

# Економика підприємства

УДК 358.01. 15

## ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДУВАННЯ

*Ареф'єва О.В., Кондрашевська О.Г.*

*У статті представлено методичний підхід до оцінки ефективності реалізації механізму фінансового управління підприємствами машинобудування. Апробація методичного підходу виконана на підприємствах машинобудування.*

**Ключові слова:** *фінансове управління, фактори впливу, структурні елементи, ефективність реалізації механізму*

Необхідність оцінки ефективності реалізації механізму фінансового управління підприємствами машинобудування обумовлена потребою у визначенні доцільності впровадження механізму фінансового ресурсозбереження, механізму збалансованого використання ресурсів та загального механізму фінансового управління досліджуваними підприємствами, що необхідно здійснювати з використанням різних економіко – математичних моделей та методів, що дозволить визначити ефективність їхньої реалізації у кількісному вираженні та врахувати усю сукупність економічних факторів, що впливають на відхилення фактичних значень показників ефективності реалізації механізмів від їх розрахункових значень.

Теоретичні та методичні аспекти формування стратегії підприємств розглядали у своїх працях І. Ансофф [1], О. Віханський [3], А. Градов [3], Б. Карлофф [9], Г. Клейнер [5], Б. Коллас [9], М. Круглов [4], О. Кузнєцова [5], В. Маркова [6], М. Мескон [3], Е. Нікбахт [3], Р. Фатхутдінов [7], С. Фішер [9], Ф. Хедоурі [3], Е. Уткін [10]; проблеми управління фінансовими ресурсами підприємств було зроблено в роботах І. Балабанова [9], І. Бланка [7], В. Бочарова [3], Р.Брейлі [3], Дж. Ван Хорна [10], Ю. Воробйова [4], Г. Кірейцева [5], В. Ковальова, Н. Колчиної [2], С. Майерса [4], Ф. Модільяні [10], В. Опаріна [7], А. Поддєрьогіна [3], О. Стоянова [10], А. Чупіса [4], А. Шеремета [5] та інших.

Мета дослідження – обґрунтування підходу до оцінки ефективності реалізації механізму фінансового управління підприємствами машинобудування та його апробація на підприємствах машинобудування.

Методичний підхід до оцінки ефективності реалізації механізму фінансового управління підприємствами машинобудування складається з визначення ваги структурних елементів механізму фінансового ресурсозбереження та механізму збалансованого використання ресурсів, використовуючи метод експертних оцінок, що дозволить інтегрувати методи оцінювання, оскільки мають місце різні умови їхнього виконання; моделювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на структурні елементи визначених механізмів передбачає застосування методу кваліметричного моделювання, а саме, методу таксономії, що дозволить надати факторам кількісного вираження; побудова інтегрованого показнику структурних елементів дозволить простежити їхні причинно-наслідкові зв'язки між явищами (факторами) та економічними процесами (структурні елементи механізмів). Методичний підхід до оцінки ефективності реалізації механізму фінансового управління підприємствами машинобудування представлено на рис. 1.

Відповідно до методичного підходу щодо оцінки ефективності реалізації механізму фінансового управління підприємствами машинобудування виникає необхідність визначення ваги структурних елементів кожного з механізмів, що і обумовлює необхідність побудови моделі процесу експертного оцінювання, яка б враховувала особливості господарської діяльності підприємств досліджуваної галузі, а з іншого боку, надала б можливість інтеграції методів оцінювання, ефективних за різних умов виконання.

Значення ваги структурних елементів механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів досліджуваними підприємствами машинобудування потребують визначення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на структурні елементи розроблених механізмів з подальшою розробкою інтегрованого показнику та розрахунком ефективності реалізації механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів та ефективності реалізації запропонованого механізму фінансового управління досліджуваними підприємствами.

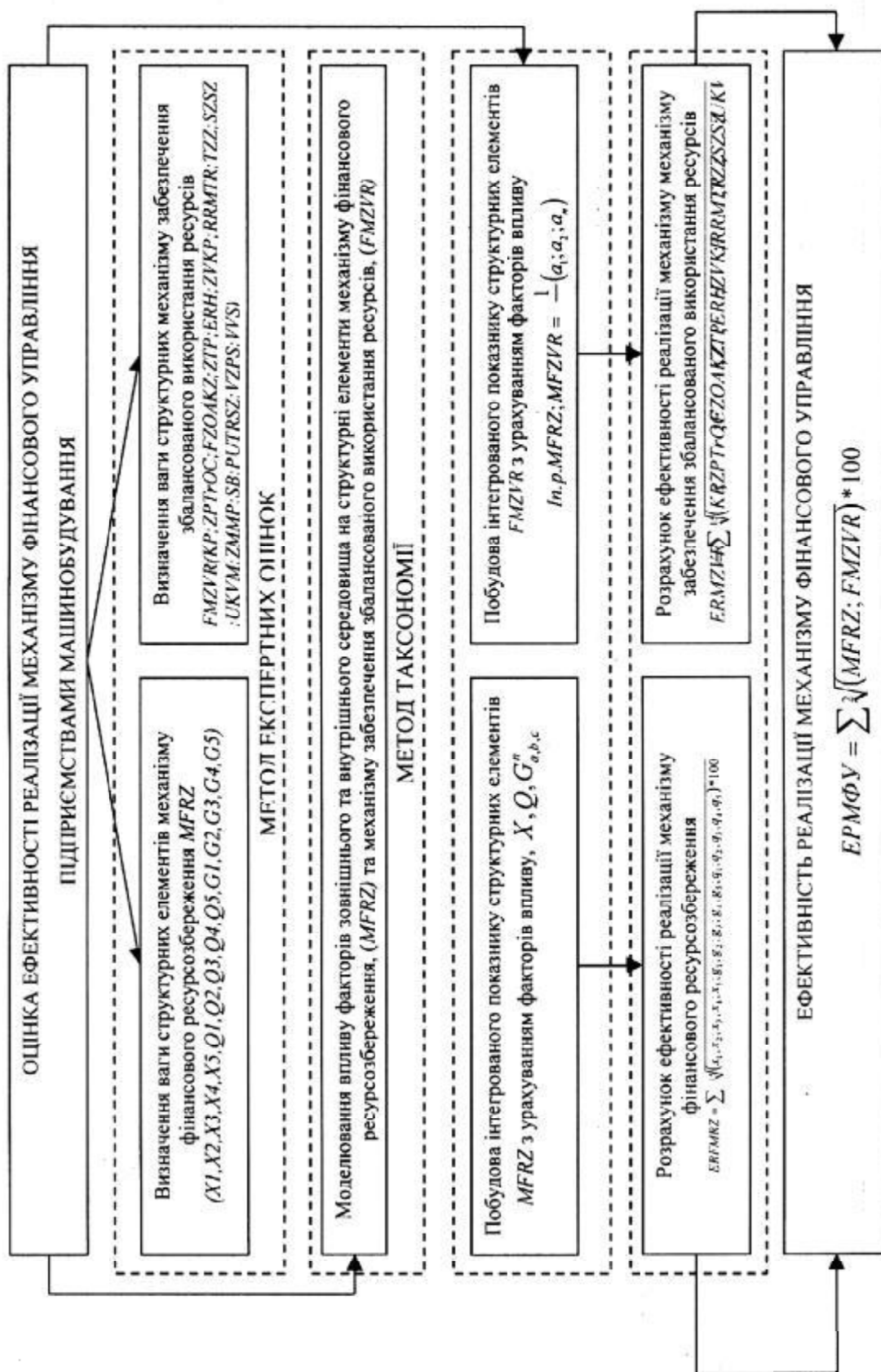


Рис.1. Методичний підхід до оцінки ефективності механізму фінансового управління підприємствами машинобудування

Визначення впливу економічних факторів на структурні елементи механізмів сприятиме адаптивному пристосуванню досліджуваних підприємств машинобудування до змін конкурентного середовища, а врахування значущості факторів та наслідків їхнього впливу на структурні елементи механізмів дозволить оперативно реагувати на них з метою здобуття переваг за рахунок коригування визначеної стратегії, що і обумовлює необхідність визначення їхнього впливу.

Оскільки фактори впливу на структурні елементи механізму не мають кількісного вираження, саме тому є доцільним застосування методу кваліметричного моделювання, що дозволить, з одного боку, надати кількісні ознаки кожному з факторів, а, з іншого, формалізувати матрицю спостережень та отримати узагальнену картину змін, які відбуваються в наборі ознак, що вивчаються в динаміці.

Визначення факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів потребує узагальнення та розрахунку таксономічного показника впливу факторів, що дозволить уникнути різноманітності у системі формалізації даних. До факторів впливу на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів нами віднесено наявність циклічності економічного розвитку ( $x1$ ), рівень інтегрованості в міжнародну економіку ( $x2$ ), рівень міжнародної конкуренції ( $x3$ ), структура національно економіки ( $x4$ ), фінансово-кредитна система та грошовий обіг ( $x5$ ), податкова система та державні методи регулювання ( $x6$ ), структура та динаміка попиту та пропозиції ( $x7$ ), зростання цін на енергоносії ( $x8$ ), часті зміни в законодавчих актах ( $x9$ ), порушення економічних відносин між виробниками продукції машинобудівної галузі ( $x10$ ), неналежне виконання контрактних зобов'язань ( $x11$ ), незадовільний стан ринкової інфраструктури та сегментація ринку ( $x12$ ), рівень виробничих витрат ( $x13$ ), організаційно-правова форма господарювання ( $x14$ ), стадія життєвого циклу підприємства та доля ринку ( $x15$ ), тривалість фінансового та виробничого циклів ( $x16$ ), організація виробництва ( $x17$ ), кредитна політика ( $x18$ ), зниження платоспроможного попиту ( $x19$ ) та втрата ринків закупівлі та збуту ( $x20$ ).

Отримані експертні оцінки факторів впливу на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів підприємствами машинобудування доцільно узагальнити та замінити кількісними значеннями відповідно до модифікованої до підприємств машинобудування вербально-числової шкали, яка досить широкий застосовується в експертних оцінках для характеристики міри вираженості критерійної властивості.

Побудову таксономічного показника впливу факторів на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів підприємств машинобудування доцільно починати з формування матриці спостережень ( $X$ ).

Стандартизувати показники доцільно за формулою 1.

$$Z_i = \frac{X_i}{\bar{X}} \quad (1)$$

де,  $Z_i$  - стандартизоване значення  $i$ -того фактору впливу на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів підприємств машинобудування;  $X_i$  - вихідні значення  $i$ -тих факторів впливу на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів підприємств машинобудування;  $\bar{X}$  - середнє значення  $i$ -того фактору впливу на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів підприємств машинобудування.

Наступним кроком даного методу є диференціація змінних ознак-показників матриці спостережень, які поділяються на стимулятори (які роблять позитивний (стимулювання) вплив і дестимулятори (уповільнюють) вплив, елементи цього вектора формуються із значень показників наступним чином:

$$\begin{cases} X_{oi} = \max x_{ij} (\text{стимулятор}) \\ X_{oi} = \min x_{ij} (\text{дестимулятор}) \end{cases}$$

$$P_o = (+; +; +; +; +; -; -; -; -; +) \quad (2)$$

Всі фактори впливу на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів підприємств машинобудування належать до показників- стимуляторів.

Оскільки, вплив факторів на структурні елементи запропонованих механізмів не може бути розглянутий у динаміці, що дозволило б визначити вектор-еталон, саме тому, пропонуємо шляхом застосування кваліметричного моделювання визначити вплив факторів на структурні елементи механізмів, при умові їхнього застосування всіма підприємствами машинобудівної галузі, отримані данні і обумовлять вектор-еталон для досліджуваних підприємств машинобудування.

Таким чином, для досліджуваних підприємств машинобудування вектор-еталон має наступні координати:  $P_o = (0,242; 0,205; 0,207; 0,215; 0,223; 0,217; 0,220; 0,217; 0,229; 0,209; 0,229; 0,214; 0,215; 0,210; 0,241; 0,207; 0,206; 0,222; 0,228; 0,209)$

Наступним етапом визначення таксономічного показника впливу факторів на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів досліджуваних підприємств машинобудування є визначення відстані між окремими спостереженнями та вектором еталоном, яка розраховується за формулою:

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (z_{ij} - z_{oi})^2} \quad (3)$$

де,  $z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -го фактору впливу;  $z_{oi}$  – стандартизоване значення  $i$ -го фактору впливу у векторі-еталоні.

Отримано наступні значення відстаней:  $X1=0,343; X2=0,012; X3=0,246; X4=0,001; X5=0,149; X6=0,024; X7=0,008; X8=0,092; X9=0,035; X10=0,002; X11=0,003; X12=0,095; X13=0,012; X14=0,109; X15=0,005; X16=0,131; X17=0,025; X18=0,001; X19=0,023; X20=0,001$ , які дозволяють розрахувати таксономічний показник впливу факторів механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів досліджуваних підприємств машинобудування.

Таксономічний показник впливу факторів на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів досліджуваних підприємств машинобудування за наступною формулою:

$$K_i = 1 - d \quad (4)$$

де,  $K_i$ - таксономічний показник впливу факторів на структурні елементи  $i$ -того механізму;  $d_i$ - число отриманих частинних функцій.

Таким чином, таксономічний показник впливу факторів на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів досліджуваних підприємств машинобудування становить для  $K1=0,507; K2=0,949; K3=0,930; K4=0,994; K5=0,352; K6=0,894; K7=0,966; K8=0,598; K9=0,848; K10=0,992; K11=0,986; K12=0,588; K13=0,948; K14=0,527; K15=0,977; K16=0,430; K17=0,890; K18=0,997; K19=0,898; K20=0,998$ .

Отримані значення таксономічного показника впливу факторів на структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів досліджуваних підприємств машинобудування дозволяє побудувати інтегрований показник структурних елементів MFRZ та FMZVR з урахуванням їхнього впливу за наступною формулою:

$$In.p.MFRZ; FMZVR = \frac{1}{m} (a_1; a_2; a_n) \quad (5)$$

де, MFRZ- механізм фінансового ресурсозбереження; FMZVR- механізм забезпечення збалансо-

ваного використання ресурсів;  $\frac{1}{m}$  узагальнений показник значень факторів впливу на структурні елементи механізмів;  $a_1, a_2, a_3, a_n$ - структурні елементи механізмів фінансового ресурсозбереження та механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів досліджуваних підприємств

машинобудування.

Результати розрахунку інтегрального показника структурних елементів *MFRZ* та *FMZVR* з урахуванням їхнього впливу представлено в табл. 1

Таблиця 1

**Результати розрахунку інтегрального показника структурних елементів *MFRZ* з урахуванням впливу факторів**

	Структурні елементи механізму фінансового ресурсозбереження, <i>MFRZ</i>	Інтегральний показник
X1	Ефективне використання залучених ресурсів	0,0029
X2	Виявлення внутрішньогосподарських резервів	0,0050
X3	Збільшення прибутку за рахунок економічного використання коштів	0,0044
X4	Встановлення раціональних фінансових відносин з бюджетом, кредиторами, користувачами та іншими контрагентами	0,0051
X5	Контролювання фінансового стану, платоспроможності та кредитоспроможності підприємства	0,0034
Q1	Зниження трудомісткості продукції	0,0050
Q2	Внутрішні резерви економії трудових ресурсів	0,0063
Q3	Скорочення трудових витрат	0,0027
Q4	Планування продуктивності праці	0,0059
Q5	Підвищення рівня механізації виробництва	0,0029
G1	Зменшення питомих витрат матеріалів	0,0051
G2	Використання відходів та побічних продуктів	0,0027
G3	Комплексна переробка сировини	0,0050
G4	Застосування ресурсозберігаючої техніки	0,0051
G5	Запровадження маловідходних та безвідходних технологій.	0,0033

Інтегральні показники структурних елементів механізму фінансового ресурсозбереження дозволяють провести умовне ранжування отриманих значень, а саме, ефективне використання залучених ресурсів, скорочення трудових витрат, підвищення рівня механізації виробництва, використання відходів та побічних продуктів мають значення до 0,0030; контролювання фінансового стану, платоспроможності та кредитоспроможності підприємства, запровадження маловідходних та безвідходних технологій від 0,0030 до 0,0040; збільшення прибутку за рахунок економічного використання коштів, виявлення внутрішньогосподарських резервів, зниження трудомісткості продукції, внутрішні резерви економії трудових ресурсів, планування продуктивності праці, зменшення питомих витрат матеріалів, комплексна переробка сировини та застосування ресурсозберігаючої техніки від 0,0040 до 0,0063, тобто, використаний метод таксономії дозволив агрегувати ознаки (фактори), які є синтетичною величиною, та виділити однорідність сукупності об'єктів, що дозволило у кількісно визначити вплив факторів на структурні елементи *MFRZ*.

Результати розрахунку інтегрованого показника структурних елементів механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів дозволять провести умовну градацію структурних елементів наступним чином: капіталізація одержаного прибутку, удосконалення і зниження витрат на керування підприємством, регулювання руху матеріальних ресурсів у ході використання, зменшення терміну зберігання запасів, скорочення обсягів середнього залишку запасів та зниження витрат матеріальних ресурсів на виробництво, удосконалення конструкції і технології виготовлення машин мають значення 0,0051; зниження матеріаломісткості продукції, скорочення браку та використання вторинних ресурсів 0,0050; значення зменшення періоду тривалості операційного циклу,

зниження трудомісткості продукції, економія робочого часу та підвищення кваліфікації робіт, скорочення втрат ресурсів за рахунок поліпшення умов транспортування, складання і зберігання та використання заміників природної сировини та матеріалів та розвиток ресурсозберігаючих і маловідходних технологій в межах 0,0020-0,0030 і фінансування змінної частини оборотних активів за рахунок короткострокових зобов'язань 0,0055, що обумовлено доволі високим рівнем впливу факторів на структурні елементи *FMZVR*, тобто, використання методу таксономії дозволило оперативно та в повній мірі оцінити вплив факторів на структурні елементи механізму забезпечення збалансованого використання ресурсів.

Таблиця 2

**Результати розрахунку інтегрального показнику структурних елементів *FMZVR* з урахуванням впливу факторів**

Вага	Структурні елементи механізму збалансованого використання ресурсів	Інтегральний показник
<i>KP</i>	Капіталізація одержаного прибутку	0,0051
<i>ZPTrOC</i>	Зменшення періоду тривалості операційного циклу	0,0026
<i>FZOAKZ</i>	Фінансування змінної частини оборотних активів за рахунок короткострокових зобов'язань	0,0055
<i>ZTP</i>	Зниження трудомісткості продукції	0,0029
<i>ERH</i>	Економія робочого часу та підвищення кваліфікації робіт	0,0030
<i>ZVKP</i>	Удосконалення і зниження витрат на керування підприємством	0,0051
<i>RRMTR</i>	Регулювання руху матеріальних ресурсів у ході використання	0,0051
<i>TZZ</i>	Зменшення терміну зберігання запасів	0,0051
<i>SZSZ</i>	Скорочення обсягів середнього залишку запасів та зниження витрат матеріальних ресурсів на виробництво	0,0051
<i>UKVM</i>	Удосконалення конструкції і технології виготовлення машин	0,0051
<i>ZMMP</i>	Зниження матеріаломісткості продукції	0,0050
<i>SB</i>	Скорочення браку	0,0050
<i>PUTRSZ</i>	Скорочення втрат ресурсів за рахунок поліпшення умов транспортування, складання і зберігання	0,0030
<i>VZPS</i>	Використання заміників природної сировини та матеріалів та розвиток ресурсозберігаючих і маловідходних технологій	0,0023
<i>VVS</i>	Використання вторинних ресурсів	0,0050

Наступним етапом методичного підходу до оцінки ефективності реалізації механізму фінансового управління підприємствами машинобудування є розрахунок ефективності реалізації механізму фінансового ресурсозбереження та механізму збалансованого використання ресурсів в аспекті фінансового управління досліджуваними підприємствами машинобудування.

Ефективність реалізації механізму фінансового ресурсозбереження визначається за наступною формулою:

$$ERFMRZ = \sum \sqrt[5]{(x_1; x_2; x_3; x_4; x_5; g_1; g_2; g_3; g_4; g_5; q_1; q_2; q_3; q_4; q_5)} * 100 \quad (6)$$

де, *ERFMRZ*- ефективність реалізації механізму фінансового ресурсозбереження; *x1*- ефективне використання залучених ресурсів; *x2*- виявлення внутрішньогосподарських резервів; *x3*- збільшення прибутку за рахунок економічного використання коштів; *x4*- встановлення раціональних фінансових відносин з бюджетом, кредиторами, користувачами та іншими контрагентами; *x5*- контролювання фінансового стану, платоспроможності та кредитоспроможності підприємства; *q1*-

зниження трудомісткості продукції; q2- внутрішні резерви економії трудових ресурсів; q3- скорочення трудових витрат; q4- планування продуктивності праці; q5- підвищення рівня механізації виробництва; g1- зменшення питомих витрат матеріалів; g2- використання відходів та побічних продуктів; g3- комплексна переробка сировини; g4- застосування ресурсозберігаючої техніки; g5- запровадження маловідходних та безвідходних технологій.

Ефективність реалізації механізму збалансованого використання ресурсів розраховується за формулою 7.

$$ERMZVR = \sum \sqrt[5]{(KR; ZPTrOC; FZOAKZ; ZTP; ERH; ZVKP; RRMTR; TZZ; SZSZ; UKVM; ZMMP; SB; PUTRSZ; VZPS; VVS) * 100} \quad (7)$$

де,  $ERMZVR$  - ефективність реалізації механізму збалансованого використання ресурсів;  $KP$  - капіталізація одержаного прибутку;  $ZPTrOC$  - зменшення періоду тривалості операційного циклу;  $FZOAKZ$  - фінансування змінної частини оборотних активів за рахунок короткострокових зобов'язань;  $ZTP$  - зниження трудомісткості продукції;  $ERH$  - економія робочого часу та підвищення кваліфікації робіт;  $ZVKP$  - удосконалення і зниження витрат на керування підприємством;  $RRMTR$  - регулювання руху матеріальних ресурсів у ході використання;  $TZZ$  - зменшення терміну зберігання запасів;  $SZSZ$  - скорочення обсягів середнього залишку запасів та зниження витрат матеріальних ресурсів на виробництво;  $UKVM$  - удосконалення конструкції і технології виготовлення машин;  $ZMMP$  - зниження матеріаломісткості продукції;  $SB$  - скорочення браку;  $PUTRSZ$  - скорочення витрат ресурсів за рахунок поліпшення умов транспортування, складання і зберігання;  $VZPS$  - використання заміників природної сировини та матеріалів та розвиток ресурсозберігаючих і маловідходних технологій;  $VVS$  - використання вторинних ресурсів.

Ефективність реалізації механізму фінансового управління досліджуваними підприємствами розраховуємо за формулою 8:

$$EPM\Phi Y = \sum \sqrt[2]{(FMRZ; FMZVR) * 100} \quad (8)$$

де,  $EPM\Phi Y$  - ефективність реалізації механізму фінансового управління досліджуваними підприємствами машинобудування;  $FMZVR$  - значення інтегрованого показника структурних елементів  $FMZVR$  з урахуванням впливу факторів;  $FMRZ$  - значення інтегрованого показника структурних елементів  $FMRZ$  з урахуванням впливу факторів.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, ефективність реалізації механізму фінансового ресурсозбереження в аспекті фінансового управління (згідно з формулою 7) для ЗАТ «Азовський машинобудівний завод», ВАТ «Полтавський машинобудівний завод» та ВАТ «Смілянський машинобудівний завод» становитиме 0,833, тобто, впровадження механізму фінансового ресурсозбереження на даних підприємствах сприятиме підвищенню загального рівня ресурсного потенціалу та забезпечить стабільне зростання ресурсоефективності та збільшення виручки від реалізації продукції на 83,3%.

Ефективність реалізації механізму збалансованого використання ресурсів (згідно з формулою 8) для ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» становитиме 0,832, забезпечить ефективності використання ресурсів, дотримання відповідних пропорцій у русі фінансових, трудових та матеріальних потоків протягом повного циклу їхнього кругообігу, збільшення виручки від реалізації продукції на 83,2% , що і обумовлює забезпечення стійкого функціонування.

Оскільки механізм фінансового управління підприємствами машинобудування поєднує механізм ресурсозбереження та механізм збалансованого використання ресурсів, саме тому, застосування даних механізмів дозволить ВАТ «Барський машинобудівний завод», ЗАТ «Бердянський машинобудівний завод» та ВАТ «Карлівський машинобудівний завод», з одного боку, досягти максимальний ефект збереження ресурсів, а з іншого, підвищить ефективність використання наявних обсягів ресурсів, що дозволить збільшити виручку від реалізації продукції на 35% та сприятиме забезпеченню стійкого функціонування досліджуваних підприємств машинобудівної галузі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: «Питер», 1999. – 416 с.
2. Багиев Г.Л. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие / Г.Л.Багиев, А.Н. Асаул. - СПб.: СПбГУЭФ, 2001. - 231 с.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. /А. Э. Воронкова – Л.: ВНУ им. Даля, 2000. - 315 с.
4. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно: [пер. с англ.]. - М.: Прогресс, 1987. - 384 с.
5. Семенов А. Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємством: [моногр.] / А.Г. Семенов – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2008. – 156 с.
6. Сергеев И.В. Экономика предприятий / И.В. Сергеев - М.: Финансы и статистика, 2000. - 312 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов - М.: ИНФРА - М , 2000. - 312 с.
8. Федулова Л.І. Менеджмент організацій / Л.І. Федулова.- К.: Лібра, 2003. – 484 с.
9. Финансовое управление фирмой / [В. И. Терехин, С. В. Моисеев, Д. В. Терехин, С. Н. Циганков]; под ред. В. И. Терехина. – М.: Экономика, 1998. – 350 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [Електронний ресурс] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – Режим доступу : [http://www.vuzlib.net/strat\\_upr/374.htm](http://www.vuzlib.net/strat_upr/374.htm).