

УДК 658.15

Кузенко Т.Б.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,

Харківський національний університет імені Семена Кузнеця

### СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто стратегічні аспекти управління, запропоновано створення служби маркетингу, що розробляє та узгоджує проекти звітних і прогнозних документів, що стосуються маркетингової діяльності підприємства, розробки стратегічної карти розвитку з урахуванням аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Запропоновано методику, суть якої полягає в оцінюванні можливих співвідношень доходності та рівня ризику й вибору оптимального варіанта досягнення максимального кінцевого результату з урахуванням усього періоду впровадження фінансової стратегії підприємства. Доведено, що застосування даного заходу дозволить наростити обсяг виробництва, збільшити прибутковість та подолати кризові явища, вийти на шлях стійкого розвитку.*

*Ключові слова:* фінанси, стратегія, ризики, чинник, Pest-аналіз, SWOT-аналіз.

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кузенко Т.Б.

*В статье рассмотрены стратегические аспекты управления, предложено создание службы маркетинга, разрабатывает и согласовывает проекты отчетных и прогнозных документов, касающихся маркетинговой деятельности предприятия, разработки стратегической карты развития с учетом анализа внутренней и внешней среды. Предложена методика, суть которой заключается в оценивании возможных соотношений доходности и уровня риска и выбора оптимального варианта достижения максимального конечного результата с учетом всего периода внедрения финансовой стратегии предприятия. Доказано, что применение данного мероприятия позволит нарастить объем производства, увеличит прибыльность и преодолеть кризисные явления, выйти на путь устойчивого развития.*

*Ключевые слова:* финансы, стратегия, риски, факторы, Pest-анализ, SWOT-анализ.

### STRATEGIC APPROACH TO ENTERPRISE FINANCIAL RISK MANAGEMENT

Kuzenko T.

*This article explores the strategic aspects of the proposed creation of marketing that develops and coordinates projects reporting and forecasting documents relating to the marketing of the company, developing strategic map based on an analysis of internal and external environment. The technique, which is based in the evaluated possible correlations of returns and the level of risk and selection of optimal variant to achieve maximum end result considering the whole period of implementation of the financial strategy of the company. Proved that the use of this measure will increase production, increase profitability and overcome the crisis, to go on the path of sustainable development.*

*Keywords:* finance, strategy, risk factors, Pest analysis, SWOT analiz.

**Постановка проблеми.** В умовах реформування української економіки та оновлення організаційних структур відповідно до сучасних світових тенденцій розвитку економіки значної уваги потребує розв'язання проблеми управління фінансовими ризиками підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, які в своїх працях розглядали необхідність і особливості управління фінансовими ризиками на підприємстві, необхідно відзначити таких зарубіжних вчених, як В. Шарп, Г. Марковіц, А. Дамодаран, а також вітчизняних – І.А. Бланка, А.П. Альгіна, І.Г. Балабанова, В.В. Вітлінського, В.М. Гранатурова, Г.В. Чернову, М.В. Грачову, В.Г. Лопатовського, І.Ю. Івченка, Н.В. Хохлова В.Г. Пасічника Л.І. Донця, А.Г. Загороднього, Р.А. Фітхудинов тощо.

**Мета статті.** Узагальнення розробок вітчизняних та закордонних вчених у сфері управління фінансовими ризиками, які передбачають застосування стратегічних підходів, що сприяє попередженню та уникненню фінансових ризиків на підприємстві.

**Виклад основних результатів дослідження.** Управління фінансовими ризиками підприємства займає важливе місце в системі фінансового менеджменту та в системі управління підприємством. Ефективне управління фінансовими ризиками дозволяє забезпечити досягнення цілей фінансової діяльності підприємства. Різноманіття форм прояву ризику, частота й вагомість наслідків його прояву, неможливість абсолютного його усунення викликають необхідність дослідження причинно-наслідкових зв'язків і шляхів зниження наслідків при настанні ризикових подій.

Головною метою управління ризиками на підприємстві може бути отримання прибутку при оптимальному співвідношенні витрат та ступеня ризику, а у довгостроковій перспективі – стійке та ефективне функціонування підприємства та забезпечення високого потенціалу розвитку та зростання в майбутньому.

Управління фінансовими ризиками підприємства займає важливе місце в системі фінансового менеджменту та в системі управління підприємством. Ефективне управління фінансовими ризиками дозволяє забезпечити досягнення цілей фінансової діяльності підприємства.

Система управління фінансовими ризиками підприємства зорієнтована на забезпечення всебічного оцінювання всіх видів фінансових ризиків і нейтралізацію їх можливих негативних наслідків у процесі розроблення і реалізації ризикових фінансових рішень Розробка фінансової стратегії – це галузь фінансового планування Як складова частина загальної стратегії економічного розвитку, вона має узгоджуватися з цілями та напрямками останньої. У свою чергу, фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства. Зміна ситуації на макрорівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства. Теорія фінансової стратегії, досліджуючи об'єктивні економічні закономірності ринкових відносин, розробляє форми та способи виживання й розвитку за нових умов. Фінансова стратегія ВАТ «Тітан» – вихід з кризового стану підприємства. На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна [1-2].

У табл. 1 наведена характеристика класів кризи і правила їхнього розпізнавання [3].

У процесі розробки фінансової стратегії особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, повноті виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальної потреби в оборотних коштах, раціональному використанню залучених коштів, ефективному використанню капіталу підприємства.

Аналізуючи результати розрахунків показників діяльності ВАТ «Тітан», можемо зробити висновок про низьку прибутковість, ліквідність і фінансову стійкість підприємства, що підтвер-

**Таблиця 1. Характеристика класів кризи ВАТ «Тітан»**

Клас кризи	Характеристика класу Кризи	Правила розпізнавання класу кризи
Криза для власників	Доходність підприємства знижується, рентабельність мінімальна або відсутня, темпи приросту доходів від'ємні	Прибутковість (PR)
		Ліквідність(L)
		Фінансова стійкість(FU)
Криза для кредиторів	Підприємство не може забезпечити своєчасне і повне виконання зобов'язань, низька ліквідність, мінімальна доходність (або відсутня)	Прибутковість(PR)
		Ліквідність(L)
		Фінансова стійкість(FU)
Криза для підприємства	Порушена фінансова стійкість підприємства, низький(критичний) рівень фінансової автономії, ліквідність і доходність знаходяться на низькому рівні	Прибутковість(PR)
		Ліквідність(L)
		Фінансова стійкість(FU)

джується відсутністю у нього протягом всього досліджуваного періоду чистого прибутку, коштів для погашення зобов'язань, власних обігових коштів і значною його залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Таким чином, стан аналізованого підприємства діагностується як критичний, що вимагає його негайного оздоровлення у рамках фінансової санації.

Результати діагностування класу кризи для ВАТ «Тітан» подано у табл. 2. За даними таблиці видно, що впродовж всього аналізованого періоду ВАТ «Тітан» знаходиться у стані кризи для підприємства, що свідчить про досить давнє коріння негативних явищ і вимагає прийняття негайних заходів для усунення наслідків дії фінансової кризи. Тобто за весь аналізований мій період керівництво досліджуємого підприємства не впроваджували заходи, щодо мінімізації негативних впливів фінансової кризи.

**Таблиця 2. Динаміка класу кризи ВАТ «Тітан»**

Ідентифікатор показника	Значення за роками		
	2013 р.	2014 р.	2015 р.
PR	–	–	–
L	–	–	–
FU	–	–	–
Діагностика класу кризи	Криза для підприємства	Криза для підприємства	Криза для підприємства

Таким чином, оскільки згідно матриці санаційних стратегій, ВАТ «Тітан» станом на 2015р. позиціонується у нижньому правому її квадраті (стан зовнішнього середовища – несприятливий, стан внутрішнього середовища – криза для підприємства в цілому), тому найбільш доцільною для неї виступає стратегія запобігання банкрутства, метою якої є призупинення розвитку кризових явищ і недопущення ліквідації господарюючого суб'єкта, на основі пошуку внутрішніх резервів фінансування санаційних заходів.

Отже, запропоновано методику, суть якої полягає в оцінюванні можливих співвідношень доходності та рівня ризику й вибору оптимального варіанта досягнення максимального кінцевого результату з урахуванням усього періоду впровадження фінансової стратегії підприємства. Результатом відповідних розрахунків є структурно-функціональна побудова всіх визначених варіантів співвідношення. Аналітична цінність інформації у графічному вигляді дає змогу керівництву підприємства вибрати фінансову політику управління підприємства, спрямовану на оптимальне досягнення головної цілі протягом усього стратегічного періоду.

Проведемо Pest аналіз. Результати експертного опитування були зведені в таблиці по кожному окремому чиннику.

Демографічні чинники мають на діяльність ВАТ «Тітан» найглобальніший та найістотніший вплив, оскільки вони визначають портрет споживача, співробітників, партнерів, конкурентів підприємства (табл. 3).

Саме соціальне середовище робить найбільший вплив на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість і розмір споживчого попиту, а значить і можливості ВАТ «Тітан» реалізувати свою продукцію

До основних дестабілізуючих чинників слід віднести суперечність і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового і інвестиційного ринку, достатньо високий ступінь державного втручання в систему ринкового ціноутворення і відсутність розвинутої законодавчої бази у сфері ринку зерна [4].

**Таблиця 3. Вплив соціального середовища на діяльність ВАТ «Тітан» у 2015 році**

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ВАТ «Тітан»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ВАТ «Тітан»
Кількість потенційних споживачів(структура населення, зміни в окремих групах і їх доходах)	3	3	+1	9
Наявність і потенційна кількість робочої сили	2	2	+1	4
Кваліфікаційні характеристики робочої сили	2	3	+1	6

Вплив економічних чинників зведений в таблиці 4.

**Таблиця 4. Вплив економічного середовища на діяльність ВАТ «Тітан» у 2015 році**

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ВАТ «Тітан»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ВАТ «Тітан»
Загальний рівень економічного розвитку	3	3	-1	-9
Система оподаткування і якість економічного законодавства	3	3	-1	-9
Рівень розвитку конкурентних відносин	2	3	-1	-6
Масштаби урядової підтримки галузі	2	2	+1	4
Розміри і темпи зміни розмірів ринку	3	3	+1	9
Розміри і темпи зростання сегментів ринку відповідно до інтересів ВАТ «Тітан»	2	3	1	6
Стан фондового ринку	1	1	-1	-1
Інвестиційні процеси	3	3	1	9
Ставка банківського відсотка	3	1	-1	-3
Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін	1	1	1	1

Як видно з даних таблиці, чинники економічного середовища впливають на діяльність ВАТ «Тітан», як негативно так і позитивно. При цьому найбільший позитивний вплив мають наступні чинники: розміри і темпи зміни розмірів ринку; розміри і темпи зростання сегментів ринку відповідно до інтересів ВАТ «Тітан»; інвестиційні процеси.

А найбільший негативний вплив роблять чинники: загальний рівень економічного розвитку; система оподаткування і якість економічного законодавства; рівень розвитку конкурентних відносин [5].

Природно-екологічне середовище характеризується наступними чинниками: природно-кліматичні умови; розміщення великих промислових центрів; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів; стан екологічного середовища і її вплив на підприємство.

Аналіз природно-екологічних чинників приведений в таблиці 5.

Природно-екологічне середовище здійснює в цілому негативний вплив на діяльність ВАТ «Тітан».

**Таблиця 5. Вплив природно-екологічного середовища на діяльність ВАТ «Тітан» у 2015 р.**

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ВАТ «Тітан»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ВАТ «Тітан»
Природно-кліматичні умови	3	2	+1	6
Територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів	3	2	-1	-6
Розміщення великих промислових центрів	2	2	+1	-4
Стан екології і її вплив	3	3	-1	-9

Вивчення цих чинників повинне зосереджуватись на з'ясуванні того, як у ряді законодавчі органи відносяться до розвитку машинобудівної галузі, які зміни у законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті ухвалення нових законодавчих актів Також істотний вплив на діяльність ВАТ «Тітан» здійснюють політико-правові чинники (табл.6). SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [6].

**Таблиця 6. Вплив політико-правового середовища на діяльність ВАТ «Тітан»**

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ВАТ «Тітан»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ВАТ «Тітан»
Відношення держави до власності	2	2	-1	-4
Політична стабільність у державі	3	3	-1	-9
Характер відношення держави до галузі	3	3	-1	-9
Рівень регулювання і контролю з боку держави	3	3	-1	-9
Політика держави в підготовці кадрів для галузі	3	3	+1	9
Митна політика держави	2	2	1	4
Закони і нормативні акти	3	3	-1	-9
Ефективність правової системи	2	3	-1	-6
Практична реалізація законодавства	2	3	1	6
Ступінь не ухильності дії всіх правових норм	2	2	-1	-4

Проведення маркетингових досліджень необхідне для успішної реалізації продукції та послуг будь-якої організації. Питання – що виробляти, скільки виробляти, які види послуг надавати – знаходяться на першому місці для сучасних організацій. Тому аналіз маркетингової діяльності являється одним із найважливіших пунктів при загальному дослідженні організації [7].

Аналіз макро- і мікросередовища ВАТ «Тітан» дозволяє зробити висновок щодо потенційних погроз і можливостей, які компанія повинна враховувати в своїй діяльності (табл. 7). При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей.

Відбір перелічених чинників зовнішнього середовища діяльності ВАТ «Тітан» для подальшого аналізу та синтезу зумовлений особливостями та проблемами сучасного етапу їх розвитку. Узагальнення отриманих результатів дає змогу передбачити та оцінити основні загрози та можливості застосування стратегії диверсифікації ВАТ «Тітан» на перспективу. Основні чинники, які становлять суттєву загрозу стабільній діяльності ВАТ «Тітан» мають загальноекономічний та правовий характер.

**Таблиця 7. Матриця SWOT аналізу трудової діяльності**

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>Сильні сторони</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження інновацій у виробничий процес</li> <li>2. Збільшення видів послуг, розширення сфери діяльності</li> <li>3. Висока кваліфікація та компетентність персоналу</li> <li>4. Здатність працівників до генерування ідей</li> <li>5. Позитивна ділова репутація</li> <li>6. Ефективна організаційна структура</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній обсяг коштів для розвитку нових видів діяльності</li> <li>2. Недостатня матеріально-технічна база</li> <li>3. Недостатні обсяги матеріально-технічного постачання</li> <li>4. Незадовільне стратегічне забезпечення</li> <li>5. Неєфективна система мотивації та стимулювання праці</li> <li>6. Відсутність спеціалістів зі збуту</li> <li>7. Низька кваліфікація менеджерів</li> <li>8. Високий рівень залежності від кредиторів</li> <li>9. Нестійке фінансове становище</li> </ol>
<b>Слабкі сторони</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пожвавлення процесу кредитування діяльності ВАТ «Тітан»</li> <li>2. Функціонування окремих державних програм підтримки ВАТ «Тітан»</li> <li>3. Відповідна законодавча база</li> <li>4. Пільги в оподаткуванні ВАТ «Тітан»</li> <li>5. Створення нових робочих місць</li> <li>6. Можливість розширення ринків збуту</li> <li>7. Розширення каналів матеріально-но-технічного постачання</li> <li>8. Розширення сегмента ринку</li> <li>9. Наявність значної кількості конкурентів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня підтримка з боку держави</li> <li>2. Недостатня підтримка з боку місцевих органів влади</li> <li>3. Криза виробництва через застарілість основних засобів</li> <li>4. Недосконалість нормативно-законодавчої бази</li> <li>5. Політична та законодавча нестабільність</li> <li>6. Зменшення реальних доходів населення</li> <li>7. Конкуренція з боку інших структур</li> </ol>



**Висновки.** Управління фінансовими ризиками є невід'ємною складовою фінансового менеджменту підприємства, оскільки підприємство вимушене проваджувати свою діяльність в умовах невизначеності та мінливості економічного середовища. Саме від того, як підприємство керує фінансовими ризиками і залежить його ефективне функціонування. Досліджуючи стратегічні аспекти управління, запропоновано створення служби маркетингу, що розробляє та узгоджує проекти звітних і прогнозних документів, що стосуються маркетингової діяльності підприємства, а також у подальшому розробка стратегічної карти розвитку з урахуванням аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Впровадження даного заходу дозволить наростити обсяг виробництва, збільшити прибутковість та подолати кризові явища, вийти на шлях стійкого розвитку. ризику втрати фінансової стійкості.

1. Дамодаран А. *Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики* / А. Дамодаран. – М. : Вильямс, 2010. – 496 с.
2. Бланк И.А. *Управление финансовыми рисками* / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2005. – 600 с.
3. Кочетков В.М. *Методичні підходи до аналізу і оцінки економічного ризику підприємства* / В.М. Кочетков, Н.А. Сирочук // *Економіка: проблеми теорії і практики: Збірник наук. праць.* – 2010. – Т. 8, Вип. 264. – С. 222–230.
4. *Дослідження впливу ризику на конкурентоспроможність підприємств АПК* / [М.М. Туріянська, В.О. Артеменко, І.М. Труніна, О.Ю. Родіонова] // *Культура народів Причорномор'я.* – 2011. – № 197. – Т. 1. – С. 127–129.
5. Донець Л.І. *Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник.* / Л.І. Донець. – К. : Центр навч. літератури, 2006. – 312 с.
6. Фатхутдинов Р.А. *Стратегический менеджмент: Учебн. Пособие.* – М., 2001. – 328 с.
7. *SWOT-анализ и стратегическое планирование* *Електронний ресурс.* – Режим доступу: [www.swot-analysis.ru/index\\_2.html](http://www.swot-analysis.ru/index_2.html).

E-mail: tkuzenko@yandex.ru