

- А.І.Маренич // Фінансовий простір. – 2012. - №2(6). – С.44-51
- 10.Пасєка А.С. Стилї лїдерства в системї забезпечення кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності [Електронний ресурс] / А.С. Пасєка – Режим доступу: <http://management.cdu.edu.ua/.../article/10/A.C.%20>
- 11.Поскрипко Ю.А. Механізми вдосконалення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємств / Ю.А. Поскрипко // Наукові записки УНДІЗ. – 2012. - №2(22). – С.118-120
- 12.Сліпа О.З. Кадрова безпека підприємства: поняття, структура та основні механізми її забезпечення [Електронний ресурс] / О.З. Сліпа – Режим доступу: <http://naukajournal.org/index.php/.../article/.../134>
13. Чердниченко Н. В. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Чердниченко. — Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8570/1/579.doc>
- 14.Васильчак С.В. «Кадрова безпека підприємства-основа економічного розвитку»/ С.В. Васильчак / [текст]// Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.12
- 15.Офіційний сайт ПАТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.uz.gov.ua>
- 16.Вільна енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>
- 17.Сімченко Н.О. Ціннісний підхід у розвитку соціальної відповідальності підприємств туристичної галузі [Електронний ресурс] / Н.О. Мімченко // Ефективна економіка. – 2013. - №12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=255>
- 18.Стратегія розвитку кадрового потенціала ОАО "РЖД" на період до 2015 года[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://scbist.com/scb/uploaded/raspor-rzd/270-ot-6-avgusta-2012-g-n-1598r-1.htm>
- 19.Киселева М.Н. Практические инструменты повышения вовлеченности персонала в организации [Електронний ресурс] / М.Н. Киселева – Режим доступу: <http://intservis.ru/article/index.php?dir=21&id=176>
- 20.Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 248с.
- Міщенко С.П. Самоорганізація як основа економічної безпеки підприємств залізничного транспорту // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: матеріали XI Міжн.наук.-практ. конф., Харків, 11-13 червня 2015р. - Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. - №50. - С.128-129

*Рецензент д.е.н., професор УкрДУЗТ Кірдіна О.Г.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Сухорукова Т.Г.*

УДК 658.012.4

## НЕОБХІДНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАШИНОБУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Михальченко Г.Г., д.е.н., доцент (ННППІ УПА)*

*В статті обґрунтовано важливість стратегічного планування, спрямованого на підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах та визначено його особливості для машинобудівних підприємств. Автором окреслено проблеми, що потребують стабілізації в кризових умовах, та можуть бути ліквідовані шляхом розробки фінансової стратегії. Запропоновано можливі варіанти управлінських рішень щодо реалізації стратегічного планування.*

*Ключові слова: Машинобудівне підприємство, стратегічне планування, стратегія, SWOT - аналіз, фінансова стабілізація підприємства.*

## НЕОБХОДИМОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Михальченко А.Г., д.э.н., доцент (УНППИ УИПА)*

*В статье обоснована важность стратегического планирования, направленного на повышение эффективности деятельности предприятий в современных условиях и определены его особенности для машиностроительных предприятий. Автором очерчены проблемы, которые требуют стабилизации в кризисных условиях, и могут быть решены путем разработки финансовой стратегии. Предложены возможные варианты управленческих решений реализации стратегического планирования.*

*Ключевые слова: Машиностроительное предприятие, стратегическое планирование, стратегия, SWOT-анализ, финансовая стабилизация предприятия.*

## NEEDS AND FEATURES OF THE STRATEGIC PLANNING OF ENGINEERING ENTERPRISES

*Mikhalchenko G.G., doctor of economic sciences, associate professor, (Educational-scientific professionally-pedagogical institute Ukrainian engineer-pedagogical academy)*

*The article substantiates the importance of strategic planning directed on improving the efficiency of the enterprise and its development in modern conditions. The main reasons for the low level of strategic planning and especially for the domestic machine-building enterprises.*

*The author has performed an assessment of internal and external environment of the machine-building enterprises with the help of the SWOT-analysis, according to the results of which were made up SWOT-matrix analysis for a particular company; identified problems that need stabilization in crisis conditions, and can be eliminated through the development of financial strategy.*

*For this purpose it was suggested and designed the necessary internal mechanisms for financial stabilization of the company, the elimination of insolvency and restore financial stability.*

*There have also been offered options of managerial decisions on the implementation of strategic management and optimal growth rate of the volume of sales of the engineering enterprise on the basis of a model of sustainable growth.*

*Key words: engineering enterprises, strategic planning, strategy, SWOT - analysis of the financial stabilization of the company.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Машинобудування, забезпечуючи майже всі галузі народного господарства, служить основою економіки будь-якої країни і відіграє вирішальну роль в прискоренні науково-технічного прогресу, але переважна більшість машинобудівних підприємств України сьогодні знаходиться у кризі через зниження внутрішнього та зовнішнього попиту на продукцію, низького рівня платоспроможності товаровиробників, залежності від імпорту комплектуючих, сировини та обладнання,

високого рівня енергоємності виробництва; зростання цін у гривневому еквіваленті на енергоресурси й підвищення інших тарифів. Майже для всіх підприємств притаманна зношеність основних фондів, незадовільний стан використання інновацій та сучасних технологій виробництва, низький рівень інвестицій, відсутність державної підтримки вітчизняного виробника. Необхідно враховувати і те, що в сучасних умовах підприємства не можуть вибудовувати стратегію подальшого розвитку не розуміючи, що чекає їх навіть в найближчій час, не

говорячи про стратегічні перспективи. Все це підкреслює необхідність переосмислення поглядів на стратегічне планування машинобудівельних підприємств – що є одним із напрямів розвитку галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблем стратегічного планування підприємств зробили такі вчені: І. Бланк, С. Булгакова, Л. Буряк, А. Ковальов, А. Куліш, А. Павліковський, А. Поддєрьогін, В. Савчук, Г. Семенов, М. Старовойтов, О. Терещенко, Л. Хоменко, Н. Шульга та ін.

Проблеми процесу розвитку стратегічного планування досліджували відомі зарубіжні вчені, такі як М. Тренєв [1], що обґрунтував методи планування, М. Портер [2], який запропонував модель конкурентного аналізу, І. Ансофф [3], що розробив матрицю чотирьох альтернативних стратегій підприємства, російський вчений В.З. Черняк та інші.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Не дивлячись на численну кількість існуючих науково-практичних досліджень по вище вказаній темі розробки та впровадження елементів стратегічного планування підприємств, визначення особливостей використання стратегічного планування машинобудівними підприємствами є не достатньо повно розкритим та потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування важливості стратегічного планування, спрямованого на підвищення ефективності діяльності підприємств, його розвитку в сучасних умовах та визначення його особливостей для машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В українській практиці управління машинобудівними підприємства рівень стратегічного планування набагато нижче, ніж в практиці розвинутих країн. До основних причин такого стану можна віднести цілий ряд факторів, серед яких: непередбачуваність розвитку економіки, відсутність цілеспрямованої зовнішньої політики, відсутність державної підтримки галузі, високий рівень тінізації економіки, відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів та їх відтік, слабка

корпоративна культура компаній та інше. Впровадження елементів стратегічного планування в діяльності машинобудівних підприємств після поживлення до кризового періоду знову загальмувалося внаслідок кризових явищ та процесів, пов'язаних з політичною ситуацією в країні (функціонування частини підприємств в південно-східному регіоні країни, який знаходиться в безпосередній близькості з зоною АТО). Необхідно враховувати і те, що перспективи розвитку галузі змінюються у відповідності до зміни зовнішньоекономічної політики та неврегульованості законодавств щодо виходу на європейський та інші світові ринки.

За таких умов стратегічне планування діяльності машинобудівних підприємств повинно не тільки вирішувати першочергові завдання, які йому по суті притаманні, а і передбачати можливі варіанти термінового реагування на внутрішні і зовнішні зміни макросередовища, що дозволить забезпечити подальше успішне функціонування підприємств даної галузі.

В даний час відсутній єдиний підхід до визначення поняття «стратегія підприємства». Під стратегією найчастіше розуміється сукупність цілей діяльності підприємства та засобів їх досягнення [4].

До основних причин, що вимагають реалізації стратегічного планування на машинобудівних підприємствах можна віднести ряд факторів, що пропонує Шершньова З. Є. Це необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства; потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної); наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних розв'язувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління; розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки

майбутнього і до майбутнього; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, зорієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства [5].

Для впровадження елементів стратегічного планування було обрано машинобудівне підприємств ПрАТ «Артемівський машинобудівельний завод «Вістек». Оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища машинобудівного підприємств було виконано за допомогою SWOT-аналізу. Головний принцип проведення даного аналізу - організаційна стратегія повинна цілком враховувати сильні, слабкі сторони компанії і її конкурентні можливості. Ризиковано додержуватися стратегічного плану, що неможливо цілком реалізувати, використовуючи наявні ресурси і досвід компанії, або виконанню якого перешкоджають її

слабкі сторони [6].

Необхідно розуміти, що аналіз сильних та слабких сторін не дає остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати всю наявну інформацію та дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище організації і про слабкі чи сильні сторони. Сильні та вразливі місця – це внутрішні риси, які розглядаються як ендогенні змінні, можливості і загрози пов'язані з зовнішнім оточенням, що впливає найчастіше як комплекс екзогенних змінних. Оцінка факторів проводилася за 10-тибальною шкалою, з урахуванням, що 10 - найвища оцінка (табл.1.).

Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. На цьому етапі була складена матриця SWOT. Розташувавши вище вказані фактори в залежності від координат на матриці, ми одержали певну сукупність крапок (рис.1.).

*Таблиця 1*

*Внутрішні можливості і загрози функціонування  
ПрАТ «Артемівський машинобудівельний завод «Вістек»*

Фактор	Імовірність			Важливість впливу		
	7-10 висока	4-6 середня	1-3 низька	7-10 висока	4-6 середня	1-3 низька
<b>Можливості:</b>						
1. Збільшення частки підприємства на ринку;		+		+		
2. Впровадження інновацій та модернізація виробництва;		+		+		
3. Розвиток ринків збуту;		+		+		
4. Поява нових технологій;		+		+		
5. Постійний попит у кінцевого споживача	+			+		
6. Доскональна система якості сировини і готової продукції	+			+		
<b>Загрози:</b>						
1. Зростання валютного курсу та темпів інфляції;	+			+		
2. Збільшення гострої конкуренції		+		+		
3. Зниження купівельної спроможності споживачів		+			+	
4. Зниження чутливості до потреб ринку						
5. Розрив партнерських відносин з постачальниками сировини;		+		+		
6. Негативні для підприємства зміни в податковій базі			+		+	

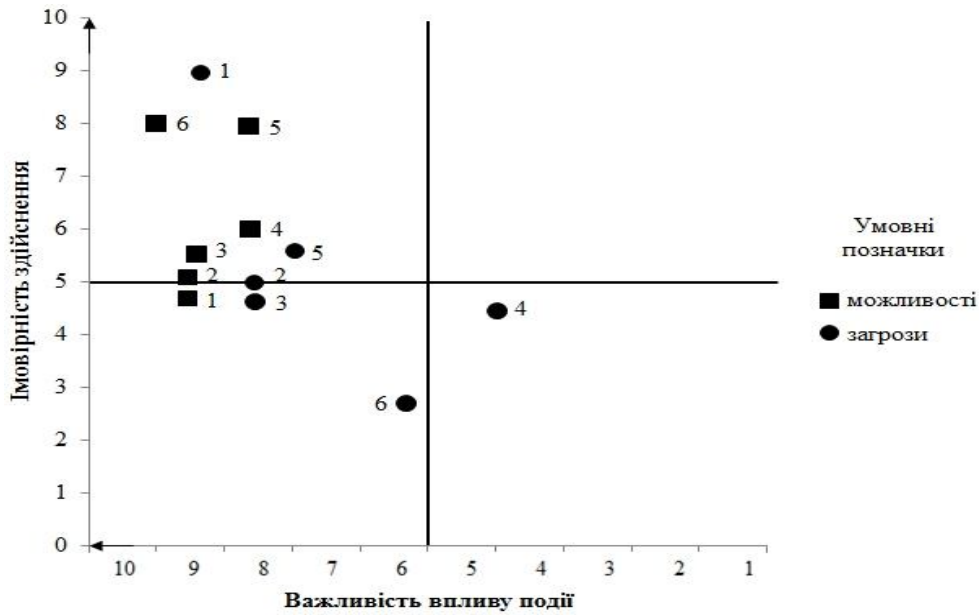


Рис. 1. Матриця можливостей і загроз

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для встановлення взаємозв'язків побудуємо матрицю. На кожному з полів розглянемо всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними і слабкими сторонами підприємства. Ці взаємозв'язки і визначають майбутню стратегію (рис. 2.).

Проаналізувавши та зіставивши можливості сильних та слабких сторін ПрАТ «Артемівський машинобудівельний завод «Вістек», приходимо до висновку, що при даних умовах йому необхідно покращити фінансовий стан підприємства, вийти на нові ринки збуту, підвищити рівень маркетингу та якості продукції. Таким чином, зазначені недоліки будуть ліквідуватись шляхом розробки фінансової стратегії, основними заходами якої будуть: забезпечення задовільної ліквідності; оптимізація фінансової структури капіталу; відновлення повної стійкості підприємства шляхом обґрунтованого зниження рівня запасів і витрат; побудова фінансового моніторингу; впровадження системи фінансового планування.

Розподілимо фінансові ресурси за допомогою виявлення значимості окремих функцій для розвитку підприємства [7] за допомогою табл. 2, де:

$\Phi_1$  – виробництво,  $\Phi_2$  – НДДКР,  $\Phi_3$  – персонал,  $\Phi_4$  – загальне управління,  $\Phi_5$  –

маркетинг,  $\Phi_6$  – ресурси,  $\Phi_7$  – інформаційне забезпечення

Значущість визначається за таких умов: якщо  $\Phi_1 > \Phi_2$ , то  $\Phi_1=2$ ,  $\Phi_2=0$ ; якщо  $\Phi_1=\Phi_3$ , то  $\Phi_1=1$ ,  $\Phi_3=1$ , якщо  $\Phi_1 < \Phi_n$ , то  $\Phi_1=0$ ,  $\Phi_n=2$ .

Сумарні оцінки значущості окремих функцій потрібно використовувати при формуванні стратегії, їхнього розвитку і підтримки фінансовими ресурсами [8]. Можна дійти висновку, що стратегічної фінансової підтримки вимагає виробництво, маркетинг, персонал, НДДКР. Саме ці напрямки і мають бути пріоритетними при виборі стратегії. Це вимагає впровадження моделі оптимізації фінансової стійкості для даного машинобудівного підприємства.

Для розробки зазначеної моделі використовуємо метод кореляційно-регресійного аналізу. Кореляція представляє ймовірну залежність між показниками, що не знаходяться у функціональній залежності. Даний метод використовується для визначення тісноти зв'язку між показниками фінансової стійкості. З метою стабілізації зазначеного машинобудівного підприємства необхідно використати внутрішні механізми фінансової стабілізації підприємства за наступними етапами: усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості та забезпечення фінансової рівноваги у довгостроковому періоді.

## Економіка підприємства

	Можливості	Загрози
	1. Збільшення частки машинобудівного підприємства на ринку; 2. Регулярна модернізація виробництва 3. Розвиток ринків збуту; 4. Поява нових технологій; 5. Постійний попит у кінцевого споживача 6. Доскональна система якості сировини і готової продукції	1. Зростання темпів інфляції; 2. Збільшення гострої конкуренції; 3. Зниження купівельної спроможності споживачів; 4. Зниження чутливості до потреб ринку; 5. Розрив партнерських відносин з постачальниками сировини; 6. Негативні для підприємства зміни в податковій базі
Сильні сторони	Поле СіМ (сила і можливість)	Поле СіЗ (сила і загрози)
1. Використання високотехнологічного обладнання; 2. Стабільність якості продукції; 3. Висока рентабельність; 4. Надійні партнерські відносини з постачальниками сировини; 5. Високий кваліфікаційний рівень працівників;	1. Вихід на нові ринки 2. Підвищення кваліфікаційного рівня працівників 3. Розширення асортименту за рахунок наявності кваліфікаційного персоналу і сучасного обладнання	1. Зберігати рівень якості 2. Посилення конкуренції, політика держави, інфляція та зростання податків, впливатимуть на поведінку стратегії.
Слабкі сторони	Поле СлМ (слабкість і можливість)	Поле СлЗ (слабкість і загрози)
1. Відсутні чіткі стратегічні напрямки; 2. Фінансова нестабільність; 3. Недостатньо ефективно використовуються виробничі потужності; 4. Низький рівень маркетингових досліджень.	1. Високий рівень маркетингу та якість продукції призведе до збільшення попиту на продукцію; 2. Покращення фінансової становища призведе до більшої привабливості на ринку; 3. Модернізація та впровадження нових технологій приведе до збільшення потужності	1. Поява нових конкурентів погіршуватиме конкурентну позицію; 2. Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; 3. Нестабільне фінансове положення може привести до банкрутства; «Кризове» поле – з метою подолання загроз і усунення слабких сторін варто розробити і реалізувати комплекс стратегій, напрямками яким буде служити структура заходів, розроблених у полях СіМ, СіЗ, СлМ. А саме приділити увагу розробці стратегії фінансування, що включатиме моніторинг фінансового стану підприємства, оптимізацію структури капіталу та підвищення фінансової стабільності організації.

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу для підприємства ПрАТ «АМЗ «Вістек»

Таблиця 2.

	Φ <sub>1</sub>	Φ <sub>2</sub>	Φ <sub>3</sub>	Φ <sub>4</sub>	Φ <sub>5</sub>	Φ <sub>6</sub>	Φ <sub>7</sub>	Сумарна оцінка
Φ <sub>1</sub>		1	1	1	1	1	1	6
Φ <sub>2</sub>	1		1	0	1	2	1	6
Φ <sub>3</sub>	1	1		2	0	1	1	6
Φ <sub>4</sub>	2	2	0		1	1	1	7
Φ <sub>5</sub>	1	1	2	1		1	1	7
Φ <sub>6</sub>	1	1	1	0	1		2	5
Φ <sub>7</sub>	0	1	1	1	1	1		5

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають визначені її внутрішні механізми [9].

1. Внутрішній механізм усунення неплатоспроможності:

$$КЧТП = \frac{ОА - ОА_{\text{н}}}{К\Phi O - К\Phi O_{\text{во}}}, \quad (1)$$

$$КЧТП = \frac{159595 - (7591,2 + 1844 + 10697,2 + 4296 + 6599)}{149041 - 17037,6} = 0,97$$

Так як, КЧТП < 1, то основними напрямками механізму усунення неплатоспроможності підприємства є: забезпечення прискореного часткового дезінвестування необоротних активів та забезпечення прискореного скорочення розміру короткострокових фінансових зобов'язань.

Забезпечення прискореного часткового дезінвестування необоротних активів, забезпечує зріст позитивного грошового

де КЧТП – коефіцієнт чистої поточної платоспроможності підприємства в умовах його кризового розвитку; ОА – сума всіх оборотних активів підприємства; ОА<sub>н</sub> – сума неліквідних (в короткостроковому періоді) оборотних активів підприємства; КΦО<sub>во</sub> – сума внутрішніх поточних зобов'язань підприємства по розрахункам, погашення яких може бути відкладено до завершення його фінансової стабілізації.

поток у короткостроковому періоді, досягається за рахунок наступних основних заходів: реалізації високоліквідної частини довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфелю, проведення операцій поверненого лізингу, прискорення продажу невикористаного обладнання по цінам попиту на відповідному ринку, оренди обладнання тощо.

2. Внутрішній механізм відновлення фінансової стійкості:

$$ЧП_0 + АО + \Delta AK + \Delta C\Phi P_{\text{д}} = \Delta И_{\text{ск}} + ДФ + ПУП + СП + \Delta K + \Delta P\Phi, \quad (2)$$

де ЧПо – чистий операційний прибуток підприємства; АО – сума амортизаційних відрахувань; ΔИск – приріст обсягу інвестицій, фінансованих за рахунок власних джерел; ДФ – сума дивідендного фонду; ПУП – обсяг програми участі найманих працівників у прибутку (виплат за рахунок прибутку); СП – обсяг соціальних, екологічних та інших зовнішніх програм підприємства, фінансованих за рахунок прибутку; ΔК – різниця між обсягом, що передбачається до виплати в поточному періоді основного боргу і обсягом можливого до здобуття кредиту в

цьому ж періоді; ΔPΦ – приріст суми резервного (страхового) фонду підприємства.

Для забезпечення досягнення точки фінансової рівноваги підприємства в кризових умовах можливим кроком є скорочення обсягу використання власних фінансових ресурсів, яке пов'язане із зменшенням обсягів операційної та інвестиційної діяльності підприємства, тому характеризується терміном «Стиснення підприємства», що повинне супроводжуватися заходами по забезпеченню приросту власних фінансових ресурсів.

Таке скорочення може бути досягнуто за рахунок забезпечення оновлення операційних необоротних активів переважно за допомогою оренди чи лізингу, зміни дивідендної політики, що відповідає існуючому фінансовому розвитку підприємства, скорочення зовнішніх соціальних і інших програм підприємства, що фінансуються за рахунок його прибутку, зниження розмірів відрахувань в резервний і інші страхові фонди, що здійснюються за рахунок прибутку тощо.

3. Внутрішній механізм забезпечення фінансової стабілізації у довгостроковому періоді базується на використанні моделі стійкого зростання підприємства, що забезпечується основними параметрами його фінансової стратегії [9].

$$\Delta OP = \frac{ЧП \times ККП \times A \times КО_a}{OP \times СК} \quad (3)$$

де  $\Delta OP$  – можливий темп приросту обсягу реалізації продукції, що не порушує фінансову рівновагу підприємства; ЧП – сума чистого прибутку підприємства; ККП – коефіцієнт капіталізації чистого прибутку; А – вартість активів підприємства; КО<sub>a</sub> – коефіцієнт оберненості активів; OP – обсяг реалізації продукції; СК – сума власного капіталу підприємства.

$$\Delta OP = \frac{5168 \times 0,02 \times 191424 \times 1,43}{260010 \times 31752} = 0,003$$

У випадку, коли основні параметри фінансової стратегії підприємства залишаються незмінними в майбутньому періоді, розрахунковий показник буде мати оптимальне значення потенційного приросту обсягу реалізації продукції, а будь-яке відхилення від нього буде приводити до порушення фінансової рівноваги. В ситуації, коли існуюче ринкове середовище не дозволяє підприємству досягти запланованого темпу приросту обсягу реалізації продукції, з метою забезпечення нового ступеня фінансової рівноваги необхідно внести корективи в

параметри його подальшої фінансової стратегії

У відповідно до розрахованих механізмів можуть бути обрані наступні варіанти управлінських рішень, що забезпечують фінансову рівновагу підприємства на основі використання моделі стійкого зростання, які наведено у таблиці 3.

Виходячи з розрахунків табл. 3, в якій наведені можливі варіанти управлінських рішень, найбільш вдалим буде використання фінансової стратегії, що відображає зміни політики участі найманих працівників в прибутку. Результати проведених розрахунків доводять, що змінюючи параметри фінансової стратегії підприємства, можна відповідним чином змінити оптимальний темп приросту обсягу реалізації продукції, зберігаючи при цьому досягнуту (базову) фінансову рівновагу. Таким чином, по внутрішньому механізму забезпечення стійкого зростання підприємства можна зробити наступні основні висновки:

Період, в якому підприємство досягає рівноважного фінансового стану визначається періодом відповідності темпів приросту обсягу реалізації продукції їх значенням, розрахованим відповідно моделі стійкого економічного зростання. За умови відхилення від розрахункових значень настає вірогідність втрати підприємством стану фінансової рівноваги.

Стійке зростання підприємства забезпечується наступними основними параметрами його фінансового розвитку: коефіцієнтом рентабельності реалізації продукції, політикою розподілу прибутку, політикою формування структури капіталу або відповідно політикою фінансування активів, політикою формування складу активів [10].

За умови зміни названих параметрів стратегічного плану машинобудівного підприємства можна досягти належного економічного розвитку в умовах фінансової рівноваги, але в той же час необхідно здійснювати корегування стратегії у відповідності до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.



Таблиця 3.

Можливі варіанти управлінських рішень, що забезпечують різноманітний темп приросту обсягу реалізації продукції на основі моделі стійкого зростання

Показники	Базовий (незмінний) варіант	Варіанти зміни фінансової стратегії			
		Зміна дивідендної політики	Зміна політики участі найманих робітників у прибутку	Зміна структури капіталу (коефіцієнту левериджу)	Зміна структури активу (коефіцієнту оборотності)
<b>I. Вихідні показники розрахунку</b>					
Сума чистого прибутку	5168	5168	5168	5168	5168
Обсяг участі найманих працівників у прибутку	2584	2170,56	2997,44	2584	2584
Сума капіталізованого прибутку	2584	2997,44	2170,56	2584	2584
Обсяг реалізації продукції	260010	260010	260010	260010	260010
Вартість активів, у тому числі необоротних	191424	191424	191424	191424	22970,9
Сума власного капіталу	31752	31752	31752	6350,4	3810,24
Сума позикового капіталу	159672	159672	159672	31934,4	19160,6
<b>II. Розрахункові коефіцієнтні моделі</b>					
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Коефіцієнт капіталізації чистого прибутку	0,5	0,58	0,42	0,5	0,5
Коефіцієнт левериджу активів	6,03	6,03	6,03	30	6,03
Коефіцієнт оберненості активів	1,2	1,2	1,2	1,2	10
<b>III. Результати розрахунку оптимальних темпів приросту обсягу реалізації продукції у майбутньому періоді</b>					
Темп приросту	0,04	0,03	0,1	0,04	0,04
Темп приросту в %	4	3,45	4,76	4	4
Коефіцієнт еластичності темпу приросту продукції від коефіцієнта рентабельності реалізації	2	1,72	2,38	2	2

Джерело: складено автором за даними підприємства

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Отже, стратегічне планування є необхідним сьогодні для стабілізації та розвитку кожного машинобудівного підприємства і галузі в цілому. Впровадження заходів щодо його реалізації вимагає нової системи підготовки управлінських кадрів та організації управлінської діяльності. При формуванні стратегічних планів необхідно розуміти, що кожен компонент комплексу стратегічного планування повинен складатися з індивідуально підібраних елементів,

поєднання яких у певній послідовності дає можливість здійснювати процес стратегічного планування у відповідності з існуючими викликами економіки та внутрішніми і зовнішніми чинниками функціонування машинобудівних підприємств.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев – М.: Приор, 2002. – 288 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия:

- Методика отраслей и конкурентов / М. Портер [пер. с англ.]. – М.: АльпинаБизнесБукс, 2005. – 464 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. / И. Ансофф [пер. с англ.]. – М.: Экономика, 2006. – 519 с.
4. Фінанси підприємств: Підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 546 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия. / Бараненко С. П., Шеметов В. В. - М: Центрполиграф, 2004. - 496 с.
7. Гусев Ю.В. Стратегия розвитку підприємств. / Ю.В. Гусев - Спб.: Изд-во Спбуэф, 2001. – 412 с.
8. Топчій О.О. Методи парних порівнянь в економічних дослідженнях/ О.О.Топчій, М.Л.Зайцева : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/SND/Economics/13\\_to\\_pchiy.doc.htm/](http://www.rusnauka.com/SND/Economics/13_to_pchiy.doc.htm/).
9. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия./ Бланк И.А. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
10. Шаталова К. Г. Фінансовий менеджмент як основа антикризового управління на підприємстві / К.Г. Шаталова, Т. О. Степанова: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uran.donetsk.ua>

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Шраменко О.В.*

УДК 658.14

## **ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

*Мушнікова С.А., к.е.н., доцент (НМетАУ)*

*Анотація. В роботі проведено критичний аналіз поняття «фінансовий механізм», виділено два підходи до його визначення: в рамках державних фінансів та фінансової діяльності підприємств. Зосереджено увагу на поєднанні двох підходів у формуванні фінансового механізму для досягнення цілі розвитку підприємства в кризових умовах функціонування. Виділено інструменти для реалізації фінансового механізму розвитку підприємств в кризових умовах функціонування.*

*Ключові слова. Підприємство, фінансовий механізм, криза, інструменти фінансового механізму, розвиток, фінансова діяльність.*

## **ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

*Мушнікова С.А., к.э.н., доцент (НМетАУ)*

*Аннотация. В работе проведен критический анализ понятия «финансовый механизм», выделено два подхода к его определению: в рамках государственных финансов и финансовой деятельности предприятий. Обращено внимание на сочетании двух подходов в формировании финансового механизма для достижения цели развития предприятия в кризисных условиях функционирования. Выделено инструменты для реализации финансового механизма развития предприятий в кризисных условиях функционирования.*

*Ключевые слова. Предприятие, финансовый механизм, кризис, инструменты финансового механизма, развитие, финансовая деятельность.*