

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

FORMATION OF MANAGEMENT STRATEGY BY FINANCIAL SECURITY IN THE CONTEXT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

У статті розглянуто підхід до формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства машинобудівної галузі. Визначено, що забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки є одним із найважливіших завдань антикризового фінансового управління підприємством. Проведено аналіз сучасного стану машинобудування України, встановлено високий рівень чутливості галузі до негативних змін у зовнішньому середовищі. Розроблено рекомендації щодо розробки стратегії управління фінансовою безпекою для ДП «Завод «Електроважмаш», розглянуто етапи її формування на підприємстві.

Ключові слова: фінансова безпека підприємства, антикризове управління, дерево цілей, стратегія управління фінансовою безпекою, машинобудування.

В статье рассмотрено подход к формированию стратегии управления финансовой безопасностью предприятия машиностроительной отрасли. Установлено, что обеспечение достаточного уровня финансовой безопасности является одной из важнейших задач антикризисного финансового управления предприятием. Проведен анализ современного состояния машиностроения Украины, определен высокий уровень чувствительности отрасли к негативным

изменениям во внешней среде. Разработаны рекомендации по разработке стратегии управления финансовой безопасностью для ДП «Завод «Электротяжмаш», рассмотрены этапы ее формирования на предприятии.

Ключевые слова: финансовая безопасность предприятия, антикризисное управление, дерево целей, стратегия управления финансовой безопасностью, машиностроение.

The article deals with the approach to formation of the strategy of financial security management of the enterprise of the machine-building industry. It has been determined that ensuring an adequate level of financial security is one of the important tasks of the crisis financial management of the enterprise. The analysis of the current state of machine-building in Ukraine was carried out, and the high level of sensitivity of the industry to negative changes in the external environment was established. The recommendations for the development of a strategy for financial security management for SE «Plant «Electrot-yazhmash» have been developed, the stages of its formation at the enterprise are considered.

Key words: financial security management of a company, anti-crisis management, objectives tree, management of enterprise financial security, machine industry.

УДК 005.21:005.934:658.14/.17(477)

Берест М.М.

к.е.н., доцент кафедри фінансів
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Азарова Л.В.

магістр
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Кобзар О.Р.

магістр
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Постановка проблеми. Машинобудування має велике значення для зміцнення економіки України і становлення її як незалежної високорозвинутої держави. Роль машинобудівної галузі у розвитку країни визначає його обслуговуюча функція в усіх міжгалузевих комплексах – паливному, агропромислового, будівельному тощо; участь у територіальному поділу праці (внутрішньодержавному і міждержавному). Саме від частки машинобудівної продукції в експортному секторі залежить статус країни, її місце в міжнародних економічних інтеграційних процесах [1, с. 134].

На сьогодні підприємства машинобудівної галузі функціонують в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, що суттєво впливає на виникнення та розвиток кризових явищ різного ступеню глибини та складності в їх діяльності. Це обумовлює необхідність застосування ефективних методів та інструментів антикризового управління, спрямованих на мінімізацію впливу зовнішніх ризиків на фінансовий стан та ефективність функціонування підприємств машинобудівної галузі. Одним із важливих завдань антикризового фінансового управління є забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі аспекти проблеми забезпечення фінансової безпеки підприємств є предметом наукових дослі-

джень багатьох вчених, зокрема, О.В. Ареф'євої, І.О. Бланка, К.С. Горячевої, Т.Б. Кузенко, І.Б. Медведєвої, Л.Г. Мельника, С.Ф. Покропівного, М.Ю. Погосової, Н.Й. Реверчук та ін. Дослідженням питань формування та реалізації фінансової стратегії на підприємстві займалися такі науковці, як: І. Ансофф, Л.Є. Довгань, А.М. Поддєрьогін, М. Портер, І. Романе, Ж. Франшон. Однак виникає необхідність більш глибокого дослідження стратегічних аспектів управління фінансовою безпекою підприємств саме як складової частини механізму антикризового фінансового управління.

Постановка завдання. Рівень фінансової безпеки підприємства обумовлюється його здатністю протистояти впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Кожне підприємство функціонує в умовах ринкової економіки, тобто в умовах вільної конкуренції. Вплив комплексу взаємопов'язаних факторів необхідно систематично аналізувати та мінімізувати їх негативний вплив. На думку О.С. Віханського, кожна компанія повинна не лише пристосовуватися до умов ринку, що постійно змінюються, але й активно формувати зовнішні умови своєї діяльності шляхом вияву загроз та потенційних можливостей [2, с. 21]. Протягом останніх років економіка України демонструє ознаки глибокого кризового стану та стагфляції, що зумовлює необхідність роз-

робки стратегії управління фінансовою безпекою підприємств машинобудівної галузі в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження виконано на прикладі одного із ключових підприємств енергетичного машинобудування Харківського регіону – ДП «Завод «Електроважмаш».

У формуванні стратегії управління фінансовою безпекою підприємства необхідною умовою є аналіз галузі, до якої належить досліджувана організація. З метою діагностики стану машинобудівної галузі проведемо комплексний аналіз основних показників, що його характеризують (рис. 1–2). Інформаційним джерелом розрахунків є дані Державної служби статистики України [3].

Протягом 2009–2012 рр. помітним є поступове зростання обсягів реалізованої продукції машинобудування, водночас її частка в обсязі продукції промисловості залишається стабільною – на рівні 10%. З 2013 р., коли українська влада почала розглядати можливість вступу до Євросоюзу, знизився попит на продукцію галузі з боку російських споживачів, що призвело до зменшення обсягів реалізації даної продукції. У 2014 р. тенденції до зниження попиту з боку країн СНД збереглися та зумовили спад реалізації продукції галузі. Проте програми з розширення ринків збуту, що активно розроблялися підприємствами галузі з 2014 р., дозволили підвищити обсяги реалізації у 2015–2016 рр. Існуючу позитивну тенденцію необхідно зберегти шляхом підвищення обсягів реалізації на перспективних азіатському та південноамериканському ринках збуту.

Згідно з рис. 1, в аналізі питомої ваги реалізованої продукції машинобудування у складі продукції промисловості необхідно відзначити загальну негативну тенденцію, що свідчить про більш високі темпи приросту реалізації продукції промисловості порівняно з машинобудуванням. Відповідно, можна зробити висновок про затримку темпів розвитку машинобудування щодо загального розвитку промисловості України. Виявлене відставання пояснюється втратою наявних ринків збуту та низьким рівнем конкурентоспроможності продукції порівняно з європейським ринком, що спричинило необхідність у короткі строки переглянути пріоритетні ринки збуту продукції та знайти резерви для революційного підвищення її якості. Загальні тенденції розвитку машинобудівної галузі



Рис. 1. Обсяги реалізації продукції машинобудування України

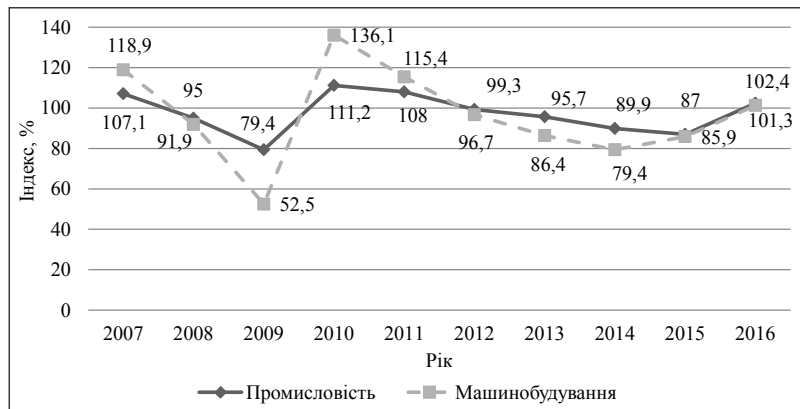


Рис. 2. Динаміка індексів промислової та машинобудівної продукції України протягом 2007–2016 рр.

можна дослідити шляхом аналізу індексів продукції машинобудування та промисловості [3] (рис. 2).

Згідно із наведеними даними, динаміка зміни індексів промислової та машинобудівної продукції має односпрямовані тенденції. Однак індекс продукції машинобудування демонструє більш різкі зміни, що свідчить про більшу чутливість галузі до негативних змін у зовнішньому середовищі функціонування. Отже, рівень фінансової безпеки машинобудування є більш низьким порівняно із промисловістю у цілому. Так, якщо криза 2008 р. призвела до падіння індексу промислової продукції до 79,4%, то аналогічний показник машинобудування впав до 52,5%. У період виходу з кризи, а саме у 2010 р., спостерігається зростання показника машинобудування порівняно із промисловістю. Протягом 2012–2015 рр. помітним є ефективний розвиток промисловості порівняно із машинобудуванням, проте як у машинобудуванні, так і в промисловості мають прояви кризові явища. Протягом 2015–2016 рр. індекси машинобудівної та промислової продукції набувають майже однакових значень та відображають позитивну тенденцію до зростання.

Таким чином, аналіз основних тенденцій розвитку машинобудування показав високу чутливість підприємств галузі до негативних зовнішніх впливів та низький рівень здатності до протистояння останнім, що свідчить про низький рівень фінансової безпеки машинобудівної галузі. Аналіз інформаційних, аналітичних та наукових джерел дозволив узагальнити критичні для безпеки галузі чинники:

- експортну спрямованість переважно на ринок країн СНД;
- нерозвиненість внутрішнього ринку;
- малу питому вагу вітчизняного машинобудування в загальному обсязі промислового виробництва і, як наслідок, неадекватне зростання імпорту з величезними кредитними запозиченнями за кордоном.

Відповідно до цього, формування стратегії управління фінансовою безпекою підприємства машинобудування повинно враховувати зміст та спрямованість впливу зовнішніх факторів на фінансовий стан та ефективність його діяльності.

Формування стратегії управління фінансовою безпекою проходить у декілька етапів. Першим етапом є визначення місії підприємства. Місія – чітко виражена причина існування організації на ринку. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях [4, с. 172]. У якості місії ДП «Завод «Електроважмаш» встановлено задоволення потреб споживачів через технічну досконалість, естетичну довершеність і цінову доступність продукту.

Другим етапом побудови фінансової стратегії є розробка стратегічного бачення та філософії функціонування підприємства.

Стратегічне бачення – погляди менеджерів підприємства на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування [4, с. 178]. Сформульоване стратегічне бачення значно знижує ризик випадкових рішень і забезпечує узгодженість політики підрозділів із загальною політикою підприємства. Це пов'язано з тим, що чітко продуманий напрям розвитку підприємства дозволяє оптимально розподілити ресурси і створити стратегію, що забезпечує розвиток підприємства в потрібному напрямі.

Стратегічне бачення ДП «Завод «Електроважмаш» визначено таким чином: стати лідером у постачанні продуктів і послуг для ринку енергетичного машинобудування.

Філософія функціонування підприємства – це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною чи бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що впливають на процеси, процедури, технології та зміст рішень [5, с. 483]. Нині домінуючою філософією розвинутих, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху

вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності. Філософію підприємства обумовлює розроблена система цінностей.

Система цінностей якості, що пропонується для досліджуваного підприємства:

- якість, ефективність та безпека виготовленої продукції;
- якість лідерства у сфері керівництва;
- якість забезпечення машинобудівною продукцією за доступними цінами;
- якість у всіх сферах діяльності: науково-дослідній, виробничій, маркетинговій, комерційній, фінансово-економічній та соціальній;
- якість – імідж підприємства, його найбільша цінність, якою потрібно дорожити;
- якість у відношеннях зі споживачем: «Виробник і споживач – єдина команда, надійні партнери»;
- якість у ставленні до персоналу: людина, її життя та здоров'я, гідність, особиста недоторканість та безпека, права та свободи є найвищими цінностями;
- якість стосовно навколишнього середовища: охорона навколишнього середовища – запорука нашого здоров'я;
- якість стосовно охорони здоров'я та безпеки праці: мінімізація виробничих ризиків – запорука безпеки наших працівників та зацікавлених сторін;
- якість організації та виконання робіт в області енергетичного менеджменту: раціональне використання енергетичних ресурсів – наша відповідальність перед майбутнім поколінням;
- якість у впровадженні нового мислення;
- якість у культурі спілкування, діловій досконалості.

Третій етап формування стратегії управління фінансовою безпекою передбачає розробку системи стратегічних цілей.

Із проведеного аналізу машинобудівної галузі виявлено, що зниження рівня фінансової безпеки досліджуваних підприємств відбулося через нестабільне економіко-політичне становище в країні та різке зменшення виручки. Обсяг реалізації на підприємствах машинобудування знизився за рахунок втрати ринків СНД, що забезпечували близько 80% від загального обсягу продажів. Неприятливі зовнішні умови розвитку галузі та економіки загалом негативно вплинули на діяльність ДП «Завод «Електроважмаш», що призвело до втрати ринків збуту та збитковості його діяльності. Управління фінансовою безпекою підприємства повинне бути спрямовано на підвищення рівня його адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища, тому стратегічною ціллю першого рівня для стратегії, що розробляється, пропонується обрати підвищення рівня фінансової безпеки.

За умови досягнення зниження негативного впливу зовнішніх факторів на ефективність функціонування підприємства, це має забезпечити зростання рівня рентабельності його діяльності, що, в свою чергу, призведе до покращення його фінансо-

вого стану. Тому серед основних цілей другого рівня пропонується встановити підвищення показників прибутковості підприємства та підвищення захисту підприємства від впливу зовнішніх факторів.

Серед показників прибутковості на підприємстві заплановано підвищення рентабельності продажів на 14% та рентабельності активів на 9%. Дану підціль буде досягнуто за умови підвищення частки присутності на внутрішньому ринку збуту на 40% та на зовнішньому ринку на 5%.

Для розширення внутрішнього ринку збуту на 40% пропонується надавати знижки для покупців у розмірі 2%, якщо вартість контракту перевищує 11 млн грн,

та замовити міжнародну контекстну рекламу строком на 8 місяців із бюджетом 640 тис. грн.

Для розширення зовнішнього ринку збуту продукції пропонується:

- щотижнево формувати звіти щодо поточного становища підприємства на ринку відносно конкурентів;

- замовити міжнародну контекстну рекламу строком на 8 місяців із бюджетом 640 тис. грн;

- розпочати пошук нових покупців та збільшити замовлення від існуючих покупців на 2,5%;

- підвищити фонд заробітної плати маркетингового відділу на 3%.

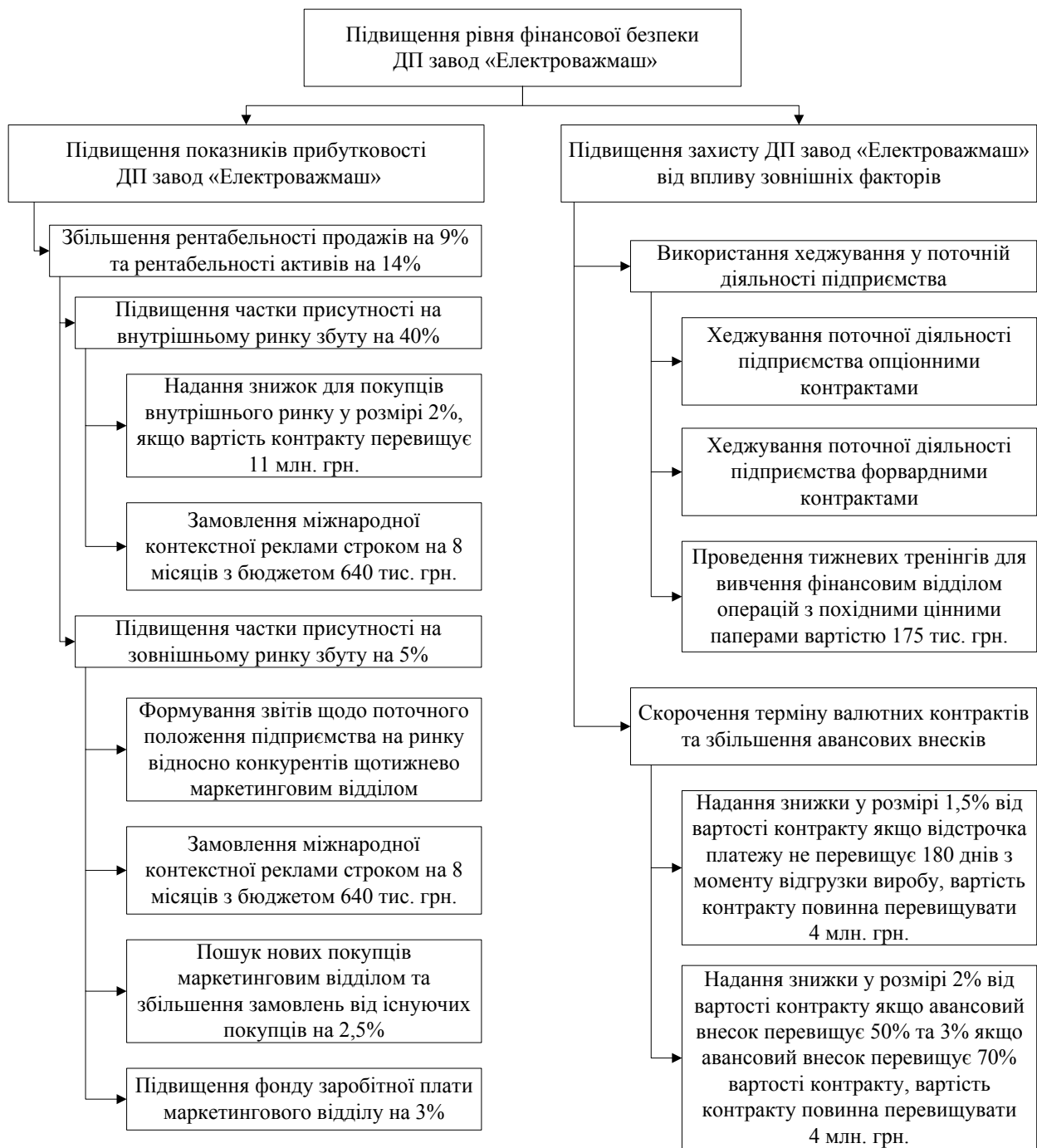


Рис. 3. Дерево цілей ДП «Завод «Електроважмаш»

Для забезпечення досягнення високого рівня захисту підприємства від впливу зовнішніх факторів пропонується застосування таких інструментів, як хеджування, скорочення терміну валютних контрактів та збільшення розміру авансових внесків.

Для хеджування валютних операцій доцільно використовувати опціонні та форвардні угоди, а також провести тижневі тренінги для вивчення фінансовим відділом операцій із похідними цінними паперами, вартістю 175 тис. грн.

Для скорочення терміну валютних контрактів вирішено надавати знижки у розмірі 1,5% від вартості контракту, якщо відстрочка платежу не перевищує 180 днів із моменту відвантаження виробу (вартість контракту повинна перевищувати 4 млн грн).

Більш детально побудоване дерево цілей ДП «Завод «Електроважмаш» відображено на рис. 3.

Для підвищення розміру авансових внесків вирішено надавати знижку у розмірі 2% від вартості контракту, якщо авансовий внесок перевищує 50%, та 3%, якщо авансовий внесок перевищує 70% від вартості контракту (вартість контракту повинна перевищувати 4 млн грн).

Отже, стратегію управління фінансовою безпекою для ДП «Завод «Електроважмаш» розроблено згідно із наявною місією, баченням та філософією діяльності підприємства, що не лише піклується про власний добробут, але й визнає свою соціальну відповідальність перед навколишнім середовищем та суспільством.

За умови дотримання даної фінансової стратегії очікується підвищення рівня фінансової безпеки підприємства, що покращить його загальний фінансовий стан та дозволить знизити інтенсивність прояву кризових явищ в його діяльності.

Висновки з проведеного дослідження. У дослідженні доведено, що забезпечення фінансової безпеки на підприємстві є одним із важливих завдань антикризового фінансового управління. Проведений аналіз машинобудування України показав, що показники галузі є дуже чутливими до прояву кризових явищ на макрорівні, що підкреслює необхідність використання засобів адаптації машинобудівних підприємств до негативних впливів на їх діяльність із боку зовнішнього середо-

вища та підтримки достатнього рівня їх фінансової безпеки. Запропоновано рекомендації щодо формування стратегії управління фінансовою безпекою ДП «Завод «Електроважмаш», які передбачають формування місії, філософії, стратегічного бачення. Побудовано дерево цілей, що відображає сукупність стратегічних цілей підприємства, реалізація яких спрямована на вихід суб'єкта господарювання зі стану кризи та створює підґрунтя для його розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища в довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Храброва О.В. Аналіз стану машинобудівного комплексу України і напрямки його поліпшення / О.В. Храброва // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2014. – Т. 19. – № 1. – С. 134–137.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление : [учебник] / О.С. Виханский. – М. : Гардарики, 2009. – 296 с.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / [В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

REFERENCES:

1. Khrabrova O.V. Analiz stanu mashynobudivnoho kompleksu Ukrainy i napriamky yoho polipshennia / O.V. Khrabrova // Visnyk ONU imeni I.I. Mechnikova. – 2014. – T. 19. – № 1. – S. 134–137.
2. Vykhanskyi O.S. Stratehycheskoe upravlenye : [uchebnik] / O.S. Vykhanskyi. – M. : Hardaryky, 2009. – 296 s.
3. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Electronnyi resurs]. – Regim dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Dykan V.L. Stratehichne upravlinnia : [navch. posib.] / [V.L. Dykan, V.O. Zubenko, O.V. Makovoz]. – Kyiv : TsUL, 2013. – 272 s.
5. Shershnyova Z.Ye. Stratehichne upravlinnia : [pidruchnyk] / Z.Ye. Shershnyova. – K. : KNEU, 2004. – 699 s.

Berest M.M.

PhD in Economics, Associate Professor of Finance Department
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Azarova L.V.

Graduate Student

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Kobzar O.R.

Graduate Student at Finance faculty

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

FORMATION OF MANAGEMENT STRATEGY BY FINANCIAL SECURITY IN THE CONTEXT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

In modern conditions of management, the machine-building enterprises operate in conditions of inconsistency and uncertainty of the external environment, which significantly affects on emergence and development of crisis phenomena of different degrees of depth and complexity in their activities. The effective methods and tools of crisis management are necessary to use, which are directed to minimizing the impact of external risks on the financial position and the efficiency of the machine-building industry enterprises operations. One of the most important anti-crisis financial management objectives is providing sufficient level of financial security on the enterprises.

The level of financial security of the enterprise is determined by the ability to resist the influence of external and internal factors. In recent years, Ukraine's economy has demonstrated the features of deep crisis and stagflation, which makes it necessary to pay particular attention to the problems of formation financial security management strategy of the machine-building industry enterprise in an unstable environment.

In the process of formation financial security management strategy of the enterprise the analysis of the industry is necessary and feasible condition. Therefore the comprehensive analysis of the machine-building industry main characteristics has been executed. The analysis showed high sensitivity of the industry enterprises to negative external influence and low level of ability to confront them, which testifies to the low level of financial safety of the machine-building industry.

The analysis of information, analytical and scientific sources allowed to generalize the critical factors for industry safety:

- export orientation mainly on the CIS market;
- undeveloped domestic market;
- a small proportion of domestic machine building in the total volume of industrial production and, as a result, an unclear growth of imports with huge borrowing from abroad.

The unfavourable external conditions of the industry and economy development in general had a negative impact on the activities of the SE "Plant "Electrotyazhmash", which led to the loss of sales markets and the loss-making of its activities.

The formation of financial security management strategy takes place in several stages:

- 1) the definition of the enterprise mission;
- 2) development of a strategic vision and philosophy of the enterprise activity;
- 3) development the system of strategic goals.

The strategic goal of the first level of the financial security management strategy is proposed to choose the level of financial security. If the negative impact of external factors on the efficiency of the enterprise activity is reduced, the level of profitability will increase, which will lead to an improvement of its financial condition. Therefore, the main objectives of the second level are suggested to increase the profitability of the enterprise and increase the protection of enterprises from the influence of external factors.

Among the indicators of profitability at the enterprises planned to increase sales profitability by 14% and assets profitability by 9%.

In order to ensure a high level of enterprise protection from the influence of external factors, the instruments such as hedging, shortening the term of currency contracts and increasing the amount of advance payments are suggested.

So, according to the developed strategy, the increasing of the level of company financial security is expected, which will improve its overall financial situation and will reduce the intensity of the manifestation of crisis phenomena in activities.