

10. Калигин Н.А. Принципы организации управления / Н.А. Калигин. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 272 с.
11. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций / С.В. Валдайцев. — М.: Проспект, 2007. — 310 с.
12. Уткин Э.Я. Антикризисное управление / Э.Я. Уткин. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство ЭКСМОМ, 1997. — 400 с.
13. Гайдук К.В. Основы функциональной реструктуризации организации в условиях кризиса / К.В. Гайдук, Г.С. Мерзликин. — Волгоград: РПК «Политехник», 2004. — 116 с.
14. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой: монография / А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.В. Федотов, Г.В. Слабиков и др. — СПб.: Специальная литература, 1996. — 510 с.
15. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравев. — СПб.: Питер, 2001. — 432 с.

338.32

*Толпежников Р.О., к.е.н., доцент,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»*

### **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічний стан України передбачає мінливі, несприятливі умови функціонування промислових підприємств. Питання управління потенціалом потребують уваги з боку економістів — науковців. Виокремлення контролю як функції управління є закономірним, об'єктивно необхідним та обґрунтованим для реалізації стратегії економічного потенціалу. Мета контролю відповідає загальній концепції управління економічним потенціалом підприємства, та спрямована на впровадження стратегії його розвитку для зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання.

Внесок у дослідження даної теми внесли такі вчені як: Е.В. Попов, Н.С. Краснокутська, О. Живолуга, О. Климахіна та інші, однак не існує однозначності в управлінні потенціалом на підприємствах.

Окремі питання, що входять в сферу управління потенціалом розглядалися І. Ансоффом, О.Ю. Красильниковым, В.А. Логачевым, Н.Н. Моисеевым, Н.В. Осокиной, И.М. Петрович, И.П. Поваричем, А.А. Петросовым, Л.С. Сосненко, В.С. Сурниным, В.А. Шабашевым та ін.

Мета роботи – виявити функцію контролю у реалізації стратегії управління економічним, та зокрема фінансовим потенціалом, розглянути механізм управління потенціалом підприємства.

На вітчизняних промислових підприємствах контроль проявляється лише у процесі перевірки оперативної, бухгалтерської і статистичної звітності, що не в повному обсязі відповідає загальній концепції управління економічним потенціалом. Дослідження практичної діяльності промислових підприємств виявляє відсутність контролю управлінських процесів. Стає практично неможливим встановлення зв'язків між управлінськими заходами та результатами виробничо-господарської діяльності підприємства.

Зміни, які нині відбуваються в економіці, такі як структурна перебудова, диверсифікація і децентралізація виробництва спричиняє за собою істотні перетворення в області стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства

У нинішніх умовах принципово важливі аналіз фінансових потоків, пошук вигідних джерел фінансування і інвестування, забезпечення фінансової рівноваги дебіторської і кредиторської заборгованості, ефективна податкова і облікова політика. Виходячи з цього, стратегію по управлінню фінансовим потенціалом підприємства слід розглядати як комплекс заходів по управлінню фінансовими ресурсами підприємства з метою отримання економічної вигоди і безперервної життєдіяльності підприємства [1].

Механізм формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства складається з наступних етапів:

1. Аналіз і виділення з цілей підприємства, пріоритетів при формуванні стратегії управління фінансовим потенціалом.
2. Розробка конкретних цілей, які ґрунтуються на: аналізі і прогнозі фінансово-економічного стану зовнішнього середовища; аналізі внутрішнього середовища підприємства; SWOT-аналізі.
3. Адаптація до зовнішнього середовища.
4. Визначення основних напрямів формування, накопичення, розподілу ресурсів, і пошук нових джерел фінансування.

5. Формування елементів стратегії управління фінансовим потенціалом (планування і контроль фінансових потоків і ресурсів, організаційно-правове оформлення, вибір фінансових інструментів, аналіз і оцінка фінансових ризиків, формування програми життєдіяльності підприємства, податкове планування).

6. Розробка стратегії управління фінансовим потенціалом в конкретних фінансових програмних документах і стратегічних планах.

7. Реалізація стратегії управління фінансовим потенціалом.

8. Аналіз і контроль стратегії управління фінансовим потенціалом. Використання результатів аналізу для конкретизації стратегічних напрямів розвитку підприємства [2].

Складові елементи для формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства: стратегічне і тактичне планування; організаційно - правове оформлення фінансових потоків; контролінг в управлінні фінансово-економічною діяльністю; вибір ефективних фінансових інструментів; управління фінансовими ризиками; податкове планування; використання інвестиційних рішень; діагностика і прогнозування фінансового потенціалу підприємства.

Усі відмічені вище елементи стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства визначають конкурентоспроможність будь-якого підприємства. Досягнення саме цієї мети і повинна забезпечити в перспективі система управління підприємством [3].

По суті стратегію управління фінансовим потенціалом підприємства слід розглядати як систему цілей і дій на перспективу в основі створення і реалізації, якою є управління фінансами, фінансовими ресурсами підприємства, тобто фінансовий менеджмент. Ця система є планами отримання, накопиченнями і розподілами фінансових ресурсів.

Вихідною позицією в розробці стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства є ефективне використання фінансового ринку, головною функцією якого є забезпечення руху грошових потоків від одних власників до інших. Зокрема, необхідно активізувати систему вексельного звернення у взаємозаліках підприємств, розвивати лізингові стосунки, впроваджувати факторингові операції і тому подібне [4].

З відміченого вище набору фінансових інструментів кожне підприємство може розробити свою стратегію управління фінансовим потенціалом. Але необхідно враховувати, що усі інструменти фінансового ринку динамічні постійно розвиваються, тому перед усіма підприємствами одного з найважливіших завдань являється своєчасний моніторинг тенденцій розвитку фінансового ринку і своєчасне прийняття на озброєння економічно вигідних стратегій.

При формуванні стратегії управління розвитком підприємства необхідно застосовувати як кількісні, так і якісні підходи і методи. Необхідність поєднання кількісних і якісних методів породжує проблему їх обмеженого комбінування в процесі побудови стратегії. При цьому не можна опустити ні кількісні (норму прибутку, процентні ставки за кредитами та ін.), ні якісні (рівень і критерії фінансового стану, ресурсовіддача і тому подібне).

У зв'язку з цим одному з головних завдань, що стоять перед фінансовими менеджерами є ефективне управління процесом формування, використання і прогнозування потреби у внутрішніх джерелах фінансових ресурсів. Таких як, чистий прибуток підприємства, формувальна частина його власних фінансових ресурсів і що забезпечує приріст власного капіталу і відповідно ріст вартості підприємства, і амортизаційні відрахування. Попри те, що амортизаційні відрахування у вітчизняній економічній літературі не визнані в якості складового доходу підприємства, вони грають певну роль у формуванні внутрішніх джерел власних фінансових ресурсів, особливо на підприємствах з високою вартістю використовуваних необоротних активів, де вони виступають засобом реінвестування власного капіталу. У зарубіжній практиці амортизаційні відрахування включаються до складу джерел формування фінансових ресурсів. З цієї точки зору нарахована амортизація розглядається як потенційний фінансовий ресурс відтворення. Але амортизаційні відрахування постійно знаходяться в русі, і повинні знаходитися в русі. Тільки тоді вони не будуть невикористаним капіталом, який чекає свого часу, щоб проявити себе як фінансовий ресурс, а приносять дохід.

Підводячи підсумок вищесказаному, хочеться відмітити, що найбільш виправданим в якості критерію абсолютної результативності фінансових ресурсів слід рахувати показник чистого доходу, розрахований як сума прибутку що залишається у розпорядженні підприємства (чистому прибутку) плюс амортизаційні відрахування [5].

На кожному етапі життєвого циклу елементи стратегічного управління потенціалом трансформуються, тому потребують повсякчасного та поетапного моніторингу. У фазі функціонування мети підприємства підкоряються проблемі нарощування потенціалу і рівня його

використання. Тому для забезпечення стійкого росту необхідно добитися максимальної узгодженості елементів системи і повністю використати сукупний потенціал. Для забезпечення стійкого розвитку найбільш ефективною буде стратегія інтегрованого росту, оскільки метою є підвищення сукупного потенціалу на основі реструктуризації системи. В цілому для управління потенціалом підприємства можливо запропонувати наступний механізм (рис. 1).

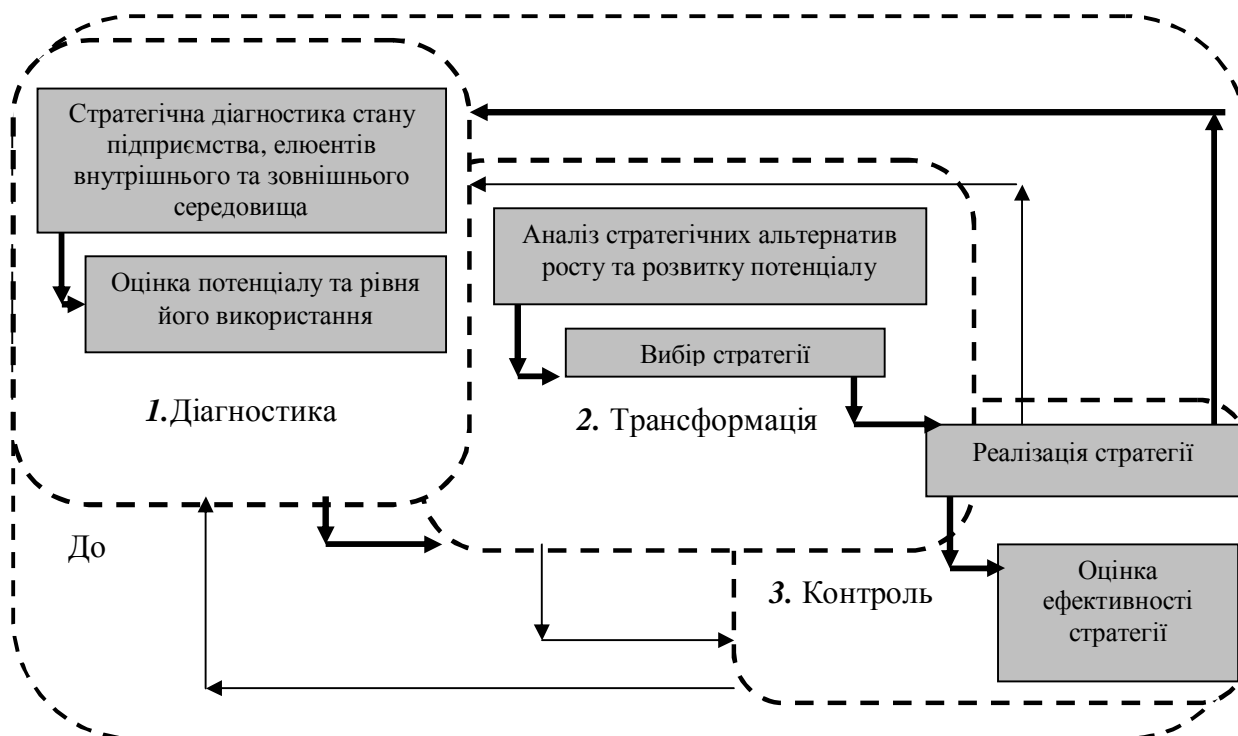


Рис. 1. Механізм управління потенціалом

1. Діагностика, де проводиться факторний аналіз рівня використання потенціалу і відповідно до виділених цілей і завдань розвитку підприємства розробляється концепція і загальні орієнтири бажаного стану системи, формулюються шляхи досягнення мети. При цьому забезпечується узгодження цілей з інтересами зовнішнього середовища, поточним рівнем використання потенціалу з величиною сукупного потенціалу підприємства, визначається система індикаторів їх досягнення.

2. Трансформація, де оцінюється динаміка сукупного потенціалу, можливості його збільшення, розробляються стратегічні альтернативи і здійснюється остаточний вибір стратегії. У рамках цього блоку при виборі стратегії послідовно проводиться її оцінка на відповідність цілям, поточному стану системи, потенціалу системи і фазі життєвого циклу, а також можлива трансформація цілей і завдань у разі їх недосяжності.

3. Контроль, де здійснюється постійний моніторинг шляхом отримання безперервної інформації про рівень використання потенціалу і динаміку його розвитку, порівнюються зусилля і результат, проводиться аналіз ефективності реалізації стратегії, результати якого є інформаційною базою наступного циклу стратегічного управління.

Контроль, як функція управління економічним потенціалом, складається з реалізації процесів моделювання інтегральних показників використання виробничого, інфраструктурного та інтелектуального потенціалів. У практичній діяльності промислових підприємств впроваджена система управління обов'язково потребує оцінки її результативності для визначення ступеня досягнення цільових завдань оптимізації та спрямована перш за все на забезпечення відповідного рівня використання економічного потенціалу підприємства протягом усього періоду реалізації стратегії; стабілізацію та покращення його економічного потенціалу.

4. Координація, де коригується стратегія управління потенціалом підприємства у бік ліквідації зайвих відхилень від поставленої мети і слабких місць в розвитку підсистем підприємства.

Забезпечення точності економічного контролю ґрунтується на об'єктивній перевірці первинної інформації, правильності розрахунків та обґрунтованості зроблених висновків. З точки зору

забезпечення точності контролю фінансового потенціалу найефективнішим є кінцевий контроль, який, досліджуючи фінансово-господарські процеси після завершення звітної періоду, створює умови для всебічної перевірки результатів діяльності із застосуванням методичних прийомів документального контролю, зіставлення, порівняння тощо. Необхідно також відмітити, що зміст кожного елементу стратегії управління потенціалом підприємства залежить, передусім, від економічної ситуації, що постійно змінюється, в Україні і по суті елементи стратегії управління фінансовим потенціалом є конкретними напрямками загальної стратегії розвитку підприємства.

Економічний потенціал носить динамічний характер та потребує контролю з боку адміністративного персоналу підприємства. Виникає необхідність реалізації функції контролю за рахунок постійного моніторингу шляхом отримання безперервної інформації про використання потенціалу і динаміки його накопичення та розвитку. Це дозволить проводити аналіз результативності реалізації інтегрованих управлінських рішень, вихідні дані якого є інформаційною базою наступного циклу стратегічного управління.

Забезпечення відповідного рівня використання економічного потенціалу можливо лише за умови ефективного управління та контролю. Управління економічним потенціалом – це цілеспрямовані процеси координованих впливів на виробничий, інфраструктурний та інтелектуальний потенціали для їхнього встановлення, забезпечення, їх накопичення та розвитку.

### Література

1. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – М.: Экономика, 2002. – 559 с.
2. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала / И.О. Джаин. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 250 с.
3. Словінська Л.Г. Організація бухгалтерського обліку та фінансового контролю в сучасних умовах господарювання в Україні / Л.Г. Ловінська. – К.: НДФІ, 2006. – 240 с.
4. Толпежников Р.А. Генезис понятия потенциал предприятия и определение его сущности / Р.А. Толпежников // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – Маріуполь: ПДТУ, Т. 3. – 2011. – С. 125-130.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

*Рецензент докт. екон. наук, професор Т.Г. Логотова*

336.14:639.1

*Медвідь Л.Г., к.е.н., доцент, Говда Г.А., здобувач,  
Львівська комерційна академія*

## БЮДЖЕТУВАННЯ В МИСЛИВСЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ

Нестабільність економічних умов, динамічність зовнішнього середовища, невизначеність внутрішніх умов господарювання спонукають підприємства до чітко налагодженої системи внутрішньогосподарського контролю. Такий контроль дозволяє отримувати оперативну інформацію, відображаючи реальний стан справ на підконтрольних об'єктах, відповідність їх діяльності загальній стратегії розвитку, виявляти недоліки у змісті рішень, що приймаються, організації їх виконання, способах і засобах їх реалізації. За допомогою внутрішньогосподарського контролю визначають причини і винуватців відхилень, з метою усунення негативних явищ і недопущення їх у майбутньому. Важливою складовою системи такого контролю є бюджетування, застосування якого дає можливість розробляти планові показники з метою пошуку найоптимальніших дій в майбутньому, координувати дії керівників структурних підрозділів, здійснювати оцінку фактичного виконання планових завдань.

Проблемам бюджетування присвячено багато праць вітчизняних вчених, зокрема Голова С.Ф. [5], Гнилицької Л.В. [2], Коркуни Д. [6], Костирка Р.О. [1], М'ягкова Є.В. [3], Нападівської Л.В. [7], Онищенко С.В. [4], Щегольової С.В. [1]. Однак методичне застосування бюджетування у мисливських господарствах, з врахуванням їх особливостей, не знайшло належного висвітлення, а тому потребує наукових досліджень.

Метою статті є визначення основних організаційно-методичних засад бюджетування витрат діяльності мисливських господарств України як ефективною складовою системи внутрішньогосподарського контролю.

Внутрішньогосподарський контроль повинен зосереджуватися на тих аспектах фінансово-господарської діяльності мисливських господарств, які стосуються досягнення максимального