

РИЗИКО-ОРІЄНТОВАНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ У СИСТЕМІ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Скакальський Ю.С.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Будь-яка господарська діяльність неперервно пов'язана з ризиком, особливо це стосується експортно-орієнтованих підприємств, продукція яких має високу цінову волатильність. В даній статті досліджено практичні питання прогнозування та планування основних показників діяльності підприємства. Розглянуто можливість використання методів кількісної оцінки ризиків VaR, для підприємств нефінансового сектору економіки. Наведено рекомендації щодо складання бюджету продажів із врахуванням ризику.

Ключові слова: прогнозування, фінансове планування, бюджетування, ризик, методика VaR, авторегресія, контролінг.

Постановка проблеми. Вплив ризику позначається на всіх сторонах роботи підприємства, погіршуючи, насамперед, його фінансові можливості. Дуже важливо пам'ятати про це в процесі оперативного фінансового планування. Однак, традиційне бюджетування (traditional budgeting) зазвичай не враховує можливий вплив ризиків на планові показники та й взагалі, при такому підході бюджетні показники затверджуються в єдиному варіанті та коригуються дуже рідко. За це традиційне бюджетування останнім часом зазнає серйозної критики, що призводить до пошуків шляхів його вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні, науковцями та практиками пропонується скорочення об'єктів бюджетування в рамках концепції покращеного бюджетування (better budgeting) [7], або забезпечення його гнучкості за рахунок постійного коригування відповідно до стратегічних цілей підприємства – прогресивного бюджетування (advanced budgeting) [1]. Деякі радикальні підходи (beyond budgeting) [2], взагалі, пропонують відмовитись від використання бюджетування в традиційному його розумінні. Однак, враховуючи підвищену ризикованість бізнес-середовища України, дуже мало робіт присвячено проблематиці врахування ризиків при складанні бюджетів підприємств реального сектору економіки.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість фахівців розглядають ризики в бюджетуванні з точки зору ймовірності невиконання, або недовиконання того чи іншого бюджету суб'єкту господарювання. Іншими словами, сучасний підхід до врахування ризиків в процесі бюджетування на підприємствах реального сектору економіки (на відміну від фінансових посередників) характеризується виключно якісною оцінкою ризиків. Крім того, методи прогнозування основних показників діяльності підприємств реального сектору економіки не враховують волатильність світових ринків.

Мета статті. Надати практичні рекомендації щодо впровадження бюджетування з акцентами на кількісне врахування ризиків (risk based budgeting) на підприємствах реального сектору економіки (на прикладі хімічної промисловості України).

Виклад основного матеріалу. Для ризико-орієнтованого фінансового планування взагалі, та оперативного планування, тобто бюджетування зокрема, нам в першу чергу потрібна ефективна модель прогнозування основних показників.

В процесі формування такої моделі потрібно, перш за все, визначитись із методом прогнозування, який би найбільш точно відображав залежність між минулими та майбутніми показниками діяльності підприємства. Найчастіше для цього використовуються методи екстраполяції, за якими прогноз-

ні показники майбутніх періодів формуються на основі вивчення їх динаміки за попередні роки.

Фінансисти виділяють три основні групи методів прогнозування за допомогою екстраполяції:

- методи визначення середніх величин, наприклад, метод ковзної середньої, згідно якого прогнозні показники визначаються як середні величини відповідних показників за n попередніх періодів;
- екстраполяції тренду, за якого, на основі емпіричних даних, виявляється тренд, що характерний для досліджуваного ряду динаміки та будується відповідне рівняння регресії;
- експоненціальне згладжування, для якого характерне визначення прогнозних показників із використанням прогнозних і фактичних даних звітного періоду [6, с. 99].

На сьогодні, значної популярності набуває ще один метод прогнозування: метод авторегресії, що базується на взаємній кореляції елементів ряду динаміки.

На практиці, в ході прогнозування досить часто можна спостерігати комбіноване використання різних методів, наприклад, результати отримані з допомогою екстраполяції, служать базовою інформацією при використанні експертного методу.

Покажемо як контролінг ризиків бере участь в бюджетному процесі на прикладі виробника азотних добрив ПАТ «Рівнеазот». На підприємстві використовується традиційне бюджетування, однак, аналіз звітів ПАТ «Рівнеазот» за 2010-2013 рр. показує, що заплановані в попередніх періодах показники мають відхилення від фактичних, особливо це стосується показників чистого доходу підприємства. Наявність таких відхилень перш за все свідчить про неефективність методів прогнозування на підприємстві.

Для прогнозування ризико-орієнтованих показників нового бюджету продажів ПАТ «Рівнеазот» ми також скористаємось комбінованою методологією, а саме використаємо експертний метод, авторегресію першого порядку та непараметричний метод розрахунку Value-at-Risk (VaR).

Основною проблемою використання «at-risk» методології для підприємств реального сектору економіки полягає в доступності потрібних даних і якщо для розвинених ринків можна використовувати статистичні дані за п'ятдесят років і більше, то для ринків, що розвиваються дуже складно знайти дані фінансової звітності підприємств раніше 2000 року.

Наприклад, на ПАТ «Рівнеазот» найстарший звіт про фінансові результати датуються 2003 роком, до того ж важко уявити об'єктивність більш ранніх даних. Це залишає нам тільки 10 спостережень про грошові надходження підприємства, що, очевидно, занадто мало, особливо враховуючи, що

мета методології «at-risk» полягає в отриманні даних щодо ймовірності вкрай рідкісних подій.

Дж. Стейн у своїй роботі проілюстрував, яким чином він із колегами впроваджував підхід CFaR «зверху вниз», заснований на порівнянні. Вони використали відносно складні методи щоб знайти кращі порівняльні характеристики для компанії Dell, шукаючи схожості серед усіх компаній у Всесвіті (хоча насправді було проаналізовано приблизно 4000 американські компанії), які найбільш близько підходять до досліджуваної за такими факторами: 1) ринкова капіталізація; 2) рентабельність; 3) показники ризику в секторі; 4) волатильність акцій. Розраховували відхилення планових показників від фактичних протягом п'яти років, а потім на основі отриманих даних перегруповували їх із метою знаходження максимально споріднених підприємств [4, с. 106].

На нашу думку, такий підхід є досить цікавим експериментом із статистичної точки зору, однак має цілий ряд недоліків, навіть з огляду на економіку США, починаючи від ефективності менеджменту і закінчуючи життєвим циклом компанії в залежності від виду її діяльності. Ще більше недоліків цьому підходу можна знайти і для ринків, що розвиваються. Однак, саму ідею порівняльного підходу для розрахунку CFaR ми використаємо в даному дослідженні, перемістивши його в площину однієї конкретної галузі промисловості України, а саме хімічної.

Першим кроком в нашому дослідженні буде експертний підбір підприємств аналогів для розширення кількості спостережень. Для цього ми розглянемо реально працюючі підприємства галузі, що експортують свою продукцію на світові ринки.

Після проведення ретельного аналізу обираємо наступні підприємства хімічної промисловості України:

1. ПАТ «Кримський содовий завод»;
2. ПАТ «Дніпроазот»;
3. ПАТ «Одеський припортовий завод»;
4. ПрАТ «Северодонецький азот»;
5. ПАТ «Рівнеазот»;
6. ПАТ «Азот»;
7. ПАТ «Концерн Стирол»;
8. ПрАТ «Кримський Титан»;
9. ПАТ «Сумихімпром».

Підприємства належать до однієї галузі, що працює в жорстких умовах з одного боку залежності від сировини (50-80% собівартості складає природний газ), а з іншого від волатильності цін азотних добрив на світових ринках. Обравши вказані дев'ять підприємств за десятирічний період ми маємо 90 спостережень тільки по річних даних, а по квартальним – 360, що вже є статистично значимими вибірками.

На другому кроці, обираємо сукупність показників, що будуть підлягати прогнозуванню, варто відзначити, що в рамках представленої моделі, можна прогнозувати практично всі основні показники підприємства, що входять в систему його бюджетів.

В нашому прикладі оберемо за основний показник для ПАТ «Рівнеазот» чистий дохід підприємства від реалізації продукції. Звичайно, у світовій практиці прийнято використовувати показник чистого грошового потоку (cash-flow), однак реалії українських та інших ринків, що розвиваються на сьогодні, є такими, що стандартні для розвинених ринків показники не завжди відповідають дійсному

Таблиця 1

Аналіз показника чистий дохід для ПАТ «Рівнеазот» за період 2003-2013 рр.

№ (t)	Рік	Дохід (Y)	x(Yt-1)	Y (розрахунковий)	Відхилення (€)	Відхилення (%)
-	2003	316079	-	-	-	
1	2004	520714	316079	708539	-187 824.53	-36.07
2	2005	586781	520714	856628	-269 847.09	-45.99
3	2006	691125	586781	904439	-213 314.23	-30.86
4	2007	1022226	691125	979950	42 275.46	4.14
5	2008	1416255	1022226	1219560	196 694.42	13.89
6	2009	694194	1416255	1504710	-810 516.15	-116.76
7	2010	1711722	694194	982171	729 550.50	42.62
8	2011	2460436	1711722	1718532	741 903.30	30.15
9	2012	2374317	2460436	2260 59	113 957.51	4.80
10	2013	1855158	2374317	2198037	-342 879.19	-18.48
11	2014			1822334		
R ²	0.5797					

*Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Відхилення прогнозних значень чистого доходу від фактичних, %

Рік/Підприємство	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2004	-16.76	-12.89	25.52	н/д	-36.07	-50.95	-40.13	н/д	-37.88
2005	-13.48	-13.46	-27.61	н/д	-45.99	-37.23	-25.91	33.19	-44.85
2006	-17.21	-14.03	-30.69	-22.85	-30.86	-7.20	5.69	-27.58	-50.73
2007	-6.64	-8.95	-13.93	-16.67	4.14	11.82	7.90	-17.85	4.14
2008	23.74	12.42	20.76	7.53	13.89	10.04	9.29	-16.91	21.64
2009	-0.34	5.12	-83.85	-83.26	-116.76	-25.65	-114.69	-3.18	-164.21
2010	8.10	-6.15	23.74	6.25	42.62	18.25	-35.85	0.44	1.18
2011	12.32	24.94	31.10	38.80	30.15	30.54	42.75	18.04	52.42
2012	-0.17	-7.87	2.03	13.26	4.80	-5.72	29.70	6.50	18.65
2013	-20.50	-6.86	-5.64	-19.20	-18.48	-19.67	-18.11	-6.57	-19.89

*Джерело: розроблено автором

стану речей. Цьому є ряд причин, починаючи від підходів до складання звітності, і закінчуючи популярною в нашій країні оптимізацією оподаткування. Більшість працюючих в Україні підприємств використовують офшори та трансфертне ціноутворення, а враховуючи складність формування витрат деяких підприємств дуже важко визначити реальні масштаби діяльності. Однак, прийнятий в 2013 році Закон України «Про трансфертне ціноутворення», що регулює справедливу реалізаційну ціну, і практично унеможливило заниження реальних доходів та дозволяє з високою достовірністю опиратися принаймні на показники виручки від реалізації та чистого доходу.

Третім кроком, використаємо авторегресійну економіко-математичну модель першого порядку та проаналізуємо якість прогнозів по кожному зазначеному підприємству. Суть авторегресійної моделі полягає в аналізі автокореляції часового ряду, в нашому випадку кореляції між усіма показниками чистого доходу за період 2003-2013 рр., та прогнозі його значення на 2014 р. Однак, враховуючи особливості методу, а саме порівняння фактичних даних про чистий дохід підприємства з його прогнозним значенням, що моделюється за допомогою авторегресії, по всьому часовому ряду ми можемо розрахувати ряд відповідних відхилень. Порівнюючи фактичні дані про чистий дохід з розрахунковими (таблиця 1), отримаємо десять відхилень за якими можна судити про волатильність прогнозованих показників ПАТ «Рівнеазот».

Аналогічні дії виконуємо для решти восьми підприємств. За результатами проведеного аналізу, ми розраховали 87 відхилень (по деяким підприємствам дані за 2003 р. були відсутні) прогнозованого чистого доходу від фактичного, однак в процесі дослідження були виявлені екстремальні точки по деяким підприємствам – критичні дані посткризового 2009 року, а саме:

- ПАТ «Одеський припортовий завод»(83,85%);
- ПрАТ «Северодонецький азот» (83,26%);
- ПАТ «Рівнеазот»(116,76%);
- ПАТ «Концерн Стирол»(114,69%);
- ПАТ «Сумхімпром»(161,21%).

Отже, нами було прийнято рішення видалити їх з аналізу, створивши тим самим сукупність із 82 відхилень наведених у таблиці 2.

Наступним кроком буде моделювання можливого річного відхилення прогнозованих значень чистого доходу від фактичних з допомогою непараметричного методу розрахунку VaR, історичного моделювання.

Для цього нам необхідно для початку обрати довірчий інтервал, нехай для такої вибірки він буде не дуже високим і становитиме 90%. Далі ранжуємо наші відхилення від найменшого до найбільшого, тоді, наш показник розрахований на основі VaR дорівнює абсолютній величині зміни під номером, що дорівнює цій частині числа $(1-0,1) \times 82$ і це дорівнює – 30,86%, або 25,52%, якщо говоримо про позитивне відхилення. Отриманий показник є похідною від value-at-risk та характеризує чистий дохід від реалізації продукції під ризиком, тому пропонуємо за аналогією назвати його revenue-at-risk (RaR).

Таким чином, з 90% довірчим інтервалом негативне відхилення річного чистого доходу від реалізації продукції від планового показника не перевищить 30,86%, а позитивне – 25,52%.

Зважаючи на проведений аналіз, а також знаючи, що прогнозний чистий дохід від реалізації продукції ПАТ «Рівнеазот» на 2014 р. в нашій моделі становить 1 822 334 тис. грн., ми можемо з ймовір-

ністю 90% стверджувати, що грошові надходження не впадуть нижче 1 268 344 тис. грн. та не перевищать 2 287 394 тис. грн.

Аналогічно виконуються розрахунки щодо кварталних значень, адже для всіх вищеописаних підприємств характерна однакова сезонність. На нашу думку, у щомісячному контролі бюджетних показників немає необхідності, достатньо щоквартального моніторингу та підготовки відповідних звітів. Після отримання фактичних даних по кожному з кварталів проводиться їх співставлення та аналіз відхилень. З одного боку відхилення аналізуються в рамках контролінгу ризиків з використанням факторного аналізу для визначення основних причин його виникнення, а з іншого боку вказане відхилення розширює горизонт історичного моделювання і, як результат, репрезентативність вибірки. У випадках, коли фактичні показники діяльності підприємства потрапляють в зону високого ризику служба контролінгу надає відповідні рекомендації щодо протидії, і навпаки, у випадку потенційного перевищення завчасно шукає шляхи ефективного використання вільних коштів. Наприклад, у таблиці 3 приведено поквартальний розрахунок RaR для ПАТ «Рівнеазот». Квартальні дані та показники позитивного і негативного RaR, були розраховані відповідно до вищеописаної методики.

Таблиця 3
Розрахунок кварталних показників RaR
ПАТ «Рівнеазот» на 2014 р.

№ п/п	Показники	I кв. 2014 р.	II кв. 2014 р.	III кв. 2014 р.	IV кв. 2014 р.
1.	Прогнозний дохід, тис. грн.	668912	351151	161796	634182
2.	Негативний RaR, %	-25.56	-30.41	-30.14	-39.52%
3.	Позитивний RaR, %	30.03	41.64	33.55	29.74
4.	Негативний RaR, тис. грн. (р. 1 x р. 2)	-170958	-106785	-48762	-250635
5.	Позитивний RaR, тис. грн. (р. 1 x р. 3)	200878	146231	54288	188635
6.	Критичне значення доходу, тис. грн.	450000	200000	100000	450000
7.	Мінімально можливе значення доходу, тис. грн. (р. 1 – р. 4)	497954	244366	113034	383547

* Джерело: розроблено автором

З розрахунків видно, що в період з I по III квартал 2014 р., прогнозований чистий дохід ПАТ «Рівнеазот» з ймовірністю 90% не перевищить його критичного значення, а от у IV кварталі можуть виникнути проблеми. Для того, щоб уникнути можливих касових розривів у цей період, служба контролінгу надає відповідні рекомендації щодо управління ризиком. Серед таких рекомендацій можна виділити самострахування ризику, тобто створення спеціального стабілізаційного фонду на суму 66 453 тис. грн. (ряд.6 – ряд.7), або використання кредитних коштів. Приймаючи рішення, щодо вибору джерела фінансування, потрібно, в

першу чергу, враховувати вартість ресурсів. Так, вартість коштів направлених у стабілізаційний фонд може бути розрахована як недоотриманий дохід від розміщення коштів фонду на тримісячний депозит у банку. Витрати на підтримання стабілізаційного фонду становитимуть різницю між середньою квартальною ставкою по банківським вкладом та відсотками, що нараховуються на залишки поточного рахунку. Для ПАТ «Рівнеазот» такі витрати становитимуть 1 993,5 тис. грн. Звичайно, що касові розриви триватимуть не весь квартал і фінансувати їх можна, також, за рахунок короткострокових банківських кредитів, однак, така політика фінансування має ряд серйозних мінусів, зокрема: високі ставки, складна процедура отримання, обмеженість використання кредитних коштів та збільшення фінансової залежності. Загалом, останні дослідження в галузі корпоративних фінансів свідчать, що договори кредитної лінії становлять більшу частину непогашеної заборгованості корпорацій, більше того, кількість невикористаних кредитних ліній є в два рази більшою, ніж використаних [5, с. 1050]. Крім того, залишки на поточних рахунках для неопераційних цілей забезпечують захист від майбутніх спадів грошових потоків у важкі часи, в той час як кредитні лінії забезпечують використання нових можливостей бізнесу в потрібний час. Іншими словами, компанії накопичують надлишки грошових коштів для створення забезпечень загального призначення, у той час як кредитні лінії виступають фінансуванням майбутніх альтернатив росту [3, с. 165]. Враховуючи сучасні тенденції в корпоративному

управлінні до збільшення гнучкості підприємств за рахунок акумуляції залишків на поточному рахунку з метою підвищення ліквідності в кризовий період, ми рекомендуємо використання саме стабілізаційних фондів для ПАТ «Рівнеазот».

Що стосується можливого перевищення планових показників, то підприємству потрібно проводити постійний моніторинг шляхів вкладення тимчасово вільних коштів, орієнтуючись на показники позитивного RaR.

Висновки і пропозиції. Підводячи підсумки, варто сказати, що розроблений нами алгоритм прогнозування основних показників системи бюджетів є принципово новим для підприємств реального сектору економіки України. Використання авторегресійних моделей та непараметричного методу розрахунку VaR, з результируючим показником чистого доходу під ризиком (Revenue-at-Risk), дозволяє суттєво покращити ефективність оперативного планування. Галузевий підхід, описаний в роботі, надає додаткове інформаційне забезпечення щодо діяльності прямих конкурентів. Ми пропонуємо, в процесі координації складання бюджету продажів службою фінансового контролінгу використовувати запропонований алгоритм розрахунку додаткових планових показників відповідно мінімуму та максимуму. Це дозволить знизити ймовірність виникнення касових розривів за рахунок використання комбінації сценарного та «at-risk» підходів в операційному фінансовому плануванні взагалі, та бюджетуванні, зокрема. Крім того, в роботі запропоновано та обґрунтовано конкретні заходи по управлінню ризиками в процесі бюджетування.

Список літератури:

1. Bierman H., Seymour Jr. S. Advanced capital budgeting // Routledge, 2007.
2. Juergen H. Daum Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century? // «Controlling & Finance», July 2002.
3. Lins K. V., Servaes H., Tufano P. What drives corporate liquidity? An international survey of cash holdings and lines of credit. Journal of Financial Economics. – 2010. – P. 160-176.
4. Stein J. et al. A comparables approach to measuring cashflow-at-risk for non-financial firms // Journal of Applied Corporate Finance – 2001.13(4): 100-109.
5. Sufi A. Bank lines of credit in corporate finance: an empirical analysis. Review of Financial Studies. – 2009. – P. 1057-1088.
6. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг – навч. пос. // Терещенко О. О., Н. Д. Бабяк. – К.: Київ: КНЕУ, 2013. – 407 с.
7. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование // Horvath&Partners; Пер. Сснем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.

Скакальский Ю.С.

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ОПЕРАТИВНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Аннотация

Любая хозяйственная деятельность неразрывно связана с риском, особенно это касается экспортно-ориентированных предприятий, продукция которых сталкивается с высокой волатильностью цен. В данной статье исследованы практические вопросы прогнозирования и планирования основных показателей деятельности предприятия. Рассмотрено возможность использования методов количественной оценки рисков VaR, для предприятий нефинансового сектора экономики. Предоставлены рекомендации по составлению бюджета продаж с учетом риска.

Ключевые слова: прогнозирование, финансовое планирование, бюджетирование, риск, методика VaR, авторегрессия, контроллинг.

Skakalskiy Y.S.

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

RISK-BASED BUDGETING IN THE OPERATIONAL FINANCING PLANNING SYSTEM

Summary

Any economic activity is related to risk inseparably, especially it concern to foreign trade of enterprises which goods defined by high level of price volatility. In this article practical questions of planning and forecasting of enterprise income statements are examined. The possibility of application of the VaR methodology for non-financials firms are described. Recommendation for risk-based budgeting was provided.

Keywords: forecasting, financial planning, budgeting, risk, VaR methodology, autoregression, controlling.

УДК 005.95/96:159.9(02) JEL Classification I25; J24; O15

ВИЗНАЧЕННЯ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОГО ПІДҐРУНТЯ ЯКІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Скібіцький О.М.

Національний авіаційний університет

В статті розглянуті основні складові, напрямки розвитку і вдосконалення системи управління трудовими ресурсами через інвестування освітньо-професійного рівня персоналу підприємств і опрацювання політики управління людським потенціалом. Основою ефективної діяльності підприємства, особливо в кризовій ситуації, є ефективна кадрова політика, яка значною мірою сприяє запобіганню соціальних конфліктів. Головним елементом кадрової політики підприємства й похідної від неї стратегії є система мотивації й просування (кар'єрного зростання, вдосконалення) персоналу на основі якісних характеристик його освітньо-професійного рівня. Найважливішим фактором успіху стає безперервне теоретичне й практичне навчання і перенавчання керівників. Система підготовки, перепідготовки й профорієнтації кадрів повинна стати важливим блоком стратегії управління людським потенціалом конкретного підприємства і всієї інфраструктури ринку праці, що реалізують функції формування конкурентоспроможності працівників при переході до ринку, підтримки якісної збалансованості попиту та пропозиції робочої сили й, в остаточному підсумку, що сприяють ефективній реалізації активної політики зайнятості.

Ключові слова: освітньо-професійного підґрунтя якісних характеристик персоналу, трудові ресурси, інвестування освіти, людський потенціал, людський капітал, інтелектуальний капітал, соціальний капітал, плинність кадрів, мобільність персоналу, мотивування праці.

Постановка проблеми. Основою ефективної діяльності підприємства, особливо в кризовій ситуації, є ефективна кадрова політика, яка значною мірою сприяє запобіганню соціальних конфліктів.

Головним елементом кадрової політики підприємства й похідної від неї стратегії є система мотивації й просування (кар'єрного зростання, вдосконалення) персоналу на основі якісних характеристик його освітньо-професійного рівня.

Перехід до ринкової форми господарювання змінює систему цінностей. Процвітання фірми залежить від того, як урахується співвідношення інтересів і потреб працівників фірми з інтересами й потребами самої фірми. При цьому жорсткіше враховуються також можливості працівника й можливості фірми, зіставляються й узгоджуються обидві низки факторів вибору рішень.

В науці менеджменту наразі затвердилися такі терміни, як: людський капітал, інтелектуальний капітал, соціальний капітал тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання кадрового забезпечення людського потенціалу найповніше розглянуті в працях таких відомих іноземних фахівців, як: І. Ансофф, П. Друкер, М. Армстронг, Г. Дреслер. Альтернативні проблеми і погляди розкриваються в роботах М. Фрідмена, Ф. Хайека й інших, які продовжують традицію

Й. Шумпетера і Л. Мізеса. Процес формування й розвитку теорії людського потенціалу і капіталу, також пов'язаний з іменами відомих західних економістів: Т. Шульца, Г. Беккера, У. Боуена, Дж. Мінцера тощо.

Проблеми розробки стратегії й політики підприємств і супутніх їм організаційних і кадрових змін досліджували Г. Шиллер, М. Шелліс.

Проблемам управління людським потенціалом взагалі і розвитком персоналу зокрема багато уваги приділяється в дослідженнях українських науковців, таких, як: Д. Богиня, О. Грішнова, Е. Лібанова, І. Каленюк, С. Шекшня, Л. Керб, Т. Білорус, С. Бандур, Л. Гармідер, М. Ніколайчук, О. Аверін, Л. Балабанова, С. Шекшня, В. Шишкін, Л. Лутай тощо.

Метою статті є розгляд основних складових, напрямків розвитку і вдосконалення системи управління трудовими ресурсами через інвестування освітньо-професійного рівня персоналу підприємств і опрацювання політики управління людським потенціалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-економічні перетворення в Україні, особливо в умовах економічної і геополітичної кризи, вимагають визначення освітньо-професійного підґрунтя якісних характеристик персоналу для опрацювання політики управління людським потенціалом з урахуванням