

УДК 658. 14./17

М.І. Руденко, асист.

Кіровоградський національний технічний університет

Стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємств автомобільного транспорту

У статті розкрито сутність та особливості розробки фінансової стратегії автотранспортних підприємств. Визначено пріоритетні цілі стратегії управління фінансовими ресурсами. Виокремлено критерії оцінки ефективності стратегічного управління формуванням та використанням фінансових ресурсів.

фінансові ресурси, стратегічне управління, автомобільний транспорт, ефективність, прибуток

Ефективна робота будь-якого підприємства у довгостроковому періоді, його економічне зростання визначаються правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють найкращим чином реалізувати технічний та людський капітал й інші ресурси, які перебувають у розпорядженні підприємства. На сьогодні винятково важливим стає організація такого управління, яке змогло б забезпечити адаптацію підприємства до швидких змін умов ведення бізнесу. Прискорення змін у зовнішньому середовищі, поява нових потреб у споживачів, зростання конкуренції, розвиток інформаційних мереж, а також ряд інших причин стали поштовхом до підвищення ролі стратегічного управління діяльністю підприємства. За сучасних умов суб'єкти господарювання усвідомили, що основою успішної діяльності є розробка ефективної стратегії існування на довгостроковий період.

Питанням розробки систем управління фінансовими ресурсами підприємств присвячена велика кількість теоретичних і прикладних робіт, досліджень вітчизняних і закордонних фахівців, з яких слід особливо зазначити таких вчених-економістів, як І.О.Бланк, Я.Г.Берсуцький, О.Д.Василик, В.В.Ковальов, Ю.Г.Лисенко, В.М.Опарін, А.М.Поддєрьогін, Г.В.Савицька, В.М.Суторміна, С.В.Хачатурян, Дж.К.Ван Хорн, Ю.Ф.Бригхем та ін.

Разом з тим дослідження цієї проблематики потребує вивчення механізмів стратегічного управління формуванням та використанням фінансових ресурсів. На сьогодні методичні та організаційні аспекти стратегічного управління фінансовими ресурсами, особливо в частині, що стосується врахування її специфіки за видами економічної діяльності, зокрема, в сфері транспорту, належним чином не розкриті, наявні наукові розробки не доведені до рівня практичного використання.

Метою даної статті є дослідження методів стратегічного управління фінансовими ресурсами автотранспортних підприємств та обґрунтування шляхів його удосконалення.

Транспорт є однією з важливих складових виробництва та обслуговування в будь-якій галузі господарства. Він бере участь в усіх етапах виробничого процесу – від доставки сировини і комплектуючих до транспортування готової продукції до місць призначення.

Автомобільному транспорту, як одній зі складових транспортного комплексу України, притаманні проблеми, які в значній мірі ускладнюють його ефективний

© М.І.Руденко, 2012

подальший розвиток. Мова йде про застарілі рухомий склад і виробничо-технічну базу, спад обсягів перевезень, невідповідність характеристик наявного рухомого складу потребам перевезень, низький рівень управлінських, маркетингових і фінансових

технологій або їхню повну відсутність, недостатнє науково-методичне забезпечення транспортної галузі тощо. Однією з необхідних передумов вирішення наявних проблем, підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності автотранспортних підприємств є розробка проектів їх стратегічного розвитку.

Стратегія автотранспортного підприємства, у тому числі й фінансова стратегія, розробляється з урахуванням фінансових можливостей підприємства, чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, вона забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на вітчизняному та світовому ринках транспортних послуг. Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення.

Таким чином, необхідною умовою розробки фінансової стратегії автотранспортного підприємства є аналіз зовнішнього середовища, що включає дослідження стану ринку транспортних послуг, позиції досліджуваного підприємства на ньому, діяльності інших автотранспортних підприємств-конкурентів тощо.

Цілі фінансової стратегії автотранспортного підприємства мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку країни та спрямовуватися на максимізацію прибутку й ринкової вартості підприємства. Під час розроблення фінансової стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства, також підприємство має врахувати основні цілі та завдання національної транспортної стратегії та концепції розвитку транспортно-дорожнього комплексу.

Саме тому першим кроком у розробці фінансової стратегії є дослідження зовнішнього середовища діяльності автотранспортного підприємства.

Унікальне географічне розташування на перехресті торговельних шляхів потенційно дозволяє Україні отримувати більше переваг від глобалізації у разі забезпечення динамічного розвитку та реалізації потенціалу транспортної інфраструктури. Транспортна система є однією з базових галузей економіки, стабільне та ефективне функціонування якої забезпечує необхідні умови обороноздатності, національної безпеки, цілісності держави, підвищення рівня життя населення, а також надходжень до Державного бюджету України.

Україна володіє розвиненою транспортною інфраструктурою, проте на сьогодні транспортний сектор у цілому задовольняє лише базові потреби економіки та населення у перевезеннях.

Наступним кроком у розробці фінансової стратегії підприємства є визначення пріоритетних цілей. Так, для автотранспортного підприємства ми пропонуємо наступні цілі:

- підвищення фінансової стійкості;
- підвищення прибутковості;
- підвищення конкурентоспроможності;
- покращення фінансового стану.

Реалізація наведених вище цілей може бути забезпечена лише за умови досягнення підцілей, до яких належать:

- оптимізація структури фінансових ресурсів підприємства;
- оновлення рухомого складу та виробничо-технічної бази;
- розширення джерел фінансування;
- організація ефективного використання фінансових ресурсів;
- розширення асортименту транспортних послуг тощо.

Необхідною умовою розробки фінансової стратегії є визначення критеріїв оцінки ефективності її реалізації. До таких критеріїв, на нашу думку, варто віднести наступні:

- масштабність: вантажообіг, доходи, витрати;

- прибутковість: чистий дохід на 1 грн. інвестованих коштів, показники рентабельності;
- результативність: тариф 1 ткм, витрати на 1 км пробігу, доходи на 1 км пробігу, собівартість транспортних послуг;
- соціальні: заробітна плата, кваліфікація, плинність кадрів, обсяги інвестицій у розвиток людського капіталу.

З метою забезпечення гнучкості та швидкої адаптації стратегії до змін у зовнішньому середовищі в довгостроковий період оціночне значення наведених вище критеріїв має встановлюватися у вигляді інтервалів, а не чітко встановлених абсолютних значень.

Однією з основних цілей фінансової стратегії є покращення фінансового стану автотранспортного підприємства. Фінансовий стан підприємства – це показник його фінансової конкурентоспроможності, тобто кредитоспроможності, платоспроможності, виконання зобов'язань перед державою та іншими підприємствами.

Неефективність використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності підприємства, і, як наслідок, до можливих перебоїв у постачанні, виробництві та реалізації послуг, до невиконання плану прибутку, зниження рентабельності підприємства. Саме тому необхідно забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів підприємства з метою підвищення його фінансової стійкості.

Ефективність використання ресурсів і підвищення рівня економічної стійкості автотранспортного підприємства в сучасних економічних умовах значною мірою залежить від наявності, використання й удосконалення економічного потенціалу підприємства.

Однією з особливостей нестійкого функціонування сучасних підприємств є кількісна, якісна та структурна недосконалість економічного потенціалу, що зумовлена великими втратами ресурсів у здійсненні реформ і складним фінансовим становищем підприємств. Тому першочерговим етапом у покращенні фінансового стану підприємства має стати пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, яке б забезпечило мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного капіталу.

Конкурентоспроможність на ринку транспортних послуг можна забезпечити шляхом зниження собівартості послуг за рахунок впровадження нової техніки, технологій, раціональнішого використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних витрат в собівартості продукції, адже зниження собівартості продукції прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

Враховуючи проблеми фінансового стану підприємства в умовах фінансової кризи, а також необхідність стабілізації фінансової стійкості підприємств в умовах фінансової нестабільності, варто вжити таких заходів:

- усунення зовнішніх факторів банкрутства;
- удосконалення поточного календаря - фінансового документа, у якому докладно відображається грошовий обіг підприємства;
- вживання локальних заходів з поліпшення фінансового стану;
- забезпечення фінансового становища підприємства в середньостроковій перспективі, яке виявляється в стабільному надходженні виручки від реалізації в достатньому рівні ліквідності активів, підвищенні рентабельності послуг, установлення призупинення штрафних санкцій за прострочену кредиторську заборгованість, забезпечення достатності фінансових ресурсів для покриття нових поточних зобов'язань;
- поступове погашення старих боргів, скорочення витрат до мінімально допустимого рівня, проведення енерго- і ресурсощадних заходів;
- створення стабільної фінансової бази;
- забезпечення стійкого фінансового становища підприємства у довгостроковій перспективі, створення оптимальної структури балансу та фінансових результатів,

забезпечення стійкості фінансової системи підприємства до несприятливого зовнішнього впливу.

Система заходів для підтримки економічної стійкості автотранспортного підприємства згідно розробленої стратегії повинна передбачати:

- постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього станів підприємства;
- розробку заходів із зниження зовнішньої вразливості підприємства;
- впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації, прийняття ризикових і нестандартних рішень у випадку непередбаченого відхилення розвитку ситуації;
- координацію дій всіх учасників і контроль за виконанням заходів та їхніми результатами.

Саме за таких умов можна забезпечити систему моніторингу кожної із складових економічної стійкості підприємства, яка змогла б надати можливість оптимізувати її відповідно до перспектив розвитку.

Так, якщо моніторингом виявлено недостатній рівень фінансової стійкості підприємства, то мають бути реалізовані такі дії:

- оптимізація руху фінансових ресурсів підприємства і врегулювання фінансових відносин, які виникають під час розрахункових відносин між господарюючими суб'єктами з метою ефективного їхнього розподілу;
- розробка проектів перспективних і поточних фінансових планів, прогнозних балансів та бюджетних коштів;
- розрахунок прогнозних значень реалізації послуг і планів капіталовкладень, собівартості продукції тощо;
- визначення джерел фінансування господарської діяльності, а також бюджетне фінансування, довго- та короткострокове кредитування тощо;
- координація фінансових підрозділів підприємства.

З метою підвищення фінансової стійкості підприємства варто забезпечити: підвищення ефективності використання основних засобів підприємства; підвищення інтенсивності використання оборотних активів підприємства; підвищення продуктивності праці; подальше збільшення обсягів реалізації послуг; зниження матеріальних операційних витрат; залучення інвестицій (кредитів) та ін.

Фінансова стратегія має забезпечувати ефективне використання прибутку автотранспортного підприємства. Цього можна досягти за рахунок:

- визначення цільової суми прибутку відповідно до стратегічних цілей та завдань підприємства;
- здійснення стратегічного аналізу управління прибутком на засадах моніторингу прибутковості підприємства.

На етапі стратегічної організації приводять у відповідність з обраною стратегією всі ресурси і внутрішні зв'язки підприємства, його цілі, завдання і сферу відповідальності працівників; здійснюють організаційні зміни на підприємстві та розробляють політику кожного структурного підрозділу. Завершальним етапом стратегічного управління прибутком підприємства є стратегічний контроль за виконанням розроблених заходів. Перевага запропонованої структурно-логічної схеми полягає в тому, що вона охоплює всі складники процесу управління прибутком, зумовлені його функціями та наявністю прямого і зворотного зв'язку між елементами. Крім того, саме використання такої логіки стратегічного управління прибутком підприємства надає можливість комплексно охопити всі види ресурсного потенціалу підприємства і діяльність його інфраструктур.

Враховуючи пріоритетні цілі національної транспортної стратегії, використання фінансових ресурсів автотранспортного підприємства варто здійснювати за наступними напрямками:

- інноваційний розвиток підприємства, що передбачає фінансування оновлення

рухомого складу підприємства та модернізацію виробничо-технічної бази;

- підвищення екологічної безпеки;
- інвестування коштів у розвиток людського капіталу.

Вибір і обґрунтування стратегій розвитку автотранспортного підприємства завжди пов'язані з певним ризиком. Наслідки неправильного вибору стратегії або неврахування якихось деталей організаційного чи технічного характеру може призвести до неможливості досягнення поставленої цілі; зниження позиції на ринку транспортних послуг; погіршення фінансового стану, переходу у кризовий стан тощо.

У процесі розробки та реалізації фінансової стратегії автотранспортного підприємства необхідно врахувати фінансові ризики, з якими стикається підприємство у процесі своєї діяльності. Зміна економічної ситуації в країні та кон'юнктури фінансового ринку призводять до зростання впливу фінансових ризиків на результативність фінансової діяльності підприємства.

До основних механізмів нейтралізації фінансових ризиків відносяться: уникнення ризику, утримання ризику, мінімізація ризику, передача ризику.

Уникнення ризику полягає у розробці внутрішніх заходів, які повністю виключають конкретний вид фінансового ризику. Цей метод дозволяє повністю уникнути потенційних втрат, пов'язаних із фінансовими ризиками, однак, з іншого боку, не дозволяє одержати прибуток, пов'язаний із ризикованою діяльністю. Крім того, ухилення від фінансового ризику може бути просто неможливим. Тому, як правило, цей спосіб варто застосовувати лише до дуже серйозних та великих ризиків, наприклад, в умовах економічної кризи, коли вся діяльність підприємства спрямовується на забезпечення його виживання.

Утримання ризику є ефективним у поєднанні з внутрішнім страхуванням. Мінімізація (зменшення) ризиків на підприємстві може бути здійснена шляхом диверсифікації та лімітування. З метою лімітування фінансових ризиків автотранспортного підприємства необхідно встановити відповідні фінансові нормативи (ліміти) за окремими напрямками фінансової діяльності з метою фіксації можливих фінансових втрат на допустимому для підприємства рівні. Перелік нормативів (лімітів) залежить від виду ризику, що лімітується.

Диверсифікація ризику дозволяє знижувати окремі види фінансових ризиків і полягає у зменшенні рівня їхньої концентрації. Цей метод ризик-менеджменту використовується лише для уникнення негативних наслідків несистематичних (специфічних) ризиків, які залежать від самого підприємства. Цей метод дає змогу уникнути частини фінансового ризику на основі розподілу капіталу між різноманітними видами діяльності. Диверсифікація передбачає отримання додаткової інформації про варіанти вибору й очікувані результати. Як наслідок, виникає можливість здійснити точніший вибір і зменшити ризик втрати фінансових ресурсів підприємства.

Передача ризику поєднується із зовнішнім страхуванням, вона здійснюється за такими напрямками: передача ризику шляхом укладання договору факторингу, договору поруки, біржових угод тощо.

Прийняття ризику на себе передбачає пошук підприємством джерел необхідних ресурсів для покриття можливих втрат. У цьому випадку втрати покриваються з будь-яких ресурсів, що залишилися після настання фінансового ризику.

Розглянуті методи дозволяють зменшити ймовірність виникнення фінансових ризиків, але при цьому не створюються спеціальні фонди і резерви для компенсації можливих фінансових втрат у випадку, коли ризикова подія настала. Така роль відводиться страхуванню, як одному із методів управління фінансовими ризиками. Якщо сформованих резервів власних грошових коштів не вистачає для компенсації можливих фінансових втрат, ризик утримувати не доцільно, його краще передати страховій компанії, за рахунок чого вдасться уникнути відволікання фінансових ресурсів з обігу.

Загалом ризик-менеджмент містить п'ять можливих стратегій, які можуть бути

використані для оптимізації рівня фінансових ризиків при побудові фінансової стратегії автотранспортного підприємства:

- відмова від видів діяльності, які містять визначене джерело фінансового ризику;
- прийняття відповідальності за ризик фінансової стратегії з гарантією повної компенсації втрат за рахунок власних джерел;
- продаж і передаванням відповідальності за фінансовий ризик іншим особам (зокрема, страховим організаціям);
- скорочення або попередження можливих негативних наслідків від фінансового ризику за допомогою попереджувальних заходів;
- орієнтація діяльності на фінансовий ризик, тобто використання усіх видів ресурсів в одній сфері діяльності з метою отримання прибутку при високому рівні ризику.

Для забезпечення ефективності структуризації та функціонування системи стратегічного управління автотранспортним підприємством повинна використовуватися така технологія управління, як контролінг. Контролінг системи стратегічного управління спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства: вдосконалення системи стратегічного управління підприємством шляхом виявлення та ліквідації вузьких місць; вдосконалення методик планування, аналізу, контролю, інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління підприємством із метою підвищення ефективності їх використання та їх удосконалення; забезпечення вчасного виявлення відхилень від запланованих параметрів діяльності та прогнозування подальшого розвитку ситуації.

До переваг, що надає контролінг, слід віднести: оптимізацію структури та підвищення гнучкості системи стратегічного управління підприємством, підвищення адаптивності підприємства до мінливості маркетингового середовища, спрощення процесу стратегічного управління підприємством, підвищення інформованості керівного складу підприємства про наявні сильні сторони та можливості, слабкі сторони та небезпеки підприємства, забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Реалізація фінансової стратегії підприємства у тісному взаємозв'язку з інноваційною стратегією, з врахуванням усіх поставлених цілей та підцілей дасть змогу автотранспортному підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, покращити фінансовий стан та стане запорукою успіху в процесі реалізації транспортної стратегії на макроекономічному рівні.

Список літератури

1. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. / Бланк И. А. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – Т. 1. – 624 с.
2. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Ван Хорн Дж. К. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 126 с.
3. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2007. – 416 с.
4. Клейнер Р. Б. Стратегия развития предпринимательства в реальном секторе экономики / РАН, Центр ; под ред. Р. Б. Клейнера. – М. : Наука, 2002. – 448 с.
5. Костирко Л. А. Стратегія фінансово-економічної діяльності господа-рюючого суб'єкта: методологія і організація : Монографія / Костирко Л. А. – Луганськ: СЧУ ім. В. Даля, 2002. – 110 с.
6. Опарін В. М. Фінансові ресурси: проблеми визначення та розміщення / В. М. Опарін // Вісник НБУ. – 2008. – № 5. – С. 11.
7. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. – [12-е изд.]. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
8. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2002. – 384 с.

М. Руденко

Стратегическое управление финансовыми ресурсами предприятий автомобильного транспорта

В статье раскрыта сущность и особенности разработки финансовой стратегии автотранспортных предприятий. Определены приоритетные цели стратегии управления финансовыми ресурсами. Выделены критерии оценки эффективности стратегического управления формированием и использованием финансовых ресурсов.

M. Rudenko

Strategic financial management of road transport

In the article the essence and characteristics of development financial strategy of trucking companies. Identified the priority objectives of the strategy to manage financial resources. Singled out criteria for assessing the effectiveness of strategic management formation and use of financial resources.

Одержано 14.10.12