

УДК: 338.314

## КРИТЕРІЇ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКІВІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Т.В. Олійник, к.е.н., доц.

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, Україна*

*Олійник Т.В. Критерії та напрями удосконалення процесу управління прибутковістю машинобудівних підприємств.*

На основі дослідження процесу управління прибутковістю підприємств, розроблено алгоритм управління і планування прибутком, що передбачає, зокрема, внесення змін до техніки і технології, організації виробництва та управління за видами продукції в цілях підвищення прибутку. Визначено, що прибутковість підприємства повною мірою піддається управлінським діям, оснований на певних принципах і наукових підходах. Для максимізації прибутку підприємства запропоновано комплекс завдань щодо забезпечення зростання обсягів діяльності, ефективного управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізації складу та структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та системи управління підприємства.

*Ключові слова:* управління прибутковістю, прибуток, процес, управлінські дії, обігові кошти, продуктивність, фінансово-господарської діяльність, стійкість

*Олійник Т.В. Критерии и направления совершенствования процесса управления доходностью машиностроительных предприятий.*

На основе исследования процесса управления доходностью предприятий, разработан алгоритм управления и планирования прибыли, предусматривающий, в частности, внесение изменений в технику и технологию, организации производства и управления по видам продукции в целях повышения прибыли. Определено, что доходность предприятия в полной мере подвергается управленческим действиям, основанным на определенных принципах и научных подходах. Для максимизации прибыли предприятия предложен комплекс задач по обеспечению роста объемов деятельности, эффективного управления затратами, повышения эффективности использования материально-технической базы, оптимизации состава и структуры оборотных средств, повышение производительности труда и системы управления предприятия.

*Ключевые слова:* управление доходностью, прибыль, процесс, управленческие действия, оборотные средства, производительность, финансово-хозяйственной деятельности, устойчивость

*Oliinyk T.V. Criteria and directions for improvement of yield management in enterprises.*

Based on a study of the management of enterprise profitability algorithm profit management and planning, providing, in particular, changes in equipment and technology, production and management by product in order to increase profits. Determined that the profitability of the company fully exposed to management actions, based on certain principles and scientific approaches. To maximize company profits The complex task to ensure the growth of business, efficient cost management, efficiency of logistics, optimization of the structure and working capital, improve productivity and management company.

*Keywords:* yield management, revenue, process, management actions, running costs, productivity, financial and economic activity, stability

**В** сучасних соціальних, економічних та політичних умовах господарської діяльності підприємств виникають фактори зовнішнього та внутрішнього характеру, які дестабілізують діяльність підприємства, що негативно впливає на його прибутковість. Управління прибутком є актуальним та важливим питанням сучасного часу, яке зумовило дослідження в роботі щодо ефективного управління прибутковістю підприємства.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Розмаїтість підходів до визначення поняття прибутку та управління прибутком свідчить про різне їх трактування. Однак, прибуток варто розглядати не тільки як кінцевий фінансовий результат комерційної діяльності і показник ефективності підприємства, а й як основну стратегічну його мету, стимул до подальшого розвитку через грошові заощадження.

У домарксовий період найближче до розуміння змісту прибутку підійшли класики буржуазної політичної економії Вільям Петті, Адам Сміт, С. Сісмонді, Т.Р. Мальту [1].

Прибутком, на думку В. Петті, є та частина продукту, яка залишається після відрахування заробітної плати, тобто прибуток зводився до ренти. Незважаючи на ототожнення прибутку з рентою, один з видів прибутку – відсоток на позичковий капітал. Він визначив відсоток таким доходом, що є похідним від земельної ренти. У праці «Різне про гроші» (1862) відсоток прирівнювався до орендної плати [2].

Поряд з цим, А. Сміт розглядав прибуток як дохід промислового капіталіста, що залишився після сплати ренти земельному власнику і відсотка власнику грошового капіталу. Прибуток вважався породженням усього авансового капіталу, а його отримання визнавалося кінцевою метою капіталістичного виробництва [2]. Тоді як теорія прибутку у С. Сісмонді глибоко розроблена, але залишається різнобарвною: від визначення прибутку як доходу капіталіста, що представляє собою вирахування з продукту праці робітника, до зведення прибутку як результату продуктивності самого капіталу або ототожнення прибутку з винагородою за бережливість капіталіста.

Дослідивши наукову спадщину своїх попередників, К. Маркс характеризує прибуток як перетворену форму додаткової вартості, яка виступає не як результат експлуатації робочої сили, а як породження всього авансового капіталу. Вчений показував причини і механізми утворення загальної норми прибутку. Закон тенденції норми прибутку до зниження, сформульований Марксом, засвідчує, що зростання продуктивної сили праці, сприяючи підвищенню органічної будови капіталу, веде до падіння норми прибутку [2].

У сучасній західній економічній літературі прибуток розглядають як дохід від використання чинників виробництва, в тому числі як плату за ризик, невизначеність результатів підприємницької діяльності. На думку А.А. Мазаракі, прибуток як економічний показник являє собою різницю між ціною реалізації та собівартістю продукції (товарів, послуг), між обсягом отриманого виторгу та сумою витрат на виробництво й реалізацію продукції [3].

За визначенням С.Ф. Покропивного, прибуток – це та частина виторгу, що залишається після відшкодування усіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства. Характеризуючи перевищення надходжень над витратами, прибуток виражає мету підприємницької діяльності і є головним показником її результативності (ефективності) [3].

Л.І. Шваб зазначає, що прибуток як узагальнювальний фінансовий показник діяльності підприємства – це та частина його виторгу, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу й комерційну діяльність підприємства [4].

Російський економіст Д.С. Моляков під прибутком розуміє грошове втілення частини вартості додаткового продукту.

А.М. Поддєрьогін визначає прибуток як частину заново створеної вартості, виробленої і реалізованої, готової до розподілу, тобто, наголошуючи на важливості процесу реалізації виробленого продукту [5].

У публікаціях останніх років І.А. Бланк чи не вперше в Україні використав поняття співвідношення ризику і доходу у своєму визначенні прибутку. На його думку, прибуток – це втілений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення підприємницької діяльності [4].

Управління прибутковістю підприємства – це сукупність прийомів та методів цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства з метою підвищення ефективності економічної діяльності підприємства, отримання стійкого фінансового стану та прибутку для подальшого функціонування.

## **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Не дивлячись на зацікавленість багатьох авторів до проблематики прибутку та управління ним, існує низка питань, які потребують вирішення. Зокрема, необхідно розробити алгоритм управління і планування прибутком, що передбачає, внесення змін до фінансово-економічної діяльності підприємства, а саме: техніки і технології, організації виробництва та управління за видами продукції, а також контролю. При цьому, треба вдосконалити управлінські дії, які оснований на певних принципах і наукових підходах та методах. Однією з ключових проблем постає питання в максимізації прибутку підприємства.

*Метою статті є* запропонування критеріїв та комплексу завдань щодо забезпечення зростання прибутковості підприємства, ефективного управління витратами та доходами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази та ін.

## **Виклад основного матеріалу дослідження**

Перед підприємствами, перш за все, виникає завдання внутрішньої самооцінки та прогнозування свого стану з точки зору виконання власних фінансово-господарських функцій, тобто забезпечення економічної безпеки виробництва від проявів зовнішнього та внутрішнього походження, створення системи індикаторів безпеки, обґрунтування порогових їх значень в умовах кризи та прийняття управлінських рішень щодо протидії загрозам [3].

Стратегія – це комплексний план, що орієнтує організацію не на сьогодні, а на перспективу. Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку.

Стратегія розвитку підприємства передбачає забезпечення сталих темпів її зростання та функціонування в перспективі і ґрунтується на використанні науково-технічних досягнень у сфері техніки, організації, технології, управлінні [4].

Як правило, стратегія розробляється на кілька років наперед, конкретизується в різноманітних проектах, програмах, планах, практичних діях, і реалізується в процесі виконання їх. Значні витрати праці і часу багатьох людей, необхідних для створення стратегії підприємства, не дають можливість часто змінювати або серйозно коригувати її, тому вона формулюється в досить загальних виразах [4].

Стратегічний курс підприємства є, власне, продуктом зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) і внутрішніх факторів: ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг. На вибір стратегії впливає безліч факторів: смаки споживачів, звички покупців, технологічні зміни, вплив конкурентів, потреби в інвестиціях, очікуваний прибуток, фінансові можливості

(умови) підприємства, оцінка кваліфікаційних і управлінських якостей щодо їхньої достатності для досягнення успіху на ринку, диверсифікація, персональний склад управлінського персоналу і його цілеспрямованість, державні акти регулювання, зобов'язання фірми перед суспільством або власниками акцій, а також соціальні, політичні та культурні умови, які обмежують або розширюють спектр дії підприємства [4].

Для зниження ризику запровадження заходів щодо максимізації прибутку на початковій стадії підприємству необхідно в першу чергу провести ретельну оцінку даним заходам.

Найважливішим аспектом фінансового управління прибутковістю потенціалу є наявність фінансових ресурсів в конкретний час, а здатність підприємства у стислі терміни, повному обсязі і з мінімальними втратами відтворити необхідні активи. Цей аспект є дуже важливим у зв'язку з тим, що в період надзвичайно жорстокої конкуренції всі ресурси підприємства будуть зайняті у виробництві та мають використовуватися максимально ефективно.

Заходи по збільшенню прибутковості можуть бути ефективними для одного підприємства, але можуть виявитися неефективним для іншого в силу об'єктивних і суб'єктивних причин, таких, як:

- територіальне розташування підприємства;
- рівень компетентності персоналу не відповідає основним напрямам інноваційного проекту;
- стан основних фондів і т. п.

Найпростішим методом оцінки є складання переліку всіх критеріїв (табл. 1). Перелік критеріїв складається вже на стадії фільтрації ідей. Оскільки оцінка проектів є, по суті, безперервним процесом, то в міру виконання ці критерії деталізуються і уточнюються.

1. Критерії, за допомогою яких можна правильно вибрати або удосконалити стратегію, класифікують у відповідні групи [6]:

- у першу групу включаються критерії, які дають можливість визначити наявність на підприємстві необхідних технологій і ресурсів для реалізації стратегії; розуміння та схвалення ключовими менеджерами основних умов і елементів вибору стратегії.
- до другої групи належать критерії, за допомогою яких можливо визначити, чи спроможне підприємство довгий час зберігати свою конкурентну перевагу. Стратегія, яка не дає підстав для майбутнього конкурентної переваги або пристосування до сил, які руйнують поточну конкуренцію, має або коригуватися, або виключатися з розгляду.
- третя група включає критерії, значення яких доводить або спрощує обґрунтованість обраної стратегії. Стратегія будується на передбаченнях, які виробляються менеджерами. Менеджери мають мало перевічених даних, щоб повністю на них

покладатися. Вони повинні вибирати стратегію з ряду альтернативних стратегій, виходячи з міркувань, прогнозів тощо. Проблема полягає в тому, щоб відрізнити раціональні пропозиції від нерозумних [4].

- четверта група включає критерії, які дають можливість зробити висновок щодо якості інформації, на якій будувалися передбачення при виборі стратегії. Стратегічна інформація становить дані, що пройшли аналітичну обробку та підготовлені для конкретного використання.
- у п'яту групу входять критерії, які ідентифікують ризик і невизначеність. Важливу роль при розгляді проблеми прийняття рішень відіграє поняття ризик. У підприємницькій діяльності ризик часто буває неодмінним, і його слід враховувати. Тому при оцінюванні ділової стратегії слід свідомо розглядати рішення, які включають елементи ризику.
- шоста група включає критерії, які дають можливість відповісти на запитання, яку економічну цінність створює ця ділова стратегія. Прийнята ділова стратегія повинна забезпечувати певну прибутковість у довгостроковому плані. Перевагу стратегічного вибору необхідно оцінювати з точки зору його здатності збільшити вартість підприємства або поліпшити його конкурентну позицію. Прогноз істотного створення економічної вартості або високих норм рентабельності слід обґрунтовувати переконливим доказом конкурентної переваги підприємства.

Ефективні стратегії можуть формуватися лише як результат спільних ділових розробок між і всередині всіх рівнів менеджменту підприємства. Необхідний діалог, який ґрунтується на розумінні стратегічних результатів та критеріїв оцінювання обраних або вдосконалених стратегій. Стратегія повинна відповідати жорстким вимогам, а саме: створювати економічні або конкурентні цінності; виконуватися за допомогою доступних ресурсів; бути прийнятною для всіх менеджерів; ґрунтуватися на реалістичних прогнозах і точної інформації; бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до несподіваних змін зовнішнього і внутрішнього середовищ [7].

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу факторів, які характеризують його стан, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу. До головних чинників, які повинен бути враховано, перш за все, при виборі стратегії, належать: стан галузі і позиція в ній підприємства, мета підприємства, інтереси і позиція вищого керівництва, фінансові ресурси, кваліфікація працівників, зобов'язання підприємства, міра залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор тощо.

Таблиця 1. Критерії вибору заходів підвищення прибутковості підприємства

Критерії, пов'язані з стратегіями підприємства	1) сумісність проекту з поточною стратегією компанії та її довгостроковими планами; 2) допустимість змін у стратегії фірми з урахуванням потенціалу проекту; 3) узгодженість проекту з уявленнями про підприємство; 4) відповідність проекту відношенню підприємства до ризику; 5) відповідність проекту відношенню підприємства до нововведень; 6) відповідність тимчасового аспекту проекту вимогам підприємства.
Маркетингові критерії	1) відповідність проекту чітко визначеним потребам ринку; 2) загальна місткість ринку; 3) частка ринку, яку зможе контролювати підприємство; 4) життєвий цикл продукту у вигляді товару; 5) ймовірний обсяг продажу; 6) часовий аспект ринкового плану; 7) ціноутворення та сприйняття продукту споживачами; 8) позиція в конкуренції; 9) відповідність продукту існуючим каналам розподілу; 10) оцінка стартових витрат;
Науково-технічні критерії	1) відповідність проекту стратегії підприємства; 2) вартість і час розробки проекту; 3) наявність науково технічних ресурсів для виконання проекту; 4) вплив на інші проекти.
Фінансові критерії	1) вартість НДДКР; 2) вкладення у виробництво; 3) вкладення в маркетинг; 4) наявність фінансів у потрібні моменти часу; 5) вплив на інші проекти, що потребують фінансових коштів; 6) час досягнення точки беззбитковості і максимальне від'ємне значення витрат; 7) потенційний річний розмір прибутку; 8) очікувана норма прибутку;
Виробничі критерії	1) нові технологічні процеси; 2) достатня чисельність і кваліфікація виробничого персоналу; 3) відповідність проекту наявним виробничим потужностям; 4) ціна та наявність матеріалів; 5) виробничі витрати; 6) потреби в додаткових потужностях;

*Джерело: Власна розробка автора*

2. До маркетингових критеріїв відносять [8]:

Виявлення потреб. Для реалізації проекту необхідно, щоб маркетингові дослідження ринку підтвердили його потреба, виявили конкретних майбутніх споживачів. Мета маркетингового дослідження – спрогнозувати попит на продукт. Сюди ж можна віднести і технологічні інновації, що поліпшують якість продукту, що створюють нову його модифікацію. Ринкові потреби, як і інші маркетингові характеристики, мінливі. Тому наявність яскраво вираженої ринкової потреби при відборі проекту не означає, що ринкова перспектива гарантована. Більше того, нововведення може знайти свій ринок там, де раніше і не передбачалося.

Потенційний обсяг продажу. Обсяг продажів, який, можливо, буде забезпечений випуском продукту, слід оцінювати за перспективам його зростання, а також за допомогою прогнозування тенденцій споживання подібної продукції і змін у споживчому потенціалі.

Тимчасовий аспект. Часовий аспект ринкового плану пов'язаний з необхідністю балансування окремих видів бізнесу компанії. В ідеалі необхідно, щоб продукти виходили на ринок у строки та в кількостях, що диктуються вимогами маркетингу. У міру просування розробки можна

робити все більш точні оцінки можливої дати виходу продукту на ринок.

Вплив на існуючі продукти. Нові продукти можуть доповнювати існуючий асортимент або повністю його замінювати. Абсолютно нові продукти розширюють асортимент, збільшують розміри реалізації і прибуток, служать умовою зростання підприємства. Однак при цьому не слід забувати про завдання розвитку поточного асортименту, тим більше що існуючий продукт зазвичай користується довірою покупців і концентрує в собі інвестиції компанії. Виробництво ж нового продукту пов'язане з неминучою невизначеністю. Слід, однак, врахувати і ту обставину, що життєвий цикл існуючих продуктів рано чи пізно закінчиться і їх все одно доведеться замінювати.

Ціноутворення. Обсяг продажів, що представляє собою схвалення споживачем продукції, виступає насправді у вигляді функції від ціни пропозиції. Прибуток від реалізації одиниці продукції є різниця між ціною і витратами на виготовлення. Якщо витратами фірма-виробник, в принципі, може повністю управляти, то при встановленні ціни треба враховувати рівень цін на конкуруючі продукти. Принципові межі встановлення ціни фірмою на

продукцію включають собівартість своєї продукції як нижньої межі ціни, а верхня межа визначається ціною споживання, яка робить продукт для споживача привабливим у порівнянні з наявними на ринку. Таким чином, верхня межа ціни прямо визначається показниками технічного якості продукту (його продуктивністю, якістю, надійністю, експлуатаційними витратами на його використання і т. д.). Вибираючи ціну поблизу нижньої межі, підприємство-виробник збільшує привабливість товару, а в разі ціни, яка наближається до верхньої межі, підприємство збільшує свій прибуток, але зменшує економічну привабливість товару для споживача. По суті справи, ціна для споживача повинна бути інструментом оцінки економічного ефекту від використання продукції з урахуванням вартості її споживання (ціна придбання плюс поточні витрати за весь час експлуатації). Таким чином, підприємство не може оцінити проект за фактором ціноутворення без урахування ринкової ситуації та прогнозів припустимою ціни споживання для потенційних покупців. Ця проблема тісно пов'язана і з оцінкою можливої ступеня конкуренції в момент початку комерційної реалізації товару, а не сьогоденної конкуренції, як це часто робиться.

Рівень конкуренції. При оцінці заходів по збільшенню прибутковості підприємства слід виявити дійсних, а також потенційно можливих конкурентів. Однак порівнювати необхідно не тільки продукт-результат проекту з аналогами конкурентів, а очікувані наслідки від дій на ринку конкурентів.

Канали розподілу – один з факторів, який не можна ігнорувати при оцінці проекту. Необхідно проаналізувати можливі канали розподілу результатів проекту, оцінити, наскільки підходить вже існуюча на підприємстві система збуту для поширення нового товару, так як створення спеціалізованих каналів розподілу на підприємстві може значно збільшити вартість проекту.

Стартові витрати. Також слід оцінити стартові витрати з виведення товару на ринок. В першу чергу це витрати на початкове просування товару на ринок.

3. Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи [8]:

Стадія НДДКР є початковою стадією проекту, на якій слід оцінити ймовірність досягнення необхідних науково-технічних показників проекту і вплив їх на результати діяльності підприємства. Технічний успіх – це отримання бажаних технічних показників, при цьому ці показники повинні бути досягнуті в рамках виділених на проект коштів та в потрібні терміни.

Оцінювати проект слід не лише з позицій безпосередньо нового проекту, а доцільно виявити і врахувати можливі перспективи розробки протягом декількох років сімейства продуктів, а також застосування відповідної технології для подальших розробок продукту або інших сфер його застосування. Для підприємства більшою

привабливістю має той інноваційний проект, результат якого має довгострокові перспективи.

При оцінці проекту не можна розглядати його технічну та економічну сторони окремо один від одного. У НДДКР слід говорити про єдиний процес техніко-економічного проектування. Узгодженість проекту зі стратегією НДДКР забезпечується за допомогою відбору проектів з урахуванням збалансованості портфеля НДДКР, сформованого в інтересах досягнення цілей підприємства.

Технічний успіх будь-якого проекту є досягнення проектних технічних показників в рамках виділених фінансових коштів і в необхідні терміни. Якщо існують які-небудь сумніви щодо конкретного аспекту проекту, то звичайним рішенням є розробка паралельних підходів. Зазвичай на етапі подання проектних пропозицій на експертизу ймовірність того, що буде отримано, принаймні, одне прийнятне рішення, досить велика.

Оцінки вартості розробки та часу, необхідного для її завершення, найбільш важливі. Ці показники виступають в якості запобіжного обсягу науково-технічних ресурсів, що втягуються в проект, і тривалості їх використання. Важливо не тільки наявність загального ресурсу (фінансування), а й потреба в приватних ресурсах, і їх наявність (спеціалісти вищої кваліфікації, площі, виробничі робітники, лабораторне обладнання, виробничі потужності, інформаційне забезпечення і т.д.). Недолік того чи іншого конкретного ресурсу може стати вирішальним фактором у процесі вибору проекту.

Прийняття рішення про оцінку інноваційного проекту впливає можливий негативний вплив на навколишнє середовище процесу реалізації проекту. Так як в деяких випадках екологічні наслідки науково-технічного проекту можуть бути негативні, проекти можуть бути заборонені законодавчим шляхом до подальшої реалізації або на підприємство можуть бути накладені великі штрафи, що викличе непередбачені збитки і поставить під питання ефективність інноваційного проекту.

4. Фінансові критерії [8]:

При виборі проекту велике значення має правильна оцінка ефективності (прибутковості) проекту. Проект повинен розглядатися в сукупності з уже розробляються проектами, які також вимагають фінансування. У деяких випадках вимагають значних капітальних ресурсів проекти можуть бути відкинута на користь менш ефективних проектів, але потребують менших капітальних витрат, через те, що фінансові ресурси необхідні для інших інноваційних проектів підприємства. Концентрувати всі фінансові ресурси підприємства на розробці одного проекту не завжди доцільно. Підприємство може собі це дозволити лише в тому випадку, якщо інноваційному проекту гарантований 100%-вий технічний і комерційний успіх. В інших випадках вигідніше направляють ресурси па

розробку кількох проектів. У такому випадку поява невдач при розробці одного з проектів буде компенсовано успіхом від реалізації.

Крім цього слід оцінити кількісно всі витрати, необхідні для розробки проекту. Основними витратами є витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, включаючи створення дослідного зразка, капітальних вкладень у виробничі потужності і початкових стартових витрат, причому рівень цих витрат залежить від спрямованості проекту. Тут же необхідно оцінити можливий метод фінансування проекту, необхідність і ймовірність залучення зовнішніх інвестицій для реалізації проекту. Одна з головних проблем, що стоять перед будь-яким підприємством, – це правильне планування готівки. Дуже часто цілком рентабельний проект може виявитися неспроможним в результаті ненадходження фінансових коштів у конкретні терміни. Тому необхідно співвіднести в часі прогноз грошових надходжень з прогнозом необхідності фінансових витрат, потрібних для розробки проекту.

#### 5. Виробничі критерії [8]:

Стадія виробництва є заключною стадією реалізації проекту, що вимагає ретельного аналізу, в результаті якого досліджуються всі питання, пов'язані із забезпеченням виробничими приміщеннями, обладнанням, його розташуванням, персоналом.

До числа основних виробничих факторів, що забезпечують успіх проекту, відносять:

- технологію, що відповідає типу виробництва;
- справжній і майбутній баланс виробничих потужностей;
- ринкову забезпеченість унікальними матеріалами та комплектуючими виробами;
- доступність усіх видів приватних ресурсів;
- гнучкість виробництва, його здатність «сприйняти» нові вирази і випускати їх з витратами, що забезпечують конкурентоспроможну ціну;
- ступінь використання існуючих технологій та обладнання.

До моменту, коли завершується стадія НДДКР і проект впроваджується у виробництво, в першу чергу необхідно оцінити потребу виробництва в спеціалізованому обладнанні та висококваліфікованих кадрах для переходу до випуску великих обсягів продуктів або послуг.

Швидкість і витрати, що супроводжують впровадження у виробництво, різні в окремих проектах. Звичайно чим більше розрив між необхідними для організації виробництва нового продукту та існуючими виробничими можливостями, тим більше відповідні витрати по реалізації інноваційного проекту. Оцінюючи проект, підприємству необхідно виявити ті характеристики нового продукту або послуги, досягнення яких, найімовірніше, викличуть додаткові виробничі витрати. Визначивши ці труднощі і витрати, можна забезпечити плановий

перехід інноваційного проекту від стадії НДДКР до стадії виробництва.

На даній стадії реалізації проекту слід оцінити остаточні витрати виробництва продукту, які залежать від багатьох факторів: цін на необхідні для виробництва матеріали, сировину, енергію і комплектуючі, застосовуваної технології, рівня оплати праці працівників, капітальних вкладень і обсягу випуску. Як правило, основне значення для успіху проекту має взаємозалежність між технологією виробництва, витратами, обсягом продажів і ціною на реалізований товар або послугу.

Суть методу відбору проектів за допомогою переліку критеріїв полягає в наступному: розглядається відповідність проекту кожному з установлених критеріїв і по кожному критерію дається оцінка проекту. Метод дозволяє побачити всі достоїнства і недоліки проекту і гарантує, що жоден з критеріїв, які необхідно взяти до уваги не буде забутий, навіть якщо виникнуть труднощі з початковою оцінкою [9].

Критерії, необхідні для оцінки заходів щодо максимізації прибутковості підприємства можуть відрізнитися в залежності від конкретних особливостей підприємства, її галузевої приналежності і стратегічної спрямованості. При складанні переліку критеріїв необхідно використовувати лише ті з них, які впливають безпосередньо з цілей, стратегії і задач підприємства, її орієнтації довгострокових планів. Проекти, що одержують високу оцінку з позиції одних цілей, стратегій і задач, можуть не одержати її з погляду інших.

Використання будь-якого формалізованого методу оцінки не є математичним розрахунком потенційної або очікуваної ефективності проекту, а має лише мета визначити його вибір. Кожне підприємство обирає свою форму і критерії оцінки. Рейтингові оцінки мають ряд переваг [10]:

- легкість проведення оцінок проекту по різномірним критеріями;
- можливість згортання в єдину оцінку суб'єктивних оцінок і об'єктивних даних;
- можливість при виборі критеріїв оцінок урахування специфіки фірми.

Отже, на кожному конкретному підприємстві існують свої критерії для оцінки ефективності впровадження нововведень. Тому універсальної системи оцінки проектів немає, але ряд факторів має відношення до більшості підприємств, основними з яких є фінансові результати реалізації проекту, вплив даного проекту на інші, вплив проекту в разі його успішного впровадження на фінансово – господарський стан підприємства в цілому.

Кожне підприємство здійснює свою фінансово-господарської діяльності із метою досягнення максимального прибутку, а це не можливо без ефективного управління ним. В свою чергу управління виступає творчим процесом керівника, що ґрунтується на основі даних що відображають реальний стан речей на підприємстві [10].

Мотивом будь-якої підприємницької діяльності є досягнення економічного ефекту у вигляді прибутку. Нині в Україні в умовах реформування економіки спостерігається тенденція до значного зниження рівня рентабельності виробництва, що означає збитковість багатьох підприємств. Тому управління фінансово-господарською діяльністю суб'єкта господарювання вимагає вдосконалення стратегії розвитку підприємства [10].

Основні проблеми машинобудівного комплексу України зумовлені необхідністю розвитку економічних зв'язків у постачанні комплектуючих, втратою традиційних ринків збуту продукції, орієнтацією підприємств на випуск продукції військового призначення, а також технічною відсталістю і низькою, порівняно з міжнародними стандартами, якістю виробів. Зараз важливо налагоджувати випуск різноманітних комплектуючих деталей, урізноманітнювати асортимент і якість продукції, яка необхідна, перш за все, для власного споживання, а також має важливе експортне значення [9].

Основними проблемами машинобудування є неефективність вітчизняних підприємств, недостатні темпи впровадження інновацій, неконкурентна продукція, недостатня кількість професійних кадрів, недостатність інвестицій, недоступність позикових коштів. Ці проблеми заважають ефективності роботи підприємства та зниженню їх прибутковості [6].

Серед проблем, слід відмітити й нерозвиненість інфраструктури ринку. Адже машинобудівна продукція є переважно продукцією довгострокового користування і потребує не тільки ретельної перепродажної підготовки, але і розвитку сервісних центрів, станцій технічного обслуговування, дистрибуторських систем тощо [10].

Як відомо, початкове формування фінансових ресурсів відбувається під час заснування підприємства, коли утворюється статутний фонд. Його обсяг свідчить про розмір тих основних та обігових грошових коштів, які інвестовані у процес виробництва. Крім статутного фонду формуються певні фонди спеціального призначення, кошти яких – власні фінансові ресурси підприємства: резервний фонд, фонди виробничого розвитку, тобто коштів, які спрямовуються на соціальні потреби, фонди заохочення, охорони праці, поповнення оборотних коштів.

В подальшому фінансові ресурси формуються, в основному, за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань. Поряд із ними, джерелами власних фінансових ресурсів виступають: виручка від реалізації майна, різноманітні цільові надходження, мобілізація внутрішніх ресурсів в будівництві та інші.

Значні фінансові ресурси, особливо по тількино утвореним та реконструйованим підприємствам, можуть бути мобілізовані на фінансовому ринку. При цьому використовується продаж акцій, облігацій та інших видів цінних

паперів, що випускаються даним підприємством, а також залучені кошти у виді кредитів.

Підприємство, що використовує позиковий капітал (поряд із власним), має вищий фінансовий потенціал свого розвитку і більш широкі можливості приросту рентабельності власного капіталу. Але воно може і втратити свою фінансову стійкість, бо при збільшенні частки позикового капіталу коефіцієнт автономії дорівнюватиме нулю [6].

Аналіз джерел фінансових ресурсів є передумовою для визначення ефективності їх використання. Адже можна з впевненістю стверджувати, що спроможність підприємства досягнути успіху на ринку залежить саме від ефективності використання і загалом від управління його фінансовими ресурсами.

Теорія стратегічного управління вимагає розробки комплексу стратегій: від корпоративних та конкурентних, до ресурсних та функціональних [10].

Стратегічна карта – це аналітичний інструмент управління прибутковістю підприємства. Розроблена стратегічна карта дає можливість представити стратегії підприємства у вигляді збалансованих показників та є одним із засобів підвищення ефективності довгострокового та короткострокового планування на підприємстві.

Фінансова складова стратегічної карти взаємодіє з усіма перспективами та відображає фінансовий результат досягнення поставлених цілей. Управління прибутковістю підприємства неможливо без розробки стратегічних карт. Стратегічні карти допомагають довести інформацію про положення й стратегічні плани підприємства до всіх її співробітників (велика кількість працівників значно краще зрозуміє поставлені цілі, які будуть представлені в вигляді схеми).

Якщо підприємства прагнуть забезпечити конкурентоздатність в довгостроковому періоді, то необхідно розробляти та впроваджувати стратегічні карти. Стратегічні карти також являють собою ефективний спосіб документування та контролю, що забезпечують найбільш швидке досягнення поставлених цілей, реалізацію місії підприємства та ефективне використання ресурсів [6].

Система управлінського контролю починає функціонувати тільки після визначення місії і стратегії підприємств, а стратегічні карти розглядаються саме як інструмент управлінського контролю. Необхідність викласти місію й стратегію підприємства у форматі стратегічних карт часто призводить до появи нових ідей з приводу місії підприємств і, як наслідок, до переосмислення їх стратегії.

На перших етапах розробки стратегічних карт визначається загальна стратегія підприємства. До цього моменту стратегія окремих підприємств іноді вже сформульована в процесі стратегічного управлінського планування. У цьому випадку розробка відповідних елементів стратегічних карт зводиться до підтвердження обраного курсу й,

можливо, уточнення формулювання ключових цілей та основних факторів їхнього досягнення. За всіма складовими ресурсного потенціалу визначаються не тільки ключові цілі, а й показники, що найбільш характеризують даний ресурс.

Основна функція стратегічних карт – це забезпечення контролю за операційною діяльністю підприємства. Стратегічні карти описують плановані й уже отримані результати, на основі чого визначається відповідальність кожного працівника за реалізацію місії підприємства [11].

Згідно з Р. Капланом і Д. Нортон, стратегічна карта розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних складових: фінансової, клієнтської, внутрішньої й складової навчання й розвитку [11]:

— фінансова: описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять; цілі фінансової складової – економічні підсумки успішної стратегії

(зростання доходів і прибутку, а також продуктивність);

— клієнтська: при формулюванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку, у яких конкурує даний бізнес-підрозділ та показники результатів його діяльності з погляду клієнтів;

— внутрішня: відповідає за дві життєво важливих компоненти стратегії: розробка й надання клієнтові пропозиції цінності та удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій;

— навчання й розвиток: відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії.

В табл. 2 наведені пріоритети побудови системи управління на основі стратегічної карти.

Таблиця 2. Пріоритети побудови системи управління на основі стратегічної карти

Пріоритети побудови системи управління					
Планувати діяльність з метою отримання певного фінансового результату	Чітко визначити цілі і встановити контрольні показники діяльності	Направити діяльність всіх підрозділів на досягнення цільового фінансового результату	Визначити і розподілити ресурси для досягнення поставлених цілей	Отримувати фінансові потоки і визначити необхідність зовнішнього фінансування	Виявити недоліки в управлінні і вчасно приймати управлінські рішення

*Джерело: Складено автором за матеріалами фінансової звітності умовного підприємства*

Позитивний ефект впровадження стратегічної карти обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності компанії, оскільки при дієвості системи кожний співробітник фірми усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками й стратегічними цілями компанії. Керівники, володіючи механізмом підтримки ухваленого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу й можуть впливати на процес реалізації стратегій компанії [6].

Таким чином, стратегічна карта сучасного машинобудівного підприємства повинна включати такі завдання:

- підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю;
- поліпшення якості товарів/послуг;
- оптимізація системи матеріально-технічного постачання;
- розробка системи мотивації працівників;
- стимулювання повторного замовлення клієнтів.

Стратегічна карта включає показники, що доповнюють інформацію з фінансової звітності та знижують ризик прийняття рішень, націлених на довгострокові пріоритети. Одночасно стратегічна

карта допомагає працівникам підприємства глибше усвідомити зміст своєї роботи і її зв'язок із загальною стратегією управління діяльності підприємства. У зв'язку з цим, деякі дослідники говорять про заміну економічного контролю стратегічним контролем [13].

Отже, розробка стратегічної карти сприяє ефективному використанню ресурсного потенціалу розвитку при реалізації функцій управління підприємством.

З ціллю підвищення прибутковості підприємства на рис. 1 приведені альтернативні підходи до управління та підвищення прибутковості підприємства.

На рис. 2 перелічені заходи щодо скорочення дебіторської заборгованості на підприємстві.

Таким чином, впровадження на підприємстві системи управління витратами дозволить зменшити всі види витрат як виробничі, так і невиробничі. Для зменшення виробничих витрат необхідне максимально раціональне використання енергоресурсів. Від цього залежить в умовах дефіциту оборотних коштів, чи виконає підприємство свої обов'язки перед замовниками за вкладеними контрактами.





Рис. 1. Шляхи підвищення прибутковості підприємства  
Джерело: Власна розробка автора



Рис. 2. Заходи щодо скорочення дебіторської заборгованості  
Джерело: Власна розробка автора

На кожному підприємстві економія енергоносіїв повинна стати не одноразовим заходом, а регулярною системною роботою в кожному підрозділі. Переорієнтація інструментального виробництва з переважного задоволення внутрішніх потреб на випуск також і товарної продукції є пріоритетним направленням у діяльності підприємства.

Держава повинна сприяти створенню проектного партнерства (консорціумів) із провідними світовими виробниками. Це дозволить залучати нові технології й забезпечувати збут, при цьому зберігаючи контроль над підприємством [13].

Потрібно також займатися пошуком продукції, яка користується попитом як на національному, так і на міжнародному рівні. Продукція повинна бути подібна в конструктивному і технологічному відношенні та у серійності до традиційної для підприємства [14].

Підприємствам необхідно регулярно проводити інвентаризацію запасів і обладнання з метою виявлення надлишків, які, при наявності, можуть здержувати зростання підприємства. Надлишки, котрі зберігаються на підприємстві, слід перераховувати у діючі ціни поточного року.

Резервом росту прибутку може бути підвищення якості виробленої продукції. Цього можна досягти за рахунок організації гуртків якості в кожному цеху, підтриманню трудової дисципліни працівниками підприємства, участі у виставках та семінарах інженерно-технічних робітників [15].

Отже, узагальнюючи усі тенденції та перспективи розвитку підприємств машинобудівної галузі можна виділити негативні та позитивні сценарії розвитку галузі у майбутньому, які відображені в табл. 3.

Таблиця 3. Основні тенденції та перспективи розвитку машинобудівних підприємств

Основні тенденції та перспективи розвитку машинобудівних підприємств	
Позитивні	Негативні
Покращення матеріально-технічного та інформаційного забезпечення	Прискорення матеріальної зношеності основних засобів
Покращення умов праці	Збільшення кількості збиткових підприємств
Покращення показників ефективності	Брак власних коштів для фінансування виробництва
Формування ефективного механізму контролю	Відсутність інновацій та розвитку НТП
Покращення внутрішньогосподарського виробничого процесу	Скорочення інвестицій з боку вітчизняних та іноземних інвесторів
Підвищення інвестиційної привабливості	

Джерело: Власна розробка автора

Таким чином, можна зазначити, що необхідними умовами для розвитку підприємств машинобудівельної галузі та ефективного управління прибутковістю є такі:

- своєчасне оновлення застарілого обладнання, використання новітніх технологій;
- оперативне реагування на потреби ринку та зміни у структурі виробничої програми у результаті асортиментних зрушень;
- запровадження прогресивних форм організації праці, інтенсифікація виробництва, підвищення продуктивності праці;
- виведення непрофільних і недоходних активів, реалізація зайвих матеріалів, невстановленого і невикористаного обладнання;
- виявлення та усунення проблемних напрямів витрат прибутку.

Управління прибутковістю являє собою процес розробки та прийняття ефективних управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування та розподілу і використання на підприємстві з метою максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах [16].

Стратегічне управління прибутковістю підприємств є не лише базовою, але й основною структурною складовою системи управлінням

підприємством, яка значною мірою визначає ефективність функціонування підприємства та впливає на успішність реалізації головної мети і ключових цілей підприємства, серед яких підвищення рівня прибутковості, ринкової вартості, досягнення фінансової рівноваги та економічного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Механізм управління прибутковістю економічної діяльності підприємства дуже складний і багатогранний. Тільки за умов правильного та ефективного управління всіма його важелями можна досягти фінансового та соціального благополуччя на підприємстві [17].

Для вирішення проблеми максимізації прибутку на рис. 3 запропоновані п'ять альтернатив діяльності підприємства.

Отже, для забезпечення ефективного стратегічного управління прибутком підприємств, спрямованого на підвищення прибутковості, ринкової вартості та досягнення довгострокового економічного розвитку суб'єктів господарювання необхідним є забезпечення реалізації наступних цілей:

- забезпечення стійкової фінансово-господарської діяльності та підвищення прибутковості підприємства у довгостроковій перспективі;

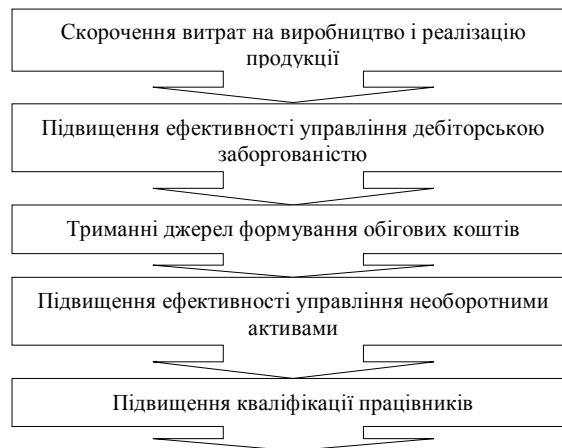


Рис. 3. Альтернативи максимізації прибутку підприємства  
Джерело: Власна розробка автора

- забезпечення росту ринкової вартості та досягнення довгострокового розвитку підприємства;
- забезпечення ефективного використання капіталу (активів, власного капіталу, довго- та короткострокових позикових коштів);
- впровадження та використання різних методик аналізу як макро- так і мікросередовища підприємства для детального та ретельного аналізу для надання відповідних рекомендацій, щодо покращення фінансового стану підприємства.

### Висновки

За для того, щоб підвищити результативність фінансової діяльності підприємства та його

стратегічного розвитку, виникає потреба у розробці стратегії фінансового управління підприємством спрямованої на вдосконалення механізму формування та використання прибутку підприємства. Для мінімізації витратів та максимізації прибутку підприємства необхідно, насамперед, виконати комплекс завдань щодо забезпечення зростання обсягів діяльності, ефективного управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізації складу та структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та системи управління підприємства [18]. На підприємстві повинна бути розроблена фінансова політика для розподілу прибутку, яка буде об'єднувати всі економічні задачі та критерії

самого підприємства, та відповідати загальній стратегії розвитку, забезпечувати підвищення ринкової ціни, бути інвестиційно привабливим.

Таким чином, на основі дослідження процесу управління прибутковістю підприємств, розроб-

лено алгоритм управління і планування прибутком, що передбачає, зокрема, внесення змін до техніки і технології, організації виробництва та управління за видами продукції в цілях підвищення прибутку.

### Abstract

Effective revenue management is essential and urgent that research resulted in the number of issues regarding the use of profits, namely its economic nature; its place in the enterprise. The aim of this paper is proposing a complex task to ensure the growth of business and effective cost management, efficiency of logistics.

To ensure effective strategic management profit enterprises aimed at improving profitability, market value and achieve long-term economic development entities is necessary to ensure the implementation of the following:

- providing rack financial and economic activities and increase profitability;
- the growth of the market value and achieve development;
- ensure the efficient use of capital;
- introduction and use different methods of analysis as macro and micro.

The article explored and summarized the selection criteria measures to improve profitability.

To maximize company profits need to perform complex tasks to ensure the growth of business and effective cost management, efficiency of logistics, optimization of the structure and working capital, improve productivity and management company. The distribution of company profits should be carried out according to the specially designed policies, the formation of which is a complex economic problems. This policy should reflect the basic requirements of the overall development strategy, to provide increase its market value, generate the required amount of investment resources.

*JEL Classification: B41, M11.*

### Список літератури:

1. Лихолат С.М., Маделик П.Р. Економічна сутність прибутку підприємства / С.М. Лихолат, П.Р. Маделик // Науковий вісник. – 2010. – С. 186-190.
2. Поляк Б.Г. Финансовый менеджмент / Б.Г. Поляк – М., 2012. – 294 с.
3. Методология динамического моделирования IDEFO/CPN/WFA: учебный курс по методологиям IDEF. – М.: Метатехнология, 2010. – 78 с.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління [Електронний ресурс] / З.Є. Шершньова. – Режим доступу: <http://skaz.com.ua/geograf/964/index.html>.
5. Шваб Л.І. Економіка підприємства / Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2013. – 568 с.
6. Чупир О.М. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України: сучасний стан і перспективи / О.М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості . – 2013. – Вип. 43. – С. 99-103.
7. Дискіна А.А. Інвестиційне забезпечення промислових підприємств на основі комплексної оцінки (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Дискіна Анастасія Аркадіївна; Одеський національний політехнічний університет. – Одеса, 2012. – 21 с.
8. Титов В.И. Экономика предприятия: учебник / В.И. Титов. – М.: Эксмо, 2008. – 416 с.
9. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О.О. Терещенко. – К. – КНЕУ, 2014. – 268 с.
10. Болотин А.А. Управление валовой прибылью современного производственного предприятия как неотъемлемое условие управления корпоративной прибылью / А.А. Болотин // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 48. – С. 45-50.
11. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2012. – 512 с.
12. Чаплина А.Н. Основные принципы и подходы к выбору стратегии управления интеграционным ресурсным потенциалом / А.Н. Чаплина, А.П. Шатрова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 2 (42). – С. 236-240.
13. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія-2006, 2011. – 392 с.
14. Блонська В.І. Стратегічне управління прибутком підприємства / В.І. Блонська, А.Я. Нагірна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20(5). – С. 145-151.
15. Дзюбенко Л.М. Організаційно-економічне забезпечення прибутковості підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: / Л. М. Дзюбенко. – К., 2007. – 22 с.
16. Ж. Коул (Coul J., 2002) Coul J.J. The Management of Business Logistics. 5ed. / J.J. Coul, E.J. Bardi, J.J. Langley – St. Paul (Minn): West Publishing Co. – P. 22.

17. K.I. Croxton, S.J. Garcia-Dastugue, Lambert, D.S. Rogers (2008). The Supply Chain Management Processes. *International Journal of Logistics Management*, 2, 13-36.
18. Гудкова Я.М., Шляхи підвищення ефективності розподілу прибутку підприємства [Електронний ресурс] / Я.М. Гудкова. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_132756.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_132756.doc.htm).

#### References:

1. Likholat, S.M., & Madelyk, P.R. (2010). Ekonomichna sutnist prybutku pidpryyemstva [The economic essence of enterprise profit]. *Naukovyy visnyk – Scientific visnyk*, 186-190 [in Ukrainian].
2. Polyak, B.H. (2012). Fynansovyy menedzhment [Financial management]. Moskva [in Russian].
3. Metodologiya dinamicheskogo modelirovaniya IDEFO/CPN/WFA [Metodologiya dinamicheskogo modelirovaniya IDEFO/CPN/WFA] (2010). M.: Metatekhnologiya [in Russian].
4. Shershnova, Z.Ye., & Oborska, S.V. Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. Retrieved from <http://skaz.com.ua/geograf/964/index.html>. 190 [in Ukrainian].
5. Shvab, L.I. (2013). Ekonomika pidpryyemstva [Enterprise Economics]. K.: Karavela, [in Ukrainian].
6. Chupyr, O.M. (2013). Tendentsiyi rozvytku mashynobudivnoho kompleksu Ukrayiny: suchasnyy stan i perspektyvy [Trends in machine-building complex of Ukraine: Current State and Prospects]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Economics and transportation industries*, 43, 99-103 [in Ukrainian].
7. Dyskina, A.A. (2012). Investytsiyne zabezpechennya promyslovykh pidpryyemstv na osnovi kompleksnoyi otsinky (na prykladi pidpryyemstv mashynobuduvannya [The investment of industrial enterprises on the basis of integrated assessment (for example, machine building)]. Extended abstract of candidate's thesis. Odesa [in Ukrainian].
8. Titov, V.I. (2008). Ekonomika predpriyatiya [Economics of the enterprise]. M.: Eksmo [in Russian].
9. Tereshchenko, O.O. (2014). Antykryzove finansove upravlinnya na pidpryyemstvi [Crisis financial management of the enterprise]. K. – KNEU [in Ukrainian].
10. Bolotin, A.A. (2011). Upravleniye valovoy pribylyu sovremennogo proizvodstvennogo predpriyatiya kak neotyemlemoye usloviye upravleniya korporativnoy pribylyu [Managing the gross profit of a modern manufacturing enterprise as an integral condition for managing corporate profits]. *Ekonomicheskyy analiz: teoriya i praktika – Economic Analysis: Theory and Practice*, 48, 45-50 [in Russian].
11. Kaplan, R. (2012). Strategicheskkiye karty. Transformatsiya nematerialnykh aktivov v materialnyye rezultaty [Strategic maps. Transformation of intangible assets into tangible results]. M.: ZAO Olimp-Biznes [in Russian].
12. Chaplina, A.N., & Shatrova, A.P. (2012). Osnovnyye printsipy i podkhody k vyboru strategii upravleniya integratsionnym resursnym potentsialom [Basic principles and approaches to the selection of the strategy for managing the integration resource potential]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of the modern economy*, 2, 236-240 [in Russian].
13. Mizyuk, B.M. (2011). Stratehichne upravlinnya [Strategic Management]. Lviv: Mahnoliya-2006 [in Ukrainian].
14. Blonska, V.I., & Nahirma, Ya. (2010). Stratehichne upravlinnya prybutkom pidpryyemstva [Strategic management of profit enterprise]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny – Scientific Herald NLTU Ukraine*, 5, 145-151 [in Ukrainian].
15. Dzyubenko, L.M. (2007). Orhanizatsiyno-ekonomichne zabezpechennya prybutkovosti pidpryyemstva [Organizational and economic support profitability]. Extended abstract of candidate's thesis. Kiev [in Ukrainian].
16. Coul, J., Bardi, E.J., & Langley, J.J. (2002). *The Management of Business Logistics*. (5d ed.). St. Paul (Minn): West PUBLISHING Co.
17. Croxton, K.I., Garcia-Dastugue, S.J., Lambert, & Rogers, D.S. (2008). The Supply Chain Management Processes. *International Journal of Logistics Management*, 2, 13-36.
18. Hudkova, Ya.M. (2013). Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti rozpodilu prybutku pidpryyemstva [Ways of improving the efficiency of distribution of company profits]. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_132756.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_132756.doc.htm) [in Ukrainian].

Надано до редакційної колегії 30.03.2017

Олійник Тетяна Володимирівна / Tatyana V. Oliinyk  
[Rudik-13-13@mail.ru](mailto:Rudik-13-13@mail.ru)

#### Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Критерії та напрями удосконалення процесу управління прибутковістю машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Олійник // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2017. – № 1 (29). – С. 86-97. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No1/86.pdf>