

т.д., стан основних засобів виробництва, фінансова стійкість, результативність управління і т.д. Беручи до уваги ці фактори, підприємства можуть характеризуватися: чутливі – сильно залежні від нестабільності економіки, та підприємства які не чутливі до лавиноподібних процесів в економіці, це стосується лише тих процесів які мають швидкий лавиноподібний характер, не значний у часі.

### **Література**

1. Данич В.Н. Моделирование быстрых социально-экономических процессов: [монография] / В.Н.Данич – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета им. В. Даля, 2004. – 304 с.
2. Данич В.Н. Моделирование лавинообразных социально-экономических процессов. //Макроекономічна політика в Україні: проблеми науки та практики: Монографія. Харків: Вид. "Інжек", 2007. – С. 191 – 206
3. Данич В.М. Паникі в соціально-економічному житті глобального інформаційного суспільства: моделі виникнення, розвитку та протидії. // Соціальна економіка. – Харків: Вид-во ХНУ ім. В.М. Каразіна; №3, липень-вересень, 2004. – С. 106 – 112
4. Олексевич М. Почему в Украине резко подорожал доллар //finance.ua 05.09.12 [електронний ресурс], – режим доступу: <http://news.finance.ua/ru>
5. Данные НБУ: Валютная паника в Украине нарастает [електронний ресурс], – режим доступу: <http://glavcom.ua/news>
6. В Украине начинается валютная паника: банки ожидают скачка доллара до 9,15 грн [електронний ресурс], – режим доступу: <http://ru.tsn.ua/groshi/v-ukraine-nachinaetsya-valyutnaya-panika-banki-ozhidayut-skachka-dollar-a-do-9-15-grn.html>

### **Обсуждение**

**Н. А. Рыбникова**

В материале упоминаются "валютні застереження" и "валютні коридори" как средства противодействия валютной панике при управлении предприятием. Это исчерпывающий перечень? Могли бы Вы привести пример абсолютно нечувствительного к такой панике предприятия?

## **РЕСУРСИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ – БАНКІВСЬКИЙ АСПЕКТ**

**Катерина Андріївна Десва**

аспірант кафедри менеджменту та економічної безпеки  
Східноукраїнського Національного Університету ім. В. Даля,

**Олексій Сергійович Лейко**

заступник начальника з продажів відділення  
"Луганське РУ ПАТ "КВ "Південкомбанк"

В умовах макроекономічної нестабільності, світової фінансової кризи та постійної перманентної політичної кризи в Україні, забезпечення стабільного та довгострокового існування підприємства на ринку потребує його постійного розвитку. При цьому, якщо ми говоримо про довгострокові перспективи, розвиток підприємства має бути стратегічним. У такому разі під розвитком підприємства пропонується розуміти довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності

підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності. Здійснення кількісних та якісних позитивних змін потребує від підприємства певних ресурсів, в першу чергу – фінансових. Отже, актуальним питанням стратегічного розвитку підприємства постає управління фінансами, що невід’ємно має банківський аспект.

Значна частина українських підприємств відноситься до малого та середнього бізнесу. Сьогодні, коли період обертання обігового капіталу збільшується, а запозичені ресурси стають надто дорогими особливу увагу слід приділити фінансовому менеджменту підприємства. Проте яку специфіку має фінансовий менеджмент на малих та середніх підприємствах? Перш за все, це нестача кваліфікованих кадрів, адже тримати на підприємстві власний фінансовий відділ на чолі з фінансовим директором можуть дозволити собі лише великі підприємства. Що до малих підприємств – управління фінансами найчастіше лежить на плечах директора та головного бухгалтера, при чому управління фінансовими потоками для бухгалтера найчастіше полягає в тому, щоб вчасно сплатити всі податки, бо ж це питання повністю знаходиться під його відповідальністю, а оптимізація фінансових потоків підприємства – ні, а директор часто не є достатньо обізнаним у цьому питанні [1]. Звичайно в цьому разі можливо скористуватися аутсорсингом – звернутися за фінансовим консалтингом до кваліфікованих спеціалістів, але за нього знов потрібно платити, і коштує така допомога недешево, отже у підприємства може просто не стати коштів на оплату таких послуг.

Постає питання: чи можливо отримати кваліфіковану консультацію фінансових спеціалістів безкоштовно, а головне так, щоб це був не просто перелік існуючих фінансових інструментів, а план як їх застосувати у конкретному випадку? Так, є посередник, що готовий консультувати вас грамотно та безкоштовно і надати ці послуги – це банк.

Ринок банківських послуг в Україні є яскравим прикладом ринку, на якому значна кількість компаній пропонують, по суті, однакові товари та послуги. За офіційними даними сайту <http://www.fg.org.ua/>, лише до фонду гарантування вкладів фізичних осіб станом на листопад 2012 року внесено 175 банків, при чому на території України зареєстровано та працює більше банків. За даними American Management Association постійні клієнти що звертаються до вас знов і знов забезпечують до 65 % обороту компаній [3], а в банківському секторі ця цифра сягає 85 %. Насиченість ринку банківських послуг в Україні призвела до того, що сервіс став однією з найбільш вагомих конкурентних переваг, отже сучасні банки націлені на довгострокову співпрацю та готові запропонувати своїм клієнтам якісне обслуговування та персональний підхід.

Оскільки ринок банківських послуг в Україні надзвичайно розвинутий і за клієнта йде справжня боротьба, саме туди і слід звертатися за консультаціями в першу чергу. На практиці, ринок банківських послуг в Україні зовсім не обмежується загальновідомими кредитами та депозитами. Звернемося до практики і на прикладі розглянемо ті банківські

продукти, що можуть бути корисними для бізнесу, проте не є загальноживаними.

Приклад перший. Підприємство має кредит із високими відсотками, сплачувати які доволі складно. Логічним здається погасити такий кредит якомога швидше, щоб не переплачувати зайві відсотки. Можна ж навпаки – розмістити вільні кошти спрямовані на погашення чергового траншу за кредитом, на депозитний рахунок. Зазвичай, відсотки за депозитом нижчі за відсотки за кредитом. Проте, якщо в часі між оформленням кредитом і потенційним депозитом значний проміжок часу, депозитні ставки можуть бути вищими. Отже підприємство тимчасово має "вільні" кошти, що можуть бути розміщені на зовсім малій час, часто – до кінця місяця, чи має це сенс? Так, якщо скористуватися депозитом "Овернайт". Восени 2012 року, ситуація на міжбанківському ринку України склалася таким чином, що ставки за міжбанківськими кредитами "Овернайт" сягнули 60-80 % річних, відповідно банки підвищили свої відсотки і для клієнтів які розміщують у них депозити на подібних умовах: від однієї до двадцяти двох днів, ставки за такими депозитами сягнули 25-35 % річних. Депозити "Овернайт" це також чудова можливість заробити на вільних коштах, які залишаються на рахунках підприємства "ночувати" з п'ятниці на понеділок.

Приклад другий. Підприємство є посередницькою компанією, що хоче збільшити товарообіг. Підприємство має добру репутацію, та хотіло б отримати кредит для поповнення обігового капіталу але не має що запропонувати в заставу банку (на даний момент оціночна вартість заставного майна повинна вдвічі перекривати суму кредиту). Чудовим виходом у такій ситуації може стати договір факторингу.

Факторинг – це можливість для компанії-постачальника миттєво перетворити свої борги в грошові кошти в об'ємі до 95% від суми боргу без оформлення кредиту і надання забезпечення. Залишок 5% (за вирахуванням банківських комісійних за послуги) буде сплачено підприємству банком після отримання оплати від дебітора. Факторингове обслуговування дозволяє: уникнути виникнення дефіциту обігових коштів; покривати ризики, пов'язані з поставкою товару з відстрочкою платежу, в тому рахунку неотримання платежу в строк.

Перевагою факторингового обслуговування є також і те, що розмір фактичного фінансування не обмежений та може безмежно збільшуватися по мірі зростання об'єму продажів, що дозволяє підприємству збільшувати свої оберти до 7,5 раза за 6 місяців. Факторинг сьогодні це вигідна альтернатива комерційному кредиту, що є доволі поширеним в практиці діяльності українських підприємств, проте на відміну від комерційного кредиту факторинг дозволяє отримати гроші одразу, в той час коли комерційний кредит забезпечує підприємству лише дебіторську заборгованість. Незважаючи на перспективність такого роду банківських послуг, сьогодні в Україні факторинг пропонують близько 30 банків [2], отже він є яскравим прикладом того, як банківський консалтинг може стати у пригоді в управлінні фінансовими потоками підприємства.

На основі розглянутих прикладів можна зробити висновок щодо користі банківського консалтингу в управлінні фінансами підприємств

ва. Проте слід освітити ще одне питання що до співпраці підприємства із банком. На малих та середніх підприємствах рішення що до необхідності фінансування найчастіше приймає директор. При чому частина підприємців сьогодні відмовляються від кредитування бізнесу навіть за його необхідності через те, що вважають, що при підписанні договорів банк перш за все буде орієнтуватися на власні інтереси, нехтуючи інтересами клієнта [1], що поширюється й на інші банківські пропозиції. Але цю проблему легко вирішує вибір банку, що орієнтується на довгострокове та взаємовигідне співробітництво.

Отже, банківський консалтинг сьогодні є простим, надійним та загальнодоступним інструментом, допомогу якого в управлінні фінансами підприємства часто недооцінюють. В свою чергу, управління фінансами є одним з тих ресурсів, що дозволяють здійснювати стратегічне управління розвитком підприємства, забезпечуючи таким чином його стабільне та успішне існування на ринку. Визначення й деталізація інших ресурсів управління розвитком підприємства постає перспективою подальших досліджень.

## **Література**

1. Бакшт К. Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям. / Константин Бакшт. – Спб: Изд-во ПИТЕР, 2012 г. – 336 с.
2. Банковское финансирование бизнеса. / [Электронный ресурс] – // Forbes.ua – Режим доступа до статті: <http://forbes.ua/business/1337907-bankovskoe-finansirovanie-biznesa> – Назва з екрану
3. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. / Джон Шоул. – М.: Альпина Паблишер, 2012 г. – 338 с.

## **Обговорення**

### **Н. А. Рыбникова**

Возникло ощущение, что где-то должна быть приписка: "на правах рекламы"), но и возникло несколько вопросов: 1) потенциал предприятия – это нечто раз и навсегда данное или то, что может увеличиваться или уменьшаться? 2) есть ли какие-то исследования, которые показывают (доказывают), что наличие именно финансовых ресурсов – это ключ к обеспечению стратегического развития предприятия (этот вопрос основывается на тезисе авторов "Здійснення кількісних та якісних позитивних змін потребує від підприємства певних ресурсів, в першу чергу – фінансових").

### **Е. А. Деева**

Наталья, спасибо за интересные вопросы. По-поводу "на правах рекламы" – да, соглашусь с Вами, хотелось написать о том, что реально доступно на практике, и не где-то, а именно в нашем городе, отсюда возникла идея проконсультироваться со специалистом-практиком, а из нее – эти тезисы.

1) если говорить просто, потенциал предприятия – это совокупность всех имеющихся на предприятии ресурсов, которые могут быть использованы на текущий момент. Поэтому потенциал предприятия – это переменная величина.

2) Есть исследования о ключах долгосрочной успешности предприятий, например – Дж. Коллинз "От хорошего к великому" согласно которому финансовые ресурсы – не единственный, но один из основных ключей обеспечения успешного долгосрочного функционирования предприятия на рынке, в книге Д.П. Коттера "Впереди перемен" об успешном внедрении изменений (которые и есть сутью развития предприятия) также го-

ворится о важности финансового аспекта в успешном внедрении перемен на предприятии. То есть серьезных исследований о корреляции финансовой стабильности предприятия и его развития в цифрах я не встречала, а косвенных подтверждений – множество.

**Н. А. Рыбникова**

Вот я себе пытаюсь представить: если потенциал предприятия – это "совокупность всех имеющихся на предприятии ресурсов" то потенциал предприятия А, можно говорить, состоит из пяти грузчиков, восьми тележек, десяти комплектов униформы и т.п. Если еще наслоить то, что потенциал – это не все ресурсы, а только те, "которые могут быть использованы на текущий момент", то получается еще запутанней: если, например, один комплект униформы вышел из строя, то уменьшает ли это потенциал предприятия А? Всем грузчикам есть во что одеться на текущий момент. И если два комплекта испорчено – тоже. И даже если три. А вот если шесть – то, пожалуй, уже уменьшает: одному из грузчиков не в чем идти на работу... Чего-то, кажется, в определении не хватает, уж как-то слишком просто оно сформулировано.

**Е. А. Деева**

Наталья, что касается определения ресурсов – оно действительно простое, но при этом краткое и лаконичное и я не вижу необходимости его усложнять.

Приведенный Вами пример очень наглядный, если представить, что предприятие А – посредническая фирма, в которой грузчики принципиально не работают без униформы, ведь маловероятно что товар самоотгрузится со склада, скорее недостаток грузчиков сильно затруднит его работу.

Я была участником ситуации, когда гостиничный комплекс на 130 номеров способный вместить более 300 человек был практически парализован от того, что прачка была на больничном. Нет прачки -> некому стирать постельное белье -> нечем заправлять постели в номерах -> нет номеров с постельным -> нет номеров, которые можно сдавать клиентам. Убытки предприятия в ту неделю составили более 100 тыс. грн. не говоря уже об испорченной репутации. Отсутствие всего одного человека – прачки, способно вызвать такие последствия. А ведь по сути, прачка – это трудовой ресурс.

**Н. А. Рыбникова**

Уточню: я говорила не об определении ресурсов, а об определении потенциала предприятия. В Вашем определении это ресурсы, которые могут быть использованы в текущий момент. В своем примере о грузчиках я попыталась показать, что у предприятия в каждый текущий момент могут иметься ресурсы, которые могли бы, да не могут быть использованы. Как мне кажется, это должно внести существенную поправку в слишком простое определение потенциала предприятия.

Ведь, как известно, надо говорить как можно проще, но не проще. А в этом определении, повторюсь, эта необходимая грань простого перейдена.

**П. В. Кривуля**

Если не ошибаюсь, то "ресурсы" понимаются здесь в широком смысле. Но тогда хотелось бы знать, – если бы пришлось пересмотреть мнение о "главности" финансовых ресурсов, то из тех, что пророчат современные авторы в главные, какой был бы предпочтён: человеческий капитал, ноу-хау, интеллектуальные ресурсы, информационные ресурсы, (ещё может быть какие-то)?

**Е. А. Деева**

Если пересмотреть мнение о "главности" финансовых ресурсов, тогда самый неуправляемый и непредсказуемый ресурс – человеческий капитал.