

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ  
ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

MANAGEMENT OF FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISES  
PROMISHLENNOGO COMPLEX OF UKRAINE

*Стаття присвячена розробці методичного підходу до управління фінансовим потенціалом промислових підприємств. Проведений аналіз наукових підходів вчених-економістів щодо до сутності фінансового потенціалу підприємства. Проаналізовано складові фінансового потенціалу підприємств промислового комплексу України. Запропоновано підхід до управління фінансовим потенціалом промислового підприємства шляхом застосування збалансованої системи показників у вигляді стратегічної карти підприємства.*

*Ключові слова: фінансовий потенціал, управління, промислове підприємство, управління фінансовим потенціалом підприємства, стратегічна карта.*

*Статья посвящена разработке методического подхода к управлению финансовым потенциалом промышленных предприятий. Проведен анализ научных подходов ученых-экономистов определения сущности финансового потенциала предприятия. Проанализированы составляющие финансового*

*потенциала предприятий промышленного комплекса Украины. Предложен подход к управлению финансовым потенциалом промышленного предприятия путем применения сбалансированной системы показателей в виде стратегической карты предприятия. Ключевые слова: финансовый потенциал, управление, промышленное предприятие, управление финансовым потенциалом предприятия, стратегическая карта.*

*The article is devoted to the development of the methodical approach to the management of financial potential of industrial enterprises. The analysis of scientific approaches of economists determine the nature of the entity's financial potential. Analyzed the components of the financial potential of the industrial complex of Ukraine enterprises. An approach to the management of financial industrial potential of the enterprise through the use of the Balanced Scorecard as a Strategic Enterprise card.*

*Keywords: financial capacity, management, manufacturing plant, operation of the financial potential of the enterprise, the strategic map.*

УДК 658.334

**Сабліна Н.В.**

к.е.н., доцент кафедри фінансів  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Постановка проблеми.** Головним елементом господарства держави, який визначає місце та конкурентоспроможність національної економіки, є промисловість. Саме потужній економічний потенціал країни забезпечує гідний рівень життя громадян, стійкий розвиток, позитивні тенденції показників добробуту і стабільності. Розвиток промисловості як стратегічно важливої ланки економіки України впливає на економічне становище інших секторів економіки країни. За даними Державної служби статистики України у червні 2016 р. порівняно з травнем 2016 р. та червнем 2015 р. індекс промислової продукції склав відповідно 97,9% та 96,6%, за підсумками січня-червня 2016 р. – 102,0% [1]. Для забезпечення конкурентоспроможності промислового комплексу України необхідно розвивати високотехнологічні виробництва, галузі, які значною мірою визначатимуть розвиток наукоємних видів діяльності, що сприятиме збільшенню обсягів виробництва в промисловості в цілому. Все це потребує окрім формування цілісної системи ефективних дієвих механізмів та інструментів економічної політики, мобілізації та ефективного використання фінансових ресурсів, врахування фінансового потенціалу як країни в цілому, так і окремих суб'єктів підприємництва. Отже, питання щодо управління фінансовим потенціалом підприємств промислового комплексу України стають все більш актуальними в умовах ринкових відносин та є запорукою успішної під-

приємницької діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань оцінки, формування і використання фінансового потенціалу підприємств приділяли увагу іноземні і вітчизняні науковці, а саме, В. Г. Бикова, Н. М. Давиденко, С. А. Лосева, В. І. Зубова, А. В. Накивайло, О. О. Маслиган, Л. І. Кирилова, Д. Д. Тодорова, П. В. Пузирьова та інші. Проте питання щодо управління фінансовим потенціалом підприємств промислового комплексу України потребують подальшого вивчення.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в розробці рекомендацій що до управління фінансовим потенціалом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні динамічні умови функціонування підприємств України на перший план висувають питання забезпечення їхньої конкурентоспроможності, ліквідності, прибутковості, загального стійкого розвитку. До концептуальних питань забезпечення розвитку суб'єктів підприємництва відноситься розробка аспектів щодо управління фінансовим потенціалом. Необхідність формування і розвитку фінансового потенціалу обумовлена розподілом фінансових ресурсів, обмеженнями і можливостями підприємства, нестабільністю бізнес середовища.

У науковій літературі фінансовий потенціал визначається як обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими підприємство може розпоряджатися для здійснення

своїї діяльності. Науковці використовують різні підходи щодо визначення сутності поняття «фінансовий потенціал підприємства», що, звичайно, впливає на характеристику даної категорії, ролі та структуризації складових науковою спільнотою.

Прихильники ресурсного підходу акцентують увагу на наявність фінансових ресурсів підприємства, не враховуючи необхідність управління ними. В рамках даного підходу В. Г. Бикова визначає фінансовий потенціал підприємства як сукупність фінансових ресурсів, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності; він характеризується можливістю їх залучення для фінансування майбутньої діяльності і певних стратегічних напрямів розвитку підприємства [2]. Н. М. Давиденко під фінансовим потенціалом розуміє обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних та перспективних витрат [3]. С. А. Лосєва та В. І. Зубкова також фінансовий потенціал розглядають як сукупність фінансових ресурсів підприємства, що дозволяють йому здійснювати ефективну та стійку господарчу діяльність [4].

В рамках функціонального підходу фінансовий потенціал визначається як ефективність управління процесами розвитку на підприємстві. Представник зазначеного підходу О. О. Маслиган трактує фінансовий потенціал як формалізовану модель системи фінансового управління, розширену на величину можливості підприємства до цілеспрямованого фінансового розвитку [5].

Деякі вчені формують свої визначення сутності фінансового потенціалу підприємства в рамках результативного підходу, зазначаючи при цьому, що потенціал визначається показниками ефективності фінансових результатів діяльності підприємства. Так В. В. Ковальов стверджує, що фінансовий потенціал створює фундамент для трансформації наявного у підприємства ресурсного потенціалу (технологічного, матеріально-технічного, трудового, управлінського) в конкретні результати господарської діяльності підприємства [6]. Л. І. Кирилова та Д. Д. Тодорова у роботі [7] зазначають, що фінансовий потенціал складається з фінансового потенціалу стійкості, фінансового потенціалу розвитку та фінансового потенціалу забезпечення, які визначають можливість проведення, результати та можливість розвитку діяльності підприємства.

Представниками комплексного підходу, в рамках якого фінансовий потенціал розглядається як сукупність фінансових ресурсів, що знаходиться у розпорядженні підприємства, а також можливість, здатність та необхідність їх як простого, так і розширеного відтворення з метою забезпечення стійкого, динамічного та збалансованого розвитку підприємства, є Е. Ю. Терещенко та П. В. Пузирьова. Е. Ю. Терещенко визначає фінансовий потенціал підприємства як сукупність фінансових ресурсів,

що знаходиться у розпорядженні підприємства, а також можливість, здатність та необхідність їх як простого, так і розширеного відтворення з метою забезпечення стійкого, динамічного та збалансованого розвитку підприємства [8]. П. В. Пузирьова зазначає, що фінансовий потенціал – це сукупність фінансових ресурсів і можливостей підприємства, які дають змогу забезпечити визначений стратегічний напрямок розвитку підприємства [9].

Отже, виходячи з проведеного дослідження підходів щодо сутності фінансового потенціалу підприємства, можемо стверджувати, що основними його функціональними складовими є: спроможність акумулювати фінансові ресурси, можливість ефективного їх використання та отримання фінансового результату (доходу).

Основу формування фінансового потенціалу промислових підприємств складають внутрішній та зовнішній фінансовий потенціал. Складовими внутрішнього фінансового потенціалу є: активи, капітал підприємства, грошові надходження, валові накопичення та доходність підприємства. Складовими зовнішнього фінансового потенціалу є інвестиційні ресурси.

Розглядаючи стан внутрішнього фінансового потенціалу підприємств промислового комплексу України зазначимо, що активи підприємств мають тенденцію до збільшення, що свідчить про ефективне використання фінансового потенціалу, однак розмір власного капіталу для фінансування діяльності промислових підприємств починаючи з 2014 р зменшується (рис. 1). Здійснення інвестицій за рахунок власного капіталу суб'єктів господарювання є одним з ефективних інструментів фінансового забезпечення, оскільки не потребує високої плати за користування (на відміну від залучених та позичених) та не вимагає додаткових гарантій (на відміну від залучення інвестицій).

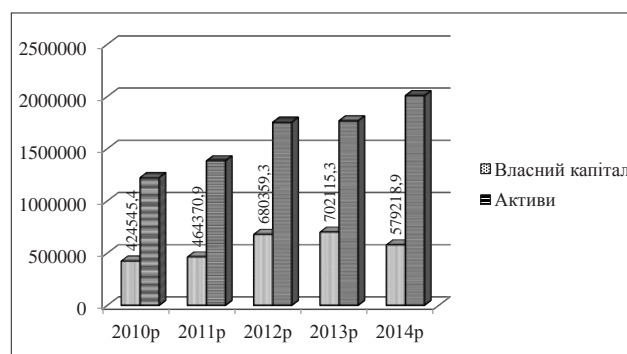


Рис. 1. Динаміка активів та власного капіталу промислових підприємств України

За даними Державної служби статистики України діяльність підприємств промислового комплексу є збитковою. Простежується тенденція збільшення збитку починаючи з 2013 р і по теперішній час (рис. 2), що свідчить про неможливість використання цього ресурсу для підвищення

фінансового потенціалу промислових підприємств України.

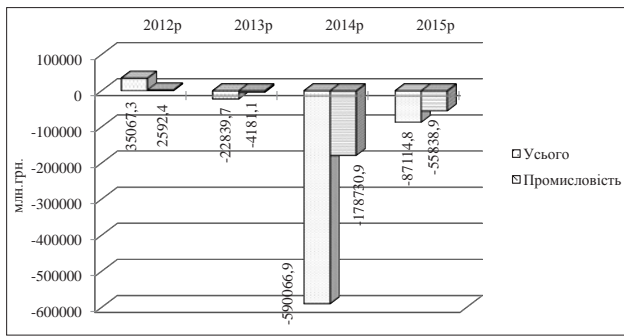


Рис. 2. Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств України [1]

Розглядаючи стан зовнішнього фінансового потенціалу підприємств промисловості слід звернути увагу на низький темп зростання капітальних інвестицій. Так, за даними Держкомстату України [1], за останні 5 років найбільший темп зростання капітальних інвестицій по промисловості відбувся у 2011 році – на 23341,4 млн.грн, що дорівнює 142,14% у порівнянні з попереднім роком. Найгіршим за цим показником є 2014 рік – 88,39% відносно 2013 року (рис. 3).

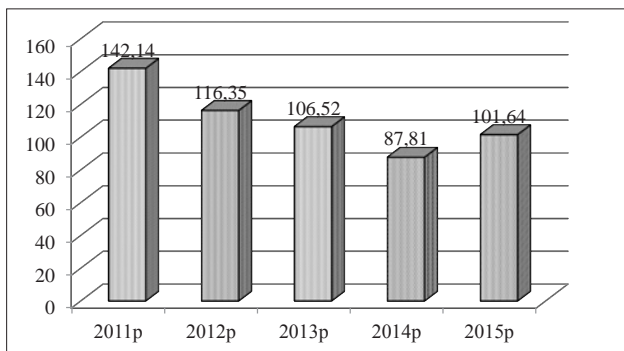


Рис. 3. Темп зростання капітальних інвестицій промислових підприємств України [1]

Такі дані свідчать про відсутність чіткої програми формування і використання фінансового потенціалу підприємств промислового комплексу України. Тому необхідним є збільшення ефективності діяльності та визначення напрямів управління фінансовим потенціалом підприємств. В досягненні позитивних фінансових результатів важливе значення відводиться системному підходу, який розглядає підприємство як систему, елементи якої взаємозв'язані між собою. Системний процес спрямований на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін.

Однією з новітніх методологічних концепцій стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оціночних показників, є методологія розробки «стратегічних карт» розви-

тку підприємства. Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією загальної стратегії підприємства [10].

Стратегічна карта будується за ієрархічним принципом, тобто, цілі, завдання, процеси побудовані в карті і збалансовані по вертикалі й горизонталі – всі дії підприємства взаємопов'язані і мають індикатори, які показують як здійснюється план, якими темпами йде досягнення цілей.

Як стверджує А.І. Біляр, принципами побудови стратегічної карти є [11]:

- урівноваженні дії протилежних сил – короткострокових фінансових результатів та довгострокових цілей, спрямованих на стійке зростання прибутку;
- орієнтованості на відповідність пропозиції та відповідної споживчої вартості;
- зосередження на декількох бізнес-процесах, що суттєво впливають на споживчу вартість та є важливими для підвищення ефективності функціонування підприємства;
- визнанні людського, інформаційного та організаційного капіталу як невід'ємних компонентів упровадження стратегії.

Програма підвищення рівня фінансового потенціалу промислового підприємства має на меті певні цілі, що виходять з конкретної фінансової стратегії і можуть бути наведені у вигляді пріоритетних напрямів такої програми. Перетворити стратегію фінансового потенціалу підприємства, що найчастіше має нечітку форму, на розгорнуте деталізоване планування процесу управління фінансового потенціалу підприємства можливо за допомогою збалансованої системи показників [12].

Збалансована система планових показників в системному процесі управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних взаємозбалансованих показників - характеристик (параметрів) майбутнього стану підприємства, які відображають характеристики об'єктів планування, є індикаторами розвитку підприємства та їх структурних підрозділів і окремих виконавців, розкривають характер взаємовідносин, що складаються в процесі складання планів та їх реалізації в рамках загальної стратегії розвитку та наявного потенціалу [13].

У контексті збалансованої системи показників промислове підприємство досліджується й оцінюється з чотирьох позицій: фінансовий стан (фінансова складова); поведінка на ринку (клієнтська складова); ефективність внутрішніх бізнес-процесів; рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Оскільки, стратегічна карта є логічним описом бізнесу з використанням параметрів за визначеними перспективами діяльності, то зв'язок між ними повинен бути відображений в обов'язковому порядку. Для підприємств промислового комп-

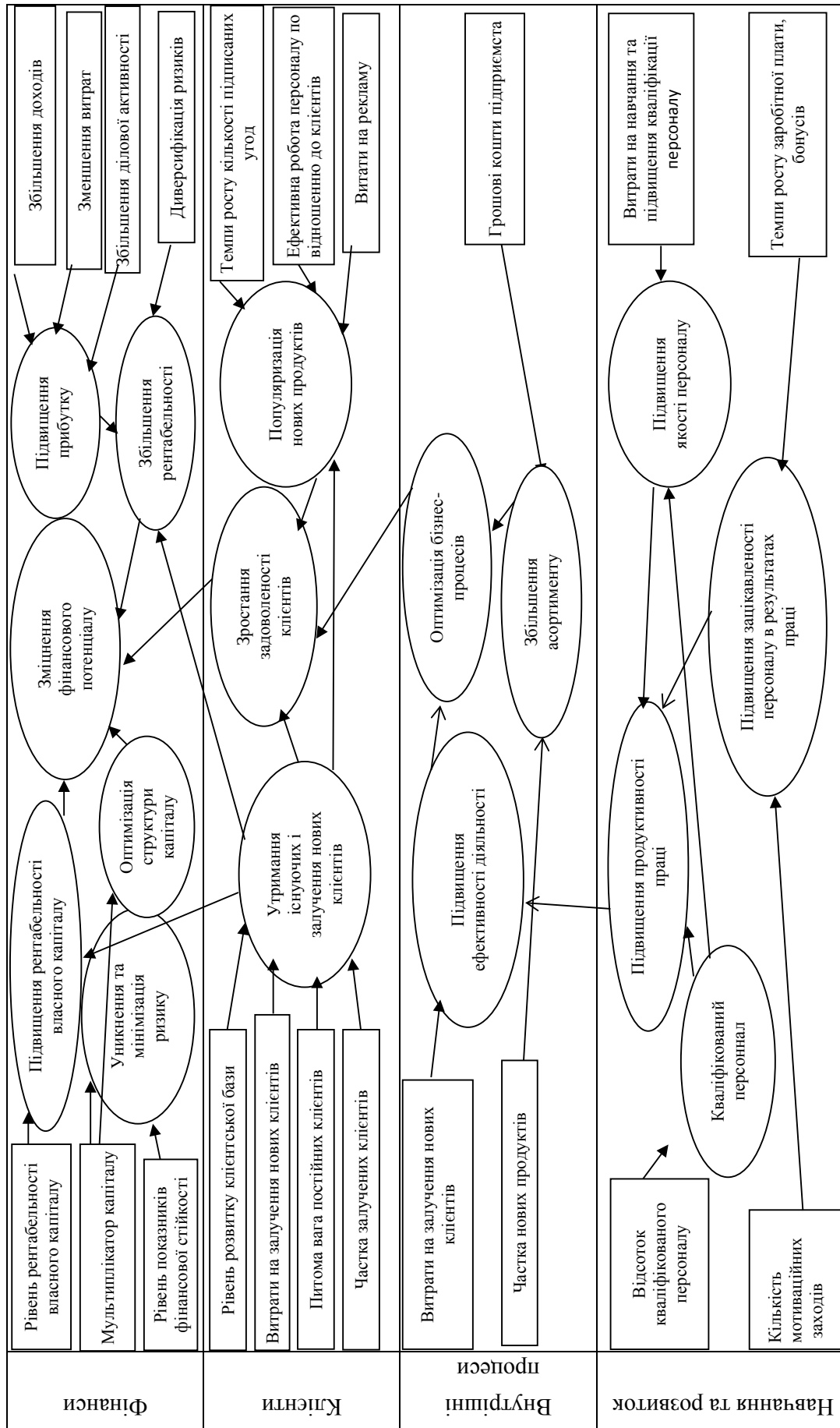


Рис. 4. Стратегічна карта управління фінансовим потенціалом промислового підприємства

лексу України стратегічна карта може бути описана наступним чином: стратегічною метою підприємства є збільшення рівня фінансового потенціалу, для чого необхідним є збільшення рентабельності капіталу, потрібен ріст прибутку, зростання прибутковості сукупного капіталу, що виражається через мультиплікатор капіталу (фінансова складова). Клієнтську складову характеризують показники, що відображають реакцію зовнішнього середовища на здатність підприємства задовольняти потребам покупців. Ефективність внутрішніх бізнес-процесів характеризують показники ефективності досягнення фінансових і клієнтських перспектив. Для цього потрібно збільшувати асортимент послуг, витрачаючи кошти на залучення нових клієнтів. Складова навчання і розвитку відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Цілі цієї складової встановлюють людський капітал, інформаційний капітал і організаційний капітал. Для цього необхідний кваліфікований персонал, підвищити якість роботи якого доцільно стимулювати за рахунок мотивації (рис. 4).

Стратегічні карти є зрозумілим форматом для всіх учасників планового процесу, мобілізуючи їх зусилля на досягнення цілей, вона інформує менеджерів і персонал підприємства про стратегічні цілі, загострюючи увагу на діяльності, яка мотивована не тільки поточними цілями, а й стратегічними. Підприємства повинні задовольняти своїх споживачів, клієнтів; у всіх підприємств є свої внутрішні бізнес-процеси і встановлена практика господарювання; менеджери і працівники прагнуть отримати винагороду за виконану роботу і реалізацію свого творчого потенціалу тощо [14].

#### Висновки з проведеного дослідження.

З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Досягнення підприємством належного рівня конкурентоспроможності, стійкості, ділової активності залежить від існуючих фінансових можливостей і рівня ефективності їх використання. Дослідження підходів щодо сутності фінансового потенціалу підприємства дозволяють стверджувати, що основними його функціональними складовими є: спроможність акумулювати фінансові ресурси, можливість ефективного їх використання та отримання фінансового результату (доходу). Аналітичні дані свідчать про відсутність чіткої програми формування і використання фінансового потенціалу підприємств промислового комплексу України. В якості інструменту, що дозволяє менеджменту підприємств підвищити ефективність довгострокового управління фінансовим потенціалом, запропоновано застосування стратегічних карт, засноване на використанні збалансованої системи показників. Запропонований підхід дозволить встановити причинно-наслідкові зв'язки між елементами стратегії підприємства,

здійснювати ефективний операційний та стратегічний контроль за її реалізацією та дасть змогу «збалансувати» їх діяльність, вийти на якісно новий рівень економічного зростання через досягнення стратегічних цілей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm)
2. Бикова В. Г. Оцінка та управління фінансово-економічним потенціалом підприємств загальнодержавного значення: монографія / В. Г. Бикова. – Д.: Наука і освіта. – 2008. – 180 с.
3. Давиденко Н. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Н. М. Давиденко. – Ніжин: Аспект-Поліграф, 2007. – 328 с.
4. Лосева С. А. Фінансово-інвестиційний потенціал підприємства і його вплив на управління інвестиціями. / С. А. Лосева, В. І. Зубова, А. В. Накивайло // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=7600](http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=7600)
5. Маслиган О. О. Сутність фінансового потенціалу виробничого підприємства як економічної категорії / О. О. Маслиган // Економічний простір. – 2009. – № 24. – С. 271-277
6. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 612 с.
7. Кирилова Л. І. Фінансовий потенціал підприємства та його складові / Л. І. Кирилова, Д. Д. Тодорова // Сталій розвиток економіки. – 2012. – № 11. – С. 298-302.
8. Терещенко Е. Ю. Економічна сутність фінансового потенціалу підприємства / Е. Ю. Терещенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2008dec/7\\_tereschenko.php](http://www.confcontact.com/2008dec/7_tereschenko.php)
9. Пузирьова П. В. Матриця ключевих стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6. – С. 151–156.
10. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки «стратегічних карт» розвитку компанії [Текст] / Ю. В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 28. – Т. 2. – С. 247-252.
11. Біляр А. І. Стратегічні карти як інструмент реалізації стратегії / А. І. Біляр // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». – 2010. – Вип. 7(1). – С. 83–91.
12. Бланк И. А. Финансовая стратегия / И. А. Бланк. – К. : Ника, 2006. – 546 с.
13. Тарасюк Г.М. Методологічні основи формування системи планових показників / Г. М. Тарасюк // Проблеми статистики: зб. наук. праць Науково-технічного комплексу статистичних досліджень Держкомстату України. – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2007. – Вип. 8. – С. 98-104.
14. Тарасюк Г. М. Методологічні підходи до формування збалансованої системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості / Г. М. Тарасюк. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2010\\_1/52.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_1/52.pdf)