

Стабільність підприємства у сфері економічної конкуренції

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	5
1.1. Теоретико-суттєва характеристика стратегічного управління фінансовою діяльністю як основи стабільності підприємства. Поняття економічної конкуренції.....	5
1.2. Методичні підходи до розробки результативної фінансової стратегії підприємства в умовах економічної конкуренції.....	9
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ТОВ «НЬЮ СИСТЕМС АМ»	13
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Нью Системс АМ».....	13
2.2. Визначення найрезультативнішої фінансової стратегії забезпечення стабільності підприємства за допомогою матриці Ж. Франсона і І. Романа.....	17
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	22
3.1. Застосування антикризового консалтингу в загальній системі стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства.....	22
3.2. Впровадження антикризових заходів у фінансову стратегію підприємства.....	25
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

Сучасні умови господарювання, що базуються на європейському виборі України, вимагають принципово нових підходів щодо якості системи забезпечення стабільності підприємства. Ці підходи, перш за все, обумовлюють необхідність розглядати суб'єкт підприємницької діяльності як своєрідний організм, що в умовах жорсткого конкурентного середовища проходить усі стадії життєвого циклу. За таких умов успішне функціонування підприємства вимагає вчасного визначення тенденцій розвитку фінансового стану та використання потенційних фінансових можливостей як у поточному періоді, так і в перспективі.

Обрана тема дослідження на сьогоднішній день є актуальною, адже від якості розробленої фінансової стратегії підприємства залежить результативність процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю, що обумовлює успіх підприємства на усіх стадіях його життєвого циклу.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є забезпечення стабільності підприємства, що реалізується через фінансову стратегію діяльності підприємства.

Предметом дослідження є фінансова стратегія у забезпеченні стабільності ТОВ «Нью Системс АМ».

Мета роботи – дослідити можливість забезпечення стабільності підприємства шляхом підвищення якості розробки фінансової стратегії.

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Нью Системс АМ», що орендує весь комплекс Міжнародного аеропорту «Харків» і забезпечує функціонування інфраструктури авіаційного транспорту.

Слід зазначити, що вагомий внесок у розробку досліджуваної проблеми зробили такі вітчизняні вчені: Азаренкова Г.М., Огієнко В.І, Тридід О.М.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1 Теоретико-суттєва характеристика стратегічного управління фінансовою діяльністю як основи стабільності підприємства. Поняття економічної конкуренції

В умовах сучасної глобалізованої економіки успішність діяльності суб'єктів господарювання залежить насамперед від рівня їх стабільності, тобто здатності не піддаватися впливу мінливих процесів суспільно-економічного характеру. Фактично, на сьогодні стабільність є характерною рисою найсильніших підприємств, які мають ефективну стратегію розвитку, в якій враховано можливі зміни в навколишньому середовищі та розроблено механізм попередження спричинюваних ними кризових явищ.

Фінансова стабільність підприємства ґрунтується на успішній реалізації стратегічного управління фінансовою діяльністю, що полягає у прогнозуванні напрямів фінансової діяльності та моделюванні параметрів фінансового розвитку підприємства на перспективу з урахуванням змін факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку.

Головним завданням стратегічного управління фінансовою діяльністю є забезпечення стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Виходячи з цього, ознаками успішності реалізації процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства є:

- неприпустимість орієнтації на оперативні й тактичні переваги за рахунок стратегічних втрат. Згідно з Майклом Портером, одним із визначальних

факторів успішної стратегії є її наполегливе, регулярне непохитне виконання [14]. При цьому слід пам'ятати про необхідність постійного вирівнювання підприємства при тактичних маневрах, повернення до довгострокових цілей;

- концентрація на власних сильних компетенціях, особливо у важкі часи. Здатність об'єктивно визначати і розвивати свої сильні сторони є основою успішної не тільки стратегії, але і підприємницької діяльності в цілому. У проблемний період надзвичайно важливо зберегти ядро компетенцій, не розгубити його під тиском кризових явищ;
- необхідність підкріплення стратегії операційними планами. Вони не обов'язково повинні бути детальними, але їх наявність є необхідною. До розробки таких планів слід залучати тих менеджерів, котрі будуть задіяні при реалізації того чи іншого сценарію [7].

Стратегічний фінансовий аналіз покликаний оцінити чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства з метою оцінки сильних і слабких сторін його діяльності. Основним об'єктом стратегічного фінансового аналізу діяльності підприємств можуть виступати: обсяг фінансових ресурсів, ефективність інвестицій, фінансова безпека тощо [5].

Стратегічне фінансове планування – це процес визначення довгострокових фінансових цілей підприємства і обрання найкращого способу їх досягнення. Даний процес ґрунтується на результатах стратегічного фінансового аналізу діяльності підприємства, оцінці можливостей і ризиків і закінчується розробкою фінансової стратегії. Фінансова стратегія узагальнює рекомендації з маркетингу, виробництва, логістики, персоналу і обґрунтовує шляхи забезпечення підприємств грошовим капіталом для реалізації загальної стратегії.



Рис. 1.1. Основні етапи процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства

Термін "конкуренція", як і більшість термінів, що вживаються у господарсько-правовому обороті, має економіко-правову природу. Економічна

конкуренція визначається як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

Основними складовими конкуренції, які знаходяться в епіцентрі уваги держави, є: 1. конкуренція між вітчизняними суб'єктами господарювання: а) внутрішньогалузева (між товаровиробниками однієї галузі виробництва), б) міжгалузева (між товаровиробниками різних галузей виробництва, що у кінцевому рахунку має вираз у "переливі" капіталів із галузей, що мають низьку норму прибутку, до галузей з високою долею прибутку, внаслідок чого у низькоприбуткових галузях відбувається скорочення виробництва); 2. конкуренція між вітчизняними та іноземними суб'єктами господарювання у межах національного ринку; 3) конкуренція між вітчизняними та іноземними суб'єктами господарювання на міжнародних ринках.

Розвиток та ефективне функціонування повноцінного конкурентного середовища потребує як усунення або істотного зменшення впливу негативних чинників об'єктивного характеру, так і попередження та припинення правопорушень, що завдають шкоди добросовісній конкуренції.

Функціонування у сфері економічної конкуренції стимулює та робить обов'язковою розробку та реалізацію фінансової стратегії - процес створення на підприємстві передумов для здійснення передбачуваної фінансової підтримки його базової стратегії та успішного досягнення кінцевих стратегічних цілей його фінансового розвитку, на основі втілення в життя розроблених під час стратегічного фінансового планування програм, бюджетів і процедур.

1.2 Методичні підходи до розробки результативної фінансової стратегії підприємства в умовах економічної конкуренції.

Розробка результативної фінансової стратегії прямо залежить від ефективності процесу управління фінансовою діяльністю підприємства, першим етапом якого є стратегічний фінансовий аналіз.

У процесі стратегічного фінансового аналізу особливу увагу слід приділяти оцінці фінансового стану підприємства, оскільки фінансовий стан є тією відправною точкою, відносно якої визначаються фактичні можливості підприємства до досягнення конкретних стратегічних цілей. Тому без змістовного аналізу фінансового стану розробка результативної фінансової стратегії буде неможливою. Враховуючи це, доцільним є розгляд основних методичних підходів щодо аналізу фінансового стану підприємства.

Стратегічний фінансовий аналіз передбачає застосування певних методів і аналітичних підходів (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Методи стратегічного фінансового аналізу

Основні методи стратегічного фінансового аналізу	Галузь застосування методів		
	Аналіз чинників зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу	Аналіз чинників зовнішнього фінансового середовища безпосереднього впливу	Аналіз чинників внутрішнього фінансового середовища підприємства
SWOT-аналіз	+	+	+
PEST-аналіз	+		
SNW-аналіз			+
Портфельний аналіз		+	+

продовження таблиці 1.2

Сценарний аналіз	+	+	+
Експертний аналіз	+	+	+
Порівняльний фінансовий аналіз			+
Аналіз фінансових коефіцієнтів			+
Інтегральний аналіз за моделлю Дюпон			+

Фінансовий стан характеризує забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для його нормального функціонування, доцільність їх розміщення та ефективного використання, фінансові взаємовідносини з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Основними завданнями аналізу фінансового стану є:

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами;
- об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Результати фінансового аналізу надалі використовуються у формуванні фінансової стратегії. Слід зазначити, що формування фінансової стратегії підприємства є поетапним процесом, який включає такі основні етапи:[3]

- визначення періоду реалізації стратегії;
- аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища підприємства;

- формування стратегічної мети фінансової діяльності;
- розроблення фінансової політики підприємства;
- розроблення системи заходів по забезпеченню реалізації фінансової стратегії;
- оцінка розробленої фінансової стратегії.

Фінансова стратегія підприємства ґрунтується на системі заходів (рис. 1.3), необхідних для досягнення довгострокових фінансових цілей в процесі стратегічного управління його фінансовою діяльністю.

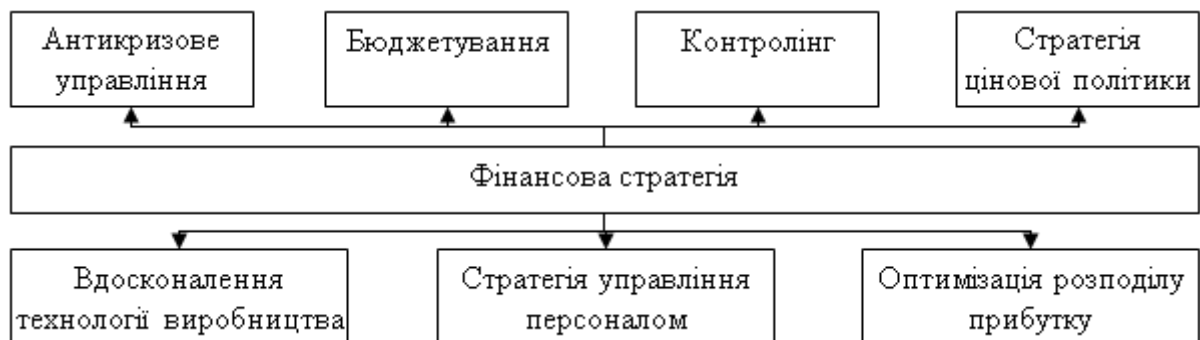


Рис. 1.2. Система основних заходів, що визначають фінансову стратегію

Антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

До стратегічних антикризових заходів відносять: аналіз та оцінку потенціалу підприємства, виробничих програм, інновацій та доходів; розробку концепції оздоровлення фінансової, маркетингової, технічної, управлінської та інвестиційної діяльності підприємства; розробку стратегічного плану заходів.

Бюджетування – процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Наявність стратегічних планів зумовлює необхідність передбачення майбутніх витрат і способів їх покриття, тобто певного набору прогнозних фінансових зведень, що демонструють як саме буде виглядати підприємство у

стратегічній перспективі з фінансової точки зору. Це означає, що мають бути розроблені стратегічні варіанти загальних видатків, виробництва, капіталовкладень тощо, які б передбачали потребу у ресурсах та орієнтували керівників підприємства на урахування обмежень при прийнятті управлінських рішень. Слід зазначити, що розробка результативної фінансової стратегії – досить складне завдання, яке вимагає прогнозування «критичного шляху» підприємства на найближчу перспективу, визначення допустимих границь ризику і виявлення порогу можливостей підприємства.[9]

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ТОВ «НЬЮ СИСТЕМС АМ»

2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «Нью Системс АМ»

Харківський аеропорт було засновано 26 березня 1923 року для організації регулярних авіарейсів шляхом створення акціонерного товариства «Укрвоздухпуть». Злітно-посадкова смуга була у той час ґрунтовою і знаходилася в Сокільниках, на місці теперішнього Авіаційного заводу. У травні 1924 почалися регулярні пасажирські авіарейси за маршрутами Харків-Полтава-Київ та Харків-Кіровоград-Одеса. З 1928 року відкрилися перші міжнародні авіарейси з Харкова до Тегерана.

На початку 70-х років послугами аеропорту щорічно користувалися близько 600 тисяч пасажирів. До 80-х років їх число збільшилася до 900 тисяч осіб. У цей час міські мікрорайони впритул наблизилися до території аеропорту, і було прийнято рішення про будівництво нового аеропорту в Дергачівському районі. Туди ж збиралися перенести складальні цехи авіазаводу. Були розроблені проекти аеропорту та аеровокзалу, але після розпаду Радянського Союзу роботи зупинилися [15].

На початку 90-х років відбулося різке зниження обсягів авіап перевезень. Досі харківський аеропорт здійснював тільки внутрішні рейси, і виникла необхідність обладнати прикордонний термінал і ввести митний контроль. З цією метою в 1995 році провели капітальний ремонт будівлі аеропорту, обладнали пункт прикордонно-митного контролю та реконструювали злітно-посадкову смугу.

З 2001 року аеропорт став Авіаційним комунальним підприємством «Міжнародний аеропорт «Харків» і перейшов з відомства Мінтрансу у підпорядкування місту.

У 2008 році весь комплекс Харківського аеропорту був переданий в оренду Товариству з обмеженою відповідальністю «Нью Системс АМ», основним видом економічної діяльності якого є допоміжне обслуговування авіаційного транспорту, на 49 років. Злітно-посадкова смуга, як стратегічний об'єкт, знаходиться у власності держави. Компаніями Airport Consulting Vienna (Австрія) і Airport Research Center (Німеччина) був розроблений проект масштабної реконструкції Харківського аеропорту, який почали реалізовувати в другій половині 2008 року.

На першому етапі побудований сучасний двоповерховий термінал, проведена реконструкція злітно-посадкової смуги, перону та руліжних доріжок, обладнана автомобільна парковка. Інвестиції в реконструкцію Міжнародного аеропорту «Харків» здійснюються як за рахунок Держбюджету, так і приватним інвестором групою DCH. Частка DCH складає 508,8 млн. грн. (будівництво нового пасажирського терміналу, реконструкція існуючого терміналу, реконструкція привокзальної площі і будівництво паркувальних місць, будівництво тимчасового реверсного терміналу, повна модернізація інфраструктури аеропорту, закупівля спеціального транспорту). Частка держави – 727 млн. грн. (будівництво нової злітно-посадкової смуги, перону та місць стоянок літаків, нової аварійно-рятувальної станції та авіадиспетчерської вишки, заміна світлосигнальної системи і системи засобів посадки літаків) [13].

Технологічна схема обслуговування пасажирів розроблена німецькою компанією Airport Research Center. Після завершення реконструкції сучасний міжнародний аеропорт здатний приймати різні повітряні судна аж до літаків типу Airbus A-320 і Boeing B-737. Основні характеристики міжнародного аеропорту «Харків» у 2012 році: загальна площа нового терміналу 19 750 м²; пропускна спроможність нового терміналу 650 пасажирів на годину, довжина злітно-

посадкової смуги 2470 м, загальна площа перону 136 тис. м², кількість місць стоянок літаків – 28; пропускна здатність 25,5 тис. пасажирів на день (800 тис. пасажирів на рік).

Вартість основних засобів підприємства на 1 січня 2016 року становила 325 748 тис. грн., що свідчить про зростання за останні 3 роки значення цього показника у 1,2 рази (порівняно з 270 690 тис. грн. на 1 січня 2015 року). Таке зростання пояснюється введенням у 2016 році у експлуатацію об'єктів основних засобів, які у 2015 році були віднесені до незавершеного будівництва, на суму 76 326 тис. грн., а також залученням додаткових довгострокових зобов'язань у розмірі 26 106 тис. грн.

Сума оборотних активів у 2015 році зменшилася на 6 682 тис. грн. і на 1 січня 2016 року становила 62 518 тис. грн. Головним чином це пояснюється зменшенням у 2015 році дебіторської заборгованості. У 2015 році фінансовим результатом ТОВ «Нью Системс АМ» став чистий збиток у розмірі 10 394 тис. грн., що у 2 рази нижче, ніж у 2015 році. Це свідчить про підвищення рентабельності підприємства. Сума чистого збитку покривається за рахунок довгострокових запозичень, оскільки власних коштів підприємства не вистачає.

Відповідальність за виконання функцій фінансового менеджменту на ТОВ «Нью Системс АМ» покладено на фінансового директора (табл. 2.1). До його повноважень належить: управління фінансами підприємства, організація постачання і закупівель, бухгалтерський облік та інформаційне забезпечення підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Нью Системс АМ»

Аналізуючи ринкове середовище підприємства, слід сказати, що головними конкурентами Міжнародного аеропорту «Харків» на ринку є: Міжнародний аеропорт «Бориспіль» (пасажиропотік за 2016 рік становив 7,93 млн. осіб, лідер ринку), Міжнародний аеропорт «Київ (Жуляни)» (пасажиропотік – 1,84 млн. осіб), Міжнародний аеропорт «Одеса» (пасажиропотік – 1,07 млн. осіб), Міжнародний аеропорт «Львів» (пасажиропотік – 700,8 тис. осіб) та Міжнародний аеропорт «Дніпропетровськ» (пасажиропотік – 455 тис. осіб). Харківський аеропорт посідає сьоме місце за обсягами пасажироперевезень, його пасажиропотік за результатами 2016 року склав 605,1 тис. осіб.

Таким чином, ТОВ «Нью Системс АМ» перебуває на стадії розвитку, про що свідчить щорічне зростання валюти балансу та зменшення суми чистого збитку, що говорить про позитивний ефект від вливання значних інвестицій у реконструкцію Міжнародного аеропорту «Харків».

2.2 Визначення найрезультативнішої фінансової стратегії забезпечення стабільності підприємства за допомогою матриці Ж. Франсона і І. Романа

Для діагностики діючої фінансової стратегії на ТОВ «Нью Системс АМ» скористаємося матрицею фінансової стратегії Ж. Франсона і І. Романа. Ця методика потребує розрахунку трьох показників: результат господарської діяльності, результат фінансової діяльності, результат фінансово-господарської діяльності. Виконаємо діагностику фінансової стратегії підприємства у 2015-2016 рр.

Результат господарської діяльності розрахуємо за формулою (1.1), для використання якої нам необхідно знати $BPEI$, $\Delta\Phi EI$, VI та $ЗПМ$ за 2015-2016 рр.

Слід звернути увагу на те, що з економічної точки зору бруто-результат експлуатації інвестицій – це частина вартості, створеної підприємством, яку за аналогією з марксистською інтерпретацією можна назвати додатковим продуктом (підприємства), правда, що містить і вартість спожитих засобів праці. Розраховується $BPEI$ шляхом віднімання витрат на оплату праці та пов'язаних з нею платежів від суми доданої вартості:

$$BPEI_{2015} = 22\,170 - 18\,765 - 6\,618 = -3\,213 \text{ (тис. грн.)};$$

$$BPEI_{2016} = 41\,315 - 23\,188 - 7\,940 = 10\,187 \text{ (тис. грн.)}.$$

Фінансово-експлуатаційні потреби підприємства є різницею між поточними активами і поточними пасивами підприємства. Отже, маємо:

$$\Delta ФЕП_{2015} = (70\,806 - 69\,871) - (56\,265 - 53\,820) = -1\,510 \text{ (тис. грн.)};$$

$$\Delta ФЕП_{2016} = (69\,132 - 59\,452) - (70\,806 - 69\,871) = 8\,745 \text{ (тис. грн.)};$$

$$BI_{2015} = 60\,727 \text{ (тис. грн.)}; BI_{2016} = 4\,432 \text{ (тис. грн.)}.$$

У 2015 та 2016 роках продажу майна не було здійснено, тому:

$$ЗПМ_{2015} = ЗПМ_{2016} = 0 \text{ (тис. грн.)}.$$

Отже, розрахуємо $РГД$ за формулою (1.1):

$$РГД_{2015} = -3\,213 + 1\,510 - 60\,727 + 0 = -62\,430 \text{ (тис. грн.)};$$

$$РГД_{2016} = 10\,187 - 8\,745 - 4\,432 + 0 = -2\,990 \text{ (тис. грн.)}.$$

Результат фінансової діяльності розрахуємо за формулою (1.2), для використання якої нам необхідно знати $\Delta ПК$, B , $ПНП$, $Д$ та $ДВФД$ відповідно у 2015 та 2016 роках.

$$\Delta ПК_{2015} = 112\,185 \text{ (тис. грн.)}; \Delta ПК_{2016} = 15\,687 \text{ (тис. грн.)};$$

$$B_{2015} = 0 \text{ (тис. грн.)}; B_{2016} = 140 \text{ (тис. грн.)};$$

$$ПНП_{2015} = ПНП_{2016} = 0 \text{ (тис. грн.)};$$

$$Д_{2015} = Д_{2016} = 0 \text{ (тис. грн.)};$$

$$ДВФД_{2015} = 9\,865 \text{ (тис. грн.)}; ДВФД_{2016} = 4\,981 \text{ (тис. грн.)}.$$

Отже, розрахуємо $РФД$ за формулою (1.2):

$$РФД_{2015} = 112\,185 - 0 - 0 - (0 + 9\,865) = 102\,320 \text{ (тис. грн.)};$$

$$РФД_{2016} = 15\,687 - 140 - 0 - (0 + 4\,981) = 10\,566 \text{ (тис. грн.)}.$$

Результат фінансово-господарської діяльності (*РФГД*) підприємства розраховують за формулою (1.3):

$$РФГД_{2015} = -62\,430 + 102\,320 = 39\,890 \text{ (тис. грн.)};$$

$$РФГД_{2016} = -2\,990 + 10\,566 = 7\,576 \text{ (тис. грн.)}.$$

Розраховані показники вказують на те, що у 2015 році ТОВ «Нью Системс АМ» перебувало на позиції «Нестійка рівновага», згідно з матрицею фінансової стратегії (рис. 2.2). Цей стан характеризується відсутністю власних оборотних коштів і активним використанням залученого капіталу. Така ситуація пов'язана з виконанням інвестиційного проекту по реконструкції Міжнародного аеропорту «Харків» у рамках підготовки України до чемпіонату з футболу «Євро-2012». Отже, у 2015 році у підприємства чітко простежувалась інвестиційна фінансова стратегія.

1 «Батько сімейства»	4 «Рантьє»	6 «Холдинг»
7 «Епізодичний дефіцит»	2 «Стійка рівновага»	5 «Атака» (2016)
9 «Криза»	8 «Дилема»	3 «Нестійка рівновага» (2015)

2017

Рис. 2.2. Матриця фінансової стратегії ТОВ «Нью Системс АМ» у 2015-2016 рр.

Після виконання зазначеного інвестиційного проекту ТОВ «Нью Системс АМ» перейшло до стратегії відновлення фінансової незалежності, почало збільшувати рентабельність, зростання якої перевищило темпи зростання обороту, що перемістило підприємство у позицію «Атака» у 2016 році (див. рис. 2.2), що супроводжувалося значним зростанням запозичених коштів, а саме довгострокової заборгованості. Цей стан може бути пов'язаний з початком політики диверсифікації, підготовкою до інвестиційного ривка.

Виявлена у ході аналізу стратегія відновлення фінансової незалежності, що перемістила підприємство у позицію «Атака», спрямована на усунення дисбалансу між власним та позиковим капіталом підприємства. Це питання для підприємства надзвичайно актуальне, оскільки на кінець 2016 року власний капітал мав від'ємне значення, що у абсолютному вимірі перевищувало значення 2015 року. Така ситуація пов'язана з наявністю великої суми непокритого збитку, що і переводить власний капітал у від'ємне значення. Отже, та стратегія, якої підприємство притримується на даний момент часу, є ефективною за даного фінансового стану. Тому доцільно зробити сутнісний опис перспектив її впровадження як ефективною фінансовою стратегією підприємства.

Фінансова стратегія ТОВ «Нью Системс АМ», спрямована на відновлення фінансової незалежності, включає декілька етапів впровадження:

- зниження частки короткострокової заборгованості за рахунок додаткового залучення довгострокових коштів. Слід зазначити, що підприємство у структурі своєї заборгованості зменшує частку банків на користь корпоративним облігаціям;
- зниження собівартості наданих послуг за рахунок впровадження сучасних технологій. Слід звернути увагу на те, що у 2016 році було введено в експлуатацію новий термінал, який значно прискорив пасажиропотік, а також дозволив знизити витрати на надання аеровокзальних послуг завдяки ефекту масштабу;
- збільшення дохідності ТОВ «Нью Системс АМ» за рахунок збільшення

значень натуральних показників діяльності аеропорту, що дозволять збільшити обсяг доходів від надання послуг, та провадження ефективної фінансової діяльності;

- зменшення суми непокритого збитку за рахунок отримуваних прибутків, що стане можливим після забезпечення рентабельності підприємства;
- нарощення власного капіталу та оптимізацію структури заборгованості підприємства.

Як бачимо, фінансова стратегія підприємства орієнтована на довгострокову перспективу, тому потребує також оперативно-тактичного уточнення на кожному етапі реалізації. У 2016 році підприємство пройшло два перших етапи реалізації фінансової стратегії. Тепер ТОВ «Нью Системс АМ» має перед собою задачу збільшення прибутковості. У даній ситуації підприємству доцільно підтримувати високий темп зростання економічної рентабельності, що дасть змогу переміститись у квадрат 2 «Стійка рівновага». Якщо ж темпи зростання економічної рентабельності знизяться, то підприємство ризикує потрапити в квадрат 8 «Дилема», коли можливостей нарощення заборгованості не вистачає для покриття дефіциту ліквідних засобів та забезпечення внутрішніх потреб функціонування.

Отже, обираючи з цих двох сценаріїв розвитку подій підприємству в 2017 - 2018 роках необхідно свої зусилля спрямувати на утримання своєї поточної позиції або на перехід до «Стійкої рівноваги», в якій відкриваються ширші можливості для реалізації наступних етапів обраної фінансової стратегії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1. Застосування антикризового консалтингу в загальній системі стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням [8]. У випадку з ТОВ «Нью Системс АМ» мова йде про нерентабельну діяльність, нестійкий фінансовий стан та наявність проблем із поточною платоспроможністю. Виходячи з цього, з метою забезпечення стабільності підприємства слід у процесі стратегічного управління фінансовою діяльністю особливу увагу приділити антикризовому управлінню. При цьому слід враховувати, що найбільш розповсюдженими причинами кризового стану підприємств можуть бути [12]:

- зміна ринкових умов;
- посилення конкуренції;
- зловживання чи непрофесіоналізм з боку персоналу;
- прорахунки менеджменту в стратегії і тактиці ведення бізнесу;
- слабка система управління організацією;
- дисбаланс у доходах і витратах організації;
- наслідки діяльності перевіряючих або контролюючих державних

органів;

- зміна законодавства та інших нормативних актів;
- зміни в політичній ситуації, викликані зміною влади;
- зміни в монетарній політиці країни або на світовому ринку;
- стихійні лиха;
- військові та етнічні конфлікти тощо.

Оскільки ТОВ «Нью Системс АМ» на сьогодні знаходиться у кризовому стані, тобто менеджменту не вдалося вчасно ідентифікувати кризу і вжити ефективні превентивні заходи, то доцільно звернутися до консалтингової фірми для проведення кваліфікованого антикризового консалтингу.

Антикризовий консалтинг – діяльність з консультування керівництва підприємства щодо проведення комплексу заходів, спрямованих на стабілізацію становища підприємства, рішення комплексу проблем, спрямованих на значне підвищення ефективності підприємницької діяльності [3]. Форми антикризового консалтингу, розповсюджені на сьогоднішній день, наведено у рис. 3.1

Форми антикризового консалтингу



Рис. 3.1. Форми антикризового консалтингу

Слід зазначити, що антикризовий консалтинг є головною складовою антикризового управління підприємством, адже саме антикризовий консалтинг покликаний забезпечити менеджерів усією необхідною інформацією щодо прийняття конкретних практичних рішень щодо проведення антикризових заходів, а також рекомендаціями щодо проведення превентивних заходів для забезпечення стабільного положення підприємства у майбутньому. (Додаток А)

Антикризовий консалтинг повинен забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, розробляти систему заходів щодо планування, організації та реалізації антикризових дій з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. Комплекс задач, що вирішуються під час проведення антикризового консалтингу представлено в таблиці (Додаток Б).

Результатом проведення антикризового консалтингу є підготовка пакету рекомендованих дій з метою виходу підприємства з кризового стану шляхом покращення платоспроможності і дохідності при вмілому використанні поточної ринкової ситуації [12].

За результатами консалтингу підприємству слід перейти до антикризового управління за чотирма основними напрямками [12]:

- виявлення проблемних місць на підприємстві та їх ліквідація;
- скорочення витрат;
- збільшення доходів;
- проведення реструктуризації кредиторської заборгованості.

3.2 Впровадження антикризових заходів у фінансову стратегію підприємства

Виявлення проблемних місць у ТОВ «Нью Системс АМ» може бути здійснене у ході проведення антикризового консалтингу. Що стосується скорочення витрат, то цього можна досягти шляхом скорочення фонду оплати праці та зниження витрат на такі заходи як проведення масштабних маркетингових досліджень і рекламних кампаній, участь у виставках.

З метою збільшення доходів ТОВ «Нью Системс АМ» може бути

запропоновано здійснити цінове регулювання з корегуванням політики знижок, а також залучення грошових коштів на підприємство шляхом зміни кредитної політики за рахунок прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Останнє має місце, оскільки за результатами 2016 року оборотність дебіторської заборгованості склала лише 2,31 обороту. Слід зауважити, що для обрання оптимальної кредитної політики підприємство має порівняти потенційні вигоди від збільшення об'ємів продажів із вартістю надання додаткових торгових кредитів та ризиком можливої несплати. Крім того, проведення реструктуризації кредиторської заборгованості ТОВ «Нью Системс АМ» також можна вважати дієвим напрямком антикризового управління.

При проведенні антикризового консалтингу і антикризового управління досліджуване підприємство може зустріти певні перешкоди, що слід мати на увазі. Найбільш поширеними у практиці підприємницької діяльності є такі [2]:

- відсутність розуміння необхідності антикризових робіт у власника бізнесу (якщо він займається оперативним менеджментом) і ТОП-менеджменту підприємства;
- відсутність бажання «щось робити із того, що ніколи не робив» з боку менеджменту підприємства та лінійного персоналу;
- «рольові» ігри персоналу – підкилимні маніпуляції, мишача метушня, інтриги, плітки, приховування і викривлення інформації, перекручення фактів та заміна їх домислами;
- боротьба за «ресурси і вплив» у той час, коли треба боротися за бізнес (властиво ТОП-менеджменту);
- відсутність достовірної інформації, безграмотно функціонуюча ІТ-інфраструктура і занедбаний документообіг;
- бажання щось отримати, але при цьому нічого не робити, коли на словах «так», а на ділі – «ні».

Таким чином, застосування антикризового консалтингу в загальній системі стратегічного управління фінансовою діяльністю ТОВ «Нью Системс АМ» дозволить менеджменту цього підприємства отримати план дій щодо виходу із

кризового стану. Враховуючи те, що поточна фінансова стратегія ТОВ «Нью Системс АМ» спрямована на відновлення фінансової незалежності, її розширення антикризовими заходами зробить фінансову стратегію більш ефективною.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання: визначено значення стратегічного управління фінансовою діяльністю для забезпечення стабільності підприємства; визначено найрезультативнішу фінансову стратегію за допомогою матриці Ж. Франсона і І. Романа; здійснено дослідження факторів, що впливають на фінансовий результат підприємства; розглянуто можливість застосування антикризового консалтингу для підвищення якості розробки фінансової стратегії ТОВ «Нью Системс АМ»; запропоновано інструменти з удосконалення фінансової стратегії для забезпечення стабільності шляхом побудови економіко-математичної прогнозної моделі ключового показника підприємства; виявлено та досліджено шляхи вдосконалення процесу виявлення оптимальних джерел залучення додаткових фінансових ресурсів, необхідних для реалізації фінансової стратегії ТОВ «Нью Системс АМ».

Виходячи із розуміння стабільності як здатності системи функціонувати, зберігаючи незмінною свою структуру і підтримуючи рівновагу, проведене дослідження дозволило встановити, що стабільність підприємства досягається через процес стратегічного управління фінансовою діяльністю. У свою чергу, стратегічне управління фінансовою діяльністю полягає у прогнозуванні напрямків фінансової діяльності і моделюванні параметрів фінансового розвитку підприємства з урахуванням зміни факторів зовнішнього середовища і кон'юнктури фінансового ринку. Ключовим елементом при цьому виступає фінансова стратегія. На основі аналізу сучасних підходів до трактування терміну «фінансова стратегія», було сформульовано власне визначення: «фінансова стратегія – це орієнтований на перспективу генеральний план дій персоналу, спрямований на забезпечення фінансової стабільності підприємства шляхом розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання в умовах постійно змінюваного навколишнього

середовища».

Фактичні можливості підприємства щодо досягнення конкретних стратегічних цілей в першу чергу спираються на його поточний фінансовий стан. Тому безумовно аналіз фінансового стану підприємства є невід'ємною складовою процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю. У відповідності з методикою аналізу неплатоспроможності підприємств, запропонованою Міністерством економіки України в «Методичних рекомендаціях щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», досліджуване підприємство протягом 2015-2016 рр. було фінансово нестійким з негативними тенденціями у бік поглиблення нестійкого стану. Стосовно платоспроможності, слід звернути увагу на наявність поточної неплатоспроможності на ТОВ «Нью Системс АМ», але відповідність нормативним значенням показника швидкої ліквідності і коефіцієнта покриття свідчить про те, що дана неплатоспроможність не є критичною. Показники рентабельності характеризують діяльність підприємства як нерентабельну.

У 2015 році у підприємства чітко простежувалась інвестиційна фінансова стратегія. Після виконання інвестиційного проекту ТОВ «Нью Системс АМ» перейшло у 2016 році до стратегії відновлення фінансової незалежності, почало збільшувати рентабельність, зростання якої перевищило темпи зростання обороту. Фінансова стратегія ТОВ «Нью Системс АМ», спрямована на відновлення фінансової незалежності, є ефективною, а процес її впровадження включає декілька етапів: зниження частки короткострокової заборгованості за рахунок додаткового залучення довгострокових коштів; зниження собівартості наданих послуг за рахунок впровадження сучасних технологій; збільшення прибутковості за рахунок збільшення значень натуральних показників діяльності аеропорту; зменшення суми непокритого збитку за рахунок отримуваних прибутків; нарощення власного капіталу та оптимізацію структури заборгованості підприємства.

За системою Дюпон, до головних факторів впливу на чистий прибуток ТОВ

«Нью Системс АМ» належить зміна таких показників: власний капітал, мультиплікатор власного капіталу, оборотність активів та рентабельність продажів. Серед усіх зазначених чинників, найбільший позитивний вплив у напрямку скорочення збитковості у 2016 році спричинило зростання рентабельності продажів, а у 2017 році – збільшення мультиплікатора власного капіталу. Наявність чистого збитку на підприємстві викликана від’ємними значеннями рентабельності продажів і мультиплікатора власного капіталу, що дозволяє вважати ці показники резервом скорочення чистого збитку у подальшому. З цих двох показників більш якісним є показник рентабельності продажів, тому підприємству доцільніше зменшувати власну збитковість шляхом впливу саме на нього.

Антикризовий консалтинг полягає у консультуванні керівництва підприємства щодо проведення комплексу заходів, спрямованих на стабілізацію становища підприємства, рішення комплексу проблем, спрямованих на значне підвищення ефективності підприємницької діяльності. Його застосування в загальній системі стратегічного управління фінансовою діяльністю ТОВ «Нью Системс АМ» дозволить менеджменту цього підприємства отримати план дій щодо виходу із кризового стану. Враховуючи те, що поточна фінансова стратегія ТОВ «Нью Системс АМ» спрямована на відновлення фінансової незалежності, її розширення антикризовими заходами зробить фінансову стратегію більш ефективною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Повышение результативности деятельности предприятия на основе анализа основных финансовых показателей / Г. М. Азаренкова, Е. Г. Головки, В. А. Пономаренко // Эффективное антикризисное управление. – 2014. – №1 (82). – С. 54-61.
2. Азаренкова Г. М. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства / Г. М. Азаренкова, О. Г. Головки, В. О. Пономаренко // Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Інформаційна та економічна безпека» (INFESCO-2014). – Х. : ХІБС УБС НБУ, 2014. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).
3. Жаданова Ю. О. Формування фінансової стратегії розвитку підприємства поштового зв'язку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю. О. Жаданова ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова. – О., 2016. – 20 с. – укр.
4. Копчак Ю. С. Проблеми діагностики фінансового стану і стійкості функціонування підприємства / Ю. С. Копчак // Вісник Сумського державного університету. – 2015. – № 9. – С. 23-34.
5. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств [Текст] / М. Я. Коробов – К. : Знання, 2016. – 378 с.
6. Кривицька О. Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / О. Р. Кривицька // Фінанси України. – 2016. – № 3. – С. 138-143.
7. Огієнко В. І. Наукові підходи до визначення ролі цін активів у забезпеченні цінової та фінансової стабільності / В. І. Огієнко, О. В. Луняков // Фінансовий простір. – 2014. – № 1. – С. 130-136.
8. Олексіїв М. Застосування зарубіжного досвіду у формуванні фінансової стратегії підприємства / М. Олексіїв // Наука й економіка. – 2016. – № 1. – С. 36-42.

9. Пономаренко В. О. Застосування моделі Дюпон у факторному аналізі чистого прибутку підприємства / В. О. Пономаренко // Збірник тез доповідей VI Міжнародної студентської наукової конференції «Проблеми обліку, аналізу і аудиту в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів». – Львів, 2014. – С. 145-147.
10. Пономаренко В. О. Мультиплікативна модель Хольта-Уінтерса у прогнозуванні пасажиропотоку Міжнародного аеропорту «Харків» / В. О. Пономаренко // Збірник тез доповідей III Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи розвитку сучасної економіки». – Севастополь – С. 483-485.
11. Селезнева Н. Н. Финансовый анализ. Управление финансами [Текст] / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. – М. : ЮНИТИ, 2016. – 639 с.
12. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 2. – С. 139-146.
13. Тридід О. М. Економіко-математичні моделі оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання [Текст]: монографія / О. М. Тридід, О. Г. Тижненко, Л. О. Тижненко. – К. : УБС НБУ, 2009. – 213 с.
14. Унковська Т. Системне розуміння фінансової стабільності: розв'язання парадоксів / Т. Унковська // Економічна теорія. – 2009. – №1. – С. 14-33.
15. Фоменко А. В. Механізм формування організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств залізничного транспортного машинобудування / А. В. Фоменко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2016. – № 51 (957). – С. 84-91.
16. Шеремет А. Д. Финансы предприятий [Текст] / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА, 2009. – 343 с.

ДОДАТОК А

Форми антикризового консалтингу

Форма антикризового консалтингу	Характеристика
Прямий консалтинг власників і керівників підприємства	як правило, перші особи в організації мають чіткі уявлення про те, як повинен будуватися їх бізнес, ці їхні уявлення вже зарекомендували себе на практиці; однак у кризовій ситуації багато з цих уявлень потрібно переглядати і розробляти комплекс заходів, щоб підприємство вижило і стабільно функціонувало
Виконання певних консалтингових заходів	до цих заходів відносять: консультації з проблем, що знову виникають; діагностика господарської діяльності підприємства, його фінансового стану; визначення антикризової стратегії; розробка плану антикризових заходів, оцінка ризиків і подальший супровід його виконання; супровід підприємств при реалізації плану; розробка профілактичних заходів щодо недопущення кризових явищ
Розбір кейс-стаді	кейс-стаді повинні бути побудовані на основі особистого досвіду консультанта або є класичними у світовій, національній, галузевій практиці антикризового менеджменту
Використання методів бенчмаркінгу	також оцінюється те, як поведуться ділові партнери, конкуренти організації-замовника в сформованих умовах кризи, наскільки їхні дії є допустимими до застосування
Розробка та реалізація програм реструктуризації компанії	включає: реструктуризацію бізнесу на основі нової стратегії розвитку; реструктуризацію власності (акціонерного капіталу); реструктуризацію майнового комплексу; реструктуризацію заборгованості; реструктуризацію системи управління.

Додаток Б

Задачі антикризового консалтингу

