

Слободян Н. Г.  
Малашенко Н. В.

Национальный университет пищевых технологий

### АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСЧЕТАМИ С ПОКУПАТЕЛЯМИ И ЗАКАЗЧИКАМИ В МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «БАШТАНСКИЙ СЫРЗАВОД»

#### Резюме

Осуществлен анализ имеющейся на сегодняшний день проблемы управления расчетов с покупателями и заказчиками с целью формирования методов эффективного управления ими и поддержания уровня платежеспособности предприятия.

**Ключевые слова:** расчеты с покупателями и заказчиками, скидки, дебиторская задолженность, резерв сомнительных долгов, предприятие.

Slobodyan N. G.  
Malashenko N. V.

National University of Food Technologies

### RECENT ISSUES OF SETTLEMENTS WITH BUYERS AND CUSTOMERS AS AN EXAMPLE OF PJSC «BASHTANSKY CHEESE FACTORY»

#### Summary

The analysis of the currently available management problems Settlements with buyers and customers in order to develop effective methods for managing and maintaining the solvency of the entity.

**Key words:** settlements with buyers and customers, discounts, receivables business, reserve of doubtful debts, enterprise.

УДК 334.716

Михеенко Е. С.

Донецкий национальный университет

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕГО РОЛЬ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ

В статье рассмотрены теоретические аспекты и основные подходы к трактованию понятия «стратегический потенциал». Проведенное исследование позволило выделить основные элементы, связанные с формированием и функционированием стратегического потенциала крупных промышленных предприятий. Показана роль стратегического потенциала в системе управления предприятием.

**Ключевые слова:** стратегический потенциал, стратегия предприятия, промышленное предприятие, управление предприятием.

**Постановка проблемы.** Современные условия развития крупных промышленных предприятий являются достаточно сложными из-за наличия многочисленных угроз, как во внешней, так и внутренней среде предприятия. Вследствие дестабилизирующего воздействия факторов внешней среды и возникновения экстремальных условий функционирования перед предприятиями встает необходимость обретения способности к сопротивлению негативным ситуациям.

Условием успешной деятельности предприятия становится хорошо продуманная стратегия управления, а стратегическое управление позволяет сравнивать цели развития с имеющимся потенциалом и приводить в равновесие внешние условия и внутренние возможности их осуществления. В этих условиях одной из главных целей для предприятий становится эффективная реализация стратегического потенциала, что и обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

**Анализ последних исследований и публикации.** Существенный вклад в разработку теоретических и методологических положений обоснования стратегического потенциала промышленных

предприятий внесли работы зарубежных ученых: И. Ансоффа, Ж. Ламбена, Дж. Лафта, М. Портера, А. Томсана, К. Уолша, Д. Хиггинса, Д. Шедела, Ф. Юджина и др. В российской экономической науке теория формирования стратегического потенциала экономических систем частично получила свое развитие в работах Л. Абалкина, А. Агангбьяна, Л. Азоева, А. Градова, В. Леонтьева, В. Веснина, О. Виханского, Е. Кадышева, М. Круглова, Л. Куракова, В. Марковой, Ф. Удалова, Р. Фархутдинова, А. Юданова, А. Яковлева и др. В этих работах при теоретическом обосновании стратегического потенциала экономических систем ключевыми факторами его формирования выступали такие факторы как человеческий капитал, затраты, финансы, производство, указанные преимущества считались определяющими, формирующими стратегический потенциал предприятий регионального промышленного комплекса и соответствовали условиям стабильно развивающейся экономики.

В связи с возрастающей ролью интеллектуального капитала, инновационных технологий значимость этих составляющих при формировании

и оценке стратегического потенциала могут дать несопоставимо больший экономический эффект.

Различные аспекты, связанные со стратегическим потенциалом предприятий, нашли свое отражение в работах таких экономистов, как Л.Ю. Гордиенко [1], Г.И. Кондрацкая [2], О.И. Ковтун [3], А.А. Колесников [4], Е.В. Лагунова [5], Е.В. Лапин [6] и других. Достаточно пристальное внимание направлениям эффективной реализации стратегического потенциала уделяют в годовых отчетах и программах развития предприятий.

**Неразрешенные части общей проблемы.** Отдавая должное научной и практической значимости трудов вышеназванных авторов, следует отметить, что более детального изучения требуют вопросы, связанные со стратегическим потенциалом именно крупных промышленных предприятий Украины.

**Целью работы** является изучение современной парадигмы управления стратегическим потенциалом крупных промышленных предприятий, тенденций его формирования и функционирования.

**Изложение основного материала исследования.** Крупные промышленные предприятия, особенно предприятия тяжелой промышленности, являются основой развития экономики Украины. К крупным предприятиям относятся предприятия, у которых среднеучетная численность работающих за отчетный (финансовый) год превышает двести пятьдесят человек, а объем валового дохода от реализации продукции (работ, услуг) за год превышает сумму сто миллионов гривен [7].

Четко разработанная стратегия управления потенциалом обеспечивает крупному промышленному предприятию выживание в изменяющихся условиях внешней среды, коммерческий успех и устойчивое развитие. Соответственно, управление стратегическим потенциалом предприятия и разработка принципиальных основ данного процесса является необходимым условием для максимальной реализации возможностей субъекта хозяйственной деятельности в динамичной среде его функционирования.

Современное состояние экономики Украины является дифференцированной средой, характеризующейся распределением промышленных предприятий на три группы. Первую группу представляют предприятия, которые развиваются и смогли приспособиться к изменениям во внешней среде; во вторую – те, которые стабилизировали свое положение как рыночное, так и финансовое; третью – те, которые имеют какие-либо ресурсы, но не могут эффективно ими распоряжаться, поэтому иногда находятся на грани банкротства.

Процесс управления потенциалом может включать несколько стадий, основными из которых является формирование, использование и развитие. Формирование потенциала предприятия – это определение стратегических возможностей и ресурсов, способных повысить конкурентоспособность предприятия, выявления резервов потенциала. Использование потенциала предприятия – это вовлечение в оборот тех ресурсов, которые были обнаружены при анализе его потенциальных возможностей. Развитие потенциала – это капитализация потенциала за счет резервов, выход на уровень показателей ведущих предприятий отрасли.

На этапе активизации экономических реформ с целью ускорения после кризисного восстановления промышленности и создания предпосылок для обеспечения долгосрочного экономического роста встает задача формирования современных меха-

низмов промышленной политики, которые позволят модернизировать структуру промышленности на основе повышения доли производства товаров с высокой добавленной стоимостью, прежде всего, высокотехнологичных, наращивание их экспорта, развития внутреннего рынка сбыта, обеспечение притока инвестиций в производственный сектор экономики, налаживание производства продукции, способной эффективно конкурировать с продукцией иностранного производства, повышение энергоресурсной эффективности производств, образование замкнутых циклов производства.

Разработке и реализации мероприятий, направленных на улучшение стратегического потенциала, предшествует определение сущности и составляющих элементов стратегического потенциала предприятия. При всем разнообразии работ по проблемам управления экономическим потенциалом, и в частности возможностью предприятия при необходимости быстро и легко адаптироваться к определенным обстоятельствам с имеющимся у него экономическим потенциалом, на всех уровнях остается нерешенной.

Обобщая материалы в изученных работах [1-6, 8-12], можно выделить 4 основных подхода к определению сущности стратегического потенциала. При ресурсном подходе потенциал рассматривается как совокупность имеющихся ресурсов или таких ресурсов, которые могут быть привлечены со стороны. Этот подход ограничен в применении, так как величина и качество ресурсов прямо не свидетельствуют о том, имеет ли способности и возможности предприятие достичь поставленных целей, успешно функционировать и повышать свою конкурентоспособность. При структурно-функциональном подходе потенциал представляет собой совокупность элементов, каждый из которых выполняет определенные функции. Чем удачнее структура объекта и чем лучше друг другу соответствуют элементы и их функции, тем выше стратегический потенциал. Структурно-функциональный подход не точно отображает сущность стратегического потенциала, так как анализирует фактический уровень выполнения функций, а не совокупные способности и возможности по их выполнению. При целевом подходе стратегический потенциал рассматривается не только как совокупность ресурсов, но и совокупность возможностей относительно их эффективного использования в процессе достижения целей. В соответствии с конкурентным подходом стратегический потенциал является источником конкурентных преимуществ, которые определяют оптимальное развитие предприятия на долгосрочную перспективу.

Таким образом, анализ литературных источников дает возможность утверждать, что исследователи часто объединяют несколько подходов к определению сущности стратегического потенциала. В таком случае можно говорить о смешанном подходе к стратегическому потенциалу, который является наиболее целесообразным. При смешанном подходе осуществляется многокритериальная структуризация элементов стратегического потенциала.

Основными характеристиками стратегического потенциала промышленных предприятий является структура, то есть элементы, его образующие, их взаимосвязь и взаимозависимость, возможности стратегического потенциала (как реализованные, так и нереализованные) ресурсы, необходимые для реализации возможностей конкурентоспособного потенциала; знания, навыки и умения менеджеров, позволяющие ис-

пользовать ресурсы стратегического потенциала предприятия. Поэтому целесообразно выделить следующие элементы стратегического потенциала промышленных предприятий: производственный потенциал, финансовый, инновационный, управленческий, маркетинговый, коммуникационный, мотивационный, трудовой потенциал. Каждый из установленных элементов стратегического потенциала имеет специфические цели использования и развития, находится под влиянием различных факторов и представляет собой сильную или слабую сторону предприятия.

На наш взгляд, стратегический потенциал представляет собой совокупность ресурсов, компетенций и возможностей, которые способны обеспечить эффективное достижение поставленных целей, содействуют адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды и повышению её конкурентоспособности.

Стратегический потенциал предприятия является комплексным понятием, которое сочетает в себе несколько дефиниций (рис. 1).

Стратегический потенциал крупного промышленного предприятия включает в себя совокупность возможностей, резервов его развития при использовании всего имеющегося комплекса факторов влияния, находящихся как на самом предприятии, так и за его пределами.

Основными характеристиками стратегического потенциала крупного промышленного предприятия являются такие аспекты, как ориентация на долгосрочное будущее; отображение ключевых возможностей и компетенций, которые возникли в процессе становления и развития предприятия и являются основой его конкурентных преимуществ; отображение наличия динамических способностей как умение предприятия трансформировать ресурсы, компетенции, возможности в условиях изменяющейся внешней среды. В современных условиях ведения хозяйственной деятельности для эффективной реализации стратегического потенциала промышленного предприятия необходимо отводить особую роль квалификации

персонала и его творческому подходу к выполнению поставленных задач.

Наличие и качество ресурсов и компетенций существенным образом обуславливает и индивидуализирует возможные направления реализации стратегического потенциала предприятия. С точки зрения различных авторов относительно составляющих элементов стратегического потенциала предприятия и степени их детализации в значительной мере отличаются друг от друга. Наиболее распространенными составляющими в представленных подходах являются производственный, трудовой, ресурсный, финансовый, инвестиционный, инновационный и маркетинговый потенциалы.

Считаем, что наиболее целесообразно выделять в структуре стратегического потенциала крупного промышленного предприятия производственный, трудовой, ресурсно-сырьевой, организационно-управленческий, финансовый, инвестиционно-инновационный, маркетинговый и экологический потенциалы. Объединение инвестиционного и инновационного потенциала обусловлено тем фактом, что освоение инноваций и внедрение в производство достижений науки и техники требует от предприятия значительных инвестиций. Выделение экологического потенциала как самостоятельного элемента стратегического потенциала связано с тем, что многие крупные промышленные предприятия, особенно металлургические и химические, являются источниками загрязнения окружающей среды. Следовательно, эффективная реализация стратегического потенциала на этих предприятиях должна быть неразрывно связана с вопросами рационального природопользования.

В системе управления предприятием стратегический потенциал играет следующую роль [17, с. 298]:

- определяет ориентиры развития и является исходной точкой для установления целей предприятия;
- является исходным базисом для разработки стратегии деятельности предприятия;

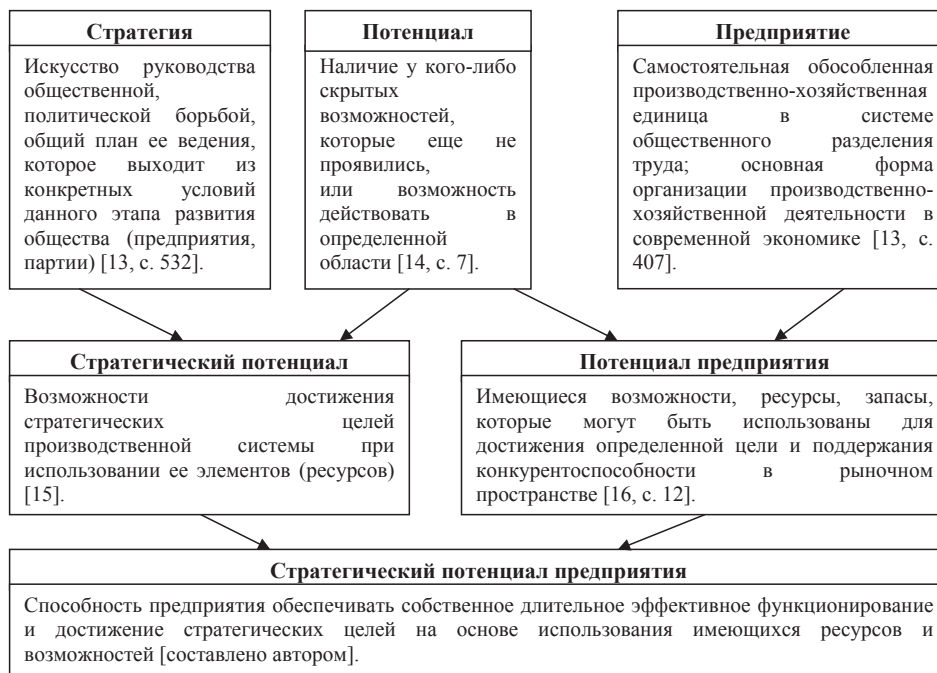


Рис. 1. Схема формирования комплексного понятия «стратегический потенциал предприятия»

- складає основу забезпечення результативності діяльності підприємства;
- являється необхідним умовою забезпечення конкурентоспособності підприємства завдяки визначальним компетенціям, якими володіє підприємство і його персонал;
- характеризує процеси взаємодії всіх підсистем підприємства;
- визначає тип виробництва на підприємстві;
- являється ключовим фактором виживання підприємства при кризових явищах;
- являється інтегральною характеристикою потенціальних можливостей суб'єкта господарювання, які використовуються для визначення вартості підприємства;
- визначає тип реакції підприємства на динамічні зміни во зовнішньому середовищі.

Ефективна реалізація стратегічного потенціалу великих промислових підприємств може сприяти підвищенню рівня конку-

рентоспособності не тільки окремих підприємств, а й економіки України в цілому.

**Висновки.** Ітак, формування стійкого і відповідного цілям розвитку стратегічного потенціалу підприємства дозволить українським великим промисловим підприємствам не тільки протистояти кризовим явищам в економіці, а й забезпечити стійке розвиток господарювання. Ефективне використання стратегічного потенціалу підприємства передбачає трансформацію всіх видів ресурсів, якими володіє підприємство з використанням наявних компетенцій і в відповідності з можливостями, які існують во зовнішньому середовищі, для підвищення результативності функціонування підприємства і забезпечення його конкурентоспособності.

Перспективи подальших досліджень. В межах подальших досліджень цілесловно розглянути методологічні підходи к оцінці стратегічного потенціалу підприємства.

### Список літератури:

1. Гордієнко Л.Ю. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки / Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець // Коммунальное хозяйство городов. – 2006. – № 71. – С. 151-157.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
3. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підручник / О.І. Ковтун. – Львів : Новий Світ – 2000, 2009. – 680 с.
4. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. «Економіка, організація і управління підприємством» / О.О. Колесніков. – Харків, 2005. – 18 с.
5. Лагунова Е.В. Стратегічний потенціал компанії і його оцінка / Е.В. Лагунова // Проблеми управління. – 2007. – № 6. – С. 40-44.
6. Ляпин Е.В. Економічний потенціал підприємства : учебное пособие / Е.В. Ляпин. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 278 с.
7. Господарський кодекс України станом на 04.07. 2013 р. [Електронний ресурс] // Ліга: закон. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T030436.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T030436.html).
8. Миколайчук О.В. Формування стратегічного потенціалу великих текстильних підприємств / О.В. Миколайчук, О.А. Савчук, М.М. Миколайчук, О.В. Бобриньова // Вестник ХГТУ. Економіка і менеджмент. – 1998. – № 1 (3). – С. 43-45.
9. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія / І.М. Парасій-Вергуненко. – К.: КНЕУ, 2007. – 360 с.
10. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
11. Феціур Р.В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств / Р.В. Феціур, О.Б. Бортновська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 606. – С. 113-118.
12. Чуйкин А.М. Методологічні основи аналізу стратегічного потенціалу навчаючихся організацій / А.М. Чуйкин // Вестник Российского государственного университета им. И. Канта. – 2010. – № 5. – С. 26-33.
13. Золотогор В. Г. Економіка: енциклопедический словарь / В. Г. Золотогор. – 2-е изд., стереотип. – Мн. : Книжный Дом, 2004. – 720 с.
14. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева та ін. – Донецьк : Цифрова типографія, 2012. – 260 с.
15. Шеховцева Л.С. Стратегічний менеджмент : учебное пособие / Л.С. Шеховцева. – Калининград : Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. – 153 с.
16. Сафонов Ю. М. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник / Ю.М. Сафонов, Н.С. Завієна. – Одеса : Апрель, 2011. – 234 с.
17. Рябенко В.В. Місце стратегічного потенціалу в системі управління підприємством / В.В. Рябенко // Формування ринкової економіки. – Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. – 2012. – Ч. 1. – С. 296-304.

Міхєєнко К. С.

Донецький національний університет

## СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВЕЛИКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

### Резюме

У статті розглянуто теоретичні аспекти та основні підходи до трактування поняття «стратегічний потенціал». Проведене дослідження дозволило виділити основні елементи, пов'язані з формуванням і функціонуванням стратегічного потенціалу великих промислових підприємств. Показана роль стратегічного потенціалу в системі управління підприємством.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал, стратегія підприємства, промислове підприємство, управління підприємством.



Mikheyenko E. S.

Donetsk National University

## STRATEGIC POTENTIAL OF LARGE INDUSTRIAL ENTERPRISE AND ITS ROLE IN ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

### Summary

The article deals with theoretical aspects and the basic approaches to the treatment of the concept of «strategic potential». This study allowed to identify the main elements associated with the formation and functioning of the strategic potential of large industrial enterprises. The role of the strategic potential in the enterprise management system.

**Key words:** strategic potential, business strategy, industrial enterprise, enterprise management.

УДК 658.155:005.52:005.915

Носонова Л. В.

Божкова В. В.

Сумський державний університет

## ВИКОРИСТАННЯ БАГАТОФАКТОРНОЇ МОДЕЛІ КОМПАНІЇ DUPONT ДЛЯ ОЦІНКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ АТ «СУМСЬКИЙ ЗАВОД «НАСОСЕНЕРГОМАШ»

У статті проаналізовано рентабельність власного капіталу машинобудівного підприємства АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» з застосуванням багатofакторної моделі компанії DuPont. Проведено порівняльний аналіз альтернативних вкладань коштів для інвестора.

**Ключові слова:** рентабельність, власний капітал, рентабельність продажів, ресурсовіддача, коефіцієнт фінансової залежності.

**Постановка проблеми.** Запорукою стійкого економічного зростання підприємств, особливо в умовах ринкової економіки, виступає фінансова стабільність. Стабільний фінансовий стан підприємств залежить насамперед від раціонального формування джерел фінансування. Проблемним аспектом для більшості підприємств на сучасному етапі є недостатня кількість коштів для формування власного капіталу і, як наслідок, залучення більшої частки запозиченого капіталу, що у подальшому може загрожувати посиленням фінансової нестійкості підприємства. Актуальність теми визначається тим, що кожне підприємство аналізує рентабельність своєї діяльності та постійно здійснює пошук варіантів збільшення капіталу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання рентабельності власного капіталу досліджувалося багатьма науковцями, зокрема такими, як: І. Бланк, О. Василик [1], С. Голов, М. Дем'яненко, К. Ізмайлова, В. Москаленко [2], О. Пластун [2], А. Ковальов, А. Поддєрьогін, В. Сопко [3], Г. Стасюк, А. Шеремет, І. Полякова [4] та інші.

**Виділення невідомого раніше частин загальної проблеми.** Однак існуючі дослідження потребують подальшого розвитку щодо обґрунтування можливості застосування різних підходів, моделей для аналізу рентабельності власного капіталу промислових підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є обґрунтування використання багатofакторної моделі фінансового аналізу компанії DuPont для аналізу рентабельності власного капіталу вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність використання капіталу найкраще характеризується його рентабельністю.

Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва [5, с. 165].

Власний капітал – це загальна вартість активів підприємства (матеріальних цінностей, грошових коштів, фінансових інвестицій тощо), які належать йому на правах власності і використовуються в процесі виробничої та іншої підприємницької діяльності.

Його величина та тенденції зміни важливі для прийняття власниками рішення про доцільність або недоцільність продовження і розширення даної діяльності, а для потенційних акціонерів та інвесторів – про перспективу отримання прибутку [1, с. 3].

За формами власний капітал поділяється на інвестований (вкладений або сплачений капітал) та нерозподілений прибуток; за рівнем відповідальності – на статутний та додатковий (нереєстрований) капітал.

Утворюється власний капітал двома шляхами: внесенням власниками грошових коштів та інших активів та шляхом нагромадження суми доходу, що залишається на підприємстві. Тобто складові власного капіталу відображають суму, яку власники передали в розпорядження підприємства як внески, або залишки у формі нерозподіленого прибутку, або яку суму підприємство отримало у своє розпорядження зі сторони без повернення від інших юридичних та фізичних осіб [3, с. 246-247].

У разі ліквідації підприємства відображений у його балансі власний капітал є для зовнішніх контрагентів показником відповідальності й захисту прав кредиторів, а при наданні кредиту за інших однакових умов перевага надається підприємствам, які мають меншу кредиторську заборгованість і більший власний капітал.

Таким чином, власний капітал є основою будь-якої діяльності підприємства, а величина та структура власного капіталу є показником фінансової стійкості та незалежності підприємства.

Підвищення рентабельності власного капіталу досягають шляхом раціонального використання ресурсів підприємства, результатом чого є повернення капіталу з прибутком.