

В свою чергу транспортне підприємство взамін отримує: додаткову користь економічного, технічного, організаційного та ін. характеру; ефективний перерозподіл функціональних обов'язків та відповідальності між керівництвом та контролером; можливість оперування якіснішою і, як наслідок, ціннішою інформацією стосовно конкретних господарських процесів та явищ. При використанні методів і засобів активного контролю суб'єкт господарювання одержує не лише додаткову користь, але й нові знання, які знижують рівень невизначеності стосовно певної проблеми.

**Висновки.** Отже, запровадження системи активного контролю на транспортному підприємстві загалом та на ділянці обліку грошових коштів та їх еквівалентів зокрема, повинно стати підґрунтям не лише для формування інформаційної бази для прийняття керівництвом раціональних управлінських рішень, а й інструментом скерування менеджерів у русло єдино правильного рішення. Контролер стає провідником менеджера, розділяючи з останнім, як винагороду за успіх, так і відповідальність за провал. Таким чином, контролер повинен не лише формально констатувати наявність проблеми та поверхнево окреслювати напрямок її вирішення, але й брати безпосередню участь у розв'язанні цієї проблеми, пропонувати обґрунтовані оптимальні шляхи її подолання з використанням мінімуму ресурсів при наявності максимуму ефекту, формувати рекомендації щодо недопущення її в майбутньому та здійснювати наступний контроль за процесом її вирішення.

### *Література*

1. *Калюга Є. В.* Фінансово-господарський контроль у системі управління: Монографія. – К.: Ельга, Ніка-центр, 2002. – 360 с.
2. *Маренков Н.Л.* Ревизия и контроль: Учебник. – Изд.: Феникс, 2004. – 416 с.
3. *Шеремет А.Д., Суйц В.П.* Аудит: Навчальний посібник. – 5-те видання, виправлене та доповнене. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 448 с.
4. *Дрозд І.К.* Контроль економічних систем: Монографія. – К.: Імекс-ЛТД, 2004. – 312 с.

УДК 658.15

## **ЗАХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ АТП ЯК ВІДКРИТИХ СИСТЕМ**

*Троцюк Т.С.*

Мабуть, кожен погодиться, що на сьогоднішній день, особливо враховуючи вплив нещодавньої економічної кризи, проблема фінансової стійкості підприємств є досить актуальною. Не стали тут виключенням і підприємства транспортної галузі. Проте, на перший погляд, питання фінансової стійкості вже досить давно не є чимось новим і недослідженим.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Проблематика даної статті полягає у тому, що при стрімкій і швидкоплинній зміні факторів зовнішнього середовища у даний час існує потреба не лише в розрахунку та оцінці показників фінансової стійкості, а й у визначенні подальших заходів щодо управління нею. Адже вирішення поставлених завдань матимуть важливе значення не лише для теорії, а й здобудуть практичне використання на підприємствах, оскільки на сьогоднішній день досить незначна частина розробок у цій галузі насправді використовується підприємцями.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми, що розглядається.** Аналіз показав, що чимало авторів досліджувало проблеми фінансової стійкості підприємств. Зокрема тут можна відзначити роботи таких авторів як А.М. Поддєрьогін, М.Г. Чумаченко, А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулін, В.В. Ковальов, Г.В. Савицька, Є.В. Мних, П.Я. Попович, І.М. Бурденко, Г.А. Стасюк, З.Ф. Петряєва та інші.

**Визначення окремих питань, що досі не були вирішені в обраній для дослідження проблемі.** Слід зауважити, що, головним чином, увага вищезазначених авторів була зосереджена саме на розрахунку та аналізі показників фінансової стійкості. Але, на нашу думку, більш практичне значення має не саме визначення показників, а конкретні методи управління фінансовою стійкістю на основі проведених розрахунків. Чимало труднощів викликає не стільки аналіз коефіцієнтів, як подальші дії. Показники розраховані, а що ж із ними робити? Які дії керівництва призведуть до покращення фінансової стійкості? Саме ці питання і лежать в основі дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Дана стаття передбачає досягнення наступних цілей:

1) визначення поняття стійкості у порівнянні із близьким за значенням поняттям стабільності; 2) розгляд фінансової стійкості як функції часу; 3) розробка алгоритму процесу управління станами фінансової стійкості підприємства; 4) надання конкретних пропозицій щодо заходів по управлінню різними станами фінансової стійкості.

#### Виклад основного матеріалу статті.

Поняття фінансової стійкості підприємства розглядається як складова фінансового стану. Що ж слід розуміти під даною категорією? Спочатку необхідно визначити тлумачення таких понять як «стійкість», «стабільність», «рівновага», «надійність» оскільки вони часто вживаються як синоніми. А чи тотожні вони? Поняття стійкості використовується не лише в економіці, а й у природничих, технічних та гуманітарних науках (таблиця 1), проте у даних визначеннях можна помітити багато спільних рис, які і лежать в основі сутності поняття, що досліджується.

Таблиця 1

Визначення поняття стійкості у різних галузях науки

№ п/п	Сфера застосування	Прізвище автора	Визначення поняття
1	2	3	4
1	Теорія систем	Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії.	Стійкість (стійкість систем) (англ. robustness) – це властивість, що дозволяє системі витримувати зміни параметрів зовнішнього середовища, відмінні від розрахункових. Система, організм або проект можуть бути названими "стійкими", якщо вони в змозі впоратися з варіаціями (іноді непередбачуваними) в операційному середовищі з мінімальними: збитком, зміною або втратою функціональності. [1]
1	2	3	4
2	Економіка	Островська О.А.	У загальному розумінні «стійкість» трактується як властивість системи так реагувати на зміни (вплив) зовнішнього середовища, щоб не лише генерувати чинники, які зумовлюють її врівноважений стан, а й забезпечити її подальший розвиток. [2, с.55]
3	Екологія	Лекарев С.В.	Стійкість розглядається як «здатність екосистеми зберігати свою структуру і функціональні особливості під впливом зовнішніх факторів. [3, с. 308]
4	Філологія	Словник української мови	Стійкість – це здатність витримувати зовнішній вплив і виявляти свої властивості, не піддаватися руйнуванню, псуванню і т. ін. [4, с.710]
5	Фізика	Яворський Б.М.	Стан рівноваги можна вважати стійким, якщо тіло, виведене з нього, повертається у той самий стан. Об'єкт має здатність витримувати вплив зовнішніх факторів, діяти, незважаючи на деякі трансформації, що відбулись, оскільки саме завдяки стійкості значного впливу на початковий стан не було спричинено. [5, с.44]
6	Економічна теорія	Великий економічний словник	Стійкість трактується як сталість, постійність, невіддільність ризику втрат і збитків. [6, с.770]

Отже, у загальному розумінні стійкість – це здатність певного об'єкту, процесу чи явища зберігати свої властивості під дією факторів зовнішнього середовища.

Досить часто в економічній літературі до поняття «стійкість» застосовується синонім «стабільність». Проте, на нашу думку, як такої вкрай суттєвої різниці між ними не має. Вони близькі за значеннями, проте, якщо «стійкість» походить від слова «стояти» і означає – здатність «встояти» під тиском дії тих чи інших факторів, то термін «стабільність» несе більш часовий характер. Стійким можна бути до чогось: до впливу певних чинників, до ураження тощо, а стабільним – у чомусь: у часі, у розвитку і т. ін. Тому, на нашу думку, з фінансової точки зору більш доречним є використання саме поняття «стійкість».

Для характеристики фінансової ситуації більшість авторів виділяють чотири стани фінансової стійкості: абсолютний, нормальний, передкризовий та кризовий. При чому з часом вона має здатність переходити із одного стану в інший. Пропонується ввести ще один стан фінансової стійкості між нормальним та передкризовим – нестійкий, оскільки фінансова стійкість великої кількості підприємств перебуває саме у такому стані. Тобто незадовільна фінансова стійкість підприємства буде характеризуватися недотриманням необхідних умов нормального стану:

$$Z_e + Z_{zn} + Z_m \geq KK, \quad (1)$$

$$Z_{не} \leq BOK, \quad (2)$$

де  $Z_e$  - виробничі запаси (ряд. 100 активу балансу);  $Z_{zn}$  - готова продукція (ряд. 180 активу балансу);  $Z_m$  - товари (ряд. 140 активу балансу);  $Z_{не}$  - незавершене виробництво (ряд. 120 активу балансу);  $BOK$  – власний оборотний капітал;  $KK$  - короткострокові кредити банків. [7, с.324]

Розгляд фінансової стійкості підприємства як функції часу передбачає її здатність змінюватися в часі під впливом багатьох факторів внутрішнього, та, особливо, зовнішнього середовища. Оскільки будь-яке підприємство являється відкритою системою, яка тісно взаємодіє із навколишнім середовищем, існує проблема у плануванні та прогнозуванні її діяльності. При цьому керівнику доводиться управляти підприємством, практично не маючи даних про майбутній вплив на нього умов навколишнього середовища, що і являється однією з найважливіших проблем управління фінансовою стійкістю. І саме тому, на нашу думку, у даному випадку доцільним є розгляд фінансової стійкості як функції часу:

$$\Phi C = f(t), \quad (3)$$

де  $\Phi C$  – фінансова стійкість підприємства;  $t$  – час.

Основною проблемою прогнозування і планування показників фінансової стійкості підприємства являється залежність фінансової стійкості будь-якого підприємства від низки факторів:

$$\Phi C = f(z_1, z_2, \dots, z_n) \rightarrow \min, \max, \quad (4)$$

де  $\Phi C$  – фінансова стійкість підприємства;  $z_1, z_2, \dots, z_n$  – фактори, від яких залежить фінансова стійкість підприємства.

На рисунку 1 представлена зміна станів фінансової стійкості організації: із усіх п'яти можливих станів у періоді  $t_1$  фінансова стійкість була нормальною, у періоді  $t_2$  – абсолютною, у періоді  $t_3$  – нестійкою, у періоді  $t_4$  – передкризовою. Стан фінансової стійкості  $t_5$ -го періоду невідомий.

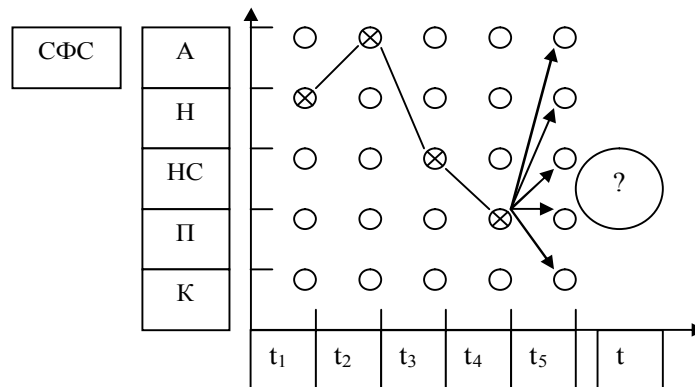


Рис. 1 – Зміна фінансової стійкості в часі

Умовні позначення:  $СФС$  – стани фінансової стійкості;  $A$  – абсолютний стан;  $H$  – нормальний стан;  $HC$  – нестійкий стан;  $P$  – передкризовий стан;  $K$  – кризовий стан;  $t$  – час (роки, періоди).

На сьогоднішній день питання вдосконалення системи показників оцінювання фінансової стійкості підприємства не є таким актуальним, оскільки вчені вже розробили цілий комплекс різноманітних коефіцієнтів, кожен із яких відображає свою сторону фінансової ситуації, що склалася в організації. А от більш суттєвою є проблема у галузі вдосконалення фінансового стану підприємства після його оцінки, тобто мова йде про управління станами фінансової стійкості (рисунок 2). Під управлінням станами фінансової стійкості підприємства слід розуміти процес, завдяки якому за допомогою сукупності певних прийомів, способів, принципів та методів управління здійснюється прийняття і виконання рішень, спрямованих на покращення стану фінансової стійкості підприємства або його збереження на тому рівні, що забезпечує дотримання вимог стійкого фінансового стану.

Послідовність дій процесу управління станами фінансової стійкості підприємства можна

подати у вигляді алгоритму (рисунок 3).

Оцінивши фінансові показники та фактори впливу на підприємство, в організації постає питання: «А що ж тепер із ними робити?» Саме для цього і пропонується розробка комплексу заходів з управління кожним із можливих станів фінансової стійкості АТП, представлений на рисунку 2.

Тобто управлінню фінансовою стійкістю, звичайно, передує оцінка відповідних показників та визначення стану фінансової стійкості. А вже для кожного стану розробляється конкретний план заходів. Наприклад, абсолютна фінансова стійкість означає, що під впливом факторів зовнішнього середовища ситуація може дуже швидко змінитися, тому необхідно чітко визначити власні сильні позиції та акцентувати на них увагу. Нормальний стан фінансової стійкості характеризується показниками достатнього рівня, проте керівництву підприємства у такому випадку доречно провести детальний аналіз фінансових показників та визначити і реалізувати наявні резерви, а також не допустити переходу фінансової стійкості до нижчого стану. Передкризовий стан вимагає кардинальних управлінських змін, оскільки йому притаманний спад ефективності діяльності підприємства, яке вже не спроможне вчасно розраховуватися зі своєю заборгованістю. Кризовий стан фінансової стійкості є найбільш проблематичним. У цьому випадку можна говорити про можливість банкрутства та застосування санаційних методів.

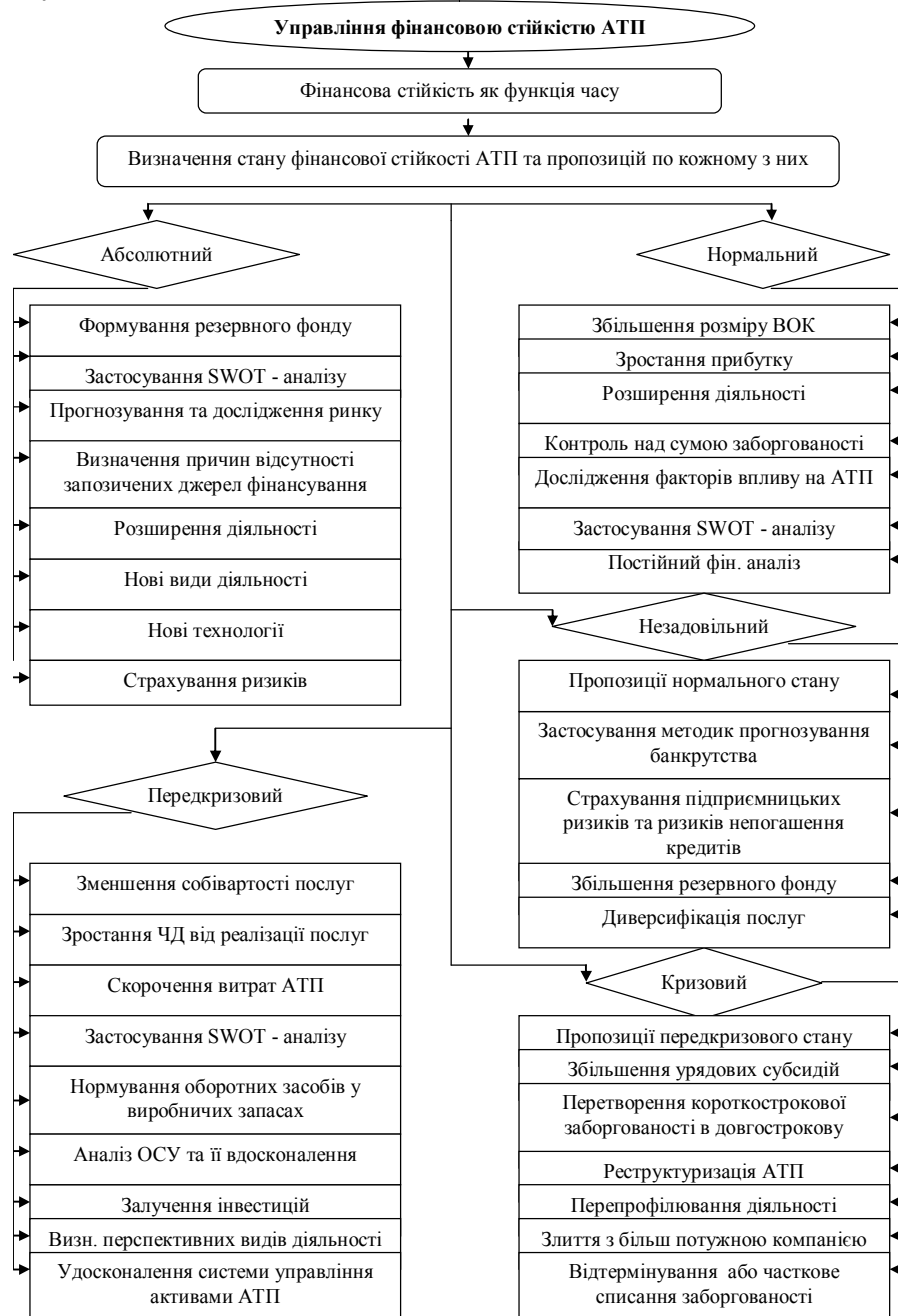


Рис. 2 – Основні варіанти заходів по управлінню фінансовою стійкістю АТП