

лированным выше правилом, а именно: если $M(a_{\min}^{-1}) < M(A_1)$, то применяем стратегию нейтрализации риска a_{\min}^{-1} , если $M(a_{\min}^{-1}) \geq M(A_1)$, то применяем стратегию бездействия \tilde{a}_0^1 (то есть ничего не делаем).

Пользуясь описанным выше алгоритмом, выбираем стратегию нейтрализации для всех остальных рисков A_k , $k = 2, 9$, B_j , $j = 1, 3$, C_i , $i = 1, 3$, D_1 , E_v , $v = 1, 2$. Нетрудно заметить, что некоторые методы нейтрализации используются для устранения нескольких рисков. Поэтому, если мы включили метод нейтрализации в стратегию для одного риска, то цена этого метода для последующих рисков будет равна 0. Таким образом, мы сформируем эффективную и экономически целесообразную стратегию нейтрализации всех выявленных рисков.

Выводы. Применяя предложенный метод формирования стратегии экономической безопасности, мы после окончания текущего периода заново находим оценки соответствующих вероятностей, учитываем изменение цен, и обстановки, то есть постоянно меняем стратегию защиты предприятия от неблагоприятных факторов. Что позволяет идти в ногу с современными мировыми тенденциями развития систем безопасности. А именно рассматривать безопасность как живой организм, который постоянно меняется под действием уже существующих и новых внешних и внутренних факторов.

Предложенный метод, предполагает ведение статистических баз данных содержащих соответствующие вероятности, цены, суммы ущерба от событий связанных с рисками за все предыдущие периоды функционирования предприятия. Что позволяет строить краткосрочные и долгосрочные прогнозы, учитывать сезонные факторы и формировать стратегию развития предприятия.

Литература

1. Олейников Е. А. Экономическая и национальная безопасность / Е. А. Олейников. – М. : Экзамен. – 2008. – 736 с.
2. Мунтян В. І. Економічна безпека України : монографія / В. І. Мунтян. – К. : КВІЦ, 1999. – 463 с.
3. Экономическая и национальная безопасность / под ред. Л. Гончаренко. – М. : Экономика, 2007. – 543 с.
4. Механизмы управления экономической безопасностью / [Ю. Г. Лысенко, С. Г. Мищенко, Р. А. Руденский, А. А. Спиридонов]. – Донецк : ДонНУ, 2002. – 178 с.
5. Бережная Е. В. Математические методы моделирования экономических систем : учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 432 с.

УДК 658.001.76

О. Г. КУРГАН

Институт економіки промисловості НАН України

ПІДГОТОВКА ТА УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В цілях підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних проектів, а так само зниження інвестиційних ризиків розроблені науково-обґрунтовані рішення з підготовки і ухвалення управлінських рішень в процесі інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств, які дозволили визначити конкретні заходи для забезпечення ефективного управління фінансовими результатами інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств Донецької області.

The author proposes developed decisions concerning preparation and making management decisions in the process of innovative investment activity of machine-building enterprises in order to increase efficiency of projects of innovative investments, and similarly decrease risks of investments. These decisions allow to define concrete measures for assuring of effective management of the financial results of innovative investment activity of machine-building enterprises of the Donetsk area.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання інноваційно-інвестиційна діяльність є найбільш очевидною формою адаптації підприємства до чинників дії зовнішнього середовища. Оскільки зміни, що відбуваються, вимагають адекватної реакції з боку підприємства, то виникає необхідність в управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю.

Потреба в управлінні інноваційно-інвестиційними процесами на підприємстві зумовлює винесення на передній план перетворень, що відбуваються в організаційно-управлінській сфері. Вони сприяють координуванню всієї інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства і тому є вирішальними.

На сучасному етапі для вдосконалення методів управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислового підприємства особливо актуальною є проблема підвищення ефективності планових рішень, що стосуються вибору інноваційно-інвестиційного проекту для впровадження.

Як теоретичний інструмент для формування оптимальних і обґрунтованих рішень необхідна комплексна концепція управлінських рішень, сутність якої полягає в урахуванні всіх аспектів аналізованої проблеми, а також збалансованому використанні логічного мислення і інтуїції ОПР (особа, що приймає рішення), математичних методів і інформаційних систем при підготовці і ухваленні рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних фахівців. Серед них варто виділити роботи А.В. Савчука [1], О.І. Амоши [2], С.С. Аптекаря, В.М. Гейця [3], М.Г. Чумаченка, П. Друкера, Ю.Г. Лисенка, Р. Акоффа, Ф. Портера [4], Б. Твісса та інших. Проблеми моделювання процесів прийняття управлінських рішень освітлено в роботах В.О. Василенка, Я.Г. Берсуцького [5], В.В. Вітлінського, М.М. Лепи [6; 7], Л.Г. Лабскера, Дж.К. Лафти, Б.Г. Литвака, Д. Норкотта, Р. Стенсфілда, М. Еддоуса, М. Мескона та інших.

Невирішені частини проблеми. Аналізуючи методи і технологію ухвалення рішень в процесі управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства, слід виділити основні властиві ним недоліки і підкреслити труднощі, з якими можна зіткнутися при комплексному аналізі проблеми. В даний час, зважаючи на велику кількість робіт, відносно трудомістким є завдання – вибору управлінського рішення.

Мета роботи. Розробити науково-обґрунтовані рішення з підготовки і ухвалення управлінських рішень в процесі інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств, що дозволить визначити конкретні заходи для забезпечення ефективного управління фінансовими результатами інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств Донецької області.

Виклад основного матеріалу. Основне завдання ухвалення рішення направлене на таку організацію інноваційно-інвестиційного процесу, при якій виконуються договірні зобов'язання з найменшими витратами всіх видів ресурсів.

Класичні завдання ухвалення рішень можуть бути підрозділені на дві групи.

1. Пошук безумовного екстремуму (ухвалення рішень не повинне мати будь-яких умов-обмежень): (обмежень (X) немає).

2. $\dot{O} = F(X) \rightarrow \max$, пошук умовного екстремуму, тобто за умов; $0 < m < n$.

Некласичні завдання ухвалення рішень також підрозділяють на групи. Розглянемо основні з них:

1. Стандартні завдання. Тут використовуються, так звані, “непрямі” методи вибору прийнятних варіантів рішень. Для таких завдань, через певну специфіку функції мети і обмежень, розроблені спеціальні (стандартні) методи пошуку готових рішень. Наприклад, такими є завдання ухвалення економічних рішень в лінійно поставленому їх формулюванні (завдання лінійного програмування, зокрема транспортні завдання).

2. Нестандартні завдання ухвалення рішень. Для пошуку рішення використовуються найзагальніші думки. Багато авторів завдання в довільних нестандартних постановках відносять до класу завдань нелінійного програмування.

Природно, якщо завдання не є лінійним, то його можна віднести до нелінійних завдань, проте така диференціація також умовна, оскільки є класи завдань, що мають власну назву (наприклад, завдання опуклого, квадратного, динамічного програмування; завдання, що використовують вирішальне правило; завдання теорії ігор; завдання теорії графів, цілочисельного програмування тощо).

Таким чином, виходячи з приведеної вище класифікації, оперативний вибір інноваційно-інвестиційного проекту і управління його реалізацією визначено як стандартне багатопільове економічне завдання прийняття індивідуальною ОПР короткострокових рішень в умовах визначеності за апріорними даними.

На основі оцінки і аналізу фінансових і розрахункових показників першого рівня (повна собівартість і ціна проектів), а також показників другого рівня (чистий дисконтований дохід, індекс рентабельності, термін окупності і внутрішня норма прибутковості) необхідно розрахувати прогностичні показники економічної ефективності і ризику третього ієрархічного рівня нових проектів ЗАТ “Горлівський машинобудівник”. Показники третього рівня необхідні керівникові для ухвалення оптимальних управлінських рішень по реалізації інноваційно-інвестиційних проектів ЗАТ “Горлівський машинобудівник” на перспективу перших восьми років життєвого циклу проектів. Алгоритм методу розрахунку основних показників ефективності інноваційно-інвестиційних проектів ЗАТ “Горлівський машинобудівник” представлені в табл. 1, 2 і 3.

Проведено порівняння максимальних рівнів прогностичних показників ефективності інноваційно-інвестиційних проектів по механоскладальному виробництву ЗАТ “Горлівський машинобудівник” на майбутній період (8 років) за результатами методу розрахунків з урахуванням фактичних показників (табл. 1) і за результатами методу розрахунку з урахуванням розрахункових показників (табл. 2).

Як видно з таблиць 1 і 2 розрахунковий чистий дисконтований дохід ($ЧДД_{расч.} = 27754$ тис. грн) більше фактичного чистого дисконтованого доходу ($ЧДД_{факт.} = 6884$ тис. грн) на 20910 тис. грн або в чотири рази. Розрахунковий індекс рентабельності від реалізації проекту по механоскладальному виробництву ($IR_{расч.} = 1,39$) вищий фактичного індексу рентабельності ($IR_{факт.} = 1,22$) на 17 %. Розрахункові значення внутрішньої норми прибутковості ($ВНД_{расч.} = 31,17\%$), більше фактичного значення внутрішньої норми прибутковості ($ВНД_{факт.} = 27,18\%$) майже на 4 %. Це показує вищу фінансову стійкість і платоспроможність проекту “B1200 CNC” по механоскладальному виробництву ЗАТ “Горлівський машинобудівник” з урахуванням методу розрахунку прогностичних показників ефективності інноваційно-інвестиційних проектів ЗАТ “Горлівський машинобудівник”.

Таблиця 1

**Прогнозування основних показників ефективності інноваційно-інвестиційного проекту “B1200 CNC” по механоскладальному виробництву
ЗАТ “Горлівський машинобудівник” на 8 років за результатами фактичних показників (максимальний рівень)**

Найменування показника	Алгоритм розрахунку	Термін реалізації проекту								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяг продажів, шт.	V_{np}		53987	56425	58864	61302	63741	66179	66618	71056
2. Ціна реалізації, тис. грн	C_p		4762	4762	4762	4762	4762	4762	4762	4762
3. Інвестиційні витрати, тис. грн	I_0	31110								
4. Виручка від реалізації, тис. грн	$B = V_{np} * C_p$		257086	268698	280310	291921	303533	315145	326757	338369
5. Витрати змінні, тис. грн	$Z_{зм} = Z_{зм, нум.} * V_{np, i}$		166064	173565	181065	188566	196066	203567	211068	218568
6. Витрати постійні, тис. грн	$Z_{пост.} = Z_{пост. нум.} * V_{max}$		88324	88324	88324	88324	88324	88324	88324	88324
7. Амортизація, тис. грн	$Am = Am_{нум.} * V_{max}$		2627	2627	2627	2627	2627	2627	2627	2627
8. Повна собівартість продукції, тис. грн	$C = Z_{зм} + Z_{пост.} + Am$		257015	264516	272016	279517	287017	294518	302019	309519
9. Прибуток до оподаткування, тис. грн	$Pr = B - C$		71	4182	8293	12405	16516	20627	24738	28 849
10. Податок на прибуток	$Под = Pr * h_{под}$		17	1004	1990	2977	3964	4950	5937	6924
11. Чистий прибуток, тис. грн	$Pr_{чист} = Pr - Под$		54	3179	6303	9428	12552	15677	18801	21926
12. Чистий притік реальних грошей, тис. грн	$ЧД_i = Am + Pr_{чист}$		2681	5806	8930	12055	15179	18304	21428	24553
13. Коефіцієнт дисконтування, $i = 22\%$	d_{ii}		0,820	0,672	0,551	0,451	0,370	0,303	0,249	0,204
14. Чистий дисконтований притік реальних грошей, тис. грн	$ЧД_i * d_{ii}$		2198	3901	4918	5441	5616	5551	5327	5003
15. Сумарний чистий дисконтований притік реальних грошей, тис. грн	$\sum ЧД_i * d_{ii}$		2198	6099	11016	16458	22074	27625	32952	37955
16. Коефіцієнт дисконтування, $i = 28\%$	d_{ii}		0,781	0,610	0,477	0,373	0,291	0,227	0,178	0,139
17. Чистий дисконтований притік реальних грошей, тис. грн	$ЧД_i * d_{ii}$		2095	3543	4258	4491	4418	4162	3806	3407
Чистий дисконтований дохід (тис. грн), 22 %	$ЧДД_1 = \sum ЧД_i ** d_{ii} - I_0$		6844							
Чистий дисконтований дохід (тис. грн), 28 %	$ЧДД_{2min} = \sum ЧД_i ** d_{ii} - I_0$		-930							
Термін окупності проекту	$T_{ок}$		6,11							
Індекс рентабельності	$IR = \sum ЧД_i ** d_{ii} / I_0$		1,22							

Таблиця 2

**Прогнозування основних показників ефективності інноваційно-інвестиційного проекту “B1200 CNC” по механоскладальному виробництву
ЗАТ “Горлівський машинобудівник” на 8 років за результатами розрахункових показників (максимальний рівень)**

Найменування показника	Алгоритм розрахунку	Термін реалізації проекту								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяг продажів, шт.	V_{np}		41490	46987	52485	57982	63479	68976	74474	79971
2. Ціна реалізації, тис. грн	C_p		4762	4762	4762	4762	4762	4762	4762	4762
3. Інвестиційні витрати, тис. грн	I_0	70467								
4. Виручка від реалізації, тис. грн	$B = V_{np} * C_p$		162973	184566	206159	227753	249346	270939	292533	314126
5. Витрати змінні, тис. грн	$Z_{зм} = Z_{зм.нум.} * V_{np.i}$		90199	102150	114101	126053	138004	149955	161906	173857
6. Витрати постійні, тис. грн	$Z_{пост.} = Z_{пост.нум.} * V_{max}$		61983	61983	61983	61983	61983	61983	61983	61983
7. Амортизація, тис. грн	$Am = Am_{нум.} * V_{max}$		2627	2627	2627	2627	2627	2627	2627	2627
8. Повна собівартість продукції, тис. грн	$C = Z_{зм} + Z_{пост.} + Am$		154809	166760	178711	190663	202614	214565	226516	238467
9. Прибуток до оподаткування, тис. грн	$Pr = B - C$		8163	17806	27448	37090	46732	56375	66017	75659
10. Податок на прибуток	$Под = Pr * h_{под}$		1959	4273	6588	8902	11216	13530	15844	18158
11. Чистий прибуток, тис. грн	$Pr_{чист} = Pr - Под$		6204	13532	20860	28189	35517	42845	50173	57501
12. Чистий притік реальних грошей, тис. грн	$ЧД_i = Am + Pr_{чист}$		8831	16159	23487	30816	38144	45472	52800	60128
13. Коефіцієнт дисконтування, $i = 22\%$	d_i		0,820	0,672	0,551	0,451	0,370	0,303	0,249	0,204
14. Чистий дисконтований притік реальних грошей, тис. грн	$ЧД_i * d_i$		7239	10857	12935	13910	14113	13791	13125	12252
15. Сумарний чистий дисконтований притік реальних грошей, тис. грн	$\sum ЧД_i * d_i$		7239	18096	31031	44941	59054	72844	85970	98222
16. Коефіцієнт дисконтування, $i = 28\%$	d_i		0,760	0,578	0,440	0,334	0,254	0,193	0,147	0,112
17. Чистий дисконтований притік реальних грошей, тис. грн	$ЧД_i * d_i$		6716	9345	10329	10305	9700	8794	7765	6725
Чистий дисконтований дохід (тис. грн), 22 %	$ЧДД_1 = \sum ЧД_i ** d_i - I_0$		27754							
Чистий дисконтований дохід (тис. грн), 28 %	$ЧДД_{2min} = \sum ЧД_i ** d_i - I_0$		-787							
Термін окупності проекту	$T_{ок}$		5,16							
Індекс рентабельності	$IR = \sum ЧД_i ** d_i / I_0$		1,39							

Таблиця 3

**Прогнозні показники операційного та фінансового левириджу інноваційно-інвестиційного проєктів
по механоскладальному виробництву ЗАТ "Горлівський машинобудівник" на 8 років**

Найменування показника	Алгоритм розрахунку	Термін реалізації проєкту								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяг продажів, шт.	V_{np}		32966	36835	40703	44572	48440	52309	56177	60046
2. Ціна реалізації, тис. грн	C_p		3414	3414	3414	3414	3414	3414	3414	3414
3. Зміна виручки, тис. грн	$\Delta B = (B_{к.п.} - B_{н.п.})/B_{н.п.}$			0,117	0,235	0,352	0,469	0,587	0,704	0,821
4. Виручка від реалізації, тис. грн	$B = V_{np} * C_p$		112546	125753	138961	152168	165375	178582	191790	204997
5. Витрати змінні, тис. грн	$Z_{зм} = Z_{зм.нум.} * V_{np.i}$		64449	72012	79575	87138	94701	102264	109827	117390
6. Витрати постійні, тис. грн	$Z_{пост.} = Z_{пост.нум.} * V_{max}$		54244	54244	54244	54244	54244	54244	54244	54244
7. Повна собівартість продукції, тис. грн	$C = Z_{зм} + Z_{пост.} + Ам$		118693	126256	133819	141382	148945	156508	164071	171634
8. Прибуток валовий, тис. грн	$Пр = B - Z_{зм}$		48097	53742	59386	65030	70674	76319	81963	87607
9. Силу впливу виробничого важеля	$C = (Z_{пост.} + Пр_{рв}) / Пр_{рв}$		2,128	2,009	1,913	1,834	1,768	1,711	1,662	1,619
10. Зміна валового прибутку, тис. грн	$\Delta П_{вал} = \Delta B * C$			0,236	0,449	0,646	0,830	1,004	1,170	1,330
11. Податок на прибуток	$Под$		0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
12. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$K_p = П_{вал} / \text{Сума активів}$		0,2200	0,2274	0,2348	0,2422	0,2496	0,2570	0,2644	0,2718
13. Середній розмір відсотків за кредит позикового капіталу	i		0,180	0,180	0,180	0,180	0,180	0,180	0,180	0,180
14. Диференціал фінансового левириджу	$K_p - i$		0,0400	0,0474	0,0548	0,0622	0,0696	0,0770	0,0844	0,0918
15. Коефіцієнт фінансового левириджу	$K_{фл} = ЗК/СК$		0,54	0,67	0,82	1,00	1,22	1,50	1,86	2,33
16. Ефект фінансового левириджу	$ЕФЛ = (1 - Под) * (K_p - i) * K_{фл}$		0,016	0,024	0,034	0,047	0,065	0,088	0,119	0,163

Таким чином, метод розрахунку прогнозних показників економічної ефективності інноваційно-інвестиційних проектів по механоскладальному виробництву ЗАТ "Горлівський машинобудівник" за наслідками розрахункових показників (максимального рівня) економічно обґрунтований і раціональний, оскільки дозволяє досягти максимальних фінансових результатів з найменшими витратами ресурсів, часу і фінансів.

На основі прогнозних показників третього рівня проведені розрахунки прогнозних показників четвертого ієрархічного рівня. З цією метою проведена оцінка і аналіз інвестиційних ризиків за наслідками фактичних показників ($R_{\text{чДДфакт.}} = 79161$ тис. грн; $\sigma_{\text{факт.}} = 22758$ тис. грн; $V_{\text{колив.расч.}} = 77,19\%$) і за результатами оптимальних розрахункових показників, таблиця 4 ($R_{\text{чДДфакт.}} = 185658$ тис. грн; $\sigma_{\text{факт.}} = 53375$ тис. грн; $V_{\text{колив.расч.}} = 66,02\%$).

У таблиці 3 приведені прогнозні показники операційного та фінансового левериджу інноваційно-інвестиційних проектів ЗАТ "Горлівський машинобудівник". Як видно з таблиці 3 в методиці використовується ефект виробничого важеля. Динаміка прогнозних показників виробничого важеля інноваційно-інвестиційних проектів по механоскладальному виробництву ЗАТ "Горлівський машинобудівник" вказує, що зміна виручки реалізації по роках інноваційно-інвестиційних проектів (з 11,7 % до 82,1 %) приводить до ще сильнішого збільшення прибутку (відповідно з 23,6 % до 133 %). Позитивна дія виробничого важеля виявляється лише після подолання критичного обсягу виробництва продукції, при незмінних постійних витратах підприємства. Фінансовий леверидж характеризує використання підприємством позикових коштів, які впливають на значення коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Фінансовий леверидж є об'єктивним чинником, що виникає з появою позикових коштів в обсязі використовуваного підприємством капіталу, дозволяє йому отримати додатковий прибуток на власний капітал.

Динаміка прогнозних показників фінансового левериджу інноваційно-інвестиційних проектів по механоскладальному виробництву ЗАТ "Горлівський машинобудівник" показує, що чим вище позитивне значення диференціала фінансового левериджу, тим вищим за інших рівних умов буде його ефект. Так, при збільшенні диференціала фінансового левериджу з 4 % до 9,18 % і зростанні коефіцієнта фінансового левериджу з 54 % до 233 % ефект фінансового важеля зростає відповідно з 16 % до 163 %.

У зв'язку з високою динамічністю диференціала фінансового левериджу необхідно проводити його постійний моніторинг в процесі управління ефектом фінансового левериджу. Цей динамізм обумовлений дією ряду чинників. Перш за все, в період погіршення кон'юнктури фінансового ринку вартість позикових коштів може різко зрости, перевищивши рівень валового прибутку, що генерується активами підприємства. Крім того, зниження фінансової стійкості підприємства в процесі підвищення частки використовуваного позикового капіталу приводить до збільшення ризику його банкрутства, що вимушує кредиторів збільшувати рівень ставки відсотка за кредит з урахуванням включення в неї премії за додатковий фінансовий ризик. При певному рівні цього ризику (а, відповідно, і рівні загальної ставки відсотка за кредит) диференціал фінансового левериджу може бути зведений до нуля (при якому використання позикового капіталу не дасть приросту рентабельності власного капіталу) і навіть мати негативну величину (при якій рентабельність власного капіталу знизиться, оскільки частина чистого прибутку, що генерується власним капіталом, буде йти на погашення позикового капіталу за високими відсотковими ставками).

У період погіршення кон'юнктури товарного ринку скорочується обсяг реалізації продукції, а, відповідно, і рентабельність власного капіталу. У цих умовах негативна величина диференціала фінансового левериджу може формуватися навіть при незмінних ставках відсотка за кредит за рахунок зниження коефіцієнта валової рентабельності активів.

Висновки. В світлі викладеного можна зробити висновок про те, що формування негативного значення диференціала фінансового левериджу по будь-якій з перерахованих причин завжди призводить до зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу. В цьому випадку використання підприємством позикового капіталу дає негативний ефект. Таким чином, при незмінному диференціалі коефіцієнт фінансового левериджу є головним генератором як зростання суми та рівня прибутку на власний капітал, так і фінансового ризику втрати цього прибутку. Аналогічним чином, при незмінному коефіцієнті фінансового левериджу позитивна або негативна динаміка його диференціала генерує як зростання суми і рівня прибутку на власний капітал, так і фінансовий ризик її втрати. Знання механізму дії фінансового левериджу на рівень прибутковості власного капіталу і рівень фінансового ризику дозволяє цілеспрямовано управляти як вартістю, так і структурою капіталу підприємства.

Основні співвідношення постійних і змінних витрат також можуть бути використані для визначення впливу частки боргових зобов'язань в структурі капіталу фірми на величину прибутку. Схожість між операційним і фінансовим важелями полягає в тому, що обидва вони надають можливість виграти від постійної, не змінної при зміні обсягу випущеної та реалізованої продукції, природи деяких витрат. Таким чином, ефект фінансового важеля полягає в тому, що виникає можливість використовувати капітал, узятий у борг під фіксований відсоток, для інвестицій, що приносять прибуток вищий, ніж сплачений відсоток.

Література

1. Савчук А. В. Теоретические основы анализа инновационных процессов в промышленности : Монография / А. В. Савчук / НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк, 2003. – 448 с.

2. Амоша А. И. Инновационная деятельность промышленных предприятий Украины / А. И. Амоша // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечение иностранных инвестиций : региональный аспект : сб. науч. тр. – Донецк : ДонНУ. – 2004. – Ч. 1. – С. 202–206.
3. Геєць В. Україна : наука та інноваційний розвиток / В. Геєць, В. Семиноженко. – К. : Б.В., 1997. – 180 с.
4. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. с англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К. : Основа, 1997. – 392 с.
5. Берсуцький Я. Г. Поточне управління виробництвом у машинобудівній промисловості / Я. Г. Берсуцький. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 197 с.
6. Лепа Н. Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Н. Н. Лепа // НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк : Юго-Восток, 2002. – 186 с.
7. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Н. Н. Лепа // НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк : Юго-Восток, 2003. – 296 с.

УДК 330

Д. Л. МЕЛЬНИК

Хмельницький національний університет

РОЛЬ ТА МІСЦЕ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАГАЛЬНІЙ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто питання про роль та місце функціональних стратегій підприємства у загальній ієрархії стратегій.

The article considers a role and place of functional strategies in general hierarchy of strategies of the enterprise.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки успішність роботи підприємства здебільшого залежить від ефективного планування і, в першу чергу, від правильно обраної стратегії. Сучасний темп збільшення обсягу знань настільки великий, що стратегічне планування – єдиний спосіб прогнозування майбутніх можливостей.

Стратегія економічної організації – це сукупність її головних цілей та основних засобів досягнення даних цілей, це узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення визначених цілей через розподіл ресурсів компанії. Розробляти стратегічні дії підприємства – це значить визначати загальний напрямок її діяльності. Стратегія – це функція часу та напрямку. Відповідальність за розробку стратегії несе керівництво економічної організації. Тільки реалізуючи стратегії розвитку, безупинно здійснюючи інноваційні процеси у всіх сферах своєї життєдіяльності, підприємства можуть досягти успіху в конкурентній боротьбі. Тому проблемі розвитку підприємств і реалізації стратегії в сучасній економіці приділяється усе більше уваги у дослідженнях економічної науки і практичній діяльності фахівців підприємств. У тому числі і проблемі забезпечення підприємства ефективними діями у сфері маркетингу, інвестиційних та фінансових ресурсів, організації виробництва та впровадженні новітніх досягнень науки і техніки.

Аналіз останніх досліджень. Вагомий внесок у розвиток та розробку теоретичних, методичних і практичних основ формування стратегії підприємства в Україні зробили Герасимчук В.Г., Дикань В.Л., Іванілов О.С., Куденко Н.В., Наливайко А.П., Осовська Г.В., Пастухова В.В., Пономаренко В.С., Соболев Ю.В., Тищенко О.М., Тридід О.М., Шершньова З.С., Оборська С.В., Шинкаренко В.Г. За кордоном цій проблемі присвятили дослідження Акофф Р., Ансофф І., Віханський О.С., Градов А.П., Круглов М.І., Мінцберг Г., Портер М., Стрікленд А.Дж., Томпсон А.А., Чандлер А. та ін.

Постановка завдання. Метою стратегії підприємства має бути розвиток і підтримка ефективного сполучення його завдань та ресурсів з можливостями ринку.

Кожне підприємство функціонує на ринку діє в умовах невизначеності та ризику. Стратегія підприємства спрямована на досягнення визначених цілей як у теперішньому, так і в майбутньому із врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також економічної та соціальної відповідальності. Стратегія має комплексний характер, практичну спрямованість, орієнтацію на використання переваг фірми [1, с. 46]. Одна й та сама мета може бути досягнута різними способами у тій чи іншій ринковій ситуації. Тому підприємство повинно розробляти кілька різних варіантів стратегії і обрати найприйнятніший. У цьому аспекті інтерес становить питання про роль та місце функціональних стратегій підприємства у його загальній стратегії, тим більше, що деякі дослідники надають першорядного значення у процесі формування загальної стратегії розвитку підприємства тій чи іншій функціональній стратегії, як наприклад, маркетинговій, фінансовій, інвестиційній, НДДКР тощо.

Виклад основного матеріалу. Процес розробки стратегії підприємства залежить від позиції, яку воно займає на цільовому ринку, динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що виробляється чи послуг, що надаються, рівня якого досягла національна економіка, культурного та соціального середовища тощо.