

специалистов. Над имиджем «объекта» должны работать, как минимум PR-специалист, психолог, стилист и специалист по деловому общению. Специалистов по PR желательно иметь несколько – PR-советника, пресс-секретаря и спич-райтера. На практике, если агентство предлагает услуги персонального PR, то оно формирует рабочую группу из состава как штатных сотрудников, так и постоянных партнеров-аутсорсеров «непиаровских» специальностей.

Таблица 1

**Классификация «первых лиц» для целей разработки стратегии персонального PR  
(авторская методика Елены Деревянко, PR-Service)**

Качества	Менеджер	Предприниматель	Лидер
Харизма	?	?	+
Знание бизнеса	?	+	+
Уверенность в себе	?	?	+
Авторитет, «вес»	?	+	+
Лояльность к компании	?	+	+
Склонность к риску	–	+	+
Публичность	+	?	+

Примечания. ? – характеристика проявляется ситуативно; – характеристика скорее не проявляется, чем проявляется; + характеристика скорее проявляется, чем не проявляется.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что знание и использование инструментов персонального PR полезно не только топ-менеджерам, но и менеджменту среднего звена (как для построения карьеры, так и для личностного роста). В современной бизнес-литературе есть концепция Скотта У. Вентреллы «Корпорация Я», в соответствии с которой каждый человек независимо от статуса в корпоративной иерархии – бренд. Поэтому нужно:

- сформировать для себя список своих конкурентных преимуществ;
- создать в уме образ, который позволит их выигрышно подать и одновременно затушевать недостатки;
- проконсультироваться со стилистом по поводу внешнего вида;
- не уклоняться от общения со СМИ и не жалеть времени на написание комментариев по запросу PR-отдела своей компании.

**Использованные источники:**

1. Скотт У. Вентрелла Корпорация Я. Как овладеть искусством быть самим собой. Индивидуальная программа успешной жизни. – 2007. – 192 с.
2. Панасюк А.Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники. / А.Ю. Панасюк – М.: Омега-Л, 2007.
3. Писаренко Н.В. Современные психотехнологии построения персонального имиджа: проблемный анализ / Н.В. Писаренко. Государственный Университет – Высшая Школа Экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pr.tsu.ru/articles/98/>.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧИХ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Кабаченко Д.В., к.е.н., доцент*

*Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», Україна*

Для успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі необхідно прогнозувати труднощі, які можуть виникнути на його шляху в майбутньому і нові можливості, які можуть для нього відкритися. Для того, щоб успішно справлятися з погрозами і ефективно використовувати можливості, недостатньо знати про них. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй в ситуації, що склалася. Також можна знати про нові можливості, що відкриваються, але не володіти потенціалом для їх використання. Саме через це, в стратегічному менеджменті, аналізуючи внутрішнє

середовище, важливо виявити сильні і слабкі сторони, як окремих структурних складових підприємства, так і організації в цілому.

Для прийняття ефективних управлінських рішень треба знати не тільки сильні і слабкі сторони підприємства, але, насамперед, погрози і можливості зовнішнього його середовища. Для розв'язання цього завдання розроблено певні методичні підходи до аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які застосовуються в стратегічному управлінні.

Розглянемо існуючі підходи стратегічного управління підприємством, їх достоїнства і недоліки.

У розробці стратегії організації одним із таких підходів є SWOT-аналіз. Вживаний для аналізу середовища метод SWOT (аббревіатура складена з перших букв англійських слів: сила, слабкість, можливості і погрози) є достатньо широко визнаним підходом, що дозволяє провести сумісне вивчення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, встановлюються закономірності взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами цієї організації і зовнішніми погрозами і можливостями.

Алгоритм цього підходу полягає у наступному: спочатку виявляються внутрішні сильні і слабкі сторони, зовнішні можливості і погрози; потім встановлюються зв'язки між ними, які пізніше можна використати для формування стратегії організації; наприкінці для відображення виявлених взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу. У верхній лівій частині матриці записують проранжовані можливості, а у верхній правій частині загрози зовнішнього середовища організації, зліва, відповідно, записуються сильні і слабкі сторони організації. На кожному з чотирьох полів в результаті аналізу необхідно розглянути всі можливі парні комбінації між погрозами і сильними і слабкими сторонами організації.

Встановлені взаємозв'язки забезпечуватимуть обґрунтування для вибору стратегій. Наприклад, поле «Сила і Можливості» передбачає стратегії, які використовують сильні сторони для реалізації можливостей, які виникли в зовнішньому середовищі. Поле «Сила і Загрози» – стратегії, які використовують сильні сторони для усунення погроз, які можуть нашкодити організації; поле «Слабкість і Можливості» – стратегії, які дозволяють мінімізувати слабкі сторони організації, використовуючи можливості зовнішнього середовища; поле «Слабкість і Загрози» – стратегії, які мінімізують вплив слабких сторін організації і погроз, які виникли в зовнішньому середовищі, на подальший розвиток організації [2, с.199].

У основі цього методу покладено теорію М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. SWOT-аналіз є досить популярним інструментом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє узагальнити і систематизувати наявну інформацію щодо сильних і слабких внутрішніх сторін, а також зіставити її із зовнішніми можливостями і погрозами, що полегшує розробку стратегії.

Проте цей інструмент, незважаючи на зручність використання, має деякі недоліки. Використання цього методу пов'язане з можливістю суб'єктивних оцінок, що може знизити точність і адекватність результатів. Окрім того, існує ймовірність помилкового віднесення факторів до тієї чи іншої групи. Нарешті, існує також необхідність регулярного проведення цього виду аналізу для забезпечення належної точності результатів.

Окрім перерахованого, представляє інтерес думка В. Токарева, яка висловлена в статті [7], де автор зазначає: «Не треба буквально наслідувати рекомендації авторів стратегічних моделей ... для підвищення ефективності використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, треба акуратніше вникати в суть запропонованих авторами технологічних рекомендацій, намагаючись глибше усвідомити, що стоїть за цими рекомендаціями. Віддаючи перевагу такому інструменту, як SWOT-аналіз, треба мати на увазі, що аналітична робота вимагає багато сил і часу, через що, цих обмежених ресурсів не вистачить на головне, без чого не можуть народитися сміливі варіанти стратегічних дій, – на вашу вільну фантазію».

Практика показує, що не завжди доцільно беззаперечно наслідувати стратегії, що рекомендовані теорією, а іноді можна отримати більший ефект, суперечачи рекомендаціям, враховуючи інтуїцію і здоровий глузд.

Також зазначається, що SWOT-аналіз не містить кінцевої інформації для прийняття управлінських рішень. Це лише спосіб групування величезної кількості релевантних щодо організації факторів і наслідків їх дій, зіставлення яких вимагає детального аналізу. Треба також звернути увагу на те, що однозначного алгоритму виконання SWOT-аналізу не існує, а це означає, що підприємство може адаптувати його до своїх конкретних умов і особливостей.

Іншим підходом стратегічного управління є портфельний аналіз в розробці стратегії організації. Кожна фірма, як правило, постачає на ринок декілька видів товарів чи послуг. Окремі товари мають різне значення на ринку і неоднаково впливають на інтереси фірми. Тому, обираючи стратегію фірми, необхідно диференціювати ці продукти, а значить, аналізувати і розробляти стратегію для кожного підрозділу підприємства.

Аналіз портфеля бізнесів є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу і дає уявлення про те, що портфель, як ціле, істотно відрізняється від простої суми його частин і є важливішим для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можна збалансувати такі важливі фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації.

В ході виконання портфельного аналізу використовують поняття «Стратегічна зона господарювання» і «стратегічна одиниця бізнесу». Ці поняття було вперше введено в практику бізнесу фірмою «General Electric» як новий спосіб сегментації ділового середовища організації. Під стратегічною зоною господарювання розуміють певний сегмент середовища організації, на якому фірма здійснює або хоче здійснювати свою діяльність і який є об'єктом аналізу з погляду виявлення окремих тенденцій, погроз, можливостей для подальшого здійснення діяльності фірмою.

Стратегічну зону господарювання визначають такі фактори:

- майбутні потреби ринку;
- технологія, за допомогою якої задовольнятиметься потреба;
- споживачі, потреби яких задовольнятимуться;
- географічний регіон.

Стратегічна одиниця бізнесу – це внутрішньофірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або декількох зонах господарювання. Мета стратегічного аналізу – дати оцінку товарно-ринковим можливостям організації, взаємозв'язку між окремими видами її діяльності. Результат портфельного аналізу дає відповідь на запитання, про види діяльності, якими треба займатися організації. Визначаючи сфери діяльності, організація вирішує про дії у вибраній стратегічній зоні господарювання, про оптимальні шляхи до досягнення мети в умовах конкуренції. Однак остаточну відповідь дає вже не портфельний, а конкурентний аналіз щодо кожної стратегічної одиниці бізнесу.

Найвідоміші і найчастіше використовувані методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двомірних матриць, в яких одна з осей, – оцінка перспектив розвитку ринку, а інша – оцінка конкурентоспроможності відповідних стратегічних одиниць бізнесу. Незалежно від того, яку методику використовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: стратегічну одиницю бізнесу оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з головними конкурентами) і перспективами розвитку (зростання) відповідних стратегічних зон господарювання.

Матриця консультативної групи Бостона «зростання – частка ринку». Це один з найпопулярніших методів аналізу портфеля, розроблений в 60-х роках ХХ ст. Відповідно до займаної частки і темпу зростання ринку, всі товари фірми поділяють на чотири групи: «Знак питання», «Зірки», «Дійні корови» і «Собаки».

До важливих переваг матриці консультативної групи Бостона відносять: використання об'єктивних критеріїв привабливості і конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу, зменшення рівня суб'єктивізму; забезпечення об'єднання видів діяльності; сприяння

ухваленню обґрунтованих рішень щодо вибору стратегічних позицій на ринку і розподілі засобів між окремими стратегічними одиницями бізнесу.

Однак методичні принципи моделі консультаційної групи Бостона останнім часом все частіше піддаються критиці. Повне недовір'я викликає обґрунтування методики визначення масштабів ринків, темпів їх зростання, контрольованою організацією частини ринку; механізм перерозподілу прибутку на різних фазах життєвого циклу попиту між стратегічними одиницями бізнесу і досягнення «ідеальної» збалансованості портфеля з позицій грошових потоків усередині організації. Вважають, що високоприбутковий портфель може бути повністю незбалансованим, тоді як добре збалансований портфель може виявитися малоприбутковим чи зовсім збитковим [1, с.423–424].

Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»). Ця модель включає істотно більше даних, ніж матриця консультаційної групи Бостона. Фактор зростання ринку трансформувався в цій моделі в багатофакторне поняття «Привабливість ринку (галузі)», а фактор частки ринку – в стратегічний стан (конкурентну позицію) стратегічної одиниці бізнесу. У цілому ця матриця більш здійснена, оскільки в ній розглядається більше факторів, унаслідок чого вона не призводить до спрощених висновків, як матриця консультаційної групи Бостона.

Матриця «McKinsey» гнучкіша, оскільки показники обираються, виходячи з конкретної ситуації. Проте на відміну від матриці консультаційної групи Бостона в ній відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками. Разом з тим деякі дослідники відзначають, що результати, отримані за допомогою матриці «McKinsey», засновані на суб'єктивних оцінках [6].

Окрім того, треба зазначити, що під час збільшення числа параметрів виникає проблема вимірювання, також серйозні проблеми може викликати визначення відносної важливості показників, використаних для оцінки конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу і привабливості галузі (ринку).

Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM. Ця модель називається матрицею направленої політики. Її було розроблено компанією Shell в середині 70-х рр. XX ст., вона є двовимірною матрицею, що складається з 9 квадратів. Її параметри – конкурентоспроможність стратегічної одиниці бізнесу і перспективи розвитку галузі.

Перевагами цієї моделі є: можливість її використання в будь-якій фазі життєвого циклу попиту, можливість підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом засобів через розвиток перспективних видів стратегічних одиниць бізнесу. Недоліки моделі такі ж, як і у інших: суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників.

Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC). На наш погляд, ця модель цікава тим, що об'єднує в собі параметр стадії життєвого циклу (народження, розвиток, зрілість, спад) і параметр конкурентної позиції фірми (провідна, сильна, сприятлива, упевнена чи слабка). Об'єднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі і п'яти конкурентних позицій дає в результаті матрицю, яка доповнюється ретельно продуманим набором стратегічних рішень. Окрім того, матрицею пропонується набір з 24 уточнюючих стратегій. Це унікальний внесок фірми «Arthur D. Little» в методику стратегічного планування. По суті, вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування [8].

Окрім вищезазначених моделей проведення портфельного аналізу існують і інші, які в більшій частині є модифікаціями і доповненнями раніше створених методик. Незалежно від вибраного методу, необхідно пам'ятати, що метою проведення портфельного аналізу – є визначення перспективності кожного з обраних напрямів діяльності.

Використання матриць дозволяє структурувати і систематизувати критерії привабливості вибраного напрямку, визначити можливі варіанти подальшого розвитку ситуації. Разом з тим, не можна необдуманно калькувати запропоновані схеми. Всі моделі допускають творчий підхід і адаптацію до особливостей підприємства. Перед внесенням змін до діяльності будь-якого підрозділу, необхідно обґрунтувати доцільність цих змін через розрахунок необхідних витрат, і можливих вигод. Тільки прорахувавши всі альтернативні

варіанти стратегій, можна ухвалити якнайкраще управлінське рішення щодо розвитку або припинення діяльності будь-якого підрозділу.

Моделі бізнес-портфелю мають безперечні переваги. Вони допомагають керівництву мислити стратегічно, глибше усвідомлювати економіку бізнесу, покращувати якість планів і взаємодію керівництва підприємства і його підрозділів, заповнювати інформаційні пропуски і виділяти важливі питання, приймати рішення про ліквідацію безперспективних напрямів діяльності і про додаткове фінансування перспективних.

Проте використання моделей бізнес-портфелю вимагає підвищеної обережності. Компанії, що застосовують їх, приділяють надмірну увагу до ринку і входженню в нові перспективні галузі, забуваючи про сьогоденні потреби організації. Результати моделювання визначаються, перш за все, обраною системою показників і їх вагою, що створює можливість маніпулювання ними. Більше того, оскільки в моделі використовуються усереднені показники, в одному осередку матриці можуть опинитися два і більше за напрям бізнесу. Найімовірніше, що більшість стратегічних одиниць бізнесу в результаті компромісного виведення показників опиняться в середині матриці, що утруднює вибір оптимальної стратегії.

І, нарешті, зазначені моделі не відображають взаємодію різних напрямів діяльності організації, а значить, прийняття рішення про параметри подальшої роботи одного з них може негативно позначитися на інших. Можливо, що керівництво прийме рішення про ліквідацію, здавалося б, безнадійного підприємства чи його складової, яке насправді забезпечує стійке функціонування інших стратегічних одиниць бізнесу [6].

Із існуючих підходів до стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки представляє інтерес концепція збалансованої системи показників.

Концепція збалансованої системи показників з'явилася в кінці 1980-х – початку 1990-х рр. як інструмент для управління компаніями, що динамічно розвиваються. У цей час організації зіткнулися з безліччю ринкових змін, обумовлених процесами глобалізації, лібералізації торгівлі і появою технічних нововведень. Виникла необхідність формування нових, більш комплексних підходів до оцінки поточного стану і потенціалу розвитку підприємств.

Наприкінці 1980-х рр. Р. Каплан і Д. Нортон на підставі проведених досліджень прийшли до висновку, що головним недоліком існуючого підходу до оцінки стану підприємства є надмірна орієнтація на фінансові показники [7].

Виявлено, що з метою покращення короткострокових фінансових показників проводилося зниження витрат на навчання персоналу, маркетинг і обслуговування клієнтів, що надалі негативно впливає на загальний фінансовий стан підприємства. Безпосереднім джерелом цієї проблеми стала неефективна методологія аналізу і оцінки фінансово-господарського стану підприємства.

Як спосіб подолання цієї проблеми Р. Капланом і Д. Нортоном розроблено концепцію збалансованої системи показників, ефективності господарської діяльності підприємства, що дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники, тим самим, включивши нефінансові показники в сферу ретельного вивчення керівниками підприємств. Враховуючи цю концепцію було створено новий підхід до формування стратегії розвитку підприємства.

Збалансована система показників в класичному варіанті повинна містити чотири складові, важливі аспекти діяльності підприємства, що відображають стратегічно. Такими складовими є: фінанси, робота з клієнтами, внутрішні процеси, навчання і зростання як основа розвитку підприємства в подальшій перспективі.

Всі чотири складові збалансованої системи показників поєднують в сукупності основу розробки стратегії розвитку підприємства. Спираючись на них, формуються стратегічні карти підприємства, будуються причинно-наслідкові зв'язки між окремими показниками, що входять в систему, і загальною стратегією розвитку підприємства.

Цільові значення показників можуть задаватися на довгостроковий і короткостроковий періоди, залежно від горизонту планування. Відстежування ступеню

досягнення цільових значень є важливою функцією контролю і джерелом інформації для прийняття подальших рішень, як в області оперативного управління, так і в області стратегічного планування. Система показників служить свого роду системою координат, в якій розробляються і формулюються завдання розвитку підприємства, а план дій відбивається в траєкторії руху до мети, розгорнена в часі.

Збалансованість носить в концепції системи показників багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між фінансовими і нефінансовими показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між зовнішніми і внутрішніми аспектами діяльності підприємства.

За своєю суттю, збалансована система показників орієнтована на процес стратегічного управління підприємством і є одним з достатньо ефективних інструментів в рішенні такого роду завдань. Окрім того, збалансована система показників залучає персонал до процесу управління через надання в зручному і доступному вигляді необхідної інформації про стратегічні плани підприємства і досягнуті результати.

Зіставлення методики збалансованої системи показників і методики ухвалення управлінських рішень на основі комплексного аналізу техніко-економічних показників роботи шахт, запропонованої автором [3–5], дає підстави для наступних висновків:

– збалансована система показників охоплює ширший діапазон параметрів роботи підприємства і більш адаптована для процесу стратегічного управління, разом з тим, вона не враховує особливості фінансової звітності вугільних підприємств і специфіку прийняття рішень в умовах швидкої змінної ринкової і політичної ситуації в країні;

– збалансована система показників, на відміну від методики ухвалення управлінських рішень на основі комплексного аналізу техніко-економічних показників роботи шахт, не допускає отримання при рейтингової оцінці інтегральної комплексної кількісної оцінки фінансового стану підприємства [5], що ускладнює досягнення однозначних результатів діагностики, можливість порівняння підприємства з іншими під час проведення порівняльного аналізу;

– ухвалення управлінських рішень на основі комплексного аналізу техніко-економічних показників роботи шахт більшою мірою адаптована до умов і потреб української вугільної промисловості на сучасному етапі її розвитку, оперує значущими параметрами оцінки техніко-економічного стану підприємств, враховуючи специфіку галузі.

Отже, у вугільній галузі, на підставі комплексного аналізу техніко-економічного стану здійснюється виявлення шахт, що займають ключові позиції в об'єднанні, стосовно яких прийматиметься рішення про напрями і обсяги фінансування або реструктуризації, а також виявлення неекономічних (збиткових) шахт, стосовно яких буде розглянуто питання доцільності проведення їх санації або закриття.

#### **Використані джерела:**

1. Бодди Д. Основи менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон: пер с англ.; / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 1999. – 816 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
3. Кабаченко Д.В. Особливості діагностики техніко-економічного стану шахт як інструменту ухвалення управлінських рішень в процесі реструктуризації // Науковий вісник НГУ. Економіко-правові умови діяльності підприємств. – Д.: Державний ВНЗ «НГУ». – 2011. – С.87 – 92.
4. Кабаченко Д.В. Організаційний процес ухвалення управлінських рішень на основі діагностики техніко-економічного стану шахт // Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА. – 2011. – №55. – С.218–229.
5. Кабаченко Д.В. Використання системного підходу при формуванні комплексної оцінки фінансового стану підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 3.: Класичний приватний університет. – 2010. – №3. – С.56–62.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер: пер. с англ.; под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.

7. Токарев В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы / В. Токарев / Управление компанией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rcb.ru>.

8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд: учеб. для вузов: пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 816 с.

## **ФИНАНСИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В РАЗНЫЕ ПЕРИОДЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ЧЕЛОВЕКА**

*Качула С.В., ст. преподаватель,  
Олийник В.Я., к.э.н., доцент*

*Днепропетровская государственная финансовая академия, Украина*

На современном этапе общественного и экономического развития все большее влияние на темпы научно-технического и социально-экономического прогресса осуществляет способность государства и общества обеспечить развитие и реализацию человеческого потенциала. Несмотря на то, что в условиях рыночной экономики возможности государства по финансовому обеспечению развития человеческого потенциала снижаются, роль общественных финансов остается значительной. В развитой рыночной экономике, где от 60 до 90 % собственности является главным образом частной, собственник определяет условия производства, распределения, обмена и потребления материальных и духовных благ. Однако есть функции, которые частный капитал не может выполнять. Общее образование, экология, большая часть здравоохранения, т. е. сферы развития человеческого потенциала, имеющие длительный срок окупаемости затрат – это те сферы, функцию обеспечения которых не может выполнять частный бизнес. Государство заинтересовано в развитии человеческого потенциала, учитывая, что общий национальный запас человеческого потенциала и скорость его наращивания чрезвычайно важны для уровня и темпов экономического развития страны и именно человеческий потенциал определяет способность экономики страны воспринимать и использовать нововведения. Государство, формируя собственные институты и обеспечивая их финансирование посредством перераспределения части ВВП через бюджет, реализует социальную функцию. Поэтому возможности государства в аспекте выполнения социальной функции и развития человеческого потенциала в условиях рыночного хозяйствования зависят от объемов концентрации финансовых ресурсов в бюджете и внебюджетных фондах и эффективности их использования.

В Украине, как стране с экономикой, которая является эмерджентной по природе, институционально незрелой, финансовое обеспечение развития человеческого потенциала является исключительно актуальной проблемой. Анализ работ как основателей концепции человеческого развития (А. Сена, К. Гриффина, Дж. Найта, Махбуб уль Хака), так и классиков концепции человеческого капитала (Т. Шульца, Г. Беккера, Е. Денисона, Дж. Кендрика, Дж. Минсера, Дж. Коулмана), а также украинских и российских ученых, занимающихся исследованием разных аспектов человеческого развития и его финансового обеспечения (В. Антонюк, Е. Гришновой, Р. Капелюшников, Э. Либановой, В. Новиковой, В. Колесова, В. Тропиной и многих других) свидетельствует, что развитие человеческого потенциала является сложной комплексной проблемой.

Целью статьи является исследование развития человеческого потенциала и возможностей использования общественных финансов, других источников и соответствующих финансовых механизмов на определенной стадии жизненного цикла человека.

В процессе исследования использованы методы анализа, синтеза, обобщения, сравнения.

В Докладе о человеческом развитии 2011 года сказано, что «человеческое развитие есть процесс расширения возможностей людей жить долгой, здоровой и творческой жизнью, а также решать другие задания, которые, по их мнению, имеют для них значение, активно