

УДК 658.14

**Л.А. Євчук, д-р екон. наук, доцент
Чорноморський державний університет ім. Петра Могили**

ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. За виникнення кризи серед науковців та практиків набирає актуальності обговорення питання забезпечення фінансової стійкості підприємства. У той же час проблема фінансової стійкості підприємства має бути завжди однією з першочергових задач операційного управління, незалежно від рівня сприятливості економічних умов зовнішнього середовища. Лише, коли керівник постійно дбає про фінансову стійкість підприємства, керується відповідною стратегією її забезпечення, виклики зовнішнього середовища не стають серйозною загрозою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання фінансової стійкості підприємств розглядаються в роботах багатьох науковців. У своїх працях автори торкаються переважно теоретичних аспектів даної проблеми. Недостатньо висвітленими залишаються рекомендації з практичного забезпечення фінансової стійкості суб'єктів діяльності.

Формулювання цілей статті. Обґрунтуванню основних засад формування фінансової стійкості підприємства з позиції їх практичної реалізації присвячена дана стаття.

Виклад основного матеріалу досліджень. Априорі, фінансова стійкість підприємства вважається чисто фінансовою категорією. Проте її формування забезпечується, в першу чергу, не фінансовими процесами. У формуванні фінансової стійкості беруть участь всі структурні підрозділи підприємства, всі виробничі, невиробничі та управлінські процеси. Тому дефініція фінансової стійкості має виходити з розуміння самої стійкості. Поняття «стійкості» розглядається експертами-практиками як здатність об'єкта протидіяти зовнішнім потрясінням, залишатися таким, яким він є, під їхнім впливом [1]. Звідси фінансову стійкість підприємства слід розглядати як його (підприємства) здатність здійснювати всі необхідні фінансові дії за рахунок сталих грошових надходжень.

Розроблена стратегія фінансової стійкості навіть в умовах кризи забезпечує підприємству здатність завжди мати достатню кількість коштів для оплати всіх необхідних витрат. Така стратегія, у першу чергу, передбачає формування сталого вхідного грошового потоку за рахунок лояльності більшості покупців, які залишаються «вірними» своєму постачальнику, незважаючи на несприятливі умови ринку.

Виходячи з поставленої задачі, процес формування фінансової стійкості можна розбити на три складових етапи:

- 1) забезпечення сталого максимально наповненого вхідного грошового потоку;
- 2) обґрунтування раціональності майбутніх витрат;
- 3) ефективний розподіл грошових потоків за календарними періодами.

Обґрунтування основних підходів до реалізації кожного етапу полягає у наступному.

Формування фінансової стійкості, *наповнення грошових потоків підприємства* неможливо забезпечити лише заходами фінансового характеру. Підґрунтям має бути маркетингова діяльність. Маркетинг – вид діяльності, в який підприємство має вкладати максимум зусиль і де, при застосуванні правильних підходів, створюється сталий потужний грошовий потік.

Проблема багатьох підприємств в організації маркетингу полягає у використанні тих підходів просування продукції, що і 10-15 років тому, більшість з яких вже не працює. Зовнішнє середовище зазнало змін: змінилися пріоритети, смаки, вподобання споживачів і, саме головне, ринок став насиченим. Споживачі мають всі необхідні їм блага, й повернути їх увагу до свого товару можна лише новими підходами.

Інформація численних досліджень говорить про зміну моделі поведінки споживачів. Їм вже не потрібна надмірна кількість речей, вони

чітко розуміють чого хочуть і не бажають щоб їм щось нескінченно продавали. Головними для споживачів стають не речі, а людські цінності, до чого сучасному бізнесу доведеться адаптуватися [2]. Продаж продукції перестав бути процесом товарно-грошових відносин між продавцем та покупцем і набув форму філософії людських стосунків. Задача успішного продавця полягає не в демонстрації покупцю властивостей запропонованого товару, а в налагодженні з ним людських стосунків. Будь-які партнерські стосунки між суб'єктами бізнесу засновані на тому, що вони, в першу чергу, є стосунками між людьми. Для отримання прибутку підприємцям доведеться винайти нову модель залучення клієнтів, навчитися спілкуватися з покупцями на новому рівні, мовою людських цінностей. За словами експертів, сьогодні клієнт сам обирає засоби спілкування з брендом. Якщо раніше він дізнавався про новий продукт через рекламу, то зараз, частіше, через соціальні мережі. На момент зустрічі з продавцем покупець вже на 60 % впевнений, купить він чи ні [3].

Всесвітньовідомий визнаний маркетинголог-практик Сет Годін у своїй книзі «Фіолетова корова» ще декілька років тому говорив про близький крах телевізійно-промислового комплексу. За його словами, телевізійна реклама – самий ефективний засіб продажу з усіх коли-небудь винайдених. Успіх американської «золотої епохи» завдячує тому, що компанії довели цей засіб до досконалості й «вичапили» з нього максимально можливе. На сьогодні великобюджетні витрати на телевізійну рекламу вже потерпають поразки. Втрачається не лише роль телебачення, а й газет, журналів, інших ЗМІ – споживач перестав звертати на них увагу [4, с. 27, 30-31]. Зважаючи на нові умови ринку, компанія «Procter & Gamble» рік тому прийняла рішення щодо скасування посади директорів із маркетингу на користь бренд-директорів. Компанія відійшла від поняття «лобових» продажів і сфокусувалась на формуванні глибинних зв'язків із клієнтами. Бренд-директори отримали окрему управлінську функцію, вони відповідають за зв'язок класичних складників маркетингу (4P) з новими потребами цільової аудиторії, за нові види комунікацій і продажів.

Україна не стоїть далеко від прогресивних тенденцій ринків розвинених країн. За свідченням експертів, позитивні перетворення торкнулись і наших кордонів, поштовхом чому стало чимало передумов: глобалізація економіки, суспільства, соціальні стреси і виклики. Тому вітчизняному бізнесу треба перебудовуватись вже найближчим часом, що торкнеться не лише нових методів комунікації, а й функцій управління [2].

Другим складовим етапом процесу формування фінансової стійкості підприємства є *обґрунтування раціональності майбутніх витрат*. У літературі його називають процесом управління витратами. На

формування чистого грошового потоку, який виступає основою забезпечення фінансової стійкості підприємства, впливає як збільшення доходів від продажу (вхідний грошовий потік), так і зменшення суми витрат (вихідний грошовий потік). При цьому, як стверджують експерти, для підвищення обсягу продажу необхідно прикласти значно більше зусиль, ніж для скорочення витрат. По-перше, підприємство завжди має резерви для скорочення витрат, на відміну від резервів збільшення продажів. По-друге, скорочення витрат повністю залежить від зусиль менеджменту підприємства. По-третє, велику різницю у масштабах вартості мають заходи по скороченню витрат і просуванню продукції на ринок. Четверте, у період економічної нестабільності й падіння ринків підприємства прикладають титанічні зусилля для утримання обсягів реалізації на попередньому рівні, не говорячи вже про збільшення продажів [5].

Проте задача стоїть не дослівно зменшення витрат, а раціональне витрачання коштів, зменшення витрат, які мало приймають участі у формуванні доходів підприємства, а також уникнення зменшення важливих для функціонування підприємства витрат.

Третій складовий етап процесу формування фінансової стійкості – *ефективний розподіл грошових потоків за календарними періодами* – полягає в управлінні грошовими потоками так, щоб необхідні кошти завжди були на рахунку підприємства.

Традиційно вважається, що головним для підприємства є прибуткове його функціонування, отримання максимальної суми прибутку. У дійсності, прибуток за звітом не виступає гарантом грошових надходжень. Підприємству, яке працює прибутково, цілком реально може загрозувати банкрутство через неспроможність сплатити свої витрати. Прибуток, розрахований за показниками фінансової звітності, не завжди гарантує наявність «живих» коштів на рахунках через неправильно організовані платежі. Коли постачальник ресурсів дозволяє покупцю відстрочку платежу, у останнього виникає спокуса використати призначені для оплати кошти на інші цілі. Дотримання підприємством власної платіжної дисципліни знижує ризик утворення «паперових» (наявних лише у фінансових звітах) прибутків.

Ефективний розподіл грошових потоків за календарними періодами передбачає і прийняття заходів для уникнення «білих плям» у платіжному балансі підприємства, що на практиці вирішується додатковими видами діяльності, продажем активів, різнорідними позиками тощо.

Поряд з вищезазначеним, ефективне управління грошовими потоками підприємства, формування його фінансової стійкості неможливе

без правильного розуміння ролі фінансового директора. Досвід провідних компаній з іноземним капіталом, що успішно працюють в Україні, показує відмінність функціональних обов'язків фінансового директора у них та менш успішних підприємницьких суб'єктах. Основними обов'язками фінансового директора успішного підприємства є не тільки проведення розрахунків і ретельне ведення бухгалтерського обліку. Фінансовий директор має розуміти роботу кожного підрозділу підприємства й, використовуючи інформацію, цифри, фінанси, допомагати розвивати їх (підрозділів) діяльність. Фінансовий директор у складі команди топ-менеджерів приймає участь в управлінні підприємством, займається розробкою стратегічних планів розвитку та їх реалізації [6].

Формування фінансової стійкості підприємства забезпечується і розробкою раціональної комплексної системи управління фінансами. Комплексна система управління фінансами передбачає взаємозв'язок, послідовність та узгодженість управління фінансами підприємства на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Оперативне управління фінансами має базуватись на даних стратегічного й тактичного рівнів і переслідувати ціль виконання рішень, що були прийняті на тактичному рівні. У першу чергу, оперативне управління фінансами направляється на підтримання рівня абсолютної ліквідності, необхідного для здійснення розрахунків з контрагентами [7]. Рішення оперативного управління мають забезпечувати досягнення довгострокових цілей, що на практиці не виконується в багатьох підприємствах.

Висновки. Формування фінансової стійкості підприємства є однією з першочергових задач операційного менеджменту, вирішення якої має розпочинатись за сприятливих умов зовнішнього економічного середовища. При цьому зусилля менеджменту мають бути скеровані у наступних напрямках:

- наповнюваність вхідного грошового потоку вирішується переорієнтацією роботи служби маркетингу з традиційних підходів до продажів до налагодження партнерських стосунків з клієнтами, заснованих на людських цінностях;

- зменшення витрат є більш доступним для підприємства важелем збільшення його чистого грошового потоку у порівнянні з підвищенням обсягів продажу. Скорочувати доцільно ті витрати, які мало приймають участі у формуванні доходів підприємства, й не допускати зменшення важливих для функціонування підприємства витрат.

У раціональному управлінні грошовими потоками підприємства важливе значення мають:

- ✓ налагодження власної платіжної дисципліни;

- ✓ посилення ролі фінансового директора;
- ✓ запровадження комплексної системи управління фінансами.

Бібліографічний список: 1. Пенцак Є. Дослідження «антикрихкості» [Електронний ресурс] / Є. Пенцак / Innovation.com.ua. – 2014.05.26. – Режим доступу до журн.: <http://innovations.com.ua/ua/articles/finance/18911/doslidzhennya-antikrihkosti>. 2. Чумак Я. Як вплине на бізнес зміна споживацьких уподобань [Електронний ресурс] / Я. Чумак / Forbes. – 2014.08.06. – Режим доступу до журн.: <http://forbes.ua/ua/opinions/1376097-yak-vpline-na-biznes-zmina-spozhyvackih-upodoban>. 3. Селюкова А. Зростання через унікальність [Електронний ресурс] / А. Селюкова / Innovation.com.ua. – 2015.04.02. – Режим доступу до журн.: <http://innovations.com.ua/ua/blogs/finance/19256/zrostannya-cherez-unikalnist>. 4. Годин С. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся / С. Годин; [пер. с англ. В. Подейко]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 176 с. 5. Пронишин А. Управление затратами. Больше прибыли от Вашего бизнеса [Электронный ресурс] / Александр Пронишин. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin162.html>. 6. Колисник М. Интеграторы бизнеса [Электронный ресурс] / Михайло Колисник. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin159.html>. 7. Ковтун С. Построение системы управления финансами [Электронный ресурс] / С. Ковтун. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin156.html>

Евчук Л.А. Основы обеспечения финансовой устойчивости предприятия. Формирование финансовой устойчивости всегда должно быть одной из первоочередных задач операционного управления предприятием, даже в благоприятных условиях рынка. В статье исследован процесс формирования финансовой устойчивости предприятия. Обоснованы основные принципы формирования финансовой устойчивости предприятия с позиции их практической реализации.

Evchuk L. Bases of Maintenance of Enterprise Financial Stability. Formation of financial stability should always be a priority for the operational management of the enterprise, even in favorable market conditions. The study subject of the article is the process of enterprise financial stability formation. The article purpose is justification of basic principles of financial stability formation of enterprise from their practical implementation position.