

першого навчання – внутрішньобанківському (програма розбудови кар'єри) і в інших навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікації, шляхом стажування у провідних банківських установах за кордоном.

Конкретними кроками в реалізації кадрової політики повинна функціонувати єдина системи добору та оцінювання персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, створення ефективного механізму мотивації високопродуктивної праці.

Література

1. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / Трубич С.Ю., Пушкар З.М. // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4(58). – С. 186-192.

2. Инвестиционная привлекательность и человеческий фактор // Банковский менеджмент. – 2006. – № 12. – С. 2-6.

3. Performance management. Управление эффективностью банка – новое качество менеджмента // Банковский менеджмент. – 2006. – № 9. – С. 7-10.

4. Подбор и проверка персонала совместно со службой безопасности // Банковский менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 37-40.

5. Сумин В.А. Основания организации изменений деятельности персонала управления // Вісник економічної науки України. – 2006. – № 1. – С. 153-157.

Мороз М.М. Зарубежный опыт управления персоналом

Показан зарубежный опыт управления персоналом на примере США, Японии, Германии, Франции, России и Италии, особенности приема (найму), учебы персонала и его оценки, роль кадровых служб в процессе управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, оценка персонала, учебы персонала.

Moroz M.M. Foreign experience of management personnel

In the article foreign experience of management a personnel is rotined on the example of the USA, Japan, German federal REPUBLIC, France, Russia and Italy, features of reception (will hire), studies of personnel and his estimation, role of skilled services, in the process of management a personnel.

УДК 336.144.2:622.33

Доц. Г.О. Партин, канд. екон. наук;
магістрант В.М. Троцюк – НУ "Львівська політехніка"

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто проблеми формування фінансової стратегії вугледобувних підприємств з урахуванням їхнього фінансового стану та умов діяльності на ринку. Встановлено, що правильний вибір фінансової стратегії є необхідною умовою вдосконалення управління діяльністю підприємств вугледобувної галузі України та підвищення ефективності вітчизняної паливно-енергетичної промисловості.

Ключові слова: фінансова стратегія, вугледобувні підприємства, види фінансових стратегій вугледобувних підприємств.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стійкість і прибутковість суб'єктів господарювання досягають завдяки правильному веденню фінансів, що охоплює управління активами, витратами, інвестиціями, обіговими коштами, прибутком в коротко- та довготерміновому періодах. Однією з найважливіших функцій

кцій управління є планування і прогнозування. Тому важливим завданням для кожного підприємства є правильний та науково-обґрунтований вибір фінансової стратегії з урахуванням особливостей їхньої діяльності.

До найважливіших галузей економіки України належить паливно-енергетична, від розвитку якої залежить рівень енергетичної безпеки держави. Необхідно зазначити, що 95 % усього економічно доступного палива України становлять балансові запаси вугілля, які, на відміну від інших джерел енергії, гарантують збереження вугільної промисловості – як бази енергетики – на дуже тривалу перспективу. Поклади викопного вугілля зосереджені в Донецькому, Львівсько-Волинському та Дніпровському басейнах. Прогнозні запаси становлять 107, 5 млрд т, зокрема 50,7 млрд т – розвідані. У разі видобутку 140-150 млн т на рік, запасів вугілля вистачить на 400 років. Водночас вугільна промисловість України вже більше десяти років перебуває в глибокій кризі, більшість підприємств цієї галузі є збитковими [7]. Це зумовлює необхідність удосконалення управління вугледобувними підприємствами на основі формування ефективної фінансової стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблеми вибору фінансової стратегії підприємства зробили такі вчені: І. Бланк, С. Булгакова, Н. Білоусова, А. Поддєрьогін, А. Линенко, Н.М. Левченко, Д.В. Хелемендик, О. Шушлякова та ін. У працях цих науковців розкрито особливості вибору підприємством фінансової стратегії, розроблено загальні підходи до аналізу та оцінювання фінансового стану підприємства, як основи фінансового планування.

Беручи до уваги результати досліджень у сфері управління та оптимального вибору фінансової стратегії, постає питання визначення особливостей їхнього застосування на підприємствах, які спеціалізуються на видобутку кам'яного вугілля, необхідного для забезпечення вітчизняним енергетичним ресурсом інші галузі промисловості. Визначення фінансової стратегії для підприємств такої спеціалізації є складним і досить актуальним завданням, яке повинно відображати всі специфічні особливості функціонування та потенційні можливості їхнього розвитку. Це питання потребує детальнішого вивчення та узагальнення.

Метою дослідження є визначення основних підходів до формування фінансової стратегії розвитку підприємств вугледобувної галузі України та очікуваних результатів їхньої реалізації у коротко- і довготерміновій перспективах.

Виклад основного матеріалу. Швидкоплинність і динамізм господарських процесів, ускладненість та посилення конкуренції на ринку потребують від підприємства максимального використання всіх можливостей і ресурсів. Тому важливо визначити план майбутніх дій, а саме фінансову стратегію, яка є основою для планування діяльності підприємства, реалізації загальних функцій стратегічного управління фінансами та організації роботи фінансової служби. У межах цієї проблеми важливо сформулювати чітке уявлення про фінансову стратегію підприємства, яке охоплює "визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних способів і шляхів їх досягнення" [3].

Існує кілька визначень змісту поняття "фінансова стратегія", проте найточнішим є трактування, запропоноване І. Бланком, який вважає, що фінансова стратегія – це один із найважливіших видів функціональних стратегій підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довготермінових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування й використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища" [2].

Отже, фінансова стратегія, як галузь фінансового планування, повинна узгоджуватись із цілями та напрямками загальної стратегії економічного розвитку підприємства.

В економічній літературі виділяють такі види фінансових стратегій [5]:

1. Генеральна – фінансова стратегія, що визначає основні напрями фінансової діяльності підприємства для досягнення стратегічної мети його розвитку на ринку.
2. Оперативна – стратегія поточного маневрування фінансовими ресурсами. Вона є деталізованим планом генеральної стратегії, тобто стратегія контролю за витрачанням коштів і мобілізацією внутрішніх резервів, що особливо актуально в сучасних умовах економічної нестабільності.
3. Стратегія окремої мети – спрямована на забезпечення ефективності здійснення операцій щодо реалізації певного проекту.

Генеральна фінансова стратегія має визначати загальний напрям діяльності підприємства. У вітчизняній літературі виокремлено такі її види [6]:

Стратегія фінансової підтримки пришвидшеного зростання підприємства, яка спрямована на забезпечення високих темпів операційної діяльності підприємства, зокрема обсягів виробництва та реалізації продукції, і приріст обігових та необігових активів підприємства. Відповідно до цього, пріоритетною домінантною сферою стратегічного фінансового розвитку підприємства є підвищення потенціалу формування фінансових ресурсів.

Стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання підприємства, що спрямована на збалансування параметрів обмеженого зростання операційної діяльності та необхідного рівня фінансової безпеки підприємства. Пріоритетним завданням є забезпечення ефективного розподілу та використання його фінансових ресурсів.

Антикризова фінансова стратегія підприємства, що формується для забезпечення фінансової стабілізації підприємства у процесі виходу із кризи, передбачає скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції. У разі формування фінансово-економічної стратегії підприємств вугледобувної галузі, насамперед потрібно проаналізувати їхній фінансовий стан та оцінити загальні перспективи діяльності. Визначення перспективних і неперспективних підприємств вугільної галузі доцільно здійснювати на основі [1]:

- фінансово-економічного аналізу діяльності шахт з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- оцінювання виробничого, економічного, інноваційного потенціалу розвитку шахт.

Окрім цього, варто зазначити, що оскільки паливно-енергетична промисловість є базовою, від рівня розвитку якої залежить енергетична безпека

держави, то під час формування фінансової стратегії вугледобувних підприємств необхідно врахувати вплив економічної політики держави.

Звертаючи увагу на особливості фінансового стану і виробничої діяльності вугледобувних підприємств в Україні та вплив державних програм на їхній розвиток, можна виділити такі основні підходи до формування фінансової стратегії їхнього подальшого функціонування на ринку (табл. 1).

Табл. 1. Характеристика основних видів фінансових стратегій вугледобувних підприємств

Стратегія	Мета	Необхідні дії	Наслідки	
			У довготерміновому періоді	У короткотерміновому періоді
Стратегія фінансової допомоги	Забезпечити рентабельну діяльність вугільної галузі шляхом збереження шахтного фонду	Надавати фінансову допомогу з боку держави шахтам, залежно від обсягу збитків, і підтримувати їхню діяльність	Імовірність збільшення кількості вугледобувних підприємств із низьким економічним потенціалом і високим рівнем собівартості, які потребуватимуть значних дотацій	Шахти залишаються діючими за рахунок державних дотацій, проте існує небезпека підвищення витрат на видобуток вугілля і погіршення результату їх роботи
Стратегія фінансового розвитку	Забезпечити рентабельну діяльність вугільної галузі шляхом часткового збереження шахтного фонду	Надавати фінансову допомогу в повному обсязі вугледобувним підприємствам з високим інноваційним потенціалом	Поліпшення економічного стану галузі, збільшення обсягів видобутку вугілля й зростання кількості рентабельно працюючих шахт за поступового скорочення і відмови від державних дотацій	Збільшення обсягів видобутку вугілля обмеженою кількістю вугледобувних підприємств
Фінансова стратегія, спрямована на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємств	Реструктуризація підприємств	Визначити нерентабельні шахти, їхню приватизацію, або передачу в оренду	Імовірність підвищення конкуренції та якості продукції вугледобувних підприємств у зв'язку із трансформацією їх організаційно-правової структури	Проблема соціального захисту та працевлаштування працівників, що звільняються. Втрата нерозвіданих запасів шахт (вирішених як "нерентабельні"), видобуток яких дав би змогу отримати прибуток

Стратегія фінансової допомоги підтримує ідею збереження шахтного фонду і відмову від закриття вугільних шахт. Передбачається щорічно розподіляти державні кошти між усіма підприємствами вугільної промисловості, як фінансова допомога для функціонування шахт. Як свідчать статистичні дані, протягом тільки січня-грудня 2009 р. Мінвуглепром отримав із Державного бюджету 10833,0 млн грн [4].

Розподіл державної допомоги здійснюється за різними напрямками: на часткове погашення витрат із собівартості продукції; на капітальне будівництво і технічне переоснащення шахт; на реструктуризацію. Фінансова підтримка всіх шахт, відповідно до обсягів їхніх збитків, на деякий час забезпечить їхнє функціонування, але не збалансовану роботу. Значна частина бюджетних коштів буде витрачатися на часткове покриття витрат із собівартості продукції і не стимулюватиме їхній розвиток. За цього виду фінансово-економічної стратегії підтримка збиткових шахт здійснюється за рахунок тих, які працюють відносно ефективно. Виникає небезпека зменшення обсягів видобутку вугілля на тих шахтах, які раніше стабільно працювали. Унаслідок цього збільшується залежність вугледобувних підприємств від обсягів державної підтримки. Реалізація такої стратегії у довготерміновому періоді зумовить небезпеку занепаду вугільних шахт, виникнення економічних проблем у галузі.

Стратегія фінансового розвитку формується з метою забезпечення рентабельної діяльності галузі шляхом часткового збереження шахтного фонду. Функціональні в Україні шахти значно відрізняються між собою за інноваційним потенціалом та за техніко-економічними показниками. Пропонують поділити шахти на групи. До першої групи необхідно віднести шахти, які не тільки мають інноваційний потенціал, але й успішно реалізують його. Другу групу повинні скласти шахти, що мають інноваційний потенціал, але для його реалізації потрібна фінансова підтримка держави чи комерційних структур. Відповідно до такої класифікації, державну підтримку потрібно здійснювати диференційовано. Вугледобувні підприємства, які мають значний інноваційний потенціал, повинні отримувати фінансові дотації в обсягах, які дадуть змогу забезпечити максимальне використання їхніх виробничих потужностей.

Сьогодні в Україні, за керівництвом Європейської комісії, розроблено "Програму підтримки вугільного сектору", яка охоплює Львівську, Донецьку та Луганську області. Програма складається з декількох компонентів: інституціональне зміцнення вугільної галузі країни, стратегія розвитку галузі, соціальна політика та екологічні питання. Бюджет запланованої програми становить 8,939 млн євро [8].

Найбільш радикальною є фінансова стратегія, спрямована на соціально-економічне оздоровлення діяльності або реструктуризацію шахт. Оскільки забезпечити стабільне функціонування шахт, які не мають інноваційного потенціалу, складно, то їх доцільно готувати до закриття. Вадою зазначеної стратегії є виникнення екологічних проблем через специфічний спосіб закриття шахт – так званим "мокра консервація", результатом якого може бути підтоплення шахтарських міст (від 10 до 50 % території). Окрім цього, реструктуризація передбачає проведення додаткових заходів щодо уникнення безробіття, перепрофілювання регіону, вирішення проблеми працевлаштування звільнених працівників. Зрозуміло, що такі зміни може бути реалізовано лише масштабною державною програмою на основі значних обсягів капіталовкладень.

Висновки. Отже, формування фінансової стратегії вугледобувного підприємства має здійснюватись з урахуванням: впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства; наявності виробничого, економічного, інноваційного потенціалу шахт державних програм розвитку вугільної галузі. Залежно від цього, підприємства можуть формувати такі фінансові стратегії, як стратегія фінансової допомоги; стратегія фінансового розвитку; фінансова стратегія, спрямована на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємств.

Правильний вибір фінансової стратегії є необхідною умовою вдосконалення управління діяльністю підприємств вугледобувної галузі України та підвищення ефективності вітчизняної паливно-енергетичної промисловості.

Література

1. **Постанова КМУ** від 27 грудня 2001 р., № 1733 "Про затвердження Порядку визначення та надання державної підтримки вугледобувним підприємствам".
2. **Бланк И.А.** Финансовая стратегия предприятия. – К. : Вид-во "Эльга", "Ника-Центр", 2004. – С. 26-27.
3. **Фінанси підприємств** : підручник / ред. проф. А.М.Поддєрьогіна. – 3-тє вид., [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2000. – 460 с.
4. **Білоусова Н.** Євросоюз дбатиме про безпеку вугільних шахт // День. – 2009. – № 125. – С. 8-9.
5. **Левченко Н.М.** Удосконалення класифікації фінансових стратегій підприємств / Левченко Н.М., Хелемендик Д.В. // Держава та регіони. – 2008. – № 3. – С. 167-171.
6. **Линенко А.В.** Обґрунтування вибору фінансової стратегії підприємства / Линенко А.В., Сніжко Т.О. // Держава та регіони. – 2009. – № 1. – С. 109-113.
7. **Перспективи** розвитку вугільної галузі України у сучасних умовах // Вісник донецького національного університету, серія випуску: економіка і право. – 2009. – № 1. – С. 540-541.
8. **Інформаційно-аналітичний** звіт про розвиток вугільної промисловості України у 2009 році. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.mvp.gov.ua/mvp/control/uk/publish/article?art_id=80240&cat_id=52294

Партын Г.О., Троцюк В.М. Особенности формирования финансовой стратегии угледобывающих предприятий

Рассмотрены проблемы формирования финансовых стратегий угледобывающих предприятий с учетом их финансового состояния и условий деятельности на рынке. Установлено, что правильный выбор финансовой стратегии является необходимым условием совершенствования управления деятельностью предприятий угледобывающей отрасли Украины и повышения эффективности отечественной топливно-энергетической промышленности.

Ключевые слова: финансовая стратегия, угледобывающие предприятия, виды финансовых стратегий угледобывающих предприятий.

Partyn G.O., Trotsyuk V.M. Features of financial planning of colliery enterprises

In the article were discussed the forming problems of financial strategies of colliery enterprises including their financial performances and market conditions. It is set that a correct choice of financial strategy is the necessary condition of perfection of management of enterprises of vugledobuvnoyi industry of Ukraine and increase of efficiency of domestic fuel and energy industry activity.

Keywords: financial strategy, colliery enterprises, types of financial strategies of colliery enterprises.