current assets» and their structure.

In accordance with National Regulation (Standard) 1 «General Financial Reporting Requirements», current assets are cash and cash equivalents, the use of which is not restricted, as well as other assets held for sale or consumption during the operating cycle [2].

**Analysis of recent research and publications.** Today the concept of current assets management is covered in the works of such Ukrainian economists as AD Vasylyk, MV Volodkina, KV Izmailova, M. Ya. Korobov, LA Ligonenko, AM Podderogin.

The works of foreign economists IA Blank, VV Kovalev, B. Kollas, MN Kreinina, and T. Maness are also devoted to various aspects of current assets management.

IA Blank emphasizes the specifics of the material and financial component of current assets, the high dynamics of transformation of their species, the high role in ensuring solvency, profitability and other target results of financial activities of the enterprise.

**The main purpose.** The purpose of the study is to deepen the theoretical foundations of the management of current assets in the enterprise and develop recommendations for improving the efficiency of their use.

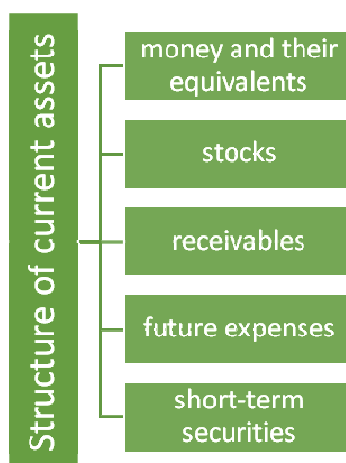
**The research method** is theoretical generalization, analysis and synthesis – to study the essence of current assets of the enterprise, the theoretical foundations of their management.

**The object of the research is** current assets of the enterprise.

**The subject of the research is** theoretical and methodological and applied principles management of financing of current assets of the enterprise.

**Statement of basic materials.**The company's current assets are all assets that are intended for sale, consumption, use or will be depleted through standard business transactions within one year. Current assets are reflected in the company's balance sheet, which is one of the mandatory financial statements that must be completed annually.

Consider the structure of current assets:



*Scheme 1. Structure of current assets*

Current assets are important for business owners and managers because it is asset that allows businesses to operate on a daily basis. In particular, cash is needed for wages, rents, utilities and other important business expenses. Simply put, the existence of a business depends on a healthy level of current assets. In addition, potential lenders or investors almost certainly take into account current assets and other factors that indicate the short-term financial condition of the company. Because financing and lending require careful financial analysis, current assets and related ratios are bound to be critically evaluated. The main feature of current assets management is that any suboptimal level of net working capital ultimately reduces the profitability of shareholders, reducing the value of the firm [3].

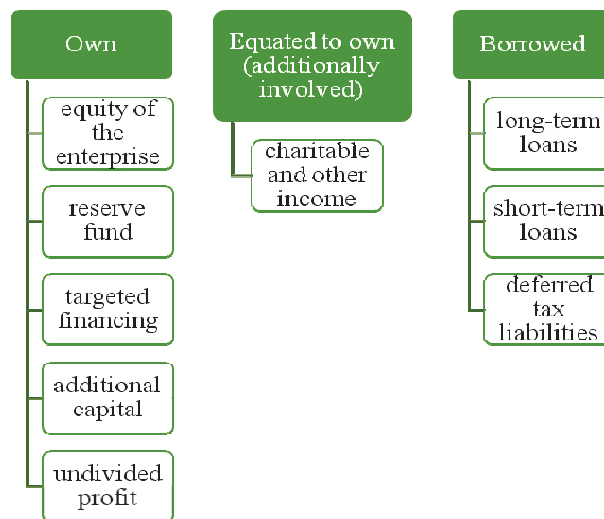
The speed of working capital affects the following indicators:

- cash adequacy;
- the need for sources of funding;
- the amount of costs associated with the formation and storage of stocks;
- the amount of losses from overdue payments to debtors.

The higher the rate of turnover of current assets, the greater the need for financing. Thus, managing the turnover of current assets, the company gets the opportunity to depend less on external sources of cash and increase its liquidity. It is no coincidence that effective management of current assets is considered as one of the ways to meet the need for capital.

Now let's define the essence of the concept of «source of funding». I.V. Novikova defines sources of funding as existing and expected sources of financial resources, as well as economic entities capable of providing these financial resources in order to carry out current activities [4, p. 53].

The most common sources of turnover assets are[5, p. 378]:



*Scheme 2. Sources of financing current assets of the enterprise*

Asset management of the enterprise is a rather complex process, which consists in the correct formation and use of assets by their volume, composition, structure, taking into account the impact on them of numerous factors of internal and external environment.

Management of working capital financing is important for the financial condition of the enterprise. Amounts invested in working capital are often proportional to the total amount of assets used, so it is important that these amounts are used efficiently. Given that many companies suffer from insufficient capitalization, it is difficult not to pay much attention to the control of working capital investment.

Although a firm may make large profits, it will have to borrow to finance its ongoing working capital needs unless it is converted into cash from operations in a single operating cycle.

Another component of working capital is accounts payable, but it differs in that it does not consume resources; instead, it is often used as a short-term source of funding. Thus, it helps firms to reduce the cash operating cycle, but has an implicit value when a discount is provided for early repayment of invoices.

The current policy of financing fixed assets involves three main types of financing: aggressive, conservative and moderate. The difference between these types is in the ways in which the enterprise finances the fixed and variable part of working capital.

The constant (non-reducible) part of current assets ensures the normal economic activity of the organization without taking into account seasonal fluctuations and market factors. The variable part reflects fluctuations in the situation and seasonality.

Aggressive policy assumes that only part of fixed current assets is formed at the expense of fixed liabilities (own funds), and other fixed and variable current assets – at the expense of short-term liabilities (loans, borrowings and accounts payable). This type of policy is high risk.

Conservative policy assumes that fixed liabilities cover not only all fixed assets, but also part of variable current assets. The risk decreases, but there is a need to increase equity, which can reduce its profitability.

A moderate policy is to clearly distinguish between the fixed part of current assets financed by fixed liabilities and the variable part of them covered by short-term liabilities.

Optimization of sources of financing of current assets in enterprises is determined by the rational ratio between own and borrowed funds. There are different approaches to covering this issue; in particular, it can be considered due to their differentiation in relation to the total ratio of current assets, according to which the minimum need for current assets should be covered by own sources, and temporary – by short-term loans. It is important that the only source of financing of all current assets of the enterprise can be considered a bank loan, and current assets should be financed by  $\frac{1}{4}$  from long-term borrowed funds and  $\frac{3}{4}$  from short-term debt sources. Borrowing can be considered economically feasible only if it provides an increase in return on equity.



Assessment of current assets of the enterprise, as well as indicators of their turnover allows:

- ✓ increase the efficiency of the use of funds in the current activities of the enterprise;
- ✓ determine the liquidity of the balance sheet, is the possibility of timely repayment of short-term liabilities;
- ✓ to find out the directions of investment of net working capital during the financial cycle to assess the surplus or shortage of certain elements of working capital.

Effective management also directly affects the ratios of inventories and receivables that short-term creditors will check. If firms have difficulty paying their bills on time (liquidity), working capital ratios will be carefully tested [6, p. 40; in English].

Comparing the actual availability of working capital with the standard allows you to determine the lack or excess of working capital.

Lack of working capital means exceeding the ratio of working capital over their actual availability. It may arise through the fault of the enterprise itself, other enterprises, as a result of changes in management conditions, not taken into account in a timely manner, due to natural disasters and other reasons.

The main reasons for the lack of working capital may be: poor work of the marketing department; non-fulfillment of profit plans; shaky responsibility of enterprises for the formation of saving their own working capital and their misuse; untimely financing of growth

working capital ratio; the presence of receivables (late payments), etc. Lack of working capital may occur due to significant price increases as a result of inflation.

The surplus of working capital is created in enterprises in case of exceeding the size of working capital in excess of their defined standards required to meet the constant minimum needs of production in resources. It may be due to overfulfillment of the profit plan; incomplete contribution of payments to the budget; gratuitous receipt (receipt) of inventory from other organizations; incomplete use of profits for the purposes provided by the financial plan, etc.

Exceeding the working capital ratio may be justified in case of overfulfillment of the production plan, but the growth rate of regulatory stocks should not exceed the growth rate of production [7, p. 107–108].

So, we can identify the main actions to create an effective management system for financing the current assets of the enterprise:

- ✓ accelerating the turnover of current assets by identifying excess inventories and their elimination,
- ✓ optimal choice of suppliers and improvement of supply organization;
- ✓ introduction of new technologies and increase of labor efficiency;
- ✓ rational organization of sales, formation and implementation of effective credit policy;
- ✓ the formation of such a volume and structure of stocks that would ensure the continuity and stability of production
- ✓ process with minimal inventory costs;
- ✓ optimization of the amount of receivables, calculations and determination of the optimal balance of funds, budgeting of current revenues and expenditures;
- ✓ use of rational policy of financing current assets [8].

**Conclusion.** In modern conditions, enterprises need to pursue a more effective policy of asset management, their composition and structure, and especially to increase the profitability of operating non-current assets by increasing the average value of operating non-current assets and increase their turnover. In order to increase the efficiency of current assets of the enterprise it is necessary to reduce the duration of the operating cycle by accelerating the turnover of inventories and finished products.

Thus, due to the correct policy of managing the financing of current assets, the company has the opportunity to manage its potential.

Thus, the process of managing the potential of the enterprise through a sound policy of managing the financing of current assets plays an important role in its activities, because it is from effective management decisions regarding the assets of the enterprise depends on further financial activities, competitiveness, solvency.

At the same time, one of the most important factors in stabilizing the economy is the rational use of current assets in enterprises, as well as their renewal and use, taking into account external and internal factors.

### References

1. Shmatkovska T. Some aspects of current assets management at the enterprise / T. Shmatkovska, L. Demedyuk, O. Vorona // Scientific Bulletin of Odessa National University of Economics. – 2016. – № 3. – P. 174–184.
2. National Regulation (Standard) of Accounting 1 «General requirements for financial reporting» dated 07.02.2013 № 73. Ministry of Finance of Ukraine. Official Gazette of Ukraine. Official view. Kyiv. 2013. № 19. S. 97.
3. Baranova VG Theoretical principles of working capital management / VG Baranova, SM Gotsulyak // Bulletin of socio-economic research. – Odesa: ODEU, 2008. – № 30. – P. 32–36.
4. Novikova IV Innovative potential of the enterprise: evaluation and financial and investment support of development: dis. ... Cand. econ. Science: 08.06.01. Kyiv, 2003. 202 p.
5. Blank IO Fundamentals of financial management. Vol.1. Kyiv: Nika-Center, 2001. 592 p.
6. Musa Essayyad «Financial Management Essentials» 2013; 248 p.
7. Enterprise Finance: Textbook. way. / O. Yu. Nipialidi, NI Karpushyn. – Ternopil: Economic Thought, 2009. – 232 p.
8. Shvets Yu. O. Management of current assets of enterprises / Yu. O. Shvets, AV Skvortsova // Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management. – 2015. – Issue. 13. – P. 127–130.

Scientific adviser: associate professor  
ZHUK O.

## THE THEORETICAL BASIS OF AN ENTERPRISE PERFORMANCE

**OLEYNIKOV S., 3am FEMP SUTE,  
specialty «Economics», educational program «Financial management»**

*Modern effectiveness elasticity conditions of market economy, which are characterized by uncertainty and risks, require companies to increase efficiency, performance and competitiveness. Understanding the theoretical aspects of performance has become a necessary condition for timely response and adaptation to the rapidly changing market, which is especially acute in the context of wartime and globalization.*

*Сучасний стан ринкової економіки, який характеризується невизначеністю та ризиками вимагає від підприємств підвищення ефективності, результативності та конкурентоспроможності їх діяльності. Розуміння теоретичних аспектів результативності діяльності стає необхідною умовою задля вчасного реагування та адаптацій до швидкозмінного ринку, становище якого особливо загострюється в умовах воєнного стану та глобалізації.*

The concept of the enterprise performance and its features are reflected in the study of such domestic and foreign scientists as of D.M. Norton, R. Kaplan, T. Peters, Y.F. Schreider, T.S. Khachaturova, S. Eylon, Y. Siozana, S.F. Pokropivny, W. Pareto, E. Baron, Peter F. Drucker, F.A. Hayek, V. Geets, II Prokopenko, A.M. Matlina, A.A. Barsova, V. Batrasova, A.F. Silchenkova,

VV Pryadko, A.B. Borisov and others. Research of various aspects of performance devoted to the fundamental works of such domestic and foreign scientists as: A.M. Kolot, A.H. Zagorodniy, A.V. Shevchuk, S.Y. Goncharova (Honcharova), I.A. Orlyk, S.M. Illiashenko, M. Friedman, P. Kotler, D. Sink, S.I. Litovchenko, Y.V. Mishenin, L.A. Hrytsyna, Y.E. Blagov, I. G. Savchenko, N.V. Balabanova, F.I. Fedulova, L.O. Ligonenko and others.

Purpose of the study is to reveal the theoretical and methodological foundations of an enterprise performance

We observe the intensification of competition according to: limited financial resources, uncertainty of the military estate, lack of highly qualified personnel, as well as high rates of technological improvement put businesses in a tougher environment and require the development of new methods and tools to improve performance, strengthen market position and more.

Any management decisions aimed at improving performance must be rational. This need has shifted the focus from descriptive research technologies of management to quantitative, which contain specific indicators – the criteria for choosing management decisions. As a result, there is a growing interest in existing systems of indicators and finding new ones that would allow a comprehensive study and evaluation of the enterprise to obtain an information base that will analyze, monitor and forecast the activities of the enterprise [2].

War along with Transformation processes and institutional changes in the economy of Ukraine require qualitatively new approaches to the study of enterprises activities and its performance. Modern management for business evaluation operates with such concepts as performance.

There are many approaches in the literature to determining the nature of performance, its origins, and its relationship to efficiency, productivity, and cost-effectiveness. We also observe a significant variety of methodological approaches to assessing of an enterprise performance.

In determining the criteria and indicators of success of the organizational system, it is advisable to study the approach of D. Sink [3], in accordance with which there are seven criteria for evaluation that do not contradict each other: effectiveness; efficiency; quality; profitability; productivity; quality of work; innovations.

D. Sink does not give a clear definition of performance, but notes that performance characterizes efficiency, productivity and profitability.

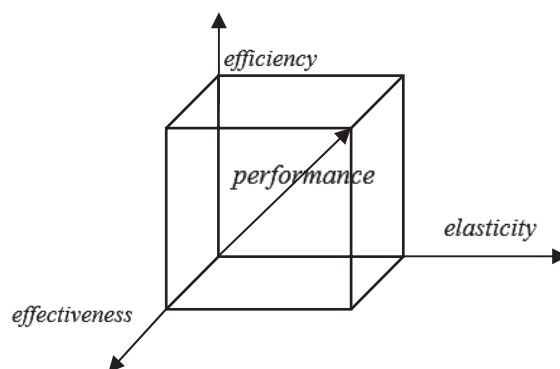
According to the method of economic duality, efficiency has two aspects – qualitative and quantitative. The qualitative side becomes an expression of the content and essence of the category, the quantitative reflects the saving of resources in achieving the goals of the enterprise in the course of its activities.

W. Petty and F. Quesnay identified «efficiency» and «performance» [4], using these concepts to describe various government measures aimed at promoting economic development. Many researchers, such as S.K. Vasilyk, S.F. Pokropivny, B.A. Reisberg, L.M. Lozovsky, support this position.

Instead, D. Ricardo in his research distinguished between the concepts of «efficiency» and «performance». According to him, «efficiency» is a comparison of the result and the costs associated with obtaining it [5]. The distinction between these concepts is supported by other authors, in particular R.Z. Darmits and N. O. Vatsyk.

In 1993 scientists E. Moseng and P. Bredap defined performance based on the concept: efficiency – the satisfaction level of consumer needs; cost-effectiveness – economical and optimal use of enterprise resources; elasticity – strategic focus (awareness of goals) and the ability to change (adapt); their definition is relatively new, so it serves as a basis for improving the concept of performance [1] (pic. 1).

According to G.A. Zhuchkova [1], the complex model of E. Moseng and P. Bredap needs correction, which involves: expanding the components of the three-dimensional model, the possibility of replacing individual components of the model, modeling the enterprise performance by using three-dimensional model, the possibility of forming effective economic policy.



*Pic. 1. Three-dimensional model of enterprise performance activity [6]*

In order to give a clear definition of the concept of «performance», it is necessary to consider separately such terms as «economic effect» and «efficiency».

Economic effect is a component of economic efficiency. The concepts of «economic effect» and «economic efficiency» are among the most important categories of a market economy. These concepts are closely related.

After research we can conclude that the economic effect is the absolute result of changes in enterprise economic performance by implementation of the proposed improvement measures.

Economic efficiency is the receipt of the maximum possible benefits from the available resources. The problem of economic efficiency is often the problem of choice as to what, how and how to conduct, how to allocate resources, capital and profits.

A study of the approaches of different authors to the definition of performance allows us to identify differences in its interpretation and to determine the relationship between the terms «performance» and «efficiency». Efficiency is only one of the parameters that characterizes the success of the enterprise from an economic point of view. Performance – a generalizing concept that reflects the final results of the enterprise activities. What we can characterize by a number, or the result we get, is the essence of performance. Enterprise performance is equivalent to achieving the goal [7].

Thus, we can conclude that the effectiveness of the enterprise is the ability of the enterprise to create conditions for the realization of goals and stable development of economic efficiency, which, in particular, depends on the extent and number of results achieved in a given period. Creating appropriate conditions for the implementation of goals and their correct definition involves ensuring the long-term existence and development of the enterprise.

Therefore, we should agree with those scholars who believe that the definitions of «performance» and «efficiency» are closely related, but we should distinguish between these concepts and consider them as separate categories [14].

Characteristics of performance types [11]

– **According to the consequences of the obtained result.** On this basis, we can distinguish three types of performance: economic, social and socio-economic.

The economic effect reflects the various cost indicators that characterize the intermediate and final results of production at the enterprise. Forms of economic performance are various economic effects: increasing labor productivity, reducing the cost of manufactured products, increasing profits, reducing material consumption, capital intensity, labor intensity, and so on.

Forms of manifestation of social performance are associated with obtaining social effects: improving working conditions, increasing living standards, improving environmental parameters, increasing life expectancy, and others. The social effect boils down to reduce the length of the working week, increase the number of new jobs and employment rate, improve working and living conditions, the environment, overall safety. The social consequences of production can be not only positive but also negative (rising unemployment, rising inflation, deteriorating environmental performance).

Forms of manifestation of socio-economic performance are due to attempts to obtain maximum economic effect at given parameters of a social nature.

– **By the nature of ongoing costs.** On this basis, distinguish between the performance of the resource usage and costs (consumed resources). The performance of the resources used include: the effectiveness of production assets, the effectiveness of labor resources, the effectiveness of intangible assets. The performance of costs include: the effectiveness of capital investments, the effectiveness of current costs, the effectiveness of total costs. As can be seen from the very names of individual types of performance included in the first and second groups, the division into these groups is due to the need to answer the following question: when determining the effectiveness of the effect should be attributed to the total their part, which is directly involved in creating this effect. Analysis of the arguments of the supporters of one or another version of the answer to this question shows that there is no consensus. And in a particular situation, if necessary, to assess the performance of the enterprise should use the option that is more adequate due to the economic problem that needs to be accomplished. Therefore, the performance indicators of both groups have the right to exist.

– **By type of economic activity.** This group of performance indicators includes: performance of production, trade, banking, insurance and other activities. The specificity of the type of activity, of course, leaves a certain imprint on the methodology for determining the performance of a particular enterprise or its structural units, which is manifested in the specifics of even the performance indicators themselves, which are used for this purpose.

– **By the level of the entity object.** This group includes: the performance of the economy as a whole, the effectiveness of the industry, the association of enterprises, enterprises, structural units of the enterprise, product efficiency of certain products.

– **According to the level of evaluation.** According to this feature, performance can be the level of society and the level of the entity subject. The need to divide performance indicators into these two groups is due to antagonism between the individual and society interests or their institutional counterparts – the state and the enterprise. As a result, there is a discrepancy between the criteria for assessing the performance of certain phenomena or measures (for example, economic laws, in particular on taxation). The state has its own criteria, and enterprises have their own, and they often differ significantly. Thus, assessing the economic effect of the enterprise, the state calculates its gross profit. The latter contains the amount of taxes and other mandatory payments made from profits. For the company, the effect is a net profit, which remains at its disposal after payment of all mandatory payments.

– **Under the terms of evaluation.** On this basis, there are actual, estimated and conditional performance. Actual performance is the actual level of costs and results according to accounting and reporting data. Estimated performance is based on design or planned indicators obtained by calculation. Conditional performance is used to evaluate the work of enterprise structural units.

– **The degree of effect growth.** This feature allows you to distinguish between initial and multiplier performance. Such division appears due to the fact that result can be observed as a one-time effect, and multiplier. A multiplier effect can be when the initial effect is repeated and multiplied at different levels of the enterprise, as well as extends to other enterprises and organizations.

– **For the purpose of determination.** On this basis, distinguish between absolute and comparative performance. Absolute performance characterizes the total or specific (per unit cost or resources) its value, which the company receives as a result of its activities for a certain period of time. Comparative performance is determined by comparing possible management options and choosing the best one. Its level reflects the economic, environmental, social and other advantages of a particular option for the implementation of economic decisions (activities) compared to other options.

– **By type of process.** This feature allows you to differentiate approaches to performance evaluation, taking into account the specifics of individual processes occurring in the enterprise. From this point, we can separately consider the production performance processes (in terms of both

organizational and technical), performance management, investment performance, innovation, marketing, financial activities, etc.

Thus, the relevant types of performance are distinguished mainly by the variety of results (effects) of enterprise economic activity. They have the feature that not all of them can be quantified.

The system of enterprise performance evaluation is an integrated set of indicators that allow to evaluate the enterprise performance and to analyze, control and regulate the financial and economic activities at all stages of its operation. The idea behind this system is the possibility of constant analysis and control of indicators that determine the enterprise performance [9].

Enterprise performance management includes a set of management processes (planning, execution, control and analysis) that allow businesses to define strategic goals and then evaluate and manage activities to ensure they achieve their goals with optimum use of company's resources. It covers the full range of tasks in the field of strategic, financial, marketing and operational management of the enterprise and includes the use of various management technologies such as strategy modeling, balanced scorecards, activity-based planning and functional cost analysis (function value analysis), budgeting and business process modeling, monitoring key performance indicators related to the strategy.

The main methodological tools to ensure performance according to the complex model of E. Moseng and P. Bredap: self-audit, deep diagnostics of enterprise activity, self-evaluation and implementation of its results, benchmarking. The basic idea is that the organization must take into account many internal and external factors of its activities (development), which affect the efficiency, cost-effectiveness and elasticity of the enterprise. Monitoring of the business environment is based on the analysis of stakeholders: suppliers, owners, managers, buyers, competitors, partners, employees, financial institutions, authorities, etc. [8].

It should be noted that traditionally the problem of performance evaluation and management is studied on the basis of a five-component cycle-process, which is commonly represented as a «performance pyramid». This approach has become so widespread that it is based on the recommendations of global and international organizations to monitor the level of performance activities or individual projects, including the UN, OSCE and others. This approach based on the understanding of such basic concepts:

- Results are changes in the state or conditions that result from causation. It recognizes the existence of three types of such changes (conditioned/unconditional, positive and negative) that can be used for managerial influences – output, result and action.

- Result Based Management – the concept of enterprise management, which involves the orientation of processes, products and services to achieve the desired results. Results management is based on a clearly defined responsibility for achieving results and provides monitoring (or self-audit) of the enterprise development dynamics in the direction of defined results and reporting on the level of performance.

- Result Chain is a causal relationship between various objects, phenomena and processes that are used or can be used for managerial influences in order to achieve the desired goals. The definition of such results is based on the provisions of the theory of change, including its basic assumptions.

Thus, the result management pays special attention to the results of economic processes, technologies for their programming, budget support, management, monitoring, determining the performance of business processes. Thus, according to various researchers, there is a change of emphasis from «how to conduct business» to «what is done.» It should be recognized that in the general context, performance management is one of the applied and team-oriented approaches to general management (as a science), which is designed and developed to improve project implementation, organization, improve company development through efficiency management, cost management and management accounting. This approach allows you to focus on achieving the identified results.

BPM (Business Performance Management) technology emerged at the turn of the twentieth and twenty-first centuries. as a consequence of further development of company resource management systems (ERP systems). In essence, BPM is a unity of the following components:

– BPM is a set of integrated cyclical management and analysis processes, as well as relevant technologies related to the financial and operational activities of the company;

– BPM is focused on defining the strategic goals of the enterprise with the subsequent assessment of the effectiveness of their achievement, as well as managing the process of achieving strategic goals;

– BPM in its structure includes strategic management, financial and operational management, consolidated reporting, modeling, analysis and monitoring of key indicators.

BPM technology is based on the idea of a continuous management cycle, from setting goals, modeling future development, planning activities to preparing financial and management reporting. Thus, performance management systems traditionally operate in four groups of indicators – financial, accounting (expenditure), market and management. The vectors formed at the junction of these four basic groups of analytical indicators are shown in the figure by arrows with numbers and reflect the trends of modern technologies to ensure effectiveness (construction of mechanisms) [12].

Evaluation of the enterprise performance and management is widely done by using the methodology of Enterprise Performance Management (EPM). EPM is a holistic concept that combines processes, techniques, indicators and systems to evaluate and manage performance [10].

EPM as an integrated function includes a set of continuous processes:

- From strategy to plan

This process consists of defining strategy, key performance and risk indicators, further cascading indicators at all levels of the organization, long-term planning and resource allocation in the short term through functionally integrated budgeting.

- From measurement to forecast

Through this process, organizations monitor and manage the implementation of long-term strategy. Performance is assessed by measuring, consolidating and analyzing financial and non-financial indicators identified at the strategy to plan stage. The aim is to identify deviations in a timely manner in order to take corrective action to improve performance.

- From evaluation of results to reward

This process correlates the system of remuneration, development and training of employees, adopted in the company, with the achievement of them and the company as a whole strategic goals, thereby motivating all levels of the organization to achieve those goals [13].

To conclude, performance evaluation is necessary for any company to strengthen its position in the market. The concept of «performance» reflects certain gains resulting from managerial influence, and which are drive up valuations through a system of quantitative and qualitative indicators.

## References

1. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення / Г.А. Жучкова // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>

2. Мельник О. Г. Системи показників оцінювання діяльності підприємства: сутність, аналіз та умови застосування / О. Г. Мельник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 580 : Логістика. – С. 274–282.

3. Sink D. Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement / D. Scott Sink . – New York : John Wiley & Sons Inc, – 1985. – 518 p.

4. Petty W. The Economic Writings of Sir William Petty: Together With the Observations Upon the Bills of Mortality, More Probably by Captain John Graunt; v. 2 / Petty W. – Legare Street Press – 2021. – 410 p.

5. Ricardo D. On the Principles of Political Economy, and Taxation / Ricardo D. – John Murray, – 1817 – 589 p.

6. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства / О. І. Олексюк – Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – Вип. 22. – Т. 2. – С. 169–173.
7. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки / В. М. Ковтуненко // Економічна наука. – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2014/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2014/21.pdf)
8. Рзаєва Т.Г. Аналіз результативності діяльності підприємства: кількісні та якісні аспекти / Т. Г. Рзаєва, Ю. А. Демчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2(1). – С. 52–57. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_2%281%29\\_\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%281%29__12)
9. Осадча О.О. Система показників результативності діяльності вітчизняних суб'єктів / О.О. Осадча // Економіка і управління галузями та підприємствами. – 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://esj.oa.edu.ua/articles/2017/31/12.pdf>
10. Enterprise Performance Management (EPM). – 12 жовтня 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/>
11. Drucker P. Managing for Results. Economic Tasks and Risk-taking Decisions / Drucker P. – Butterworth-Heinemann. – 1964. – 236 p.
12. Kalpic B., Bernus P. Business process modelling in industry – the powerful tool in enterprise management / Kalpic B. – Comput. Ind., – 2002. – p. 299–318.
13. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія / В.Г. Андрійчук – 2005. – К. : КНЕУ. – 292 с.
14. Jovanovic B. Economic Growth: Theory / Jovanovic B. – International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. – 2001. – p. 4098–4101.

Scientific adviser: associate professor  
BAGATSKA K.

## CURRENT ASSETS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**PUHACHOVA V., 3am FEMP SUTE,  
specialty «Economics», educational program «Financial management»**

*The essence of current assets is considered in the article determined their components by the type and functions, defined current assets management, purposes, nature and the main tasks are set out.*

*У статті розглянуто сутність оборотних активів, визначено їх складові за видом і функціональним характером, визначено систему управління оборотними активами, цілі, характер та основні завдання.*

The relevance of the topic of the article is that current assets are one of the important tools for determining the real financial and property status of the enterprise. Due to the intensification of competition there is a complication of economic processes in the field of management and the need to justify decisions of the current activities of the entity. The economy in modern conditions requires new approaches to the management of current assets. Improving the current asset management system is an important way to increase the efficiency of enterprises. To a large extent, this concerns the development and implementation of effective approaches to the management of current assets, which would provide opportunities to accelerate their turnover in the process of use,



optimize the composition of current assets from the standpoint of improving the efficiency of financial and economic activities.

For the company working capital ensures the coherence, efficiency and continuity of the enterprise, ensure its economic security, but on the other hand – working capital requires large investments, especially at the level of large industrial enterprises. The financial condition of the enterprise and its competitiveness depend on the efficiency of current assets management. Financial and economic activities of economic entities require analysis of current assets of the enterprise, study of the movement and efficiency of resource use.

Some issues of current assets management of enterprises are covered in the works of well-known foreign economists, in particular Bernstein L., Brayley R., Brigham E., Van Horn D., Wachowicz D., Westerfield R., Jordan B., Ross S., Holt R. Leading Ukrainian economists, such as Blank I., Bugrimenko R., Bulgakova S., Vyhovska N., Ligonenko L. are among the domestic scientists who considered theoretical and practical aspects of current assets management. However, these works do not fully take into account the conditions of the current stage of development of Ukraine, the peculiarities of the formation of current assets of commercial enterprises, modern forms and instruments of financing these assets. Insufficient development of this problem, its theoretical and practical significance to ensure the conditions for effective development of commercial enterprises necessitate the study of the chosen topic.

The object of study is the process of managing current assets of the enterprise.

Presentation of the main material. Modern business conditions require justification and management decisions based on the synthesis of modern economic research and the practice of financial management. Current assets of the enterprise characterize the set of property values of the enterprise, serving the current operating activities during one production and commercial cycle. In the practice of accounting they include property values (assets) of all kinds with a term of use of up to one year and a value of not less than 15 non-taxable minimum incomes. Current assets are understood as material and financial resources of the enterprise, which are consumed during one technological cycle of production and fully transfer their value to the value of these products. [1, p. 184]. In National Regulation (Standard) of Accounting 1 «General Financial Reporting Requirements» defines current assets, which are cash and cash equivalents with no restricted use, and other assets held for sale or consumption during the operating cycle or within twelve months of the reporting date. [2].

In the economic literature, in addition to the concept of «current assets» distinguish the concept of «working capital» of the enterprise. According to Professor Kolchyna: «It seems logical when considering working capital to take into account the way they are reflected in the balance sheet. In this case, current assets should be understood as an asset of the balance sheet, which discloses the subject structure of the property of the enterprise, namely, its current assets. Working capital is the amount of financial resources necessary for the formation of current assets of the enterprise. «

Analyzing in detail the concept of «current assets», you can see the main characteristics [3]:

- 1) the totality of current assets in circulation;
- 2) current assets of enterprises reflected in the assets of their balance sheets;
- 3) cash and cash equivalents, as well as other assets used in one operating cycle;
- 4) a set of property values that serve the current economic activity of the enterprise and are fully consumed during one operating cycle.

Current assets should not be equated with the tangible assets in which they are invested, ie with working capital and means of circulation. Current assets and means of circulation are in the form of means of production (raw materials, semi-finished products, etc.) and only a small part of the money (cash, current account, funds in settlements, etc.). Current assets serves the economic turnover of working capital of the enterprise. Current assets invested in cash in raw materials, semi-finished products, packaging and in the process of production are transformed into work in progress, then stored as finished products in the warehouse, then shipped to customers, and only after receiving sales proceeds returned in cash [4].

In terms of size, current assets are second only to fixed assets in total assets. From the standpoint of effective enterprise management, the amount of current assets should be sufficient to produce products in the range and quantity required by the market, and at the same time minimal, which does not lead to increased production costs due to the formation of excess stocks. The financial condition of the company is directly dependent on how quickly the funds invested in assets are converted into real money [5].

Also, one of the most important principles of working capital is to achieve a high level of efficiency of their use, to ensure basic preservation and increase the speed of their turnover. Finally, this principle is implemented through systematic, continuous monitoring of the preservation and efficiency of working capital [5].

Current assets are constantly in circulation and are a source of advanced financing of the company's costs for production and sale of products from the formation of inventories to the time of receipt of proceeds from the sale of finished products [6].

Rationing is one of the fundamental principles of the organization of current assets and their management. This principle reveals an economically sound set of own and current assets, as a result of which financial provisions are provided for the development and support of production and trade processes. The main principle of effective management of current assets is their use for its intended purpose. This is due to the most liquid part of current assets. Changes occur in various ways, namely by withdrawing advanced working capital from business, accidental losses, long-term freezing of funds in receivables, making payments of bank interest on loans and loans that are overstated. This will lead to critical losses in working capital [5].

Current assets are divided into normalized and non-normalized. Rated consist of inventories, including work in progress, finished goods and more. This is the money needed to create a minimum stock of inventory and ensure the continuity of the process of production and sale. They consist of inventories (raw materials, fuel, packaging, low-value and perishable items, spare parts for repairs), work in progress, future costs and finished products.

Normalized current assets are the main part of current assets of the enterprise. Elements of current assets that are designed to serve the sale of products are not normalized.

Non-standard current assets include:

- cash in bank accounts and at the company's cash desk;
- receivables – a temporary diversion of funds from the turnover of one company at the disposal of another. The share of receivables in the composition of non-standard working capital is small, but in order to further strengthen the economic and financial discipline, the task of any enterprise is to reduce it;
- funds in the calculations, not directly related to production activities, ie in the calculations [7].

The structure of working capital is determined by the ratio of its individual elements and reflects the specifics of the operating cycle of production, as well as what part of current assets is financed by own funds and long-term loans, and which – by short-term loans.

Despite the fact that in the process of reproduction working capital belongs to the sphere of direct production and circulation, according to the sources of formation, they are divided into own and borrowed (involved).

Own – necessary to meet the needs of the enterprise in inventories, semi-finished products for its own use, in the balance of finished products, work in progress, as well as funds for future expenses.

Borrowed -are bank loans to meet temporary needs, as well as funds that are temporarily in circulation of enterprises until the completion of settlements with the state budget, suppliers of raw materials, components and other creditors. Own current assets are replenished mainly by profits. Own current assets are designed to ensure the formation of permanent minimum production stocks (raw materials, fuel, etc.), work in progress, investments in future expenses and balances of finished products required for normal and uninterrupted operation of the enterprise.

The total amount of these minimum inventories is the ratio of working capital, which is determined or adjusted annually in the development of the financial plan [7].

It should also be noted that the structure of working capital is influenced by a number of industry and other factors:

- 1) production – the composition and structure of production costs, its type, the nature of manufactured products, the duration of the technological process, etc .;
- 2) features of procurement of material resources – frequency, regularity and completeness of deliveries, type of transport, share of components in the volume of consumption;
- 3) forms of settlements with suppliers and consumers of goods;
- 4) demand for the products of this enterprise, which affects the value of finished products in the warehouse and receivables;
- 5) accounting policy of the enterprise.

The ratio of working capital in the sphere of production and circulation is different in different sectors of the economy. This is due to the peculiarities of the organization of production, supply, marketing, as well as the payment system. To ensure the continuity of the process of production and sale of products, it is necessary to achieve the optimal ratio of working capital in the field of production and circulation. At the same time, the company is interested in reducing working capital in the field of circulation by improving the supply system, more rational forms of payment [7].

In the general sense, the management of current assets is a purposeful activity related to determining the value of current assets, the risk of losses resulting from the lack of certain components of current assets, as well as control over their formation and use and creation of appropriate organizational prerequisites [8, p 176].

The main goal of current asset management is to maximize the level of return on equity while ensuring a sufficient level of solvency and financial stability.

Achieving this goal involves solving a number of problems: the formation of the optimal composition and structure of current assets; reasonable determination of the enterprise's need for current assets; formation of the warehouse and rationalization of the structure of sources of financing of current assets; maximization of efficiency of use of working capital in activity of the enterprise.

Management of current assets involves achieving the optimal ratio between solvency and profitability by optimizing the volume and structure of current assets, choosing the optimal structure of sources of funding, maintaining the financial balance of the enterprise.

Consider the main stages of management of current assets on the example of a trading company. The management process consists of the following main stages:

1. Analysis of current assets. The purpose of this analysis is to identify trends in the dynamics of their overall volume and composition, as well as to study the effectiveness of their use. At the first stage of the analysis the dynamics of the total volume of current assets of the trade enterprise is considered – the rate of change of the total amount of current assets in comparison with the rate of change in the volume of sales; the share of current assets in the total assets of the enterprise. [9, p. 14].

At the second stage of the analysis the dynamics of the composition of current assets of the trade enterprise in terms of their following types is considered:

- a) cash advanced to inventories;
- b) cash advanced to receivables;
- c) cash and cash equivalents;
- d) other types of current assets.

At the third stage of the analysis the efficiency of use of current assets of the trade enterprise is studied. This efficiency is characterized by three most important indicators – the turnover ratio of current assets; the period of turnover of current assets; the level of profitability of current assets. [10, p. 65–66].

2. Optimization of the structure of current assets. The process of this optimization covers two main stages. At the first stage of optimization at the enterprise the norms of certain types of current assets are calculated, first of all, the means advanced in the commodity stocks. The volume of normalized funds of certain types of current assets is determined primarily by the planned

volume of sales of goods and the period of their turnover at the enterprise. At the second stage of optimization, the structure of current assets is specified from the standpoint of their liquidity. [11, p. 102].

3. Ensuring the acceleration of the turnover of current assets. Accelerating the turnover of current assets allows the trading company to significantly reduce the need for them, as there is an inversely proportional relationship between the speed of turnover of these assets and their size. By regulating the composition of current assets over the period of their circulation, it is possible to accelerate their overall turnover at the enterprise. [11].

4. Ensuring increased profitability of current assets. Like any type of asset, current assets must bring a certain profit to the trading company. This profit is generated in the process of servicing the current assets of the entire economic activity of the enterprise. At the same time, certain types of current assets are able to bring the trade enterprise and direct income in the form of interest and dividends in the process of their use. [11].

5. Ensuring the minimization of losses of current assets in the process of their use. All types of current assets are to some extent at risk of loss. Thus, monetary assets are largely prone to the risk of inflation losses; short-term financial investments – to the risk of losing part of income due to unfavorable financial market conditions, as well as the risk of losing from inflation; receivables – the risk of non-return or late return, as well as the risk of inflation losses; stocks of goods and other material values – losses from natural losses, etc. Therefore, the process of managing current assets should be aimed at minimizing the risk of their loss, especially in the face of inflationary factors.

To achieve this goal, the management of current assets should be aimed at solving certain tasks. Such tasks, which are solved at the level of the enterprise in relation to current assets include [12, p 242]:

- determination of the optimal volume and structure of current assets;
- minimization of costs for financing and maintenance of a certain amount;
- management of net working capital of the enterprise;
- providing liquidity and solvency;
- formation of the optimal volume of inventories;
- receivables management; cash management.

Effective use of current assets is especially important in the current conditions of business management. Low security, unsatisfactory structure of current assets, high dependence on borrowed funds, as never before, demand the maximum effect from their use. The turnover of funds of enterprises should allow maximizing the use of natural and economic potential, cover the financial costs of maintaining assets and create conditions for expanded reproduction.

Practically in the vast majority of literary sources on this topic points to the need to determine the effectiveness of the use of current assets through the calculation of their turnover [11, 13]. However, some authors express the opinion about the need for additional assessment of this parameter with the help of other indicators such as liquidity, profitability and savings.

The calculation of turnover indicators of the elements of current assets allows you to calculate the duration of operating, production and financial cycles of enterprises.

**Conclusions.** Current assets occupy an important place in ensuring the financial and economic activities of the enterprise. Current assets in the enterprise are one of the main and important components that shape the successful management of the entire system. In addition, the quality of current assets management will depend on the solvency of the entity, the formation of opportunities to achieve a certain level of efficiency. With successful management of current assets, the company can achieve some release of assets that can be used to ensure the appropriate growth of its operations, accelerate the turnover of working capital, ensure continuity of production and maximum profitability, which is undoubtedly the main mission of every company. Rational and efficient use of working capital contributes to increasing the financial stability of the enterprise and its solvency. Analyzing the volume of current assets of trade enterprises, we can talk about the gradual increase in economic activity of enterprises in this industry, there is also effective management of current assets and as a consequence of increasing liquidity and solvency. The

consequence of the implementation of current asset management policy at the enterprise should be the construction of a system of functional and cost regulation of the structure and volume of current assets in order to optimize financial resources in the process of their formation and minimize the operating cycle.

### References

1. Богданкова О.В. Економічна суть, класифікація та джерела формування оборотних активів Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 24.
2. Filbeck, G. and Krueger, T.M. (2005), «An Analysis of Working Capital Management Results Across Industries», *American Journal of Business*, Vol. 20 No. 2, pp. 11–20.
3. Янковська В.В. Економічна сутність оборотних активів підприємства/ Янковська В.В.// Міжнародний збірник наукових праць. – 2015. – № 1(16).
4. Насібова О.В. Теоретичні аспекти оптимізації оборотних коштів підприємства / Насібова О.В., Придатченко Б.Ю. // Економіка і суспільство. Гроші, фінанси і кредит. – 2018. Вип. 18.
5. Лисьонкова Н.М. Підвищення ефективності управління оборотними активами підприємства / Лисьонкова Н.М., Захарчук В.Ю.// Приазовський економічний вісник. – 2018. Вип. 5 (10).
6. Швець Ю. О. Управління оборотними активами підприємств / Ю. О. Швець, А. В. Скворцова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 13.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / І.М. Бойчик. – К.: Кондор – Видавництво, 2016.
8. Власова Н.О. Управління оборотними активами в підприємствах роздрібної торгівлі: монографія / Н.О. Власова та ін. – Харків : ХДУХТ, 2014.
9. Juan García - Teruel, P. and Martínez - Solano, P. (2007), «Effects of working capital management on SME profitability», *International Journal of Managerial Finance*, Vol. 3 № 2.
10. Безбородова Т.В. Управління оборотними коштами підприємств / Безбородова Т.В. // Інвестиції, практика та досвід. – 2017. – № 1.
11. Nobanee, H. and Abraham, J. (2015), «Current assets management of small enterprises», *Journal of Economic Studies*, Vol. 42 № 4.
12. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: [підручник] / В.М. Шелудько; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2013.
13. Національне положення(стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

Scientific adviser: associate professor  
VAVDIICHYK I.M.

*Електронне наукове видання*

## **ЕКОНОМІКА І ФІНАНСИ БІЗНЕСУ**

**Збірник наукових статей студентів,  
які здобувають ступінь вищої освіти «магістр»  
за спеціальністю «Економіка»  
(освітніми програмами «Економіка та безпека  
бізнесу», «Фінансовий менеджмент»  
та «Агробізнес»), спеціальністю «Фінанси, банківська  
справа та страхування» (освітньою програмою  
«Корпоративні фінанси») денної форми навчання,  
спеціальністю «Економіка» (освітньою програмою  
«Економіка та безпека бізнесу»)  
заочної форми навчання**

Видавець і виготовлювач  
Державний торговельно-економічний університет  
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156  
Тел. (044) 513 74 18  
Електронна пошта [knute@knute.edu.ua](mailto:knute@knute.edu.ua)  
264E-2022