

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФІНАНСОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах
трансформації ринкових відносин»

Виконала:

Студентка 2-го (магістерського) рівня вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кротенко Поліна Андріївна

Керівник: к.е.н., доцент Полтініна О.П.

Рецензент: Член дирекцій – фінансовий директор ПрАТ «Зевс Кераміка» Дригола О.А.

АНОТАЦІЯ

Магістерська дипломна робота: с. 130, рис. 38, табл. 46, джерел 71.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління функціонуванням системи фінансової безпеки суб'єкта господарювання.

Метою виконання дипломної магістерської роботи є комплексне дослідження теоретико-методичних і прикладних основ управління системою фінансової безпеки суб'єкта господарювання на сучасному етапі розвитку економіки України для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності такого управління. Для отримання обґрунтованих висновків та надання рекомендацій щодо у процесі написання роботи було використано методи аналізу, синтезу й узагальнення, трендового та структурного аналізу, розрахунково-аналітичний метод, метод групування, графічний метод, метод порівняльних характеристик. Обробка інформації здійснювалась з використанням сучасних інформаційних технологій та комп'ютерних програм.

В результаті проведеного дослідження систематизовано та узагальнено методологію управління фінансовою безпекою підприємств, оцінено стан фінансової безпеки галузі виробництва керамічних плит та плиток та розроблено шляхи удосконалення методичних підходів до управління фінансовою безпекою підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА:

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ, УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ, ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, ВИРОБНИЦТВО КЕРАМІЧНИХ ПЛИТ ТА ПЛИТОК.

АННОТАЦИЯ

Магистерская дипломная работа: с. 130, рис. 38, табл. 46, источников 71.

Целью выполнения дипломной магистерской работы является комплексное исследование теоретико-методических и прикладных основ управления системой финансовой безопасности предприятия на современном этапе развития экономики Украины для разработки рекомендаций по повышению эффективности такого управления. Для получения обоснованных выводов и рекомендации по в процессе написания работы были использованы методы анализа, синтеза и обобщения, трендового и структурного анализа, расчетно-аналитический метод, метод группировки, графический метод, метод сравнительных характеристик. Обработка информации осуществлялась с использованием современных информационных технологий и компьютерных программ.

В результате проведенного исследования было систематизировано и обобщено методологию управления финансовой безопасностью предприятий, оценено состояние

финансовой безопасности отрасли производства керамических плит и плиток и разработаны пути совершенствования методических подходов к управлению финансовой безопасностью предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОМПАНИЙ, УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ, ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРОИЗВОДСТВО КЕРАМИЧЕСКИХ ПЛИТ И ПЛИТОК.

SUMMARY

Master diploma work: pages 130, pictures 38, tables 46, sources 71.

The purpose of master's degree work is a comprehensive study of theoretical and methodical and applied bases of management of the financial security system of the subject of economic activity at the present stage of development of the Ukrainian economy for the development of recommendations for improving the efficiency of such management. The methods of analysis, synthesis and synthesis, trend and structural analysis, calculation and analytical method, grouping method, graphical method, method of comparative characteristics were used for obtaining substantiated conclusions and giving recommendations in the process of writing the work. Information processing was carried out using modern information technologies and computer programs.

As a result of the research, the methodology of financial security management of enterprises was systematized and generalized, the financial safety of the ceramic tile production industry was estimated, and ways of improving the methodical approaches to managing financial security of enterprises were developed.

KEYWORDS:

FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES, FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT, FINANCIAL STRATEGY OF THE ENTERPRISE, PRODUCTION OF CERAMIC PLATES AND TILES.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	7
1. Теоретичні засади управління фінансовою безпекою підприємств в умовах трансформації ринкових відносин	11
1.1. Економічна сутність та зміст управління фінансовою безпекою підприємств	11
1.2. Механізм управління фінансовою безпекою підприємств	17
1.3. Сучасні підходи до організації управління фінансовою безпекою підприємств	23
2. Аналіз та оцінка управління фінансовою безпекою підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток в умовах трансформації ринкових відносин	32
2.1. Аналіз сучасного стану галузі виробництва керамічних плит та плиток	32
2.2. Групування підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток за критерієм їх фінансової безпеки	40
2.3. Аналіз управління фінансовою безпекою підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток	57
3. Структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовою безпекою підприємств в умовах трансформації ринкових відносин	74
3.1. Побудова структурно-функціональної моделі управління фінансовою безпекою підприємств	74
3.2. Удосконалення структурно-функціональної моделі управління фінансовою безпекою підприємств	81
4. Узагальнення методичних підходів до управління фінансовою безпекою підприємств в умовах трансформації ринкових відносин	89
4.1. Прогнозування рівня фінансової безпеки підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток	89
4.2. Розробка стратегії управління фінансовою безпекою підприємств	96
4.3. Підхід до контролю за реалізацією стратегій управління фінансовою безпекою підприємств	112
Висновки	121
Перелік використаної літератури	124
Додатки	130

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що управління фінансовою безпекою підприємств на мікроекономічному рівні є багатоаспектним явищем, стан якого динамічно змінюється, тому доцільним є проведення ретельного моніторингу стану фінансової безпеки підприємств, а також вивчення проблем, що виникають під впливом реформування національної економіки й глобалізації світової економіки, інтернаціоналізації фінансових потоків, фінансових криз тощо.

Функціонування підприємств я в довгостроковій перспективі значною мірою залежить від раціонального виваженого прийняття управлінських рішень та ефективного управління.

Для формування дієвого механізму забезпечення управління фінансовою безпекою підприємств в Україні, перш за все, необхідно з'ясувати, зміст даного поняття, які фактори впливають на його дотримання, якими є взаємопов'язані окремі його складові, як повинні координуватися дії усіх ланок, покликаних стояти на сторожі безпеки інтересів різних суб'єктів підприємницької діяльності. Розмаїття аспектів управління фінансової безпеки підприємств, складність вибору оптимального варіанту гарантування її високо рівня викликають потребу застосування комплексного підходу до досліджень.

Вивченню питань, пов'язаних із управлінням фінансовою безпекою підприємств присвячено наукові дослідження вчених-економістів таких як, О. Ареф'єва, О. Барановський, І. Бланк, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, М. Кизим, Т. Кузенко, І. Б. Медведєва, А. Наливайко, О. Полтініна та інших. Незважаючи на широкий спектр охоплених дослідженнями питань, проблематика потребує подальших розробок як у науковому, так і практичному аспекті питання управління фінансовою безпекою в системі управління підприємством. Таким чином, теоретико-методичне і прикладне значення вирішення окресленої проблеми зумовила актуальність теми дослідження.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних основ управління системою фінансової безпеки суб'єкта господарювання на сучасному етапі розвитку економіки України та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності такого управління.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

розкрити економічну сутність та зміст управління фінансовою безпекою підприємств;

окреслити механізм управління фінансовою безпекою підприємств;

визначити сучасні підходи до організації управління фінансовою безпекою підприємств;

провести аналіз стану галузі виробництва керамічних плит та плиток;

виконати групування підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток за критерієм їх фінансової безпеки;

здійснити аналіз управління фінансовою безпекою підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток;

побудувати структурно-функціональну модель управління фінансовою безпекою підприємств;

удосконалити структурно-функціональну модель управління фінансовою безпекою підприємств;

виконати прогнозування рівня фінансової безпеки підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток;

розробити стратегію управління фінансовою безпекою підприємств;

розкрити підхід до контролю за реалізацією стратегій управління фінансовою безпекою підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання в сучасних умовах.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління функціонуванням системи фінансової безпеки суб'єкта господарювання.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення теорії фінансів, сучасна теорія управління, законодавчі та нормативні документи державних органів та наукові роботи українських і зарубіжних вчених. Для розв'язання поставлених завдань у дипломній роботі використовувались логічні й емпіричні методи пізнання механізмів і форм управління фінансами.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління фінансовою безпекою підприємства, нормативні документи, офіційні матеріали Державного комітету статистики

України, інформаційно-аналітичні матеріали, статистичні і фінансові звіти промислових підприємств України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані теоретичні та методичні підходи поглиблюють і розширюють коло досліджень сучасної економічної науки з проблем управління фінансовою безпекою підприємства, а викладені в роботі практичні рекомендації дозволяють комплексно оцінити ефективність управління фінансовою безпекою підприємства.

Практичне значення одержаних результатів наукового дослідження полягає в тому, що його положення та висновки можуть бути використані в процесі подальшого вдосконалення механізму управління фінансової безпеки підприємств, зокрема, в частині оцінки її ефективності, використання окремих методичних прийомів і формування моделі інформаційного середовища для вказаного управління.

Обґрунтовані в дослідженні теоретичні положення і методичне забезпечення, висновки і рекомендації можуть бути використані органами управління підприємств для визначення та прогнозування рівня фінансової безпеки, що дозволить зменшити ступінь невизначеності щодо варіювання її стану, визначити загальні тенденції та перспективи фінансового зростання, розробити відповідні програми розвитку, виявити резерви підвищення ефективності, що забезпечить зростання обсягів прибутку та рівня конкурентоспроможності, сприятиме отриманню інформації для обґрунтованого розроблення стратегічного управління підприємств.

Основні результати і висновки викладені в магістерській роботі знайшли відображення у наукових працях, зокрема опубліковано тези на тему «PEST-аналіз макросередовища підприємств-виробників керамічної плитки України» у збірнику науково-практичної конференції «Фінанси очима студентів» (м. Харків, 2018) та дві статті на тему «Визначення стратегічної позиції підприємства керамічної галузі із використанням матриці Франсона-Романе» і «Використання IDEF0-моделювання для раціоналізації управління фінансовою безпекою підприємства» в електронному журналі «Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця» (м. Харків, 2018).

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

1.1. Економічна сутність та зміст управління фінансовою безпекою підприємств

Сучасний етап розвитку економіки України потребує вдосконалення та розробки нових підходів та методів управління фінансовою безпекою підприємств. Відпрацювання механізму управління фінансовою безпекою підприємства гарантуватиме протидію загрозам фінансового характеру, стабільний розвиток підприємства, його прибуткове функціонування та підвищення його економічного потенціалу. Важливим аспектом ефективного управління фінансовою безпекою є розуміння самої концепції управління фінансовою безпекою та її складових. Ґрунтовне дослідження проблем, що стосуються управління фінансовою безпекою підприємства, певною мірою, дозволило б підготувати та реалізувати відповідні методичні підходи щодо попередження та нейтралізації негативних впливів на фінансову безпеку, а також розробити заходи щодо підвищення її рівня. Тому одною із головних умов розвитку підприємств є ефективне управління їх фінансовою безпекою [42].

Під фінансовою безпекою підприємства слід розуміти стан захищеності його фінансових інтересів від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на всіх рівнях фінансових відносин, який забезпечує його самозбереження та розвиток у поточній та стратегічній перспективах.

Фінансова безпека є важливою складовою економічної безпеки підприємства, поряд з такими її складовими, як інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, інформаційна, політико-правова, екологічна, силова. Так в сучасних умовах перед підприємствами України стоїть проблема забезпечення фінансової, а загалом і економічної безпеки шляхом безпосереднього управління фінансовою безпекою підприємств та ефективного застосування його складових.

Задля забезпечення ефективного та якісного управління фінансовою безпекою підприємств важливим є дослідження її економічної сутності та

змісту. Визначення поняття управління фінансовою безпекою підприємства можна розглядати з різних точок зору:

з організаційної – це цілеспрямований вплив посадових осіб і спеціально створених служб, наділених відповідними повноваженнями, на економічну систему підприємства, його внутрішнє та безпосереднє зовнішнє оточення з метою досягнення його фінансової стійкості та захисту його пріоритетних фінансових інтересів;

з функціональної – безперервний процес виконання управлінських функцій, що охоплює організацію, планування, аналіз, мотивацію і контроль за досягненням фінансової стійкості та стабільності підприємства, захисту його пріоритетних фінансових інтересів;

з управлінської – система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із досягненням його фінансової стійкості та захистом його пріоритетних фінансових інтересів [3].

Управління фінансовою безпекою підприємства посідає особливе місце в системі управління економічною безпекою (рис. 1.1), впливаючи абсолютно на всі сфери діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що рівень фінансової безпеки будь-якого підприємства визначає його можливості забезпечувати інші складові економічної безпеки, а зміни в будь-якій сфері підприємства в кінцевому результаті відображаються на його фінансовій безпеці.



Рис. 1.1. Місце управління фінансовою безпекою в загальній системі управління підприємством

Система управління фінансовою безпекою підприємств базується на певному поєднанні її взаємопов'язаних ланок, тобто основних елементів, що регулюють процес розроблення і реалізації управлінських рішень стосовно фінансової безпеки підприємства.

Управління фінансовою безпекою підприємства, як комплексна структура, складається з п'яти самостійних та взаємопов'язаних систем, що графічно зображено на рис. 1.2.

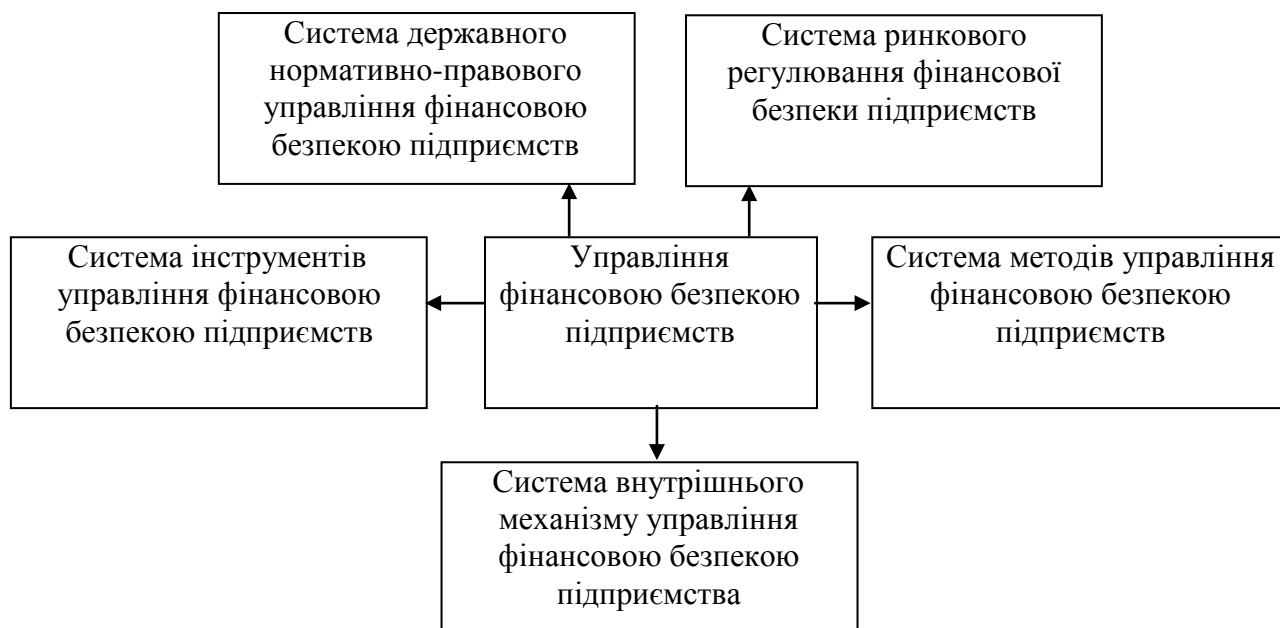


Рис. 1.2. Основні елементи системи управління фінансовою безпекою підприємства

Виходячи з рис. 1.2, система державного нормативно-правового управління фінансовою безпекою підприємства має багаторівневий характер, що визначається повноваженнями окремих державних органів, пріоритетом нормативних актів, які вони приймають. На сучасному етапі система державного нормативно-правового регулювання фінансової безпеки підприємств включає у себе наступні напрями:

регулювання порядку формування інформаційної бази управління фінансовою діяльністю підприємства;

регулювання грошового обігу та форм розрахунків;

регулювання кредитних операцій;

валютне регулювання;

регулювання інвестиційних операцій;

регулювання ринку цінних паперів;
регулювання операцій страхування на фінансовому ринку;
регулювання порядку та форм санації підприємств;
регулювання процедур банкрутства та ліквідації підприємств.

Система ринкового регулювання фінансової безпеки підприємств формується в сфері фінансового ринку у розрізі окремих його видів та сегментів. Попит та пропозиція на фінансовому ринку формує рівень цін та котировок по окремим фінансовим інструментам, визначають доступність кредитних ресурсів у національній та іноземній валютах, виявляють середню норму дохідності капіталу тощо.

Система інструментів управління фінансовою безпекою підприємств складається з наступних контрактних зобов'язань, що забезпечують механізм реалізації окремих управлінських рішень в галузі його фінансової безпеки та фіксують його фінансові відносини з іншими економічними об'єктами, такими як платіжні інструменти, кредитні інструменти, депозитні інструменти, інструменти інвестування та інструменти страхування.

Система методів управління фінансовою безпекою підприємств являє собою сукупність способів та прийомів, за допомогою яких обґрунтовуються та контролюються конкретні управлінські рішення у різних сферах фінансової безпеки підприємства, а саме метод техніко-економічних розрахунків, балансовий метод, економіко-статистичні методи, економіко-математичні методи, експертні методи, методи дисконтування вартості тощо.

Система внутрішнього механізму управління фінансовою безпекою підприємства формується в середині самого підприємства, відповідно регламентуючи методичні підходи по розробці управлінських рішень в галузі забезпечення його фінансової безпеки. Основу формування цього механізму складає фінансова філософія підприємства.

Головною метою управління фінансовою безпекою підприємства, як складової економічної безпеки підприємства виступає захист фінансових інтересів підприємства від різного виду загроз і небезпек та забезпеченні високого рівня його фінансової безпеки для стабільного функціонування та можливості його подальшого зростання.

Основними елементами, що формують структуру управління фінансовою безпекою підприємства, разом із метою виступають об'єкт, предмет, суб'єкт та завдання управління, які наведено на рис. 1.3.

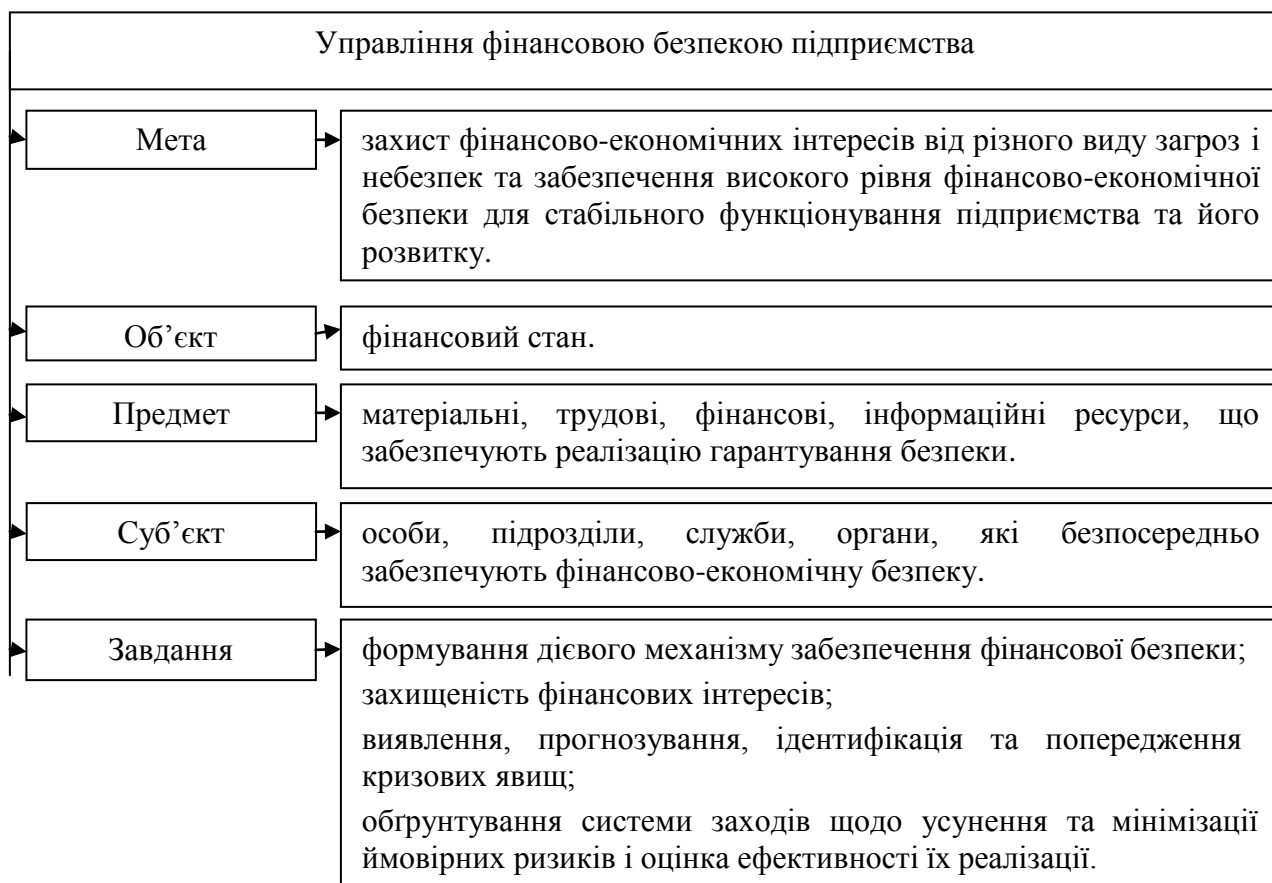


Рис. 1.3. Узагальнені складові управління фінансовою безпекою підприємства

Як видно на рис. 1.3, об'єктами управління фінансовою безпекою підприємства є його фінансовий стан з позиції забезпеченості матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами. Предметом управління фінансовою безпекою підприємства є обсяг матеріальних і фінансових ресурсів, кадровий кваліфікований персонал, а також інформаційне забезпечення, що забезпечує реалізацію заходів гарантування безпеки.

До суб'єктів управління фінансової безпекою підприємства належать особи, підрозділи, служби, органи, які безпосередньо забезпечують фінансову безпеку. Суб'єкти управління фінансовою безпекою можуть здійснювати як прямий, так і непрямий вплив на об'єкти. Параметри фінансової діяльності підприємства, до яких належать прибуток, джерела формування фінансових ресурсів, структура капіталу, активів і грошових потоків, реальні та фінансові інвестиції, фінансові ризики, фінансові інновації, зазнають прямого впливу. У свою чергу об'єктами непрямого впливу є чинники зовнішнього мікросередовища та внутрішнього середовища підприємства.

В процесі реалізації своєї головної мети управління фінансовою безпекою підприємства спрямовано на вирішення наступних найбільш загальних задач:

перша задача забезпечується шляхом відбору найбільш ефективних механізмів, що мінімізують як рівень ймовірності реалізації окремих погроз, так і розмір можливого фінансового збитку;

друга задача передбачає визначення основних видів загроз, що перешкоджають реалізації пріоритетних фінансових інтересів підприємства, здійснюється оцінка ймовірності їх реалізації та розмір пов'язаного з цим можливого фінансового збитку, досліджуючи характер окремих факторів, що здійснюють деструктивний вплив на реалізацію кожного із фінансових інтересів;

третья задача реалізується шляхом пошуку найбільш ефективних шляхів максимізації ринкової вартості підприємства та їх ранжування за критерієм ефективності, відповідно до його фінансової філософії [14].

Реалізація мети управління фінансовою безпекою підприємства можлива за умови виконання таких завдань:

формування дієвого механізму забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства;

визначення пріоритетності фінансових інтересів, що потребують захисту в процесі функціонування та розвитку підприємства;

забезпечення захищеності фінансових інтересів підприємства, його засновників (власників), структурних підрозділів, працівників;

виявлення і прогнозування негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що становлять загрозу результатам фінансово-господарської діяльності підприємства;

ідентифікація та попередження кризових явищ;

нейтралізація небезпек і загроз фінансових інтересам підприємства, обґрунтування системи заходів щодо усунення та мінімізації ймовірних ризиків та оцінка ефективності їх реалізації.

При цьому умовами забезпечення ефективного управління фінансовою безпекою підприємства є:

виявлення загроз і забезпечення захисту підприємства від ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища;

оцінка стану доступу підприємства до ресурсів і ринків;

досягнення граничної фінансової ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

забезпечення належного рівня фінансової ефективності господарської діяльності підприємства;

підвищення фінансової стійкості, рентабельності та платоспроможності;

розвиток інтелектуально-кадрового забезпечення фінансової безпеки;

зміцнення технологічної складової безпеки;

досягнення високого рівня складових елементів фінансової безпеки підприємства в цілому;

виконання цілей і завдань створення підприємства, забезпечення передумов його подальшого розвитку [19].

Таким чином можна визначити, що суть управління фінансовою безпекою підприємств полягає у швидкій і ефективній реакції на зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розроблених альтернативних варіантів управлінських рішень, що передбачають різні дії залежно від ситуації, а головною метою управління безпекою є забезпечення сталого розвитку та становища при будь-яких економічних, політичних і соціальних змінах у країні.

1.2. Механізм управління фінансовою безпекою підприємств

Однією з найважливіших умов забезпечення стійкого зростання підприємства та формування позитивних результатів його фінансової діяльності є розробка та впровадження ефективного механізму забезпечення управління фінансово-економічною безпекою, який забезпечить захист підприємства від загроз і небезпек внутрішнього та зовнішнього середовища.

В основі механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства лежить системне поєднання певних функцій, інструментів, методів та організаційного, нормативно-правового й інформаційно-аналітичного забезпечення, створюваних на базі принципів забезпечення фінансової безпеки, що об'єктивно існують як економічні закономірності, а також формуються суб'єктами управління фінансовою безпекою підприємства для досягнення та захисту його фінансових інтересів.

У фаховій економічній літературі не існує єдності стосовно складових елементів управління фінансовою безпекою підприємств, досі немає єдності в розумінні щодо змісту і структури внутрішніх взаємозв'язків його механізму. Так, В. Л. Ліпкан вважає, що механізм управління фінансовою безпекою підприємств включає сукупність цілей, функцій, принципів і методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування системи безпеки [41].

Проаналізувавши існуючі підходи до виділення складових механізму, можна визначити, що механізм управління фінансовою безпекою має містити такі елементи як: забезпечувальна підсистема, сукупність методів, принципів, функцій, цілей, завдань, важелів та інструментів (рис. 1.4.).

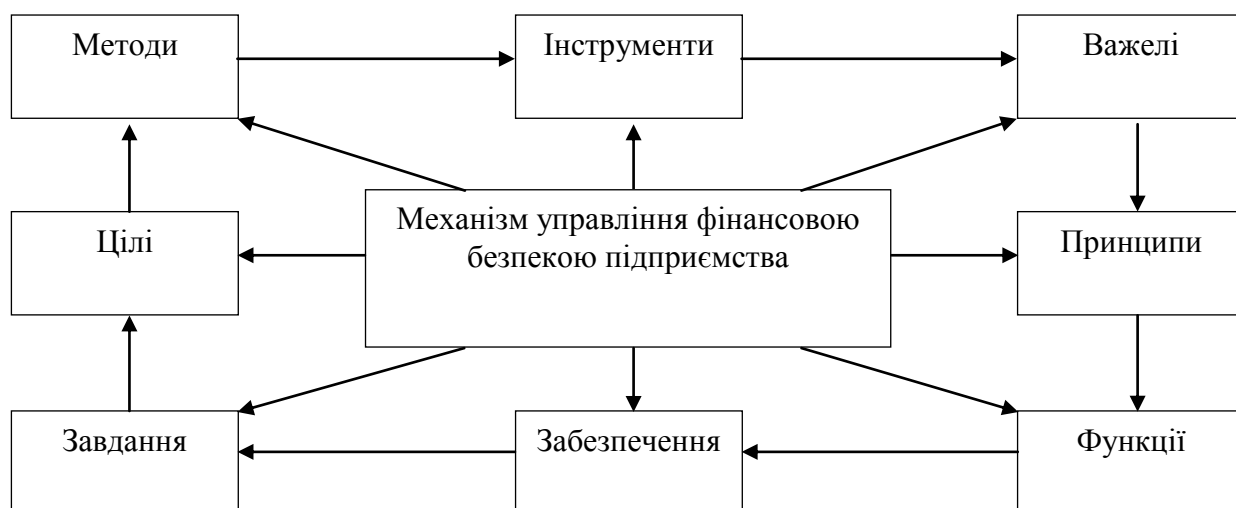


Рис. 1.4. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства

Побудова адекватного механізму управління фінансовою безпекою підприємства, який був би орієнтований на своєчасне виявлення та запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам та забезпечення захисту фінансових інтересів підприємства має бути основним етапом управління фінансовою безпекою підприємств.

Ефективний механізм управління фінансовою безпекою підприємства дозволяє в повному обсязі реалізувати цілі та завдання, що перед ним стоять, сприяє результативному захисту його фінансових інтересів від різноманітних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру. Реалізація таких цілей та завдань відбувається через функції управління [45].

Важливою складовою механізму управління фінансовою безпекою підприємства є сукупність функцій, які має реалізувати цей механізм. Усі

функції управління пов'язані між собою у єдиний збалансований процес. Розглядаючи основні функції управління фінансовою безпекою підприємства, можна поділити їх на чотири основні групи, що зображено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Функціональна структура механізму управління фінансовою безпекою підприємств

Як видно з рис. 1.5, управління фінансовою безпекою підприємств реалізує свою головну мету та основні задачі шляхом здійснення певних функцій а саме планування, організація і регулювання, контроль та стимулювання. Кожна з окреслених функцій охоплює певну сферу механізму управління має тісний зв'язок одна з одно при управлінні фінансовою безпекою підприємств.

Забезпечення фінансової безпеки діяльності та розвитку компанії не повинно розглядатись як проблема лише функціонального підрозділу підприємства. На стан фінансової безпеки впливають рішення, що приймаються на всіх рівнях системи управління. Тому при створенні дієвої системи управління фінансовою безпекою слід брати до уваги особливості організаційно-управлінської структури підприємства і оперативно пристосовувати її.

Механізм управління фінансовою безпекою підприємства здійснює свою діяльність на основі ряду принципів. Ці принципи визначають основні напрями,

ідеї, підходи до побудови механізмів управління і взаємодії, організації їх функціонування, а також правила і технології діяльності суб'єктів системи.

Аналіз і узагальнення ряду наукових джерел свідчить про те, що виконання завдань і функцій системи управління фінансовою безпекою підприємства здійснюється у разі дотримання ряду основних принципів управління, а саме:

принцип законності – розроблення системи безпеки на основі й відповідно до чинного законодавства України й нормативних актів із безпеки підприємства, усі прийняті управлінські рішення повинні мати легітимний характер і не суперечити чинному законодавству;

принцип системності побудови – усі елементи системи управління фінансовою безпекою мають бути взаємопов'язані та взаємоузгоджені;

принцип економічної доцільності – ефективність роботи системи безпеки має бути вищою від її вартості ;

принцип результативності – своєчасне попередження та/або ефективне подолання негативного впливу загроз, має забезпечувати розвиток підприємства;

принцип обґрунтованості – всі заходи щодо безпеки повинні проводитися з використанням сучасних досягнень науки й техніки, надавати надійний захист на певних рівнях безпеки;

принцип збалансованості – забезпечення збалансованості фінансових інтересів підприємства, окремих його підрозділів і персоналу;

принцип своєчасності – своєчасність розроблення та вживання заходів із нейтралізації загроз фінансовій безпеці і фінансовим інтересам підприємства, всі дії системи безпеки повинні мати попереджувальний характер, а розробка можливих заходів та алгоритмів дій з безпеки повинна проводитися на ранніх стадіях організації системи безпеки на підставі аналізу моделей загроз, дій конкурентів, об'єктів захисту;

принцип безперервності – процес управління фінансовою безпекою підприємства має відбуватися безперервно;

принцип інтегрованості – система управління фінансовою безпекою підприємства має бути органічно інтегрована у загальну систему менеджменту та загальну систему управління економічною безпекою підприємства [17].

Реалізація наведеної системи принципів управління фінансовою безпекою підприємства дає змогу забезпечити виконання мети її організації й реалізацію

поставлених задач. Наведені вище принципи повинні постійно відслідковуватися, уточнюватися, деталізуватися, коригуватися відповідно до змін у діяльності підприємства під впливом різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Управління фінансовою безпекою підприємства повинно здійснюватися з урахуванням впливу окремих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також їх синергетичного ефекту.

Зовнішні загрози не залежать від діяльності підприємства, вони відносяться до чинників ризику довкілля, в якому працює підприємства. Внутрішні загрози обумовлені, в першу чергу діяльністю самого підприємств, кваліфікацією його керівництва, фінансового менеджменту. Детально зовнішні та внутрішні загрози наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Загрози фінансовій безпеці підприємства

Зовнішні загрози	Внутрішні загрози
несприятливі макроекономічні умови: загальноекономічна ситуація в країні і регіоні, кризи	некваліфіковане управління та основного персоналу, помилки в стратегічному плануванні і ухваленні тактичних рішень
нестабільність нормативно-правової бази, податкової, кредитної і страхової політики	слабке маркетингове опрацювання ринку, неконкурентна цінова політика
рівень інфляції і прогноз інфляції, нестабільність валютної політики держави та валютного курсу	слабке технічне озброєння, перебої в роботі устаткування і комунікацій
брак коштів для інвестування, низький рівень інвестиційної активності	відсутність планування діяльності підприємства в аварійних ситуаціях
несприятливі умови кредитування підприємств, зміна процентних ставок за кредитами	помилки в організації збереження фінансових і матеріальних цінностей
недобросовісна конкуренція на ринку	недотримання контрактів і договірних зобов'язань
природні катаклізми	низький рівень бізнес репутації підприємства
несприятлива криміногенна обстановка в регіоні, поширення кримінальних і фінансових злочинів у фінансово-кредитній сфері	просочування стратегічної і фінансової інформації підприємства, недоліки в організації роботи служби безпеки підприємства

Як видно з табл. 1.1, під час управління фінансовою безпекою підприємство стикається з великою кількістю негативних чинників, які впливають на нього окремо чи одночасно.

Аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз фінансової і економічної безпеки підприємства потрібен при управлінні фінансовою безпекою підприємства і дозволяє прийняти правильні тактичні рішення для забезпечення успішної фінансової діяльності підприємства. А керування такими загрозами відбувається за допомогою використання різноманітних методів управління фінансовою безпекою підприємства.

Методи механізму управління фінансовою безпекою підприємств досліджуються у ряді наукових праць, згідно до яких механізм управління включає такі методи управління, як:

інституційно-правові, забезпечення яких передбачає: запровадження моніторингу рівня фінансової безпеки та її складових; прогнозування загроз, ризиків та розробку заходів з їх нейтралізації; коригування планових показників діяльності у контексті забезпечення фінансової безпеки; розробку системи правил та режимів безпеки; створення інструкцій про матеріальну відповідальність та захист комерційної таємниці; моніторинг законодавства та захист підприємства від дій і рішень органів державного управління; управління інституційними характеристиками безпеки в межах юридичних відносин;

адміністративні (організаційно-розпорядчі), за допомогою яких відбувається: формування організаційної структури управління фінансовою безпекою; визначення повноважень та відповідальності посадових осіб, розпорядку роботи, порядку дій у тій чи іншій ситуації; регламентування інших дій суб'єктів управління фінансовою безпекою; введення режимів переміщення персоналу та відвідувачів; створення перешкод для доступу до певного майна;

економічні, які передбачають: реалізацію заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання господарських ресурсів; оцінку рівня сучасності та продуктивності матеріально-технічної бази, пошук резервів її покращення; підвищення рентабельності активів та конкурентоспроможності підприємства; фінансування заходів із прогнозування розвитку ринкової кон'юнктури, інституціонального регламентування фінансово-господарської діяльності та ресурсного забезпечення;

організаційно-технологічні, спрямовані на підвищення ефективності управління фінансовою безпекою шляхом впровадження на підприємстві міжнародних систем управління якістю;

інформаційні, передбачають створення механізму оперативного реагування на загрози інформаційній безпеці та поширення негативної інформації про підприємство. Заходами щодо забезпечення фінансової безпеки даною групою методів виступають: аналіз, створення надійної системи захисту інформації та каналів її проходження; використання сучасних технологій захисту інформації (систем кодування і шифрування);

соціально-психологічні включають в себе: реалізацію заходів матеріального стимулювання; створення ефективної системи морального заохочення працівників; підбір кадрів з урахуванням психологічних характеристик працівників; діагностику психоемоційного стану працівників; підтримку ініціативи; забезпечення перспективного соціального й професійного росту; інформування про результати праці; укладання договорів, взаємних зобов'язань, об'єднання інтересів працівників; бесіди, пропаганду та агітацію, призначені для поширення і роз'яснення політики керівництва у сфері фінансової безпеки; розробку правил поведінки; створення атмосфери корпоративного духу; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; формування неформальних комунікацій [9].

В управлінні фінансовою безпекою підприємства важливим є використання всіх зазначених вище методів управлінського впливу, зокрема їх комплексна, безперервна та оперативна реалізація.

Таким чином, механізм управління фінансовою безпекою підприємства є важливою складовою частиною системи управління фінансовою безпекою підприємства. Складність, динамізм та непередбачуваність зовнішнього середовища сучасних підприємств, постійне зростання кількості загроз та ризиків у їх господарській діяльності зумовлюють необхідність виділення такого механізму як окремої функціональної підсистеми.

1.3. Сучасні підходи до організації управління фінансовою безпекою підприємств

Висока можливість виникнення кризових явищ на підприємстві може призвести до зниження ефективності його діяльності, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення, попередження та нейтралізацію загроз фінансовим інтересам і передбачає запровадження на підприємстві ефективної організації управління фінансовою безпекою. Дієве управління надасть здатність підприємству надійно протистояти будь-яким зовнішнім або внутрішнім загрозам, спробам з боку юридичних чи фізичних осіб завдати шкоди їх законним інтересам.

Управління фінансовою безпекою неможливо без відповідної організаційної структури. Організація управління фінансовою безпекою підприємства є комплексом взаємопов'язаних управлінських рішень на всіх вертикальних і горизонтальних рівнях фінансового менеджменту, вбудованих у загальну систему управління підприємством. Вона включає управлінські органи, підрозділи і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання (суб'єкти управління) та сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Головними чинниками, які визначають організаційну структуру управління фінансовою безпекою підприємства, виступають:

- вид економічної діяльності підприємства, організаційно-правова форма;
- характеристики ринку, на якому діє підприємство (рівень та методи конкуренції, особливості попиту тощо) та його ринкова позиція (частка ринку, рівень конкурентоспроможності та ін.);

- обсяг фінансово-економічної діяльності підприємства;

- головні види фінансово-економічної діяльності підприємства;

- досягнутий рівень фінансово-економічної безпеки; наявність та кількість регіональних відділень;

- кількість та професійно-кваліфікаційний рівень працівників; можливість фінансового забезпечення функціонування системи управління фінансовою безпекою підприємства;

- стиль керівництва (менеджменту);

- погляди власників та керівників підприємства на необхідність та принципи побудови системи управління фінансово-економічною безпекою тощо [5].

Забезпечення належного рівня управління фінансовою безпекою підприємств залежить від сформованої організації такого управління на

підприємстві, в основі якої лежить розробка стратегії та політики управління фінансовою безпекою підприємства.

Управління фінансовою безпекою розробляється відповідно до основних положень і засад реалізації загальної стратегії безпеки підприємства. Відповідно до цього організація управління фінансовою безпекою підприємства повинна враховувати свідомий цілеспрямований вплив із боку суб'єктів управління підприємством і системою його безпеки на суб'єкти безпеки, який здійснюється з метою направлення їх дії на зниження рівня загроз і ризиків, а також попередження небажаних результатів фінансової діяльності [44].

Організація управління фінансовою безпекою підприємства повинна бути злагодженою та збалансованою системою взаємопов'язаних та взаємовиключних ланок, що зображено на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Складові організації управління фінансовою безпекою підприємств

Як видно з рис. 1.6, організація управління фінансовою безпекою підприємств складається з етапів управління та напрямків за якими здійснюється. Так серед етапів на початку постає здійснення аналізу стану фінансової безпеки підприємства.

Аналіз стану фінансової безпеки підприємства має важливе значення в управлінні фінансовою безпекою, оскільки пов'язаний з необхідністю діагностики його фінансового стану і завдяки цьому дає можливість підприємству ефективно функціонувати в ринкових конкурентних умовах.

Якщо на рівні держави методи оцінки фінансової безпеки вже розроблені, то на рівні підприємства вони залишаються дискусійними. Це, насамперед, стосується вибору критеріїв оцінки фінансової безпеки підприємства, системи показників, що її характеризують, і методичних підходів до визначення рівня фінансової безпеки. Основним критерієм оцінки рівня управління фінансовою безпекою підприємства слід вважати чистий прибуток. На основі цього критерію можна будувати всю систему показників (індикаторів), які характеризують стан фінансової безпеки.

На сьогоднішній день відомі такі підходи до аналізу та оцінки рівня фінансової безпеки підприємства:

індикаторний – полягає в порівнянні фактичних значень показників фінансової безпеки з пороговими значеннями індикаторів її рівня, за такого підходу найвищий рівень фінансової безпеки підприємства досягається при умові, що уся сукупність індикаторів знаходиться в межах порогових значень, а порогове значення кожного з індикаторів досягається не за рахунок інших;

ресурсно-функціональний – включає оцінку стану фінансової безпеки на основі оцінки рівня використання фінансових ресурсів за спеціальними критеріями – власні фінансові ресурси і позикові фінансові ресурси, та оцінку рівня виконання функцій – забезпечення високої фінансової ефективності діяльності підприємства, його фінансової стабільності і незалежності;

на основі використання критерію «мінімум сукупного збитку, який завдається безпеці» – є дуже важкий для розрахунку через відсутність необхідних для цього фінансових і статистичних даних у більшості вітчизняних підприємств, такий показник можна розрахувати лише експертним шляхом, який має свої межі точності;

виходячи з достатності оборотних коштів (власних і позикових) для здійснення виробничо-збутової діяльності – дуже вузький підхід, оскільки охоплює не всі сфери фінансової діяльності підприємства і відповідно фінансової безпеки, використовується для оперативного визначення рівня безпеки [25].

Планування фінансової безпеки являє собою процес розробки системи планів та планових (нормативних) показників із забезпечення захисту фінансових інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз та створення необхідних фінансових передумов його стійкого зростання.

Планування фінансової безпеки підприємства базується на використанні трьох основних його систем:

перспективного планування фінансової безпеки підприємства.

поточного планування фінансової безпеки підприємства.

оперативного планування фінансової безпеки підприємства.

Для кожної з цих систем планування притаманні особливі методичні підходи щодо здійснення, форми реалізації результатів та певний період охоплення, що наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика основних систем планування фінансової безпеки підприємства

Система фінансового планування	Основний методичний підхід до здійснення планування	Форма реалізації результатів фінансового планування	Період планування
Перспективне планування фінансової безпеки	прогнозування	розробка довгострокового плану по найважливішим напрямкам фінансової безпеки	до 3-х років
Поточне планування фінансової діяльності	техніко-економічне обґрунтування	розробка поточних планів по окремим аспектам фінансової безпеки підприємства	1 рік
Оперативне планування фінансової безпеки	бюджетування	розробка та доведення до виконання бюджетів, платіжних календарів та інших оперативних планових завдань по всім основним питанням фінансової безпеки	місяць, квартал

Як видно у табл. 1.2, всі системи планування фінансової безпеки підприємства знаходяться у взаємозв'язку та реалізуються в певному порядку. На початковому етапі цього процесу здійснюється перспективне планування фінансової безпеки, яке покликано реалізовувати стратегічні цілі фінансового розвитку підприємства, а також визначити задачі та параметри поточного планування. В свою чергу, поточне планування фінансової безпеки формує планові завдання по забезпеченню захисту фінансових інтересів підприємства у рамках майбутнього року, складає основу для розробки та доведення до виконавців оперативних планів бюджетів по всім питанням фінансової безпеки.

Основне значення ефективно організації управління фінансовою безпекою підприємств полягає в тому, що вона повинна мати попереджувальний характер, а основними критеріями оцінки її надійності та ефективності є:

- забезпечення стабільної роботи підприємства, збереження і примноження фінансів і матеріальних цінностей;

- попередження кризових ситуацій, у тому числі різних надзвичайних подій, пов'язаних з діяльністю «зовнішніх» або «внутрішніх супротивників» [43].

Як функціональна частина організації управління фінансовою безпекою підприємств стратегія фінансової безпеки підприємства є невід'ємною частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства. Алгоритм розробки та реалізації стратегії фінансової безпеки наведено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Етапи формування стратегії фінансової безпеки підприємства

Виходячи з рис. 1.7 можна побачити, що на першому етапі визначається загальний період формування та дії стратегії фінансово-економічної безпеки.

Відмінною рисою другого етапу є акцент на моніторингу та аналізі зовнішніх й внутрішніх факторів загроз і можливостей у світлі виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства. Вони виступають інструментом, що дозволяє оцінити необхідність розробки нової стратегії або перегляду низки положень вже існуючої на підприємстві стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Після того, як інформація про стан зовнішнього і внутрішнього середовища зібрана, варто проаналізувати існуючі тенденції, щоб зрозуміти, чи будуть вони спостерігатися в майбутньому. Необхідно визначити наявність процесів, що загрожують розвитку підприємства та його фінансово-економічній безпеці.

При виявленні загрозливих процесів, необхідно провести оцінку ступеня впливу загрозливих факторів на стан фінансово-економічної безпеки підприємства на основі обраної методики оцінки, яка дозволяє визначити фактично досягнутий рівень фінансової безпеки на підприємстві.

Оцінка рівня фінансово-економічної безпеки і формування на цій основі переліку показників і напрямків діяльності, де підприємство «відстає» від нормативних порогових значень, дозволяє сформулювати ряд сценаріїв – варіантів розподілу ресурсів, для досягнення розвитку підприємства і підвищення ймовірного рівня фінансово-економічної безпеки.

На наступному етапі відбувається обґрунтоване прийняття рішення щодо розробки стратегії фінансово-економічної безпеки або перегляд і внесення змін до окремих положень діючої стратегії. Зміни до положень поточної стратегії вносяться в частині обліку і перерозподілу ресурсів на напрями діяльності, що характеризуються загрозами фінансово-економічній безпеці, і дозволяють забезпечити максимізацію критерію розвитку підприємства.

Черговим етапом є варіативна розробка сценаріїв забезпечення фінансово-економічної безпеки, в рамках якої відбувається: формування ранжируваного переліку об'єктів захисту; визначення раціональних форм захисту по конкретних об'єктах; прийняття основних стратегічних рішень щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства; розробка альтернативних варіантів планів заходів та цільових програм; визначення ресурсів, необхідних для реалізації сценаріїв стратегії в рамках реалізації стратегії тощо.

У зв'язку з необхідністю прийняття ефективних фінансових рішень, проблема вибору ефективної стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства є актуальним завданням. Тому, важливим етапом при розробці стратегії фінансово-економічної безпеки є оцінка розроблених сценаріїв стратегії згідно спеціальних економічних та позаекономічних критеріїв, встановлених підприємством. Вибір критеріїв визначатиметься поставленими цілями і завданнями підприємства. Наприклад, одні підприємства ставлять метою максимізувати прибуток, інші завоювати частку на ринку, треті збільшити грошовий потік і т.п.

В системі фінансово-економічної безпеки підприємства найбільш важливим та складним етапом є управління реалізацією обраної стратегії фінансово-економічної безпеки. Основною задачею даного етапу є створення на підприємстві необхідних передумов для здійснення фінансової підтримки, що передбачається, та успішного досягнення кінцевих цілей фінансового розвитку підприємства. Головним завданням – просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, його орієнтацію на максимальне врахування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі [40].

Правильно організована система оцінки та контролю через механізм зворотного зв'язку, забезпечує інформацією не тільки процес реалізації стратегічних планів, а й першочергову розробку стратегії підприємства.

Ефективна стратегія фінансової безпеки має ґрунтуватися на об'єктивних закономірностях розвитку фінансових відносин, визначати мету і завдання всієї системи забезпечення фінансової безпеки, орієнтуватися на розробку і послідовне здійснення заходів щодо закріплення і розвитку позитивних процесів і подолання негативних тенденцій у сфері фінансових відносин. При цьому, обов'язково мають бути визначені найближчі і перспективні цілі даної стратегії та механізми їх реалізації.

Таким чином організації управління фінансовою безпекою підприємств – це складний, багатогранний процес, який потребує комплексного підходу. Формування даної організації потрібно засновувати на засадах використання даних оцінювання власних можливостей, відповідності загальному сценарію

розвитку підприємства, реалізації фінансових інтересів підприємства та захисту від загроз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Загалом під управлінням фінансовою безпекою підприємства слід розуміти систему цілеспрямованих дій, направлених на досягнення та підтримку належного рівня фінансової безпеки підприємства, що формується під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації управління технологічним процесом і матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.

Наявність великої кількості загроз вимагає розробки та реалізації дієвих заходів із забезпечення фінансової безпеки підприємства. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства є невід'ємною частиною системи його управління, що: базується на певних завданнях, функціях і принципах; передбачає використання системної сукупності методів, інструментів та конкретних заходів їх реалізації, які необхідно використовувати не розрізнено, а у поєднанні, комплексно і оперативно.

Організацію управління фінансовою безпекою підприємства розглянуто як особливий різновид і відносно самостійну, локальну підсистему управління підприємством. Для зміцнення фінансової безпеки підприємств необхідним є здійснювати систематичний аналіз її рівня, що дасть можливість вчасно ідентифікувати загрози та розробити відповідні заходи з їх усунення та, відповідно, підвищення рівня фінансової безпеки.

Окремим елементом організації управління є розробка стратегії фінансової безпеки, яка надає можливість підвищити рівень фінансової безпеки та обґрунтованість прийняття рішень стосовно пріоритетності реакції підприємства щодо самозбереження, стабілізації, формування конкурентної, інноваційної позицій або позиції забезпечення довгострокового потенціалу в рамках управління економічною безпекою підприємства.

Таким чином, комплекс заходів управління фінансовою безпекою підприємства дозволяє вчасно та доцільно реагування на різні чинники, що дозволить підвищити ефективність функціонування як окремих підсистем, так і підприємства в цілому.

2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ВІДНОСИН ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА КЕРАМІЧНИХ ПЛИТ ТА ПЛИТОК В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВИХ

2.1. Аналіз сучасного стану галузі виробництва керамічних плит та плиток

Кожний суб'єкт господарювання функціонує в єдиному економічному середовищі, для якого характерними є надзвичайно високий рівень мінливості та невизначеності. Здатність до адаптації є чи не найголовнішою умовою виживання та подальшого розвитку підприємств. Задля забезпечення конкурентоспроможності слід здійснювати постійний моніторинг середовища функціонування. Відтак проведення аналізу сучасного стану галузі нині є надзвичайно актуальним.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство перебуває в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Для того щоб ефективно здійснювати управління фінансовою безпекою, підприємство повинно мати глибоке уявлення про зовнішнє середовище, стан галузі, тенденції розвитку ринку і місце, яке в ньому займає. Тому що із зовнішнього середовища, в першу чергу, виходять загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні цілей і шляхів їх досягнення [9].

Промисловість є ключовим елементом економічної системи України, який визначає місце національної економіки в міжнародному поділі праці, динаміку її конкурентоспроможності. Промисловість залишається найважливішою галуззю господарського комплексу розвинутих держав світу. Сучасна промисловість відіграє вирішальну роль у забезпеченні потреб людей у найрізноманітніших výroбах, важливість промисловості визначається тим, що вона має неабиякий вплив на розвиток усіх галузей господарства.

Роль промисловості у формуванні валового внутрішнього продукту та валової доданої вартості залишається вагомою. В Україні експерти часто наголошують на проблемі деіндустріалізації економіки, посиляючись на наявну

тенденцію до зниження частки промисловості у структурі валового внутрішнього продукту країни. Однак слід зазначити, що така тенденція спостерігається не лише в Україні. Дійсно, впродовж останніх років стрімко знижується частка доданої вартості, створеної у промисловості у структурі валового внутрішнього продукту, що є свідченням деіндустріалізації економіки.

Валовий внутрішній продукт один із найважливіших показників розвитку економіки, який характеризує кінцевий результат виробничої діяльності економічних одиниць-резидентів у сфері матеріального і нематеріального виробництва. Головний індикатор економічного розвитку і найповніший показник сумарного обсягу виробництва товарів та послуг за тривалий період доцільно порівняти з обсягом доданої вартості за витратами виробництва підприємств промисловості в цілому, динаміка яких зображено на рис. 2.1.

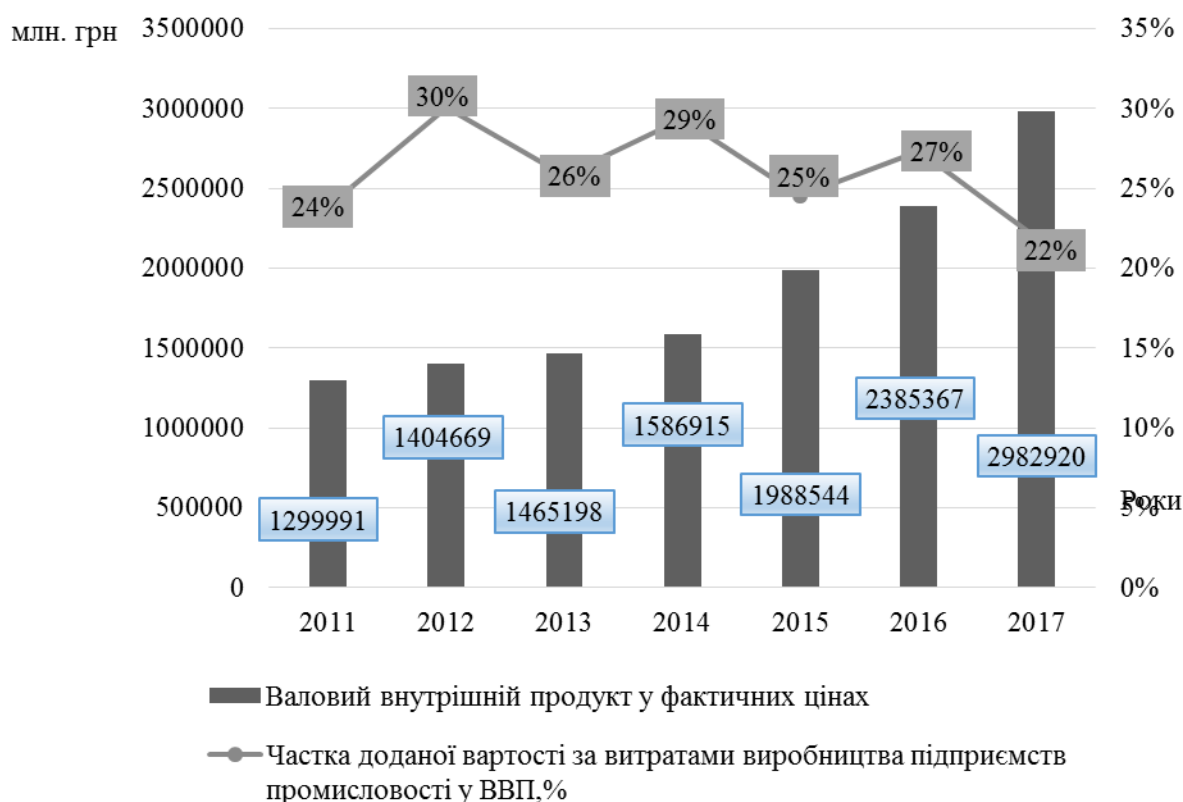


Рис. 2.1. Динаміка частки доданої вартості за витратами виробництва підприємств промисловості у загальному об'ємі ВВП протягом 2011-2017 років

Як видно з рис. 2.1, частка доданої вартості за витратами виробництва підприємств промисловості має тенденцію збільшуватися та зменшуватися

через кожен рік і фактично станом на 2017 рік становить 22%, при сталості даної ситуації у 2018 році значення доданої вартості повинно зрости. Можна побачити, що промисловість є важливою ланкою в економіці країни, оскільки додана вартість за витратами виробництва підприємств складає біля третини загального об'єму валового внутрішнього продукту України.

В останні роки частка доданої вартості за витратами виробництва підприємств промисловості має тенденцію до зниження. Це зумовлено передусім випереджувальними темпами зростання сфери послуг. Однак поки що промисловість відіграє провідну у формуванні валового внутрішнього продукту країни, даючи більші обсяги виробництва, ніж усі галузі сфери послуг.

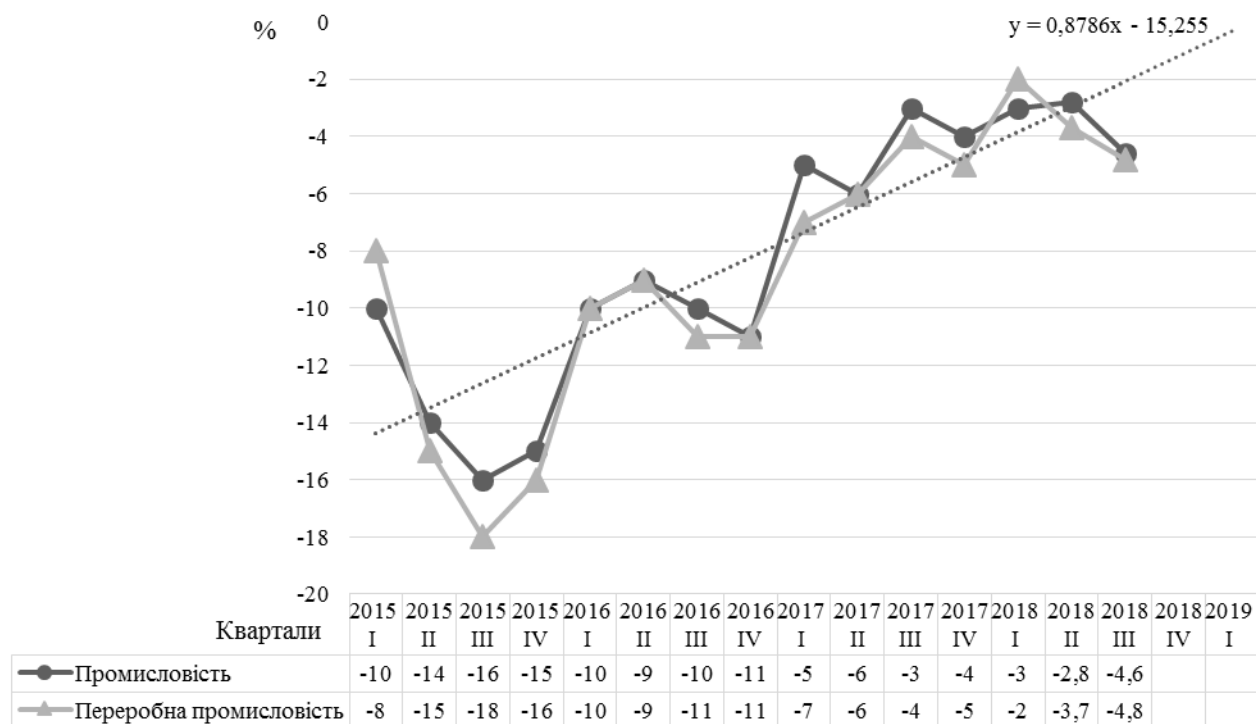
Валова додана вартість значною мірою обумовлює стан внутрішнього ринку, рівень доходу населення, можливості розвитку економіки, промисловості, підприємств. Можливості розширеного відтворення в економіці визначаються фінансовим станом суб'єктів ринкових відносин, які базуються на здатності створення достатнього рівня доданої вартості та валової доданої вартості. Останній є найважливішим індикатором економічної результативності й ефективності промисловості як складової національної економіки України в загальному розумінні.

Промисловість має найбільш розвинену і розгалужену структуру серед усіх видів господарської діяльності. За міжнародними стандартами у ній прийнято виділяти три складові частини, які, у свою чергу, складаються з галузей нижчого порядку. Отже, промисловість поділяють на: добувну, переробну та виробництво й розподіл електроенергії, газу та води.

Ефективність діяльності переробних підприємств в умовах ринкової конкуренції залежить, в основному, від якості формування та рівня використання виробничого потенціалу. Для сучасної переробної промисловості актуальним є розвиток економічно ефективних виробництв і конкурентоспроможності продукції, активізація інвестування в реальний сектор економіки та подолання тенденції зростання зносу основних засобів за рахунок використання та впровадження інновацій у виробничий процес. Крім того, промисловий розвиток є фундаментом для становлення інших секторів економіки країни [24].

Очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності визначає індикатор ділової впевненості в промисловості. У

III кварталі 2018 року індикатор ділової впевненості в промисловості в цілому знизився порівняно з II кварталом 2018 року на 1,8 відсоткових пункти і становить -4,6%, у переробній промисловості цей показник знизився порівняно



з попереднім кварталом на 1,1 відсоткових пункти і становить -4,8% (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Індикатор ділової впевненості в промисловості у 2015-2019 роках

Як наведено на рис. 2.2, значення індикатора ділової впевненості в промисловості є від'ємним протягом усього аналізованого періоду з 2015 року по III квартал 2018 року, проте має позитивну тенденцію до зменшення. Побудована лінія тренда прогнозує наближення показника у найближчий період до 0, і в майбутньому, можливо, до позитивного значення.

Стимулювання соціально-економічного розвитку промисловості значною мірою залежить від залучення та раціонального використання інвестицій (акціонерного капіталу) – внутрішніх та зовнішніх. Прямі іноземні інвестиції не тільки сприяють зміцненню економіки, підвищують конкурентоспроможність як галузі, так і країни загалом, але й покращують міждержавні відносини з країнами-інвесторами [66].

Слід зазначити, що за останні 10 років найбільш привабливими для іноземних інвесторів у галузевому розрізі залишаються переробна промисловість, фінансова діяльність, торгівля та операції з нерухомим майном.

Залучення іноземних інвестицій є невід'ємною частиною розвитку національної економіки України, сприяючи її входженню у глобальне бізнес-середовище та підвищуючи інвестиційну привабливість. Залучення іноземних інвестицій в економіку України, з одного боку, сприяють розвитку національної економіки взагалі, а з іншого – є індикатором умов та стимулом для активізації підприємницької діяльності. Розмір прямих інвестицій в переробну промисловість та промисловість в цілому в країну наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Прямі інвестиції зовнішньоекономічної діяльності (акціонерний капітал)
в промисловість 2010-2017 років,

Рік	Усього, млн. дол. США	Промисловість		Переробна промисловість	
		млн. дол. США	у % до загального обсягу	млн. дол. США	у % до обсягу промисловості
2010	38 992,90	16 473,70	42%	13 701,80	83%
2011	45 370,00	18 693,80	41%	12 763,60	68%
2012	48 197,60	17 303,80	36%	12 394,20	72%
2013	51 705,30	18 031,10	35%	12 899,30	72%
2014	53 704,00	17 681,40	33%	12 004,60	68%
2015	40 725,40	12 419,40	30%	8 797,60	71%
2016	36 154,50	9 893,60	27%	7 531,90	76%
2017	37 513,60	9 667,60	26%	7 523,81	78%

Виходячи з табл. 2.1, можна побачити як з початку аналізованого періоду частка промисловості в загальному обсязі інвестицій зменшилася з 42% у 2011 році до 26% у 2017. Зменшення відбулося за рахунок значного скорочення розміру інвестицій саме у промисловість, тому що розмір інвестованого капіталу в цілому значно не змінився, а навіть мав тенденцію зростання до 2015 року, з якого почався спад. Частка переробної промисловості у складі промисловості залишається на приблизно однаковому рівні протягом усього періоду, понад 70%, тому що зменшує обсяг рівномірно до галузі.

Проте інвестування в Україні має свої особливості, зокрема частина іноземних інвестицій, які надходили до України протягом минулих років з низки іноземних держав, особливо з офшорних зон, інших юрисдикцій з пільговими умовами оподаткування, мали пострадянське, також українське походження.

Аналіз показників інвестиційної діяльності в економіці України свідчить про нестабільність інвестиційного забезпечення економічного розвитку. Динаміка обсягу притоку акціонерного капіталу до країни та у переробну



промисловість представлена на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Динаміка інвестицій до переробної промисловості за 2010-2017 роки

Як видно з рис. 2.3, інвестиції мають значне зменшення обсягу, як у переробну промисловість так і загалом. Дана ситуація має місце бути через низьку привабливість країни для інвесторів. Можна виділити чимало чинників, які не дають у повній мірі розкрити інвестиційний потенціал галузі і, тим самим, перешкоджають економічному зростанню – нестабільна політична та економічна ситуація, недостатня державна, в тому числі фінансова, підтримка інвестиційної діяльності, низька обізнаність інвесторів.

Іноземний капітал забезпечує економічну ефективність за допомогою підвищення технологічного рівня виробництва за рахунок використання передових новітніх технологій, підвищення якості продукції, створення нових

робочих місць, дотримання стандартів, у тому числі екологічних. Використовуючи іноземний досвід, здійснюється підготовка робочих кадрів, проводяться відповідні тренінги – розвивається так званий людський капітал. Створюється конкуренція на внутрішньому ринку, що позитивно впливає на якість продукції, що виготовляється.

У перспективі розвиток галузей промисловості пов'язаний з реконструкцією технічної бази, подальшим впровадженням механізації та автоматизації технологічних процесів, розширенням випуску нових матеріалів, економічних виробів поліпшеної якості. Важливим напрямом є комплексне використання сировини, ширше впровадження матеріалів попутного видобутку, вторинної сировини, неухильне підвищення якості виробів. Основні показники інноваційної діяльності промисловості України наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Впровадження інновацій на промислових підприємствах у 2000-2017 роках

Рік	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації. %	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	у т.ч. маловідходні зберігачі ресурсів	Впроваджено виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	з них нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2000	14,8	1403	430	15323	631	9,4
2001	14,3	1421	469	19484	610	6,8
2002	14,6	1142	430	22847	520	7,0
2003	11,5	1482	606	7416	710	5,6
2004	10,0	1727	645	3978	769	5,8
2005	8,2	1808	690	3152	657	6,5
2006	10,0	1145	424	2408	786	6,7
2007	11,5	1419	634	2526	881	6,7
2008	10,8	1647	680	2446	758	5,9
2009	10,7	1893	753	2685	641	4,8
2010	11,5	2043	479	2408	663	3,8
2011	12,8	2510	517	3238	897	3,8
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015	15,2	1217	458	3136	966	1,4
2016	16,6	3489	748	4139	1305	1,3
2017	14,3	1831	611	2387	751	0,7

Аналізуючи табл. 2.2 можна побачити, що інноваційна діяльність у промисловості розвинена на дуже низькому рівні, це заважає швидкому розвитку галузі та підвищенню ефективності її функціонування. Зростання інноваційної діяльності – важлива запорука економічного розвитку країни. Проте відсутність дієвих стимулів до інноваційної діяльності та державної підтримки високотехнологічних підприємств свідчить про те, що належних умов та середовища для інноваційного підприємництва в Україні так і не створено.

Переробна промисловість відзначається складністю галузевої структури. Найважливішими підгалуззями є виробництво стінових, рулонних покрівельних і гідроізоляційних матеріалів, азбестоцементних труб і шиферу, видобування й переробка нерудних будівельних матеріалів, цементна промисловість, виробництво будівельної кераміки. На них припадає понад 80 % усієї продукції і майже 90 % зайнятого в будівельній промисловості персоналу.

Виробництво керамічних плит та плиток – комплексна галузь виробництва будівельних матеріалів із глини у складі переробної промисловості, яка спеціалізується на виготовленні невогнетривких керамічних плиток для облицювання камінів, стін і підлоги, мозаїчної плитки тощо; невогнетривких керамічних плит, матеріалів для мостіння. Так, впродовж останніх років можна прослідкувати наступні тенденції розвитку виробництва керамічних плит та плиток в Україні, які подано на рис. 2.4.

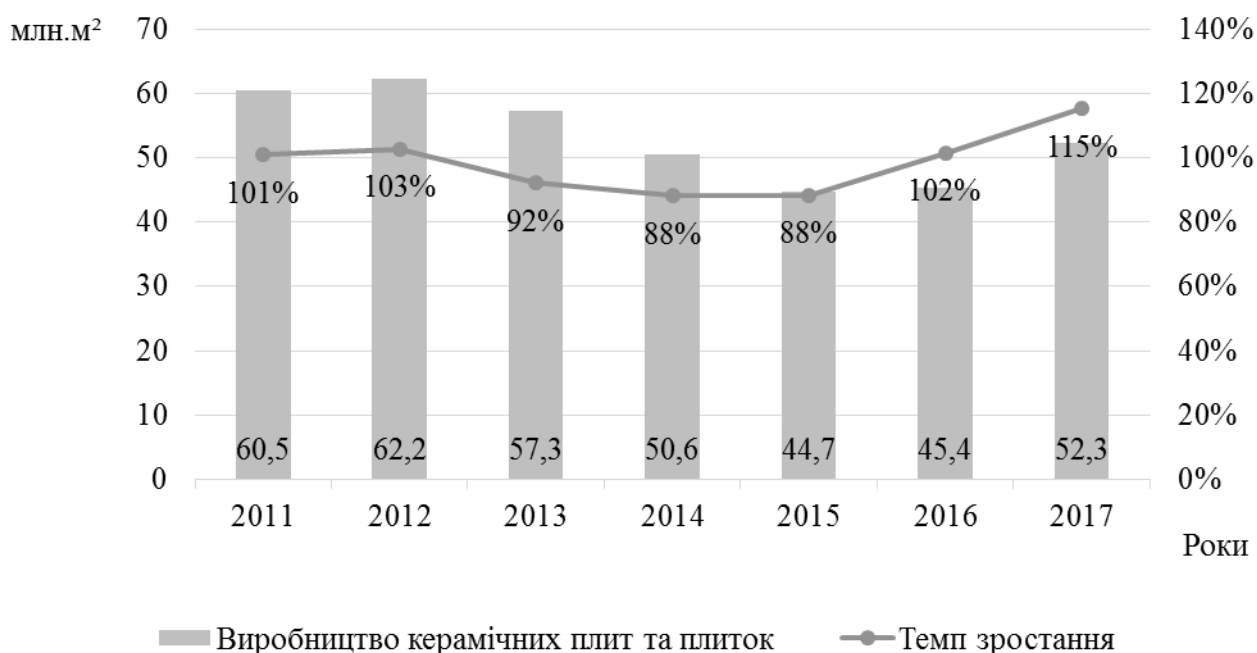


Рис. 2.4. Динаміка виробництва керамічних плит та плиток в Україні за період 2011-2017 років

За даними з рис. 2.4 протягом досліджуваних 2011-2017 років спостерігається нестабільне зростання виробництва плитки. Найбільший темп приросту виробництва керамічної плитки спостерігається у 2017 році, різкий спад темпів приросту виробництва, у зв'язку з погіршенням економічної ситуації в Україні відбувся у 2014 році. Після кризового падіння в 2014 році, виробництво також зменшилося у 2015 році, закінчивши кризу та розпочавши зростання показників станом на 2016 рік. На можливість зростання обсягів виробництва керамічної плитки вплинуло те, що кілька підприємств запустило на повну силу нові лінії виробничих потужностей.

Стійке економічне зростання країни насамперед забезпечується високим рівнем ефективності суспільного виробництва, яке безпосередньо залежить від ефективності роботи окремих підприємств. При цьому, вироблена різними галузями економіки продукція є джерелом задоволення потреб як окремих громадян, так і економіки в цілому, соціальної сфери. Промисловість, як одна з найбільших сфер суспільного виробництва країни, визначає рівень її соціально-економічного розвитку, спеціалізацію економіки і масштаби участі в територіальному поділі праці.

Темпи зростання обсягу виробництва і реалізації продукції, підвищення її якості безпосередньо впливають на прибуток і рентабельність підприємства. При цьому, правильно обрана стратегія виробництва, відповідні обсяги випуску продукції, стабільний і розширений обсяг збуту продукції, дозволяє всім учасникам виробничої діяльності досягти своїх фінансових цілей. У зв'язку з цим, одним з основних напрямів аналізу діяльності промислових підприємств є вивчення показників реалізації виробленої продукції, які наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Обсяг реалізованої промислової продукції у січні-вересні 2018 року

Вид діяльності	Обсяг реалізованої промислової продукції без ПДВ та акцизу	З нього обсяг продукції, реалізованої за межі країни
----------------	--	--

	млн. грн	у % до всієї реалізовано ї продукції	млн. грн	у % до обсягу реалізованої промислової продукції за видом діяльності
Промисловість	1806516,6	100	503073,3	27,8
Переробна промисловість	1190062,3	65,9	439283,4	36,9
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	61115,8	3,4	7788,8	12,7
Виробництво будівельних матеріалів із глини	5713	0,3	1643,1	28,8
Виробництво керамічних плиток і плит	4215,9	0,2	-	-

Наведені у табл. 2.3 показники функціонування промисловості свідчать, що станом на вересень 2018 року реалізація продукції переробної промисловості складає 66% із загального обсягу. Можна побачити, що експортується незначна частина продукції, близько 25%. Проте розвиток внутрішнього ринку, його конкурентність, насиченість товарами, наявність конкурентоспроможного споживача є головною проблемою навіть економічно розвинутих країн. Виробництво керамічних плиток і плит є загалом незначним у складі промисловості, через велике навантаження інших галузей та складає лише 0,2 % та складає у III кварталі 2018 року 4216 млн. грн. Дані про обсяг продукції, реалізованої за межі країни не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог щодо конфіденційності статистичної інформації.

Сформовані економічні умови, обумовлені процесами глобалізації і розвитком ринкових відносин, вимагають від промислових підприємств безперервного і системного розвитку для створення конкурентоздатного промислового виробництва, що безпосередньо залежить від рівня організації процесу управління такими підприємствами, оперативності ухвалення ефективних рішень. Тому багатовимірний, детальний аналіз динаміки діяльності підприємств галузі є необхідним елементом для управління ефективністю їх функціонування та представлений на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Обсяг реалізованої промислової продукції у 2010-2017 роках

За даними з рис. 2.5 обсяги реалізованої промислової продукції загалом та виробництва гумових та пластмасових виробів та іншої неметалевої продукції (до якої належить виробництво керамічних плит та плиток) у складі переробної промисловості зокрема мають стабільну тенденцію зростання протягом усього аналізованого періоду. Так починаючи з 2010 року показники виростили у 2017 понад у два рази, а виробництво гумових та пластмасових виробів та іншої неметалевої продукції майже втричі 48,5 млрд. грн та 134 млрд. грн відповідно. Така ситуація є позитивною та свідчить про можливі перспективи галузі до подальшого стабільного розвитку.

Таким чином, промислове виробництво в Україні за основними динамічними та структурними показниками перебуває у стані активізації діяльності, проте поки що є малоспівставним із країнами, що розвиваються. Тому необхідним елементом дослідження є аналіз рентабельності галузі за видами промислової діяльності (рис. 2.6).

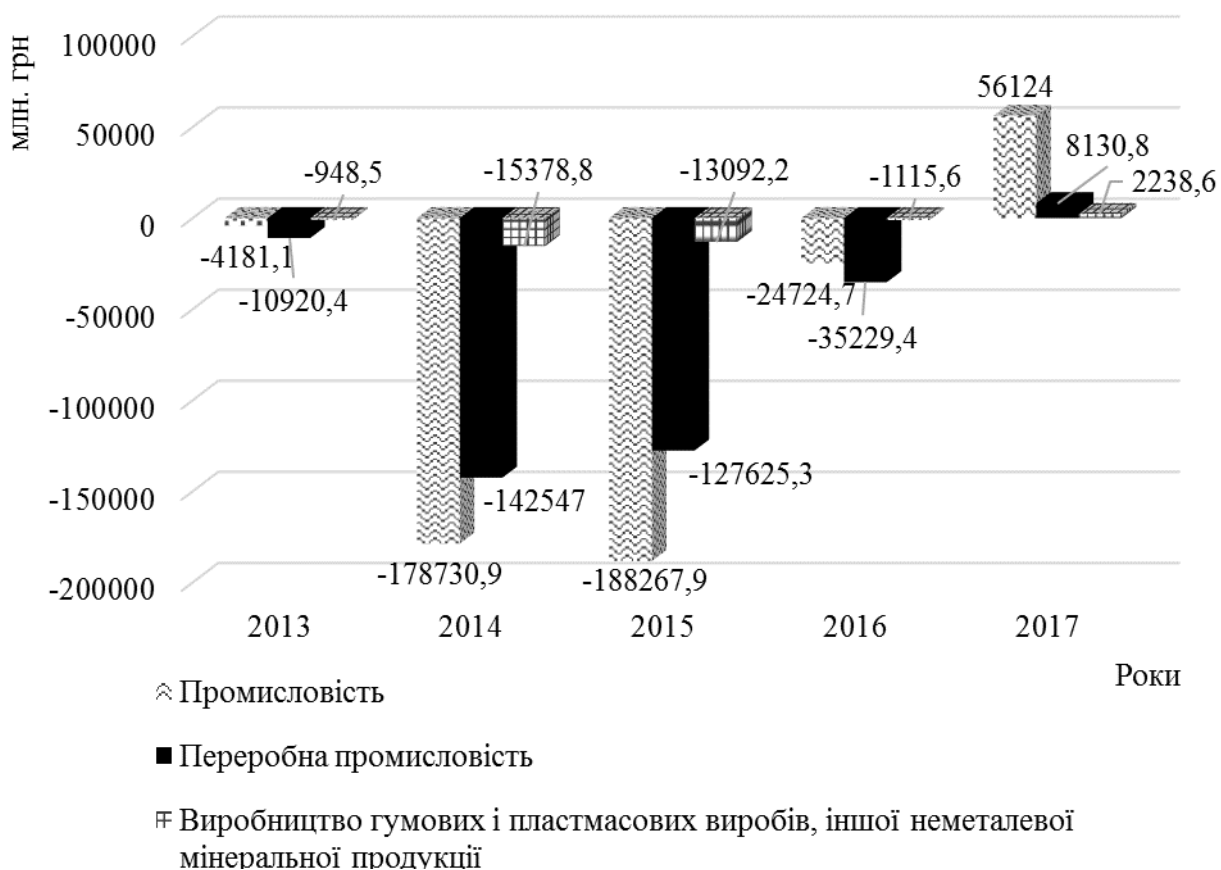


Рис. 2.6. Чистий прибуток (збиток) підприємств переробної промисловості у 2013-2017 роках

Аналіз статистичних показників фінансового результату галузі промисловості, що наведено на рис. 2.6 показує, що протягом 2013-2017 років у діяльності підприємств, які подолали кризу, пов'язану з збитковістю діяльності, спостерігаються позитивні тенденції, а саме прибутковість станом на 2017 рік. За даними Державної служби статистики України чистий прибуток підприємств за січень-червень 2018 року у галузі промисловості становить 96447,7 млн. грн, окремо переробна промисловість має чистий прибуток у розмірі 39172,4 млн. грн, з них виробництво гумових і пластмасових виробів та іншої неметалевої мінеральної продукції 247,5 млн. грн. Отже, сучасні умови розвитку економіки галузі переробної промисловості в цілому продемонстрували поліпшення показників діяльності галузі, збільшення її привабливості.

Сьогодні ринок виробництва та розповсюдження керамічних плит та плиток українська та імпортна плитка ділять майже навпіл, але з невеликою перевагою останньої. Більша частина керамічної плитки (більше 95%)

завозиться в Україну з 10 країн, причому склад перших трьох країн-постачальників не змінюється протягом останніх років – це Польща, Іспанія, Росія. Обсяг імпорту та експорту керамічних виробів переробної промисловості за період 2011-2017 років представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Товарна структура зовнішньої торгівлі України у 2011-2017 роках

Товари	Експорт			Імпорт		
	тис. дол. США	у % до минулого року	у % до загального обсягу	тис. дол. США	у % до минулого року	у % до загального обсягу
Усього за 2011 рік, з них :	68394195, 7	133	100	82608240	136	100
керамічні вироби	246767,2	134,7	0,4	395645,2	119,8	0,5
Усього за 2012 рік, з них :	68809810, 6	100,6	100	84658059,9	102,5	100
керамічні вироби	304218,7	123,3	0,4	370190,6	93,6	0,4
Усього за 2013 рік, з них :	63312022, 1	92	100	76963965,4	90,9	100
керамічні вироби	293476,2	96,5	0,5	362422,2	97,9	0,5
Усього за 2014 рік, з них :	53901689, 1	86,5	100	54428716,9	71,8	100
керамічні вироби	226499,2	77,3	0,4	232710,5	65,4	0,4
Усього за 2015 рік, з них :	38127149, 7	70,7	100	37516443	68,9	100
керамічні вироби	139344,5	61,5	0,4	140652,6	60,4	0,4
Усього за 2016 рік, з них :	36361711, 2	95,4	100	39249797,2	104,6	100
керамічні вироби	111416,9	80	0,3	173055,5	123	0,4
Усього за 2017 рік, з них :	43264736	119	100	49607173,9	126,4	100
керамічні вироби	138266,5	124,1	0,3	177959,5	102,8	0,4

Як видно з табл. 2.4, обсяг імпорту перевищує обсяг експорту, як усіх товарів загалом, так і керамічних виробів окремо. Станом на 2017 рік показник імпорту керамічних виробів складає 177959,5 тис. дол. США, що переважає аналогічний показник експорту на 39693 тис. дол. США. Проте позитивною є тенденція 2017 року до росту обсягів експорту у розмірі 119 % товарів загалом та 124,1 % керамічних виробів зокрема, після спаду 2013 року.

Оскільки на сучасному етапі функціонування українського ринку виробництва керамічних плит та плиток сальдо зовнішньої торгівлі є від'ємним, вітчизняні виробники стикаються з недостатньою конкурентоздатністю власної продукції у порівнянні з зарубіжними аналогами,

що окреслює проблему направлення вхідного грошового потоку в інвестиції на розвиток будівництва, модернізацію обладнання на вітчизняних підприємствах, впровадження інноваційних технологій збереження ресурсів та використання альтернативних економічних та екологічних джерел енергії.

Від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі товарами наразі є одним із ключових завдань уряду. Для подолання системних дисбалансів у зовнішній торгівлі потрібно створити експортно-кредитне агентство, спростити процедури торгівлі, а також переглянути митно-тарифні зобов'язання України

Варто також зазначити, що робота підприємств керамічної промисловості України значною мірою залежить від імпорту сировини і матеріалів, а також технологічного устаткування, які в Україні не виробляються або виробляються в незначних обсягах. Окрім даної проблеми на розвиток промисловості, негативно впливає велика частка імпортованих товарів, що ввозяться за демпінговими цінами та контрабандно, висока собівартість вітчизняних товарів промисловості, неможливість отримання довгострокових кредитів для значної частини виробників товарів промисловості, складність процедури митного оформлення. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного розв'язання, як з боку держави, так і зі сторони самих підприємств [34].

Підприємство може бути конкурентоспроможним, якщо воно вміє ефективно пристосовувати свою діяльність до зовнішнього середовища, вчасно виробляти попереджувальні заходи на вплив різних факторів або вчасно використовувати можливості, надані ним. Процеси взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем постійні. Вони охоплюють усі сфери діяльності і здійснюються на стадіях стратегічного, тактичного й оперативного управління. Загальне зовнішнє середовище охоплює набір певних факторів, функціонування яких відбувається за власними законами, які є однаковими для всіх підприємств на певному ринку, але по-різному впливають на кожне підприємство.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього

середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [37].

В умовах нестабільності та мінливості економіки кожна організація повинна своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та швидко пристосовуватися до них. Тому актуальним вбачається проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища із застосуванням методів PEST-аналізу, який наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз факторів макросередовища підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток

P Політика	вага	бал	оцінка	E Економіка	вага	бал	оцінка
1. Нестабільна ситуація на сході країни	0,17	4	0,68	1. Ріст ціни на транспортування (+15% за 2017 рік), віддаленість продавця і покупця.	0,14	5	0,7
2. Висока конкурентність іноземного виробника (45% експорту у 2017 році)	0,16	5	0,8	2. Висока вартість банківських кредитів (17-25%).	0,13	4	0,52
3. Непрозорість розподілу державних замовлень на виконання будівельно-ремонтних робіт.	0,2	4	0,8	3. Зниження купівельної спроможності	0,13	5	0,65
4. Недостатній розвиток фондового ринку	0,11	3	0,33	4. Зростання інфляції (13,7% у 2017 році)	0,11	4	0,44
5. Податкове навантаження (18% ППП)	0,13	4	0,52	5. Нестабільність валютного курсу.	0,15	5	0,75
6. Відсутність принципу «стримувань і противаг» у системі державної влади	0,07	3	0,21	6. Зростання вартості енергетичних, сировинних і комунікаційних ресурсів (+9% у 2017).	0,19	5	0,95
7. Відсутність імпорتنних обмежень на керамічну плитку	0,16	5	0,8	7. Інфраструктурні та ресурсно-сировинні зміни.	0,9	4	0,36
				8. Залежність від імпортової сировини	0,5	5	0,25
Всього	1	-	4,14	Всього	1	-	4,69

Закінчення табл. 2.5

S Соціум	вага	бал	оцінка	T Технологія	вага	бал	оцінка
1. Недовіра до продавців	0,16	5	0,8	1. Наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації	0,23	5	1,15
2. Зростання репутації серед покупців	0,15	4	0,6	2. Підвищення науково-технічного потенціалу підприємства	0,19	5	0,92
3. Зниження активності споживачів (-15,6% обсягів продажів товару)	0,19	4	0,76	3. Зростання активності виробничої діяльності, пов'язаної з інноваціями (+13,3 % інноваційних продуктів)	0,17	4	0,68
4. Недостатність	0,11	3	0,33		0,25	5	1,25
					0,16	4	1,64

кваліфікованих спеціалістів у галузі	0,19	4	0,76	4. Висока ціна устаткування 5. Ризик прийняття стандартів, гармонізованих з нормативними документами ЄС методом «підтвердження», що ускладнить їх практичне застосування.			
5. Відношення до імпорتنних та вітчизняних товарів	0,2	4	0,8				
6. Зміна вимог споживачів до продукції							
Всього	1	-	4,05	Всього	1	-	4,64

За результатами аналізу, що наведено у табл. 2.5, для оцінювання важливості впливу кожного із факторів на діяльність було сформовано групу з п'яти експертів. За допомогою системи балів (від 1 до 5) експерти оцінили силу дії кожного фактора на обраний показник. Вагу окремого фактора було встановлено як його частку в загальній кількості балів за групою.

Таким чином пріоритет впливу різних груп факторів на підприємство виявився у такому порядку:

1. Економіка;
2. Технологія;
3. Політика;
4. Соціум.

Тобто група економічних факторів має суттєвий вплив на підприємство, його роботу та функціонування, проте наступні фактори, а саме технологія та політика, наближені у своєму впливі і лише незначно відстають, тому є такими ж важливими та потрібними для розгляду і аналізу при формуванні стратегії підприємства. Важливим для підприємства є вміти керувати всіма можливими ризиками одночасно.

Проведений PEST-аналіз макросередовища підприємства галузі є відправною точкою у формуванні фінансової стратегії, більш детально розглянуто у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Поглиблений PEST-аналіз підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток

	Фактор	Відносна важливість впливу фактора			Характер впливу фактора на стратегію підприємства
		У часі	За типами	За динамікою	
Р Політика	Нестабільна ситуація на сході країни	N/F	-	>	Шкода стабільності роботи підприємства
	Висока конкурентність іноземного виробника	N/F	-	<	Підвищення витрат на утримання та залучення клієнтів, перегляд цінової політики в бік зниження
	Непрозорість розподілу державних замовлень на виконання будівельно-ремонтних робіт.	N/F	-	>	Мобілізація зусиль підприємства у пошуку замовлень на виконання робіт
	Недостатній розвиток фондового ринку	N/F	-	>	Заважає залученню грошових ресурсів із різних джерел.
	Податкове навантаження	N/F	-	=	Загроза неправочинного ведення підприємницької діяльності
	Відсутність принципу «стримувань і противаг» у системі державної влади	N/F	-	=	Чітке дотримання норм закону з метою мінімізації впливу контролюючих органів на роботу підприємства
	Відсутність імпорتنних обмежень на керамічну плитку	N/F	-	=	Посилення рекламної кампанії, постійне розширення збутової мережі
Е Економіка	Ріст ціни на транспортування, віддаленість продавця і покупця.	N/F	-	=	Загроза із боку конкурентів.
	Висока вартість банківських кредитів.	N/F	-	>	Орієнтування на власні джерела фінансування, можлива розробка бізнес-проектів
	Зниження купівельної спроможності населення	N/F	-	>	Перегляд цінової політики в бік зниження
	Зростання інфляції	N/F	-	>	Зменшення активності у діяльності, що потребує довгострокових інвестицій
	Нестабільність валютного курсу.	N/F	-	=	Використання похідних цінних паперів у рамках власної вигоди.
	Зростання вартості енергетичних, сировинних і комунікаційних ресурсів.	F	-	=	Пошук альтернатив.
	Інфраструктурні та ресурсно-сировинні зміни.	F	-	<	Постійний моніторинг стану ринку .
Залежність від імпоротної сировини	N/F	-	=	Використання національного потенціалу.	
S Соціум	Недовіра до продавців	N/F	-	=	Співпраця з надійними та визнаними посередниками.
	Зростання репутації серед покупців	N/F	+	>	Орієнтація на співпрацю з постійними клієнтами і залучення нових.
	Зниження активності споживачів	F	-	=	Перехід на інший сегмент ринку.
	Недостатність кваліфікованих спеціалістів у галузі	N/F	-	=	Власна підготовка спеціалістів.
	Відношення до імпорتنних та вітчизняних товарів	N/F	+	=	Акцент на якості товару

	Зміна вимог споживачів до продукції	N/F	-	>	Моніторинг інтересів споживачів та рингу машинобудівної продукції
--	-------------------------------------	-----	---	---	---

Закінчення табл. 2.6

Т Технологія	Наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації	N/F	+	>	Підвищення конкурентних позицій на ринку
	Підвищення науково-технічного потенціалу підприємства	N/F	+	=	Залучення передових технологій у технологічний процес роботи підприємства
	Зростання активності виробничої діяльності, пов'язаної з інноваціями у галузі	N/F	-	>	Ймовірність випередження із сторони конкурентів
	Висока ціна устаткування.	N/F	-	=	Використання фінансового лізингу
	Ризик прийняття стандартів, гармонізованих з нормативними документами ЄС методом «підтвердження», що ускладнить їх практичне застосування.	F	+	<	Зменшення прямих конкурентів на ринку.

Для цілей аналізу використовувалися такі позначення: у часі: N – впливає в теперішньому і, скоріше за все, закінчить впливати в найближчі 6 – 12 місяців; N/F – впливає і продовжить впливати більше, ніж за 6 – 12 місяців; F – зараз не впливає, але впливатиме в майбутньому; за типом: «-» – негативний вплив; «+» – позитивний вплив; за динамікою: «>» – впливає та збільшує вплив; «=>» – впливає з постійною значущістю; «<» – впливає та зменшує вплив.

Проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що для сучасних підприємства існує дуже багато загроз, основною причиною яких є нестабільне політичне становище та низький розвиток економіки держави. У зв'язку з цим, основною вимогою для успішної діяльності підприємства стає його гнучкість та здатність швидко та вчасно пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Проте, відповідно до оцінки значущості факторів, можна зазначити, що жодний з них не загрожує існуванню підприємства за умови прийняття зважених стратегічних та оперативних рішень на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Отже, економічний стан галузі виробництва керамічних плит та плиток є неоднозначним. З одного боку, галузь переживає економічний розвиток, який характеризується збільшенням показників діяльності і в абсолютному, й у відносному значенні. Зокрема, збільшились обсяги реалізації продукції галузі, чистий прибуток, рівень рентабельності тощо. З іншого, частка промисловості зменшується, імпорт перевищує експорт і відбувається уповільнення темпів зростання обсягів реалізованої промислової продукції. Таким чином, економічний стан галузі виробництва керамічних плит та плиток знаходиться на високому рівні але спостерігається значний вплив кризових явищ. Визначена

диспропорційність зумовлює необхідність удосконалення процесів управління підприємств для забезпечення їх сталого розвитку. Удосконалення процесів управління передбачає використання ефективних механізмів господарювання (макроекономічних, насамперед, на рівні держави та внутрішньогосподарських – на рівні підприємства).

2.2. Групування підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток за критерієм їх фінансової безпеки

Сучасний етап розвитку підприємницьких структур характеризується гострою конкуренцією та активізацією зовнішньоекономічної діяльності, пошуком дієвих форм, методів і технологій управління, зростанням потреб споживачів, необхідністю побудови ефективної системи управління. Незважаючи на зростання значення промисловості в соціально-економічному житті суспільства, діяльність підприємств пов'язана із проблемами та перешкодами, спричиненими як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Це підтверджується здебільшого низькими показниками ефективності діяльності промислових підприємств, зменшенням їх кількості, негативними деформаціями в структурі промислової мережі. Подальший розвиток промислових підприємств, а саме галузі виробництва керамічних плит та плиток, в умовах трансформації ринкових відносин України та формування внутрішнього ринку можливий за наявності дієвого механізму їх функціонування [49].

Формування ефективної моделі управління фінансовою безпекою підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток неможливе без застосування нових організаційних підходів і процедур, одним з яких є кластерний аналіз. Останній сьогодні набуває особливої актуальності в ході проведення різноманітних групувань та відборів, що свідчить про доцільність його застосування для формування вибірки об'єктів досліджуваних підприємств.

Кластерний аналіз являє собою метод багатомірного статистичного дослідження, до якого належать збір даних, що містять інформацію про вибіркові об'єкти, та упорядкування їх в порівняно однорідні, схожі між собою

групи. Актуальність застосування кластерного аналізу полягає в тому, що кластеризація тих самих об'єктів за допомогою різноманітних математичних залежностей порівняно з простим типовим відбором дає змогу точніше та науково обґрунтовано підійти до вибору типових представників тієї чи іншої групи (кластера). На сучасному етапі науково-технічного процесу доцільно проводити аналіз із використанням пакету Statistica.

Основною метою кластерного аналізу є розподіл багатовимірної сукупності вхідних даних на однорідні групи так, щоб об'єкти всередині групи були подібними між собою згідно з деяким критерієм, а об'єкти із різних груп відрізнялися один від одного. Причому класифікація об'єктів проводиться одночасно за декількома ознаками на основі введення певної міри сумарної близькості за всіма ознаками класифікації. Кластерний аналіз використовують для дослідження структури соціально-економічних показників чи об'єктів: регіонів, підприємств, господарств, соціальних обстежень тощо, описаних багатьма апріорно однаковими факторами [69].

Оцінка ефективності управління фінансовою безпекою підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток при застосуванні кластерного аналізу передбачає розрахунок відповідних показників протягом трьох років та групування їх шляхом формування, а також співставлення їх з аналогічними показниками конкурентів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Вихідні дані для проведення групування підприємств за критерієм їх фінансової безпеки

Рік	Підприємство	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Коефіцієнт зносу основних засобів	Коефіцієнт фінансової стійкості	Рентабельність загальних активів (загального капіталу)	Рентабельність власного капіталу
2015	ПАТ «Осокор»	2,160	0,618	0,781	-0,074	-0,114
	ПАТ «Харківський плитковий завод»	2,934	0,451	0,819	0,124	0,227
	ПрАТ «Будматеріали»	0,534	0,796	-0,177	-0,133	-0,746
	ПрАТ «Вістовицька кераміка»	1,336	0,592	0,715	0,005	0,007
	ПрАТ «Зевс кераміка»	1,109	0,765	0,597	-0,104	-0,194
	ПрАТ «Інтеркерама»	1,090	0,268	0,492	0,121	0,246
	ПрАТ «Коломийське	2,384	0,570	0,967	0,113	0,117

	ЗУБМ»					
	ПрАТ «Монастирське заводууправління»	0,339	0,742	0,336	-0,012	-0,036
	ПрАТ «Піастрелла»	0,430	0,457	0,286	-0,253	-0,884
	ТОВ «Авалон люкс»	1,180	0,554	0,833	0,007	0,010

Закінчення табл. 2.7

2016	ПАТ «Осокор»	1,173	0,664	0,687	-0,243	-0,424
	ПАТ «Харківський плитковий завод»	4,501	0,338	0,897	0,115	0,209
	ПрАТ «Будматеріали»	0,754	0,815	-0,010	-0,049	-4,636
	ПрАТ «Вістовицька кераміка»	1,245	0,615	0,632	-0,005	-0,009
	ПрАТ «Зевс кераміка»	3,116	0,771	0,837	0,004	0,008
	ПрАТ «Інтеркерама»	1,493	0,322	0,608	0,247	0,406
	ПрАТ «Коломийське ЗУБМ»	1,541	0,603	0,956	0,089	0,093
	ПрАТ «Монастирське заводууправління»	0,278	0,750	0,325	-0,018	-0,054
	ПрАТ «Піастрелла»	0,370	0,433	0,350	-0,060	-0,170
	ТОВ «Авалон люкс»	1,076	0,557	0,756	0,065	0,092
2017	ПАТ «Осокор»	1,036	0,652	0,602	0,047	0,102
	ПАТ «Харківський плитковий завод»	1,575	0,362	0,862	0,111	0,197
	ПрАТ «Будматеріали»	0,699	0,825	-0,093	-0,083	-0,889
	ПрАТ «Вістовицька кераміка»	1,121	0,648	0,531	0,001	0,001
	ПрАТ «Зевс кераміка»	1,502	0,389	0,591	0,105	0,193
	ПрАТ «Інтеркерама»	1,882	0,374	0,639	0,159	0,392
	ПрАТ «Коломийське ЗУБМ»	0,605	0,634	0,951	0,050	0,053
	ПрАТ «Монастирське заводууправління»	0,182	0,765	0,353	-0,002	-0,006
	ПрАТ «Піастрелла»	0,375	0,433	0,352	-0,006	-0,017
	ТОВ «Авалон люкс»	0,618	0,585	0,580	0,115	0,201

Як видно з табл. 2.7, застосування кластерного аналізу при оцінці ефективності управління фінансовою безпекою підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток включає виокремлення кластерів, які характеризуються такими показниками: коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт фінансової стійкості, рентабельність загальних активів (загального капіталу), рентабельність власного капіталу. За результатами формування кластерів їх доцільно порівнювати з показниками конкурентів.

Перший етап проведення кластерного аналізу в середовищі Statistica передбачає стандартизацію вихідних даних. На наступному етапі проводиться кластеризація з використанням різних методів (методу одинарного зв'язку, методу Варда, методу k-середніх) та вибір найбільш адекватного результату серед отриманих.

Кластерний аналіз ефективності управління фінансовою безпекою підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток за 2015, 2016 та 2017 роки був проведений методом k-середніх, єдиним, використання якого виявилось доцільним та якісним. Результати проведеного кластерного аналізу та склад сформованих кластерів станом на 2015 рік наведено на рис.2.7.

Members of Cluster Number 1 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 5 cases	
	Distance
ПАТ «Осокор»	0,479990
ПАТ «Харківський плитковий завод»	0,677616
ПрАТ «Вістовицька кераміка»	0,397052
ПрАТ «Коломийське ЗУБМ»	0,401902
ТОВ «Авалон люкс»	0,432393
Members of Cluster Number 2 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 4 cases	
	Distance
ПрАТ «Будматеріали»	0,721448
ПрАТ «Зевс кераміка»	0,638658
ПрАТ «Монастирське заводоуправління»	0,683446
ПрАТ «Піастрелла»	0,932868
Members of Cluster Number 3 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 1 cases	
	Distance
ПрАТ «Інтеркерама»	0,00

Рис. 2.7. Результати кластерного аналізу методом k-середніх за 2015 рік

Як видно з рис. 2.7, в результаті проведеного аналізу було виділено три кластери. До першого кластеру входять підприємства з середнім рівнем фінансової безпеки : ПАТ «Осокор»; ПАТ «Харківський плитковий завод»; ПрАТ «Вістовицька кераміка»; ПрАТ «Коломийське ЗУБМ»; ТОВ «Авалон люкс». До другого кластеру відносяться підприємства з низьким рівнем фінансової безпеки – ПрАТ «Будматеріали»; ПрАТ «Зевс кераміка»; ПрАТ «Монастирське заводоуправління»; ПрАТ «Піастрелла». Третій кластер складається із підприємства з високим рівнем фінансової безпеки – ПрАТ «Інтеркерама».

Якість кластерного аналізу визначається за допомогою дисперсійного аналізу, результати якого наведено на рис. 2.8. У ході проведення аналізу отримані значення міжгрупових (Between SS) дисперсій ознак повинні перевищувати значення внутрішньогрупових (Within SS). Чим менше значення внутрішньогрупової дисперсії і більше значення груповий дисперсії, тим краще ознака характеризує приналежність об'єктів до кластеру і тим «якісніше» кластеризація. Також фактори з великими р-значеннями (а саме більше 0,05) можна з процедури кластеризації виключити оскільки вони є незначущими у рамках проведеного аналізу.

Variable	Analysis of Variance (Spreadsheet1)					
	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	5,725324	2	3,274676	7	6,119271	0,029056
Коефіцієнт зносу основних засобів	5,596927	2	3,403073	7	5,756339	0,033243
Коефіцієнт фінансової стійкості	6,052619	2	2,947381	7	7,187453	0,020099
Рентабельність загальних активів (загального капіталу)	5,233700	2	3,766300	7	4,863647	0,047408
Рентабельність власного капіталу	5,084407	2	3,915593	7	4,544758	0,044318

Рис. 2.8. Результати дисперсійного аналізу за 2015 рік

На рис. 2.8. усі значення міжгрупових дисперсій показників фінансової безпеки підприємств перевищують значення внутрішньогрупових, тому можна вважати проведений аналіз якісним. В даному випадку для будь-якого фактору р-значення не перевищує 0,05, а отже не потребує виключення.

Проведений кластерний аналіз ефективності управління фінансовою безпекою підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток за даними 2016 року виділив три кластері підприємств, що зображено на рис.2.9.

	Members of Cluster Number 1 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 5 cases
	Distance
ПАТ «Харківський плитковий завод»	0,881764
ПрАТ «Зевс кераміка»	0,781258
ПрАТ «Інтеркерама»	0,823849
ПрАТ «Коломийське ЗУБМ»	0,415797
ТОВ «Авалон люкс»	0,474501
	Members of Cluster Number 2 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 1 cases
	Distance
ПрАТ «Будматеріали»	0,00
	Members of Cluster Number 3 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 4 cases
	Distance
ПАТ «Осокор»	0,658097
ПрАТ «Вістовицька кераміка»	0,372755
ПрАТ «Монастирське заводоуправління»	0,512010
ПрАТ «Піастрелла»	0,538415

Рис. 2.9. Результати кластерного аналізу методом k-середніх за 2016 рік

Виходячи з рис. 2.9, можна обачити, що до першого кластеру відносяться підприємства з високим рівнем фінансової безпеки: ПАТ «Харківський плитковий завод», ПрАТ «Зевс кераміка», ПрАТ «Інтеркерама», ПрАТ «Коломийське ЗУБМ», ТОВ «Авалон люкс». До другого кластеру входить підприємство ПрАТ «Будматеріали», що має низький рівень фінансової безпеки. Третій кластер включає підприємства з середнім рівнем фінансової безпеки: ПАТ «Осокор», ПрАТ «Вістовицька кераміка», ПрАТ «Монастирське заводоуправління», ПрАТ «Піастрелла».

Дисперсійний аналіз є сукупністю статистичних методів, призначених для перевірки гіпотез про зв'язок між певною ознакою та досліджуваними факторами, які не мають кількісного опису, а також для встановлення ступеня впливу факторів та їх взаємодії. Дисперсійний аналіз є одним з основних методів статистичної оцінки результатів експерименту. Все більш широке застосування отримує він і в аналізі економічної інформації. Дисперсійний аналіз дає змогу встановити, наскільки вибіркові показники зв'язку результативного і факторних ознак достатні для поширення одержаних за вибіркою даних на генеральну сукупність. Достоїнством цього методу є те, що він дає досить надійні висновки по вибірках невеликої чисельності [69].

Дисперсійний аналіз за 2016 рік (рис. 2.10) показав, що значення міжгрупових (Between SS) дисперсій ознак усіх показників є більшими за значення внутрішньогрупових (Within SS), тобто аналіз є якісним та значущим. Р-значеннями усіх факторів не більше за 0,05, тобто є важливими у розрахунку.

Variable	Analysis of Variance (Spreadsheet1)					
	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	5,685540	2	3,314460	7	2,4272	0,158219
Коефіцієнт зносу основних засобів	6,570774	2	2,429226	7	1,3995	0,308111
Коефіцієнт фінансової стійкості	7,023111	2	1,976889	7	12,4341	0,004967
Рентабельність загальних активів (загального капіталу)	4,866827	2	4,133173	7	4,1213	0,065636
Рентабельність власного капіталу	8,910136	2	0,089864	7	347,0305	0,000000

Рис. 2.10. Результати дисперсійного аналізу за 2016 рік

У результаті проведення кластерного аналізу ефективності управління фінансовою безпекою станом на 2017 рік підприємства галузі виробництва керамічних плит та плиток було розподілено на три групи (кластери), склад яких наведено на рис. 2.11.

	Members of Cluster Number 1 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 3 cases
	Distance
ПАТ «Харківський плитковий завод»	0,288533
ПрАТ «Зевс кераміка»	0,255310
ПрАТ «Інтеркерама»	0,336616
	Members of Cluster Number 2 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 6 cases
	Distance
ПАТ «Осокор»	0,336770
ПрАТ «Вістовицька кераміка»	0,438039
ПрАТ «Коломийське ЗУБМ»	0,609154
ПрАТ «Монастирське заводоуправління»	0,672145
ПрАТ «Піастрелла»	0,685533
ТОВ «Авалон люкс»	0,535564
	Members of Cluster Number 3 (Spreadsheet1) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 1 cases
	Distance
ПрАТ «Будматеріали»	0,00

Рис. 2.11. Результати кластерного аналізу методом k-середніх за 2017 рік

Дані з рис. 2.11 показують, що перший кластер сформований із підприємств ПАТ «Харківський плитковий завод», ПрАТ «Зевс кераміка» та

ПрАТ «Інтеркерама» має високий рівень фінансової безпеки. Наступний кластер включає ПАТ «Осокор», ПрАТ «Вістовицька кераміка», ПрАТ «Коломийське ЗУБМ», ПрАТ «Монастирське заводоуправління», ПрАТ «Піастрелла», ТОВ «Авалон люкс» та має середній рівень фінансової безпеки. Третій кластер являє собою ПрАТ «Будматеріали» з низьким рівнем фінансової безпеки.

Проведений аналіз можна вважати якісним та адекватним, оскільки дисперсійний аналіз (рис. 2.12) виявив, що усі показники є репрезентативним при поділі на кластери, бо значення їх міжгрупової дисперсії (Between SS) перевищує значення внутрішньогрупової (Within SS). Оскільки р-значення для кожного із факторів не перевищує 0,05, виключення їх із кластеризації є недоцільним.

Variable	Analysis of Variance (Spreadsheet1)					
	Between SS	df	Within SS	df	F	signif. p
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	6,601078	2	2,398922	7	9,63090	0,009777
Коефіцієнт зносу основних засобів	6,882631	2	2,117369	7	11,37695	0,006316
Коефіцієнт фінансової стійкості	5,645409	2	3,354591	7	5,89012	0,031615
Рентабельність загальних активів (загального капіталу)	6,653100	2	2,346900	7	9,92196	0,009055
Рентабельність власного капіталу	8,484434	2	0,515566	7	57,59792	0,000045

Рис. 2.12. Результати дисперсійного аналізу за 2017 рік

Таким чином, після проведення кластерного аналізу за 2015-2017 роки в результаті можна виявити тенденцію до формування трьох груп підприємств, які з економічної точки зору можна охарактеризувати як кластери з високим, середнім та низьким рівнем фінансової безпеки на підприємстві. Динаміку розподілу підприємств на кластери наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розподіл підприємств галузі на кластери за 2015-2017 роки

Підприємство	Кластер		
	2015	2016	2017
ПАТ «Осокор»	Середній рівень	Середній рівень	Середній рівень
ПАТ «Харківський плитковий завод»	Середній рівень	Високий рівень	Високий рівень
ПрАТ «Будматеріали»	Низький рівень	Низький рівень	Низький рівень
ПрАТ «Вістовицька кераміка»	Середній рівень	Середній рівень	Середній рівень
ПрАТ «Зевс кераміка»	Низький рівень	Високий рівень	Високий рівень
ПрАТ «Інтеркерама»	Високий рівень	Високий рівень	Високий рівень

ПрАТ «Коломийське ЗУБМ»	Середній рівень	Високий рівень	Середній рівень
ПрАТ «Монастирське заводоуправління»	Низький рівень	Середній рівень	Середній рівень
ПрАТ «Піастрелла»	Низький рівень	Середній рівень	Середній рівень
ТОВ «Авалон люкс»	Середній рівень	Високий рівень	Середній рівень

Виходячи з табл. 2.8, можна сказати, що протягом аналізованого періоду майже усі підприємства мають тенденцію до зміни кластеру, це відбувається через зміну рівня фінансової безпеки на підприємстві. Така ситуація відбувається внаслідок нестабільної економічної ситуації у країні, девальвації національної валюти та інших негативних причин. Виключенням сформованої тенденції є підприємство ПрАТ «Інтеркерама», яке усі три роки входить до кластеру високої фінансової стійкості, що свідчить про значну ефективність управління підприємством. Протилежність до ПрАТ «Інтеркерама» становить підприємство ПрАТ «Будматеріали», чий рівень управління фінансовою безпекою є незмінно низьким. Підприємства ПАТ «Осокор» та ПрАТ «Вістовицька кераміка» за 2015-2017 роки знаходяться на середньому рівні управління фінансовою безпекою, що є задовільним, проте дає можливість для покращення результатів.

За результатами застосування кластерного аналізу при оцінюванні ефективності управління фінансовою безпекою підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток у цілому та елементів ресурсного потенціалу необхідним є аналіз кожного кластеру окремо та розроблення пропозицій щодо забезпечення більш ефективного використання ресурсів задля покращення стану фінансової безпеки підприємств та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на ринку.

Для подальших розрахунків використано кластер, до якого входить підприємство-база практики ПрАТ «Зевс кераміка», разом із ПАТ «Харківський плитковий завод» та ПрАТ «Інтеркерама». Перспективами подальших дослідів у цьому напрямі є використання різноманітних методів діагностики та оцінювання стану фінансової діяльності підприємств в цілому та ефективності управління фінансовою безпекою загалом.

2.3. Аналіз управління фінансовою безпекою підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток

Фінансова безпека підприємства – це такий фінансовий стан підприємства, при якому забезпечується захищеність підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, ефективно використовуються ресурси та досягаються статутні цілі підприємства. Зростання рівня загроз фінансової безпеки підприємства потребує використання адекватних підходів до її забезпечення. Тому оцінка рівня фінансової безпеки є основою для пошуку шляхів забезпечення фінансової безпеки підприємства [40].

Необхідність оцінки рівня фінансової безпеки викликана збитковістю та неплатоспроможністю значної кількості підприємств, незадовільною структурою їх капіталу. Реальне відображення стану фінансової безпеки підприємств спиняється недосконалими методичними підходами до його оцінки.

Сучасний стан вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах невизначеності та під впливом ряду загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, вимагає від керівників та менеджерів прийняття зважених рішень у сфері фінансової безпеки. Саме тому актуальним завданням на сьогоднішній день стає побудова адекватного механізму фінансової безпеки підприємств, однією із головних складових якого є власне оцінка рівня їх фінансової безпеки. Неправильне визначення стану фінансової безпеки підприємств призводить до втрати ним фінансових ресурсів, або неефективного їх використання. За такої ситуації, прийняті на підприємстві управлінські рішення можуть виявитися неефективними та помилковими, що, в результаті, може стати причиною зниження росту підприємства та негативно вплинути на його ринкову вартість.

Аналіз управління фінансовою безпекою підприємств є важливою складовою загальної оцінки фінансового стану підприємства. При цьому висновок про фінансовий стан відповідного підприємства у порівнянні з минулим показниками, можливо зробити лише на основі об'єктивної та науково обґрунтованої оцінки господарської діяльності підприємства. Тому важливою є діагностика основних показників функціонування підприємства. Аналіз структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів ПАТ «Харківський плитковий завод» представлено у табл. 2.13

Структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів
підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод»

Стаття пасиву	Абсолютна величина, тис. грн.			Питома вага, %			Зміни за період		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	абсолютна величина, тис. грн.	у питомій вазі, %	темп приросту, %
1. Власний капітал	570859	696545	842579	55%	55%	57%	271720	2%	48%
1.1. Статутний капітал (пайовий капітал)	20000	20000	20000	2%	2%	1%	0	-1%	0
1.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	550859	676545	822579	53%	54%	55%	271720	2%	49%
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	284013	437926	441782	27%	35%	30%	157769	2%	56%
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	188374	129599	205033	18%	10%	14%	16659	-4%	9%
3.1. Короткострокові кредити	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2. Кредиторська заборгованість	159628	120979	197836	15%	10%	13%	38208	-2%	24%
3.3. Інші поточні зобов'язання і забезпечення	31452	12824	15710	3%	1%	1%	-15742	-2%	-50%
Баланс	1043246	1264070	1489394	100%	100%	100%	446148		43%

Стосовно структури власних і позикових ресурсів, що наведено у табл. 2.13, то на підприємстві спостерігається збільшення вартості власного капіталу на 48% за період з 2015 по 2017 роки. Варто звернути увагу на той факт, що протягом аналізованого періоду в даного підприємства статутний капітал залишається незмінним і становить – 20000 тис. грн. Аналізуючи поточні зобов'язання необхідно сказати про те, що у структурі відсутні короткострокові кредити взагалі, проте наявна кредиторська заборгованість, з тенденцією до зростання, у розмірі понад 10% від загального числа пасивів. При цьому протягом досліджуваного періоду довгострокові зобов'язання і забезпечення збільшилися більш ніж удвічі, а саме на 157769 тис. грн.

Після дослідження динаміки джерел формування фінансових ресурсів підприємства та його структури доцільно дослідити склад та динаміку кожного розділу активів, а саме необоротних, оборотних та їх складових (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Структура та динаміка активів підприємства ПАТ «Харківський
плитковий завод»**

Стаття активу	Абсолютна величина, тис. грн.			Питома вага, %			Зміни за період		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	абсолютна величина, тис. грн.	у питомій вазі, %	темп приросту, %
1. Необоротні активи	490629	680780	756380	47%	54%	51%	265751	4%	54%
1.1. Нематеріальні активи	178	107	150	0,1%	0,1%	0,1%	-28	0,1%	-16%
1.2. Основні засоби	482258	673423	749851	46%	53%	50%	267593	4%	55%
1.3. Інші необоротні активи	8082	7124	6253	1%	1%	0,1%	-1829	0,1%	-23%
2. Оборотні активи	552617	583290	733014	53%	46%	49%	180397	-4%	33%
2.1. Запаси	116113	148478	175100	11%	12%	12%	58987	1%	51%
2.2. Дебіторська заборгованість	425350	421868	537723	41%	33%	36%	112373	-5%	26%
2.3. Грошові кошти	11154	12944	20191	1%	1%	1%	9037	0,1%	81%
2.4. Інші оборотні активи	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5. Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Баланс	1043246	1264070	1489394	100%	100%	100%	446148		43%

Аналіз даних таблиці 2.14 дає змогу зробити висновок, що активи підприємства за період 2015-2017 роки мають тенденцію до збільшення, зокрема необоротні активи на 265751 тис. грн (54%), такий приріст викликаний збільшенням вартості основних засобів за період на 267593 тис. грн (55%). Це свідчить про масштабність діяльності і розширення виробництва. Помірне зменшення нематеріальних активів на 16% та інших необоротних активів на 23% є незначним у загальній сумі.

В той же час спостерігається приріст вартості оборотних активів на 33% у 2015-2017 роках, що відбулося під впливом зростання кожної із складових. Проте найбільшу вагу має приріст дебіторської заборгованості у розмірі 112373 тис. грн. Відведення значної суми коштів у дебіторську заборгованість може призвести до фінансових ускладнень, підприємство може відчувати нестачу коштів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати, розрахунків із бюджетом та постачальниками.

Аналіз фінансової безпеки ПрАТ «Зевс кераміка» проводиться на основі дослідження джерел фінансових ресурсів, їх структури та динаміки (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів
підприємства ПрАТ «Зевс кераміка»**

Стаття пасиву	Абсолютна величина, тис. грн.			Питома вага, %			Зміни за період		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	абсолютна величина, тис. грн.	у питомій вазі, %	темп приросту, %
1. Власний капітал	133941	135023	166922	54%	54%	55%	32981	1%	25%
1.1. Статутний капітал (пайовий капітал)	100418	87887	79844	40%	35%	26%	-20574	-14%	-20%
1.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	33523	47136	87078	13%	19%	28%	53555	15%	160%
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	15444	75804	13857	6%	30%	5%	-1587	-2%	-10%
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	100858	41015	125143	40%	16%	41%	24285	1%	24%
3.1. Короткострокові кредити	20380	0	0	8%	0%	0%	-20380	-8%	-100%
3.2. Кредиторська заборгованість	77396	35595	116749	31%	14%	38%	39353	7%	51%
3.3. Інші поточні зобов'язання і забезпечення	3082	5420	8394	1%	2%	3%	5312	2%	172%
Баланс	250243	251842	305922	100%	100%	100%	55679		22%

Як свідчать дані, наведені в таблиці 2.15, на підприємстві змінюється структура джерел фінансування господарської діяльності протягом досліджуваних трьох років. Так, якщо проаналізувати питому вагу показників довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень, у підприємства за досліджуваний період спочатку перші значно перевищують другі, а потім навпаки: 6% та 40% у 2015 році, 30% та 16% у 2016 році та 5% та 41% у 2017 році відповідно.

Власний капітал становить незмінно більшу половину структури пасивів та має тенденцію до зростання, а саме на 32981 тис. грн, або на 25%. В основному таке збільшення відбулось за рахунок зростання нерозподіленого

прибутку протягом 2015-2017 років на 53555 тис. грн (160%), бо вартість статутного капіталу зменшилася на 20%.

Також слід звернути увагу, що до 2015 року підприємство користувалося короткостроковими кредитами банків, а після кредит не залучався. Наступним для визначення стану фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Зевс кераміка» у табл. 2.16 було проведено аналіз його активів, їх структуру та зміни.

Таблиця 2.16

Структура та динаміка активів підприємства ПрАТ «Зевс кераміка»

Стаття активу	Абсолютна величина, тис. грн.			Питома вага, %			Зміни за період		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	абсолютна величина, тис. грн.	у питомій вазі, %	темп приросту, %
1. Необоротні активи	138364	124048	117949	55%	49%	39%	-20415	-17%	-15%
1.1. Нематеріальні активи	3937	2678	826	2%	1%	0,1%	-3111	-1%	-79%
1.2. Основні засоби	132343	118773	113090	53%	47%	37%	-19253	-16%	-15%
1.3. Інші необоротні активи	2084	2597	4033	1%	1%	1%	1949	0,1%	94%
2. Оборотні активи	111879	127794	187973	45%	51%	61%	76094	17%	68%
2.1. Запаси	65079	87779	94915	26%	35%	31%	29836	5%	46%
2.2. Дебіторська заборгованість	43346	77631	40211	17%	31%	13%	-3135	-4%	-7%
2.3. Грошові кошти	2446	7083	51033	1%	3%	17%	48587	16%	1986%
2.4. Інші оборотні активи	233	302	188	0,1%	0,1%	0,1%	-45	0,1%	-19%
2.5. Витрати майбутніх періодів	775	665	1626	0,1%	0,1%	1%	851	0,1%	110%
Баланс	250243	251842	305922	100%	100%	100%	55679		22%

Відповідно до табл. 2.16, загальна величина необоротних активів має тенденцію до зменшення, в той же час нематеріальні активи та основні засоби підприємства також зменшується, і в 2017 році становлять 826 тис. грн (-79%) та 113090 тис. грн (-15%) відповідно. Натомість оборотні активи протягом 2015-2017 років збільшуються на 68% або 76094 тис. грн, здебільшого за рахунок збільшення запасів на 29836 тис. грн та грошових коштів на 48578 тис. грн.

Загалом ситуація на підприємстві ПрАТ «Зевс Кераміка» у 2016 році погіршується, проте у 2017 році показники покращуються. Тобто правління підприємства вдало виходить із кризового становища.

Структура джерел фінансового забезпечення впливає на необхідність балансування між фінансовою безпекою і фінансовим ризиком діяльності підприємства, тому варто провести аналіз джерел формування фінансових ресурсів підприємства ПрАТ «Інтеркерама», що у табл. 17.

Таблиця 2.17

Структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів підприємства ПрАТ «Інтеркерама»

Стаття пасиву	Абсолютна величина, тис. грн.			Питома вага, %			Зміни за період		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	абсолютна величина, тис. грн.	у питомій вазі, %	темп приросту, %
1. Власний капітал	459000	582619	569604	49%	61%	40%	110604	-9%	24%
1.1. Статутний капітал (пайовий капітал)	72654	72531	72531	8%	8%	5%	-123	-3%	0,1%
1.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	386332	510076	497062	41%	53%	35%	110730	-6%	29%
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	328804	0	0	23%	328804	23%	100%
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	475078	375797	508257	51%	39%	36%	33179	-15%	7%
3.1. Короткострокові кредити	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2. Кредиторська заборгованість	470488	363180	495542	50%	38%	35%	25054	-15%	5%
3.3. Інші поточні зобов'язання і забезпечення	18060	23322	25491	2%	2%	2%	7431	0,1%	41%
Баланс	934078	958416	1406665	100%	100%	100%	472587		51%

Результати проведених розрахунків у табл. 2.17 дозволяють стверджувати, що протягом 2015-2016 років складові наявних фінансових ресурсів підприємства представлені власним капіталом та поточними зобов'язаннями і забезпеченнями, довгострокові пасиви з'являються лише у 2017 році та складають 23% структури балансу. Усі показники мають наявну тенденцію до зростання, найбільша сума приросту відмічається в нерозподіленому прибутку у розмірі 110730 тис. грн (29%) та кредиторській заборгованості у розмірі 25054 тис. грн (5%). Короткострокові кредити відсутні протягом усього періоду.

Інформація про активи підприємства формує уявлення про діяльність підприємства, виявляє зміни у складі його майна і джерелах, встановлює взаємозв'язки різних показників. Дослідження стану активів підприємства ПрАТ «Інтеркерама», а саме проведення вертикального та горизонтального аналізу наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Структура та динаміка активів підприємства ПрАТ «Інтеркерама»

Стаття активу	Абсолютна величина, тис. грн.			Питома вага, %			Зміни за період		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	абсолютна величина, тис. грн.	у питомій вазі, %	темپ приросту, %
1. Необоротні активи	416224	397376	450156	45%	41%	32%	33932	-13%	8%
1.1. Нематеріальні активи	879	879	829	0,1%	0,1%	0,1%	-50	0,1%	-6%
1.2. Основні засоби	414104	395627	449276	44%	41%	32%	35172	-12%	8%
1.3. Інші необоротні активи	1241	870	51	0,1%	0,1%	0,1%	-1190	0,1%	-96%
2. Оборотні активи	517854	561040	956509	55%	59%	68%	438655	13%	85%
2.1. Запаси	244031	230644	266221	26%	24%	19%	22190	-7%	9%
2.2. Дебіторська заборгованість	234877	282932	556648	25%	30%	40%	321771	14%	137%
2.3. Грошові кошти	38270	47076	133268	4%	5%	9%	94998	5%	248%
2.4. Інші оборотні активи	598	233	207	0,06%	0,1%	0,1%	-391	0,1%	-65%
2.5. Витрати майбутніх періодів	78	155	165	0,01%	0,1%	0,1%	87	0,1%	112%
Баланс	934078	958416	1406665	100%	100%	100%	472587		51%

Виходячи з табл. 2.18 слід зазначити, що вартість валюти балансу, яка виступає свідченням зміни потенційних можливостей підприємства зросла на 51%. Так, головним чинником зростання активу за аналізований період стало збільшення оборотних активів на 438655 тис. грн., а саме дебіторської заборгованості на 321771 тис. грн. та грошових коштів на 94998 тис. грн. Також спостерігалася тенденція до зростання необоротних активів на 8%, переважно за рахунок збільшення основних засобів на 35172 тис. грн у 2015-2017 роках. Загальний стан підприємства ПрАТ «Інтеркерама» є позитивно спрямованим, більшість показників демонструє покращення набутих значень, виділяються тенденції до зростання та розвитку суб'єкта господарювання.

Фінансова безпека підприємства – складна категорія, тому одним із найбільш обґрунтованих підходів до визначення її рівня є використання інтегральної оцінки із застосуванням методу інтегральних індикаторів. Це дасть можливість ґрунтовно підійти до розробки ефективної системи заходів щодо нейтралізації впливів окремих факторів на фінансову безпеку та дозволить забезпечити підвищення її рівня. В цьому аспекті необхідно здійснити відбір індикаторів для визначення стану складових фінансової безпеки підприємства, надати індикаторам вагових коефіцієнтів та сформуванати методика визначення інтегрального індексу фінансової безпеки підприємства.

Заслуговує на увагу методика комплексної оцінки діяльності підприємства на основі вагомості фінансових коефіцієнтів, що розглядається в роботі О. Л. Хотомлянського та П. А. Знахуренко [66]. Зазначена методика є комплексною, але має певні недоліки, тому доцільним є проведення оцінки інтегрального показника фінансової безпеки підприємства, розробленої на основі вдосконалення методики.

Інтегральний показник фінансової безпеки підприємства доцільно визначати в балах як суму відповідних комплексних показників: рентабельності діяльності, ділової активності, ліквідності і платоспроможності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, з урахуванням їх значимості.

Кожна комплексна складова інтегрального показника фінансової безпеки підприємства складається із декількох індикаторів, що відповідають різним фінансовим коефіцієнтам, із урахуванням значимості ваги їх впливу на конкретну складову.

Зважаючи на великий набір показників, який може надто завантажити та ускладнити розрахунок інтегрального показника фінансової безпеки, було обрано у кожній складовій найбільш значимі показники оцінки, які не дублюють одне одного і найбільш повно характеризують стан фінансової безпеки підприємства.

Математичне виведення оцінок складових фінансової безпеки підприємства, через окремі індикатори відбувається за наступним алгоритмом розрахунку:

$$I_j = \sum_{i=1}^n x_{ij} \times a_{ij} \quad (2.1)$$

де, I_j – інтегральна оцінка j -тої складової фінансової безпеки підприємства;
 x_{ij} – i -тий індикатор j -тої складової;
 a_{ij} – ваговий коефіцієнт i -того індикатора в оцінці j -тої складової;
 n – кількість індикаторів j -тої складової.

Вагові коефіцієнти складових інтегрального показника фінансової безпеки підприємства та кожного з індикаторів можна визначати експертним шляхом з урахуванням їх пріоритетності. З урахуванням фінансових результатів та специфіки діяльності аналізованих підприємств значення таких коефіцієнтів наведено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Складові інтегрального показника фінансової безпеки підприємств

Складові фінансової безпеки підприємства (I_j)	Вагові частки складових (b_j)	Індикатори складових фінансової безпеки підприємства	Вагові частки індикаторів (a_{ij})
Рентабельність діяльності	0,26	Коефіцієнт рентабельності активів	0,4
		Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,35
		Коефіцієнт рентабельності продажів	0,25
Ділова активність	0,18	Коефіцієнт оборотності активів	0,50
		Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,30
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,20
Ліквідність і платоспроможність	0,22	Коефіцієнт покриття	0,45
		Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	0,35
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20
Фінансова стійкість	0,24	Коефіцієнт фінансового левериджу	0,45
		Коефіцієнт фінансової стійкості	0,4
		Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами	0,15
Інвестиційна привабливість	0,1	Коефіцієнт чистої виручки	0,5
		Коефіцієнт реінвестування прибутку	0,5

Виходячи з табл. 2.19, інтегральну оцінку фінансової безпеки підприємства можна розрахувати за формулою:

$$I_{\text{ФБП}} = \sum_{j=1}^n I_j \times b_j \quad (2.2)$$

де, ІФБП – інтегральна оцінка рівня фінансової безпеки підприємства;

I_j – інтегральний показник j -тої складової фінансової безпеки підприємства;

b_j – ваговий коефіцієнт індикатора в оцінці j -тої складової;

n – кількість індикаторів j -тої складової.

Можна відзначити, що значущість складових фінансової безпеки та їх індикаторів може відрізнятись залежно від специфіки функціонування підприємства, а також змінюватись для одного і того ж підприємства на різних етапах його життєвого розвитку.

Таким чином, при повній відповідності значень вихідних показників їх середньогалузевим значенням оцінки окремих складових фінансової безпеки підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток та інтегральна оцінка її рівня дорівнюють 1. Значення інтегральної оцінки більше 1 означає, що стан фінансової безпеки підприємства кращий, ніж в середньому по галузі.

Після розрахунку інтегрального показника можна визначити стан фінансової безпеки підприємства:

при $ІФБП \geq 1$ – високий рівень фінансової безпеки підприємства, дає можливість комплексно забезпечувати фінансову стійкість, незалежність, прибутковість, ліквідність підприємства, максимізувати ринкову вартість підприємства та розраховувати на його життєздатність та конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі;

при $0,5 \leq ІФБП < 1$ – достатній рівень, може забезпечувати стабільну діяльність підприємства, проте збалансований не за всіма показниками;

при $0 \leq ІФБП < 0,5$ – критичний рівень, існує загроза втрати фінансової безпеки, характеризується значними порушеннями практично всіх складових фінансової безпеки, не забезпечує належний рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства;

при $ІФБП < 0$ підприємство є фінансово небезпечним, існує велика імовірність банкрутства та ліквідації.

Проаналізувавши звітність підприємств та розрахувавши коефіцієнти, що формують інтегральний показник фінансової безпеки підприємств можна оцінити стан фінансової безпеки кожного окремо взятого підприємства. Здійснені розрахунки дають змогу оцінювати стан фінансової безпеки підприємства загалом та в розрізі окремих груп показників фінансової безпеки, що дає змогу вносити корективи саме в ту сферу діяльності підприємства, де

існують конкретні проблеми, що впливають на рівень фінансової безпеки підприємства. Розрахунок інтегрального показника фінансової безпеки підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод» наведено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Інтегральний показник фінансової безпеки підприємства ПАТ
«Харківський плитковий завод»

Показники	2015	2016	2017	Відхилення	
				2016	2017
Рентабельність діяльності	0,163	0,158	0,170	-0,005	0,012
Коефіцієнт рентабельності активів	0,124	0,131	0,156	0,007	0,025
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,227	0,209	0,212	-0,018	0,003
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,133	0,128	0,130	-0,005	0,002
Ділова активність	1,289	1,369	1,808	0,080	0,439
Коефіцієнт оборотності активів	0,934	0,987	1,560	0,053	0,573
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,602	1,695	1,701	0,093	0,007
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,707	1,838	2,590	0,131	0,752
Ліквідність і платоспроможність	1,473	2,269	1,872	0,796	-0,397
Коефіцієнт покриття	2,934	4,501	3,575	1,567	-0,926
Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	0,375	0,576	0,621	0,201	0,045
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,108	0,210	0,230	0,102	0,020
Фінансова стійкість	0,788	1,138	0,918	0,351	-0,220
Коефіцієнт самофінансування	0,990	1,693	1,102	0,703	-0,591
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,819	0,897	0,962	0,078	0,065
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами	0,098	0,118	0,250	0,020	0,132
Інвестиційна привабливість	0,508	0,570	0,594	0,062	0,024
Коефіцієнт чистої виручки	0,171	0,170	0,186	-0,001	0,016
Коефіцієнт реінвестування прибутку	0,846	0,970	1,002	0,125	0,032
Інтегральний показник фінансової безпеки	0,838	1,117	1,061	0,279	-0,056

Як можна побачити у табл. 2.20, коефіцієнти рентабельності підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод» мають тенденцію до зростання починаючи з 2017 року аналізованого періоду, зменшення показників у 2016 році є незначним і діяльність залишається прибутковою. Так при нормативному значення рентабельності активів 0,05 фактичне значення показника у 2017 році 0,156, для рентабельності власного капіталу із нормою 0,15 показник набуває значення 0,212 а рентабельність продажів із нормою 0,1 складає 0,130. Дана ситуація є позитивною та вказує про високий рівень рентабельності товариства.

Провівши аналіз показників ефективності використання окремих видів активів підприємства за 201-2017 років необхідно сказати, що коефіцієнти оборотності демонструють позитивні тенденції. Аналогічно до змін у коефіцієнтах оборотності відбуваються зміни у тривалості одного обороту, які, зменшуються, що є позитивним явищем.

Оскільки коефіцієнт покриття протягом 2015-2017 років перевищував одиницю, то ліквідна вартість обігових коштів перевищує платіжні зобов'язання. Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості повинно перевищувати 1, що не виконується протягом усього аналізованого періоду але щороку наближається до норми, це свідчить про незбалансованість грошових потоків у процесі розрахунків з постачальниками і покупцями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить що змога підприємства погасити короткострокові зобов'язання негайно є високою у 2016-2017 роках.

Показники фінансової стійкості загалом демонструють позитивну тенденцію до покращення своїх значень і свідчать про нормальну фінансову стійкість підприємства. Так коефіцієнт самофінансування має тенденцію до зростання і становить 1,102 у 2017 році. Показник фінансової стійкості та забезпеченості власними обіговими коштами також є в рамках нормативу із приростом впродовж усього періоду.

Інвестиційна привабливість суб'єкта господарювання є задовільною, один із коефіцієнтів, а саме реінвестування прибутку, майже наближено до одиниці, що є ідеальним значенням для цього показника.

Інтегральний показник фінансової безпеки ПАТ «Харківський плитковий завод», розрахований на основі вищенаведених показників, у 2015 році є на допустимому рівні та набуває значення 0,838, протягом періоду 2016-2017 років значення показника 1,117 та 1,061 відповідно, що характеризує високий рівень фінансової безпеки.

Виходячи із набору показників, за якими можна оцінити рівень фінансової безпеки підприємства, інтегральний показник оцінки стану фінансової безпеки ПрАТ «Зевс Кераміка» представлено у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Інтегральний показник фінансової безпеки підприємства
ПрАТ «Зевс Кераміка»

Показники	2015	2016	2017	Відхилення	
				2016	2017
Рентабельність діяльності	-0,109	0,114	0,143	0,223	0,029
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,104	0,090	0,105	0,194	0,015
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,194	0,171	0,193	0,365	0,022
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,003	0,071	0,130	0,068	0,059
Ділова активність	1,784	2,120	2,316	0,335	0,196
Коефіцієнт оборотності активів	1,238	1,394	1,450	0,156	0,056
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,342	2,512	2,740	0,170	0,228
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,314	3,346	3,845	1,032	0,499
Ліквідність і платоспроможність	0,418	1,837	1,774	1,418	-0,063
Коефіцієнт покриття	0,740	3,116	1,502	2,376	-1,614
Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	0,230	1,114	2,903	0,884	1,790
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,024	0,223	0,408	0,199	0,185
Фінансова стійкість	0,292	0,924	0,983	0,632	0,060
Коефіцієнт самофінансування	0,130	1,280	1,301	1,150	0,021
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,597	0,837	0,897	0,240	0,060
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами	-0,040	0,086	0,261	0,125	0,175
Інвестиційна привабливість	0,210	1,339	1,585	1,129	0,246
Коефіцієнт чистої виручки	0,011	0,088	0,020	0,077	-0,067
Коефіцієнт реінвестування прибутку	0,409	2,590	3,150	2,181	0,560
Інтегральний показник фінансової безпеки	0,476	1,171	1,239	0,695	0,068

За даними табл. 2.21, коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу та продажів підприємства мають тенденцію до зростання, і станом на 2017 рік становлять 0,105, 0,193 та 0,130 відповідно. Показники даної групи показують величину прибутку, що отримує підприємство на кожну одиницю активів, капіталу та виручки від реалізації тому можна сказати, що підприємство є прибутковим з 2016 року та продовжує покращувати результати діяльності.

Показники ділової активності протягом аналізованого періоду щороку збільшуються, що є позитивним явищем та характеризує високу ефективність управління підприємством. Ліквідність і платоспроможність підприємства починаючи з 2016 року є високою, показники відповідають нормативним значенням та свідчать про високу здатність підприємства в разі необхідності погасити свої зобов'язання та розрахунки.

Оскільки, ліквідність підприємства – це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань, то підприємство має доволі високу таку здатність. Платоспроможність товариства також відповідає нормовим показникам та є високою.

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом 2016-2017 років перевищує нормативний поріг 0,75 та має тенденцію до зростання. Коефіцієнт самофінансування постійно зростає та у 2017 році становить 1,301, що є

позитивним значенням. Підприємство ПрАТ «Зевс Кераміка» є фінансово стійким, та за рахунок власних коштів спроможне забезпечити запаси й витрати, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

При оцінці інвестиційної привабливості підприємства було визначено його дещо низький стан, що викликає потребу у виявленні причин та їх усуненні в рамках даної сфери та їх можливого впливу на підприємство. Таким чином значення інтегрального показник фінансової безпеки ПрАТ «Зевс Кераміка», у 2015 році набуває кризового 0,476, протягом періоду 2016-2017 років значення 1,171 та 1,239 відповідно, що визначає високий рівень фінансової безпеки.

Обчислення усіх необхідних даних для визначення інтегрального показника фінансової безпеки підприємства ПрАТ «Інтеркерама» та його розрахунок наведено у табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Інтегральний показник фінансової безпеки підприємства
ПрАТ «Інтеркерама»

Показники	2015	2016	2017	Відхилення	
				2016	2017
Рентабельність діяльності	0,170	0,252	0,262	0,082	0,010
Коефіцієнт рентабельності активів	0,121	0,147	0,159	0,026	0,012
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,246	0,406	0,392	0,160	-0,014
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,141	0,201	0,238	0,060	0,038
Ділова активність	1,333	1,808	2,128	0,475	0,320
Коефіцієнт оборотності активів	0,842	1,162	1,705	0,321	0,543
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,898	2,815	2,910	0,917	0,095
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,713	1,912	2,013	0,199	0,101
Ліквідність і платоспроможність	1,234	1,170	1,372	-0,063	0,202
Коефіцієнт покриття	1,090	1,493	1,882	0,403	0,389
Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	2,003	1,284	1,351	-0,719	0,067
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,210	0,245	0,262	0,035	0,017
Фінансова стійкість	1,150	1,286	1,376	0,135	0,091
Коефіцієнт самофінансування	1,850	1,969	2,110	0,119	0,141
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,764	0,875	0,936	0,111	0,061
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами	0,083	0,330	0,350	0,248	0,020
Інвестиційна привабливість	2,087	2,530	2,719	0,443	0,188
Коефіцієнт чистої виручки	0,024	0,021	-0,012	-0,004	-0,033
Коефіцієнт реінвестування прибутку	4,150	5,040	5,450	0,890	0,410
Інтегральний показник фінансової безпеки	1,040	1,210	1,355	0,170	0,145

Проаналізувавши коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Інтеркерама» у табл. 2.22 можна зробити висновок, що діяльність підприємства є прибутковою. Так рентабельність активів перевищує нормативне значення та має щорічний

приріст, а саме 0,26 у 2016 році та 0,12 у 2017 році і становить 0,159. Хоча рентабельність власного капіталу станом на 2017 рік зменшується на 0,014 та становить 0,392, проте значно перевищує нормативний поріг 0,15. Рентабельність продажів є у рамках норми ($>0,1$) та складає 0,238.

Аналіз ділової активності у 2015-2017 роках, що проводиться за допомогою коефіцієнтів оборотності дозволяє охарактеризувати підприємство з позитивної сторони, оскільки кожен з показників має щорічний приріст, тобто періоди обороту грошових коштів зменшуються.

За період з 2015 по 2017 рік спостерігається збільшення ліквідності на підприємстві. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізований період знаходиться в рамках норми та збільшується спочатку на 0,035 у 2016 році, а потім на 0,17 у 2017 році, що є позитивною тенденцією, яка свідчить про збільшення можливостей підприємства щодо сплати своїх зобов'язань негайно. Коефіцієнт покриття відповідає нормативному значенню та навіть його перевищує, що є позитивним явищем і свідчить про те, що в разі непередбачених ситуацій товариство матиме змогу погасити свої зобов'язання, позитивна динаміка показника свідчить про покращення стану ліквідності. Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості перевищує одиницю та постійно збільшує своє значення, що свідчить про вдале керування на підприємстві розрахунків з контрагентами.

Забезпечення фінансової стійкості є одним із найважливіших напрямів в управлінні фінансами підприємства, нехтування яким призводить до значних фінансових втрат. Фінансова стійкість ПрАТ «Інтеркерама» характеризується високими значеннями усіх показників, перевищенням їх понад норматив та проявленням тенденцій до зросту. Інвестиційна привабливість підприємства є високою, загалом лише через один з показників, а саме коефіцієнт реінвестування прибутку, що перевищує порогове значення в декілька разів.

Протягом всього аналізованого періоду 2018-2017 років інтегральний показник фінансової безпеки ПрАТ «Інтеркерама» перевищує 1 і становить 1,040, 1,210 та 1,355 відповідно. Така ситуація характеризує стан товариства як підприємство з високою фінансовою безпекою та вмілим керівництвом з вмінням стратегічного планування діяльності.

Проаналізувавши звітність підприємств та розрахувавши інтегральний показник фінансової безпеки підприємств можна оцінити стан такого показника в динаміці, що зображено на рис. 2.13.

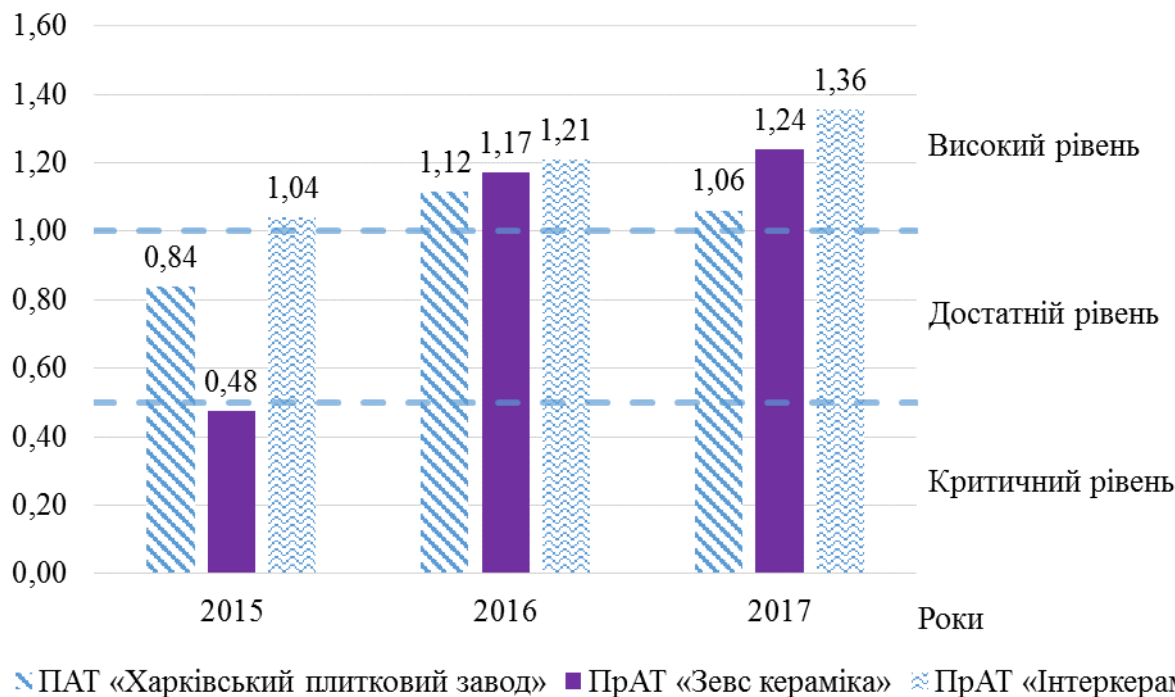


Рис. 2.13. Динаміка інтегрального показника фінансової безпеки підприємств у 2015-2017 роках

Як видно з рис. 2.13, у період 2016-2017 рік показники кожного підприємства знаходяться на високому рівні. Тобто мають можливість комплексно забезпечувати фінансову стійкість, незалежність, прибутковість, ліквідність підприємства, максимізувати ринкову вартість підприємства та розраховувати на його життєздатність та конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. Що є позитивним для товариств та свідчить про високу ефективність управління фінансовою безпекою на підприємствах.

Таким чином, можна стверджувати, що за сучасних економічних умов оцінка рівня фінансової безпеки є невід'ємною частиною управління підприємством. Вона дає можливість керівництву та менеджерам підприємств ефективніше вирішувати проблеми забезпечення фінансової безпеки, обирати ефективні шляхи мінімізації фінансових втрат. Крім того, постійний моніторинг стану фінансової безпеки дає змогу підтримувати конкурентні переваги підприємств на належному рівні.

Висновки до розділу 2

Україна має величезний потенціал для розвитку переробної промисловості зокрема. Це відбувається, головним чином, через сприятливі умови та наявні в країні ресурси. Загалом галузь виробництва керамічних плит та плиток станом на 2018 рік знаходиться в стані розвитку та піднесення, долає кризовий період і виходить на прибуткову діяльність підприємств. Загальне зростання обсягів виробництва галузі надає багато можливостей для міжнародної співпраці вітчизняних підприємств, а саме збільшення обсягів експорту товарів та вихід на нові країни збуту.

Оцінка фінансової безпеки підприємства є необхідною складовою забезпечення фінансового розвитку, особливо в умовах невизначеності сьогодення. В свою чергу, адекватна система показників оцінки фінансової безпеки підприємств допоможе галузі стрімко розвиватися. Детальний та якісний аналіз зроблений своєчасно допоможе більшості підприємств керувати своїми ризиками та нівелювати їх дію.

Така система має базуватись на чинній бухгалтерській та статистичній звітності, показники в системі оцінки не повинні дублюватись, показники оцінки повинні охоплювати усі важливі сфери підприємства, що можуть свідчити про стан фінансової безпеки; кількість показників оцінки повинна бути оптимальною для досягнення максимальної точності розрахунків.

Вихідна множина показників оцінки фінансової безпеки підприємства має містити такі групи показників, за допомогою яких можна було комплексно оцінити фінансовий стан підприємства та стан його фінансової безпеки, а саме: показники майнового стану, показники ліквідності та платоспроможності, показники ділової активності, показники рентабельності підприємства та показники фінансової стійкості. Зважаючи на великий набір показників, який може надто завантажити та ускладнити розрахунок інтегрального показника фінансової безпеки, до розрахунку рекомендовано обрати деякі найбільш важливі та значимі із врахуванням галузі діяльності підприємства, сфери його виробництва та специфіки діяльності в цілому.

3. СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

3.1. Побудова структурно-функціональної моделі управління фінансовою безпекою підприємств

Згідно із визначенням І.О. Бланка, управління фінансовою безпекою підприємства реалізує свою головну мету та основні завдання шляхом здійснення визначених функцій. Ці функції поділяються на дві основні групи: управління фінансовою безпекою як управлінською системою та управління фінансовою безпекою як спеціалізованою системою менеджменту. Склад цих функцій визначається конкретним видом фінансових інтересів підприємства, які потребують захисту [10].

З цією позицією погоджується Л. М. Петренко, який у загальному вигляді управління фінансовою безпекою підприємства розглядає, як систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням захисту його пріоритетних фінансових інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз [47].

Отже, управлінням фінансовою безпекою підприємства визначається його завданнями на певному етапі та являє собою сукупність ієрархічно взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів фінансового менеджменту, зміст яких віддзеркалює особливості конкретних процесів в управлінні фінансовою сферою діяльності, які наразі є пріоритетними для підприємства.

Організація ефективного процесу управління фінансовою безпекою підприємства реалізується через використання структурно-функціональної моделі управління даним процесом. Створення такої моделі виконується за допомогою програмного продукту Ramus за стандартом IDEF0, що використовується для створення функціональної моделі, що відображає структуру і функції системи, а також потоки інформації і матеріальних об'єктів, що зв'язують ці функції.

Оснoву підходу і, як наслідок, методології IDEF0, складає графічна мова опису (модельовання) систем, що відрізняється здатністю наочно демонструвати широкий спектр ділових, виробничих та інших процесів і операцій підприємства на будь-якому рівні деталізації. За допомогою графічних образів, що використовуються у цій моделі, можна отримати точний та лаконічний опис модельованих об'єктів, забезпечити зручність використання і інтерпретації цього опису, не перевантажувати створювану модель зайвими даними [28].

Першим етапом моделювання є створення комплексного зображення існуючої моделі. Існуюча модель управління, тобто та, що безпосередньо застосовується на підприємстві, позначається, як «AS-IS». Дана модель дозволяє систематизувати процеси, що протікають у даний момент, а також інформаційні об'єкти, які використовуються. На основі цього виявляються «вузькі місця» в організації та взаємодії бізнес-процесів, визначається

Комплексна схема процесу управління фінансовою безпекою на підприємстві ПрАТ «Зевс кераміка» представлена на рис. 3.1.

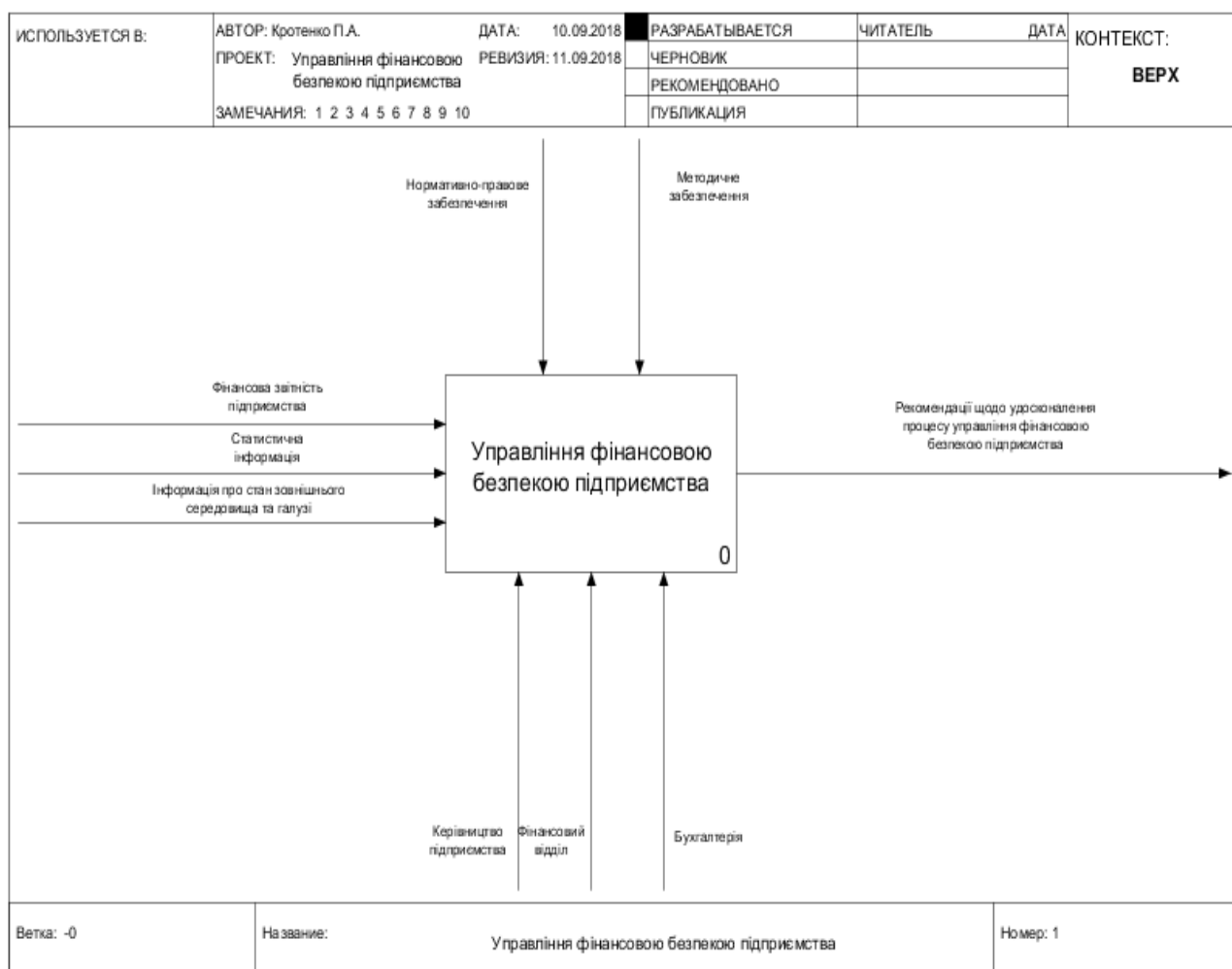


Рис. 3.1. Контекстна діаграма моделі «AS-IS» процесу управління фінансовою безпекою підприємства

Побудова комплексної схеми для процесу управління фінансовою безпекою на підприємстві має на меті виявити недоліки і запропонувати рекомендації по удосконаленню існуючої моделі. Серед об'єктів, що мають вплив на процес управління фінансовою безпекою підприємства виділяються: вхідні дані – статистична інформація, фінансова звітність підприємства (баланс, звіт про фінансові результати), інформація про стан зовнішнього середовища; механізм процесу – керівництво підприємства, фінансовий відділ, бухгалтерія; блок управління процесом – нормативно-правове забезпечення, методичне забезпечення; та вихідні дані – рекомендації щодо удосконалення процесу.

Одним із основних понять стандарту IDEF0 є декомпозиція. Принцип декомпозиції застосовується при розбитті складного процесу, яким є управління фінансовою безпекою підприємства, на складові його функції [28]. На рис. 3.2 розглянуто декомпозицію контекстної моделі, щоб детальніше відобразити проблеми управління фінансовою безпекою.

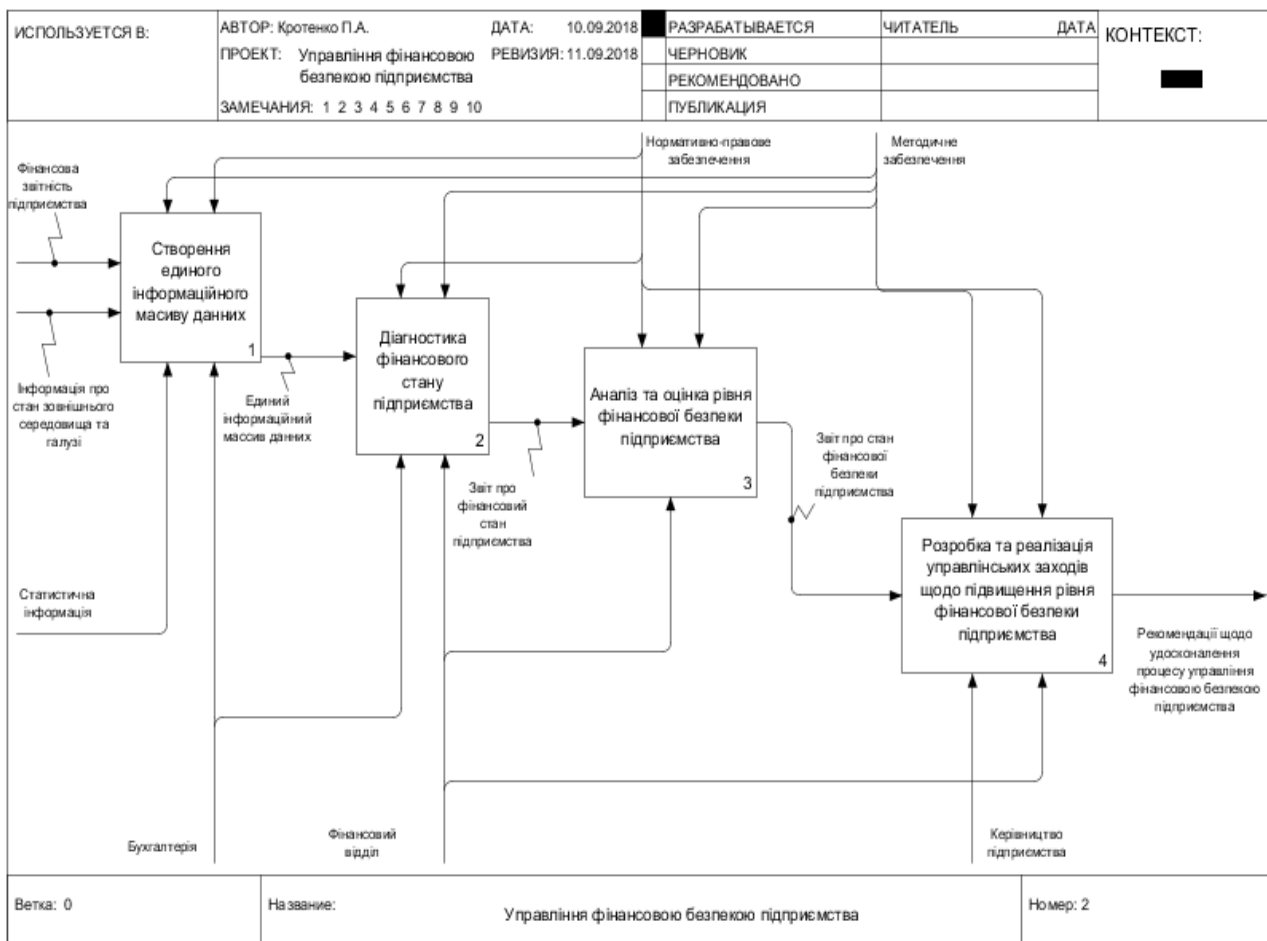


Рис. 3.2. Декомпозиція I рівня моделі «AS-IS» процесу управління фінансовими ризиками підприємства.

Модель «AS-IS» процесу управління фінансовою безпекою підприємства складається з чотирьох основних етапів:

- створення єдиного інформаційного масиву даних;
- діагностика фінансового стану підприємства;
- аналіз та оцінка рівня фінансової безпеки підприємства;
- розробка та реалізація управлінських заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства.

На першому етапі процесу управління фінансовою безпекою підприємства відбувається створення єдиного інформаційного масиву даних. Основою інформаційного забезпечення є єдиний інформаційний масив даних, який характеризує ресурси даного об'єкта управління. Дані, що збираються є єдиними, достовірними й об'єктивно необхідними різним користувачам. Механізм даного етапу представлений відділом бухгалтерії, більш детально процес зображено на рис. 3.3.

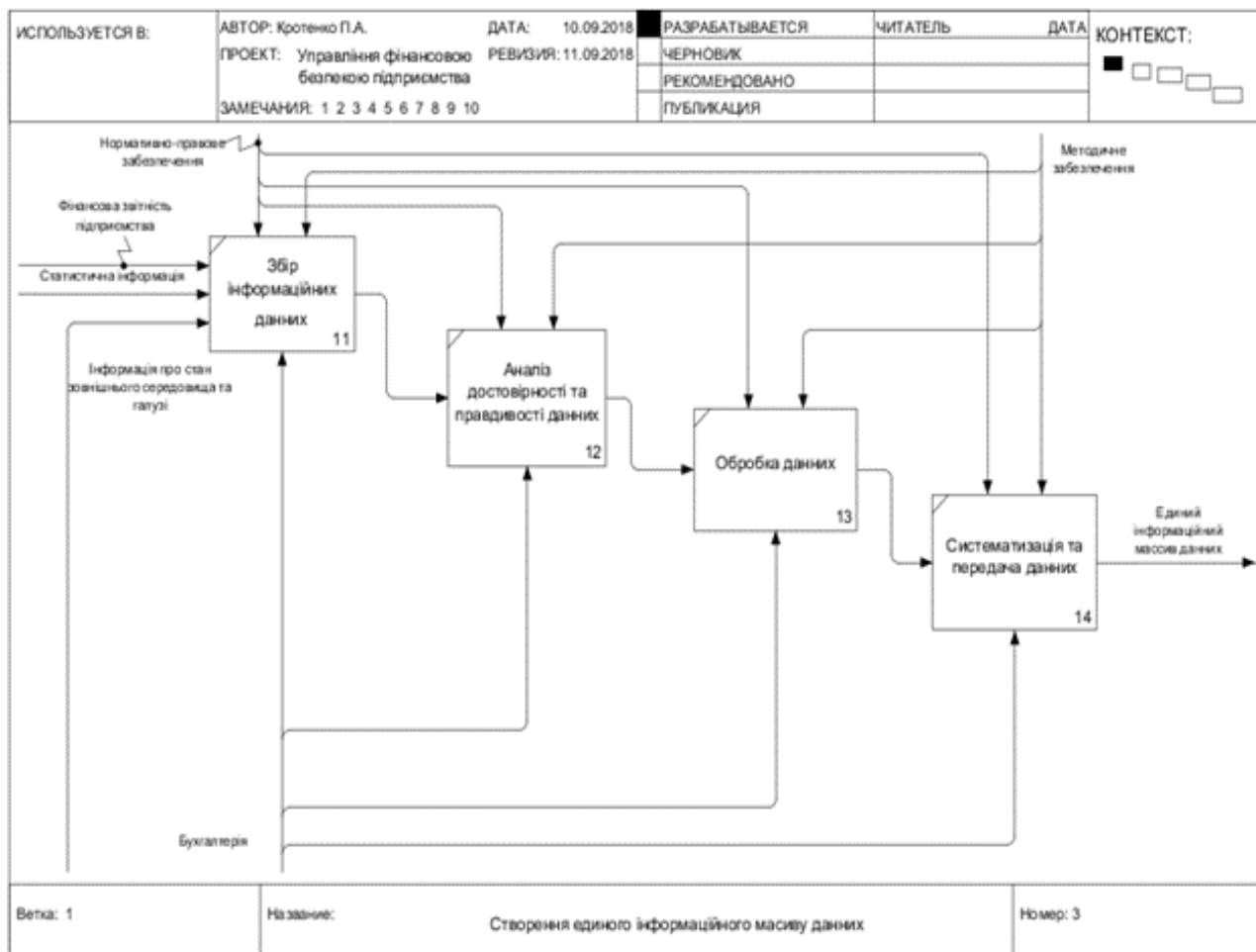


Рис. 3.3. Декомпозиція II рівня моделі AS-IS «Створення єдиного інформаційного масиву даних»

Наступним етапом моделі «AS-IS» процесу управління фінансовою безпекою підприємства є діагностика фінансового стану підприємства, декомпозицію якого представлено на рис. 3.4.

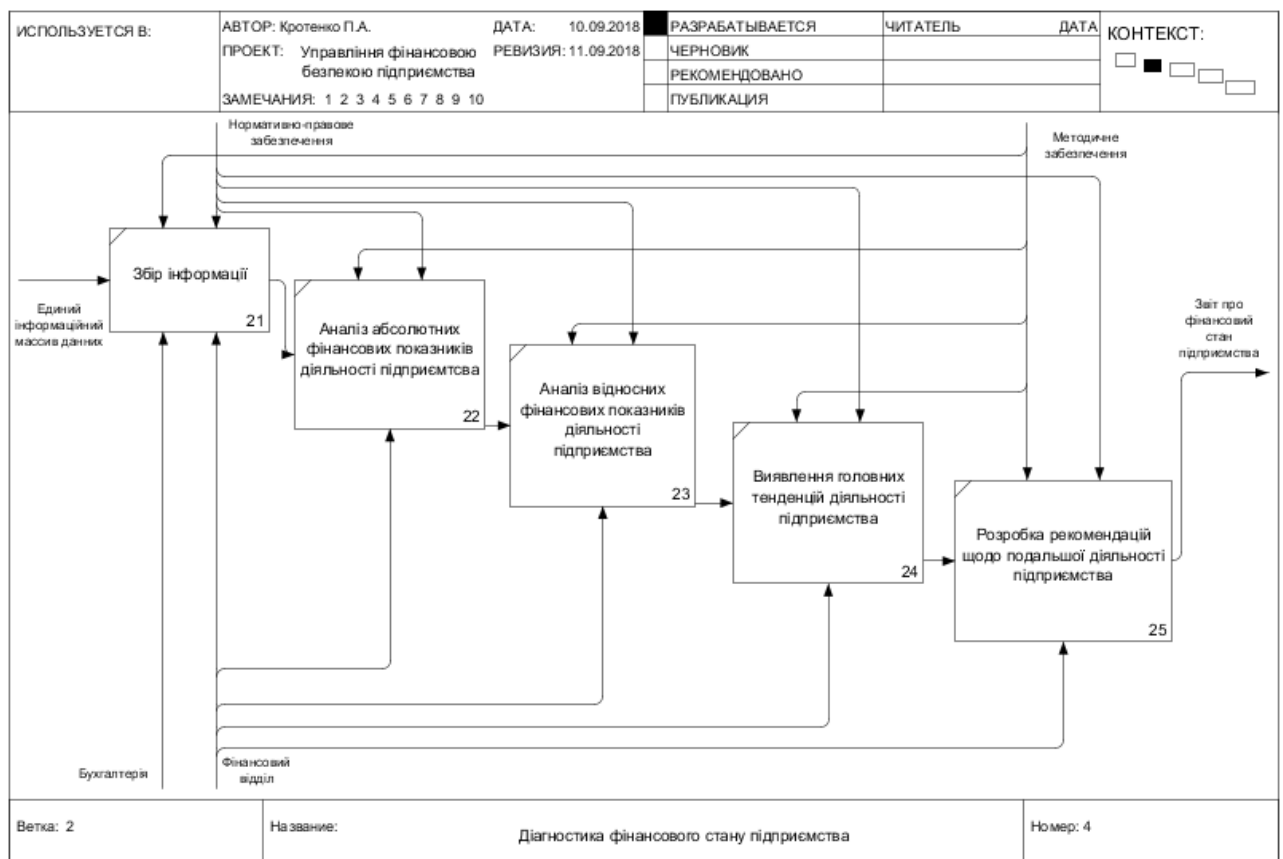


Рис. 3.4. Декомпозиція II рівня моделі AS-IS «Діагностика фінансового стану підприємства»

Виходячи з рис. 3.4 на основі єдиного інформаційного масиву даних проводиться діагностика фінансового стану підприємства, що складається з п'яти послідовних етапів, а саме:

збір інформації;

аналіз абсолютних фінансових показників діяльності підприємства;

аналіз відносних фінансових показників діяльності підприємства;

виявлення головних тенденцій діяльності підприємства;

розробка рекомендацій щодо подальшої діяльності підприємства.

На даній стадії в якості механізму виступає бухгалтерія та фінансовий відділ підприємства. Результатом проведення етапів є «Звіт про фінансовий стан підприємства», який виступає вихідною інформацією і необхідний для проведення наступного етапу – аналізу та оцінки рівня фінансової безпеки.

Діагностика фінансової безпеки підприємства є необхідним етапом для розробки планів фінансового оздоровлення, підґрунтям для складання прогнозу розвитку підприємства. Результатом діагностики фінансової безпеки є отримання певної кількості основних, найбільш інформативних параметрів, які об'єктивно і точно відображають рівень фінансової безпеки підприємства та складають «Звіт про стан фінансової безпеки підприємства» (рис. 3.5.)

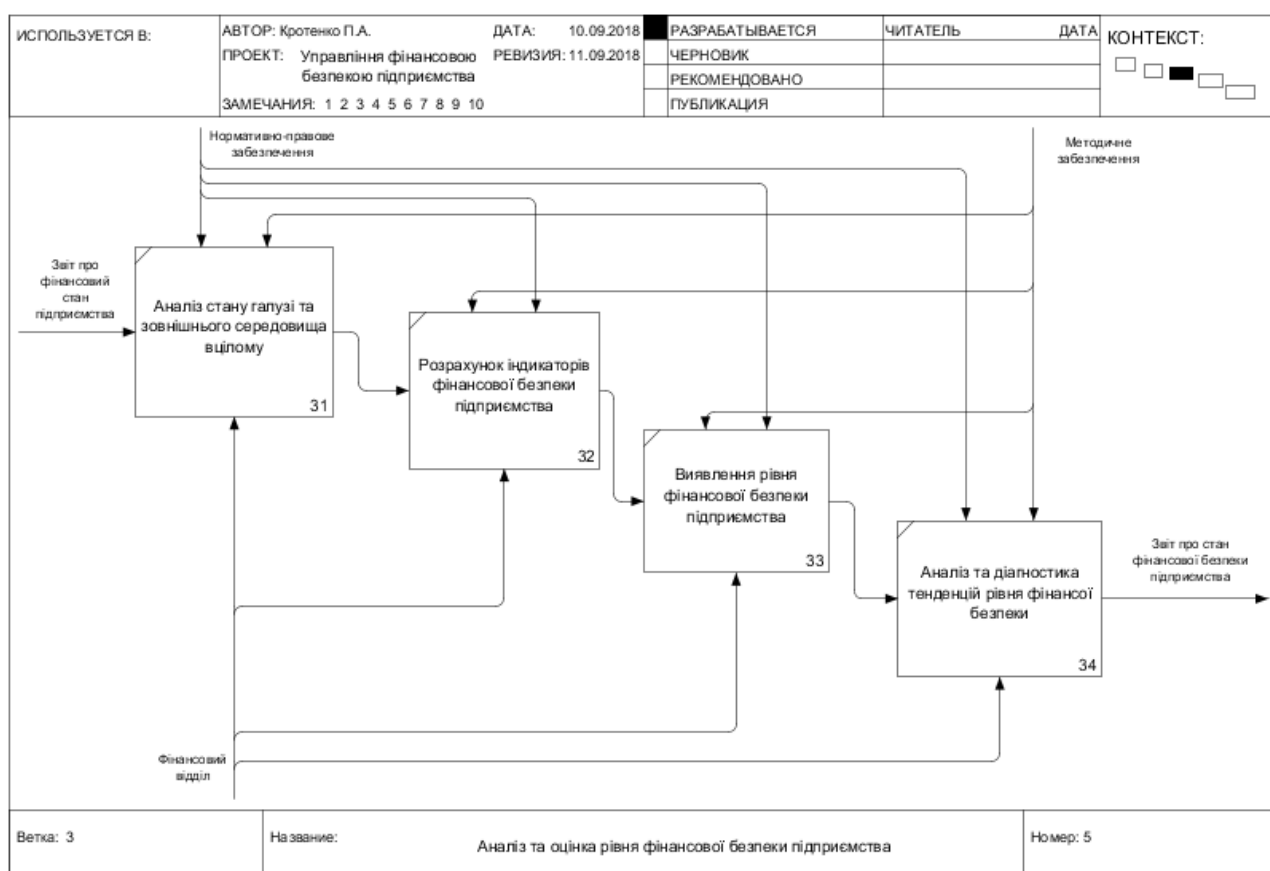


Рис. 3.5. Декомпозиція II рівня моделі AS-IS «Аналіз та оцінка рівня фінансової безпеки підприємства»

Як видно на рис. 3.5, аналіз та оцінка рівня фінансової безпеки підприємства проводиться у чотири послідовних етапи:

- аналіз стану галузі та зовнішнього середовища в цілому;
- розрахунок індикаторів фінансової безпеки підприємства;
- виявлення рівня фінансової безпеки підприємства;

аналіз та діагностика тенденцій рівня фінансової безпеки.

В кожному з чотирьох етапів задіяно лише фінансовий відділ підприємства, в обов'язки якого входить швидке та якісне виконання поставлених завдань.

Сучасний стан розвитку національного господарства України вимагає розробки обґрунтованих напрямів і заходів, спрямованих на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності всіх суб'єктів господарювання, зокрема їх фінансової безпеки. Саме раціональне управлінське рішення спрямовує, координує і стимулює діяльність підприємства. Необхідною передумовою прийняття ефективного управлінського рішення є його достатнє обґрунтування. Останнім етапом моделі управління фінансовою безпекою підприємства є «Розробка та реалізація управлінських заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства», декомпозиція якого на рис. 3.6.

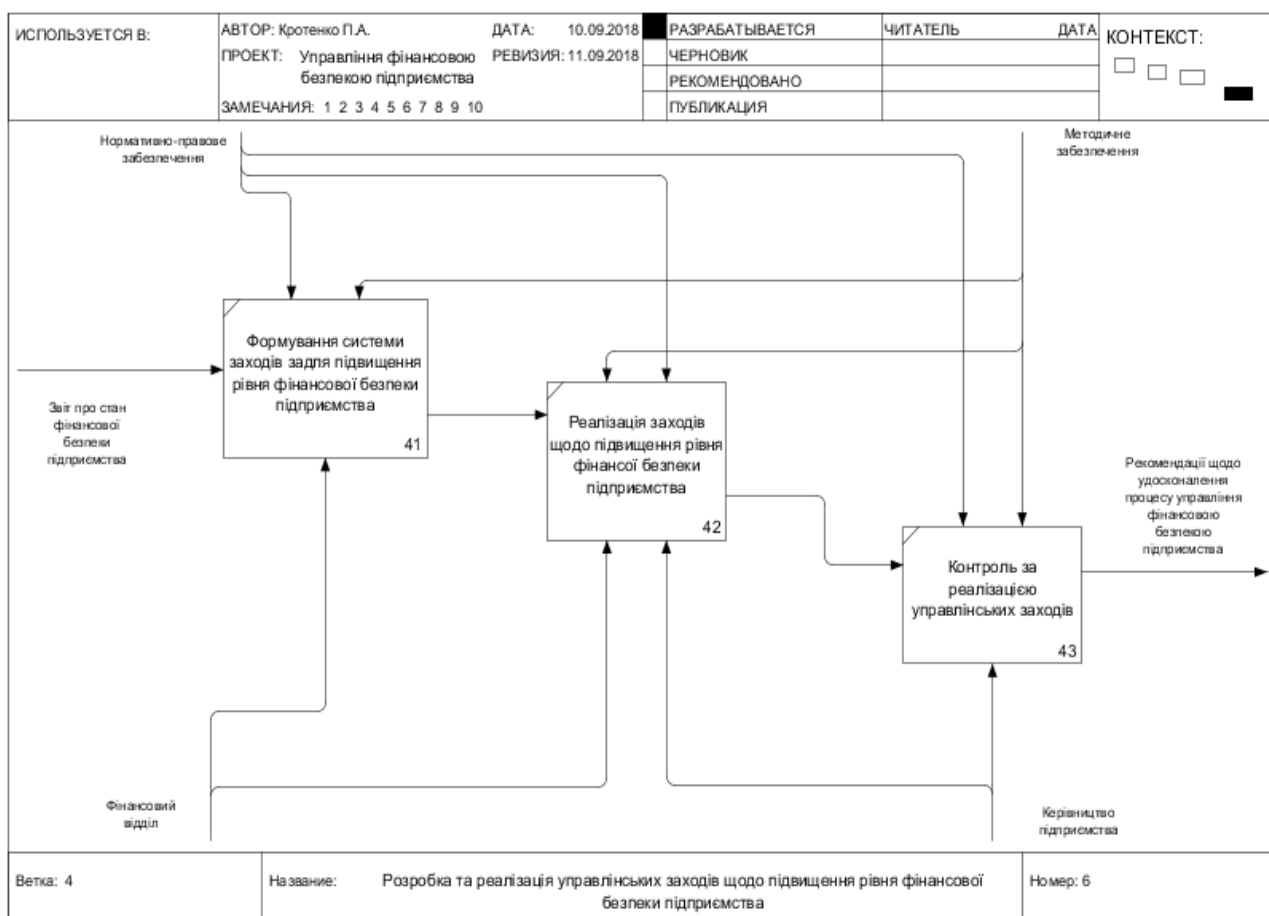


Рис. 3.6. Декомпозиція II рівня моделі AS-IS «Розробка та реалізація управлінських заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства»

На основі «Звіту про стан фінансової безпеки підприємства» (рис. 3.6) виконується розробка та реалізація управлінських заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства, яка ставить на меті вдосконалення механізму проведення та прийняття управлінських рішень на підприємстві. Після проведення трьох етапів підбивається підсумок проведеної роботи та формуються рекомендації щодо удосконалення процесу управління фінансовою безпекою підприємства.

Таким чином модель «AS-IS» процесу управління фінансовою безпекою підприємства має певні недоліки, а тому не може повною мірою забезпечувати ефективно та якісно стратегічне управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання.

Враховуючи існування недоліків, є доцільним розробити вдосконалену модель управління фінансовою безпекою підприємства, тобто таку, яка мала б застосовуватися для ефективного виконання процесу. Подібна модель має позначення «TO-BE» і складається на основі моделі «AS-IS», шляхом виявлення «вузьких місць» із ліквідацією недоліків у існуючій організації бізнес-процесів, а також з їх удосконаленням та оптимізацією.

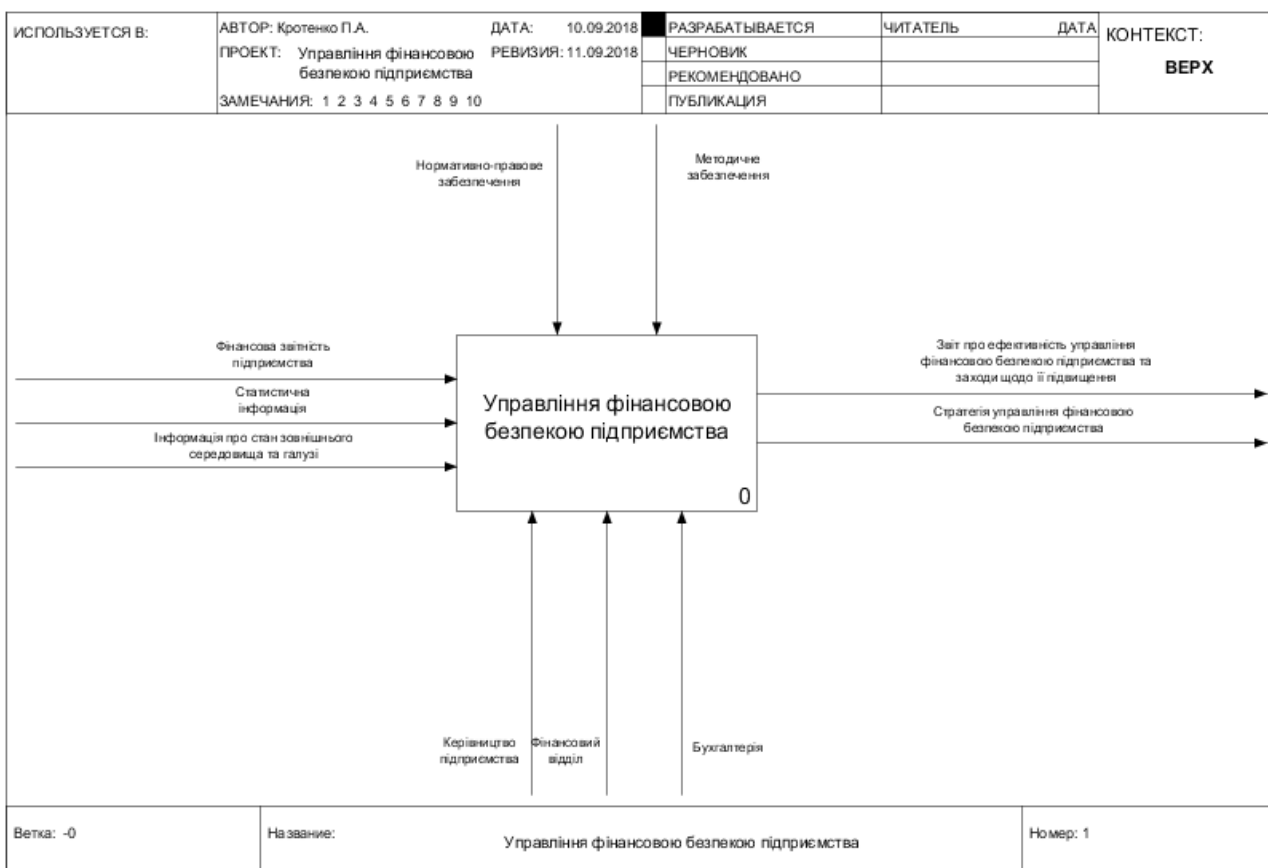
3.2. Удосконалення структурно-функціональної моделі управління фінансовою безпекою підприємств

Управління фінансовою безпекою підприємства належить до основних завдань діяльності підприємства, оскільки її рівень та стан значною мірою впливають на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та на ефективність діяльності господарюючого суб'єкта в цілому. Тому для більш ефективного управління фінансовою безпекою підприємства доцільно мати модель управління фінансовими ресурсами, яка б дала змогу визначити ефективні шляхи управління фінансовою безпекою підприємства та отримання максимального прибутку з кожної вкладеної у діяльність підприємства грошової одиниці.

Тому побудова моделі «TO-BE» процесу управління фінансовою безпекою підприємства має на меті вдосконалення існуючої практики реалізації ділового процесу, доведення до кожного працівника, що бере участь у ньому,

чіткого розуміння структури і змісту як усього бізнес-процесу в цілому, так і своєї частки.

Удосконалена модель управління фінансовою безпекою підприємства у



вигляді контекстної діаграми представлена наступним чином (рис. 3.7).

Рис. 3.7. Контексна діаграма моделі «ТО-ВЕ» процесу управління фінансовою безпекою підприємства

Як видно з рис. 3.7, процес управління має два елементи у блоці вихідної інформації, а саме «Звіт про ефективність управління фінансовою безпекою підприємства та заходи щодо її підвищення» та «Стратегію управління фінансовою безпекою підприємства». В порівнянні з моделлю «AS-IS» до процесу було внесено зміни, в результаті виконання яких з'являється стратегія фінансової безпеки підприємства, що розробляється за результатами проведеного аналізу, та створено більш ефективний спосіб контролю та моніторингу стану фінансової безпеки загалом.

Доцільним кроком зміни існуючої моделі є впровадження у комплекс основних етапів управління фінансовою безпекою підприємства такого функціонального блоку як «Пошук та аналіз ймовірних загроз та ризиків

фінансової безпеки підприємства» (рис. 3.8.), який необхідно проводити після аналізу та оцінки рівня фінансової безпеки підприємства та перед розробкою та реалізацією управлінських заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. Таким чином стає можливим передбачення та своєчасне попередження можливих загроз та ризиків.

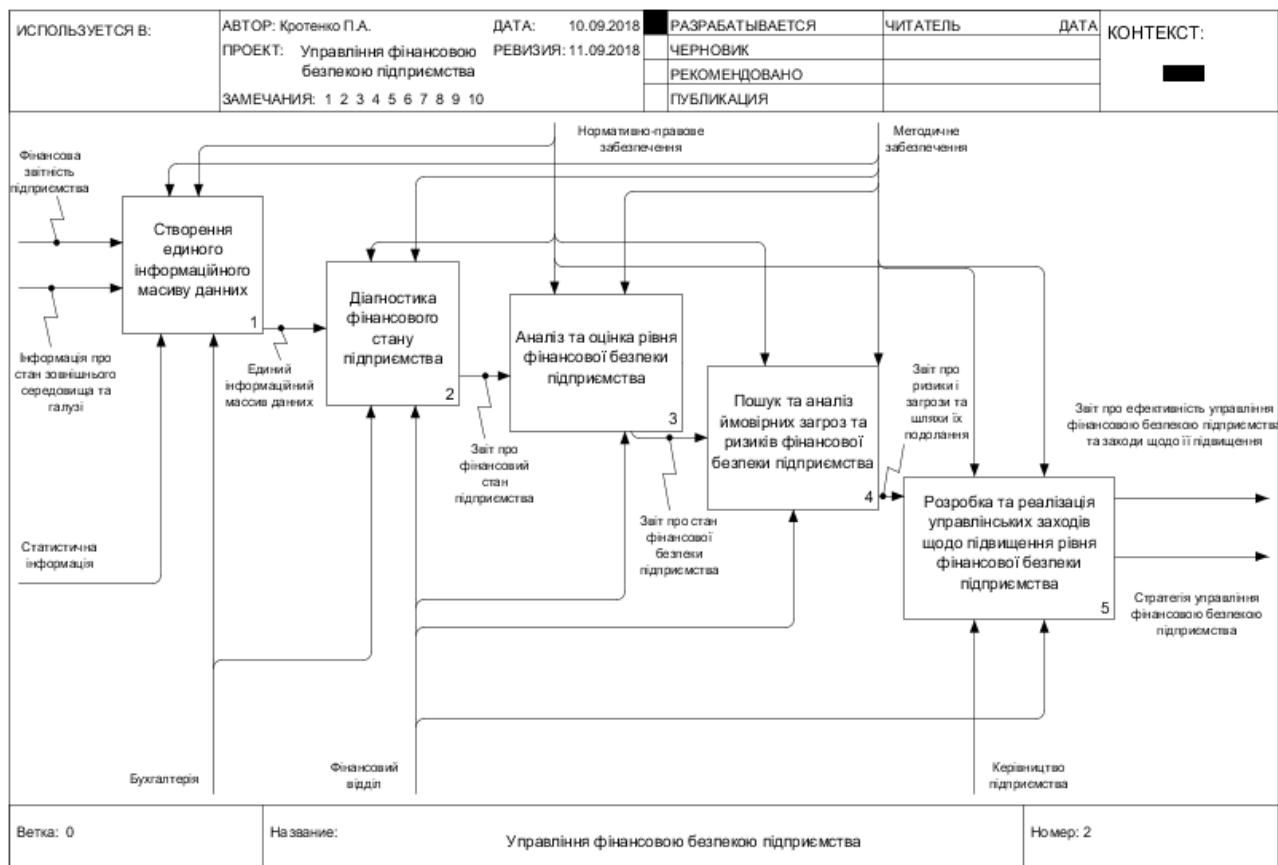


Рис. 3.8. Декомпозиція I рівня моделі «ТО-ВЕ» процесу управління фінансовою безпекою підприємства

На основі отриманих даних у результаті проведення аналізу та оцінки рівня фінансової безпеки підприємства визначаються загрози фінансовій безпеці підприємства, проводиться їх якісна та кількісна оцінка. Для якісної оцінки загроз фінансовій безпеці підприємства використовуються методи:

аналіз наслідків – досліджується фінансово-господарська діяльність та з'ясовується вплив на неї загроз;

аналіз імовірності (стосовно збитку) – аналізується ймовірність настання події у відсотковому значенні протягом певного періоду часу;

аналіз імовірності (стосовно сприятливих можливостей) – досліджується ймовірність настання події у відсотковому значенні протягом певного періоду часу при врахуванні шляхів нейтралізації;

експертний метод – базується на опитуванні кваліфікованих спеціалістів із наступною статистико-математичною обробкою результатів цього опитування.

Кількісні методи передбачають оцінювання загроз фінансовій безпеці підприємства в абсолютному та відносному вираженні. Для кількісної оцінки загроз фінансовій безпеці підприємства використовують наступні методи: статистичний, аналітичний; метод доцільності витрат, метод аналогів, рейтинговий метод, метод дерева рішень та нормативний метод.

Детальний опис послідовності проведення пошук та аналізу ймовірних загроз та ризиків фінансової безпеки підприємства зображено на рис. 3.9.

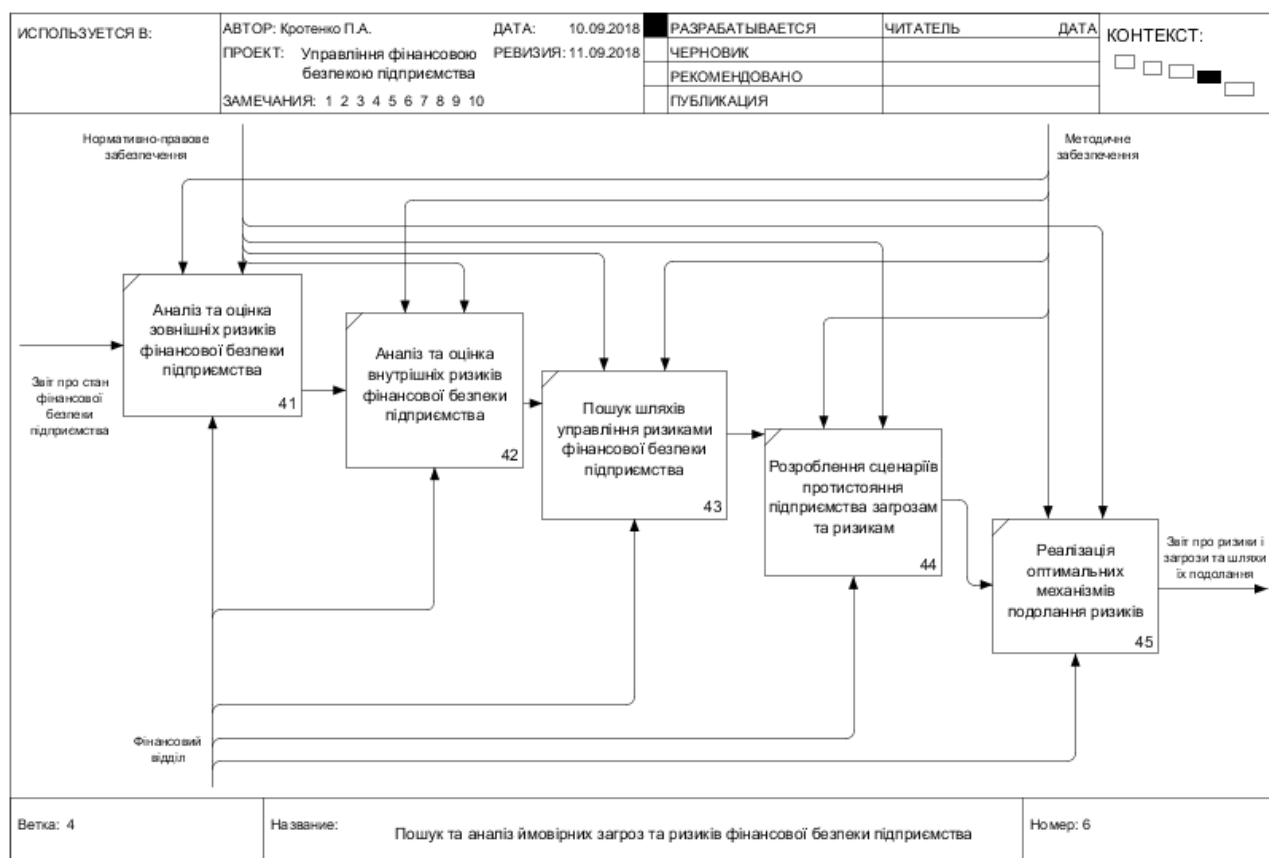


Рис. 3.9. Декомпозиція II рівня моделі TO-BE «Пошук та аналіз ймовірних загроз та ризиків фінансової безпеки підприємства»

Виходячи рис. 3.9, пошук та аналіз ймовірних загроз та ризиків фінансової безпеки підприємства складається з п'яти послідовних та взаємопов'язаних етапів:

- аналіз та оцінка зовнішніх ризиків фінансової безпеки підприємства;
- аналіз та оцінка внутрішніх ризиків фінансової безпеки підприємства;

пошук шляхів управління ризиками фінансової безпеки підприємства;
розроблення сценаріїв протистояння підприємства загрозам та ризикам;
реалізація оптимальних механізмів подолання ризиків.

На сучасному етапі функціонування підприємств міра впливу фінансових ризиків на результати їх діяльності і рівень фінансової безпеки істотно зростає. Збільшення впливу фінансових ризиків суб'єктів господарювання на результати економічної діяльності викликане нестабільністю зовнішнього середовища: економічної ситуації в країні, появою нових інноваційних фінансових інструментів, розширенням сфери фінансових стосунків, мінливістю кон'юнктури фінансового ринку і рядом інших чинників. Тому ідентифікація, оцінка і відстежування рівня фінансових ризиків є однією з актуальних завдань в практичній діяльності підприємств.

Результатом проведення оцінки фінансових загроз для внутрішніх користувачів має бути комплекс управлінських заходів. Удосконалений етап процесу управління фінансовою безпекою «Розробка та реалізація управлінських заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства» наведено на рис. 3.10 із урахуванням внесених змін.

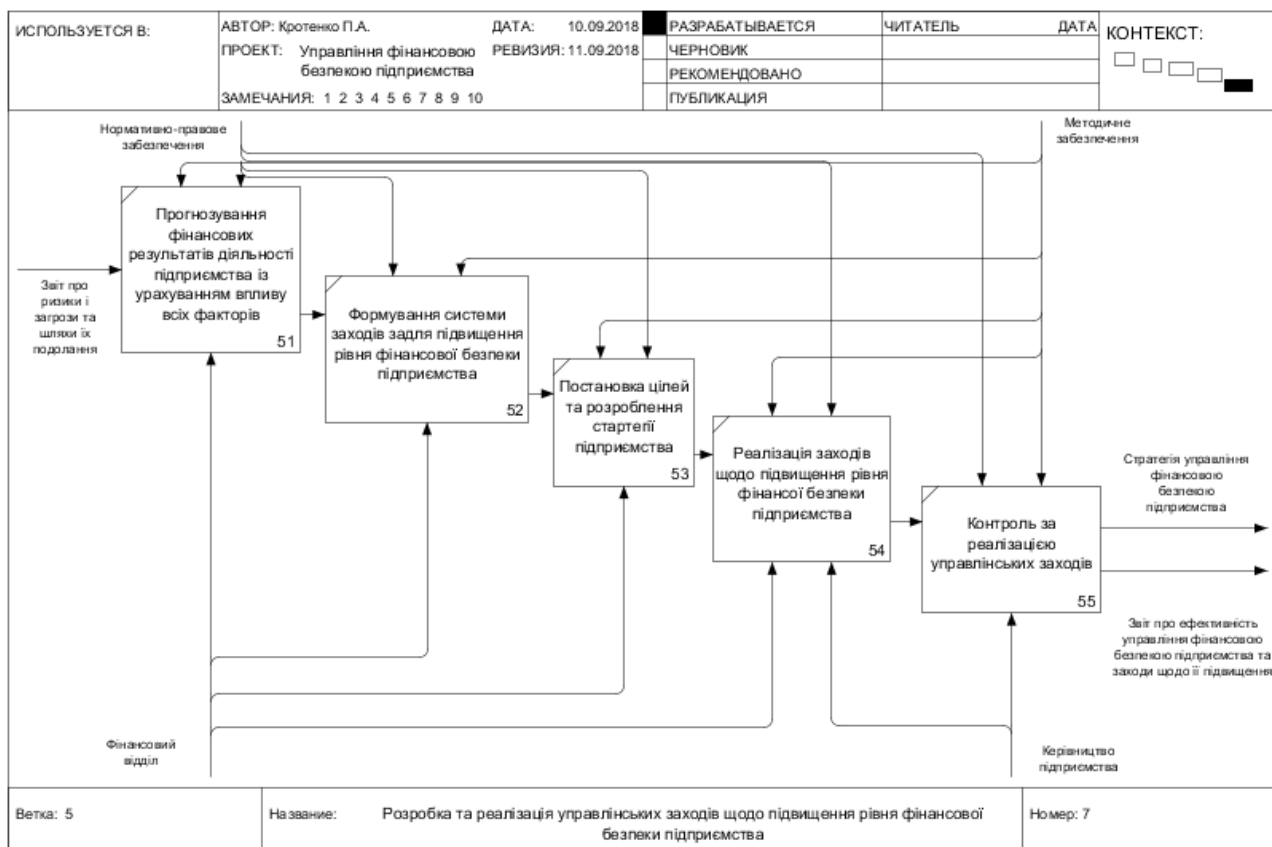


Рис. 3.10. Декомпозиція II рівня моделі ТО-ВЕ «Розробка та реалізація управлінських заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства»

Як видно на рис. 3.10, вдосконалений процес Розробка та реалізація управлінських заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства» складається з п'яти етапів, порівняно з трьома моделі «AS-IS».

Таким чином на першому етапі доцільним є проведення прогнозування фінансових результатів з урахуванням впливу всіх факторів, виявлених попередніми етапами аналізу. У системі управління підприємствами обґрунтування фінансових показників, здійснених фінансових операцій і результативність багатьох управлінських рішень досягаються з урахуванням результатів фінансового прогнозування та планування. Ці показники є важливими складниками процесу управління підприємством та його підрозділами у напрямі виявлення можливостей та загроз, рівня платоспроможності підприємства. На основі прогнозних показників прибутковості, платоспроможності, ліквідності, раціонального розміщення обігових коштів, тощо можливе формування подальшої стратегії розвитку підприємства та корегування короткострокових планів за рахунок зміни тактичних завдань та цілей. Тому наступним важливим етапом процесу виступає постановка цілей та розробка стратегії підприємства.

Управління підприємством передбачає досягнення поставлених цілей. Оскільки зовнішнє середовище підприємства є часто швидкозмінним, то розвиток підприємств вимагає відповідних швидких реакцій з боку керівників. Формування нових цілей є відповіддю на урахування динаміки зовнішнього середовища та являє собою встановлення параметрів найприйнятнішого стану підприємства за певний період [50].

Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії.

Стабільний довготривалий розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів

їх досягнення. Добре продумана стратегія, на основі якої менеджмент підприємства буде здійснювати управління її діяльністю, дозволить йому не тільки активно та стабільно розвиватись, а також забезпечить довготривалі конкурентні переваги.

Таким чином, удосконалення моделі управління фінансовою безпекою підприємства дозволяє формалізувати процес управління фінансовою безпекою, забезпечуючи при цьому підвищення якості прийняття управлінських рішень у процесі господарської діяльності підприємства. Внесені зміни згруповано та наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння моделей «AS-IS» і «TO-BE» для моделі процесу управління фінансовою безпекою підприємства

Назва елемента	№	AS-IS	№	TO-BE
Блок вихідної інформації	1	Рекомендації щодо удосконалення процесу управління фінансовою безпекою підприємства	1	Звіт про ефективність управління фінансовою безпекою підприємства та заходи щодо її підвищення
			2	Стратегія управління фінансовою безпекою підприємства
Декомпозиція I рівня	1	Створення єдиного інформаційного масиву даних	1	Створення єдиного інформаційного масиву даних
	2	Діагностика фінансового стану підприємства	2	Діагностика фінансового стану підприємства
	3	Аналіз та оцінка рівня фінансової безпеки підприємства	3	Аналіз та оцінка рівня фінансової безпеки підприємства
	4	Розробка та реалізація управлінських заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства	4	Пошук та аналіз ймовірних загроз та ризиків фінансової безпеки підприємства
Функціональний блок «Пошук та аналіз ймовірних загроз та ризиків фінансової безпеки підприємства»			5	Розробка та реалізація управлінських заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства
			41	Аналіз та оцінка зовнішніх ризиків фінансової безпеки підприємства
			42	Аналіз та оцінка зовнішніх ризиків фінансової безпеки підприємства
			43	Пошук шляхів управління ризиками фінансової безпеки підприємства
			44	Розроблення сценаріїв протистояння підприємства загрозам та ризикам
45	Реалізація оптимальних механізмів подолання ризиків			
Функціональний блок «Розробка та реалізація управлінських заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства»	41	Формування системи заходів задля підвищення рівня фінансової безпеки підприємства	51	Прогнозування фінансових результатів з урахуванням впливу всіх факторів
			52	Формування системи заходів задля підвищення рівня фінансової безпеки підприємства
			53	Постановка цілей та розробка стратегії підприємства
			54	Реалізація заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства
			55	Контроль за реалізацією заходів
42	Реалізація заходів щодо підвищення рівня фінансової безпеки підприємства			
43	Контроль за реалізацією управлінських заходів			

Сучасні умови господарювання вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності виконання досить складних завдань захисту економічних інтересів підприємства та забезпечення його стабільного розвитку. Одним з факторів, що дає змогу підприємству забезпечити свою фінансову незалежність та можливість вчасної реакції на наслідки дестабілізаційних впливів зовнішніх та внутрішніх процесів економіки та політики є система управління фінансовою безпекою.

Недосконалість та невміле використання методів управління процесами фінансової безпеки підприємства нерідко призводить до того, що найкращі наміри керівництва в підприємницькій діяльності перетворюються на протилежність і замість здобутків провають шкоду для власного виробництва. У зв'язку з цим важливого значення набуває забезпечення на підприємствах комплексної системи управління фінансової безпеки, яка стала б запорукою досягнення і підтримання найважливіших фінансових показників та ефективного функціонування підприємства.

Висновки до розділу 3

Першочерговим завданням управління фінансовою безпекою підприємства є вдосконалення безпосередньо процесу управління, оскільки саме від повноти, комплексності та правильності реалізації даного процесу залежить якість та доцільність застосування його результатів.

Результати даного дослідження дають змогу більш повно усвідомити поняття фінансової безпеки підприємства та виділити складові системи управління фінансовою безпекою підприємства. Використання вдосконаленої моделі управління системою фінансової безпеки підприємства дозволить більш точно проводити оцінку факторів впливу та здійснювати прогноз діяльності підприємства з врахуванням економічних та політичних дестабілізаційних процесів середовища внутрішніх та зовнішніх відносин.

Створена модель процесу управління фінансовою безпекою підприємства з використанням стандарту IDEF0 направлена враховувати специфіку діяльності різних підприємств та попередження погіршення стану їх фінансової безпеки з усіма можливими загрозами для подальшої діяльності.

Покращена схема організації управління системою фінансової безпеки дозволила створити систему попередження загроз у господарській діяльності підприємства, яка представляє собою частину функцій управління системою фінансової безпеки й передбачає здійснення реального захисту фінансових інтересів досліджуваного суб'єкта господарювання. Модель взаємозв'язку планування і контролю в забезпечення управління системою фінансової безпеки суб'єкта господарювання передбачає здійснення операційних функцій з урахуванням стратегічних рішень.

4. УЗАГАЛЬНЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

4.1. Прогнозування рівня фінансової безпеки підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток

Основна мета забезпечення фінансової безпеки впливає із сутності фінансової безпеки підприємства і полягає у безперервному й сталому підтриманні такого стану фінансової діяльності, який характеризується збалансованістю і якістю всіх фінансових інструментів, технологій і фінансових послуг, які використовуються підприємством, стійкістю до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, а також – розвиток цієї системи.

Створення єдиного ефективного механізму управління забезпеченням фінансової безпеки підприємства ставить на меті досягнення кінцевого результату – отримання прибутку й забезпечення найбільш сприятливого фінансово безпечного середовища підприємства.

Забезпечення фінансової безпеки підприємства можна розглядати як систему організаційних, фінансових та правових засобів впливу, які мають на меті своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та ліквідацію загроз фінансовій безпеці підприємства. Тому саме прибутковість діяльності є головним індикатором рівня фінансової безпеки підприємств.

Максимізація отриманого прибутку є основним фактором забезпечення фінансової безпеки підприємства. З точки зору забезпечення фінансової безпеки прибуток – це підсумковий показник, позитивний результат господарської діяльності підприємства, який є метою підприємницької діяльності, показником її ефективності та основним джерелом для подальшого розвитку підприємства.

Для ефективного управління фінансовою безпекою на підприємстві необхідний чіткий та своєчасний контроль за розміром отриманого прибутку,

шляхами його використання та раціонального розподілу, в рамках розробленої стратегії та цілей суб'єкта господарювання.

В умовах трансформації ринкових відносин на фінансову безпеку діяльності підприємств впливає ряд зовнішніх та внутрішніх чинників, оцінити результати дії яких стає можливо, використовуючи економіко-статистичні методи. Застосування даних методів полягає у проведенні глибинного аналізу досліджуваних статистичних показників та на основі отриманих результатів побудови математичної моделі.

Кореляційно-регресійний аналіз – це побудова та аналіз економіко-математичної моделі у вигляді рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що виражає залежність результативної ознаки (залежної змінної Y) від однієї або кількох ознак-факторів (незалежних змінних X) і дає оцінку міри щільності їхнього зв'язку [69].

Велика кількість факторних величин обумовлює необхідність застосовування саме методів множинного кореляційно-регресійного аналізу, які дозволяють виокремлювати найбільш статистично значимі фактори та оцінити взаємозв'язок їх з результативною ознакою, який в результаті представлений у вигляді певного числового виразу.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у проведенні кореляційно-регресійного аналізу як одного з найефективніших економіко-статистичних методів для виявлення впливу найбільш значущих факторів на результативну ознаку та побудови адекватної математичної моделі.

Для проведення кореляційно-регресійного аналізу першочерговим є вибір значимих показників фінансової безпеки підприємств, вплив яких на залежну змінну оцінюється шляхом його реалізації. У табл. 4.1. наведено перелік вибраних показників, залежність яких оцінюється.

Таблиця 4.1

Відповідність змінних показникам фінансової безпеки підприємств

Змінна	Показник
Y	Чистий фінансовий результат, тис. грн
X_1	Власні оборотні кошти, тис. грн
X_2	Коефіцієнт поточної ліквідності
X_3	Коефіцієнт автономії

X4	Коефіцієнт самофінансування
X5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
X6	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел

За даними табл. 4.1 власні оборотні кошти (X1) показник фінансової стійкості та ліквідності компанії, який являє собою суму грошових коштів, що залишилася після виключення зобов'язань фірми зі своїх оборотних активів. Іншими словами, це сума власних оборотних активів, яка доступна для щоденної операційної діяльності компанії.

Коефіцієнт поточної ліквідності (X2) – це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт автономії (X3) оцінює частку власного капіталу у загальній вартості майна та характеризує ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, є важливою складовою фінансової безпеки.

Коефіцієнт самофінансування (X4) показує, яка частка діяльності підприємства фінансується за рахунок власного капіталу. Принцип самофінансування полягає не тільки в прагненні збільшити власний капітал, але і в бажанні організувати виробничо-торговий процес, швидко реагувати на потреби ринку, своєчасно оновлювати основні фонди.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (X5) показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел (X6) характеризує концентрацію власного капіталу. Зростання коефіцієнта фінансової незалежності означає підвищення фінансової стійкості підприємства і є позитивним моментом, водночас зростання коефіцієнта може і не сприяти збільшенню виробничої активності підприємства, зростанню його рентабельності. Аналізуючи коефіцієнт фінансової незалежності, необхідно передусім звертати увагу на наявність економічно виправданих зовнішніх джерел фінансування в пасиві балансу. Якщо підприємство веде агресивну політику, спрямовану на завоювання ринків збуту своєї продукції, розширює

виробничі потужності, то величина коефіцієнта фінансової незалежності навіть на низькому рівні не свідчить про його критичний фінансовий стан [52].

Позитивний фінансовий результат – мета функціонування господарюючого суб'єкта, внутрішнє джерело поповнення власних фінансових ресурсів, запорука його платоспроможності в поточному й основа розвитку в довгостроковому періодах. Величина, склад і динаміка фінансових результатів відображають якість і успішність підприємницької діяльності, виступають індикаторами фінансової безпеки господарюючого суб'єкта [68].

В якості залежної змінної (Y) у дослідженні виступає чистий фінансовий результат діяльності підприємств кластеру, а саме ПАТ «Харківський плитковий завод», ПрАТ «Зевс кераміка» та ПрАТ «Інтеркерама», за аналізований період 2014-2017 роки (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

Показник	Рік	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
ПАТ «Харківський плитковий завод»	2014	129536	99064	2,640	0,576	1,359	0,951	0,727
	2015	129536	80230	2,934	0,547	1,208	0,968	0,668
	2016	145686	15765	4,501	0,551	1,227	0,837	0,614
	2017	166034	86199	3,575	0,566	1,303	0,870	0,656
ПрАТ «Зевс кераміка»	2014	-25973	15411	1,279	0,636	1,744	0,670	0,953
	2015	1081	-4423	1,109	0,535	1,152	0,835	0,897
	2016	32200	10975	3,116	0,536	1,156	0,946	0,640
	2017	1081	48973	1,502	0,546	1,201	1,126	0,923
ПрАТ «Інтеркерама»	2014	112906	-65322	1,838	0,398	0,661	1,325	0,558
	2015	32411	42776	1,090	0,491	0,966	1,128	1,00
	2016	223513	185243	1,493	0,608	1,550	0,963	1,00
	2017	236527	119448	1,882	0,405	0,680	1,679	0,634

Як видно з табл. 4.2 для аналізу значимості впливу на фінансовий результат підприємств обрано вісім незалежних показників, які безпосередньо допомагають оцінити стан та рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання.

Слід зазначити, що для побудови рівняння регресії було застосовано пакет прикладних програм Statistica. В пакеті Statistica об'єднані процедури, які найчастіше використовуються на початковому етапі обробки статистичних даних, коли встановлюється їхня структура, виявляється залежність між даними, проводиться їхнє групування.

Для оцінки підібраної лінійної моделі використовують множинний коефіцієнт кореляції R та коефіцієнт детермінації $D = R^2$. Чим ближче значення R та D наближаються до 1, тим краще є побудована модель.

Першим етапом регресійного аналізу є кореляційний аналіз впливу факторних змінних на результативну змінну. Для цього було побудовано кореляційну матрицю, яка засвідчила прямиий сильний зв'язок між залежною та незалежними змінними. Також варто додати, що передумовою застосування множинного аналізу є відсутність функціонального зв'язку між факторами, що також дозволяє перевірити кореляційна матриця.

Наступним етапом побудови регресійної моделі є побудова моделі залежності інтегральної оцінки фінансової безпеки від шести факторів.

В рамках проведення кореляційно-регресійного аналізу було побудовано регресійні моделі за стандартним методом, методом покрокового включення Forward stepwise та покрокового виключення Backward stepwise. Регресійна модель, отримана за методом покрокового включення, є найкращою відповідно до значення показника R^2 , який найбільш наближене до 1, а саме 0,99 (рис. 4.1).

Regression Summary for Dependent Variable: Y (Spreadsheet1)						
R= ,99270730 RI= ,98546779 Adjusted RI= ,97716367						
F(4,7)=118,67 p<,00000 Std.Error of estimate: ,77010						
N=12	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(7)	p-value
Intercept			2015091	549307	3,66842	0,014467
X1	1,22697	0,220441	2	0	5,56599	0,002576
X6	0,00638	0,308508	3384	163649	0,02068	0,984303
X3	-3,81165	1,086127	-4738960	1350363	-3,50940	0,017112
X5	-0,99390	0,438750	-331778	146462	-2,26529	0,072867
X4	2,29263	0,799833	652407	227606	2,86638	0,035143
X2	0,47557	0,289977	38546	23503	1,64001	0,161928

Рис. 4.1. Результати побудови моделі методом покрокового включення

Як видно з рис. 4.1, проведення аналізу допомогло визначити найбільш впливові фактори на чистий фінансовий результат підприємств, а саме власні оборотні кошти (X1), коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел (X6), коефіцієнт автономії (X3), коефіцієнт маневреності власного капіталу (X5), коефіцієнт самофінансування (X4) та коефіцієнт поточної ліквідності (X2).

Рівняння моделі методом покрокового включення має наступний вигляд:

$$Y = 2015091 + 2 \times X1 + 3384 \times X6 - 47389 \times X3 - 33177 \times X5 + 65240 \times X4 + 38546 \times X2 \quad (4.1)$$

Оскільки побудована модель адекватно відображає реальний процес, на її основі можна зробити прогноз чистого фінансового результату з урахуванням впливу обраних факторів.

В умовах розвитку ринкових відносин ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства залежить від фінансового планування, при цьому, безпосередня роль приділяється прогнозуванню фінансових результатів підприємства. Досвід розвинених країн свідчить про те, що прогнозування прибутку як абсолютного кінцевого показника діяльності підприємства дає можливість уникати значних прорахунків та пов'язаних втрат. Результати розрахунку прогнозу зміни залежної змінної і її довірчих інтервалів за моделлю покрокового включення Forward stepwise для підприємств ПАТ «Харківський плитковий завод», ПрАТ «Зевс кераміка» та ПрАТ «Інтеркерама» представлено на рис. 4.2. – рис. 4.4.

Variable	Predicting Values for (Spreadsheet1) variable: Y		
	b-Weight	Value	b-Weight * Value
X1	2	44549,50	73635
X6	3384	0,60	2029
X3	-4738960	0,55	-2620645
X5	-331778	0,81	-269736
X4	652407	1,24	807027
X2	38546	3,81	146975
Intercept			2015091
Predicted			154375
-95,0%CL			143346
+95,0%CL			165405

Рис. 4.2. Результати прогнозування чистого фінансового результату для ПАТ «Харківський плитковий завод»

Як видно з рис. 4.2, розмір фінансового результату на підприємстві за прогнозними даними складе 154 375 тис грн., за умови що оборотні кошти $X1 = 44549,5$, коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел $X6 = 0,599$, коефіцієнт автономії $X3 = 0,553$, коефіцієнт маневреності власного капіталу $X5 = 0,813$, коефіцієнт самофінансування $X4 = 1,237$ та коефіцієнт

Predicting Values for (Spreadsheet1) variable: Y			
Variable	b-Weight	Value	b-Weight * Value
X1	21	46775,00	77313
X6	3384	0,77	2605
X3	-4738960	0,49	-2322090
X5	-331778	1,27	-421358
X4	652407	0,91	593690
X2	38546	2,42	93281
Intercept			2015091
Predicted			38531
-95,0%CL			33263
+95,0%CL			40325

поточної ліквідності $X2 = 3,813$.

Рис. 4.3. Результати прогнозування чистого фінансового результату для ПрАТ «Зевс кераміка»

За даними наведеними на рис. 4.3 можна побачити, що значення чистого фінансового результату сягне позначки 57269 тис грн., при значеннях незалежних: оборотні кошти $X1 = 46755$, коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел $X6 = 0,767$, коефіцієнт автономії $X3 = 0,496$, коефіцієнт маневреності власного капіталу $X5 = 1,265$, коефіцієнт самофінансування $X4 = 0,907$ та коефіцієнт поточної ліквідності $X2 = 2,421$.

Predicting Values for (Spreadsheet1) variable: Y			
Variable	b-Weight	Value	b-Weight * Value
X1	21	244730,5	404508
X6	3384	0,9	2894
X3	-4738960	0,5	-2416870
X5	-331778	1,5	-497004
X4	652407	1,1	733958
X2	38546	1,7	65875
Intercept			2015091
Predicted			308451
-95,0%CL			296633
+95,0%CL			320268

Рис. 4.4. Результати прогнозування чистого фінансового результату для ПрАТ «Інтеркерама»

На рис. 4.4 наведено, що при значеннях незалежних показників оборотні кошти $X1 = 244730,5$, коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел $X6 = 0,855$, коефіцієнт автономії $X3 = 0,510$, коефіцієнт маневреності власного капіталу $X5 = 1,498$, коефіцієнт самофінансування $X4 = 1,125$ та коефіцієнт поточної ліквідності $X2 = 1,709$.

Таким чином можна зробити висновок, що побудована регресійна модель дозволила виділити фактори, які найбільше впливають на рівень фінансової безпеки досліджуваного підприємства, який оцінено розміром чистого фінансового результату.

Отже побудовану регресійну модель можна використовувати для прогнозування майбутнього рівня чистого прибутку та формування відповідної стратегії забезпечення фінансової безпеки на майбутній період. Запропонована модель повинна бути інтегрована в існуючу систему підтримки прийняття рішень. Крім цього кореляційно-регресійний аналіз дає можливість оцінити існуючий стан за допомогою рівняння регресії. Використовуючи дані про величину і напрямок дії факторів, що аналізуються, можна отримати засоби для оцінки та відповідного коригування поточної стратегії. Таким чином кореляційно-регресійний аналіз надає потужний та гнучкий інструмент для вивчення взаємозв'язків між показником та множиною незалежних.

4.2. Розробка стратегії управління фінансовою безпекою підприємств

На сучасному етапі розвитку перед багатьма підприємствами постає необхідність у стратегічному управлінні фінансовою діяльністю на основі наукової методології передбачення її напрямів і форм, адаптації до загальних цілей розвитку підприємства та нестабільних умов зовнішнього фінансового середовища. Основним інструментом стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємств є фінансова стратегія.

Метод Франсона-Романе виділяється серед інших методів тим, що дозволяє не тільки визначити поточне положення компанії з точки зору фінансового ризику, але й розглядати ситуацію в динаміці, щоб дозволити спрогнозувати зміни фінансової стратегії залежно від зміни важливих показників діяльності, а також планувати майбутнє становище компанії, змінюючи ці показники та знижуючи рівень фінансового ризику [51]. Для визначення позиції підприємства у матриці фінансових стратегій необхідно розрахувати: результат господарської, фінансової та фінансово-господарської діяльності.

Результат господарської діяльності (РГД) є сумою коштів, наявних у розпорядженні підприємства після вирахування витрат та фінансування виробничого розвитку. При додатному значенні підприємство має власні кошти для фінансування свого розвитку, при від'ємному – має потребу у позикових коштах, через нестачу власних [51].

Результат фінансової діяльності (РФД) є зміною обсягу заборгованості підприємства, скориговану на обсяг витрат. Додатне значення показника РФД свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів, незважаючи на їх платність, від'ємне – підприємство зменшує обсяг позикових джерел фінансування, знижуючи при цьому ефективність політики щодо формування структури капіталу підприємства, якщо рівень залучення позикових ресурсів є надмірним або кредитні ресурси не є доступними [51].

Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) характеризує розмір «вільних» грошових засобів підприємства. Додатне значення вказує на забезпеченість підприємства вільними грошовими засобами для фінансування інших напрямів діяльності, від'ємне – про їх дефіцит, що може призвести до зменшення ліквідності або потенціалу підприємства [51].

Метод розрахунку показників матриці фінансової стратегії Франсона-Романе наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Методика розрахунку показників матриці фінансової стратегії

Показник	Формула	Позначення
РГД	$РГД = БР - \Delta ФЕП - \Delta ОФ + ІД$	БР – бруто-результат від експлуатації інвестицій; ΔФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб; ΔОФ – зміна первісної вартості основних фондів за звітний період; ІД – інші доходи.
РФД	$РФД = \Delta ПК - Вф - ПП - Д + Дук - Вук - ФІд + Дф$	ΔПК – зміна позикового капіталу за звітний період; Вф – фінансові витрати; ПП – податок на прибуток від звичайної діяльності; Д – виплачені дивіденди; Дук – дохід від участі в капіталі; Вук – втрати від участі в капіталі та інші витрати; ФІд – довгострокові фінансові інвестиції; Дф – інші фінансові доходи.
РФГД	$РФГД = РГД + РФД$	РГД – результат господарської діяльності РФД – результат фінансової діяльності

На основі значень описаних показників здійснюється оцінка стратегічної фінансової діяльності підприємства із використанням матриці Франсона-Романе, вигляд якої наведено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Матриця фінансових стратегій Франсона-Романе

Значення показників	РФД < 0 (гальмування)	РФД → 0 (стабілізація)	РФД > 0 (зростання)
РГД > 0 (повільне зростання)	1 (РФГД → 0) Батько родини	4 (РФГД > 0) Рантьє	6 (РФГД >> 0) Холдинг
РГД → 0 оптимальне зростання)	7 (РФГД < 0) Епізодичний дефіцит	2 (РФГД → 0) Стійка рівновага	5 (РФГД > 0) Атака
РГД < 0 (форсоване зростання)	9 (РФГД << 0) Криза	8 (РФГД < 0) Дилема	3 (РФГД → 0) Нестійка рівновага

У табл. 4.4 зображено лінії фінансової рівноваги підприємства, що проходить по головній діагоналі матриці від квадрантів 1 до 3. Тобто

положення у цих квадрантах характеризується станом рівноваги на аналізованому підприємстві.

Детальний опис квадрантів матриці та можливі альтернативи зміни стану фінансової рівноваги у кожному випадку представлено у табл. 4.5 [51].

Таблиця 4.5

Характеристика квадрантів матриці Франсона-Романе

№	Позиції	Характеристика	Можливість переходу
1	Рівновага на підприємстві	Ефективна господарська діяльність, наявність умов для самофінансування та розвитку, зменшення заборгованості за рахунок позитивного фінансового результату від господарської діяльності.	4,2,7
2		Стала фінансова стійкість підприємства. Власних коштів достатньо для виробничого фінансування розвитку. Обсяги заборгованості практично не змінюються або змінюються лише в міру фінансових. Структура джерел фінансування оптимальна, планові обсяги діяльності повністю забезпечені фінансовими ресурсами	1,3,5,7,4,6
3		Забезпечення збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості, існують передумови для виникнення кризи	8,2,5

Закінчення табл.4.5

4	Успіх (збільшення ліквідних коштів)	Існують вільні кошти для здійснення проектів при використанні позикового капіталу	1,2,7
5		Посилення можливості активної експансії, виробничі потреби повністю забезпечуються власними фінансовими ресурсами	2,6,8
6		Фінансування не лише власного розвитку, а й створення дочірніх підприємств, сприяння залученню додаткових кредитів. Наявні всі можливості для подальшого ефективного розвитку	4,5
7	Дефіцит ліквідних коштів	Дефіцит ліквідних коштів через розрив між термінами надходження і витрачання коштів	2,8,9
8		Дефіцит коштів пов'язаний зі зниженням рівня економічної прибутковості	7,9
9		Кризовий стан підприємства, необхідність згорання інвестицій, потреба у фінансовій підтримці	7,8

Залежно від результатів фінансової й господарської діяльності підприємства виділяють дев'ять типів фінансової стратегії, які об'єднані в три групи:

зона рівноваги (квадранти 1, 2, 3) – характеризується посередніми результатами діяльності;

зона успіхів (квадранти 4, 5, 6) – характеризується позитивним потоком коштів хоча б від одного з видів діяльності;

зона дефіциту (квадрати 7, 8, 9) – характеризується відтоком коштів хоча б по одному з видів діяльності.

Якщо результат фінансової діяльності або результат господарської діяльності становить не більше 10% (без врахування знаку) від показника доданої вартості, то тоді такому показнику привласнюється значення приблизно дорівнює 0. Забезпечити постійне ідеальне значення (квадрант 6) РФГД практично неможливо, тому необхідно прагнути втримати підприємство в границях безпечної зони – не нижче зони рівноваги.

У процесі діагностики позиціонування підприємства на основі побудови матриць фінансової рівноваги Франсона-Романе необхідно звернути увагу не тільки на поточне місцезнаходження, а й досліджувати напрямок руху положення підприємства в межах окремих квадрантів матриці в динаміці. Перебування або потенційне (очікуване) входження в квадрант є підставою для визнання стану підприємства характерним для цього квадранту.

Матриця фінансової стратегії необхідна для визначення, як поточного рівня діяльності підприємства, так і можливих стратегій його подальшого розвитку. Вона дозволяє спрогнозувати можливі варіанти розвитку виробництва на 2-3 роки, визначити припустимі межі можливостей підприємства.

Результат господарської діяльності з економічного погляду може бути визначений як сума грошових коштів підприємства після фінансування. Показник свідчить про ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, що пов'язані з його розвитком [51]. Розрахунок показника є першим етапом та на основі звітності ПАТ «Харківський плитковий завод» наведено у табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Розрахунок результату господарської діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод»

Показник, тис грн	Умовне позначення	2014	2015	2016	2017
1. Додана вартість:	ДВ	609971,5	651541,5	697452	805861,5
а) вартість виробленої та реалізованої у звітному періоді продукції (товарів, робіт і послуг)	ВП	989622	1155053	1319601	1468598

б) середні запаси готової продукції	ГПср	25492,5	31129,5	36833	41334,5
в) незавершене виробництво	НЗ	6453	7224	7231	13618
г) матеріальні витрати	МВ	411596	541865	666213	717689
2. Брутто-результат експлуатації інвестицій:	БРЕІ	360092,2	382175,7	423422,1	469183,7
а) податок на додану вартість	ПДВ	121994,3	130308,3	139490,4	161172,3
б) витрати на оплату праці	ВОП	70558	83360	102141	132196
в) відрахування на соціальні заходи	ВСЗ	27586	32059	23397	29291
г) середня поточна заборгованість за розрахунками з бюджетом за звітний період	ПЗср	29741	23638,5	9001,5	14018,5
3. Зміна фінансово-експлуатаційних потреб:	дФЕП	-67962	-138876	-62365	-97243
а) запаси на початок звітного періоду	Зп	87066	116113	148478	175100
б) запаси на кінець звітного періоду	Зк	64846	87066	116113	148478
в) дебіторська заборгованість на початок звітного періоду	ДЗп	302183	419381	409834	521720
г) дебіторська заборгованість на кінець звітного періоду	ДЗк	243949	302183	419381	409834
д) кредиторська заборгованість на початок звітного періоду	КЗп	38610	45979	6432	47697
е) кредиторська заборгованість на кінець звітного періоду	КЗк	26118	38610	45979	6432
е) ФЕП на початок звітного періоду	ФЕПп	350639	489515	551880	649123
ж) ФЕП на кінець звітного періоду	ФЕПк	282677	350639	489515	551880
4. Зміна первісної вартості основних фондів за звітний період	ΔОФ	46	75	72	164
5. Інші доходи	ІД	16201	82157	425	31746
6. Результат господарської діяльності	РГД	411807,2	438819,7	485290,1	534516,7

Наступний етап розрахунок результату фінансової діяльності. Він відображає фінансову політику підприємства. За його підрахунку треба користуватись лише рухом фінансових потоків. Вирішальне значення для визначення знаку РФД має знак зміни позикових коштів. Для ПАТ «Харківський плитковий завод» наведено у табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Розрахунок результату фінансової діяльності ПАТ «Харківський плитковий завод»

Показник, тис грн	Умовне позначення	2014	2015	2016	2017
1. Зміна позикового капіталу за звітний період	ΔПК	-65908	-110616	-153913	-3856
а) довгострокові зобов'язання та короткострокові кредити банків на початок звітного періоду	ПКп	173397	284013	437926	44178 ₂
б) довгострокові зобов'язання та короткострокові	ПКк	107489	173397	284013	43792

кредити банків на кінець звітного періоду					6
2. Фінансові витрати	ФВ	15361	25477	32776	41576
3. Податок на прибуток від звичайної діяльності	ПП	17567	29016	32117	37473
4. Виплачені дивіденди	ВД	0	0	0	0
5. Дохід від участі в капіталі	ДУК	0	0	0	0
6. Втрати від участі в капіталі й інші витрати	ВУК	0	0	0	0
7. Довгострокові фінансові інвестиції	ДФІ	0	0	0	0
8. Інші фінансові доходи	ФД	0	0	0	0
9. Результат фінансової діяльності	РФД	-98836	-165109	-218806	-82905

Після визначення результатів від господарської та фінансової діяльності підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод» розраховано результат фінансово-господарської діяльності та представлено у вигляді табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Розрахунок результату фінансово-господарської діяльності
ПАТ «Харківський плитковий завод»

Показник	Умовне позначення	2014	2015	2016	2017
Результат господарської діяльності	РГД	411807,2	438819,7	485290,1	534516,7
Результат фінансової діяльності	РФД	-98836	-165109	-218806	-82905
Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД)	РФГД	312971,2	273710,7	266484,1	451611,7

Використовуючи отримані розрахунки ключових показників діяльності підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод», в рамках матриці фінансових стратегій, графічно зображено на рис. 4.5. основну динаміку їх значень протягом 2014-2017 років.

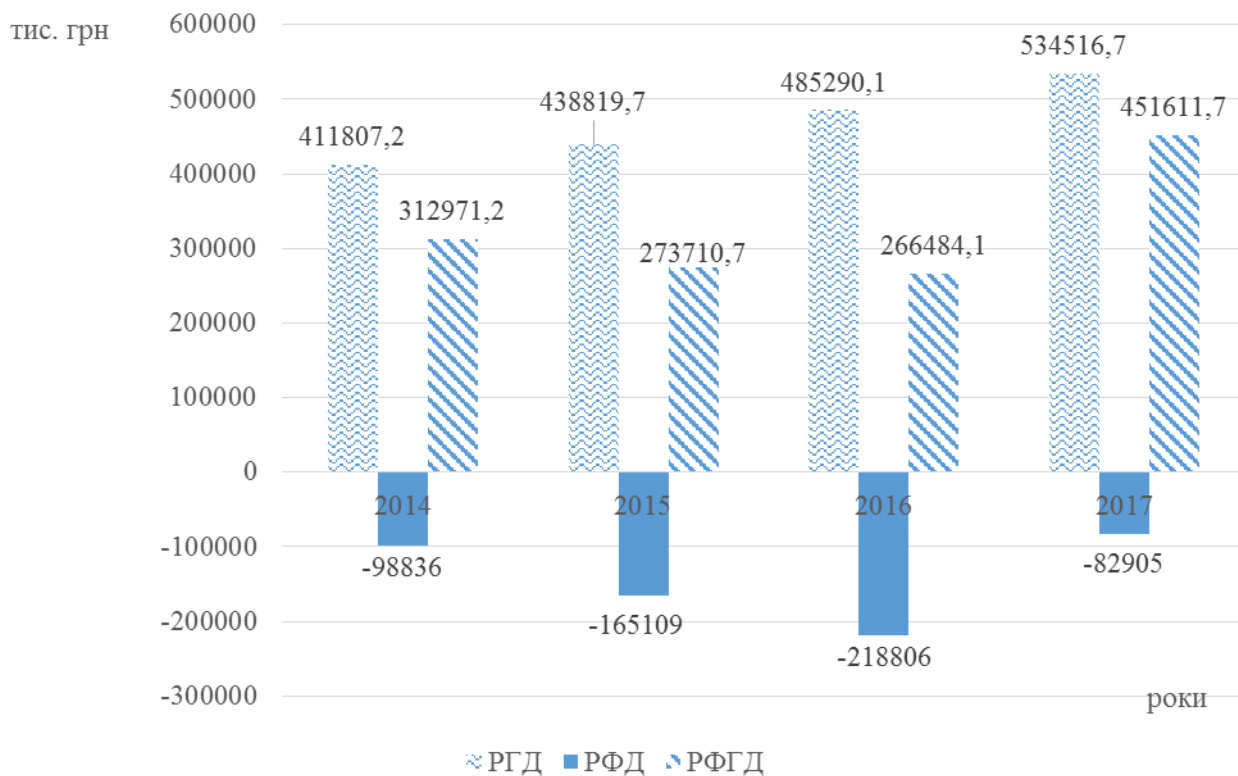


Рис. 4.5. Значення показників матриці стратегій ПАТ «Харківський плитковий завод» 2014-2017 роки

Як видно з рис. 4.5, результат фінансової діяльності має від'ємне значення протягом усього аналізованого періоду, що свідчить про небажання або незмогу підприємства залучати позикові ресурси. Проте станом на 2017 рік показник суттєво зменшується, що показує зміни в політиці підприємства ПАТ «Харківський плитковий завод». Загалом результат фінансово-господарської діяльності є більше від нуля, при позитивних значеннях показника стратегічний фінансовий ризик мінімальний. Проте залежно від кон'юнктури допускаються незначні коливання навколо нульової відмітки (безпечна зона).

Визначення позиціонування ПрАТ «Зевс Кераміка» із використання матричного підходу проводиться в декілька етапів. Перший етап, а саме визначення результату господарської діяльності, протягом аналізованого періоду наведено у табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Розрахунок результату господарської діяльності ПрАТ «Зевс Кераміка»

Показник, тис грн	Умовне позначення	2014	2015	2016	2017
1. Додана вартість:	ДВ	377789,5	780630	494308,5	446128,5
а) вартість виробленої та реалізованої у звітному періоді продукції (товарів, робіт і послуг)	ВП	432342	884361	624584	715948
б) середні запаси готової продукції	ГПср	25229,5	27353	33637,5	42409,5
в) незавершене виробництво	НЗ	0	0	0	0
г) матеріальні витрати	МВ	79782	131084	163913	312229
2. Брутто-результат експлуатації інвестицій:	БРЕІ	279273,1	595512,5	363502,3	312308,8
а) податок на додану вартість	ПДВ	75557,9	156126	98861,7	89225,7
б) витрати на оплату праці	ВОП	13694	18329	27211	36946
в) відрахування на соціальні заходи	ВСЗ	4555	5757	2257	7412
г) середня поточна заборгованість за розрахунками з бюджетом за звітний період	ПЗср	4709,5	4905,5	2476,5	236
3. Зміна фінансово-експлуатаційних потреб:	дФЕП	-16899	4926	-46391	67073
а) запаси на початок звітного періоду	Зп	60535	65079	87779	94915
б) запаси на кінець звітного періоду	Зк	64756	60535	65079	87779
в) дебіторська заборгованість на початок звітного періоду	ДЗп	37541	38394	31964	39740
г) дебіторська заборгованість на кінець звітного періоду	ДЗк	41944	37540	38394	31964
д) кредиторська заборгованість на початок звітного періоду	КЗп	19797	30121	0	81985
е) кредиторська заборгованість на кінець звітного періоду	КЗк	45320	19797	30121	0
є) ФЕП на початок звітного періоду	ФЕПп	78279	73352	119743	52670
ж) ФЕП на кінець звітного періоду	ФЕПк	61380	78278	73352	119743
4. Зміна первісної вартості основних фондів за звітний період	ДФОФ	736	0	528	196
5. Інші доходи	ІД	16	17511	6900	4184
6. Результат господарської діяльності	РГД	295420,1	573075,5	402465,3	240855,8

На другому етапі визначення позиції підприємства ПрАТ «Зевс Кераміка» розраховано результату фінансової діяльності підприємства протягом 2014-2017 років (табл. 4.10). Показник характеризує політику підприємства щодо

використання позикових коштів, незважаючи на їх платність, та кількісно виражає обсяг заборгованості суб'єкта господарювання.

Таблиця 4.10

Розрахунок результату фінансової діяльності ПрАТ «Зевс Кераміка»

Показник, тис грн	Умовне позначення	2014	2015	2016	2017
1. Зміна позикового капіталу за звітний період	ΔПК	-32237	306	-39980	82327
а) довгострокові зобов'язання та короткострокові кредити банків на початок звітного періоду	ПКп	36130	35824	75804	13857
б) довгострокові зобов'язання та короткострокові кредити банків на кінець звітного періоду	ПКк	3893	36130	35824	96184
2. Фінансові витрати	ФВ	4069	6530	7820	8510
3. Податок на прибуток від звичайної діяльності	ПП	6667	1090	514	1436
4. Виплачені дивіденди	ВД	0	0	0	0
5. Дохід від участі в капіталі	ДУК	0	0	0	0
6. Втрати від участі в капіталі й інші витрати	ВУК	0	0	0	0
7. Довгострокові фінансові інвестиції	ДФІ	0	0	0	0
8. Інші фінансові доходи	ФД	141	5	141	267
9. Результат фінансової діяльності	РФД	-42832	-7309	-48173	72648

Після проведених розрахунків наступним етапом, на основі значень результатів від господарської та фінансової діяльності підприємства, є розрахунок результату фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Зевс Кераміка», який представлено у табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Розрахунок результату фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Зевс Кераміка»

Показник	Умовне позначення	2014	2015	2016	2017
Результат господарської діяльності	РГД	295420,1	573075,5	402465,3	240855,8
Результат фінансової діяльності	РФД	-42832	-7309	-48173	72648
Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД)	РФГД	252588,1	565766,5	354292,3	313503,8

Ключові показники діяльності підприємства ПрАТ «Зевс Кераміка», що використовуються для побудови матриці Франсона-Романе графічно зображено на рис. 4.6. у період з 2014 по 2017 роки.

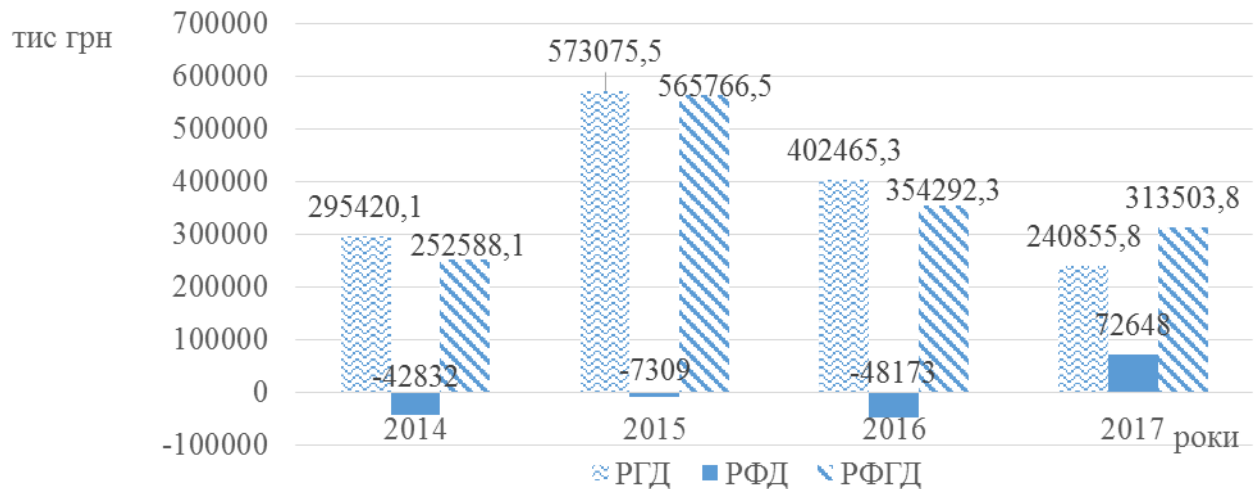


Рис. 4.6. Значення показників матриці стратегій ПрАТ «Зевс Кераміка» 2014-2017 роки

Наступним підприємством діагностики позиціонування на основі побудови матриць фінансової рівноваги Франсона-Романе виступає ПрАТ «Інтеркерама», розрахунок результату господарської діяльності якого наведено у табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Розрахунок результату господарської діяльності ПрАТ «Інтеркерама»

Показник, тис грн	Умовне позначення	2014	2015	2016	2017
1. Додана вартість:	ДВ	549329	623912	666651,5	813669
а) вартість виробленої та реалізованої у звітному періоді продукції (товарів, робіт і послуг)	ВП	835214	1013012	1048146	1197217
б) середні запаси готової продукції	ГПср	76687	91051	102366,5	139991
в) незавершене виробництво	НЗ	13654	14191	8680	11991
г) матеріальні витрати	МВ	376226	494342	492541	535530
2. Брутто-результат експлуатації інвестицій:	БРЕІ	379230,2	441598,6	472972,2	543613,7
а) податок на додану вартість	ПДВ	109865,8	124782,4	133330,3	162733,8
б) витрати на оплату праці	ВОП	28636	28031	41141	73188

в) відрахування на соціальні заходи	ВСЗ	10969	10736	9014	16075
г) середня поточна заборгованість за розрахунками з бюджетом за звітний період	ПЗср	20628	18764	10194	18058,5
3. Зміна фінансово-експлуатаційних потреб:	дФЕП	33448	155153	-135595	-415639
а) запаси на початок звітної періоду	Зп	178665	244031	230644	266221

Закінчення табл. 4.12

б) запаси на кінець звітної періоду	Зк	160623	178665	244031	230644
в) дебіторська заборгованість на початок звітної періоду	ДЗп	226159	225421	272000	531463
г) дебіторська заборгованість на кінець звітної періоду	ДЗк	113994	226159	225421	272000
д) кредиторська заборгованість на початок звітної періоду	КЗп	177397	397178	294775	174176
е) кредиторська заборгованість на кінець звітної періоду	КЗк	13742	177397	397178	294775
є) ФЕП на початок звітної періоду	ФЕПп	227427	72274	207869	623508
ж) ФЕП на кінець звітної періоду	ФЕПк	260875	227427	72274	207869
4. Зміна первісної вартості основних фондів за звітний період	ΔОФ	195	349	114	72
5. Інші доходи	ІД	46102	217379	55092	3263
6. Результат господарської діяльності	РГД	299485,2	68717,6	553361,2	955917,7

Після проведення розрахунку результату господарської діяльності виникає потреба розрахувати результат фінансової діяльності, що для ПрАТ «Інтеркерама» наведено у табл. 4.13.

Таблиця 4.13

Розрахунок результату фінансової діяльності ПрАТ «Інтеркерама»

Показник, тис грн	Умовне позначення	2014	2015	2016	2017
1. Зміна позикового капіталу за звітний період	ΔПК	56734	274406	0	-328804
а) довгострокові зобов'язання та короткострокові кредити банків на початок звітної періоду	ПКп	274406	0	0	328804
б) довгострокові зобов'язання та короткострокові кредити банків на кінець звітної періоду	ПКк	331140	274406	0	0
2. Фінансові витрати	ФВ	20027	22280	19377	15502
3. Податок на прибуток від звичайної діяльності	ПП	-9561	-27142	-53506	-50240
4. Виплачені дивіденди	ВД	0	0	0	0
5. Дохід від участі в капіталі	ДУК	0	0	0	0
6. Втрати від участі в капіталі й інші витрати	ВУК	-82	-77	-82	0
7. Довгострокові фінансові інвестиції	ДФІ	600	77	600	0

8. Інші фінансові доходи	ФД	0	0	0	0
9. Результат фінансової діяльності	РФД	45750	279268	33611	-294066

Спираючись на значення результатів від господарської та фінансової діяльності підприємства ПрАТ «Інтеркерама» необхідно розрахувати результат фінансово-господарської діяльності (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

Розрахунок результату фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Інтеркерама»

Показник	Умовне позначення	2014	2015	2016	2017
Результат господарської діяльності	РГД	68717,6	553361,2	955917,7	68717,6
Результат фінансової діяльності	РФД	279268	33611	-294066	279268
Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД)	РФГД	347985,6	586972,2	661851,7	347985,6

Графічне зображення динаміки ключових показників матриці фінансових стратегій, в динаміці протягом 2014-2017 років представлено на рис. 4.7.

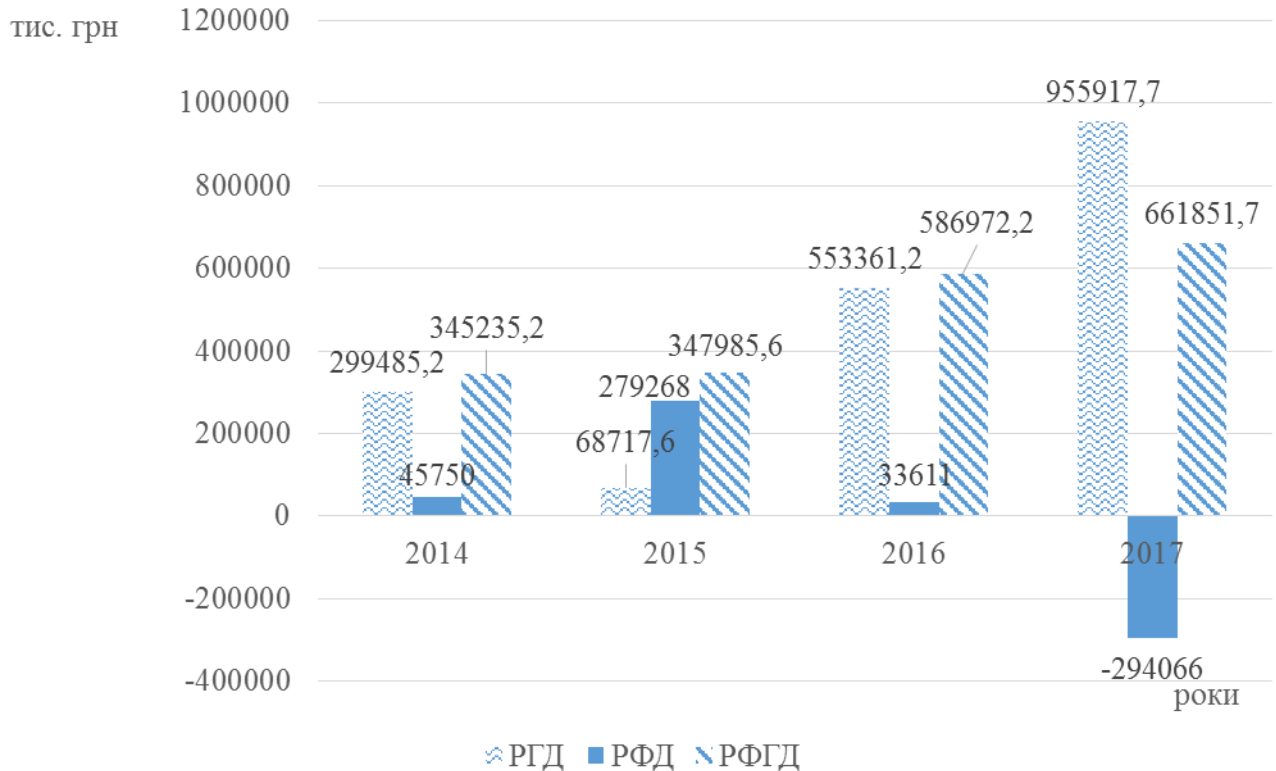


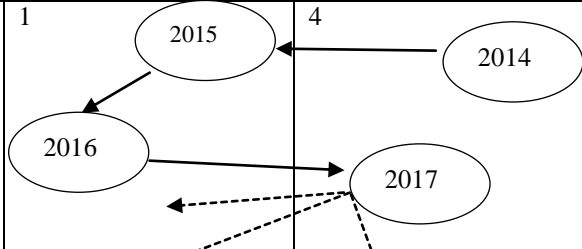

Рис. 4.7. Значення показників матриці стратегій ПрАТ «Інтеркерама» 2014-2017 роки

Використовуючи розрахунки основних показників діяльності підприємств можна умовно віднести кожне з них до одного з квадрантів матриці (в розрізі років), кожний з яких має свій номер, свою унікальну назву, і кожний з яких характеризується набором показників тих, що визначають тільки підприємства даного квадранта і що відповідно мають ідентичні шляхи подальшого розвитку.

Залежно від значень результатів господарської, фінансової і фінансово-господарської діяльності підприємство ПАТ «Харківський плитковий завод» займає наступні положення в матриці у 2014-2017 роках (табл. 4.15.).

Таблиця 4.15

Позиціонування ПАТ «Харківський плитковий завод» у матриці фінансових стратегій у 2014-2017 роках

Показник	РФД < 0	РФД → 0	РФД > 0
РГД > 0	1 	4 	6
РГД → 0	7	2	5
РГД < 0	9	8	3

Виходячи з табл. 4.15. підприємство ПАТ «Харківський плитковий завод» станом на 2017 рік знаходиться в квадранті 4 «Рантьє» в даному квадраті характеризується тим, що не використовує всі свої потенційні можливості з нарощування оборотних коштів або прискорення їх обігу. Таке підприємство має достатній запас коштів, однак воно вкладає їх не у власне виробництво, а надає товарні кредити своїм партнерам. Перейшовши із квадранту 1 у 2016 році можна сказати, що відбулося прискорення показників оборотності всього капіталу підприємства, стан підприємства у квадраті 1 був стійким і вдалим для його діяльності та створив можливість перейти у квадрат 4.

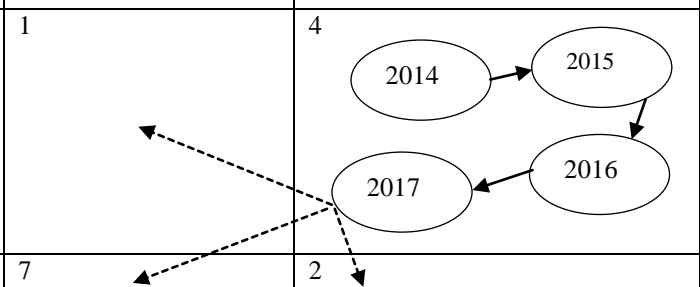
При стабільній економічній ситуації, зростанні або навіть стабільному рівні рентабельності і незначній конкуренції на ринку, можливі переміщення у

квадрат 1, а при погіршенні показників - у квадрат 7. При значному зростанні рентабельності і прискоренні оборотності коштів, що супроводжуються значними зовнішніми виплатами, підприємство може переміститися у квадрат 2. Із квадрата 4 підприємство може переміститися тільки в гірші квадрати.

Використовуючи дані результатів господарської, фінансової і фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Зевс Кераміка» у 2014-2017 роках у табл. 4.16 зображено його позиціонування у матриці фінансових стратегій.

Таблиця 4.16

Позиціонування ПрАТ «Зевс Кераміка» у матриці фінансових стратегій у 2014-2017 роках

Показник	РФД < 0	РФД → 0	РФД > 0
РГД > 0	1	4 	6
РГД → 0	7	2	5
РГД < 0	9	8	3

За результатами проведеного аналізу можна побачити, що у 2014-2015 роках позиція ПрАТ «Зевс Кераміка» у матриці фінансових стратегій відповідала квадранту 4 «Рантьє», так само як і ПАТ «Харківський плитковий завод». Тобто у розпорядженні підприємства були вільні кошти для реалізації проектів при використанні позикового капіталу. Проте динаміка ключових показників (рис. 4.6.) є позитивною, тому можна стверджувати, що керівництво підприємства надає перевагу використанню власних коштів для фінансування його розвитку, тобто дотримується принципу самофінансування.

Станом на 2017 рік підприємство має можливість переходу у квадрант 1 «Батько родини», квадрант 2 «Стійка рівновага» та квадрант 7 «Епізодичний дефіцит». Найбільш сприятливим для підприємства є його позиціонування у квадранті 2, який займає проміжне становище за обома критеріями, характеризується стійкою фінансовою рівновагою, за таких умов підприємство має найбільшу кількість можливих варіантів переходу [51].

В квадранти 2 і 7 підприємство переміститься у випадку реалізації інвестиційного проекту. Якщо темпи зростання будуть достатньо високими, то підприємство перейде до квадранту 2. При невеликих темпах зростання обороту – в квадрант 7. В цьому випадку позики, пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту, негативно відобразяться на величині РФД.

У випадку скорочення використання позикових коштів підприємство може перейти в положення 1. Тут послаблюється сила фінансового важеля, знижується рентабельність власних засобів. Таким чином, аналіз позиціонування підприємства дає підстави наголосити на ефективності його господарської діяльності, а саме в останні роки. Перехід у стан рівноваги на підприємстві можливий за рахунок залучення позикових ресурсів та збільшення результату від фінансової діяльності. Загалом ситуацію на підприємстві можна охарактеризувати як перспективну із можливістю подальшого розвитку.

На основі отриманих показників необхідних для побудови матриці фінансових стратегій, позиціонування підприємства ПрАТ «Інтеркерама» представлено у табл. 4.17.

Таблиця 4.17

Позиціонування ПрАТ «Інтеркерама» у матриці фінансових стратегій у 2014-2017 роках

Показник	РФД < 0	РФД → 0	РФД > 0
РГД > 0	1	4	6
РГД → 0	7	2	5
РГД < 0	9	8	3

Як видно з табл. 4.17. підприємство ПрАТ «Інтеркерама» розташовано у квадранті 1 «Батько сімейства». Якщо підприємство перебуває в цьому квадраті, то темпи росту його капіталу менше можливих, тобто задіяні не всі резерви використання ресурсів підприємства. У підприємства спостерігається приплив коштів від господарської діяльності, тобто воно має стабільний

прибуток, але цей прибуток осідає на розрахунковому рахунку й не використовується у вигідних (найбільш ризикових) фінансових операціях.

Можливі напрямки розвитку підприємства можна відстежити за допомогою показників оборотності, якщо відбувається прискорення показників оборотності всього капіталу підприємства, то стан підприємства у квадраті 1 можна вважати стійким і вдалим для його діяльності, воно має можливість перейти у квадрат 4. Якщо показники оборотності уповільнюються, то таке підприємство характеризується старінням виробництва, воно має старе устаткування, зношені основні фонди. Якщо не вкласти додаткові кошти у відновлення основних фондів, то таке підприємство переміститься у квадрат 7.

Таким чином проаналізувавши діяльність усіх підприємств кластеру, а саме ПАТ «Харківський плитковий завод», ПрАТ «Зевс кераміка» та ПрАТ «Інтеркерама», можна побачити можливість переходу усіх підприємств у квадрант 2 «Стійка рівновага». Одне із самих вигідних положень для підприємства – не женеться за конкурентами й не є останнім на ринку. Якщо значно зростає виручка, то при сприятливих умовах розвитку (немає конкурентів) при перевищенні зростання прибутку над ростом виручки підприємство може переміститися у квадрат 5. При низьких рівнях прибутку існує загроза потрапляння до квадрата 3, а при дуже поганих фінансових результатах – квадрата 8. Також, додатковий вплив можуть зробити показники оборотності. При прискоренні оборотності всього капіталу існує можливість переходу підприємства у квадрат 1, а при великому накопиченні кредиторської заборгованості існує ризик потрапляння до квадрата 7.

Отже, цей метод Франсона-Романе дозволяє оцінити фінансовий стан та стратегічну фінансову діяльність підприємства загалом. Комплексний матричний аналіз допомагає оцінити фінансову стратегію підприємства та визначити напрям дій її зміни. Використання цієї матриці дає можливість підприємству адекватно приймати рішення щодо комплексного використання всіх фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення цілей фінансової стратегії. У межах цієї матриці можна вирішити проблему реалізації фінансової стратегії у динаміці, що дає можливість визначити пріоритетні сфери фінансового розвитку та модифікувати фінансову стратегію в результаті зміни параметрів функціонування підприємства.

При формуванні фінансової стратегії підприємств, необхідно звертати увагу на особливості галузі, її специфіку, наявність потенційних можливостей

та сильних сторін, активізувати фінансову діяльність. Це у свою чергу дасть можливість підвищити привабливість підприємств для інвесторів і, як наслідок, прибутковість та рентабельність цих підприємств. Метод оцінки фінансового стану за допомогою матриць фінансової рівноваги дає можливість оперативно оцінити фінансову стійкість підприємства і глибину фінансової кризи, хоча і не характеризує інші сторони діяльності підприємства.

Загалом можна зауважити, що матриця фінансової стратегії має багато переваг серед інших стратегічних методів. А саме – можливість матриці оцінювати не тільки поточну фінансову стратегію підприємства, а й надавати оцінку конкретним крокам у рамках стратегічної фінансової діяльності. Матриця Франсона-Романе дозволяє генерувати стратегічну карту розвитку компанії в області фінансів, а також і надавати управління до дії з можливими варіантами вибору подальшого розвитку. При грамотному використанні матриці з урахуванням недоліків можна зробити серйозний внесок у розвиток компанії.

4.3. Підхід до контролю за реалізацією стратегій управління фінансовою безпекою підприємства

Управління реалізацією стратегії передбачає визначення завдань, встановлення їх пріоритетності відповідно до значущості для реалізації стратегії, строків їх здійснення, відповідальних виконавців із зазначенням їхніх прав та повноважень, контрольних показників та форм контролю.

Процес реалізації стратегії передбачає постійний моніторинг результатів реалізації стратегії, а також гнучку та своєчасну її корекцію, тобто впровадження адекватних і своєчасних змін.

У процесі реалізації стратегії відбувається створення всіх умов для здійснення цієї стратегії. Реалізація розробленої стратегії – це водночас початок процесу формування наступної стратегії організації, оскільки її реалізацією організація завершує цикл стратегічного розвитку, і водночас – це є початком іншого циклу такого розвитку [33].

Стратегічне управління, як функція управління, полягає в прагненні завчасно врахувати внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємств.

Одним із основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз. Він надає можливості оцінити переваги перед конкурентами, виявити слабкі сторони у розвитку фірми, потенційні можливості та загрози для підприємства.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними сторонами, слабкостями, результати якого можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства (табл. 4.18).

Таблиця 4.18

Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу підприємств кластеру

S (strength) – Сильні сторони	W (weaknesses) – Слабкі сторони
виробництво побудовано на іноземному обладнанні та міжнародних стандартах; спеціалізоване навчання і підготовка персоналу понад 50% об'єму продажів йдуть на міжнародний ринок; переваги сировинної бази над конкурентами; використання інновацій; добре знаний лідер на ринку; досвід роботи на ринку; значна кількість постійних клієнтів; наявність реальних конкурентних переваг перед імпортними товарами. наявність власних фундаментальних науково-технічних розробок минулого, що експлуатуються у сучасних умовах. відповідність продукції міжнародним стандартам.	високі витрати на транспортування (понад 20% вартості договору); незручне місцерозташування потужностей; високий ступінь зносу устаткування (15% на рік); низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства; вужький асортимент продукції (4 різновиди товарів); вужька спеціалізація; слабкість в створенні нових видів продукції. залежність від імпортної продукції.
O (opportunities) – Можливості	T (threats) – Загрози
входження в нові ринки (сегменти); розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; відкриття нових країн для експорту; приваблення іноземних інвестицій (35% переробна промисловість); розвиток та впровадження нових технологій. відкриття власних роздрібних магазинів.	високі темпи інфляції (13,7% у 2017 р.); зміни в потребах і смаках споживачів; соціально-політична нестабільність; нестабільність валютних курсів; зниження купівельної спроможності населення; поява нових конкурентів; збільшення витрати на поліпшення продукції внаслідок конкуренції на світовому ринку; збільшення витрат на паливо та енергію.

Виходячи з табл. 4.18. можна побачити наявність значної кількості різноманітних факторів. Проте недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища.

Використання SWOT-аналізу підприємством дасть йому змогу перетворити свої недоліки на переваги, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, максимально використовувати свої можливості. Склавши одержані показники, можна визначити загальну

значимість сильних та слабких сторін, загроз та можливостей зовнішнього середовища, які наведені в табл. 4.19.

Таблиця 4.19

Розширена матриця SWOT-аналізу підприємств кластеру

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	<p>Поле СіМ</p> <p>Диверсифікація діяльності для посилення конкурентних переваг, використання іміджу «надійного» партнера для приваблення нових клієнтів. Використання іноземної підтримки як головної конкурентної переваги. Використання творчого менеджменту для розширення ринків збуту. Розробки нових видів техніки, що дозволить залучити нові замовлення. Розширення діяльності завдяки новим партнерам. Відкриття та відтворення нових та існуючих цехів для збільшення виробництва. Кваліфікація персоналу та високий контроль якості сприятимуть швидкому пристосуванню до ринкових змін. Використання нових технологій дозволить знизити витрати.</p>	<p>Поле СіЗ</p> <p>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва у довгостроковій перспективі підприємство може розробити ресурсозберігаючу стратегію. Аналіз потреб споживачів задля прийняття рішення про необхідність впровадження нових послуг. Оптимізація обсягів постачання, що дасть можливість не заморожувати кошти в запасах. Посилення конкуренції спричинить додаткові фінансові витрати. Популярність продукції захистить від товарів-субститутів і зміцнить конкурентні переваги. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту, а технічна оснащеність – оперативно пристосуватися до змін.</p>
	Слабкі сторони	<p>Поле СлМ</p> <p>Підприємство виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості, що дає їй можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку. На основі можливості виходу на нові ринки збуту розробити довгострокову стратегію. Державна підтримка дозволить мати стабільний ринок. Розширення асортименту призведе до збільшення оборотних засобів і витрат.</p>	<p>Поле СлЗ</p> <p>Підприємство має спрогнозувати зміну смаків споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку. Позитивно відрізнятись на ринку від конкурентів. Використання реклами для приваблення нових клієнтів та підвищення іміджу компанії. Посилення конкурентів може стимулювати науково технічну діяльність для відстоювання своїх позицій. Негативні зміни рівня життя населення зменшать попит на продукцію. Неприятлива державна політика, високі розміри податків можуть привести до негативних наслідків.</p>

Отже, SWOT-аналіз – це найпопулярніший інструмент стратегічного управління, спрямований на формування портфеля стратегій підприємства з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ [3].

Професійне застосування методик SWOT-аналізу дає змогу своєчасно отримувати відомості, придатні для використання у стратегічному й тактичному плануванні на основі оцінювання зовнішнього середовища й ділового клімату, результатів діяльності, позиціонування підприємства в конкурентному просторі.

Щоб передбачувати та нівелювати негативні впливи зовнішнього середовища, власникам підприємства необхідно контролювати не тільки фінансові показники, а й досліджувати інші сфери діяльності підприємства. Одним із таких інструментів стратегічного управління підприємством є збалансована система показників.

Збалансована система показників як інструмент формування стратегії підприємства запропонована Д. Нортоном та Р. Капланом, вона дозволяє описати логіку стратегії, що розробляється, та розкриває інтегровані та скомбіновані цілі окремих складових, що входять до єдиної стратегії .

Збалансована система показників суб'єкта господарювання повинна включати такі складові: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток, а також відповідні показники для контролю за досягненням цілей та реалізацією стратегії. Обов'язкова умова збалансованої системи показників – цілі чотирьох складових повинні бути пов'язані причинно-наслідковими зв'язками [47].

Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії через використання фінансових категорій та понять. Клієнтська складова передбачає створення стійких взаємовідносини із цільовими клієнтами та відображає в чому саме полягає споживча цінність. Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає сукупність найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. Складова навчання та розвитку відображає найбільш важливі для реалізації стратегії нематеріальні активи: людський капітал, інформаційний капітал, організаційний капітал (моральний клімат, корпоративна культура тощо).

Основною стратегічною метою, для якої розроблено збалансовану систему показників, є максимізація вартості підприємства шляхом розширення виробництва та збільшення збуту, надаючи якісну продукцію. Це дозволить

власникам отримати більший операційний прибуток, збільшення якого безпосередньо впливає на вартість підприємства. Виходячи з завдань глобальної стратегії досліджуваного підприємства, в межах розробки збалансованої системи показників сформовано цілі для її основних проєкцій та визначено причинно-наслідкові зв'язки між ними (табл. 4.20).

Таблиця 4.20

Збалансована система показників підприємства

	Цілі	Ключові показники ефективності	Завдання
Навчання та розвиток	Вдосконалення системи мотивації	Розмір випланих премій	Застосування системи премій за передчасне виконання роботи
	Удосконалювання корпоративного клімату	Кількість проведених заходів	Організація та проведення позаробочих заходів
	Підвищення задоволеності персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів	Створення сприятливих та комфортних умов для праці
Бізнес-процеси	Збільшення обсягів виробництва та продажів	Обсяги виробленої продукції та реалізації	Пошук нових напрямків реалізації продукції
	Зменшення періоду оборотності кредиторської заборгованості	Коефіцієнт та період оборотності кредиторської заборгованості	Перегляд політики співробітництва з покупцями, відмова від співпраці з контрагентами не задовольняючими умови
	Підвищення рівня конкурентоспроможності	Рівень цін на кінцевий товар	Задоволення потреб та вимог покупців, аналіз стану ринку, виявлення напрямів спросу
	Підвищення якості товару	Частка браку та лому	Використання якісних ТМЦ, виявлення та усунення проблем, контроль за виконуючим персоналом
	Реалізація рекламної кампанії	Витрати на рекламу Кількість (обсяг) заказів	у вітчизняного покупця відомості про торгову марку, її якість та доступність
Клієнти	Покращення іміджу підприємства в Україні	Кількість нових клієнтів та контрагентів Відгуки про роботу підприємства	Пошук нових клієнтів та контрагентів, створення вигідних умов співпраці
	Розширення й підтримка клієнтської бази	Сума наданих знижок та Кількість оптових заказів Витрати на доставку та обслуговування	Підвищення ефективності зворотного зв'язку з клієнтами, система знижок та бонусів, підвищення якості сервісу
	Розширення ринку збуту як національного, так і зарубіжного	Частка продукції на ринках	Пошук та пропозиція співпраці з новими клієнтами, і вітчизняними, і зарубіжними
Клієнти	Зменшення неплатоспроможних клієнтів і партнерів	Рівень безнадійної та сумнівної заборгованості	Перегляд політики співробітництва з покупцями, відмова від співпраці з контрагентами не задовольняючими умови
Фінанси	Покращення рівня платоспроможності підприємства	Коефіцієнти ліквідності	Своєчасний та правильний аналіз фінансового стану підприємства,

	Підвищення рівня прибутковості підприємства	Коефіцієнти рентабельності	виявлення загроз та ризиків, пошук шляхів та напрямків зменшення їх впливу або відмова від них. Якісне та кваліфіковане стратегічне управління підприємством та прогноз його майбутньої діяльності
	Покращення ділової активності підприємства	Коефіцієнти оборотності	
	Зменшення вартості капіталу	WACC	

Намагання успішного впровадження стратегії змушує дотримуватись певної послідовності дій. Одним з основних робочих інструментів, що використовуються в рамках збалансованої системи показників є стратегічна карта. Стратегічна карта – це графічне відображення причинно-наслідкових зв'язків між окремими елементами стратегії організації. Вона подає універсальний і послідовний спосіб описування стратегії таким чином, що можна не лише встановлювати цілі та показники, а й управляти ними [29].

Структура класичної стратегічної карти має чотири рівня (фінансове становище компанії; клієнти компанії і ринок збуту; внутрішні бізнес-процеси; розвиток компанії та її персонал), на яких декомпонується стратегія для її здійснення. Цілі чотирьох складових пов'язані один з одним причинно-наслідковими стосунками. Приведені в стратегічну відповідність цілі усіх складових – і є основний інструмент створення вартості, а отже, сфокусованій і послідовній стратегії [20]. Ця архітектура причини і наслідку, що зв'язує чотири складові системи збалансованих показників, є структурою, навколо якої будується стратегічна карта.

Створення стратегічної карти є необхідним кроком для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Карта допомагає донести до окремих підрозділів і співробітників підприємства їх роль в реалізації стратегії. Визначення і моніторинг показників складових стратегічної карти дозволить відслідковувати відхилення основних показників та коригувати задачі з метою досягнення визначених цілей. Застосування стратегічного підходу на основі розробки стратегічних карт дозволить приділяти увагу всім складовим і взаємопов'язаним процесам роботи підприємства. Це дасть можливість забезпечити перспективний напрямок розвитку торгового підприємства на основі узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища [34].

Процес розробки стратегічних карт та подальша оцінка ефективності господарювання на базі системи збалансованих показників здійснюється на

основі встановлення взаємозв'язків між одиничними показниками, об'єднаними в цільові групи в межах структури даної системи.

Стратегічна карта підприємства побудована на основі збалансованої системи показників (табл. 4.20) наведено на рис. 4.8. Основною метою стратегії підприємства є управління фінансовою безпекою для формування передумов максимізації ринкової вартості підприємства.

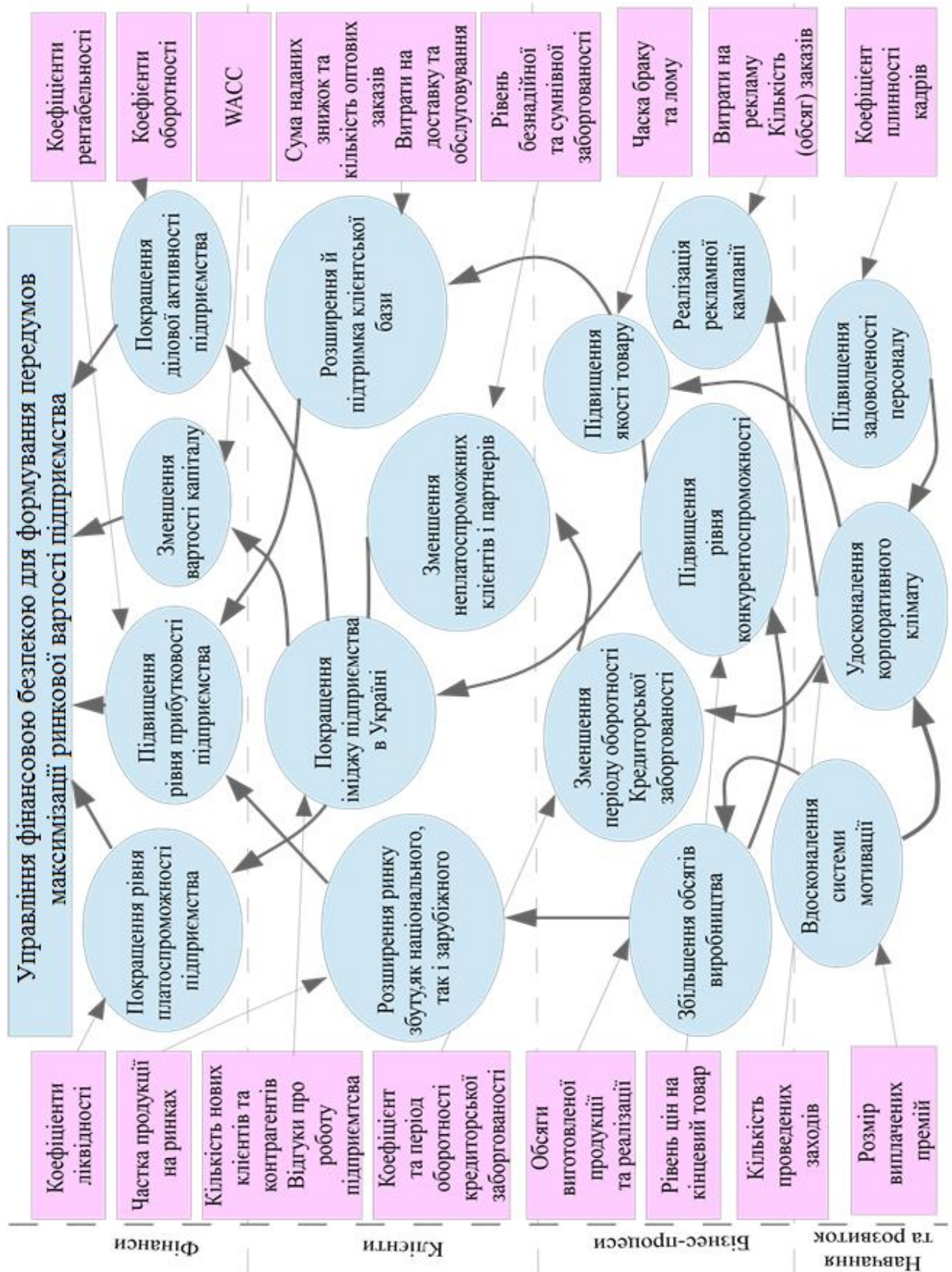


Рис. 4.8. Стратегічна карта управління фінансовою безпекою для формування передумов максимізації ринкової вартості підприємства

У процесі розробки і прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику підприємство може зіткнутися з необхідністю проведення аналізу існуючих ризиків, а також здійснення заходів, пов'язаних з уникненням, утриманням, передачею ризиків або зниженням їх ступеня. Тому необхідним є проведення ризик-менеджменту та своєчасний та комплексний контроль на кожному етапі діяльності підприємства. Ризики, що можуть виникнути під час реалізації стратегії наведено у табл. 4.21.

Таблиця 4.21

Можливі ризики впровадження стратегії та заходи їх попередження

№	Найменування ризику	Попереджувальні заходи	Відповідальні
1. Зрив строків розробки систем			
1.1.	Зрив строків підготовки карти стратегії та деталізації рахункової карти до показників процесів	Проведення щотижневих нарад робочої групи, проведення нарад Ради директорів й акціонерів	Генеральний директор, акціонери, виконавець
1.2.	Зрив строків розробки документації по бізнес-процесах, у тому числі: узгодження входів/виходів між процесами; визначення показників процесу, продукту й задоволеності клієнтів по кожному процесі; інше	Щотижнева письмова звітність власників процесів Генеральному директору й керівнику проекту. Проведення щотижневих нарад власників процесів (за принципом «постачальник-клієнт») у генерального директора за участю керівника проекту. Ведення протоколів засідань робочих груп по кожному процесу. Щотижнє планування й звітність учасників робочих груп перед власниками процесів.	Власники процесів, генеральний директор
2. Управління розробкою систем			
2.1.	Відсутність лідерства керівництва (в особі Генерального директора й інших керівників)	Розробка особистого плану участі генерального директора в проекті. Розробка плану виконання внутрішніх PR-акцій, спрямованих на підтримку проекту.	Генеральний директор
2.2.	Недостатній оперативний контроль виконання планів проекту	Проведення щотижневих нарад Ради директорів по обговоренню результатів виконання проекту.	Генеральний директор
3. Процес розробки систем			
3.1.	Відсутність необхідного контролю з боку Генерального директора за роботою власників процесів	Інформування акціонерів по факту: відсутності необхідної звітності; зірваних нарад власників процесів у Генерального директора.	Генеральний директор
3.2.	Відсутність необхідного контролю з боку власників процесів за діяльністю своїх робочих груп	Інформування Керівника проекту по факту: відсутності щотижневої звітності учасників робочих груп перед власниками процесів; відсутність протоколів нарад робочих груп	Керівник проекту
4. Характеристики проекту			
4.1.	Зміна обсягу робіт внаслідок недооцінки складності й масштабу робіт	Фіксація відхилення від планових строків у протоколах. Оперативне коректування планів.	Керівник проекту. Виконавець.

Використання підприємствами стратегічних карт дає змогу керівництву отримати необхідну для управління підприємством інформацію, яка є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість. Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівництво зможе здійснювати контроль за поточними показниками діяльності підприємства. Отже, розроблена стратегічна карта надає підприємству новітній інструмент управління, що дає можливість перетворити стратегію суб'єкта господарювання в набір збалансованих показників, які пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками.

Висновки до розділу 4

Сьогодні фінансова безпека є однією з найбільш актуальних і значущих для підприємства, однак науково-методичне забезпечення оцінки рівня фінансової безпеки потребує подальшого дослідження та вдосконалення.

Таким чином, можна стверджувати, що за сучасних економічних умов оцінка рівня фінансової безпеки є невід'ємною частиною управління підприємством. Вона дає можливість керівництву та менеджерам підприємств ефективніше вирішувати проблеми забезпечення фінансової безпеки, обирати ефективні шляхи мінімізації фінансових втрат. Крім того, постійний моніторинг стану фінансової безпеки дає змогу підтримувати конкурентні переваги підприємств на належному рівні

Результати, отримані в системі стратегічного управління фінансовою безпекою, є одним із способів удосконалення даної системи, що приведе до підвищення ефективності довгострокового управління фінансовою безпекою підприємства, а також до покращення системи управління підприємством в цілому. Розгляд стратегічної карти як структурного компоненту процесу управління фінансовою безпекою підприємства сприяє реалізації стратегії підприємства в галузі забезпечення оптимального рівня його фінансової безпеки, забезпечує керівництво якісною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, є інструментом забезпечення виконання довгострокової стратегії підприємства. Запропонована модель є

гнучкою і може бути застосована для підприємств різних організаційно-правових форм.

ВИСНОВКИ

Сучасні підприємства, в тому числі і ті, що займаються виробництвом керамічних плит та плиток, функціонують в мінливому та динамічному середовищі. Крім того їх діяльність характеризується недоліком інвестиційних ресурсів, високим ступенем зносу основних засобів, вузьким асортиментом виробів тощо. Все це актуалізує питання управління фінансовою безпекою підприємств, яке дасть можливість оцінювати її рівень, ідентифікувати ризики та загрози фінансовій безпеці, розробляти та проводити превентивні заходи з метою їх мінімізації, будувати стратегію розвитку підприємства.

Важлива роль у виконанні цього завдання належить аналізу, за допомогою якого здійснюють дослідження економічних процесів, виявляють зміни в них, обраховують кількісне вираження факторів, що забезпечують зміни показників господарської діяльності, і на основі досліджень приймають ефективні управлінські рішення.

На жаль, на сьогодні однією з найбільш вагомих проблем управління фінансовою безпекою підприємств є відсутність аналітичної роботи за оцінкою її надійності та рівня. Невміння оцінити стан фінансової безпеки, існуючі для неї загрози, призводить до неможливості їх усунення, а відтак, є наслідком неефективної фінансової діяльності підприємств. Нинішній стан економіки України потребує створення системи фінансової безпеки підприємництва, яка зможе забезпечити захищеність життєво важливих інтересів фізичних та юридичних осіб. Фінансова безпека підприємства – це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Для промислових підприємств система управління й оцінки фінансової безпеки важлива, у першу чергу, тому, що їх активно задіяний потенціал є визначальним стабілізуючим фактором антикризового розвитку, гарантом економічного росту і підтримки економічної незалежності і безпеки країни. Проблеми забезпечення економічної безпеки виникають перед кожним підприємством, незалежно від того, чим саме компанія займається не тільки в кризові періоди, але і при роботі в стабільному економічному середовищі.

Фінансова безпека підприємства в ринковій економіці, а особливо в умовах глобальної фінансової кризи, повинна плануватись і прогнозуватись. На підприємствах, де діяльність пов'язана з постійними притоками і відтоком грошових коштів, основними індикаторами безпеки є контроль за рухом грошових потоків і їхньої динаміки з метою інноваційно-інвестиційного та соціально-економічного розвитку підприємства.

Дослідження теоретико-методологічних аспектів формування фінансової безпеки підприємств дозволили визначити основні системоутворюючі домінанти її забезпечення. До їх структури належать: визначення основних тенденцій розвитку підприємства, обґрунтування фінансової стратегії розвитку підприємства, діагностика загроз і небезпек фінансовій безпеці підприємства, мета забезпечення фінансової безпеки, інструментарій забезпечення фінансової безпеки, реалізація стратегії. Дотримання домінант дозволить сформувати ефективну систему забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Дана робота складається з чотирьох розділів. У першому розділі дипломної роботи досліджено теоретичні засади управління фінансовою безпекою підприємств в умовах трансформації ринкових відносин. Було розглянуто економічну сутність та зміст загальних понять управління фінансовою безпекою підприємств. Сформовано економічний механізм управління фінансовою безпекою та описано його складові. Систематизовано сучасні підходи до організації управління фінансовою безпекою підприємств.

В другому розділі проведено детальний макроекономічний аналіз галузі виробництва керамічних плит та плиток. В результаті аналізу галузі, охарактеризовано її стан, визначено тенденції піднесення та основні фактори, які здійснюють вплив на її розвиток. Виявлено значне покращення стану галузі за більшістю показників, зокрема подолання наявних криз та вихід у 2017 році із збиткового стану галузі із збереженням позитивної тенденції.

Діагностику та групування підприємств галузі проведено в середовищі Statistica з використанням кластерного аналізу на основі вибірки з 10 підприємств, кластеризацію здійснено за критерієм їх фінансової безпеки. В результаті виявлено три однорідних групи підприємств, наділених різними ознаками, а саме з великим, середнім та низьким рівнем фінансової безпеки. Проаналізовано діяльність суб'єктів господарювання, які увійшли до кластеру разом із підприємством-базою практики шляхом розрахунку абсолютних та відносних показників характеризуючих стан управління фінансовою безпекою

та інтегрального показника фінансової безпеки підприємств. Виявлено наявні проблеми та головні тенденції їх діяльності.

В третьому розділі роботи за допомогою структурно-функціонального моделювання побудовано модель процесу управління фінансовою безпекою підприємств AS-IS (в стандарті IDEF0), за якою він реалізується на підприємстві. Виявлено існуючі недоліки цієї моделі та з метою її покращення й з урахуванням зауважень, запропоновано та побудовано удосконалену модель (TO-BE). У результаті оптимізовано існуючі та додано нові етапи процесу управління фінансовою безпекою підприємств.

У четвертому розділі роботи запропоновано узагальнення методичних підходів до управління фінансовою безпекою підприємств в умовах трансформації ринкових відносин. Зокрема запропоновано методичний інструментарій прогнозування рівня фінансової безпеки підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток.

Позиціонування підприємств з використанням матричного підходу проведено на основі матриці вибору фінансових стратегій Франсона-Романе. Визначено, що вони усі аналізовані підприємства мають можливість переходу до найбільш вигідного квадранту фінансової рівноваги. Як наслідок, була побудована стратегічна карта підприємства, механізм реалізації якої зорієнтований на процес управління фінансовою безпекою в напрямку її ефективного формування, що сприятиме реалізації фінансових інтересів підприємства і забезпечить нарощення ринкової вартості.

Таким чином, здійснивши аналіз та діагностику проблеми управління фінансовою безпекою підприємств галузі виробництва керамічних плит та плиток можна сказати, що потрібно детально аналізувати й потім приймати виважені управлінські рішення щодо впливу фінансової безпеки на загальний стан підприємств. Оскільки основними цілями фінансової безпеки промислових підприємств є: високоефективний менеджмент, технологічна незалежність і висока конкурентоспроможність, високий рівень кваліфікації персоналу, правове забезпечення всіх сторін фінансової діяльності, ефективне інформаційне забезпечення, захист комерційної таємниці, мінімізація негативного впливу на екологію, безпеку майна та капіталу. Саме визначення рівнів, цілей та загроз фінансової безпеки підприємств, діючих в умовах конкуренції, розраховано на їх захист від кризи, й забезпечення стратегічної стабільності функціонування.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств: монографія / Європейський університет / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузенко . – К.: Видавництво Європейського університету, 2004. – 172 с.
2. Баженова О. Економічна безпека України: сучасний етап / О. Баженова // Банківська справа. – № 1. – 2012. – С. 52-61.
3. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення) : монографія / О. І. Барановський. – К. : Київ. Нац. торг.-екон. ун.-т, 2004. – 759 с.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека [Електронний ресурс] / О. І. Барановський. – Режим доступу : <http://forinsurer.com/public/04/05/05/1179>
5. Безпека підприємств в інформаційній економіці // Безпекотворення: питання теорії і практики та правові аспекти. – К.: Видавництво Європейського університету, 2007.
6. Бендасюк О. О. Соціальні аспекти економічної безпеки України / О. О. Бендасюк // Регіональна економіка, 2007. – № 3. – С. 70-78.
7. Бендиков М. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект) / М. Бендиков // Консультант директора. – 2000. – №2. – С. 7-13.
8. Беседін М. О. Основи менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід / М. О. Беседін, В. М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 496 с.
9. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств як інструмент антикризового управління / К. Р. Біденко // Управління розвитком. – 2012. – № 12(133). – С. 107–109.
10. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2008. – 784 с.
11. Бондарчук Ю.В. Безпека бізнесу: організаційно-правові основи: науково-практичний посібник / Ю.В. Бондарчук, А.І. Марущак. – К.: Видавничий дім «Скіф», КНТ, 2008. – 372 с.
12. Васильців Т. Г. Пріоритети та засоби зміцнення економічної безпеки малого і середнього підприємництва : монографія / Т. Г. Васильців,

В. І. Волошин, А. М. Гуменюк. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. – 248 с.

13. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич та ін. ; [за ред. Т. Г. Васильціва]. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2012. – 386 с.

14. Великий А. П. Про один підхід до дослідження економічної безпеки та деякі результати його практичного застосування / А. П. Великий, В. П. Горбулін, І. В. Сергієчко. – Київ, 1997. – 25 с.

15. Головка Т. В.. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.

16. Горова О. О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги / О. О. Горова // Управління розвитком. – 2013. – №18. – С. 110-114.

17. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / К.С. Горячева. – К.: НАУ, 2006. – 17 с.

18. Грачев А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия / А. В. Грачев. – М.:Финпресс, 2002. – 278 с.

19. Губарев О. О. Економічна безпека : конспект лекцій. / О. О. Губарев; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2007. – 59 с.

20. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях : навч. посібн. / О. Д. Данілов, Т. В. Паєнтко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.

21. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. // Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>

22. Донець Л. І. Економічна безпека підприємства : навч. посібник / Л. І. Донець, Н. В. Ващенко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 48–64.

23. Економічний аналіз: Підручник / Ред. М.Г. Чумаченко; М-во освіти і науки України, Київський нац. економічний ун-т. Вид. 2-е, – К.: КНЕУ. – 287 с.

24. Євдокимов Ф. І. Узагальнююча оцінка фінансової складової рівня економічної безпеки підприємства / Ф. І. Євдокимов, О. В. Мізіна, О. О.

Бородіна // Економічні праці ДонТУ. – Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2002. – № 47. – С. 6–12.

25. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : наукова монографія / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева ; Нац. академія управління. – К. : НАУ, 2010. – 232 с.

26. Журавльова І. В., Порожняк О. О. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Стратегічне управління» для студентів спеціальності «Фінанси» денної форми навчання. Харків: ХНЕУ, 2010. – 24 с.

27. Захаров О. І. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: Навч. посіб. / О. І. Захаров, П. Я. Пригунов – К., 2008. – 257 с.

28. Иванов Д. Ю. Преобразование процессов: использование методологии IDEF для реинжиниринга системы менеджмента / Д. Ю. Иванов // Методы менеджмента качества. – 2008. - №10. – С. 24-28.

29. Калініченко А. Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємств промисловості на основі використання технологій SWOT-та PEST-аналізу / А. Ю. Калініченко // Управління розвитком. - 2013. - №18. - С. 14 - 18

30. Камышникова Э. В. Методы формирования комплексной оценки уровня экономической безопасности предприятия / Э. В. Камышникова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12 (102). – С. 87–91.

31. Каркавчук В. В. Економетричне моделювання динаміки рівня фінансової безпеки підприємства / В. В. Каркавчук // Вісник Львівського національного університету. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2008. – № 40. – С. 124–129.

32. Картузов Є. П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти / Є. П. Картузов // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №8(134). – С. 172-181.

33. Касьяненко В. О. Моделювання та прогнозування економічних процесів: навч. посібник / В. О. Касьяненко, Л. В. Старченко. – Суми: ВТД «Університетська книга», – 185 с.

34. Качинський А. Б. Безпека, загрози і ризик: наукові концепції та математичні методи / А. Б. Качинський; Інститут проблем національної безпеки; Національна академія Служби безпеки України. – К., 2004. – 472 с.

35. Кириченко О. А. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці / О. А. Кириченко, Ю. Г. Кім // Актуальні питання економіки. – 2008. – №12. – С. 128-132.

36. Кракос Ю. Б. Управління фінансовою безпекою підприємств / Ю. Б. Кракос, Р. О. Разгон // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 1(1). – С. 86–97.

37. Кротенко П. А. PEST-аналіз макросередовища підприємств-виробників керамічної плитки України. / А. П. Кротенко, О. П. Полтініна // Результати науково-практичної конференції «Фінанси очима студентів» м. Харківю – 2018.

38. Кротенко П. А. Визначення стратегічної позиції підприємства керамічної галузі із використанням матриці Франсона-Романе. / П. А. Кротенко, І. В. Журавльова // Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – 2018. – №9 (в друці)

39. Кротенко П. А. Використання IDEF0-моделювання для раціоналізації управління фінансовою безпекою підприємства. / П. А. Кротенко, О. П. Полтініна // Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – 2018. – №9 (в друці).

40. Латишева І. Л. Організація управління фінансовою безпекою / І. Л. Латишева // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 579. – С.486–491.

41. Ліпкан В. А. Безпекознавство: Навчальний посібник / В. А. Ліпкан – К. : Європ. ун-т, 2003. – 208с.

42. Марченко О. М. Концептуальні засади управління фінансовою безпекою підприємства / О. М. Марченко // Вісник Львівського державного університету. – 2003. – № 32. – С. 100–105.

43. Матвійчук А. В. Діагностика фінансового стану підприємства із застосуванням інструментарію нечіткої логіки / А. В. Матвійчук, О. А. Сметанюк // Фінанси України. – 2007. – №12. – С. 115-129.

44. Медведєва І. Б. Діагностування безпеки промислового підприємства у трирівневій системі фінансових відносин : монографія / І. Б. Медведєва, М. Ю. Погосова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 263 с.

45. Медведєва І. Б. Фінансова безпека суб'єкта господарювання в контексті національної безпеки у фінансовій сфері/ І. Б. Медведєва // Економіка розвитку . – 2014. – № 1. – С. 45-82.

46. Методичні рекомендації до лабораторних робіт з навчальної дисципліни «Економіко-математичне моделювання фінансових процесів» для студентів спеціальності 8.03050801 «Фінанси і кредит» усіх форм навчання / укл. І. Б. Медведєва. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 116 с. 247.

47. Петренко Л. М. Моделювання процесів управління фінансовою безпекою підприємства [Автореферат] : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.11 / Л. М. Петренко ; Держ. вищий навч. заклад «Київський нац. економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ, 2010. – 20 с.

48. Погосова М. Ю. Аналіз методичного забезпечення оцінювання фінансової безпеки підприємства / М. Ю. Погосова, В. С. Лебедєва // Збірник наукових праць ХНЕУ. Економічні науки. – 2014. – №3. – С. 57-61.

49. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія / Н. Й. Реверчук. – Львів : ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.

50. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>

51. Семенов, А. Г. Матриця фінансових стратегій / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2008. – №2. – С. 139-146.

52. Синицький. А. А. Аналіз методів планування операційного прибутку промислового підприємства / А. А. Синицький // Економічні науки. Хмельницький національний університет. – 2012. – №. 20. – С. 21-25

53. Соснин А. С. Менеджмент безопасности предпринимательства. Учебное пособие / А. С. Соснин, П. Я. Пригунов. – К.: Издательство Европейского университета, 2009. – 504 с.

54. Тумар М. Б. Основи економічної безпеки підприємства : навчальний посібник / М. Б. Тумар. – К.: «Хай-Тек-Прес», 2014. – 232 с.

55. Фаріон Я. М. Фінансове планування на промислових підприємствах / Я.М. Фаріон, Я.В. Ремовська // Актуальні проблеми сучасної економічної науки. Збірник наукових тез /. – Тернопіль, 2010. – С.170-172.

56. Фінансова звітність ПАТ «Осокор» [Електрон ресурс].– Режим доступу: <http://smida.gov.ua>

57. Фінансова звітність ПАТ «Харківський плитковий завод» [Електрон ресурс].– Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
58. Фінансова звітність ПрАТ «Будматеріали» [Електрон ресурс].– Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
59. Фінансова звітність ПрАТ «Вістовицька кераміка» [Електрон ресурс].– Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
60. Фінансова звітність ПрАТ «Зевс кераміка» [Електрон ресурс].– Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
61. Фінансова звітність ПрАТ «Інтеркерама» [Електрон ресурс].– Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
62. Фінансова звітність ПрАТ «Коломийське ЗУБМ» [Електрон ресурс].– Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
63. Фінансова звітність ПрАТ «Монастирське заводоуправління» [Електрон ресурс].– Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
64. Фінансова звітність ПрАТ «Піастрелла» [Електрон ресурс].– Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
65. Фінансова звітність ТОВ «Авалон люкс» [Електрон ресурс].– Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
66. Хотомлянський О. Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства / О. Л. Хотомлянський, П. А. Знахуренко // Фінанси України. – 2007. – № 1. – С. 111-117.
67. Шелест В. В. Методичний підхід до оцінки і забезпечення належного рівня фінансової безпеки довірчих товариств / В. В. Шелест // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12 (102). – С. 134–139.
68. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища : монографія / Л. Г. Шемаєва. – Київ, 2009. – 357 с.
69. Ширягіна О. Є. Автоматизація моделей прогнозування прибутку / О. Є. Ширягіна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 11 (101). – С. 251 – 263.
70. Шкарлет С. М. Еволюція категорії «безпека» в науковому та економічному середовищі / С. М. Шкарлет // Формування ринкових відносин. – 2007. – № 6. – С. 7–12.

71. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: моногр. / С.М. Шкарлет // . – К.: Книжкове видавництво Національного авіаційного ун-ту, 2007. – 436 с.