

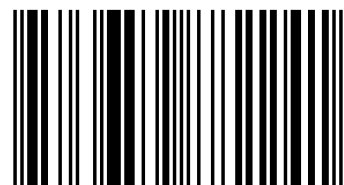
Глобализационные процессы всех уровней и направлений экономического развития существенно влияют на условия функционирования промышленных предприятий, определяют необходимость и направления инновационных изменений в механизмах управления их деятельностью. Чрезвычайно высока потребность ускорения темпов поступательного развития инновационных изменений. На современном этапе становления экономики главным вопросом является разработка эффективной экономической модели развития промышленных предприятий, способной обеспечить стабильный экономический рост. Только инновационный подход к осуществлению современных экономических преобразований способен обеспечить экономическую безопасность предприятия, региона, нации и всего мирового сообщества. Необходимость разработки набора стандартизированных процедур формирования и внедрения стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия особенно актуальна в эпоху глобализации.



Мария Зорина



ЗОРИНА Мария Сергеевна, кандидат экономических наук. Диссертацию защитила в 2014 году на тему "Стратегия управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации". В настоящее время занимает должность доцента кафедры "Управление бизнесом и персоналом" ГОУ ВПО "Донецкий национальный технический университет".



978-3-659-88224-1

Стратегия управления предприятием в инновационном развитии бизнеса

проблемы и перспективы реализации стратегии управления промышленным предприятием в инновационном развитии бизнеса

 **LAMBERT**
Academic Publishing

Мария Зорина

**Стратегия управления предприятием в инновационном
развитии бизнеса**

Мария Зорина

**Стратегия управления
предприятием в инновационном
развитии бизнеса**

**проблемы и перспективы реализации стратегии
управления промышленным предприятием в
инновационном развитии бизнеса**

LAP LAMBERT Academic Publishing

Impressum / Выходные данные

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Библиографическая информация, изданная Немецкой Национальной Библиотекой. Немецкая Национальная Библиотека включает данную публикацию в Немецкий Книжный Каталог; с подробными библиографическими данными можно ознакомиться в Интернете по адресу <http://dnb.d-nb.de>.

Любые названия марок и брендов, упомянутые в этой книге, принадлежат торговой марке, бренду или запатентованы и являются брендами соответствующих правообладателей. Использование названий брендов, названий товаров, торговых марок, описаний товаров, общих имён, и т.д. даже без точного упоминания в этой работе не является основанием того, что данные названия можно считать незарегистрированными под каким-либо брендом и не защищены законом о брендах и их можно использовать всем без ограничений.

Coverbild / Изображение на обложке предоставлено: www.ingimage.com

Verlag / Издатель:

LAP LAMBERT Academic Publishing

ist ein Imprint der / является торговой маркой

OmniScriptum GmbH & Co. KG

Bahnhofstraße 28, 66111 Saarbrücken, Deutschland / Германия

Email / электронная почта: info@lap-publishing.com

Herstellung: siehe letzte Seite /

Напечатано: см. последнюю страницу

ISBN: 978-3-659-88224-1

Copyright / АВТОРСКОЕ ПРАВО © 2016 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Все права защищены. Saarbrücken 2016

СОДЕРЖАНИЕ:

Введение.....	5
1. Методы оценки базовых индикаторов эффективности финансовой стратегии промышленного предприятия в условиях глобализации.....	7
2. Определение критериев оптимальности инновационного развития стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия.....	29
3. Механизм прогнозирования показателей стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия.....	43
Заключение.....	65
Библиографический список.....	69

ВВЕДЕНИЕ

Глобализационные процессы всех уровней и направлений экономического развития существенно влияют на условия функционирования промышленных предприятий, определяют необходимость и направления совершенствования механизмов управления их деятельностью. Развитие рыночных отношений обуславливается динамикой изменений в производственно-хозяйственных процессах на промышленных предприятиях металлургической и угледобывающей отраслей региона, которые происходят в условиях глобальных технических, экономических, производственных, политических, социальных и культурных преобразований. Мировые темпы глобализационных преобразований характеризуются постоянным ускорением.

Чрезвычайно высока потребность ускорения темпов поступательного развития инновационных изменений в экономике регионов. Только инновационный подход к осуществлению современных экономических преобразований способен обеспечить экономическую безопасность предприятия, региона, нации и всего мирового сообщества.

Теоретическим основанием исследования процессов стратегического управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации явились работы И. А. Бланка, Ю. Ф. Бригхема, И.Т. Балабанова, Д. К. Ван Хорна, Л. Гапенского, Т. В. Гениберг, Х.–У. Дерига, Л. П. Дробозина, М. С. Эрхарда, Р. С. Каплана, В. В. Ковалева, Л. А. Костырко, Ю.Г. Лысенко, Д. П. Нортон, М.Е. Рогозы, А.А. Терещенко, Г. А. Фатхутдинова и других отечественных и зарубежных ученых, которые посвящены вопросам формирования стратегии управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий.

Особого внимания заслуживает проблема учета глобализационных воздействий на угледобывающие и металлургические предприятия региона, характеризующиеся сложным финансовым состоянием, так как их продукция

является низко рентабельной и недостаточно конкурентоспособной на мировых рынках.

Несмотря на значительное количество научных исследований, в ходе реализации мероприятий по управлению финансовыми ресурсами промышленных предприятий возникает ряд проблем, связанных с формированием их финансовой стратегии в условиях глобализации как основы стратегического потенциала, что, в свою очередь, является фактором влияния изменения рыночной стоимости промышленного предприятия и реализации концепции его непрерывной деятельности, поддержки финансовой безопасности, основанной на единстве систем финансового менеджмента, информационного обеспечения соответствующим требованиям процессов глобализации. При таких обстоятельствах необходима разработка методологического обеспечения формирования стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации, внедрение инновационных процессов в развитие регионального бизнеса на фоне мировых кризиса, угроз, рисков, что обеспечит его жизнеспособность и устойчивый экономический рост.

1. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ БАЗОВЫХ ИНДИКАТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

На современном этапе становления экономики главным вопросом инновационного развития региона является разработка эффективной экономической модели функционирования промышленных предприятий. Несмотря на значительное оживление процессов глобализации и мировой интеграции, динамика экономических показателей характеризуется снижением объемов внешней торговли. Наблюдаются негативные изменения в динамике функционирования и уровня прибыльности промышленных предприятий региона, сравнительно низкие темпы роста инвестиций в развитие промышленности, в частности угольной и металлургической отраслей, определяющих особую необходимость инновационного решения совокупности определенных проблем промышленных предприятий региона на основе создания надежной стратегии управления их финансовыми ресурсами в условиях глобализации. Назрела настоятельная необходимость разработки набора стандартизированных процедур формирования и внедрения стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия.

Проведенный синтез теоретических и практических разработок в рамках управления финансовыми ресурсами отечественных промышленных предприятий позволил разработать концепцию формирования стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации, схему которой представлено на рис. 1. Концепция формирования стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия представляет собой систему эффективного сочетания долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и основных факторов, влияющих на финансовую деятельность промышленного предприятия: государственное нормативно–правовое регулирование финансовой деятельности предприятия; рыночный механизм регулирования (конкуренция); внутренний механизм

регулирования этой деятельности (планирование, организация, мотивация, реализация, регулирование, контроль, оценка эффективности, анализ факторов, влияющих на механизм, пути устранения выявленных недостатков, мобилизация резервов); система методов и приемов управления финансовой деятельностью предприятия.

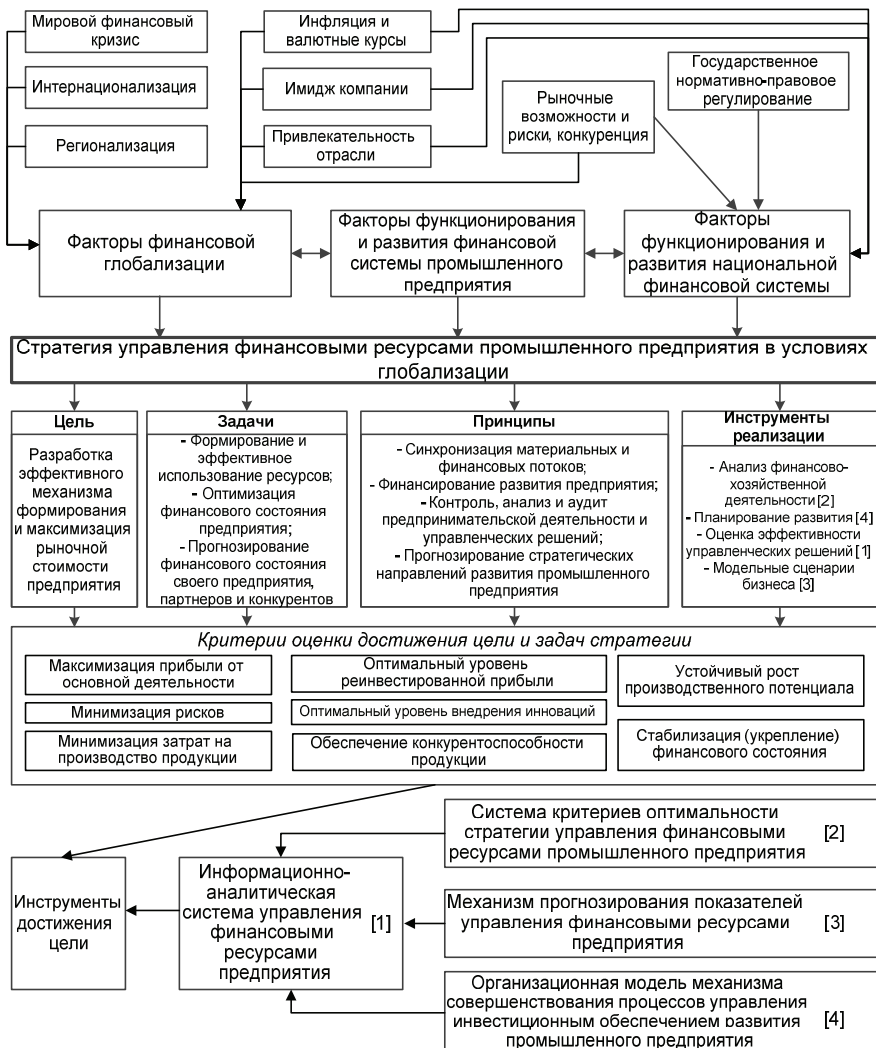


Рис. 1. Концепция формирования инновационной стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации

Предложенный подход предполагает синтез современных ключевых механизмов формирования и реализации стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия, а именно – механизма определения критериев оптимальности, прогнозирования показателей эффективности привлечения и использования финансовых ресурсов, управления инвестиционным развитием и информационно–аналитическим обеспечением.

Реализация мероприятий, предусмотренных концепцией, позволяет укрепить финансовое состояние промышленного предприятия и повысить показатели его устойчивости и конкурентоспособности на внутренних и мировых рынках.

Формирование финансовой стратегии в иерархии функциональных стратегий занимает промежуточное положение, т.е. она должна разрабатываться после идентификации маркетинговой и производственной. В основе финансовой стратегии, как общего плана определения финансовых результатов и финансовых потребностей, а также альтернативного выбора источников финансирования, лежат главные цели и задачи, которые определены основными параметрами производственной стратегии [5, 6, 7].

Современные темпы изменений во внешней и внутренней среде столь стремительны и интенсивны, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей, способствующим снижению риска при принятии управленческих решений. Только после сопоставления внешних угроз и возможностей с внутренними силами и слабостями, можно определять конкретную стратегию.

Таким образом, целесообразно на начальном этапе в пространстве координат «Привлекательность рынков» и «Конкурентоспособность» построить многокритериальную матрицу или модель GE/Mc Kinsey [8, 9, 10].

Матрица состоит из 9-ти клеток для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций, направлений деятельности и, соответственно, выбора и оптимизации управленческих решений. Данная модель является

естественным развитием матриц БКГ (Бостонской консалтинговой группы) в координатах осей «Рост отрасли / Доля рынка» и отличается тем, что для оценки векторов соответствующих координат используются не только количественные показатели (объемы реализации, доход, рентабельность и др.), но и субъективные характеристики, в частности, оценка степени изменчивости рынка, степень освоения технологий, качество трудового потенциала, имидж, отличительные качества продукции и т.д. (рис. 2).

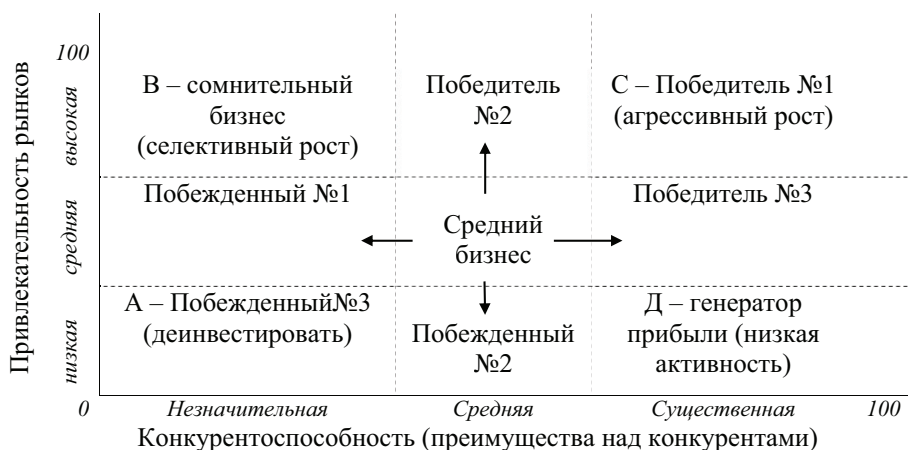


Рис. 2. Многокритериальная матрица «Конкурентоспособность-Привлекательность рынков»

Конкурентоспособность или превосходство над конкурентами определяются позицией на рынке, потенциалом товара, степенью освоения технологий, имиджем предприятия, а привлекательность рынков оценивается доступностью рынка, темпами изменения объемов реализации, возможностями неценовой конкуренции и другими критериями или индикаторами.

Данная модель позволяет определить стратегию инвестиций при возможности роста для стратегических производственных единиц (СПЕ), при этом в качестве стратегических производственных единиц может быть либо отдельное предприятие, акционерная компания, или отрасль, или вид промышленной деятельности.

В зависимости от позиции в стратегической матрице различают следующие стратегические позиции ведения бизнеса, а именно:

Зона С «Агрессивный рост» соответствует высокому уровню привлекательности рынка и конкурентоспособности, то есть предприятие обладает относительно сильными преимуществами на данном рынке. Основная угроза – это укрепление на рынке отдельных конкурентов, при этом финансовая стратегия связана в первую очередь с привлечением дополнительных инвестиций для защиты своего положения.

Положение «Победитель №2» занимают предприятия с высокой степенью привлекательности рынка и средним уровнем относительных преимуществ на рынке. Стратегическая задача включает определение своих сильных и слабых сторон, поэтому основой финансовой стратегии может быть осуществление необходимых инвестиций с целью получения максимальной выгоды из своих сильных качеств и улучшение слабых.

Стратегическая производственная единица имеет сомнительный бизнес (зона В) при наличии незначительных конкурентных преимуществ, но по определенной причине с точки зрения состояния рынка еще является привлекательной, поэтому в качестве основной финансовой стратегии может быть инвестирование для занятия своей рыночной ниши.

Средний бизнес (центральная ячейка матрицы) характеризуется отсутствием каких-либо преимуществ, то есть в основе финансовой стратегии должна быть осторожная линия поведения: инвестировать выборочно и только в наименее рискованные и наиболее прибыльные проекты. Три позиции «Побежденный» определяются следующими стратегиями [11]:

- для позиции «Побежденный № 1», которая характеризуется средним уровнем привлекательности рынка и низким уровнем конкуренции, в первую очередь возможен переход на рынки с более низким уровнем риска;
- стратегические производственные единицы, которые попадают в стратегию «Побежденный № 2», должны сосредоточиться на защите бизнеса и снижении рисков на самых прибыльных секторах рынка;

- для стратегических производственных единиц, которые отвечают стратегической позиции «Побежденный № 3», отсутствуют перспективы для развития, поэтому финансовая стратегия в первую очередь связана с отказом от инвестирования, получения максимальной прибыли и уходом из бизнеса.

Представленные стратегии только контурно определяют основные стратегические ориентиры деятельности стратегических производственных единиц, которые на практике могут быть детализированы и уточнены в зависимости от изменения внешних и внутренних факторов, в среде которых функционирует стратегическая производственная единица. Например, американский экономист Дж. С. Дей предложил следующую детализацию стратегий для каждой стратегической позиции в структуре матрицы (табл. 1).

Для позиционирования стратегических единиц в матрице разрабатываются 2 вектора, то есть вектор, который оценивает уровень конкурентоспособности, или степени превосходства над конкурентами {X}, и вектор степени привлекательности рынков {Y}. По каждому фактору формируется набор индикаторов (критериев) оценки, диапазон оценок которых изменяется в пределах от 1 до 5 баллов.

Таблица 1

Характеристика стратегических позиций модели GE/Mc Kinsey *

Привлекательность рынка	Конкурентные позиции на рынке		
	Незначительное	Среднее	Существенное
Высокая	Селективное развитие: сосредоточение на нескольких сильных сторонах	Инвестиции в развитие: выборочное развитие в наиболее перспективных направлениях	Инвестиции в развитие: максимальная концентрация усилий на сохранение сильных сторон
Средняя	Незначительное расширение: поиск путей развития без риска; минимизация инвестиций	Получение доходов: концентрация инвестиций в тех сегментах, где высокая норма прибыли и относительно низкий риск	Селективное развитие: максимальные инвестиции; развитие способности противодействия конкурентам; повышение прибыльности
Низкая	Выход из бизнеса: сокращение расходов, отсутствие инвестиций	Получение доходов: защита своих позиций в наиболее привлекательных сегментах; минимизация инвестиций	Защита и изменение ориентиров: концентрация на привлекательных сегментах; защита своих сильных сторон

* разработано на основе [12]

Весь диапазон оценок дифференцируется по трем уровням: низкой, средней, высокой зависимости от достигнутого значения соответствующего индикатора (табл.2.).

Таблица 2

Критерии оценки индикаторов вектора конкурентоспособности **

ИНДИКАТОРЫ	Диапазон оценок: 1 – 5			
	1	2	3	4
Относительная доля рынка	<1/3		>1/3	Лидер
Расходы	> прямого конкурента		= прямому конкуренту	<прямого конкурента
Отличительные свойства	Товар «как все»		Товар слабо дифференцированный	Уникальное предложение
Степень освоения технологий	Усваивается с трудом		Усваивается легко	Освоена полностью
Метод продажи	Посредники не контролируются		Посредники контролируются	Прямые продажи
Имидж (популярность)	Отсутствует		Размытый	Сильный имидж
Эффективность производства	Низкая		Средняя	Высокая
Экономия на масштабах производства	Отсутствует		Незначительная	Существенная

** разработано на основе [37]

Аналогично разрабатываются критерии оценки внутренних индикаторов вектора «Привлекательность рынков».

Для определения весовых коэффициентов значимости каждого из внутренних индикаторов (W_i и W_j) с помощью алгоритма метода анализа иерархий строится матрица преимуществ ($A=\{a_{ij}\}$). При попарном сопоставлении индикаторов по их влиянию на уровень соответствующего вектора: если X_i более значимое X_j , то a_{ij} присваивают значения 3, 5, 7, 9 в зависимости от силы преимущества, соответственно $a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}$ (табл.3), при этом значения рассматриваются как промежуточные оценки.

Матрица оценки преимуществ индикаторов *

	A_1	A_2	...	A_n	$\overline{\rho}_i = \sqrt[n]{\prod_j a_{ij}}$	W_i
A_1	1	a_{12}	...	a_{1n}	$\overline{\rho}_1$	$W_1 = \frac{\overline{\rho}_1}{\sum \overline{\rho}_i}$
A_2	$1/a_{12}$	1	...	$1/a_{2n}$	ρ_2	$W_2 = \frac{\rho_2}{\sum \rho_i}$
...
A_n	$1/a_{1n}$	$1/a_{2n}$...	1	ρ_n	$W_n = \frac{\rho_n}{\sum \rho_i}$

$\Sigma \rho_i$

* разработано на основе [13, 14, 15]

$\overline{\rho}_i = \sqrt[n]{\prod_j a_{ij}}$; $\overline{\rho}_i$ – собственно вектор;

$W_i = \frac{\overline{\rho}_i}{\sum \overline{\rho}_i}$ – вес или значимость соответствующего индикатора.

По результатам расчета факторов конкурентоспособности и привлекательности рынков по матрице Mc Kinsey (табл. 1) определяется стратегическая позиция производственной единицы [17, 18].

Для идентификации стратегии управления финансовыми ресурсами отечественных металлургических предприятий сформирована система индикаторов конкурентоспособности и привлекательности рынков, рассчитаны весовые коэффициенты (табл. 4) и определены соответствующие значения векторов (табл. 5).

Таблица 4

Индикаторы конкурентоспособности или превосходства над конкурентами предприятий или стратегической производственной единицы*

№п/п	Индикаторы конкурентоспособности φ_i	W_i	Баллы (диапазон оценок)					$X_i W_i$
			Низкая	Средняя		Высокая		
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Относительная доля рынка	0,093	1,0					0,093
2	Расходы	0,068	3,0					0,204
3	Отличительные свойства	0,21	2,0					0,41
4	Степень освоения технологий	0,0683	3,0					0,2049
5	Метод продажи	0,0592	4,0					0,2366
6	Имидж, популярность	0,0383	3,0					0,1149
7	Оборудование - степень соответствия современному уровню	0,0375	3,0					0,1125
8	Эффективность производства	0,1062	1,5					0,1593
9	Качество продукции	0,1583	3,0					0,4749
10	Научно-исследовательский и конструкторский потенциал	0,0936	4,0					0,3744
11	Экономия на масштабах производства	0,0694	1,0					0,0694
	Всего:							2,45

Таблица 5

Индикаторы привлекательности рынков металлургических предприятий *

№п/п	Индикаторы конкурентоспособности φ_j	W_j	Баллы (диапазон оценок)					$Y_j W_j$
			Низкая	Средняя		Высокая		
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Доступность рынка	0,0997	3,0					0,2991
2	Темп роста отрасли	0,0947	1,5					0,142
3	Цена потребителей	0,1616	2,5					0,404
4	Острота конкуренции	0,102	3,0					0,306
5	Возможность конкурентного предупреждения	0,152	4,0					0,608
6	Стабильность нормы прибыли	0,077	2,0					0,154
7	Влияние государства	0,109	1,5					0,1635
8	Возможность неценовой конкуренции	0,175	3,0					0,525
9	Уровень использования мощностей отрасли	0,029	3,0					0,087
	Всего							2,7

* собственные расчеты автора

Таким образом, вектор конкурентоспособности стратегических производственных единиц металлургических предприятий $X=\{X_i\}=2,45$, а привлекательности рынков – $Y=\{Y_j\}=2,7$, что дает возможность на основе структуры многокритериальной матрицы идентифицировать стратегическую позицию как «Средний бизнес» (рис. 3). Исходя из пятибалльной оценки вектор конкурентоспособности соответствует $45\% = (100:5)*2,45$, а вектор «Привлекательность рынка» – 54% .

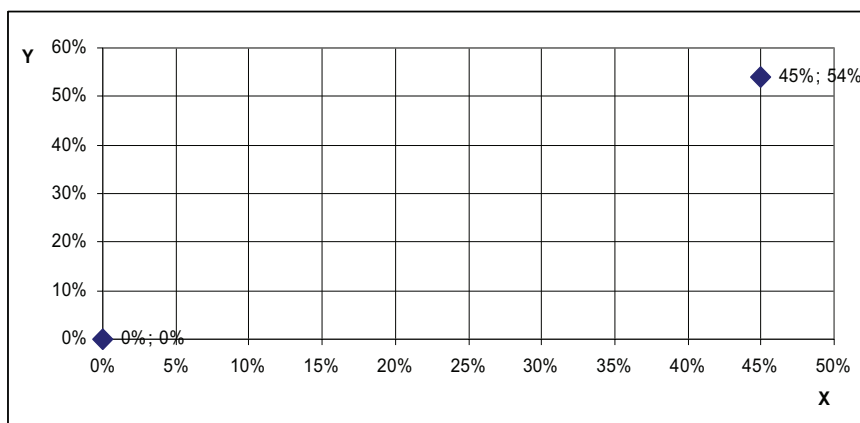


Рис. 3. Стратегическая позиция производственной единицы [19, 20]

Таким образом, стратегическая позиция соответствует среднему бизнесу и предусматривает финансовую стратегию, которая обуславливает избирательное инвестирование, то есть необходима концентрация инвестиций в тех сегментах, где высокая норма прибыли и относительно низкий риск.

Необходимо отметить, что практически идентичны значения соответствующих координат, полученные для нескольких металлургических предприятий, среди которых ПАО МК «Азовсталь», ПАО ММК им. Ильича, ПАО «Донецкий металлургический завод», что дает возможность рассматривать именно эту стратегическую позицию в качестве основной для металлургической промышленности региона.

Стратегия управления финансовыми ресурсами в зависимости от определенной позиции может быть реализована со следующими альтернативами:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утраченную позицию.

На основе стратегического позиционирования производственных единиц и конкретной позиции разрабатывается соответствующая стратегия управления финансовыми ресурсами, которая обеспечит реализацию базовой стратегии развития стратегической производственной единицы.

Стратегия управления финансовыми ресурсами позволяет менеджменту определить плановые остатки и оборот средств для реализации идентифицированной стратегии и оптимально распределить их для достижения стратегических целей.

Разработка стратегии управления финансовыми ресурсами базируется на следующих основных методологических принципах:

- стратегическая производственная единица является открытой производственно-хозяйственной и социально-экономической системой;
- приоритетность стратегии развития предприятия (СПЕ) как исходного пункта разработки финансовой стратегии;
- приоритет будущего;
- выделение приоритетных зон финансового стратегического развития;
- адаптивность финансовой стратегии;
- наличие многовариантности стратегической составляющей финансового поведения;
- согласованность финансовой стратегии с целями технологического развития продукции;

- изучение параметров риска в процессе оценки эффективности принятия финансовых решений;
- наличие необходимого трудового потенциала и организационной культуры для реализации разработанной финансовой стратегии [21].

На сегодняшний день разработано несколько традиционных стратегических моделей финансового менеджмента, а именно:

- матрица финансовых стратегий (модель Ж. Франсона, И. Романа);
- матрица финансовых стратегий;
- модель Дюпона в стратегических финансах;
- модель анализа риска банкротства Альтмана.

Представленные модели учитывают в большинстве случаев только финансовые факторы деятельности компаний, кроме того модели, основанные на категориях финансового менеджмента достаточно сложные в расчетах при их использовании; модели не достаточно адаптированы к практическим реалиям национальной экономики. В этом контексте заслуживает внимания модель, на основе которой можно идентифицировать финансовую стратегию по привлечению средств для инвестирования в основной капитал для обеспечения воспроизводства валовой добавленной стоимости с учетом налогового бремени.

Для уменьшения трудоемкости расчетов введем следующие исходные гипотезы:

- рост налогового бремени ведет к падению нормы прибыли производственной единицы и негативно влияет на ее воспроизводственную стратегию, связанную с обеспечением определенных темпов роста валовой добавленной стоимости;

- норма прибыли представляет собой отношение чистой прибыли к валовой добавленной стоимости, а ее минимальное значение обеспечивает сохранение масштабов производства на уровне предыдущего периода;

- предельный уровень налогообложения валовой добавленной стоимости обеспечивает возможности реализации режима простого воспроизводства валовой добавленной стоимости.

Основным критерием развития выступает способность к накоплению основного капитала за счет собственных средств для обеспечения заданных темпов роста валовой добавленной стоимости при сложившемся уровне нормы прибыли и уровня налогообложения.

Адаптация представленных подходов была проведена на отдельных предприятиях металлургического комплекса региона. В частности, были выбраны ПАО МК «Азовсталь», ПАО ММК им. Ильича, ПАО «Донецкий металлургический завод», ПАО «Енакиевский металлургический завод», ПАО «Авдеевский коксохимический завод». Основные показатели для расчета представленных моделей определены на основе годовых финансовых отчетов за 2007 – 2011 лет (Баланс, Отчет о финансовых результатах, Отчет о движении денежных средств, Отчет о собственном капитале, Примечания к годовой финансовой отчетности).

С учетом кризисных 2009 – 2010 гг. относительные показатели усреднялись за 2007, 2008, 2011, например, по ПАО МК «Азовсталь» все промежуточные характеристики представлены в табл. 6, при этом среднегодовая стоимость основных средств рассчитывалась по первоначальной стоимости.

Таблица 6

Промежуточные характеристики расчетов ПАО МК «Азовсталь»

Год	Коэффициент выбытия основных средств: $\xi = \frac{A}{OZ}$	Коэффициент склонности к инвестированию собственных средств в основной капитал: $m = \frac{I}{A + CP}$	Норма прибыли: $r = \frac{CP}{VDV}$	Уровень совокупного налогообложения ВДВ: $q = \frac{T}{VDV}$	Коэффициенты фондоемкости: $k = \frac{OS}{VDV}$	Уровень оплаты труда к отношению ВДВ: $\sigma = \frac{W}{VDV}$
2007	0,047	0,88	0,38	0,46	1,01	0,115
2008	0,053	0,283	0,35	0,454	1,3	0,131
2009	0,095	-	-	0,614	2,56	0,2
2010	0,0781	-	-	0,71	2,2	0,155
2011	0,084	0,584	0,08	0,65	1,8	0,124
В среднем	0,0714	0,582	0,27	0,58	1,8	0,123

По представленным соотношениями определены возможности экономического роста при достигнутом уровне нормы прибыли и фактическом уровне налогообложения валовой добавленной стоимости (табл. 7).

Таблица 7

Возможности роста валовой добавленной стоимости за счет собственных средств ПАО МК «Азовсталь»

Темпы прироста ВДС, % (γ)	«Норма прибыли», то есть: $r = \frac{CP}{VDV}$	Уровень совокупного налогообложения ВДС, то есть $q = \frac{T}{VDV}$
Возможные темпы прироста при фактическом уровне		
$\gamma=6,2$	«нормы прибыли» 0,27	-
$\gamma=2,7$	-	фактическом уровне налогообложения 0,58
Варианты необходимой «нормы прибыли» и уровня налогообложения при заданных темпах прироста валовой добавленной стоимости		
Простое воспроизводство, то есть $\gamma=0$	0,093	0,656
$\gamma=5,0$	0,236	0,515
$\gamma=10,0$	0,36	0,395
$\gamma=15,0$	0,485	0,282

Представленные расчеты по ПАО МК «Азовсталь» свидетельствуют, что при сложившемся уровне «нормы прибыли», которая в среднем за некризисные года составила 0,23, предприятие имеет возможность прироста валовой добавленной стоимости на 6,2% за счет инвестирования в экономическое развитие собственных средств. В то же время, фактический уровень совокупного налогообложения может обеспечить этот прирост только на уровне 2,7%. С учетом того, что уровень налогообложения связан, как было указано выше, со структурой затрат, то предприятие имеет реальные возможности обеспечить экономическое развитие, то есть рост валовой добавленной стоимости не более чем на 3,0 – 6,0%.

Если же идентифицированная производственная стратегия предусматривает экономический рост свыше, то должна разрабатываться

финансовая стратегия, которая будет связана, во-первых, с возможностью привлечения заемных средств для инвестирования в основной капитал, во-вторых – с повышением уровня рентабельности.

Аналогичные расчеты проведены по ПАО ММК им. Ильича, ПАО «Донецкий металлургический завод», ПАО «Енакиевский металлургический завод» (табл. 8.). С учетом того, что по ПАО «Авдеевский коксохимический завод» за исследуемый период имел место убыток, реализовать эту модель в таких условиях практически невозможно.

ПАО ММК им. Ильича имеет практические возможности реализовать финансовую стратегию инвестирования собственных средств в основной капитал и обеспечить возможность прироста валовой добавленной стоимости от 7,2 до 10,0% при сложившемся уровне инвестирования собственных средств и налогообложения валовой добавленной стоимости. В то же время для реализации стратегии экономического развития свыше 10,6% обязательным условием выступает уже разработка финансовой стратегии по привлечению заемных средств. В то же время по предприятию ПАО «Донецкий металлургический завод» практически отсутствуют возможности сохранения объемов валовой добавленной стоимости даже для простого воспроизводства за счет собственных средств. При сложившемся уровне «нормы прибыли» ($r_{\text{факт}} = 6,5\%$) и уровне налогообложения валовой добавленной стоимости ($q_{\text{факт}} = 56,5\%$) без реализации финансовой стратегии с дополнительным привлечением заемных средств предприятие будет продолжать находиться в режиме производственной рецессии, которая может сопровождаться снижением темпов воспроизведения валовой добавленной стоимости.

Аналогичная ситуация сложилась и по ПАО «Енакиевский металлургический завод», в частности, если фактическая «норма прибыли» позволяет реализовать стратегию расширенного воспроизводства валовой добавленной стоимости с темпом прироста 8,6%, то сложившийся уровень налогообложения обеспечивает только сохранение объемов добавленной стоимости.

Таблица 8

Возможности роста валовой добавленной стоимости металлургических предприятий

	ПАО ММК им. Ильича		ПАО «Донецкий металлургический завод»		ПАО «Енакиевский металлургический завод»	
Темпы прироста ВДС, % (γ)	«Норма прибыли» $(r = \frac{CP}{VDV})$	Уровень совокупного налогообложения ВДС ($q = \frac{T}{VDV}$)	Темпы прироста ВДС, % (γ)	«Норма прибыли» $(r = \frac{CP}{VDV})$	Уровень совокупного налогообложения ВДС ($q = \frac{T}{VDV}$)	Уровень совокупного налогообложения ВДС ($q = \frac{T}{VDV}$)
	0,305	0,426	-	0,065	0,565	0,171
Фактический усредненный уровень						
	0,305	-	-3,0	0,065	-	0,0171
$\gamma=7,2$	-	-	-4,3	-	-	-
$\gamma=10,6$	0,426	0,426	-	0,565	0,565	0,77
Варианты допустимой «нормы прибыли» и уровня налогообложения при заданных темпах прироста валовой добавочной стоимости						
$\gamma=0$	0,06	0,48	-	0,169	0,408	0,031
простое воспроизводство						
$\gamma=5,0$	0,23	0,32	-	0,339	0,240	0,115
$\gamma=10,0$	0,39	0,174	-	0,493	0,09	0,192
$\gamma=15,0$	0,53	0,04	-	-	-	0,262
						0,538

Таблица 9

Аналитические показатели деятельности металлургических предприятий региона

Предприятие	Коэффициент фондоемкости (k)	Коэффициент выбытия основных средств (ξ)	Коэффициент склонности к инвестированию собственных средств в основной капитал (m)	«Норма прибыли» (r)	Уровень совокупного налогообложения ВДС (q)	Уровень оплаты труда по отношению к ВДС (σ)
ПАО «Енакиевский металлургический завод»	1,25	0,055	0,692	0,171	0,77	0,14
ПАО МК «Азовсталь»	1,8	0,0714	0,582	0,27	0,58	0,123
ПАО ММК им. Ильича	2,76	0,074	0,76	0,305	0,426	0,252
ПАО «Донецкий металлургический завод»	1,017	0,062	0,272	0,065	0,565	0,36
В среднем	1,71	0,066	0,58	0,203	0,59	0,22

Таблица 10

Возможности экономического роста предприятий металлургического комплекса

Темпы прироста ВДС, % (γ)	«Норма прибыли» (r)	Уровень совокупного налогообложения ВДС (q)
Возможные темпы прироста по фактическому уровню прибыли		
4,4	$r_{\text{факт}}=0,203$	$q_{\text{факт}}=0,59$
-0,7	-	-
Варианты допустимой «нормы прибыли» и совокупного налогообложения валовой добавленной стоимости для обеспечения заданного темпа прироста		
Простое воспроизводство $\gamma=0$		
$\gamma=5,0$	0,082	0,585
$\gamma=10,0$	0,218	0,454
$\gamma=15,0$	0,342	0,335
	0,456	0,226

Примерно одинаковые условия, сложившиеся на предприятиях металлургической промышленности (табл. 9) позволяют разработать как обобщенную стратегию, так и выявить особенности формирования аналогичной финансовой стратегии для других предприятий (табл. 10).

Представленные усредненные показатели показывают, что при сложившейся «норме прибыли» ($r_{\text{факт}} = 20,3\%$) возможен экономический прирост валовой добавленной стоимости на 4,4%, в то же время сложившийся уровень совокупного налогообложения ($q_{\text{факт}} = 59\%$) не позволяет реализовать стратегию экономического развития. Реализация усредненной стратегии экономического развития предприятия металлургического комплекса региона за счет собственных средств ограничена, что требует разработки и реализации финансовой стратегии, ориентированной на возможности привлечения заемных средств (табл. 11 – табл. 14).

Разработанные модели сценариев развития предприятий металлургического комплекса дают возможность, с одной стороны, конкретизировать финансовую стратегию, а с другой – разработать программы по восстановлению собственных возможностей для обеспечения развития при отсутствии внешнего инвестирования.

Недостатками разработанных моделей сценариев развития являются:

- во время разработки стратегического позиционирования при отсутствии информации некоторые индикаторы носят субъективную оценку;
- модельные сценарии возможности развития за счет собственных средств разрабатываются на основе упрощенной однофакторной производственной функции;
- возможность зачисления затрат живого труда и параметров научно-технического развития требует достаточно сложных математических расчетов и сегодня практически не реализованы.

Это приводит к уменьшению эффективности стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации

и требует синтеза новых подходов к модернизации такой стратегии в условиях изменчивости внешней среды.

Таким образом, представленные результаты оценок позволили определить базовые тенденции накопления и инвестирования в основной капитал собственных средств при действующих внешних ограничениях для обеспечения развития отечественных металлургических предприятий, а также определить направления уточнения специфических критериев оптимальности по формированию стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации.

Таблица 11

Матрица преимуществ и весовые коэффициенты индикаторов конкурентоспособности или превосходства над конкурентами стратегической производственной единицы металлургической промышленности

Индикаторы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	$\Pi_j^{a,b}$	ρ_i	W_i
1	1	4	0.2	0.333	4	5	5	0.25	0.333	0.5	4	4.436	1.145	0.093
2	0.25	1	0.5	3	5	4	3	0.25	0.5	0.25	0.25	0.176	0.854	0.068
3	5	2	1	4	3	5	3	2	1	4	3	43200	2.64	0.21
4	3	0.333	0.25	1	0.5	2	4	0.25	0.25	1	3	0.187	0.859	0.0683
5	0.25	0.2	0.333	2	1	2	3	4	0.2	0.5	0.5	0.04	0.746	0.0592
6	0.2	0.25	0.2	0.5	0.5	1	3	2	0.25	0.333	0.25	0.00031	0.48	0.0383
7	0.25	0.333	0.333	0.25	0.333	0.333	1	0.5	0.5	4	0.333	0.00026	0.472	0.0375
8	4	4	0.5	4	0.25	0.5	2	1	0.25	4	3	24	1.335	0.1061
9	3	2	1	4	5	4	2	4	1	0.25	2	1920	1.99	0.1583
10	2	4	0.25	1	2	3	0.25	0.25	4	1	2	6.0	1.177	0.0936
11	0.25	4	0.333	0.333	2	4	3	0.333	0.5	0.5	1	0.2216	0.872	0.0694
Всего													12.57	

Таблица 12

Матрица преимуществ и весовые коэффициенты индикаторов привлекательности рынков металлургических предприятий

Индикаторы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	$\sum_j a_{ij}$	ρ_i	W_i
1	1	4	0.333	0.2	0.25	0.333	4	2	5	0.887	0.987	0.0997
2	0.25	1	0.25	0.5	3	3	2	0.25	4	0.3625	0.938	0.0947
3	3.0	4	1	4	3	3	0.25	0.333	5	179.82	1.6	0.1616
4	5	2	0.25	1	0.333	2	0.5	0.333	4	1.109	1.012	0.102
5	4	0.333	0.333	3	1	4	3	0.5	5	39.92	1.506	0.152
6	3	0.333	0.333	0.5	0.25	1	0.25	2	4	0.0832	0.759	0.071
7	0.25	0.5	4	2	0.333	4	1	0.5	3	1.998	1.08	0.109
8	0.5	4	3	3	2	0.5	2	1	4	144.0	1.737	0.175
9	0.2	0.25	0.2	0.25	0.2	0.25	0.33	0.25	1	0.0000104	0.28	0.029
Всего											9.899	

Таблица 13

**Основные параметры модели воспроизводства валовой добавленной стоимости
по ПАО «Донецкий металлургический завод»**

Год	\overline{OC}	A	ЧП	T	W	ВДВ	I	k	ξ	$m = \frac{I}{A + CP}$	r	q	σ
2007	8184588	514176	1417212	2049475	1353950	5334813	1504014	1,53	0,063	0,78	0,266	0,384	0,254
2008	9168131	518567	1362139	2355392	1450419	5749517	1369321	1,6	0,063	0,7	0,24	0,41	0,25
2009	9665596	592872	-255940	621761	1119926	2078619	-66634	4,65	0,0613	-	-	0,3	0,54
2010	9713683,5	547070	-418885	1949144	1297534	3374863	1922058	2,9	0,056	-	-	0,58	0,38
2011	9651722,5	1210421	-4510145	3601565	1630135		4510151	5,0	0,125	0,79	0,41	0,33	-
В среднем								1,017	0,062	0,272	0,065	0,565	0,36

Таблица 14

Основные параметры модели воспроизводства валовой добавленной стоимости по ПАО ММК им. Ильича

Год	\overline{OC}	A	ЧП	T	W	ВДВ	I	k	ξ	$m = \frac{I}{A + CP}$	r	q	σ
2007	8184588	514176	1417212	2049475	1353950	5334813	1504014	1,53	0,063	0,78	0,266	0,384	0,254
2008	9168131	518567	1362139	2355392	1450419	5749517	1369321	1,6	0,063	0,7	0,24	0,41	0,25
2009	9665596	592872	-255940	621761	1119926	2078619	-66634	4,65	0,0613	-	-	0,3	0,54
2010	9713683,5	547070	-418885	1949144	1297534	3374863	1922058	2,9	0,056	-	-	0,58	0,38
2011	9651722,5	1210421	-4510145	3601565	1630135		4510151	5,0	0,125	0,79	0,41	0,33	-
В среднем								2,76	0,074	0,76	0,305	0,426	0,252

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ОПТИМАЛЬНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В ходе деятельности промышленного предприятия в условиях, сложившихся в отечественной практике и мире за последние годы, его финансовое состояние часто бывает нестабильным. Предотвратить это можно с помощью пересмотра и модернизации стратегии управления финансовыми ресурсами.

При этом эффективная стратегия управления финансовыми ресурсами предприятия должна учитывать целый ряд финансовых факторов как внутренних, так и внешних. Учесть эти факторы становится возможным с помощью системы критериев эффективности стратегии управления финансовыми ресурсами.

Механизм формирования критериев эффективности стратегии управления финансовыми ресурсами приведен на рис. 4. Представленная структура механизма сочетает классические методы финансового анализа и принципы системного подхода к управлению сложными экономическими системами. Базой для исчисления критериев выступают данные управленческого учета, в частности, бухгалтерской отчетности, бюджетного и производственного учета и контроля, информация из подсистемы маркетинга. Процедура выбора показателей эффективности учитывает специфику функционирования предприятия, его текущее финансовое состояние, а также цели и задачи его функционирования и развития. Кроме того, специфика деятельности промышленных предприятий различных отраслей иногда требует их дополнительного изучения с целью повышения эффективности системы критериев для конкретной сферы промышленной деятельности и условий функционирования внешней среды.



Рис. 4. Структура механизма определения критериев оптимальности стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия

Существенное влияние на функционирование промышленного предприятия осуществляет наличие среди бизнес-партнеров иностранных компаний, привлечение иностранных инвестиций и тому подобное. В зависимости от степени влияния указанных факторов финансовой глобализации осуществляется корректировка системы критериев оптимальности стратегии управления финансовыми ресурсами.

Решение проблем функционирования промышленных предприятий предусматривает проведение сценарного анализа различных вариантов реализации управленческих мероприятий и прогнозирования экономических последствий привлечения и использования финансовых ресурсов по определенным источникам на основе принципов системной динамики. Диаграмму причинно-следственных связей соответствующей имитационной

модели будет представлено позже на рис. 6. Механизм, основанный на реализации имитационной модели прогнозирования показателей стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации позволяет определить сценарии, которые обеспечивают минимальные потери финансовых ресурсов и стоимость их привлечения для целей производственной и текущей инвестиционной деятельности предприятия в условиях глобализации.

Перечисленные показатели математически возможно сгруппировать и определить следующим образом [22, 23, 24]:

$$K = \begin{cases} \omega_{2.1} = (k_1, \dots, k_6) \\ \omega_{2.2} = (k_7, \dots, k_{13}) \\ \omega_{2.3} = (k_{14}, \dots, k_{18}) \\ \omega_{2.4} = (k_{19}, \dots, k_{28}) \end{cases}, \quad (1)$$

где $\omega_{2.1}$ - критерии ликвидности;

$\omega_{2.2}$ - критерии эффективности использования финансовых ресурсов;

$\omega_{2.3}$ - критерии деловой активности;

$\omega_{2.4}$ - критерии финансовой устойчивости.

Ликвидность предприятия является одним из самых важных показателей стабильного финансового состояния предприятия, и, как следствие, эффективной стратегии управления финансовыми ресурсами. Ликвидность предприятия – это его способность покрывать свои финансовые обязательства ценными бумагами, срок преобразования которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств, или другими финансовыми ресурсами. Поэтому показатель ликвидности используется для формирования той части финансовой стратегии, которая отвечает за своевременное выполнение предприятием своих финансовых обязательств.

Критерии 1. Ликвидность, в рамках предлагаемого механизма, делится на следующие группы показателей: абсолютную ликвидность, общую ликвидность, ликвидность запасов, ликвидность средств в расчетах, а также показатели

промежуточного покрытия и соотношения дебиторской и кредиторской задолженности.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует, насколько возможно мгновенное покрытия текущих обязательств за счет денежных средств, их эквивалентов и текущих финансовых инвестиций [22, 23, 24]:

$$k_1 = \frac{FR + I}{B}, \quad (2)$$

где k_1 – коэффициент абсолютной ликвидности;

FR – среднегодовые остатки денежных средств и их эквивалентов;

I – среднегодовые остатки краткосрочных финансовых инвестиций;

B – среднегодовые остатки текущих обязательств.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует способность предприятия немедленно выполнять свои финансовые обязательства. Он показывает, какая часть текущей краткосрочной задолженности может быть погашена в текущий момент времени. Этот коэффициент является наиболее важным показателем финансового состояния предприятия с точки зрения способности осуществлять платежи.

Коэффициент промежуточного покрытия показывает прогнозные возможности осуществления платежей в условиях своевременного проведения расчетов с дебиторами [22, 23, 24]:

$$k_2 = \frac{FR + I + D}{B}, \quad (3)$$

где k_2 – коэффициент промежуточного покрытия;

D – среднегодовые остатки обязательств по краткосрочной дебиторской задолженности.

Коэффициент промежуточного покрытия используется для оценки ожидаемой способности предприятия осуществлять платежи в период, равный средней продолжительности одного оборота дебиторской задолженности.

Коэффициент общей ликвидности характеризует достаточность денежных средств у предприятия для покрытия его текущих обязательств в течение

определенного периода времени. Этот коэффициент рассчитывается как отношение оборотных активов к текущим обязательствам [22, 23, 24]:

$$k_3 = \frac{\overline{CA}}{B}, \quad (4)$$

где k_3 – коэффициент общей ликвидности;

\overline{CA} – среднегодовая стоимость оборотных активов.

Существуют общепринятые международные стандарты, согласно которым этот коэффициент должен находиться в пределах от единицы до двух [22, 23, 24].

Эти пределы объясняются тем, что, во-первых, у предприятия должно быть достаточно средств, по крайней мере, для покрытия текущих обязательств, и этим объясняется нижнее пороговое значение, и во-вторых, структура капитала должна быть рациональной, а превышение оборотных активов текущих обязательств больше чем в два раза свидетельствует о нерациональности структуры капитала предприятия. Кроме того, коэффициент общей ликвидности характеризует потенциальную способность предприятия осуществлять платежи в отношении долгосрочной перспективы [22, 23, 24].

Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности показывает, сколько гривен дебиторской задолженности составляет одну гривну кредиторской задолженности:

$$k_4 = \frac{DB}{KB}, \quad (5)$$

где k_4 – коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности;

DB – среднегодовые остатки текущей дебиторской задолженности в текущем периоде;

KB – среднегодовые остатки текущей кредиторской задолженности в текущем периоде.

Этот коэффициент характеризует способность предприятия рассчитаться с кредиторами за счет дебиторов. Считается, что минимальным безопасным

значением этого показателя для предприятия является единица, характеризующая точку безубыточности.

Коэффициент ликвидности запасов показывает, в какой степени материальные ценности покрывают текущие обязательства предприятия [22, 23, 24]:

$$k_5 = \frac{\overline{YINV}}{B}, \quad (6)$$

где k_5 – коэффициент ликвидности запасов;

\overline{YINV} – среднегодовые остатки запасов.

Коэффициент ликвидности средств в расчетах показывает, в какой степени перспективные поступления от дебиторов будут использованы для покрытия текущих обязательств [22, 23, 24]:

$$k_6 = \frac{V + DB - CA_{oth}}{B}, \quad (7)$$

где k_6 – коэффициент ликвидности средств в расчетах;

V – стоимость полученных векселей в текущем периоде;

CA_{oth} – среднегодовая стоимость других необоротных активов в текущем периоде.

Критерии 2. Эффективность использования финансовых ресурсов в рамках предлагаемого механизма включает показатели общей рентабельности, характеризующие эффективность функционирования промышленного предприятия в целом, а также оценки доходности отдельных направлений деятельности, окупаемость определенных затрат.

К основным укрупненным показателям эффективности относятся общая рентабельность, рентабельность операционной деятельности, рентабельность реализованной продукции, рентабельность основных средств, рентабельность оборотных активов, рентабельность собственного капитала и рентабельность заемного капитала. Показатель общей рентабельности характеризует эффективность использования производственных фондов в денежном эквиваленте, то есть показывает, сколько гривен прибыли приходится на одну

гривну производственных фондов [25]. Общая рентабельность рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_7 = \frac{P}{\bar{YA}}, \quad (8)$$

где k_7 – общая рентабельность предприятия;

P – балансовая прибыль в пределах планового периода;

\bar{YA} – среднегодовая стоимость активов.

Коэффициент рентабельности продаж определяет, сколько чистой прибыли получено с одной гривны дохода предприятия. Этот показатель используется при исследовании товарооборота предприятия, а также для сравнительного анализа эффективности функционирования предприятий, работающих в одной отрасли; приобретает особое значение в условиях глобализации [26].

Коэффициент рентабельности операционной деятельности рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_8 = \frac{P}{R}, \quad (9)$$

где k_8 – рентабельность операционной деятельности;

R – доход от реализации готовой продукции в текущем периоде.

Показатель рентабельности реализованной продукции определяет эффективность производственных и реализационных расходов предприятия и рассчитывается как отношение прибыли от реализации готовой продукции к затратам на ее производство по формуле:

$$k_9 = \frac{P}{PC}, \quad (10)$$

где k_9 – рентабельность реализованной продукции;

PC – себестоимость реализованной продукции.

Рентабельность основных средств характеризует то, как эффективно используются основные средства предприятия и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{10} = \frac{P}{\overline{MA}}, \quad (11)$$

где k_{10} – рентабельность основных средств;

\overline{MA} – среднегодовая стоимость основных средств.

Рост этого показателя при одновременном снижении рентабельности активов характеризует уменьшение мобильности средств предприятия. Это может быть следствием формирования остатков товарно-материальных ценностей, остатков готовой продукции, рост дебиторской задолженности или суммы денежных средств.

Рентабельность оборотных активов характеризует то, какая сумма прибыли была образована за счет одной гривны оборотных активов. Этот показатель используется при проведении анализа эффективности оборотных активов предприятия и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{11} = \frac{P}{CA}, \quad (12)$$

где k_{11} – рентабельность оборотных активов;

Эффективность использования финансовых ресурсов, инвестированных собственниками в развитие предприятия характеризует показатель рентабельности собственного капитала. Этот показатель позволяет сравнивать направления инвестирования, в том числе в собственное предприятие, другие предприятия или ценные бумаги.

Показатель рентабельности собственного капитала рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{12} = \frac{P}{OK}, \quad (13)$$

где k_{12} – рентабельность собственного капитала;

\overline{OK} – среднегодовая стоимость собственного капитала.

Коэффициент рентабельности перманентного капитала определяет доходность всего капитала предприятия, находящегося в его долгосрочном

использовании. Рентабельность перманентного капитала рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{13} = \frac{P}{LK} = \frac{P}{LK + LTB}, \quad (14)$$

где k_{13} – рентабельность перманентного капитала;

\overline{LK} – среднегодовая стоимость перманентного капитала;

\overline{LTB} – среднегодовая стоимость долгосрочных обязательств.

Критерии 3. Деловая активности промышленного предприятия, определяется как возможность определения эффективности использования вложенных в него средств, направлений использования этих средств и путей повышения результативности деятельности предприятия.

Деловую активность предприятия характеризуют показатели трансформации, оборачиваемости оборотных активов, дебиторской задолженности, запасов, собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости активов рассчитывается по следующей формуле [22, 23, 24]:

$$k_{14} = \frac{ER}{YA}, \quad (15)$$

где k_{14} – коэффициент оборачиваемости активов;

ER – выручка от реализации продукции в текущем периоде;

\overline{YA} – среднегодовая стоимость активов предприятия.

Показатель трансформации определяет эффективность использования ресурсов предприятия независимо от источников их привлечения, то есть сколько гривен реализованной продукции принесла одна гривна активов. Величина показателя трансформации напрямую зависит от степени износа основных средств предприятия.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{15} = \frac{ER}{CA}, \quad (16)$$

где k_{15} – коэффициент оборачиваемости оборотных активов.

Коэффициент (16) является показателем эффективности оборотных активов и определяет количество оборотов оборотного капитала за определенный период.

Показатель оборачиваемости дебиторской задолженности определяет количество ее преобразований в денежные средства в течение отчетного периода.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{16} = \frac{ER}{\overline{YDB}}, \quad (17)$$

где k_{16} – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

\overline{YDB} – среднегодовая стоимость чистой дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности напрямую зависит от ликвидности оборотных средств предприятия.

Показатель оборачиваемости запасов характеризует скорость их реализации и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{17} = \frac{PC}{\overline{YINV}}, \quad (18)$$

где k_{17} – коэффициент оборачиваемости запасов;

\overline{YINV} – среднегодовая стоимость запасов.

Показатель оборачиваемости запасов напрямую зависит от степени ликвидности оборотных средств, а также от финансовой устойчивости предприятия.

Показатель оборачиваемости собственного капитала показывает скорость оборота собственного капитала и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{18} = \frac{ER}{\overline{YOK}}, \quad (19)$$

где k_{18} – коэффициент оборачиваемости собственного капитала;

\overline{YOK} – среднегодовая стоимость собственного капитала.

Критерии 4. Финансовая устойчивость промышленного предприятия характеризуется структурой источников финансирования активов.

В условиях глобализации обеспечение финансовой устойчивости предприятия является одной из важнейших задач стратегии управления финансовыми ресурсами, поскольку низкая финансовая устойчивость может способствовать ухудшению способности осуществлять расчеты с контрагентами и, таким образом, снижению количества средств для развития предприятия.

В рамках предложенного механизма определяются следующие коэффициенты, а именно: автономии, финансовой зависимости, концентрации заемного капитала, финансирования, маневренности капитала, обеспеченности оборотных активов, обеспеченности запасов, инвестирование собственного капитала, финансовой устойчивости и краткосрочной задолженности.

Коэффициент автономии определяет долю собственных средств в общей сумме источников финансирования и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{19} = \frac{OK^T}{A^T}, \quad (20)$$

где k_{19} – коэффициент автономии;

OK^T – стоимость собственного капитала;

A^T – общая сумма финансовых ресурсов.

Коэффициент автономии позволяет оценить зависимость предприятия от внешних источников финансирования, то есть возможность осуществления деятельности исключительно за счет собственного капитала. Также коэффициент автономии определяет возможную степень покрытия финансовых обязательств предприятия за счет собственного капитала.

Коэффициент концентрации заемного капитала показывает долю заемного капитала в структуре финансовых ресурсов промышленного предприятия и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{20} = \frac{LK^T}{A^T}, \quad (21)$$

где k_{20} – коэффициент концентрации заемного капитала;

LK – средняя сумма заемного капитала.

Показатель финансирования определяет долю обязательств предприятия в сравнении с собственными средствами и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{21} = \frac{1}{k_{19}} - 1, \quad (22)$$

где k_{21} – коэффициент финансирования.

Большое значение этого коэффициента свидетельствует о возможной потере способности осуществлять платежи, поскольку доходы, полученные в результате применения заемного капитала могут быть ниже относительно расходов на его привлечение.

Показатель маневренности капитала определяет часть собственного капитала, которая используется для финансирования текущей деятельности предприятия и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{22} = \frac{OCA}{OK^T} = \frac{(OK^T - NA)}{OK^T}, \quad (23)$$

где k_{22} – коэффициент маневренности собственного капитала;

OCA – средняя сумма собственных оборотных средств;

NA – средняя сумма внеоборотных активов.

Показатель маневренности капитала определяет степень мобильности использования собственных средств и зависит от характера деятельности предприятия.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов определяет судьбу оборотных активов, покрываемых собственными средствами предприятия и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{23} = \frac{OCA}{OA} = \frac{(OK^T - NA)}{OA}, \quad (24)$$

где k_{23} – коэффициент обеспеченности оборотных активов.

Коэффициент обеспеченности запасов определяет достаточность собственных средств для покрытия суммы запасов предприятия и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{24} = \frac{OCA}{INV^T} = \frac{(OK - NA)}{INV^T}, \quad (25)$$

где k_{24} – коэффициент обеспеченности запасов;

INV^T – средняя стоимость запасов в текущем периоде.

Коэффициент инвестирования собственного капитала характеризует формирование инвестиций предприятия за счет собственных источников и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{25} = \frac{OK}{NA}, \quad (26)$$

где k_{25} – коэффициент инвестирования собственного капитала.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{26} = \frac{OK + LTB}{A^T}, \quad (27)$$

где k_{26} – коэффициент финансовой устойчивости.

Этот коэффициент изменяется прямо пропорционально финансовой устойчивости предприятия в долгосрочном периоде.

Коэффициент краткосрочной задолженности определяет долю задолженности требует краткосрочного погашения в общей сумме задолженности и рассчитывается по формуле [22, 23, 24]:

$$k_{27} = \frac{STB}{LTB + STB}, \quad (28)$$

где k_{27} – коэффициент краткосрочной задолженности;

STB – сумма текущих обязательств.

Критерии $\omega_{2.1} - \omega_{2.4}$ и соответствующие коэффициенты (k_1, \dots, k_{27}) , скорректированы путем анализа внешней среды функционирования промышленного предприятия с учетом факторов глобализации, а также решений собственника промышленного предприятия составляют механизм определения

критериев оптимальности стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия, структуру которого приведены на рис. 5.

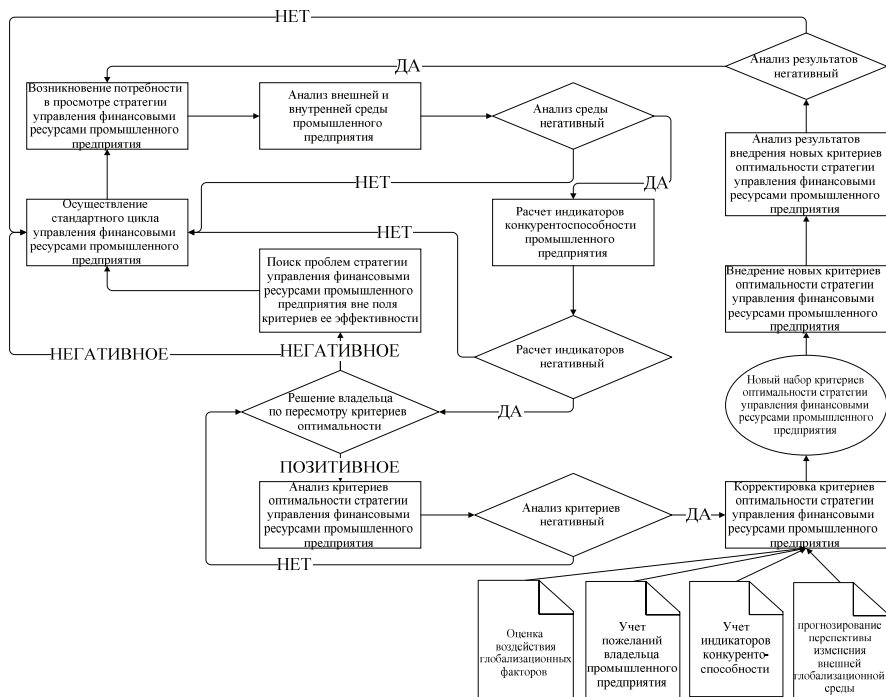


Рис. 5. Механизм определения критериев оптимальности стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия

Таким образом, приведенный механизм определения критериев оптимальности стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия определяется взаимосвязанным учетом внутренних и внешних факторов экономической деятельности предприятия в условиях глобализации, позволяет максимизировать результаты финансово-экономической деятельности.

3. МЕХАНИЗМ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

На современном этапе развития отечественной экономики для промышленных предприятий является острой проблема рационального управления финансовыми ресурсами. С одной стороны, обеспечение эффективности управления финансовыми ресурсами позволит предприятию укрепить свои позиции на внутренних и внешних рынках и стабилизировать свое финансовое положение, а с другой, благодаря рациональному распределению финансовых ресурсов, позволит осуществлять финансирование за счет собственных средств по необходимым направлениям в своем развитии, и, как следствие, повышение эффективности своего функционирования.

Вопрос рационального распределения собственных финансовых ресурсов промышленного предприятия, формируемых за счет чистой прибыли, является ключевым вопросом в стратегии управления финансовыми ресурсами. Решение этого вопроса предполагает проведение сценарного анализа различных вариантов стратегий управления финансовыми ресурсами и прогнозирования экономических последствий их применения. Это становится возможным благодаря применению аппарата экономико-математического моделирования.

Для моделирования деятельности предприятия используем функцию Кобба-Дугласа. То есть [27, 28]:

$$Y_t = AL_t^\alpha K_t^\beta, \quad (29)$$

где Y – добавленная стоимость;

A – эффект масштаба функции Кобба-Дугласа;

L – фонд оплаты труда;

K – основные производственные фонды;

α и β – коэффициенты эластичности ресурсов.

Далее нужно определить прибыль предприятия. Определяем ее как разницу между валовыми доходами и валовыми расходами. Прибыль предприятия будет рассчитываться по формуле [27, 29, 30]:

$$P = R - FC - VC \quad (30)$$

где P – прибыль предприятия;

R – доход от реализации готовой продукции;

FC – сумма постоянных расходов предприятия;

VC – сумма переменных расходов предприятия.

К расходам предприятия в данном случае относятся амортизационные отчисления, расходы по оплате труда, налоги и сборы, начисления на фонд заработной платы, кроме НДС и налога на прибыль.

Таким образом, расходы предприятия рассчитываются по формуле:

$$FC + VC = L + T + A, \quad (31)$$

где T – налоги и сборы, начисления на фонд заработной платы, кроме НДС и налога на прибыль;

$FC + VC$ – сумма постоянных и переменных издержек предприятия;

A – сумма амортизационных отчислений;

L – фонд оплаты труда.

Амортизационные отчисления осуществляются шестнадцатью группам основных производственных фондов. Будем считать, что добавленная стоимость создается исключительно производственными фондами четвертой группы. Это предположение можно объяснить тем, что другие группы являются или весьма специфическими для промышленного предприятия или низко мобильными. Поэтому, для предположения будем считать так, что воспроизводство основных производственных фондов групп, кроме четвертой, осуществляется в пределах амортизации. Инвестиции, то есть один из элементов стратегии управления финансовыми ресурсами, осуществляются в основные производственные фонды четвертой группы [1].

Таким образом, сумма амортизации будет рассчитываться по следующей формуле:

$$A = \sum_{i=1}^{12} \chi_i K_i, \quad (32)$$

где K_i – сумма основных производственных фондов группы i ;

A – сумма амортизации;

χ_i – ставки амортизационных отчислений основных производственных фондов группы i .

Делаем предположение о том, что износ производственного оборудования не влияет на образование добавленной стоимости. Это предположение можно объяснить постоянным воспроизведением производственного оборудования. Далее в модели будут учтены возможные выходы из строя производственного оборудования.

Определим отчисления из прибыли предприятия. За счет прибыли происходит отчисления таких налогов как налог на добавленную стоимость и налог на прибыль.

Таким образом, чистая прибыль предприятия будет рассчитываться по формуле:

$$N = P - (T_Y + T_P), \quad (33)$$

где N – чистая прибыль предприятия;

T_Y – сумма налога на добавленную стоимость;

T_P – сумма налога на прибыль.

Налог на прибыль от деятельности предприятия рассчитывается по формуле:

$$T_P = \psi_P P, \quad (34)$$

где ψ_P – ставка налога на прибыль;

T_P – сумма налога на прибыль;

P – прибыль предприятия.

Сумма налога на добавленную стоимость, создаваемая в процессе производства, рассчитывается по формуле:

$$T_Y = \psi_Y Y, \quad (35)$$

где ψ_Y – ставка налога на добавленную стоимость;

T_y – сумма налога на добавленную стоимость;

Y – добавленная стоимость.

Стратегия управления финансовыми ресурсами по своей экономической сути является делением суммы чистой прибыли предприятия по направлениям ее возможного использования. Для определения эффективной стратегии управления финансовыми ресурсами нужно прогнозировать экономические последствия от применения той или иной комбинации направлений использования финансовых ресурсов промышленного предприятия. Такой прогноз позволит оценить перспективность и приоритетность возможных направлений использования финансовых ресурсов и позволит повысить эффективность стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия.

Математическую сущность стратегии управления финансовыми ресурсами можно записать следующим образом:

$$\left\{ \begin{array}{l} FS = \{ \lambda_1, \dots, \lambda_i \} \\ \sum_{i=1}^n \lambda_i = 1, N \geq N^{\text{exp}}, \\ \sum_{i=1}^n \lambda_i > 1, N < N^{\text{exp}} \end{array} \right. \quad (36)$$

где $\lambda_i, (i = \overline{1, n})$ – направления использования чистой прибыли промышленного предприятия;

N, N^{exp} – соответственно фактическое и ожидаемое значение чистой прибыли, соответствующей действующей финансовой стратегии;

FS – стратегия управления финансовыми ресурсами.

Ограничения по сумме λ_i объясняется тем, что для распределения финансовых ресурсов промышленного предприятия приоритетным является более эффективное использование имеющихся собственных средств. Если собственных финансовых ресурсов недостаточно, то нужны дополнительные

финансовые ресурсы, которые учитываются в данной модели в виде кредитов следующим образом:

$$\begin{cases} N^{cr} = N^{\text{exp}} - N, N^{\text{exp}} > N \\ 0 \end{cases}, \quad (37)$$

Чистую прибыль промышленного предприятия можно записать в таком виде:

$$\begin{cases} N = \lambda_1 N + \lambda_2 N + \lambda_3 N + \lambda_4 N \\ \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 = 1 \end{cases}, \quad (38)$$

где λ_1 – коэффициент, показывающий, какая доля чистой прибыли промышленного предприятия направляется на инвестиции в основные производственные фонды;

λ_2 – коэффициент, показывающий, какая доля чистой прибыли промышленного предприятия направляется на увеличение ликвидности;

λ_3 – коэффициент, показывающий, какая доля чистой прибыли промышленного предприятия направляется на материальное стимулирование персонала;

λ_4 – коэффициент, показывающий, какая доля чистой прибыли промышленного предприятия направляется на увеличение материальных запасов.

Оптимальное сочетание условий (36) – (38) обеспечивает принятие эффективных управленческих решений по формированию стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации.

Предположим, что распределение чистой прибыли промышленного предприятия происходит по следующим направлениям:

- инвестирования в основные производственные фонды (стратегия № 1);
- увеличение значения краткосрочной ликвидности (увеличивается запас финансовых ресурсов промышленного предприятия) (стратегия № 2);

- материальное стимулирование персонала (стратегия № 3);
- антикризисная мера, направленная на увеличение запасов (стратегия № 4);
- стратегия усредненного использования финансовых ресурсов предприятия по направлениям инвестирования (стратегия № 5).

Тогда математическая сущность стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия будет иметь следующий вид:

$$\begin{cases} FS = \{\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \lambda_4\} \\ \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 = 1 \end{cases} \quad (39)$$

где $\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \lambda_4$ – коэффициенты распределения денежных средств по направлениям стратегии управления финансовыми ресурсами, а именно на инвестиции в основные производственные фонды, увеличение ликвидности, на материальное стимулирование персонала и увеличение запасов;

FS – стратегия управления финансовыми ресурсами.

Различные стратегии управления финансовыми ресурсами не предусматривают полное прекращение финансирования одного из направлений распределения финансовых ресурсов промышленного предприятия.

Они построены таким образом, что при выборе одной из них финансовых ресурсов промышленного предприятия для обеспечения соответствующего направления будет тратиться гораздо больше, чем по другим направлениям.

Например, пусть предприятие использует стратегию управления финансовыми ресурсами № 1, то есть инвестирование в основные производственные фонды. Тогда математически финансовая стратегия будет выглядеть:

$$\begin{cases} FS_1 = \{\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \lambda_4\} \\ \lambda_1 \gg \lambda_2 \\ \lambda_1 \gg \lambda_3 \\ \lambda_1 \gg \lambda_4 \\ \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 = 1 \end{cases} \quad (40)$$

То есть коэффициент распределения денежных средств в пользу увеличения инвестиций в основные производственные фонды значительно больше, чем другие коэффициенты данной финансовой стратегии.

Аналогичным образом представим математические выражения для других стратегий управления финансовыми ресурсами.

Вторая стратегия управления финансовыми ресурсами будет выглядеть:

$$\left\{ \begin{array}{l} FS_2 = \{ \lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \lambda_4 \} \\ \lambda_2 \gg \lambda_1 \\ \lambda_2 \gg \lambda_3 \\ \lambda_2 \gg \lambda_4 \\ \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 = 1 \end{array} \right. . \quad (41)$$

Третья стратегия управления финансовыми ресурсами будет выглядеть:

$$\left\{ \begin{array}{l} FS_3 = \{ \lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \lambda_4 \} \\ \lambda_3 \gg \lambda_1 \\ \lambda_3 \gg \lambda_2 \\ \lambda_3 \gg \lambda_4 \\ \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 = 1 \end{array} \right. . \quad (42)$$

Четвертая стратегия управления финансовыми ресурсами будет выглядеть:

$$\left\{ \begin{array}{l} FS_4 = \{ \lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \lambda_4 \} \\ \lambda_4 \gg \lambda_1 \\ \lambda_4 \gg \lambda_2 \\ \lambda_4 \gg \lambda_3 \\ \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 = 1 \end{array} \right. . \quad (43)$$

Пятая стратегия управления финансовыми ресурсами будет выглядеть:

$$\left\{ \begin{array}{l} FS_5 = \{ \lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \lambda_4 \} \\ \lambda_4 \approx \lambda_1 \approx \lambda_2 \approx \lambda_3 \\ \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 = 1 \end{array} \right. . \quad (44)$$

Далее сделаем некоторые предположения относительно предложенной экономико-математической модели стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации.

Данные предположения не влияют на достоверность прогноза, а только уменьшают трудоемкость вычисления и анализа результатов:

- возможные негативные кризисные влияния внешней среды являются краткосрочными.
- обеспечить временный положительный эффект во время кризиса можно с помощью основных производственных фондов.
- уменьшение фонда заработной платы можно достичь уменьшением премий и других поощрений.
- кадровая политика предприятия позволяет сразу заполнять вакантные места.
- сокращение количества работников не является допустимой чертой кадровой политики предприятия.
- лаг моделирования составляет один месяц, что соответствует графику составления финансовой отчетности.
- при убыточности бизнеса, что было характерно для ПАО МК «Азовсталь» за последние годы, модельная переменная Net_Profit характеризует прирост прибыли (уменьшение убытка).

Таким образом, чистая прибыль предприятия может быть записана в таком виде:

$$\begin{cases} N = \lambda_1 N + \lambda_2 N + \lambda_3 N + \lambda_4 N \\ \lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3 + \lambda_4 = 1 \end{cases}, \quad (45)$$

где λ_1 – коэффициент, показывающий, какая часть чистой прибыли направляется на инвестиции в основные производственные фонды;

λ_2 – коэффициент, показывающий, какая часть чистой прибыли направляется на увеличение ликвидности;

λ_3 – коэффициент, показывающий, какая часть чистой прибыли направляется на материальное стимулирование персонала;

λ_4 – коэффициент, показывающий, какая часть чистой прибыли направляется на увеличение запасов.

Далее определим показатели производства продукции и спрос.

Объемы производства готовой продукции предприятия будут исчисляться по формуле [31]:

$$Y = D_E + \frac{Q_D - Q}{\frac{D_E}{P_Y}} + \alpha, \quad (46)$$

где Y – производство готовой продукции;

D_E – ожидаемый спрос на готовую продукцию;

Q_D – необходимый уровень запасов готовой продукции;

Q – фактический уровень запасов готовой продукции;

P_Y – производственная мощность;

α – случайное отклонение производства продукции.

Спрос на готовую продукцию предприятия будет исчисляться по формуле [31]:

$$D_E = \frac{O - D}{\frac{D}{P_Y}} + \beta \quad (47)$$

где D_E – ожидаемый спрос на готовую продукцию;

P_Y – производственная мощность;

O – заказ на поставку готовой продукции;

D – фактический уровень спроса на готовую продукцию;

β – случайное отклонение спроса.

Диаграмма причинно-следственных связей модели прогнозирования стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия приведена на рис. 6.

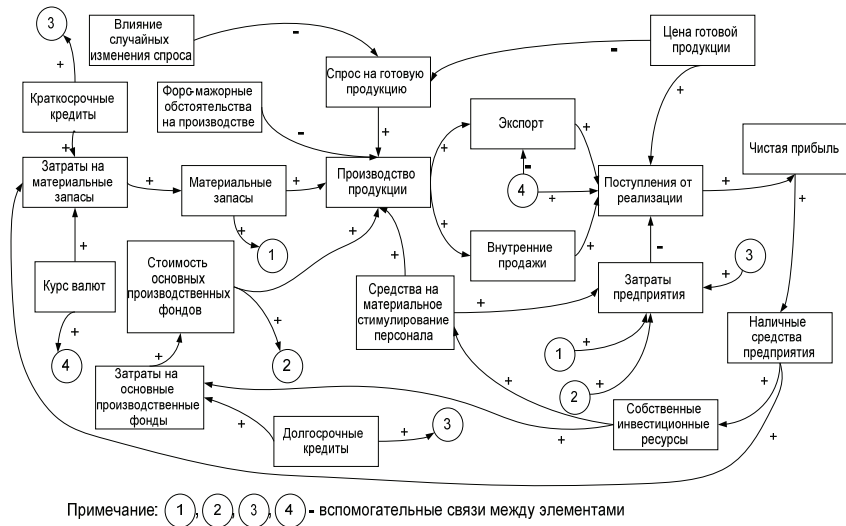


Рис. 6 Диаграмма причинно-следственных связей имитационной модели прогнозирования показателей стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации

Формализуем имитационную модель прогнозирования показателей стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия. Введем основные условные обозначения (табл. 15).

Таблица 15

Основные условные обозначения имитационной модели прогнозирования показателей стратегии управления финансовыми ресурсами

№ п/п	Математические обозначения модели	Обозначение модели в ППП Powresim	Содержание обозначения
1	D	Demand	Фактический спрос на продукцию предприятия
2	Y	Production	Производство готовой продукции
3	R	Revenue	Доход от реализации готовой продукции
4	P	Profit	Прибыль от реализации готовой продукции
5	N	Net_Profit	Чистая прибыль на распределения
6	K_1	OVF_1	Основные производственные фонды первой группы
7	K_2	OVF_2	Основные производственные фонды второй группы

8	K_3	OVF_3	Основные производственные фонды третьей группы
9	K_4	OVF_4	Основные производственные фонды четвертой группы
10	Q	Storage	Фактические запасы готовой продукции
11	Q_D	Desired_Storage	Необходимые запасы готовой продукции
12	FC	Fixed_Costs	постоянные расходы
13	VC	Variable_Costs	переменные расходы
14	D_E	Expected_Demand	Ожидаемый спрос на продукцию предприятия
15	O	Orders	Заказ на поставку готовой продукции
16	α	Alpha	Случайное отклонение производства продукции
17	β	Beta	Случайное отклонение спроса на готовую продукцию
18	ψ_γ	VAT	ставка НДС
19	ψ_P	Profit_Tax	Ставка налога на прибыль
20	λ_1	Lambda_1	Коэффициент, показывающий, какая часть чистой прибыли направляется на инвестиции в основные производственные фонды
21	λ_2	Lambda_2	Коэффициент, показывающий, какая часть чистой прибыли направляется на увеличение ликвидности
22	λ_3	Lambda_3	Коэффициент, показывающий, какая часть чистой прибыли направляется на материальное стимулирование персонала
23	λ_4	Lambda_4	Коэффициент, показывающий, какая часть чистой прибыли направляется на увеличение запасов
24	L	Labour	Фонд оплаты труда

Проанализируем результаты проведения имитационного эксперимента по данным ПАО МК «Азовсталь».

На рис. 7 представлена динамика производства готовой продукции предприятия в соответствии со спросом. Как видно из графика, производство готовой продукции осуществляется в соответствии со спросом на нее. При этом характерно некоторое превышение уровня производства над спросом, что объясняется существующей на предприятии производственной стратегией, в соответствии с которой нужно иметь некоторые запасы готовой продукции для покрытия возможного роста спроса.

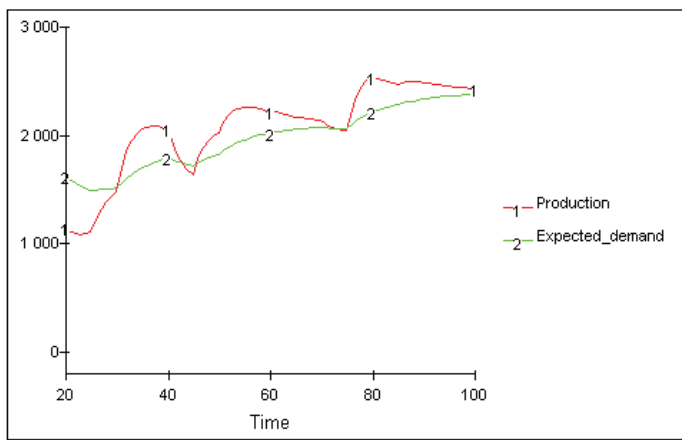


Рис. 7. Динамика производства готовой продукции

Далее рассмотрим использование каждой из четырех предложенных стратегий управления финансовыми ресурсами.

Рассмотрим финансовую стратегию №1.

Пусть распределение чистой прибыли предприятия осуществляется таким образом:

$$\begin{cases} \lambda_1 = 0,7 \\ \lambda_2 = 0,1 \\ \lambda_3 = 0,1 \\ \lambda_4 = 0,1 \end{cases} \quad (48)$$

На рис. 8 приведена динамика чистой прибыли при использовании стратегии управления финансовыми ресурсами №1.

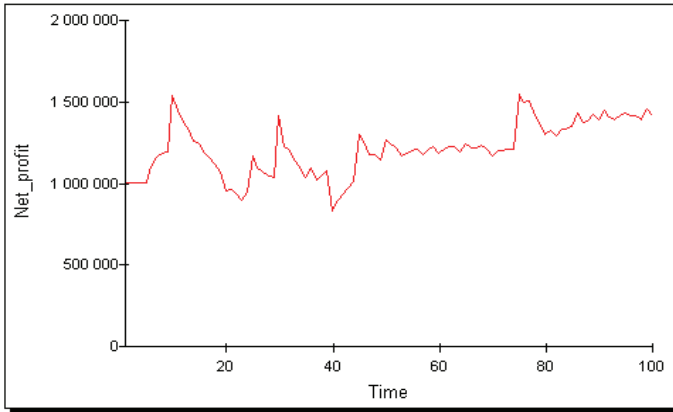


Рис. 8. Прирост прибыли в результате использования стратегии управления финансовыми ресурсами №1, грн.

Из графика видно, что динамика чистой прибыли имеет слабо выраженную тенденцию к росту. Максимальное значение чистой прибыли составляет 1400 тыс. Грн.

Рассмотрим финансовую стратегию №2.

Пусть распределение чистой прибыли предприятия осуществляется таким образом:

$$\begin{cases} \lambda_1 = 0,1 \\ \lambda_2 = 0,7 \\ \lambda_3 = 0,1 \\ \lambda_4 = 0,1 \end{cases} \quad (49)$$

На рис. 9 приведена динамика чистой прибыли при использовании стратегии управления финансовыми ресурсами №2.

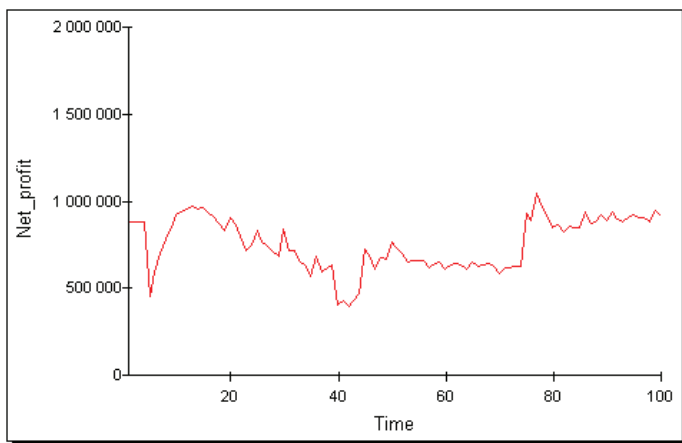


Рис. 9. Прирост прибыли в результате использования стратегии управления финансовыми ресурсами № 2, грн.

Из графика видно, что динамика чистой прибыли имеет сначала выраженную тенденцию к снижению. Это объясняется изъятием из обращения значительной части финансовых ресурсов промышленного предприятия при использовании данной стратегии. Дальнейший слабо выраженный рост прибыли объясняется ростом спроса на готовую продукцию. Максимальное значение чистой прибыли составляет 1200 тыс. Грн.

Рассмотрим финансовую стратегию №3.

Пусть распределение чистой прибыли предприятия осуществляется таким образом:

$$\begin{cases} \lambda_1 = 0,1 \\ \lambda_2 = 0,1 \\ \lambda_3 = 0,7 \\ \lambda_4 = 0,1 \end{cases} \quad (50)$$

На рис. 10 приведена динамика чистой прибыли при использовании стратегии управления финансовыми ресурсами №3.

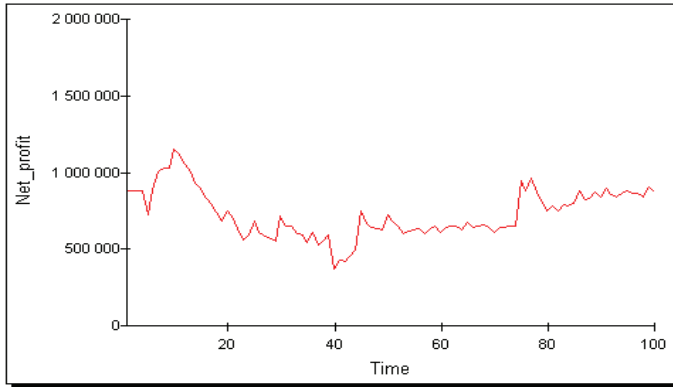


Рис. 10. Прирост прибыли в результате использования стратегии управления финансовыми ресурсами № 3, грн.

Из графика видно, что динамика чистой прибыли имеет сначала выраженную тенденцию к снижению.

Это объясняется тем, что в условиях роста спроса материальное стимулирование персонала при отсутствии инвестиций в производство и запасы не в состоянии обеспечить необходимый уровень производства готовой продукции, а наоборот, способствует росту издержек.

Дальнейший слабо выраженный рост прибыли также объясняется ростом спроса на готовую продукцию. Максимальное значение чистой прибыли составляет 1100 тыс. Грн.

Рассмотрим финансовую стратегию №3.

Пусть распределение чистой прибыли предприятия осуществляется таким образом:

$$\begin{cases} \lambda_1 = 0,1 \\ \lambda_2 = 0,1 \\ \lambda_3 = 0,1 \\ \lambda_4 = 0,7 \end{cases} \quad (51)$$

На рис. 11 приведена динамика чистой прибыли при условии использования стратегии управления финансовыми ресурсами №4.

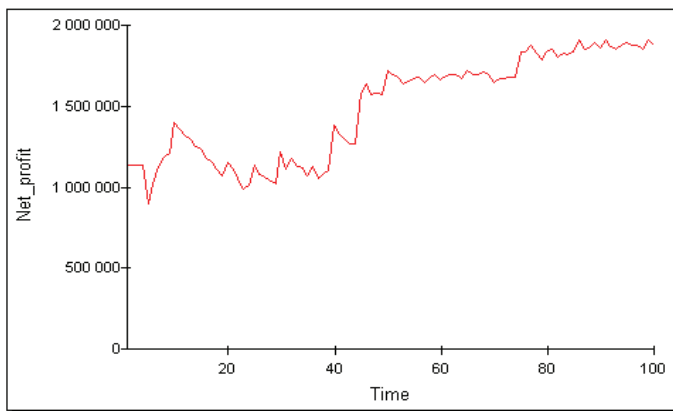


Рис. 11. Прирост прибыли в результате использования стратегии управления финансовыми ресурсами № 4, грн.

Из графика видно, что динамика чистой прибыли имеет явно выраженную тенденцию к росту. Это позволяет сделать вывод о том, что стратегия управления финансовыми ресурсами, основой которой является инвестирование в запасы в условиях роста спроса на готовую продукцию является наиболее результативной по сравнению с другими вариантами. Максимальное значение прибыли составляет 1900 тыс. Грн.

Таким образом, механизм прогнозирования показателей стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия, основанный на реализации методов экономико-математического моделирования и принципов системной динамики, при подготовке и реализации управленческих решений позволяет минимизировать потери финансовых ресурсов и стоимость их привлечения.

Эффективная стратегия управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия должна учитывать целый ряд финансовых факторов, как внутренних, так и внешних, с помощью сбалансированной системы критериев эффективности с учетом специфики всех видов деятельности

и особенностей функционирования структурных подразделений, в том числе зарубежных филиалов и представительств.

Структура механизма определения критериев оптимальности стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия сочетает классические методы финансового анализа и принципов системного подхода к управлению сложными экономическими системами. Базой для исчисления критериев выступают данные управленческого учета, в частности, бухгалтерской отчетности, бюджетного и производственного учета и контроля, информация из подсистемы маркетинга. Процедура выбора показателей эффективности учитывает специфику функционирования предприятия, его текущее финансовое состояние, а также цели и задачи его функционирования и развития. Кроме того, специфика деятельности промышленных предприятий различных отраслей иногда требует их дополнительного изучения с целью повышения эффективности системы критериев для конкретной сферы промышленной деятельности, условий функционирования внешней среды.

В работе определены факторы финансовой глобализации, основными из которых являются текущий и прогнозный курсы валют и стоимость готовой продукции, экспортируемой и ресурсов, импортируемых на мировых рынках. Кроме того, существенное влияние на функционирование промышленного предприятия осуществляет наличие среди бизнес-партнеров иностранных компаний, привлечения иностранных инвестиций и тому подобное. В зависимости от степени влияния указанных факторов финансовой глобализации осуществляется корректировка системы критериев оптимальности стратегии управления финансовыми ресурсами.

Решение определенных проблем оценки будущих перспектив развития промышленного предприятия предусматривает проведение сценарного анализа различных вариантов реализации управленческих мероприятий и прогнозирования экономических последствий привлечения и использования финансовых ресурсов по определенным источникам на основе принципов системной динамики. Механизм прогнозирования показателей стратегии

управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия в условиях глобализации позволяет определить сценарии, которые обеспечивают минимальные потери финансовых ресурсов и стоимость их привлечения для целей производственной и текущей инвестиционной (операционной) деятельности.

С помощью усовершенствованного подхода к прогнозированию показателей функционирования и развития промышленного предприятия возможно также оценить срок наступления ожидаемого экономического эффекта от реализации выбранной стратегии управления финансовыми ресурсами, а также возможные отклонения при ее практической реализации.

Результаты работы промышленных предприятий в значительной степени зависят от качества управленческих решений. Поэтому, при их подготовке необходимо использовать современные методы сбора, первичной обработки информации и принятия управленческих решений. К тому же, когда нет возможности провести управляемый натуральный эксперимент, отсутствуют данные о результатах различных реализации управленческих мероприятий в прошлом, необходима эффективная информационно–аналитическая система подготовки и реализации стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия, структуру которой приведено на рис. 12.

Сущность информационно-аналитической системы подготовки и реализации стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия, представленной на рис. 12, состоит в следующем: инициатор изменения стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия (согласно функциями менеджеров, указанным на рис. 4) генерирует основную цель и характерные черты стратегии. В дальнейшем данные из блока входной информации через интерфейс пользователя заносятся в базу данных, с которой отбираются нужные данные и рассчитываются финансовые коэффициенты. В результате формируется содержание новой стратегии развития промышленного предприятия и прогнозируются последствия ее применения, которые, через блок интерпретации результатов передаются инициатору в виде

прогнозного экономического эффекта. Инициатор, в случае удовлетворения полученным прогнозным показателям, осуществляет процесс согласования проекта новой стратегии развития промышленного предприятия, принимает ее к исполнению.



Рис. 12. Структура информационно-аналитической системы подготовки и реализации стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия

Для обеспечения условий реализации предложенных разработок в работе усовершенствован организационный механизм исследования и совершенствования процессов управления инвестиционным обеспечением развития промышленного предприятия, схема которого приведена на рис. 13.

Приведенный механизм развивает теоретические и методические подходы, практический опыт международного финансового менеджмента, что обеспечивает повышение рентабельности капитала предприятия в долгосрочной перспективе. Входом являются показатели эффективности действующих процессов управления инвестиционными процессами и текущая стратегия управления инвестиционными ресурсами промышленного, выходом –

усовершенствованная стратегия управления финансовыми ресурсами, обеспечивающая условия устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе.

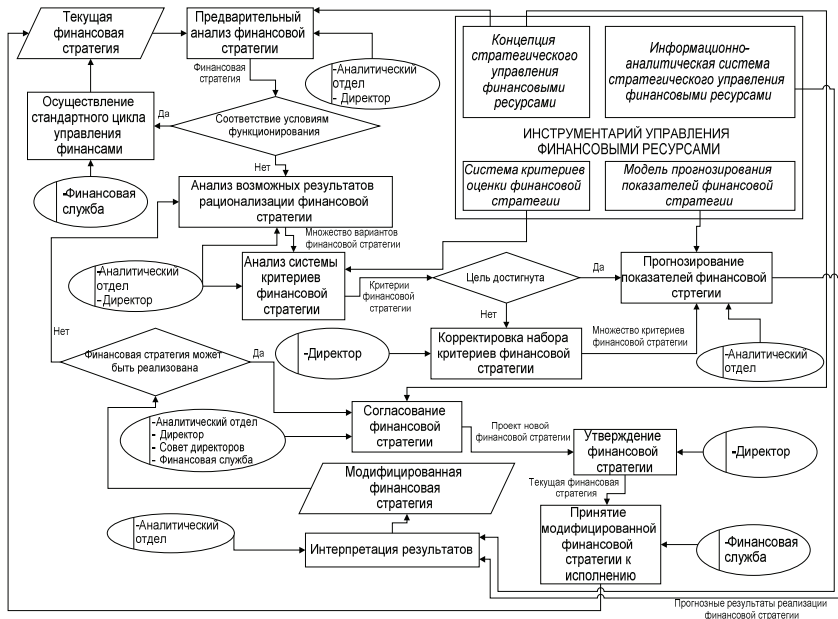


Рис. 13. Структура информационно-аналитической системы подготовки и реализации стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия

Для обеспечения условий устойчивого функционирования и развития промышленных предприятий необходима реализация инновационного подхода к управлению его финансовыми ресурсами, а также применение методов экономико-математического моделирования при обосновании и реализации отдельных регулирующих мер, позволяющих повысить результативность стратегий управления финансовыми ресурсами.

Для повышения рентабельности капитала и сбалансированности показателей устойчивости промышленного предприятия, в условиях функционирования на внутренних и мировых рынках, разработана концепция формирования стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного

предприятия адаптированная к потребностям системного развития инновационных процессов в региональном бизнесе, основанная на современных механизмах финансового анализа и прогнозирования, принципах системного подхода к управлению финансово-экономическими результатами деятельности предприятия.

Государственное стимулирование инновационных преобразований как на уровне развития регионального бизнеса, так и на уровне конкретного промышленного предприятия позволит значительно укрепить его экономическую безопасность. Совершенствование принципов построения основ хозяйственного права и структуры информационно-аналитической подготовки и реализации стратегии управления финансовыми ресурсами промышленного предприятия, основанной на действующих системах учета и анализа, а также применении современных информационных и управленческих технологий, позволит не только повысить эффективность использования инструментов и методов стратегического управления промышленным предприятием, но и значительно снизить социальную напряженность в регионе, в котором расположен современный прибыльный бизнес.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное состояние мировой экономики обуславливает необходимость разработки новых механизмов управления или постоянной модернизации и адаптации уже имеющихся гибких организационных структур эффективного управления, как для отдельной производственной структуры, так и для всей системы. Социально-экономическая природа управленческой деятельности должна рассматриваться в контексте закономерного процесса формирования всемирной экономической системы. Изменения в экономической среде на уровне государства обусловили возникновение новых требований к механизму управления предприятием. Развитие рыночных отношений на фоне обострения глобальных кризисных явлений характеризуется необходимостью постоянного приспособления промышленного предприятия к изменениям внутренней и внешней среды в целях сохранения прибыльности своей сферы деятельности.

Финансовая стратегия предприятия является системой долгосрочных целей его эффективной финансовой деятельности и действенных научно-обоснованных средств их достижения.

Разработка обоснованной финансовой стратегии является основой для обеспечения жизнеспособности предприятия в долгосрочной перспективе. Стратегия финансирования включает определение целей использования финансовых ресурсов и капитала, методов финансирования, управление движением финансовых ресурсов и капитала, финансовое планирование и т.п. Принципами финансовой стратегии являются: балансирование материальных и финансовых потоков; эффективное финансирование развития отдельных подсистем и всего предприятия; прогнозирование альтернативных вариантов развития; финансовый контроль и анализ деятельности. Составляющими финансовой стратегии являются решения о структуре капитала, дивидендная политика, политика предприятия относительно долгов, определение отношений

с финансовыми, страховыми, кредитными организациями, акционерами, всем финансовым рынком.

Финансовая стратегия представляет собой один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, который обеспечивает все основные направления развития его финансовой деятельности и финансовых отношений путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватного корректирования направлений формирования и использование финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды. Она охватывает вопросы теории и практики формирования финансов, их планирование и обеспечение, стабилизации финансовой устойчивости предприятия в рыночных условиях.

Теория финансовой стратегии исследует объективные закономерности рыночных условий хозяйствования, разрабатывает способы и формы выживания в новых условиях, охватывает все стороны деятельности предприятия в рыночных условиях.

Определение финансовой стратегии развития для предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации. Существуют общие подходы к формированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

В их основе лежит комплекс стратегических решений, которые являются результатом творческого процесса поиска направлений и способов решения производственно-хозяйственной ситуации, содержат в себе экономическую, правовую, организационную, социальную и психологическую составляющую.

Экономическая составляющая предусматривает разработку управленческого решения соответственно общей цели деятельности с учетом оптимального использования стратегических ресурсов. Каждое решение должно отвечать нормам правового поля деятельности предприятия.

Стратегические решения инновационные по природе. Стратегия рассматривает наиболее долго действующие организационные принципы, цели,

решения и действия, и формирует основные пути обеспечения и поддержки собственной конкурентоспособность.

Механизм формирования финансовой стратегии промышленного предприятия представляет собой систему эффективного объединения долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и основных элементов, которые регулируют процесс управления финансовой деятельностью промышленного предприятия.

Финансовая стратегия отдельного предприятия разрабатывается на основе базовой, унифицированной финансовой стратегии, с учетом специфики деятельности, финансового состояния, набора ценностей, целей и т.д. Для определения эффективной финансовой стратегии необходим комплексный предварительный и дальнейший анализ ситуации, формирование собственного стратегического видения, практического опыта, определение целей и специфики их выполнения и контроля.

Сущность разработанной концепции отвечает требованиям глобализационных преобразований: постоянный мониторинг изменений внутренней среды в контексте оперативного реагирования на изменения внешней среды; модернизация всех аспектов унификации и стандартизации финансовой стратегии промышленного предприятия; расширение средств и сферы наблюдения; синтез гибких механизмов в исследовании, анализе, управлении, который непременно постепенно приведет к созданию адекватной производственной, или любой другой, структуры в пределах ее существования и с целью качественного развития мирового сообщества.

Модификация концепции финансовой стратегии промышленного предприятия зависит от сложности уже сложившейся экономической ситуации на внутреннем и внешнем рынках и возможности достоверного

Таким образом, предложенный механизм формирования финансовой стратегии современного промышленного предприятия позволит повысить эффективность его функционирования, обеспечит финансовую устойчивость и прибыльность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Богачев В.И. Организация и управление НТП в условиях глобализации экономики / В.И. Богачев, В.Г. Пеннер, О.В. Бундуков, К.В. Кравченко // Монография. – Луганск. – Ровеньки: «Наука», 2009. – 262 с.
2. Зорина М.С. Инвестиционное обеспечение стратегических планов развития промышленных предприятий Донбасса / М.С. Зорина, М.М. Панкова // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сборник научных трудов. – Донецк: ДонНУ, 2009. – С. 681 – 686.
3. Зорина М.С. Организационно–экономический механизм исследования и усовершенствования процессов управления инвестиционным обеспечением развития промышленного предприятия в условиях глобализации / М.С. Зорина, В.Н. Сердюк // Нове в економічній кібернетіці: зб. наук. ст. / під заг. ред. Ю.Г. Лисенка; Донецький нац. ун-т. – Донецьк: «Юго–Восток», 2013. – Випуск 3. – С. 21–28.
4. Зорина М.С. Информационное обеспечение механизма формирования финансовой стратегии предприятия в условиях глобализации / М.С. Зорина, О.С. Шевченко // Вопросы образования и науки в XXI веке: сборник научных трудов по материалам Международной научно–практической конференции 29 апреля 2013 г.: в 11 частях. Часть 7; М–во обр. и науки РФ. – Тамбов: ТРОО «Бизнес–Наука–Общество», 2013. – С.74–77.
5. Александров И. О. Методы решения экологических проблем / И. О. Александров: монография / под ред. д.э.н., проф. Л.Г. Мельника, к.э.н. Е.В. Шкарупы. Сумы: Изд-во СумГУ, 2010. – Вып.3. – 663 с.
6. Мандра Н. Г. Механизмы и методы управления финансовым капиталом предприятия: дис. на соиск. науч. степ. канд. экон. наук : 08.00.04 / Мандра Наталья Григорьевна ; науч. рук. П. М. Куликов ; Донецкий нац. ун-т. - Донецк, 2010. – 183 с.

7. Сердюк В.Н. Стратегія розвитку підприємств машинобудівного комплексу України: монографія / В.Н. Сердюк; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : Ноулідж, 2011. – 310 с.
8. Гениберг Т.В. Сущність і методическіе основи розробки фінансової стратегії фірми / Т.В. Гениберг, Н.А. Иванова, О.В. Полякова, Режим доступа: http://www.nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=3344.
9. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 416 с.
11. Фінанси для фінансистів [підручник] / О.А. Шеремет, І.В. Дем'яненко, К.В. Багацька та ін. за аг. ред.. Т.А. Говорушко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 612 с.
12. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
13. Краснова В. В. Ціноутворення на продукцію металургійних підприємств: проблеми теорії і практики. Ціноутворення на продукцію металургійних підприємств: проблеми теорії і практики / В. В. Краснова : монографія/Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 254 с.
14. Фінансова думка України : монографія у 3 т. / П. І. Юхименко, С. В. Львовичкін, В. М. Федосов, С. І. Юрій ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Федосова. — К. : Кондор; Тернопіль : Економічна думка, 2010. — Т. 1. — 687 с.
15. Ястремська О.М. Якість формування фінансової стратегії підприємства / О.М. Ястремська, А.В. Гриньов // Фінанси України. – 2006. - №6. – С. 121-128.

16. Puxty, Anthony G. Financial Management : method and meaning / Puxty Anthony G., Dodds Colin J.; Ed. by Richard M. S. Wilson. – 2nd ed. – London; Boston: Chapman and Hall, 1994. – 638 p.
17. Restoring financial stability : how to repair a failed system / Viral V. Acharya and Matthew Richardson. Wiley Finance series. — NY.: Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009. — 418 p.
18. Лисенко Ю. Г. Фінанси: сучасні парадигма, методологія й інструменти управління : монографія / Ю. Г. Лисенко. — Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2012. — 471 с.
19. Рогоза М. Є. Вдосконалення фінансового моніторингу ефективності використання оборотного капіталу на основі економіко-математичних методів / М. Є. Рогоза, О. В. Чернявська, Н. С. Педченко // Економіка: проблеми теорії та практики. Т. III, вип. 263: зб. наук. праць. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. — С. 620–630.
20. Рогоза М. Є. Управління потенціалом підприємства в умовах динамічного розвитку економіки / М. Є. Рогоза // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. — 2010. — № 1 (3). Том 1. — С. 280-288.
21. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. — 304 с.
22. Фінанси для фінансистів [підручник] / О.А. Шеремет, І.В. Дем'яненко, К.В. Багацька та ін. за аг. ред.. Т.А. Говорушко. — К.: «Центр учбової літератури», 2013. — 612 с.
23. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. ; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. — 6-те вид., перероб. та допов. — К. : КНЕУ, 2006. — 552 с.
24. Bragg Steven M. Accounting best practices / Steven M. Bragg. - 3rd ed. — 396 p.
25. Жерліцин Д. М. Інноваційне управління фінансовою системою підприємства: монографія / Д. М. Жерліцин ; за редакцією Ю. Г. Лисенка. — Донецьк : Юго-Восток, 2012. — 256 с.

26. Моделирование финансовых потоков в условиях неопределенности : монография / Т. С. Клебанова, Л. С. Гурьянова, Н. Богониколос и др. — Х. : ИД «ИНЖЭК», 2006. — 312 с.
27. Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем: модели, механизмы и инструменты : монография : в 2 т. Том 1. Методология управления стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем / [Ю. Г. Лысенко, В. Н. Тимохин, Д. М. Жерлицын и др.]. — Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2012. — 405 с.
28. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика) / Дж. Форрестер ; пер. с англ. под общ. ред. Д.М. Гвишиани. — М.: «Прогресс», 1971. — 340 с.
29. Forrester J. W. Principles of Systems / J. W. Forrester. – USA, Massachusetts, Cambridge: MIT Press, 1968. – 394 p.
30. Bernard McGarvey, Bruce Hannon. Dynamic Modeling for Business Management. An Introduction / Bruce Hannon, Bernard McGarvey. — NY, Springer, 2004. — 323 p.
31. Daft R. Organization theory and Design / R. Daft. - West Publishing Company, N.Y., 1999. – 558 p.
32. Forrester J. W. Principles of Systems / J. W. Forrester. – USA, Massachusetts, Cambridge: MIT Press, 1968. – 394 p.
33. Frank J. Fabozzi. Financial Management and Analysis. Second Edition / Frank J. Fabozzi, Pamela P. Peterson. — USA : WILEY Finance, John Wiley & Sons, Inc., 2003. — 1022 p.
34. The Global Competitiveness Report 2011-2012. Geneva: World Economic Forum, 2011. – P. 356-357.
35. Зорина М.С. Проблемы и перспективы реализации стратегии управления промышленным предприятием в инновационном развитии регионального бизнеса / М.С. Зорина. Друкерровский вестник. – 2016. – Т. 2. № 2 (10). – С. 86-97.

Люблю книги
ljubljuknigi.ru



yes
I want morebooks!

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн - в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов!
Мы используем экологически безопасную технологию "Печать-на-Заказ".

Покупайте Ваши книги на
www.ljubljuknigi.ru

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.ljubljuknigi.ru

OmniScriptum Marketing DEU GmbH
Heinrich-Böcking-Str. 6-8
D - 66121 Saarbrücken
Telefax: +49 681 93 81 567-9

info@omniscrptum.com
www.omniscrptum.com

OMNIScriptum



