

УДК 330.37:336

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-16>**Головко О.Г.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Університету банківської справи
Харківського навчально-наукового інституту***Шопіна А.М.***студентка
Університету банківської справи
Харківського навчально-наукового інституту***Golovko Olena***candidate of economic sciences, associate professor,
Associate Professor of Finance, Banking and Insurance
SHEI «Banking University» Kharkiv
Educational and Scientific institute***Shopina Anna***Student
SHEI «Banking University» Kharkiv
Educational and Scientific institute*

УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

IMPROVING THE IMPLEMENTATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL STRATEGY

АНОТАЦІЯ

У статті висвітлено власне поняття фінансової стратегії підприємства, проведено аналіз даних підприємства для виявлення недоліків у його функціонуванні. Виявлено, що управління фінансовою діяльністю в усі часи має займати у підприємстві чільне місце. У статті обґрунтовано особливості розробки та реалізації бізнес-процесу фінансового забезпечення стабільного розвитку підприємства за стандартом IDEF0. На основі недоліків стандарту IDEF0 можна побудувати діаграми Ісікава, які висвітлюють всі причини їхнього виникнення. За допомогою цих процесів реалізації фінансової стратегії розуміємо, що ефективне функціонування компанії, забезпечення високих темпів її розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкового середовища неможливі без стратегічного управління її фінансовою діяльністю.

Ключові слова: фінансова стратегія, підприємство, фінансова стабільність, оптимізація бізнес-процесів, стандарт IDEF0, діаграми Ісікава.

АННОТАЦИЯ

В статье освещено собственное понятие финансовой стратегии предприятия, проведен анализ данных предприятия для выявления недостатков в его функционировании. Выявлено, что управление финансовой деятельностью во все времена должна занимать у предпринимателей видное место. В статье обоснованы особенности разработки и реализации бизнес-процесса финансового обеспечения стабильного развития предприятия по стандарту IDEF0. На основе недостатков стандарта IDEF0 можно построить диаграммы Исикава, освещающих все причины их возникновения. С помощью данных процессов реализации финансовой стратегии понимаем, что эффективное функционирование компании, обеспечение высоких темпов ее развития и повышения конкурентоспособности в условиях рыночной среды невозможно без стратегического управления ее финансовой деятельностью.

Ключевые слова: финансовая стратегия, предприятие, финансовая стабильность, оптимизация бизнес-процессов, стандарт IDEF0, диаграммы Исикава.

ANNOTATION

The article covers the concept of the notion financial strategy of the enterprise. The authors analyzed the effectiveness of the implementation of the financial strategy of JSC «Kharkivoblenergo». One of the main activities is the supply of electricity. The results of the analysis showed the instability of the financial activity of the company during the study period. This allowed the authors to conclude on the inefficiency of the existing financial strategy. The quality of the developed financial strategy of the enterprise depends on the effectiveness of the process of strategic management of financial activities, which determines the success of the enterprise at all stages of its life cycle. The financial strategy summarizes recommendations on marketing, production, logistics, personnel and justifies ways of providing enterprises with the financial capital to implement the overall strategy. Therefore, it has been found that financial management should be at the forefront of entrepreneurs at all times. In the article the development and realization features of business process and financial support of stable enterprise's development by IDEF0 standard are substantiated. Based on the shortcomings of IDEF0, Isikawa diagrams covering all causes can be built. With the help of these financial strategy implementation processes, we understand that effective functioning of the company, ensuring its high rates of development and increasing competitiveness in a market environment are impossible without strategic management of its financial activities. Therefore, the correct construction of the financial strategy and its implementation at the enterprise allows to get high performance in the markets. The better the score, the more confident company will feel in the market. Therefore, the goals of the financial strategy should be subordinated to the overall strategy of economic development and aim at maximizing profit and market value of the enterprise.

Key words: financial strategy, enterprise, financial sustainability, business process optimization, IDEF0 standard, Isikawa diagrams.

Постановка проблеми. Нині є велика кількість проблем, пов'язаних не тільки з військовим положенням в країні, а й економічних со-

ціальних та інших. У зв'язку з цим виникає багато факторів, які впливають на стан та розвиток сучасних підприємств як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. У зв'язку з цим підприємства всіх форм власності та господарювання можуть забезпечити перспективу власного існування тільки на основі стратегічного управління, одним з найважливіших компонентів якого є процеси формування і реалізації фінансової стратегії.

Також у теорії стратегічного менеджменту сформувався підхід, за якого основну увагу звертають на природу, структуру та логіку розроблення загальних і бізнес-стратегій. Тому важливість ролі фінансової стратегії зумовлена сутнісною природою головних економічних категорій – фінансів, грошей і кредиту, що виступають фундаментом її побудови. Рух цих категорій, підпорядкований законам розвитку ринку, їх участь у відтворювальному процесі, універсальний характер з точки зору виконання ними функцій утворення, розподілу й використання фінансових ресурсів для будь-якого бізнесу визначають особливий статус всіх похідних від них категорій, в тому числі фінансової стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню теоретичних, методичних та практичних проблем, пов'язаних із розробкою та реалізацією фінансової стратегії підприємства, присвятили свої наукові праці такі вчені, як Г.М. Азаренкова, В.І. Аранчій, І.О. Бланк, К.Е. Власова, О.Г. Головка, О.М. Гончаренко, А. Градов, Г.В. Даценко, Ю.В. Дворнікова, В.Л. Дикань, Д. Задихайло, О.І. Заруднев, В.О. Зубенко, К. Ізмайлов, І.О. Ішеева, О.В. Кирова, Н.А. Корпан, О.А. Кузнецова, О.І. Лозовська, П.М. Макаренко, О.В. Маковоз, К.В. Орехова, Л. Павлова, А.І. Петрова, І.Й. Плікус, І. Ткаченко, Н.А. Хруц, І. Фаріон, В.А. Янковська та інші.

Мета статті полягає у розкритті шляхів удосконалення реалізації фінансової стратегії підприємства за допомогою оптимізації бізнес-процесів за стандартом IDEFO методології SADT.

Виклад основного матеріалу. Фінансова стратегія підприємства узагальнює рекомендації з маркетингу, виробництва, логістики, управління персоналом і обґрунтовує шляхи забезпечення суб'єкта господарювання грошовим капіталом для реалізації його загальної стратегії [1].

Проаналізувавши визначення поняття «фінансова стратегія» різних вітчизняних та зарубіжних дослідників, було сформоване авторське визначення дефініції: «фінансова стратегія підприємства – це стратегічна програма його розвитку, шляхом ефективного використання фінансових ресурсів в умовах невизначеності зовнішнього середовища». Особливість даного підходу полягає в тому, що він вказує на роль фінансової стратегії у забезпеченні стабільності підприємства.

Базою дослідження було вибрано АТ «Харківобленерго», предметом діяльності якого ви-

ступає: передача, постачання і розподіл електроенергії; надання послуг на оптовому ринку електричної енергії (потужності) України та іноземних держав; постачання електричної енергії за регульованим тарифом; експлуатація ліній електропередач та підстанцій, виробництво електричної енергії; проектування, будівництво, розширення, реконструкція, технічне переозброєння та капітальний ремонт електричних мереж, будівель, споруджень, машин і механізмів; проведення науково-дослідних і дослідницько-конструкторських розробок в області технології, техніки, екології, економіки, енергетики та енергобудівництва; інші види діяльності [2].

Виробнича діяльність АТ «Харківобленерго» завжди спрямована на підвищення надійності енергопостачання населенню в Харківській області при одночасному забезпеченні своєчасних розрахунків споживачів за відпущену електроенергію [2].

Середньооблікова чисельність працівників компанії станом на 2018 рік становить 6443 чоловіка, що на 138 чоловік менше, ніж у 2017 році, та на 319 чоловік менше, ніж у 2016 році.

Робота АТ «Харківобленерго» у 2019 році була спрямована на забезпечення виконання фінансового плану; реконструкцію, модернізацію та технічне переоснащення існуючої мережі. Також підприємство розробило план розвитку, де зазначили головну енергетичну стратегію – це заходи щодо зниження втрат з урахуванням ТЕО (техніко-економічне обґрунтування) та заходи з компенсації реактивної потужності і регулювання напруги.

Для того щоб проаналізувати фінансовий стан АТ «Харківобленерго», скористаємося його фінансовою звітністю.

Динаміка доходів і витрат АТ «Харківобленерго» у 2016–2018 роки представлена у таблиці 1 [2].

Як свідчать представлені дані, у 2016 році АТ «Харківобленерго» отримали збиток у сумі – 99571 тис. грн., а у 2017 р. – прибуток у сумі 31 036 тис. грн.. Причиною збиткової діяльності АТ «Харківобленерго» у 2016 р. стало значене збільшення собівартості реалізованої продукції у 2016 р. (на 44,4% в порівнянні з попереднім роком). Взагалі 2016 рік був збитковий для підприємства, але в 2017 році товариство отримало прибуток від операційної діяльності, з податку на прибуток та чистий прибуток. У 2018 році собівартість дуже сильно зросла, що звичайно ж вплинуло на чистий прибуток, тому на кінець 2018 року товариство отримало прибуток, але на 30776 тис. грн. менше ніж у 2017 році.

Проведемо аналіз рівня рентабельності та ділової активності АТ «Харківобленерго» за 2016–2018 роки, дані наведені у таблиці 2 [3].

Рентабельність активів – індикатор прибутковості, що показує скільки прибутку приносить кожна гривня активів компанії. З 2016 року по 2018 рік даний коефіцієнт зменшився на 98%, а отже компанія стала не ефективно використовувати свої активи.

Таблиця 1

Динаміка доходів і витрат АТ «Харківобленерго» у 2016–2018 рр.

Показник	Роки, тис. грн.			Абсол. відх. тис. грн.		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017	2017/2016	2018/2017
Чистий дохід	6793241	7947766	9057173	1154525	1109407	17	12,2
Собівартість	6810348	7566615	9131693	756267	1565078	11,1	17,1
Валовий прибуток (збиток)	-17107	381151	-74520	364044	306631	-2128	-411,5
Інші операційні доходи	103014	112129	348898	9115	236769	8,8	67,9
Адміністративні витрати	105352	123454	184775	18102	61321	17,2	33,2
Витрати на збут	54317	205515	25336	151198	-180179	278,4	-711,2
Інші операційні витрати	44098	147848	83780	103750	-64068	235,3	-76,5
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	-117860	16463	-19543	-101397	-3080	86	15,8
Інші доходи	18229	17678	14750	-551	-2928	-3	-19,9
Фінансові витрати	1450	1532	1601	82	69	5,7	4,3
Інші витрати	2403	2651	190	248	-2461	10,3	-1295,3
Фінансовий результат до оподаткування	-103484	29958	-6584	-73526	23374	71,1	-355
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3913	1078	6840	-2835	5762	72,5	84,2
Чистий прибуток	-99571	31036	256	-68535	-30780	68,8	-11837

Таблиця 2

Аналіз рівня рентабельності та ділової активності АТ «Харківобленерго» за 2016–2018 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Рентабельність активів (ROA)	0,03	0,007	0,00004
Рентабельність власного капіталу	0,04	0,01	0,00007
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,015	0,004	0,00003
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,008	0,007	0,03
Коефіцієнт оборотних активів (RCA)	1,9	1,7	1,57
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,78	4,9	3,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	27,37	19,8	5,7
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	217,62	215,36	180,007
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,23	2,08	1,97
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,64	2,5	2,35

Коефіцієнт оборотних активів показує скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи. На даному етапі значення показника зменшилося до 1,57 (на 0,33).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом трьох років зменшилася на 1,98. Коефіцієнт кредиторської заборгованості також значно зменшився протягом аналізованого періоду на 21,67. Дані коефіцієнти повинні збільшуватися, а не зменшуватися, бо вони показують у скільки разів виручка перевищує середньорічну дебіторську та кредиторську заборгованість. А це означає, що заборгованість підприємства зростає.

Показник оборотності власного капіталу та рентабельність власного капіталу протягом 2018 року зменшились на 11% та 99% відповідно, що підтверджують дані з приводу того, що потрібно працювати не тільки з оборотними активами, а й з власним капіталом також.

Провівши невеликий аналіз підприємства, можна стверджувати, що АТ «Харківобленерго» потребує правильно сформованої фінансової стратегії та шляхи для її реалізації.

Серед можливих шляхів удосконалення фінансової стратегії АТ «Харківобленерго» особливу увагу нами буде приділено оптимізації бізнес-процесу фінансового забезпечення стабільної діяльності товариства. На нашу думку фундаментальну роль у реалізації фінансової стратегії виконує ефективне фінансове забезпечення.

Для цього авторами було виконано структурний аналіз наведеного вище бізнес-процесу за стандартом IDEF0 методології SADT [4]. Цей стандарт відображує графічну нотацію та методологію функціонального моделювання, які призначені для формалізації та опису бізнес-процесів вищого рівня. Опис процесу містить «Вхід» (Input), «Вихід» (Output), «Механізм» (Mechanism), «Управління» (Control), який поступово деталізується до необхідного рівня. Дана модель використовується при організації бізнес-процесів і проектів, заснованих на моделюванні всіх процесів, як адміністративних, так і організаційних.

Графічна мова IDEF0 нескладна і зрозуміла. В основі методології лежать чотири основні поняття. Першим з них є поняття функціонально-

го блоку (Activity Box). Функціональний блок графічно зображується у вигляді прямокутника (рис. 1) і уособлює собою деяку конкретну функцію в рамках розглянутої системи. Кожна з чотирьох сторін функціонального блоку має своє певне значення: права сторона – «Вихід»; верхня сторона – «Управління»; ліва сторона – «Вхід»; нижня сторона – «Механізм».

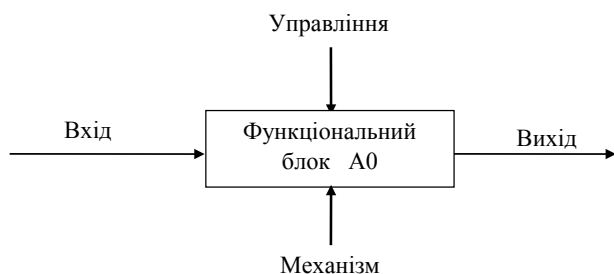


Рис. 1. Функціональний блок

У межах єдиної розглянутої системи кожному функціональному блоку присвоюється власний унікальний ідентифікаційний номер. Другим важливим елементом методології IDEF0 є поняття інтерфейсної дуги (Arrow), які в літературі мають назви «поток» або «стрілки». Інтерфейсна дуга відображає елемент системи, який обробляється функціональним блоком або надає інший вплив на функцію, відображену даними функціональним блоком. За допомогою інтерфейсних дуг відображають різні об'єкти, в тій чи іншій мірі визначають процеси, що відбуваються в системі. Такими об'єктами можуть бути елементи реального світу або потоки даних та інформації. Дана інтерфейсна дуга може носити назву «вхідна», «вихідна», «керуюча» в залежності від сторони до якої вона підходить.

Необхідно відзначити, що будь-який функціональний блок за вимогами стандарту повинен мати принаймні одну керуючу інтерфейсну дугу і одну вихідну. Тобто кожен процес має відбуватися по якимось правилам (відображуваним керуючою дугою) і повинен видавати певний результат (що виходить дуга) [5].

Первинним результатом стала побудова контекстної діаграми А-0, яка містить загальний опис бізнес-процесу для АТ «Харківобленерго» на рис. 2.

Одним з основних понять стандарту IDEF0 є декомпозиція (Decomposition). Принцип декомпозиції застосовується при розбитті складного процесу на складові його функції. При цьому рівень деталізації процесу визначається безпосередньо розробником моделі. Декомпозиція дозволяє поступово і структуровано представляти модель системи у вигляді ієрархічної структури окремих діаграм, що робить її менш перевантаженою й легкою засвоюється [5].

Для формування загального уявлення, щодо функціонування бізнес-процесу автори вважають за доцільним побудувати діаграму першого рівня декомпозиції А0.

Таким чином, процес фінансового забезпечення стабільного розвитку Акціонерного Товариства «Харківобленерго» налічує наступні активності: розуміння попиту на додаткові фінансові ресурси (А1); пошук потенціальних джерел забезпечення підприємства додатковими фінансовими ресурсами (А2); аналіз можливих варіантів забезпечення підприємства додатковими фінансовими ресурсами (А3); вибір оптимального варіанту залучення додаткових фінансових ресурсів (А4); використання обраної пропозиції (А5). Оскільки активність А4 є найважливішою в даному бізнес-процесі, адже від неї безпосередньо залежить його ефективність, то доцільно виконати подальшу деталізацію цієї активності.

Другий рівень деталізації дозволив виявити наступні основні активності процесу обрання оптимальної пропозиції щодо залучення додаткових фінансових ресурсів АТ «Харківобленерго»: підтвердження завершення розгляду варіантів фінансового забезпечення підприємства (А41); їх загальна оцінка (А42); визначення оптимального варіанту додаткового фінансового забезпечення (А43); його затвердження (А44).

Аналіз діаграми другого рівня декомпозиції бізнес-процесу дозволив виявити два вагомих недоліки: високий ризик обрання неоптимального варіанту та великі витрати часу на обрання оптимального варіанту залучення додаткових фінансових ресурсів. Необхідно дослідити можливі причини їх виникнення. З цією метою застосуємо діаграми Іскава [6].

Серед визначених за допомогою діаграми Іскава (рис. 3), можливих причин високого ризику обрання неоптимального варіанту залучення додаткових фінансових ресурсів головними є: неякісно визначені критерії оптимальності; інформація про надавача ресурсів може бути неправдивою/неповною; некоректно налаштовані аналітичні програмні засоби.

Серед визначених за допомогою діаграми Іскава (рис. 4), можливих причин великих витрат часу на обрання оптимального варіанту залучення додаткових фінансових ресурсів головними є такі: недостатня мотивованість працівників, застаріле апаратне та програмне забезпечення, неефективна організація трудового процесу.

Наступним кроком у виправленні визначених недоліків повинно бути визначення можливих наслідків від їх виникнення, а також заходів для поліпшення якості бізнес-процесу.

Отже, для виправлення недоліку, що полягає у високому ризику обрання неоптимального варіанту залучення додаткових фінансових ресурсів, пропонується впровадити дві додаткові активності – А45 та А46 – у процес обрання оптимальної пропозиції щодо залучення додаткових фінансових ресурсів АТ «Харківобленерго». Іншими словами, перероблення критеріїв оптимальності відбору (А45) із залученням фахівців з формулювання конкретних вимог (критеріїв) у відповідності з поставленими за-

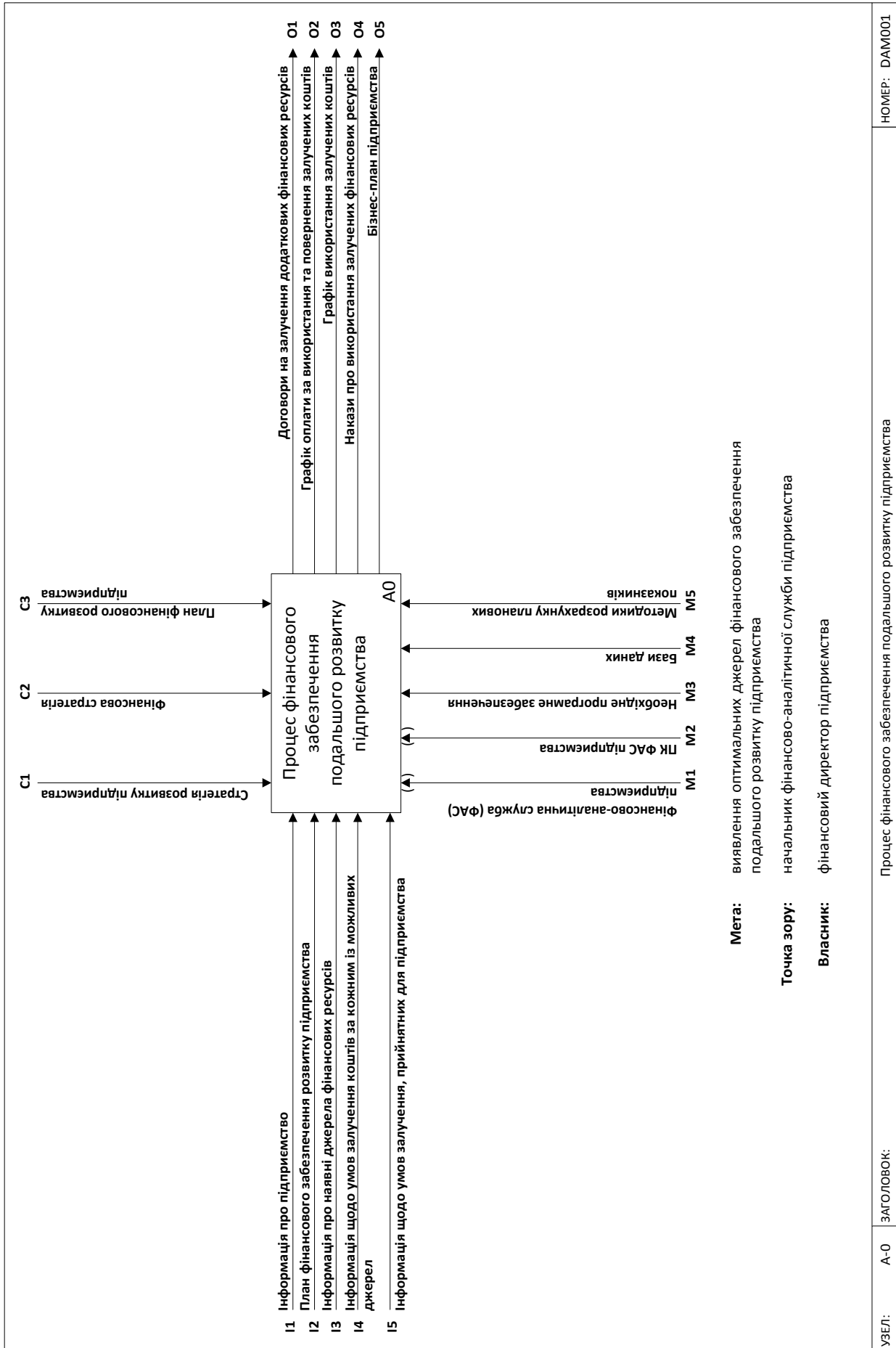


Рис. 2. Контекстна діаграма А-0 процесу фінансового забезпечення стабільного розвитку підприємства АТ «Харківобленерго»



Рис. 3. Діаграма Ісікава щодо високому ризику обрання неоптимального варіанту залучення додаткових фінансових ресурсів АТ «Харківобленерго»



Рис. 4. Діаграма Ісікава щодо великих витратах часу на обрання оптимального варіанту залучення додаткових фінансових ресурсів АТ «Харківобленерго»

дачами та налаштування аналітичних програмних засобів (A46) фахівцями з інформаційних технологій дозволить знизити ризик обрання неоптимального варіанту залучення додаткових фінансових ресурсів.

Що стосується необхідності зниження витрат часу на обрання оптимального варіанту залучення додаткових фінансових ресурсів, то для цього пропонується провести навчання менеджерів фінансового відділу (A47), переглянути систему мотивації працівників (A48) та оновити апаратне та програмне забезпечення робочих місць (A49).

Висновок. Отже, якщо ми впровадимо запропоновані заходи щодо виправлення недоліків процесу залучення додаткових фінансових ресурсів та дозволимо здійснити вдосконалення процесу виявлення оптимальних джерел залучення додаткових фінансових ресурсів, то зможемо покращити фінансовий стан підприємства АТ «Харківобленерго». Після усунення недоліків, які були виявлені при аналізі, підприємство зможе налагодити своє фінансове становище та краще функціонувати на енергетичному ринку України.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончаренко О.М. Фінансова стратегія : теоретичні питання розробки та реалізації. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип. 1. № 56. С. 35–40.
2. Акціонерне товариство «Харківобленерго». Офіційний сайт. URL: <https://www.oblenergo.kharkov.ua/> (дата звернення: 05.02.2020).
3. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України: офіційний веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua> (дата звернення: 05.02.2020).

4. Бондаренко М.Ф., Маторин С.И., Соловьёва Е.А. Моделирование и проектирование бизнес-систем: методы, стандарты, технологии [Текст] : Учебное пособие. Харьков : Компания СМІТ, 2004. 272 с.
5. Опис стандарту IDEF0. EASYCODE. URL: <http://easy-code.com.ua/2011/03/opis-standartu-idef0/> (дата звернення: 05.02.2020).
6. Хрущ Н.А., Корпан Н.А. Фінансова стратегія в системі корпоративного управління підприємствами. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. № 3. С. 120–126.

REFERENCES:

1. Ghoncharenko O.M. (2015) Finansova strateghija: teoretychni pytannja rozrobky ta realizaciji [Financial strategy: theoretical issues of development and implementation]. Bulletin of socio-economic research, vol. 1, no. 56, pp.35–40.
2. Akcionerne tovarystvo «Kharkivoblenergo» [Kharkivoblenergo Joint Stock Company]. Available at: <https://www.oblenergo.kharkov.ua/> (accessed 5 February 2020).
3. Aghentstvo z rozvytku infrastruktury fondovogho rynku Ukrainy: oficijnyj veb-sajt [Ukrainian Stock Market Infrastructure Development Agency: Official Website]. Available at: <https://smida.gov.ua> (accessed 5 February 2020).
4. Bondarenko M.F., Matorin S.I., Solov'eva A.E. (2004) Modelirovanie i proektirovanie biznes-sistem: metody, standarty, tekhnologi [Text]: Uchebnoe posobie [Modeling and Designing Business Systems: Methods, Standards, Technology [Text]: Tutorial]. Kharkov: Kompaniya SMIT.
5. Opys standartu IDEF0 [Description of IDEF0 standard]. Available at: <http://easy-code.com.ua/2011/03/opis-standartu-idef0/> (accessed 5 February 2020).
6. Khrushh N.A., Korpan O.S. (2013) Finansova strateghija v systemi korporatyvnogho upravlinnja pidpryjemstvamy [Financial strategy in the corporate governance system]. Scientific Bulletin of Kherson State University, no. 3, pp. 120–126.