

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ

УДК 336.64

© Колосок В.М.<sup>1</sup>, Дроботіна К.М.<sup>2</sup>

### ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті проведено аналіз понять фінансового механізму підприємства, розроблених вітчизняними авторами, запропоновано поняття, структура побудови та методичне забезпечення механізму фінансового забезпечення стратегічного управління великих промислових підприємств.*

**Ключові слова:** механізм, фінансове забезпечення, велике промислове підприємство.

*Колосок В.М., Дроботіна Е.Н. Формирование финансового обеспечения стратегического управления больших промышленных предприятий. В статье проведен анализ понятий финансового механизма предприятия, разработанных отечественными авторами, предложено понятие, структура построения и методическое обеспечение механизма финансового обеспечения стратегического управления крупных промышленных предприятий.*

**Ключевые слова:** механизм, финансовое обеспечение, большое промышленное предприятие.

*Kolosok V.M., Drobotina K.N. Formation of financial support for the strategic management of large industrial enterprises. The article analyzes the concepts of the financial mechanism of the enterprise, developed by domestic authors proposed the concept, structure, construction and methodological support mechanism for financial support of the strategic management of large industrial enterprises.*

**Keywords:** mechanism, financial providing, large industrial enterprise.

**Постановка проблеми.** Ринкові процеси у вітчизняній економіці характеризуються посиленням економічної інтеграції між підприємствами, фірмами, компаніями, корпораціями. Розвиток інтеграційних процесів, що виражається в появі нових форм економічного, виробничого та науково-технічного співробітництва між підприємствами, веде до необхідності формування адекватного механізму забезпечення їх управління. Одним із найбільш важливих елементів процесу організації управління інтеграційними структурами є фінансове забезпечення діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням фінансового забезпечення підприємств і його матеріальної основи – фінансових ресурсів присвячені дослідження вітчизняних науковців В.І. Арначій, В.Г. Белоліпцького, Л.Д. Буряка, В.В. Буряковського, А.Г. Загороднього, В.Я. Кармазіна, М.Я. Коробова, К.В. Павлука, В.М. Опаріна, А.М. Поддєрьогіна, В.М. Родіонової, Р.С. Сайфуліна, О.О. Терещенко, А.Д. Шеремета та ін..

Разом з тим, слід зазначити, що в економічній літературі ще недостатньо досліджені аспекти фінансового забезпечення стратегічного управління саме інтегрованих структур, а в Україні практично відсутні комплексні дослідження, присвячені цьому питанню. Існуючий механізм фінансового забезпечення стратегічного управління промислових підприємств зазнає змін, зумовлених рядом факторів:

зміною організаційної структури управління підприємств, що входять до складу інтегро-

<sup>1</sup> канд. екон. наук, доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

<sup>2</sup> аспірант, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

ваних структур;

зміною організації бізнес-процесів по продуктовому принципу та делегування їх окремих елементів окремим підприємствам холдингу з метою встановлення найбільш прийнятної для нього політики ціноутворення;

зміною політики оподаткування підприємств інтегрованих структур.

Оскільки відбувається утвердження інтеграційних процесів між суб'єктами стратегічного управління як імперативу сучасної економіки, виникає необхідність удосконалення механізму його фінансового забезпечення.

**Метою статті є** удосконалення структури побудови механізму фінансового забезпечення ефективного виконання стратегічних планів великих промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Зміст поняття «фінансове забезпечення діяльності підприємства» у широкому розумінні узагальнює сукупність заходів та умов, що сприяють сталому розвитку підприємства шляхом покриття витрат підприємства фінансовими ресурсами залежно від розміру виробництва та фінансового становища [12]. Разом з тим, в більш вузькому розумінні, фінансове забезпечення – це сукупність конкретних форм та методів залучення та використання ресурсів.

Кожна система приводиться в дію шляхом певних механізмів.

Термін «механізм» в словниках визначається як система, пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності [3], як внутрішня будова, система чого-небудь, пристрій; сукупність станів і процесів з яких полягає певне явище [2].

В економіку поняття механізму прийшло з техніки, так як виникла потреба в описі соціальних та виробничих процесів у їх взаємодії. У даній аналогії важливою є можливість отримання руху, виграшу в зусиллі, переміщенні, використанні ресурсів для отримання позитивного ефекту.

З переходом економіки на ринкові умови господарювання, коли фінансам почали приділяти підвищену увагу, категорія фінансового механізму одержала право на існування. У літературі ринкового періоду багато вчених розглядають категорію «фінансовий механізм» і структуру його побудови.

В енциклопедичному словнику економіки та права фінансовий механізм визначається як елемент всього господарського механізму, сукупність фінансових інструментів, важелів, форм і способів регулювання економічних процесів. [17]

Заєць М.О і інш. визначають фінансовий механізм як сукупність методів і форм, інструментів і важелів впливу на соціально-економічний розвиток суспільства. Цієї точки зору дотримується Опарін В.М.. Побудову фінансового механізму суб'єктів господарювання, вони бачать у складі організаційних структур (включаючи управління), фінансового забезпечення, фінансового регулювання і застосування різних стимулів. [4, 7]

Ряд учених-економістів (Волков О.І., Балабанов А. І., Балабанов І.Т., Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С., Буряковський В.В., Поддєрьогін А.М., Райзберг Б.А.) мають спільну думку у визначенні сутності і структури побудови фінансового механізму. Вони визначають фінансовий механізм як керуючу систему, в структуру якої входять: фінансові методи, фінансові важелі, правове, нормативне та інформаційне забезпечення. [1, 5, 8, 9, 10]

Беручи до уваги специфіку діяльності підприємств сфери промисловості, що входять до складу вертикально інтегрованих структур було дано визначення механізму фінансового забезпечення стратегічного управління промислового підприємства як сукупності форм, методів, інструментів, прийомів і важелів впливу на стан і розвиток підприємств, організації фінансових відносин із формування достатніх обсягів фінансових ресурсів в межах холдингу та їх ефективного розподілу між його активами для забезпечення ефективного управління, а також досягнення кількісних та якісних параметрів ефективності розвитку підприємств з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням.

Механізм фінансового забезпечення стратегічного управління промислових підприємств покликаний забезпечити високий рівень фінансової самодостатності кожного суб'єкта стратегічного управління; спроможності їх залучити; фінансову стабільність й стійкість, які передбачають надійність всіх елементів фінансової системи, створення гарантій їх підприємницької діяльності заради стримування впливу дестабілізуючих факторів; розрахункову дисципліну за виконанням грошових зобов'язань у відповідній формі та у визначені строки, на основі дотри-

мання діючих норм законодавства; здатність до розвитку на основі інноваційних стратегій, здійснення постійної модернізації виробництва, ефективної інвестиційної та інноваційної політики.

Умовою забезпечення дієвості механізму є визначення його мети, яка полягає в забезпеченні ефективності виконання стратегічних планів великих промислових підприємств. Оскільки механізм побудований на основі системного підходу, то правомірним є виділення таких елементів механізму, як суб'єкти та об'єкти. До суб'єктів механізму відносяться рівні ієрархії організаційної структури управління інтегрованих структур – холдинг, дивізіон, актив. При цьому об'єктом є стратегічне управління, яке повинно формуватися та використовуватися ними з метою забезпечення ефективного виконання стратегічних планів промислових підприємств і інтегрованих структур в цілому.

До основних підходів до побудови механізму забезпечення ефективності виконання стратегічних планів слід віднести системний, предметний, інтеграційний і ситуаційний підходи.

Відповідно до вимог системного підходу, механізм має такі властивості:

- цілісність, яка припускає, що зміни, заплановані в одній частині системи обов'язково будуть впливати на інші;
- відкритість системи, яка передбачає вплив зовнішнього середовища і відповідну реакцію внутрішнього середовища на нього;
- динамізм (безупинний розвиток системи).

Ще одним підходом побудови механізму є предметний підхід, за якого удосконалюється предмет (стратегічний план) шляхом запровадження єдиної системи стратегічного управління підприємств всіх рівнів ієрархії організаційної структури.

На посилення взаємозв'язків між суб'єктами управління, поглиблення співробітництва між ними спрямований інтеграційний підхід. У даному випадку інтеграція між суб'єктами механізму фінансового забезпечення стратегічного управління великих промислових підприємств означає досягнення синергетичного ефекту в разі його функціонування. Інтегрована структура володіє додатковими фінансовими ресурсами завдяки корпоративній синергії спільної фінансової діяльності. Об'єднання фінансових ресурсів учасників інтегрованої структури дозволяє створити потужний фінансовий потенціал групи підприємств в цілому.

Ситуаційний підхід дії механізму полягає в тому, що придатність різних форм і методів фінансового забезпечення визначається конкретною ситуацією, яка визначається пріоритетними напрямками стратегічного розвитку: розвиток основної виробничої діяльності; підтримання та розвиток інфраструктури підприємства; забезпечення ринкової вартості підприємства; підтримання вартості капіталу підприємства; розширення частки ринку; освоєння нових видів продукції і технологій; освоєння нових видів бізнесу; забезпечення соціального розвитку персоналу підприємства та членів їх сімей; забезпечення вимог екології та безпеки виробничої діяльності і таке інше.

Підприємство може досягати позитивних результатів в напрямках своєї діяльності лише за умови стійкого фінансового забезпечення діяльності. Зокрема, для досягнення кожної з зазначених стратегічних цілей підприємство планує комплекс локальних заходів і проектів, зокрема інвестицій, реалізація яких дозволяє досягти бажаного значення контрольних показників ефективності стратегії, або бажаної стратегічної позиції підприємства.

- Інструментарієм для фінансового забезпечення досягнення названих цілей, повинні служити: фінансові методи (функціональні підсистеми); фінансові важелі (підсистема засобів управління); нормативне, правове інформаційне забезпечення (підсистеми забезпечення).

Функціональні підсистеми реалізують фінансові методи управління і фінансові відносини. **Фінансові методи** – це способи дії фінансових відношень на господарчий процес. До них варто віднести: прогнозування, планування, інвестування, кредитування, оподаткування, самофінансування, система розрахунків, страхування, фондоутворення, оренда, лізинг, факторинг, взаємовідносини із засновниками, суб'єктами господарювання. Їх дія проявляється в утворенні та використанні грошових фондів.

**Фінансові важелі** – це прийоми дії фінансових методів. До них відносять: прибуток, дохід, амортизаційні відрахування, ціна, податки (розмір і ставки), орендна плата, відсотки, інвестиції, кредити (розмір і ставки), фінансові стимули, пільги і санкції.

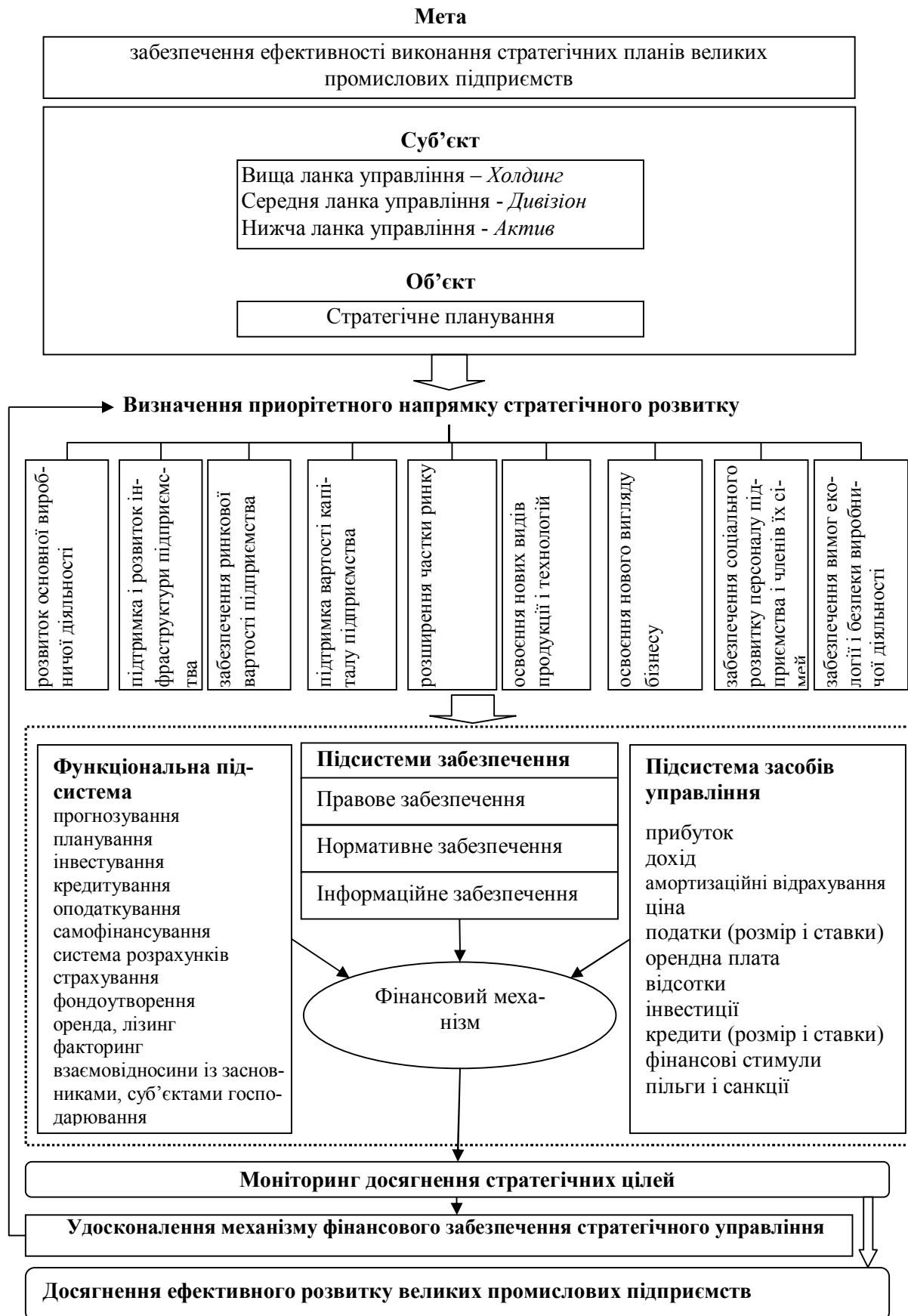


Рис. 1 - Механізм фінансового забезпечення стратегічного управління великого промислового підприємства

Кожен фінансовий важіль має свою характеристику і виконує визначену функцію. У своїй сукупності ці важелі взаємозалежні і являють собою цілісну систему понять і показників, за допомогою яких організуються і регулюються фінансові відносини на підприємствах.

Так, якщо ціноутворення, що є одним з основних економічних методів управління, ми включасмо до складу фінансових методів, то ціни, їхні види і розміри, що є тонким гнучким інструментом, застосовуємо у вигляді ключового фінансового важеля управління фінансами підприємства. Амортизаційні відрахування, що застосовуються як фінансовий важіль механізму фінансового забезпечення, нині є основним джерелом фондівідтворення, що є одним з основних фінансових методів управління.

Як підсистеми забезпечення пропонується використовувати правове, нормативне, інформаційне забезпечення.

**Правове забезпечення** функціонування механізму фінансового забезпечення ефективного виконання стратегічних планів включає законодавчі акти, ухвали, накази та інші правові документи.

**Нормативне забезпечення** функціонування механізму фінансового забезпечення – це інструкції, норми, нормативи, методичні вказівки та роз'яснення та інше, що спускаються активам, які входять до складу великих промислових підприємств управляючою компанією Холдингу.

**Інформаційне забезпечення** функціонування механізму фінансового забезпечення включає в себе економічну, комерційну, фінансову та іншу інформацію. В системі інформаційного забезпечення варто виділити систему ключових показників ефективності (КПЕ) і критеріїв оцінки. Склад норм і нормативів, ключових показників ефективності і критеріїв оцінки Актива надається, доповнюється й оновлюється, управляючою компанією Холдингу. Від того, наскільки коректно визначені норми, нормативи, показники і критерії, істотно залежить ступінь впливу механізму фінансового забезпечення ефективності досягнення поставлених крупним промисловим підприємством цілей.

Результатом використання вказаних елементів механізму фінансування буде удосконалення процесу забезпечення фінансовими ресурсами стратегічного управління промислових підприємств крупних інтегрованих структур.

### **Висновки**

1. З переходом економіки на ринкові умови господарювання фінансам почали приділяти підвищену увагу. Конкурентоспроможність та платоспроможність підприємств визначаються раціональною організацією фінансів. Організація фінансів промислового підприємства повинна бути побудована так, щоб це сприяло ефективності виробництва. З цього часу категорія фінансового механізму одержала право на існування.
2. Існуючий механізм фінансового забезпечення стратегічного управління промислових підприємств зазнає змін, зумовлених зміною організаційної структури управління підприємств, що входять до складу інтегрованих структур; зміною організації бізнес-процесів по продуктовому принципу та делегування їх окремих елементів окремим підприємствам холдингу з метою встановлення найбільш прийнятної для нього політики ціноутворення; зміною політики оподаткування підприємств інтегрованих структур.
3. Механізму фінансового забезпечення стратегічного управління промислового підприємства являє собою сукупність форм, методів, інструментів, прийомів і важелів впливу на стан і розвиток підприємств, організації фінансових відносин із формування достатніх обсягів фінансових ресурсів та їх ефективного розподілу для забезпечення ефективного управління, а також досягнення кількісних та якісних параметрів ефективності розвитку підприємств з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням.
4. Основними підходами щодо побудови механізму забезпечення ефективного виконання стратегічних планів є системний, предметний, інтеграційний і ситуаційний.

### **Список використаних джерел:**

1. Балабанов А.І. Фінанси / А.І. Балабанов, І.Т. Балабанов. - СПб. : Питер, 2000. – 192 с.
2. Дубічинський В.В. Сучасний тлумачний словник української мови / В.В. Дубічинський — Харків : Видавництво «Школа», 2006. — 1008 с. с. 474
3. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. / С.В. Мочерний та ін. — Київ : «Академія», 2001. — Т. 2. — 848 с. 355

4. Опарін В.А. Фінанси (загальна теорія): навч. посібник / В.А. Опарін. - К. : КНЕУ, 1999. –164 с.
5. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовский, Б.А. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.
6. Справочник финансиста предприятия. – М. : ИНФРА-М, 1996.
7. Теория финансов / Под общ. ред. проф. Н.Е. Заяц, М.К. Фесенко. – Минск : Высшая школа, 1998. – 368 с.
8. Шеремет А.Д. Финансы предприятий / А.Д.Шеремет, Сайфулин Р.С. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 343 с.
9. Фінанси підприємств: навч.посібник / В.В. Буряковський, В.Я. Кармазін, С.В. Калабет; під ред. В.В. Буряковського. – Дніпропетровськ: Пороги, 1998. – 246 с.
10. Фінанси підприємств: підручник / під ред. А.М. Поддєрьогіна. – К. : КНЕУ, 2000. – 460 с.
11. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. Волкова О.И. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 416 с.
12. Дікань Л.В. Фінансове забезпечення діяльності підприємства: сутність та джерела / Л.В. Дікань, Ю.О. Голуб // Економіка розвитку. – 2007. – № 3 (43). – С. 65–68.
13. Колосок В. М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: моногр. / В.М. Колосок, О.С. Богачов, А.В. Алістаєва. – Маріуполь : ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2011. – 234 с.
14. Колосок В.М. Использование холдинговых объединений для обеспечения стратегического развития металлургических предприятий Украины / В.М. Колосок, О.Л. Набебина // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: моногр. / за заг. ред. О.В. Мартякової – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. – С. 185-190.
15. Колосок В.М. Эффективное управление, как фактор обеспечения стратегии конкурентоспособности крупных промышленных объединений / В.М. Колосок, М.В. Верескун, Е.Н. Дроботина // Вісник ПДТУ: Сер.: Економічні науки: Зб.наук.пр. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2011. –Вип. 22. – С. 86-92.
16. Єпіфанов А.О. Обґрунтування фінансового механізму підприємства / А.О. Єпіфанов, В.П. Москаленко, О.В. Шипунова // Фінанси України. – 2004. – № 1. – С. 3-13.
17. Энциклопедический словарь экономики и права. 2005. // [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_economic\\_law/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/)

#### **Bibliography:**

1. Balabanov A.I. Finances / A.I. Balabanov, I.T. Balabanov. - St. Petersburg. : Peter, 2000. -192 p. (Rus.)
2. Dubichinskyi V.V. Modern Dictionary of the Ukrainian language / V.V. Dubichinskyi — Harkiv: «Shkola», 2006. — 1008 p.
3. Mochernyi S.V. Economic encyclopedia. / S.V. Mochernyi ta in. —Kyiv: «Akademiya», 2001. — Т. 2. — 848 p.
4. Oparin V.A. Finances (general theory): navch. Posibnyk / V.A. Oparin. K. : KNEU. 1999. – 164 p. (Rus.)
5. Raizberg B.A. Modern Dictionary of Economics / B.A. Raizberg, L.M. Lozovskyi, B.A. Starodubceva. – М. : INFRA-M, 1996. – 496 p. (Rus.)
6. Reference financier Enterprise. – М. : INFRA-M, 1996. (Rus.)
7. Theory of Finance / Pod obsh. red. N.E. Zayats, M.K. Fesenko. – Minsk : Vysheishaya shkola, 1998. – 368 p. (Rus.)
8. Sheremet A.D. Finance companies / A.D. Sheremet, R.S. Saifulin. - M. INFRA-M, 1997. –343 p.
9. Finance companies: navch. posibnyk / V.V. Buryakovskiy, V.Y.Karmazin, S.V. Kalabet; pid. red. V.V. Buryakovskogo. –Dnipropetrovsk : Porohy, 1998. – 246 p. (Rus.)
10. Finance companies: pidruchnyk / pid red. A.M. Podderyogina. – K. : KNEU, 2000. – 460 p.
11. Economy of enterprise: Uchebnik dlya vuzov / Pod red. O.I. Volkova – М. : INFRA-M, 1997. – 416 p. (Rus.)
12. Dikan L.V. Financial providing of activity of enterprise: essence and sources / L.V. Dikan, U.O. Golub // Economy of development. – 2007. – № 3 (43). – P. 65–68. (Rus.)
13. Kolosok V.M. Strategic management development of personnel of industrial enterprises: monography. / V.M. Kolosok, O.S. Bogachev, A.V. Alistaeva. - Mariupol: DVNZ "Priazovsky state technical university", 2011. - 234. (Rus.)
14. Kolosok V.M. The use of holding associations to ensure the strategic development of the metallurgical enterprises of Ukraine / V.M. Kolosok, O.L. Nabebina // Administrative technologies are in working out modern problems of development of the socio-economic systems: monography. /

- Za zag. red. O. Martyakovoy - Donetsk: DVNZ «DonNTU», 2011. - P. 185-190. (Rus.)
15. Kolosok V.M. Effective management, as a factor in providing competitiveness strategy of major association of industrial enterprises/ V.M. Kolosok, M.V. Vereskun, K.N. Drobotina // Bulletin of the PSTU: Sec.: Economic sciences: Zb.nauk.pr. – Mariupol : DVNZ «Priazovsky state technical university», 2011. – Vyp. 22. – P. 86-92. (Rus.)
16. Epiphanov A.O. Justification of the financial mechanism of the enterprise / A.O. Epiphanov, V.P. Moskalenko, O.V. Shypunova // Finance of Ukraine. – 2004. – № 1. – P. 3-13. (Rus.)
17. Encyclopedic Dictionary of Economy and Law. [electronyi resurs] // [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_economic\\_law/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/) (Rus.)

Рецензент: М.Г. Білопольський  
д-р екон. наук, проф., ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття поступила 10.04.2012

УДК 658.3

© Савченко А.Ф.,<sup>1</sup> Палеева Л.М.<sup>2</sup>

### **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье обоснована необходимость применения на предприятиях системы компетенций персонала. Предложена к использованию предприятиями система компетенций работников и определены направления ее применения в управлении персоналом.*

**Ключевые слова:** персонал, компетенции, компетентность, стандартный набор компетенций, идеальный набор компетенций, система компетенций.

**Савченко О.Ф., Палеева Л.М., Розробка системи компетенцій персоналу підприємств.** У статті обґрунтовано необхідність застосування на підприємствах системи компетенцій персоналу. Запропоновано до використання підприємствами системи компетенцій працівників та визначено напрямки її застосування в управлінні персоналом.

**Ключові слова:** персонал, компетенції, компетентність, стандартний набір компетенцій, ідеальний набір компетенцій, система компетенцій.

**A.F. Savchenko, L.M. Paleeva. Development of the enterprises personnel competences system.** In the article the necessity of application in the enterprises of a system of personnel competences is grounded. The system of personnel competences is offered to the use in enterprises; directions of its use in a personnel management are certified.

**Keywords:** personnel, competence, competence, a standard set of competencies that perfect set of skills, system skills.

**Постановка проблеми.** В условиях рыночной экономики особого внимания требуют вопросы, связанные с усовершенствованием и повышением эффективности процесса управления персоналом. В свою очередь, увеличение действенности управления человеческими ресурсами предприятия можно достичь с помощью разработки и внедрения в деятельность предприятий компетенций работников, поскольку именно они выступают в качестве основы конкурентоспособности персонала предприятий. Таким образом, вопросы определения, оценивания и развития компетенций работников, а также формирования и использования системы компетенций персонала на современном этапе являются актуальными для любого предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросы, связанные с управлением и системой компетенций персонала, освещались в работах таких отечественных и зарубежных

---

<sup>1</sup> доктор екон. наук, професор, ГВУЗ «Приазовський державний технічний університет, г. Маріуполь  
<sup>2</sup> аспірант, ГВУЗ «Приазовський державний технічний університет, г. Маріуполь