

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Кафедра національної економіки та фінансів

Степанчук Дар'я Бадрівна

УДК 336.64

Дипломна робота

«Фінансова безпека підприємства в ринкових умовах»

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ **Д.Б. Степанчук**

Науковий керівник _____ **Румик Ігор Іванович,**
д.е.н., доцент

Київ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність фінансової безпеки та їх значення у діяльності підприємства	7
1.2. Політика управління фінансовою безпекою підприємства	13
1.3. Методичні підходи до управління фінансовою безпекою на підприємстві	20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ В КОМПАНІЇ Н&М	27
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності компанії	27
2.2. Аналіз фінансового стану як основи фінансової безпеки38
2.3. Діагностика рівня фінансової стабільності компанії	58
2.4. Напрями забезпечення фінансової безпеки компанії в умовах невизначеності та ризику	67
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Найважливішим завданням будь-якої організації, підприємства та установи є забезпечення її фінансової безпеки. Здійснити цю функцію можливо за рахунок ведення постійної роботи з управління фінансовими потоками.

Фінансові ресурси підприємства забезпечують йому ефективність, стабільний фінансовий стан, ліквідність і платоспроможність, стійке положення на ринку. Фінансова стабільність компанії забезпечує оптимальний розмір фінансових потоків. Надлишки фінансових коштів можуть призвести до їх знецінення у часі, а дефіцит – до припинення виробництва, погіршення фінансового стану та в подальшому до банкрутства. Таким чином, в ринкових умовах, кожне підприємство має потребу в управлінні фінансовими коштами для уникнення негативних наслідків і забезпечення фінансової безпеки.

Дослідження даної проблематики знайшло своє різностороннє відображення в працях багатьох учених. Так, аналіз сучасних досліджень і публікацій показав, що вітчизняні науковці О.І. Барановський [1-2], І.О. Бланк [3], З.С. Варналій [4], К.С. Горячева [5-6], В.І. Грушко [7-8], О.І. Захаров [9], С.М. Ілляшенко [10], О.А. Кириченко [11], О.Е. Пономаренко [12], І.І. Румик [13-15], О.Г. Чумаченко [16], В.Т. Шлемко [17] та інші приділяють велику увагу економічному змісту фінансової безпеки, характеристиці її елементів, методичним засадам аналізу, формуванню та реалізації. Серед авторів інших країн світу, які висвітлювали проблематику фінансової безпеки підприємств різних організаційних форм, необхідно виділити праці Е. Альтмана [18-19], Дж. Аргенті [20], У. Бівера [21], Дж. Таффлера [22] та інших.

У той же час, єдиної теоретичної бази, котра би охоплювала весь спектр питань щодо забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах невизначеності та ризиків, у наукових працях ще не сформовано. Також не вироблено єдиного підходу до визначення терміну «фінансова безпека», критеріїв, відповідно до яких здійснюється її класифікація, відсутні чіткі

формулювання цілей та завдань управління фінансовою безпекою підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення фінансової безпеки компанії Н&М.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління фінансовою безпекою підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління фінансовою безпекою підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань дослідження**:

- дослідити економічну сутність та значення фінансової безпеки для підприємства;
- вивчити політику управління фінансовою безпекою підприємства;
- визначити методичні підходи до управління фінансовою безпекою підприємства;
- надати фінансово-господарську характеристику діяльності компанії Н&М»;
- проаналізувати фінансовий стан компанії Н&М;
- обґрунтувати шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства для забезпечення фінансової безпеки компанії;
- запропонувати напрями забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах невизначеності та ризику.

Методологічна основа кваліфікаційної роботи. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися такі методи наукового пізнання як: абстрактно-логічний і системно-структурний аналіз – при визначенні та уточненні сутності поняття «фінансова безпека»; порівняльний аналіз і групування – при зіставленні фактичних даних звітного та попередніх років компанії; вимірювання та кореляційний аналіз – щодо визначення числового значення величини та структури вхідних та вихідних фінансових

потоків компанії та для визначення кількісної оцінки зв'язків між фінансовими показниками підприємства. Щодо теоретичних узагальнень і формування висновків, а також при визначенні можливих напрямів забезпечення фінансової безпеки компанії, то було використано абстрактно-логічний метод, метод індукції, дедукції та узагальнення.

Інформаційною базою виступили наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені питанням фінансової безпеки підприємств та їх фінансової стійкості, законодавчі та нормативні акти, статті з періодичних видань, офіційна статистична інформація, інтернет-джерела та фінансова звітність компанії Н&М.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні методики визначення та забезпечення фінансової безпеки компанії шляхом удосконалення методики оцінки рівня фінансової безпеки на основі фінансової стійкості, що дозволить підвищити ефективність діяльності та фінансові результати підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані у кваліфікаційній роботі теоретично-наукові узагальнення є внеском у теорію оцінки й забезпечення фінансової безпеки підприємств, які можуть використані при розробці напрямів формування ефективною фінансовою безпеки підприємства. Висновки і пропозиції щодо удосконалення методики оцінки рівня фінансової безпеки на основі фінансової стійкості мають важливе практичне значення і поглиблюють методичну базу його аналізу для підприємств.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати, що наведені в магістерській роботі, обговорювалися на конференціях: «Conference on economics, accounting and finance» (Tallinn, Estonia, November 05, 2021) та «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку-2021» (ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2-3 грудня, м. Київ, 2021 р.).

Структура кваліфікаційної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, семи підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 24 таблиці, 25 рисунків і 4 додатки.

Загальний обсяг магістерської роботи становить 93 сторінки, список використаних джерел становить 67 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність фінансової безпеки та її значення у діяльності підприємства

Важливою умовою ефективної діяльності будь-якої компанії є достатній обсяг фінансових ресурсів, а також вмiле управління грошовими коштами, підтримання їх збалансованості у часі із метою забезпечення ліквідності та платоспроможності, гарантування економічної безпеки компанії.

Фінансова безпека є однією з найважливіших складових системи економічної безпеки, тому що фінансова складова є основою в сучасній економіці як на макро-, так і на мікрорівні. Вона формується та реалізується шляхом використання різних фінансових механізмів, за допомогою фінансових методів, важелів, стимулів, маючи на меті забезпечення фінансової стабільності. Слід зазначити, що в науково-економічній літературі немає єдиного загальновизнаного визначення поняття «фінансова безпека підприємства».

Але, оскільки фінансова безпека як економічна категорія прямо інтегрована з категорією економічної безпеки, можна зробити висновок, що при розкритті її сутності та характерних рис на рівні компанії доведеться мати справу з синтезованим поняттям, що інтегрує в собі сутнісні характеристики двох концепцій: економічної безпеки та фінансового менеджменту.

Остання концепція оперує такими поняттями та категоріями, як: «фінанси», «фінансова діяльність», «фінансові ресурси», «джерела фінансування» тощо.

Названі категорії досить широко охарактеризовані в сучасній літературі, навіть створено певний теоретичний базис та методологічний інструментарій, який можна використовувати, на наш погляд, у розвитку фінансової складової

безпеки. Слід зазначити, що ця позиція обґрунтована досить широко І.А. Бланком з погляду існуючих характеристик фінансової безпеки [3, с. 14-24].

До таких характеристик віднесено:

1. Фінансова безпека як основний елемент чи складова частина системи економічної безпеки. Розглядаючи її як фінансову компоненту економічної безпеки, автор підкреслює її провідну роль та основне значення для формування структури та оцінки рівня фінансового потенціалу підприємства, що забезпечує його економічний розвиток. З цієї позиції велике значення мають характеристики вбудованих у поняття фінансової безпеки елементів, як-от: фінансова діяльність; операції, пов'язані із фінансовою діяльністю; ризики, пов'язані із фінансовою діяльністю.

2. Фінансова безпека як система кількісних та якісних параметрів фінансового стану підприємства, за допомогою яких може бути отримана комплексна оцінка рівня його фінансової захищеності. Важливим моментом щодо рівня фінансової захищеності є можливість застосування різних характеристик безпеки, що з формою поведінки господарюючого суб'єкта, мірою гармонізації основних напрямів його діяльності, формою суверенітету та інших. Сукупність параметрів, що характеризують фінансову безпеку підприємства, формується на принципах системності і дозволяє розглядати фінансову безпеку підприємства як самостійну систему, що має свої, адекватні призначенню, характеристики. Параметри системи фінансової безпеки слід розглядати в рамках їхньої кількісної та якісної детермінації з метою формування необхідної динаміки фінансової діяльності та оцінки рівня фінансової безпеки.

3. Сформована система пріоритетних, збалансованих фінансових інтересів підприємства сприймається як об'єкт забезпечення фінансової безпеки. Система пріоритетних фінансових інтересів підприємства охоплює як поточні, а й поширюється на довгострокові напрями, які забезпечують фінансову безпеку підприємства у системі фінансових відносин із іншими суб'єктами.

4. Загрози фінансової безпеки підприємства (як зовнішні, і внутрішні) становлять головну сутнісну характеристику поняття фінансової безпеки. Діяльність із забезпечення фінансової безпеки має бути спрямована на запобігання загрозам фінансовим інтересам підприємства. Причому загрози фінансовим інтересам підприємства генеруються дією окремих факторів (а не всією сукупністю факторів), що надають деструктивний вплив. Такі фактори вимагають ідентифікації, що, в свою чергу, дозволяє ідентифікувати реальні та потенційні загрози зовнішнього та внутрішнього характеру.

5. Диференційований рівень кількісних та якісних параметрів захищеності фінансових інтересів підприємства становить основу для вимірювання та оцінки системи фінансової безпеки. Фінансова концепція розвитку підприємства (фінансова філософія) базується на системі основоположних принципів організації та ведення фінансової діяльності, охоплює економічні та поведінкові позиції власників та менеджерів. У теорії фінансового менеджменту, наприклад, виділяють три типи фінансової політики підприємства: агресивний, помірний та консервативний, кожен з яких характеризується особливостями та умовами застосування.

6. Фінансова безпека може бути представлена системою, що забезпечує стабільність фінансових пропорцій розвитку підприємства, що є визначальним чинником захищеності його фінансових інтересів. Стабільність системи фінансової безпеки сприймається як динамічна характеристика, не носить абсолютний характер, може змінюватися стрибкоподібно окремих етапах розвитку, виходячи нового рівня параметрів стабільності. Цей підхід вимагає глибокого вивчення циклічності розвитку, застосування принципів циклічного розвитку до фінансової складової діяльності підприємства.

7. Фінансова безпека підприємства вимагає створення адекватних передумов сталого зростання у поточному та стратегічному періодах. У короткостроковому (поточному) періоді завдання забезпечення сталого зростання тісно пов'язані зі стабільністю фінансового стану підприємства, достатнього для створення засад майбутнього сталого розвитку. У

стратегічному (довгостроковому) періоді завдання фінансової безпеки орієнтовані на збереження найважливіших фінансових пропорцій, що забезпечують стає зростання та постійне (стабільне) збільшення його ринкової вартості.

Наведені вище характеристики фінансової безпеки свідчать про їх багатогранність та взаємозв'язок. Визначення, які дає І.А. Бланк [3] стосовно підприємства, включають, з погляду, в узагальненому вигляді всі основні характеристики фінансової безпеки. У низці досліджень інших авторів поняття фінансової безпеки розглядається з позиції необхідності оцінки рівня захищеності економіки та її фінансової сфери від загроз та ризиків на всіх рівнях управління державою.

Загальні характеристики підходів окремих авторів до визначення фінансової безпеки наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Підходи до розуміння поняття «фінансова безпека підприємства»
різними авторами**

Джерело	Визначення поняття «фінансова безпека підприємства»
Підхід 1 – як складова економічної безпеки підприємства	
Козак Л.С., Багровецька І.В. [23]	це важлива складова частина економічної безпеки, що базується на незалежності, ефективності і конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, яка відображається через систему критеріїв і показників його фінансового стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних резервів.
Чібісова І.В. [24]	це складова економічної безпеки підприємства, яка полягає у наявності такого його фінансового стану, який характеризується: збалансованістю і якістю фінансових інструментів, технологій і послуг; стійкістю до загроз.
Підхід 2 – як стан, що забезпечує захищеність фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів	
Бланк І.А. [25]	це кількісно і якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних і потенційних загроз зовнішнього й внутрішнього характерів, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії й створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному й перспективному періодах.

Горячева К.С. [5]	це фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, котрі використовуються підприємством, по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію власних фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів, по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи.
Пономаренко О.Е. [12]	це визначений якісно та кількісно рівень фінансового стану підприємства та діяльність, направлена на досягнення даного стану, який характеризується збалансованістю і якістю використання фінансових інструментів економічної системи та забезпечує її здатність реалізувати свою місію й забезпечувати стабільний розвиток, витримуючи негативний вплив зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів.
Підхід 3 – як здатність здійснювати ефективно і стабільно свою діяльність або ефективно використовувати потенціал підприємства та ресурси	
Бердар М. [26]	є важливою складовою і представляє собою здатність суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, в тому числі й фінансову діяльність, ефективно і стабільно протягом невизначеного періоду часу, шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища.
Єпіфанов А.О., Плачтун О.Л., Домбровський В.С. [27], Журавка О.С., Бондаренко Є.К. [28]	як здатність суб'єкта підприємництва здійснювати свою господарську, зокрема й фінансову діяльність, ефективно і стабільно шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних, інструментальних та контрольних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати використання фінансових ресурсів, забезпечити належний їх рівень та нівелювати вплив ризиків.
Мунтіян В.І. [29]	як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості й рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив його технологічного та фінансового розвитку
Підхід 4 – як здатність самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію	
Кракос Ю. Б., Разгон Р.О. [30], Папехин Р.С. [31]	як здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію відповідно до цілей корпоративної стратегії, в умовах невизначеного і конкурентного середовища.
Підхід 5 – як діяльність з управління ризиками	
Кириченко О.А., Кудря І.В. [32], Куцик В.І., Бартиш А.І. [33]	як діяльність з управління ризиками та захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз з метою забезпечення стабільного розвитку підприємництва та зростання його власного капіталу в поточній і стратегічній перспективах.
Підхід 6 – як система, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій	

розвитку підприємства або збалансований стан	
Лаврова Ю.В. [34]	є системою, що забезпечує стабільність важливих фінансових пропорцій розвитку підприємства, які формують захищеність його фінансових інтересів у балансі з фінансовими інтересами його економічних агентів.
Кудрицька Ж.В. [35]	збалансований стан його елементів та підсистем як окремої економічної системи, що можуть бути виражені кількісними чи якісними показниками та характеризується стійкістю до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища та здатністю забезпечити її ефективне функціонування, стабільність розвитку та економічного зростання.
Підхід 7 – як специфічний вид відносин	
Сорокіна О.М. [36]	як специфічний вид економічних відносин, які виникають між підприємством і суб'єктами його зовнішнього оточення щодо забезпечення оптимального фінансового стану, в якому має перебувати підприємство для реалізації своєї стратегії та який характеризується здатністю підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Джерело: узагальнено на основі джерел [5; 12; 23-36]

Викладені характеристики фінансової безпеки, безумовно, не відображають позиції всіх авторів, проте представлені її визначення дозволяють нам зробити такі висновки:

1. Фінансова безпека – це система, що включає сукупність елементів, що взаємодіють між собою, заснована на диференціації та динаміки показників (індикаторів), виділених для оцінки її стану, захищеності від загроз та ризиків, що забезпечує умови для сталого та безпечного розвитку. Поняття фінансової безпеки – рівневе, оскільки система фінансової безпеки може формуватися на різних рівнях. На кожному рівні фінансова безпека визначається як захищеність системи від зовнішніх та внутрішніх загроз, для ідентифікації яких потрібні система індикаторів та організаційно-методичний інструментарій для ефективного застосування.

2. Фінансова безпека є типологічним видом економічної безпеки, що є, своєю чергою, частиною національної безпеки. Характерні пріоритетні напрями розвитку держави відповідно до розробленої на довгостроковий період стратегії в галузі економіки, фінансів, бюджетно-податкової, боргової та інвестиційної політик, створюють систему національних пріоритетів та

національних інтересів, що переносяться методом каскадування на нижчі рівні та поширюються на всі типологічні галузі, включаючи фінансову. Типологія необхідна визначення конкретних умов, у яких забезпечується сталий фінансовий розвиток всіх сфер і суб'єктів економіки.

3. Ідентифікація загроз фінансовій безпеці визначається на всіх рівнях фінансової безпеки. Наприклад, на мікрорівні вона тісно пов'язана з методологією оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання, що здійснює свою діяльність у системі фінансово-господарських відносин, індивідуальна для кожного суб'єкта, залежить від галузевих, організаційно-технічних та технологічних характеристик діяльності суб'єкта на регіональному рівні вплив загроз фінансовій безпеці на економіку регіону залежить від бюджетної забезпеченості, інвестиційної привабливості, можливості застосування преференційної політики та комфортності податкового клімату, від зовнішньополітичної кон'юнктури ринку, глобальних загроз та санкцій, що дестабілізують стійкий та безпечний розвиток держави та її регіонів.

1.2. Політика управління фінансовою безпекою підприємства

В останні роки в системі управління фінансовою безпекою підприємства все більша увага приділяється питанню організації фінансових потоків, які істотно впливають на кінцеві результати його господарської діяльності, а генерування грошових потоків є одним з найважливіших ознак фінансової стійкості підприємства.

Актуальність управління фінансовими потоками для організації визначається тим, що вони відіграють важливу роль у виробничо-господарській діяльності компанії [37; 38]:

- фінансують всі аспекти фінансово-господарської діяльності компанії;

- забезпечують фінансову рівновагу організації на всіх етапах життєвого циклу;

- дозволяють знизити ризик неплатоспроможності;

- дозволяють прискорити оборотність капіталу;

- зменшують необхідність запозичення;

- генерують додатковий дохід, який може бути використаний для фінансування інвестиційної діяльності;

- підвищують ритмічність виробничого процесу за рахунок дотримання принципів логістики.

Саме орієнтуючись на перераховані принципи в організації і повинна бути організована політика управління фінансовими потоками.

Основна мета управління фінансовими ресурсами є виявлення рівня достатності грошових коштів, виявлення їх оптимізації та ефективного використання.

У рамках політики управління фінансовими потоками, вирішують такі основні завдання [39]:

- дотримання балансу суми грошових коштів;

- дотримання синхронності грошових потоків у часі;

- наявність позитивного грошового потоку, зростання припливу грошових коштів;

- мінімізація негативного грошового потоку, який дозволяє знизити обсяг відтоку або уповільнення швидкість вибуття грошових коштів;

- максимізація чистого потоку грошових коштів для подальшої оптимізації (мінімізації) середнього залишку грошових коштів протягом певного періоду;

- реалізація кругообігу грошових активів, їх безперебійне і оперативне та ефективно перетікання з однієї форми в іншу;

- підвищення віддачі на вкладений капітал шляхом капіталізації прибутку і зниження фінансових ризиків.

Політика управління фінансовими потоками підприємства базується на таких принципах (рис. 1.2):



Рис. 1.1. Принципи управління грошовими потоками

Джерело: узагальнено на основі джерел [3; 40-43]

Принцип ефективності має бути реалізований в управлінні грошовими потоками компанії за допомогою фінансового інвестування тимчасово вільних грошових коштів. Якщо в компанії регулярно формується великий обсяг залишків грошових коштів, то, фактично, ці залишки, як актив, носять неефективний характер, тому що не приносять доходу до моменту їх використання в операційній діяльності.

Принцип ліквідності полягає в управлінні касовими розривами (тимчасовим дефіцитом грошових коштів), коли негативний грошовий потік синхронізується з позитивним грошовим потоком у певний період часу.

Принцип збалансованості передбачає збалансованість за видами, сумам, періодами часу та іншим істотним характеристикам для забезпечення фінансової рівноваги та профіциту шляхом оптимального балансування обсягів надходження і витрачання грошових коштів.

Принцип достовірності вимагає наявності певної інформаційної бази для управління грошовими потоками, а також стандартизації підходів до обліку грошових коштів.

Основні етапи процесу управління фінансовими потоками організації:

1. Перший етап – проведення аналізу фінансових потоків організації в попередньому і звітному періодах. Основною метою цього аналізу є визначення рівня забезпечення формування коштів, ефективності їх використання, а також баланс позитивних і негативних фінансових потоків підприємства за обсягом і часу. Аналіз фінансових потоків проводиться на підприємстві у цілому, у розрізі основних видів економічної діяльності, відповідно до окремих структурних одиниць («центрів відповідальності»).

На даному етапі проводиться аналіз динаміки загального обсягу грошового обороту підприємства, розглядається динаміка обсягу та структури формування окремо позитивного і окремого негативного грошового потоку в розрізі окремих джерел, визначається їх збалансованість, синхронність, ліквідність та ефективність використання.

Аналіз ефективності фінансових потоків передбачає використання:

- діалектичного методу для вивчення економічних явищ у динаміці;
- історичного методу для оцінки стану і тенденцій розвитку грошових потоків;
- загальнонаукових методів пізнання для економічних досліджень: спостереження, порівняння, методи логічного і динамічного моделювання, факторний аналіз.

При проведенні аналізу фінансових потоків використовують методи статистичного аналізу, угруповання, порівняння, індексний, коефіцієнтний та факторний аналіз.

2) Другий етап – оцінка впливу факторів на формування фінансових потоків, як у звітному, так і в попередньому періоді. На даному етапі проводиться факторний аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на грошові потоки організації. В якості зовнішніх факторів можуть виступати: кон'юнктура ринку, система оподаткування, доступність кредитів і позик та т.д. Серед внутрішніх чинників виступають: життєвий цикл організації, тривалість його операційного циклу, амортизаційна політика, коефіцієнт операційного левериджу та інші фактори.

3) Третій етап – розробка напрямків оптимізації фінансових потоків. Найважливіші завдання у процесі розробки напрямків оптимізації фінансових потоків такі: визначення та реалізація резервів, які дозволять зменшити залежність від зовнішніх джерел залучення коштів, що дозволяють забезпечити збалансованість фінансових потоків; збільшення позитивного і скорочення негативного фінансового потоку.

4) Четвертий етап – складання бюджетів фінансових потоків за всіма видам діяльності. Складання таких бюджетів носить прогностичний характер, за рахунок невизначеності ряду вихідних його передумов. Таким чином, складання бюджетів фінансових потоків здійснюється у вигляді декількох планових розрахунків цих показників при різних сценаріях розвитку окремих факторів (оптимістичний, реалістичний, песимістичний).

5) П'ятий етап – контроль за реалізацією напрямків оптимізації. Об'єктом даного контролю є виконання встановлених у бюджеті планових завдань з формування позитивного і негативного фінансового потоків, виявлення причин зміни, аналіз їх ліквідності та ефективності з урахуванням відповідних змін.

Для оптимізації від'ємного фінансового потоку використовують наступні заходи [44; 45]:

- у короткостроковому періоді необхідне прискорення залучення грошових коштів і уповільнення їх виплат;
- у довгостроковому – зростання обсягу позитивного грошового потоку і зниження обсягу негативного потоку.

Гончарова Т.С. зазначає, що управління фінансовими потоками компанії зводиться до оптимізації, під якою розуміється збалансованість обсягів позитивного і негативного їх видів [46].

Основні напрямки (цілі) оптимізації фінансових потоків підприємства представлені на рис. 1.2.

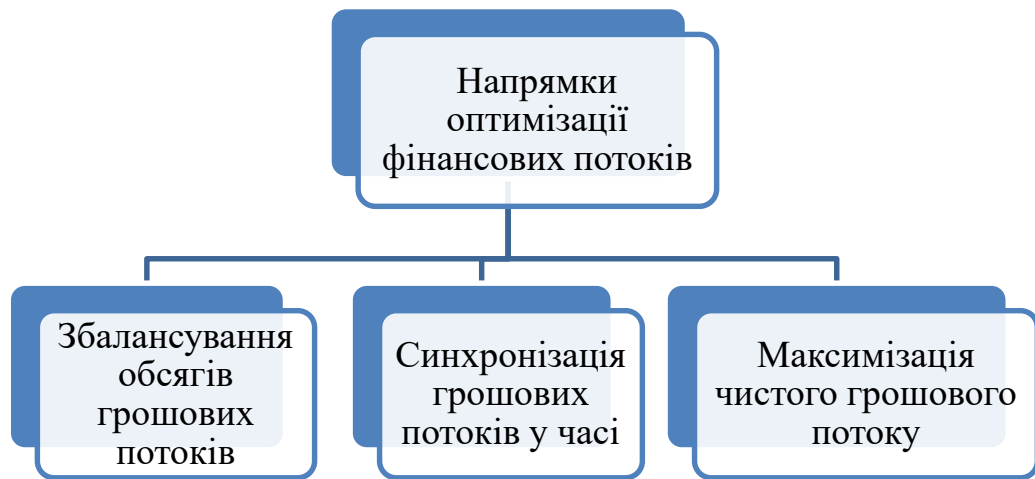


Рис. 1.2. Основні напрямки оптимізації фінансових потоків у системі фінансової безпеки підприємства

Джерело: узагальнено на основі [46]

Ще одним напрямком оптимізації фінансових потоків є їх синхронізація у часі, яка дозволяє забезпечити платоспроможність організації. Об'єктом синхронізації є грошові потоки, які піддаються зміні в часі. Синхронізацію грошових потоків проводять за допомогою методів:

- метод вирівнювання;
- метод підвищення тісноти кореляційного зв'язку між окремими видами грошових потоків.

Перший метод дозволяє згладити обсяги грошових потоків в окремих інтервалах часу, а також дозволяє усунути сезонні та циклічні розходження у формуванні грошових потоків, при цьому оптимізуючи середні залишки грошових коштів і збільшуючи рівень платоспроможності організації.

Підвищення тісноти кореляційного зв'язку між фінансовими потоками досягається шляхом використання системи прискорення – уповільнення платіжного обороту.

У західній практиці найбільш часто для моделювання застосовують модель Miller-Орра, за допомогою якої можна визначити політику управління коштами на розрахунковому рахунку.

Для оперативного управління фінансовими потоками доцільно складати платіжний календар, тобто проводити бюджетування, в якому відбивається графік надходження грошових коштів від усіх видів діяльності протягом прогнозного періоду часу (5, 10, 15, 30-ти днів), а також графік майбутніх платежів (податків, заробітної плати, формування запасів, погашення кредитів і т.д.). Платіжний календар – це фінансовий документ, який забезпечує щоденне управління надходженням і витрачанням грошових коштів підприємства.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що для політики ефективного управління фінансовими потоками на підприємстві необхідно проводити аналіз руху грошових коштів. Тільки точний, повний і своєчасний аналіз грошових потоків, а також контроль за їх витрачанням за цільовим призначенням дозволяє виявити можливості раціональнішого використання.

Складовими системи забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства є:

- фінансова діагностика,
- сукупність фінансових важелів та методів впливу,
- контроль.

Питання стратегічного забезпечення фінансової безпеки підприємства – процес безперервний. Керівному відділу підприємства не тільки потрібно знати мету виробничо-господарської діяльності, основні конкурентні переваги та недоліки суб'єкта на ринку та позиції конкурентів, забезпечувати виконання оперативних планів та стратегічних задач. На перший план виходить забезпечення фінансової безпеки суб'єкта господарювання, в результаті чого стає можливим ефективна його діяльність. Кожне рішення, що спрямоване на подолання можливої загрози підприємства чи реалізації додаткової вигоди, несе багатоваріантні наслідки, що потребують досконалого вивчення та прогнозування.

1.3. Методичні підходи до управління фінансовою безпекою на підприємстві

Стратегія фінансової безпеки підприємства у своєму становленні проходить наступні етапи:

1. Визначення часових рамок провадження.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; SWOT-аналіз.
3. Комплексна оцінка стратегічної фінансової безпеки підприємства.
4. Формування стратегічних цілей підприємства (що не повинні йти врозрід з фінансовою безпекою суб'єкта).
5. З'ясування та розробка цільових орієнтирів-індикаторів досягнення результатів фінансової діяльності.
6. Прийняття стратегічних рішень щодо максимізації фінансового результату.
7. Оцінка існуючої стратегії фінансової безпеки; її корегування.
8. Забезпечення реалізації стратегії фінансової безпеки.
9. Здійснення контролю і реалізації стратегії фінансової безпеки.

На думку І.А. Бланка, фінансова криза підприємства є однією з найбільш серйозних форм порушення його фінансової рівноваги, що відображає протиріччя, які циклічно виникають протягом його життєвого циклу, під впливом різноманітних факторів, між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових ресурсів, що несе найбільш небезпечну потенційну загрозу його функціонуванню.

Виникнення криз обумовлене ризиковою природою діяльності суб'єктів підприємництва. У процесі своєї діяльності суб'єкт підприємництва стикається із внутрішніми та зовнішніми ризиками.

Зовнішні: економічні; політичні; демографічні; законодавчі; ринкові.

Внутрішні: дефіцит оборотного капіталу; низький рівень технології організації виробництва; власні помилки; нестача фінансових ресурсів; зниження ефективності діяльності; неефективний менеджмент.

Вибір системи критеріїв та індикаторів, які б адекватно відображали рівень фінансової безпеки підприємств в конкретний момент часу, є вагомим завданням аналізу, оцінки та управління фінансовою безпекою.

До базових критеріїв фінансової безпеки підприємств у межах складової «економічна незалежність» належать:

- рівень забезпеченості підприємств ресурсами, науковим і виробничо-технічним потенціалом;
- ресурсозброєність виробництва;
- зношеність матеріально-технічної бази підприємств;
- показники ліквідності та платоспроможності;
- рівень злочинності відносно суб'єктів підприємництва;
- рівень сформованості системи забезпечення належного рівня комерційної таємниці та фізичної безпеки майна і персоналу підприємств.

До індикаторів фінансової безпеки компанії зараховують (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники фінансової безпеки підприємства

Показники	Порогові критерії
<i>Показники рівня фінансової незалежності</i>	
Фондо- та матеріалоозброєність	менше середніх значень показників у економіці регіону та країни
Коефіцієнт зносу матеріально-технічної бази	менше 50%
Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської	більше 1
<i>Показники ефективності функціонування підприємства</i>	
Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції	менше 1
Продуктивність праці, фондоддача, коефіцієнт оборотності оборотних активів	менше середніх значень даних показників у економіці регіону та країни
Рівень матеріальних та енергозатрат	більше середніх значень показників у економіці регіону та країни
<i>Показники, що характеризують здатність до розвитку</i>	
Темпи приросту обсягів реалізації (скориговані на інфляцію)	більше 100%
Сума інвестицій в основний капітал відносно ВВП	більше 25%
Витрати на інноваційний розвиток відносно ВВП	більше 5%
Перевищення експорту над імпортом	більше 1

Джерело: узагальнено на основі [47, с. 87]

У світовій практиці, для оцінки фінансового стану суб'єкта підприємництва як з погляду ризиків, так і ефективності діяльності використовують п'ять груп показників, а саме: показники оцінки майнового стану, показники рентабельності, показники оцінки ліквідності, платоспроможності та кредитоспроможності, показники ділової активності та показники, що характеризують акціонерний капітал і ефективність його використання.

При цьому, для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, вітчизняні вчені, зокрема О.Л. Пластун і В.С. Домбровський, рекомендують розраховувати додаткові показники (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники-індикатори рівня фінансової безпеки підприємств

Назва показника	Формула розрахунку	Економічний зміст	Нормативне значення
Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу основних засобів	Характеризує ступінь зношеності основних засобів підприємства	Менше 0,5
	Балансова вартість основних засобів		
Фондовіддача основних засобів	Чистий дохід від реалізації продукції	Характеризує ефективність використання основних засобів	Більше 1
	Середньорічна вартість основних засобів		
Рентабельність активів	Чистий прибуток	Дозволяє визначити ефективність використання активів	Більше 0,05
	Середня вартість активів за період		
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід	Визначає потенціал компанії з одержання доходу при існуючих інвестиціях і структурі капіталу	Немає
	Середня вартість активів за період		
Коефіцієнт покриття (загальний)	Поточні активи	Характеризує достатність оборотних коштів для погашення своїх боргів	Критичне – 2 Оптимальне 2-2,5
	Короткострокові зобов'язання		
Коефіцієнт фінансування	Середня вартість заборгованості	Визначає співвідношення загальної заборгованості та власного капіталу	Менше 1
	Середня вартість власного капіталу		
Коефіцієнт втрати платоспроможності	Виторг від реалізації	Показує, наскільки внаслідок негативних факторів можуть бути скорочені надходження коштів, щоб була можливість здійснювати необхідні платежі	Не менше 1
	Витрати		

Джерело: узагальнено на основі [47, с. 87-88]

Обов'язковою і важливою складовою фінансового аналізу має бути, перш за все, оцінка показників рентабельності суб'єктів підприємництва, і зокрема рентабельності активів.

Найбільш цікавим з погляду фінансової безпеки суб'єкта підприємництва й оцінки ступеня захищеності від зовнішніх фінансових ризиків є коефіцієнт втрати платоспроможності, оскільки саме він відображає ступінь теоретичної спроможності виконувати суб'єктом підприємництва свої зобов'язання у випадку настання певних негативних подій, тобто дає загальну характеристику його захисним фінансовим резервам.

Коефіцієнтний аналіз – основний метод аналізу ефективності використання капіталу підприємств, що використовується різними групами користувачів: менеджерами, аналітиками, акціонерами, інвесторами, кредиторами та ін.

Вартість компанії (Enterprise value (EV), Total enterprise value (TEV) або Firm value (FV)) – аналітичний показник, що являє собою оцінку вартості компанії з урахуванням всіх джерел її фінансування.

EV/Sales (Виручка) – показник, який порівнює вартість підприємства з його річною виручкою.

EV/EBITDA – показник, який порівнює вартість підприємства з його EBITDA. Часто використовується для оцінки того, за скільки років окупляться інвестиції.

EV/EBIT – показник, який порівнює вартість підприємства з його EBIT.

EV/Net Income (Чистий прибуток) – показник, який порівнює вартість підприємства з його чистим прибутком.

Коефіцієнт загальної заборгованості ($K_{\text{заборг}}$) розраховується як співвідношення позикових коштів (ПК) до загальної вартості активів (А):

$$K_{\text{заборг}} = \frac{ПК}{А}, \quad (1.1)$$

Цей коефіцієнт визначає частку «чужих грошей» у загальній сумі претензій до активів компанії.

Більш точну картину ризику компанії при використанні позикових коштів дає показник відношення довгострокової заборгованості (ДЗ) до суми капіталізації. Під капіталізацією будемо розуміти загальну суму пасивів без короткострокових зобов'язань підприємства.

$$K_{\text{довг. заборг}} = \frac{ДЗ}{ДЗ + ВК}, \quad (1.2)$$

Підсумовуючи зазначене вище, можна зробити висновок, що аналіз фінансових коефіцієнтів дає важливу інформацію, таку як достатність чистих грошових коштів від операційної діяльності для фінансування інвестицій та інші фінансові зобов'язання, це являє собою грошові кошти, а не прибуток, що використовуються для оплати зобов'язань по інвестиційній діяльності, на виплату дивідендів.

Аналіз фінансових коефіцієнтів на основі звітності компанії дозволяє встановити реальний фінансовий стан будь-якої компанії.

Підприємства не захищені від впливу негативних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ, що в кінцевому підсумку проявляється у втраті ними стану рівноваги, появі кризових явищ і, як наслідок, банкрутстві. Це, у свою чергу, вимагає прогнозування кризи та ймовірності настання банкрутства підприємства, подальшого вибору важелів та методів нейтралізації кризових явищ задля збереження фінансової безпеки.

На сьогодні розроблено багато методик прогнозування банкрутства підприємств, які умовно поділяють на дві групи: кількісні (моделі Альтмана, Фултона, Лиса, Бівера) та якісні (модель Аргенті).

Найвідомішою серед кількісних моделей прогнозування банкрутства підприємства є п'ятифакторна модель Альтмана. Регресійна модель Альтмана має такий вигляд:

$$Z = 1,2K_{об} + 1,4K_{нп} + 3,3K_{р} + 0,6K_{п} + 1,0K_{от} \quad (1.3)$$

де: $K_{об}$ – частка чистого оборотного капіталу в активах;

$K_{нп}$ – рентабельність активів, розрахована за нерозподіленим прибутком (відношення нерозподіленого прибутку (чистий прибуток за вирахуванням дивідендів) до загальної суми активів);

$K_{р}$ – рентабельність активів, розрахована за балансовим прибутком (відношення балансового прибутку (до вирахування податків) до загальної суми активів);

$K_{п}$ – коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу (відношення ринкової вартості акціонерного капіталу до позикового капіталу);

$K_{от}$ – віддача від активів (відношення виручки від реалізації до загальної суми активів).

Критеріальні значення оцінки імовірності банкрутства підприємства за цією моделлю перебувають в інтервалі від 1,8 до 3,0:

$Z < 1,81$ – ймовірність банкрутства дуже висока;

$1,81 < Z < 2,765$ – ймовірність банкрутства середня;

$2,765 < Z < 2,99$ – ймовірність банкрутства невелика;

$Z > 2,99$ – ймовірність банкрутства незначна.

Разом із тим, потрібно враховувати, що модель Альтмана була розроблена у 1968 р. Крім того, модель не враховує галузеві особливості розвитку вітчизняних підприємств та характерні для них форми організації бізнесу. Уникнути цих недоліків можна, розробляючи власні моделі прогнозування банкрутства з урахуванням сучасних реалій.

До основних якісних показників, що впливають на фінансовий стан підприємств, професор Аргенті відносить стиль управління та характеристику діяльності правління, якість менеджменту, фінансові та економічні показники, проведення «авральних» заходів та ін. (табл. 1.4).

Критерії ймовірності настання банкрутства за Аргенті

Недоліки компанії	Оцінка, балів
<i>Дефекти</i>	
Автократичний стиль управління у членів правління	8
Суміщення обов'язків членами правління	4
Бездіяльність правління	2
Недостатня кількість фахівців з управління	2
Слабкий фінансовий менеджер	2
Нерозвиненість управлінської структури	1
Відсутність контролю над бюджетом	3
Відсутність планування потоку коштів	3
Відсутність контролю над витратами	3
Відсутність реакції на зміну зовнішнього середовища	3
Максимум для дефектів	43
Небезпечний рівень для дефектів	10
<i>Помилки</i>	
Занадто великий рівень продажів	15
Занадто багато позикових коштів	15
Занадто великий проєкт	15
Максимум для помилок	45
Небезпечний рівень для помилок	15
<i>Небезпечні симптоми</i>	
Погані фінансові показники	4
Проведення «авральних» заходів (зниження заробітної плати, згорання перспективних програм)	4
Зниження якості продуктів і послуг	3
Частий зрив виконання зобов'язань	1
Максимум для симптомів	12
Небезпечний рівень для симптомів	-
Максимум загальної оцінки	100
Небезпечний рівень загальної оцінки	25

Джерело: узагальнено на основі [20; 47]

Згідно досліджень Аргенті, оцінка за A – score аналізом не повинна перевищувати 25 балів. Перевищення даного граничного значення є свідченням високої ймовірності настання банкрутства підприємства упродовж найближчих п'яти років.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ В КОМПАНІЇ Н&М

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності компанії

H&M Group – шведська компанія, найбільша Європейська фірма і роздрібна мережа з торгівлі одягом, штаб-квартира якої знаходиться у Стокгольмі та в Нью-Йорку. H&M та її дочірні компанії діють у 69 країнах світу та H&M Group постійно зростає. За даними на кінець 2018 року, у всьому світі працювала 4801 торгова точка. Найбільша кількість магазинів знаходиться у Німеччині та США. Також важливим ринком для бренду, аналізуючи швидко зростаючу кількість магазинів у період з 2010 по 2019 роки, є Китай – 514 магазинів. При цьому, в самій Швеції знаходяться всього лише 4,5% магазинів. Представництва H&M є в різних країнах Європейського континенту, Північної та Південної Америк, Азії, на Близькому Сході, в Африці, Австралії [48].

Таким чином, компанія Hennes & Mauritz – роздрібна мережа з торгівлі одягом, яка є однією з найбільших в Європі. Конкуруючи з іншими аналогічними мережами на ринку в сегменті середнього класу, H&M продає свої колекції відповідного дизайну і якості за досить низькими цінами.

Виробництво товарів здійснюється незалежними постачальниками, перш за все у країнах Азії та Європи, а розміщення замовлень відбувається через виробничі офіси H&M на місцях. Компанія розміщує замовлення на виробництво на 300 підприємствах у різних країнах. Шведський офіс H&M відповідає в основному за маркетинг, рекламу і дизайн компанії, а офіс в Азії займається питаннями співпраці з виробниками.

Колекції створюються спільними зусиллями сучасних дизайнерів, модельєрів і закупівельників H&M. Щоб відповідати трендам, компанія

проводить постійний моніторинг навколишнього світу і отримує натхнення з вуличної моди, кіно, подорожей та інших культур, а також зі ЗМІ, інститутів, які вивчають світові тренди, на торгових виставках і ярмарках, з історії моди. Загальні теми колекцій, зазвичай, плануються в середньому за рік до виходу, тоді як новітні тенденції можуть бути спроектовані в останній момент.

Загальна характеристика компанії H&M наведена у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Загальна характеристика компанії H&M

Назва ринку	Мас-маркет одягу (бідж-бренди (Bridge): contemporary і mass)
Тип конкуренції	Чиста конкуренція
Місце в ланцюжку поставок	Роздрібні підприємства
Тип вибору продукту	Glory (те, що вибирають за рекомендацією. Продукт не має конкретних вимірних критеріїв – принцип: як всі чи не гірше за інших)
Товарні категорії	B2C (клієнт)
Частота покупок	2-3 рази на місяць
Тип покупки за Асселем	Сильна залученість
Тип покупки у місці продажів	Імпульсні, частково заплановані
Тип продукту	Товар – одяг
Темпи розвитку ринку	Стабільний

Джерело: побудовано на основі [48]

У планах компанії-рітейлера – вихід у поточному році на ринок Боснії і Герцеговини, а в Мексику – захід на інноваційній основі - з новим онлайн-ринком. При цьому, компанія також запланувала і закриття 170 торгових точок. Це найбільша програма закриття магазинів H&M за останнє десятиліття [48]. Це пов'язано з тим, що світовий торговельний бізнес зіткнувся з низкою

проблем. Ще на початку 2020 року прибуток компанії пішов у мінус, що було пов'язано з світовою пандемією коронавірусу. Рекордне зниження квартальних продажів продовжилося до кінця 2020 року, але у 2021 році фінансові показники дещо покращилися.

Компанія постійно намагалася скоротити запаси, які до кінця року виявилися вище запланованих – на суму понад 4 млрд. \$. Позитивним управлінським рішенням стало збільшення уцінки на 2% у першому кварталі.

На фінансово-господарську діяльність компанії впливали як внутрішні, так і зовнішні фактори. Проаналізуємо вплив екзогенних та ендегенних чинників на діяльність H&M за останніх три роки у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ендегенне та екзогенне середовище компанії H&M, 2019-2021 рр.

<i>Внутрішнє середовище</i>	
- цілі	- збільшення обсягу збуту продукції; - зміцнення позицій на ринку шляхом збільшення спектру послуг; - підтримання сприятливої робочої обстановки; - збільшення обсягу продажів на 1/3; - збільшення прибутку; - збільшення кількості підприємств-клієнтів
- структура	у компанії поєднуються вертикальний та горизонтальний поділи праці, є лінійні зв'язки
- ресурси	- готова продукція мас-маркет одягу; - робоча сила; - власні кошти та кредити, аванси
- завдання перед працівниками	- виробництво та максимальний продаж виробів; - реалізація продукції за встановлений термін; - надання якісних послуг клієнтам; - проведення рекламних кампаній
- персонал	постійне підвищення кваліфікації
<i>Зовнішнє середовище</i>	
- споживачі	підприємства та приватні покупці
- постачальники	дизайнери, модельєри, комбінати та приватні підприємства з виготовлення одягу

- урядові органи влади	дотримання всіх правил регулювання державою, сплата податків
- системи економічних відносин у державі	нестабільне світове середовище, що негативно впливає на ефективне функціонування компанії, але продукція фірми має значний попит
- науково-технічний прогрес	впровадження нового сучасного обладнання, що дозволяє стати конкурентоспроможним. Це також стосується програмного забезпечення

Джерело: побудовано на основі даних Н&М

З даних таблиці 2.2 можна зробити висновок, що компанія Н&М ставить перед собою реальні цілі та робить все можливе для їх досягнення. Підбираються тільки висококваліфіковані робітники, чітко ставляться завдання, обираються надійні постачальники.

Н&М займається зовнішньоекономічною діяльністю, яка представлена експортом продукції в країни Європи, Північної та Південної Америк, Азії та інші [48]. Для цього компанія вибрала стратегію розширення ринків збуту, що підтверджується щорічним зростанням кількості контрагентів.

У таблиці 2.3 наведено структуру обсягів експорту у 2020 році за ключовими регіонами збуту з метою визначення регіональних пріоритетів експортної діяльності Н&М.

Таблиця 2.3

Регіональна структура експорту компанії Н&М в 2018-2020 рр.

Країна	Доля у загальному об'ємі експорту, %		
	2018	2019	2020
Західна Європа	37	36	38
Східна Європа	22	21	21
СНД	10	9	9
США	31	34	32

Джерело: побудовано на основі статистичних даних Н&М

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що основний обсяг експорту компанії приходить на великі регіони – Західну Європу (близько 37%) та США (31%), Східна Європа може розглядатися в якості потенційного до розширення регіонального ринку збуту продукції з часткою 22%. Частка країн СНД становить 10%, при чому, керівництво компанії має намір в перспективі цю частку збільшувати (рис. 2.1).

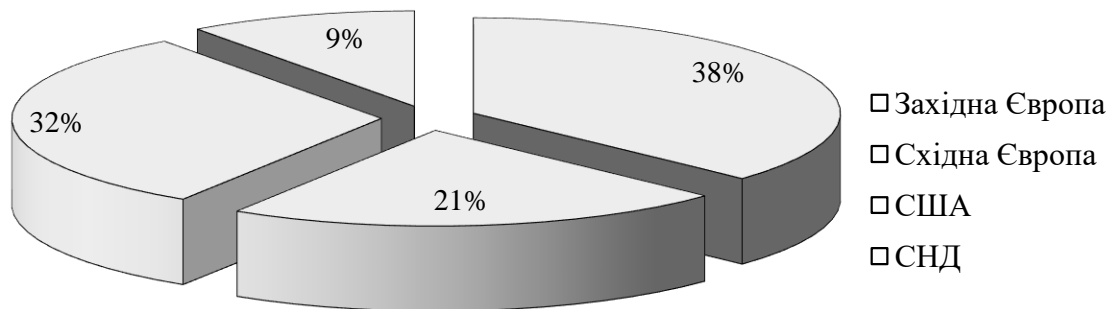


Рис. 2.1. Регіональна структура експорту H&M у 2020 році

Джерело: побудовано на основі статистичних даних H&M

Організаційна структура компанії H&M, насамперед, спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між різними підрозділами фірми, розподілу прав відповідальності між ними [48]. У даній структурі реалізуються різноманітні вимоги до вдосконалювання управлінських систем, які знаходять вираження у відповідних управлінських принципах.

Організаційна структура компанії та управління нею не може бути консервативною, вона має постійно змінюватися, удосконалюватися у відповідності до мінливих умов середовища. Організаційні управлінські структури компанії відрізняються великою різноманітністю і визначаються багатьма об'єктивними умовами та факторами.

До таких факторів та умов відносять, зокрема, розміри виробничої діяльності підприємства (велике, середнє, дрібне); виробничий профіль

підприємства (спеціалізація на випуску одного виду товару або товарів широкої номенклатури виробів різноманітних галузей); характер продукції, яку випускають; сфера діяльності підприємства тощо.

Організаційно компанія – виробнича одиниця економіки країни з відповідною внутрішньою структурою, зовнішнім оточенням, закономірностями розвитку і функціонування. Організаційні підсистеми організації охоплюють виробничу та організаційну управлінські структури компанією та її підрозділами, а також зв'язки між виробництвом та управлінням, між підприємством та зовнішніми організаціями.

При пошуку та прийманні на роботу нових працівників менеджери компанії керуються робочою інструкцією (PI), яка має назву «Положення про порядок підбору та відбору персоналу в компанії Н&М», який чітко регламентує питання прийняття нових співробітників.

Організаційна структура компанії Н&М наведена у Додатку А.

Структуру Н&М можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. З правої сторони представлені функціональні підрозділи, які обслуговують бренди групи компанії «Н&М». У середині кожного бренду йде підрозділ на лінійну організаційну культуру. У кожній країні є головний офіс і магазини, які розділені на групи за географічною ознакою. У кожному магазині представлена лінійна структура, що складається з директора магазину, менеджерів відділів і продавців-консультантів.

Головною метою своєї діяльності компанія ставить:

1. Збільшення роздрібного товарообігу.
2. Отримання прибутку.
3. Розширення асортименту.
4. Задоволення купівельного попиту всіх верств населення.
5. Підвищення культури обслуговування покупців.
6. Навчання обслуговуючого персоналу передовим методам торгівлі.
7. Впровадження нових наукових розробок.
8. Надання якісної продукції [48].

Основною метою стратегії маркетингових служб компанії H&M є залучення покупців за рахунок розширення асортименту товарів, націлені на різні дохідні рівні населення. У магазинах H&M кожен сезон оновлюється колекція, а стару продають з великими знижками.

Дуже велике значення на підприємстві приділяється корпоративній культурі, формуванню міцних взаємовідносин між співробітниками, багато уваги приділяється створенню обстановки взаємної підтримки. Корпоративну культуру формують на основі організаційної культури. Корпоративна культура повною мірою пояснює всі складові управління організацією: стратегію, цілі, стан продуктивності праці, ринкову нішу, якість продукції, відношення до клієнтів, конкурентів та ін.

Сутність корпоративної культури у системі управління персоналом компанією визначають (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Сутність корпоративної культури

Джерело: побудовано на основі даних H&M

Мета корпоративної культури – формування поведінки персоналу, яке сприяє досягненню цілей організації.

Для досягнення зазначеної мети в компанії пріоритетними є наступні напрямки:

- розвиток почуття причетності до справ компанії у персоналу;
- заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо компанії.

В компанії вже встигли сформуватись традиції, головною з них є ініціативність та прагнення покращити фірму. Ініціативність заохочується. Компанія постійно в пошуках нових методів розвитку та просування продукції.

Таким чином, основними напрямками розвитку компанії є утримання та розширення своїх позицій на ринку, підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності продукції для задоволення вимог і потреб клієнтів, розвиток маркетингового механізму і залучення спонсорів, які будуть інвестувати в інноваційну діяльність, чим буде зменшуватися собівартість виробництва.

Для аналізу фінансово-господарської діяльності слід виявити сильні та слабкі сторони діяльності з просування фірми на ринку. Для цього пропонується застосувати SWOT - аналіз.

Матриця SWOT-аналізу компанії включає в себе компоненти:

S (strengths) – сильні сторони. Характеристики бізнесу, які відрізняють його від конкурентів (кращий клієнтський сервіс, доступніші ціни);

W (weaknesses) – слабкі сторони. Характеристики, які роблять компанію вразливою на ринку (неефективна реклама, нестача працівників);

O (opportunities) – можливості. Компанія їх може використовувати для розвитку бізнесу (вдале розміщення виробництва);

T (threats) – загрози. Вони можуть нанести шкоду компанії (висока конкуренція на ринку).

Отже, аналіз зовнішнього середовища представляє собою оцінку стану та перспектив розвитку найважливіших, з точки зору організації, суб'єктів та факторів навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників та сукупності глобальних факторів зовнішнього середовища, на які організація не може безпосередньо впливати.

Аналіз факторів зовнішнього середовища компанії Н&М проведено методом складання профілю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз зовнішнього середовища компанії Н&М, 2021 рік

Фактори зовнішнього середовища	Стан (опис) фактору	Тенденція розвитку	Характер впливу на фірму(+,-)
Економічна ситуація	Глобальний характер	Продукція має практично постійний попит, тому економічна ситуація має незначний вплив	-
Постачальники	Фабрики, власні цехи та оптові постачальники	Постійні	+
Конкуренти	Підприємства та магазини розповсюдження аналогічних товарів	Часто з'являються нові	-
Клієнти	Приватні покупці та підприємства	Збільшення клієнтів	+
Податки	Щомісячна виплата податків	Податки зростають	-
Ринок праці	Кваліфіковані кадри	Збільшуються	+
Політична ситуація у країні	Інфляційні очікування населення	Збільшуються	-
Демографічна ситуація	Кількість населення	Зменшується	-

Джерело: власні дослідження на основі даних Н&М

Виходячи з результатів таблиці 2.4, можна зробити висновок, що негативних факторів зовнішнього середовища більше, ніж позитивних. Це значно погіршує економічний стан підприємства, але зовнішнє середовище

достатньо стабільне. Тому компанія має можливість розвиватися та виходити на нові зовнішні рівні.

Аналіз факторів внутрішнього середовища дає можливість виявити сильні й слабкі сторони компанії та показує, чи можна розширювати і зміцнювати конкурентні переваги. Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища проведено методом управлінського обстеження Н&М (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз внутрішнього середовища компанії Н&М, 2021 рік

Фактори внутрішнього середовища	Стан (опис) фактору	Тенденція розвитку	Характер впливу на фірму(+,-)
Працівники	Працюють кваліфіковані працівники	Професійний ріст працівників	+
Обладнання	Обладнання та програмне забезпечення, яке потребує заміни	Зменшується	+
Технології	Автоматизовано	Розвивається	+
Ресурси	Матеріальні	Постійно надходять	+
Цілі	Досяжні цілі	Швидкий темп досягнення цілей	+

Джерело: власні дослідження на основі даних Н&М

За показниками таблиці 2.5 видно, що позитивних факторів набагато більше, ніж негативних. Компанія Н&М має значні сильні сторони, що робить його конкурентоспроможним, зокрема на зовнішніх ринках.

Узагальнення показників представлено SWOT-аналізу представлено у табл. 2.6.

SWOT-аналіз компанії H&M, 2021 рік

	Можливості (O)	Загрози (T)
	1. Розширення ринку збуту продукції 2. Повна інтеграція з фабриками та отримання великих знижок	1. Великий рівень конкурентів у галузі 2. Різкі підвищення вартості енергоносіїв
Сильні сторони (S)	SO	ST
1. Висока якість продукції; низький рівень готовності працівників до змін 2. Кваліфікований персонал 3. Значний асортимент продукції 4. Впровадження сучасного програмного забезпечення 5. Своєчасне виконання всіх робіт. 6. Дотримання всіх умов договору зі споживачами.	1.1. Спробувати увійти до числа постачальників нової мережі, зробивши акцент на якості продукції. 5.1. Збільшення споживачів, спираючись на надійні умови доставки 3.1. Можливість зайняття стійких позицій на ринку збуту за допомогою значного асортименту продукції.	1.1. Утримати покупців від переходу до конкурента, проінформувавши їх про високу якість продукції. 6.3. Задоволення споживачів від співпраці з компанією H&M перешкодить розірванню договору та почати співпрацю з новими клієнтами.
Слабкі сторони (W)	WO	WT
1. Відсутність структурних підрозділів маркетингу 2. Собівартість продукції на 1,5% вище, ніж в основних конкурентів 3. Низька зацікавленість працівників у розвитку компанії	2.1. Клієнт може відмовитися від купівлі продукції, так як ціни вищі, ніж у конкурентів.	2.3. Конкурент може запропонувати ринку аналогічну продукцію за нижчими цінами. 3.2. Працівникам необхідно ефективніше працювати, щоб утриматися на ринку

Джерело: власні дослідження на основі даних H&M

За показниками SWOT-аналізу компанії можна зробити висновок, що компанія Н&М має значні сильні сторони, але є й слабкі сторони та загрози. Необхідно негайно використати можливості для усунення недоліків. Зараз компанія Н&М займає стабільне положення, але йому необхідно розвиватися. Прогнозується збільшення ринку збуту, розширення пропонованої продукції. Для цього компанії Н&М слід досягнути підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення внутрішніх організаційних взаємовідносин, впровадження внутрішніх перевірок функціонування системи управління якістю та її постійного поліпшення; запровадження новітніх досягнень сучасної науки і техніки.

Для компанії Н&М на даному етапі розвитку слід обрати стратегію *maxi-mini*, мета якої полягає в тому, щоб максимально розвинути сили, і мінімізувати загрози компанії.

Отже, сильні і слабкі сторони – це внутрішні риси компанії Н&М, їй підконтрольні, тому їх необхідно вивчати. Можливості та загрози пов'язані з характеристиками ринкового, зовнішнього середовища та іноді не можуть контролюватися компанією. Після аналізу цих чотирьох складових розробляються можливі варіанти розвитку компанії при зміні зовнішніх факторів, способи використання сильних сторін для зменшення ризиків і гарантування фінансової безпеки.

2.2. Аналіз фінансового стану як основи фінансової безпеки

Одним із факторів ефективного управління будь-якою компанією, а отже і її розвитком, є якісний і своєчасно проведений аналіз фінансового стану.

Фінансовий аналіз компанії дає можливість оцінити окремі індивідуальні показники та визначити загальний фінансовий стан і в цілому вийти на рівень фінансової безпеки чи небезпеки.

Розрахуємо показники оцінки фінансового стану Н&М та проведемо їх аналіз за допомогою даних, наведених у додатку Б (Баланс (Звіт про фінансовий стан) і Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018-2020 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати фінансової діяльності за 2018-2020 рр., млн

Стаття	2018	2019	2020	Зміни 2020/2018	
				тис.	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1029308	1610314	19611223	18581915	1905,3
Собівартість реалізованої продукції	(826719)	(1181858)	(1654650)	827931	200,1
Валовий: прибуток	202589	428456	306473	103884	151,3
збиток	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	1202659	6674816	220186	-982473	18,3
Адміністративні витрати	(89638)	(87339)	(121688)	32050	135,8
Витрати на збут	(39626)	(35561)	(52232)	12606	131,8
Інші операційні витрати	(579370)	(2124796)	(121731)	-457639	21,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	696614	4855576	231008	-465606	33,2
збиток	(-)	(-)	(-)	-	-
Інші фінансові доходи	45430	81161	78699	33269	173,2
Інші доходи	1305869	18470	1047	-1304822	0,08
Фінансові витрати	(395224)	(109961)	(-)	-395224	-100
Інші витрати	(2771438)	(541599)	(6)	-2771432	-100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-	4303647	310748	1429397	262,2
збиток	(1118649)	(-)	(-)	-	-

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	(4567)	4495	4495	100
Чистий фінансовий результат: прибуток	-	4299080	315243	1433892	262,7
збиток	(1118649)	(-)	(-)	-	-

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Як видно з таблиці 2.7, виручка компанії Н&М виросла протягом 2020 р. Так, у 2019 р. вона була 1610314 тис., а у 2020 р. склала 19611223 тис., тобто збільшилась на 18000909 тис. або на 1017,9% (у порівнянні з 2018 р. виручка збільшилася на 1805,3%). Валовий прибуток зменшився на 28,5% або на 121983 тис. у порівнянні з 2019 р. (за два роки валовий прибуток збільшився на 51,3%).

Також зменшились у 2020 р. порівняно з попереднім роком фінансові результати: від операційної діяльності на 4624568 тис. (або на 95,2%) і до оподаткування на 3992899 тис. (на 92,8%). У порівнянні з 2018 р. фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 66,8%, а результат до оподаткування збільшився на 162,2%.

Негативним результатом є збільшення собівартості продукції у 2020 р. на 472792 тис. або на 40,0%. У порівнянні з 2018 р. собівартість за два роки збільшилася на 100,1%.

Фінансовий результат – це суто бухгалтерський термін, що показує результат арифметичної дії. Фінансовий результат у підприємства є завжди: позитивний (прибуток) чи негативний (збиток). Нульовий результат також можливий, але рідко зустрічається, хіба що підприємство взагалі не проводило жодної діяльності протягом періоду (етап створення чи ліквідації).

Чистий фінансовий результат показує, що компанія Н&М є прибутковим підприємством. Хоча у 2020 р. чистий фінансовий результат зменшився на 3983837 тис. (на 92,7%), але за два роки чистий фінансовий результат компанії збільшився на 1433892 тис., або на 162,7% (рис. 2.3).

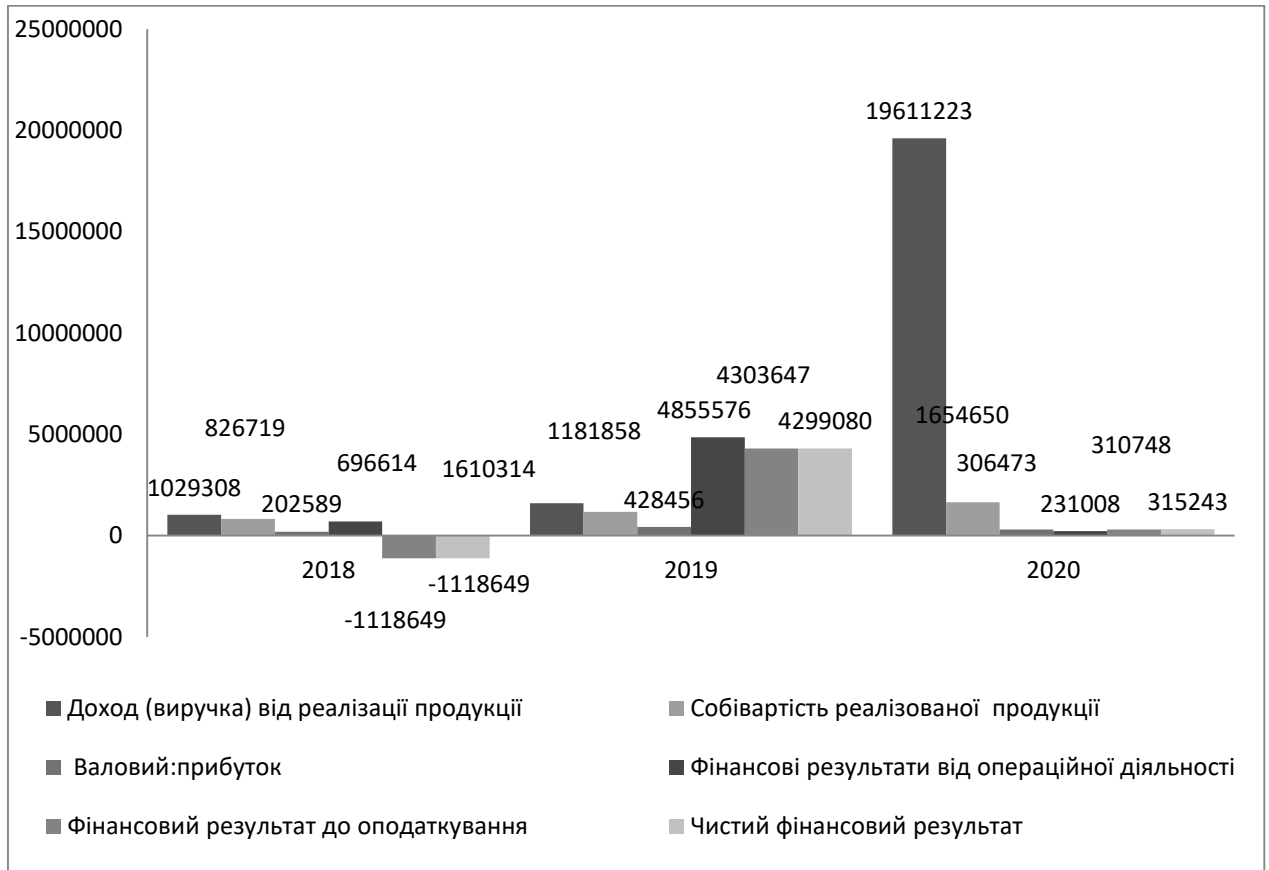


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

На наступному етапі проаналізуємо динаміку структури активів компанії Н&М (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка структури активів підприємства, тис.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна	
				до 2018	до 2019
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	14743	16874	16289	1546	-585
первісна вартість	15959	18452	18459	2500	7
накопичена амортизація	1216	1578	2170	954	592

Незавершені капітальні інвестиції	6284	5303	9866	3582	4563
Основні засоби	96806	106916	105741	8935	-1175
первісна вартість	269491	299967	319518	50027	19551
знос	172685	193051	213777	41092	20726
Інвестиційна нерухомість	34	33	24	-10	-9
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	94	99	78	-16	-21
Знос інвестиційної нерухомості	60	66	54	-6	-12
інші фінансові інвестиції	27625	27673	27688	63	15
Довгострокова ДЗ	20128	18477	46380	26252	27903
Усього за розділом I	165620	175276	205988	40368	30712
II. Оборотні активи					
Запаси	1485115	1628861	2112664	627549	483803
Виробничі запаси	53529	120237	147857	94328	27620
Незавершене виробництво	1430950	1507677	1963653	532703	455976
Готова продукція	-	-	-	-	-
Товари	636	947	1154	518	207
ДЗ за продукцію	157663	352862	339145	181482	-13717
ДЗ за виданими авансами	1214505	1577028	1387968	173463	-189060
ДЗ за розрахунками з бюджетом	106835	127112	198789	91954	71677
Інша поточна дебіторська заборгованість	1648971	153964	384557	-1264414	230593
Гроші та їх еквіваленти	2702729	2436518	2064463	-638266	-372055
Готівка	58	63	95	37	32
Рахунки в банках	2702671	2436455	2064368	-638303	-372087
Витрати майбутніх періодів	425	604	718	293	114
Інші оборотні активи	18970	25409	37845	18875	12436
Усього за розділом II	7335213	6302358	6526149	-809064	223791
Всього активів	7500833	6477634	6732137	-768696	254503

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Загальна сума активів за 2020 р. збільшилася на 254503 тис. Таке зростання сталося завдяки тому, що збільшилися і необоротні активи (на 30712 тис. або на 17,5%), і оборотні активи (на 223791 тис. або на 3,9%). У порівнянні з 2018 р. активи зменшилися на 768696 тис.

Збільшення суми необоротних активів у 2020 р. сталося за рахунок збільшення величини незавершених капітальних інвестицій на 4563 тис. (за два роки – на 3582 тис.) та збільшення довгострокової дебіторської заборгованості на 27903 тис. За даними Звіту про фінансовий стан (Балансу), можна зробити висновок, що основні засоби займають найбільшу частку в структурі необоротних активів протягом 2018-2020 рр. (58,5% – у 2018 р., 60,9% – у 2019 р. і 51,3% – у 2020 р.). Зменшення їх питомої ваги у структурі свідчить про те, що компанія Н&М, окрім використання обладнання та споруд, які уже були, не закуповує і не вводить у виробництво нове устаткування чи обладнання.

Сума оборотних активів зросла через збільшення запасів (на 483803 тис. або на 29,7%) та через збільшення суми виробничих запасів та незавершеного виробництва (на 22,9% і 30,2% відповідно), що є позитивною тенденцією. Дебіторська заборгованість займала у 2018 р. – 42,6%, у 2019 р. – 35,1%, а у 2020 р. – 35,4%.

Отримані результати свідчать про ефективну кредитну політику та продуманий вибір партнерів, яких компанія Н&М обирає за критерієм оцінки їх ділової репутації (рис. 2.4).

На ділову репутацію впливають такі важливі чинники як платоспроможність і фінансова стійкість підприємства, тобто здатність вигідно працювати протягом тривалого часу.

Взаємодія всіх складових фінансової стійкості підтримується різними джерелами фінансових ресурсів, достатній обсяг яких дозволяє своєчасно забезпечити розширене відтворення на інноваційній основі та сприяє підвищенню рівня фінансової безпеки.

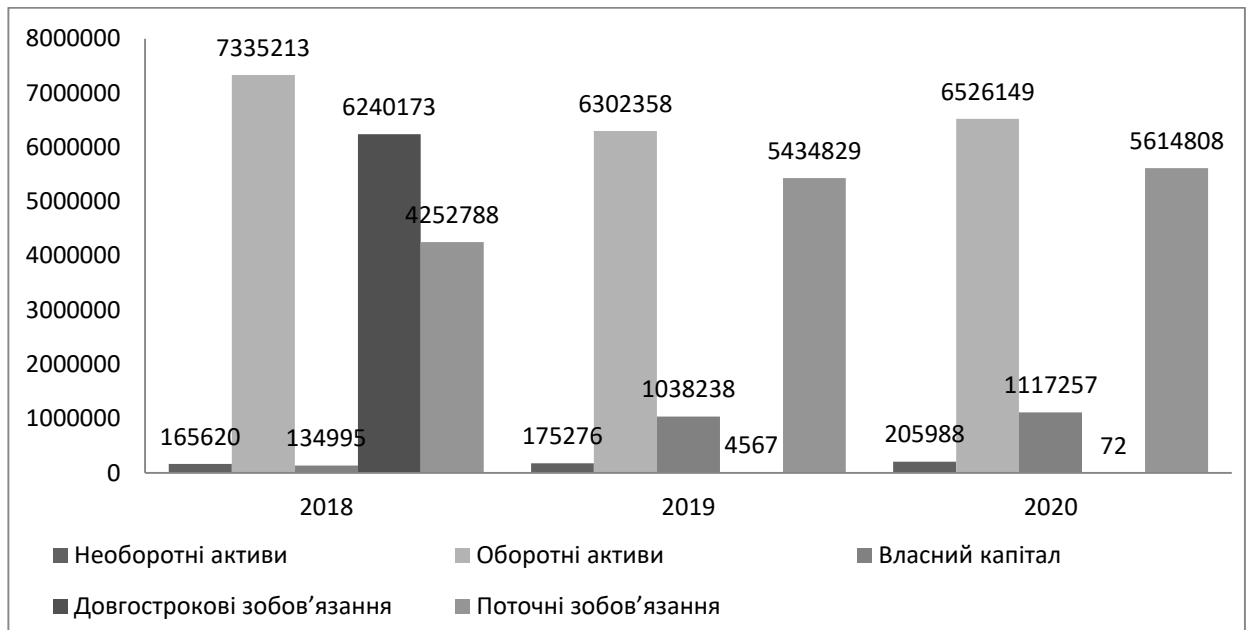


Рис. 2.4. Аналіз балансу компанії Н&М за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Тепер розрахуємо та проаналізуємо показники майнового стану підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники майнового стану компанії Н&М за 2018-2020 рр.

№	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+/-) 2020/2018 рр.
1.	Частка основних засобів в активах	0,04	0,05	0,05	0,01
2.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,64	0,65	0,67	0,03
3.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,08	0,1	0,06	-0,02
4.	Коефіцієнт мобільності активів	44,45	36,01	31,83	-12,62

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Як видно з табл. 2.9, за два роки відбулося збільшення частки основних засобів в активах на 0,01, що є негативною зміною. Проте незмінний показник у порівнянні з 2018 р. можна вважати позитивною тенденцією.

Коефіцієнт зносу і оновлення змінився майже непомітно – це показує те, що частка основних засобів у загальній їх вартості майже не змінилася (рис. 2.5).

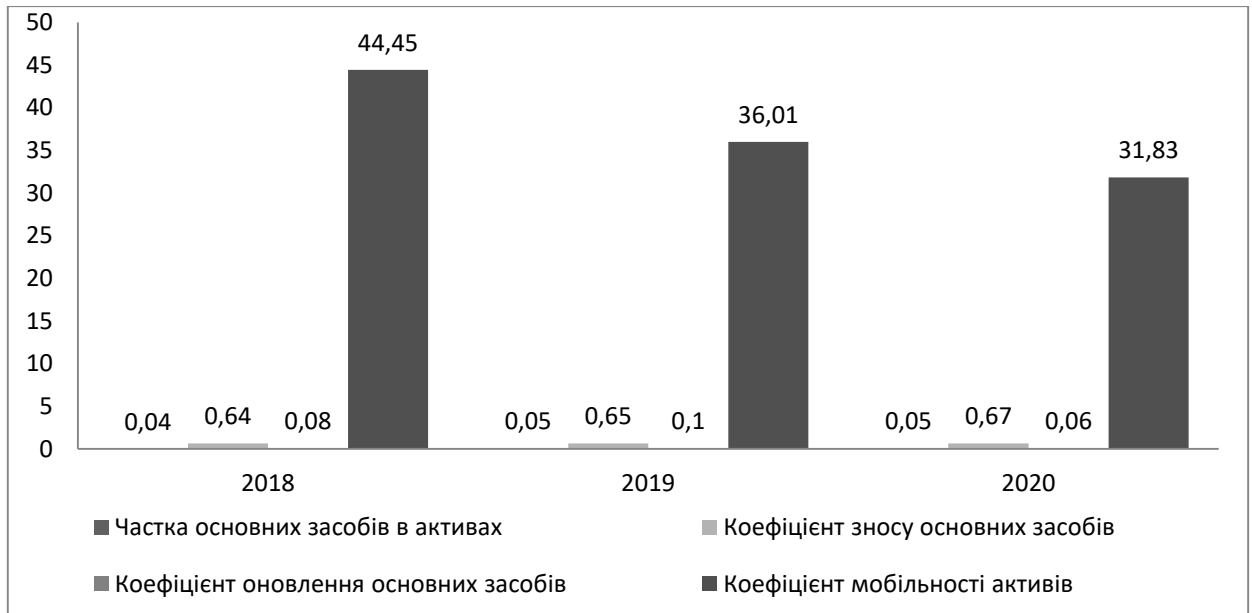


Рис. 2.5. Динаміка показників майнового стану Н&М за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Наступним етапом є аналіз показників ділової активності (табл. 2.10), рентабельності (табл. 2.11) і платоспроможності (табл. 2.12).

Таблиця 2.10

Показники ділової активності компанії Н&М за 2018-2020 рр.

№	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+/-) 2020 до 2018 рр.,
1.	Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача	0,14	0,25	0,29	0,15
3.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (обороті)	0,14	0,26	0,30	0,16

4.	Період одного обороту коштів (днів)	2571,4	1384,6	1200	-1371,4
5.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,34	1,55	1,76	1,42
6.	Коефіцієнт оборотності запасів (відношення собівартості до середніх запасів) (обороту)	0,76	0,80	0,87	0,11
7.	Період одного обороту запасів (360/Коб.з.) (днів)	473,7	450	413,8	-59,9

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

З табл. 2.10 видно, що ресурсовіддача збільшилася, також збільшився коефіцієнт оборотності оборотних коштів на 0,16, коефіцієнт оборотності власного капіталу та оборотності запасів (рис. 2.6).

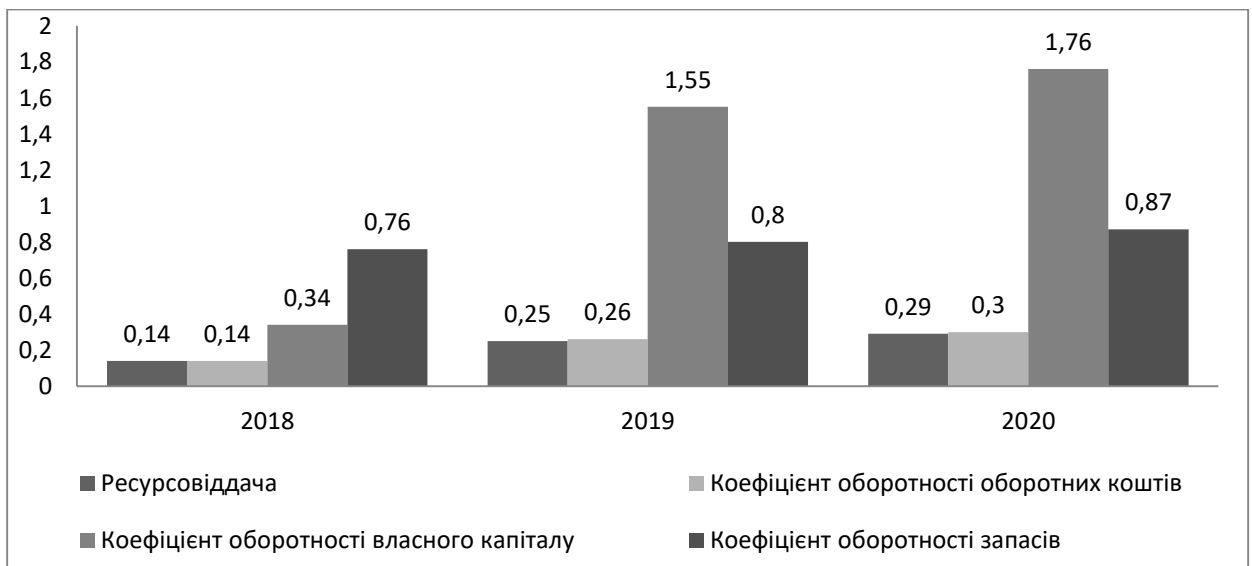


Рис. 2.6. Динаміка показників ділової активності Н&М за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Тобто ситуація в компанії Н&М на кінець досліджуваного періоду почала стабілізуватися. Однак, показники рентабельності погіршилися (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники рентабельності компанії Н&М за 2018-2020 рр.

№	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+/-) 2020/2018 рр.
1.	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, %	-14,9	66,4	4,7	19,6
2.	Рентабельність власного капіталу, %	-37,4	414,2	28,2	65,6
3.	Рентабельність виробничих фондів, %	-75,3	264,1	14,9	90,2
4.	Рентабельність продукції підприємства, %	7,3	19,1	6,8	-0,5

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Дані табл. 2.11 дають змогу зробити висновок, що рентабельність капіталу, власного капіталу, виробничих фондів та продукції за рік зменшилися. Це свідчить про те, що зменшився прибуток від звичайної діяльності на одиницю коштів, інвестованих в активи та чистий прибуток на одиницю продукції (рис. 2.7).

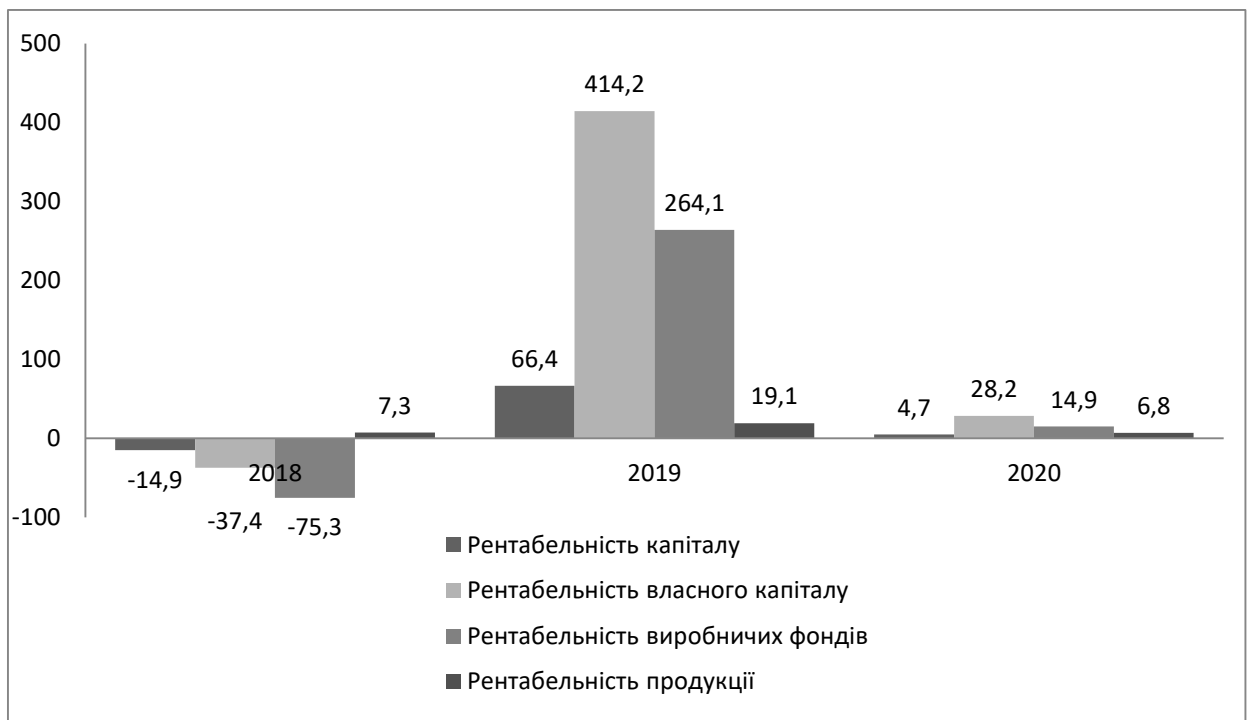


Рис. 2.7. Динаміка показників рентабельності Н&М за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Показники платоспроможності компанії Н&М за 2018-2020 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+/-) 2020 до 2018 рр.
		2018	2019	2020	
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,7	1,2	1,2	-0,5
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,4	0,9	0,8	-0,6
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,6	0,4	0,4	-0,2

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Коефіцієнти платоспроможності характеризують достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року та негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість і вони показують гарні результати діяльності (рис. 2.8):

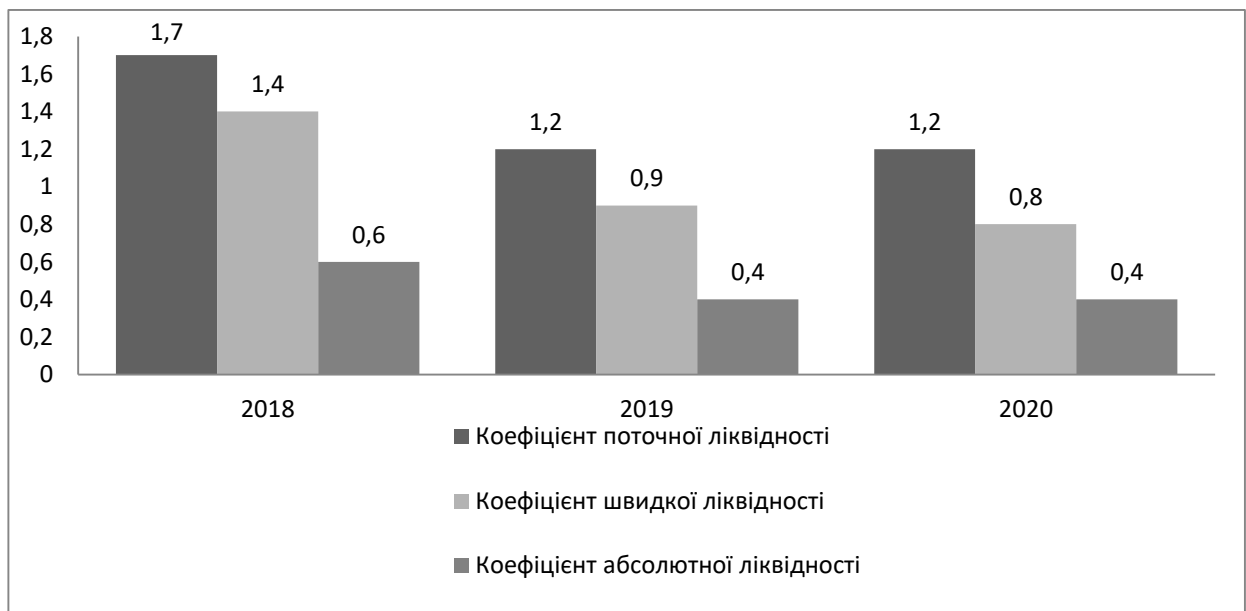


Рис. 2.8. Динаміка показників платоспроможності Н&М за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Аналіз даних табл. 2.13 показує, що показники фінансової стійкості змінилися наступним чином: коефіцієнт фінансової залежності та автономії

зменшилися лише на -0,02, але вони нижчі за нормативні. Це характеризує підприємство як фінансово нестійке.

Таблиця 2.13

Показники фінансової стійкості компанії Н&М за 2018-2020 рр.

№	Показники	Роки			Відхилення (+/-) 2020 до 2018 рр.
		2018	2019	2020	
1.	Коефіцієнт автономії	0,4	0,2	0,2	-0,2
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	0,6	0,8	0,8	-0,2
3.	Показник фінансового левериджу	2,1	0,004	6,4	4,3
4.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,5	259,5	15517	15516,5

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Коефіцієнт фінансової стабільності збільшився на 15516,5, а коефіцієнт фінансового левериджу збільшився на 4,3, що є позитивним явищем (рис. 2.9).

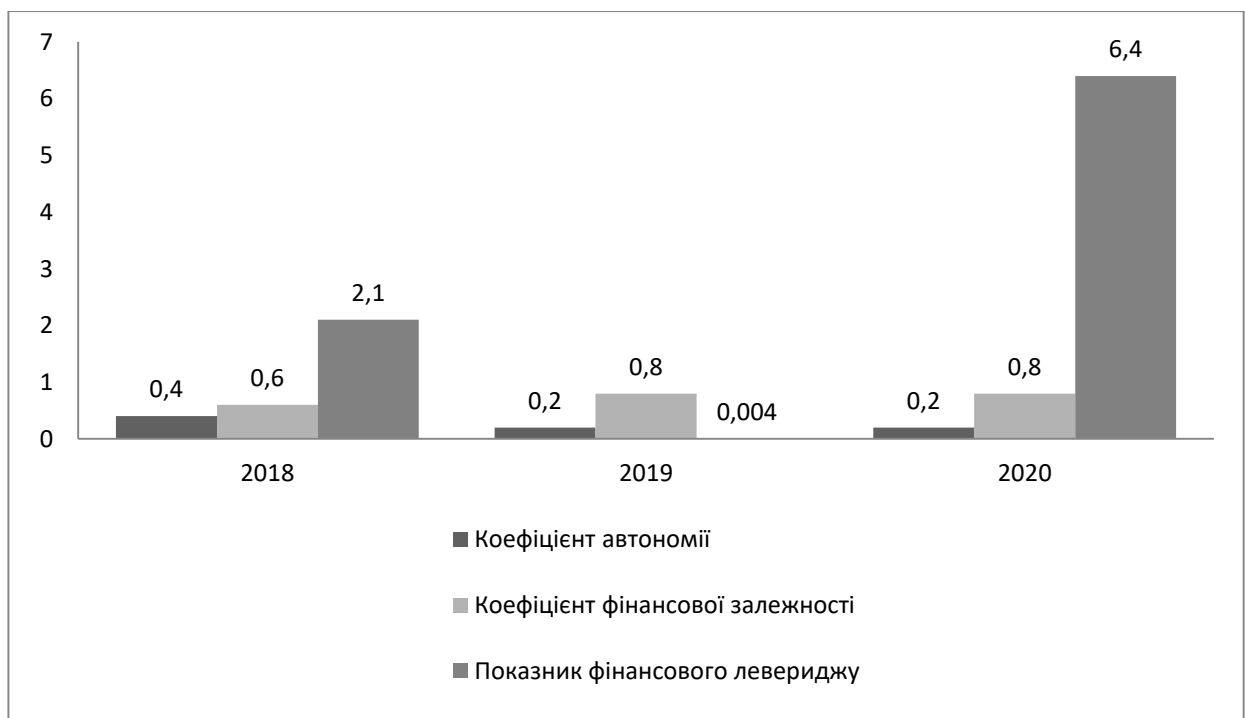


Рис. 2.9. Динаміка показників фінансової стійкості Н&М за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Аналіз власного капіталу показує, що зареєстрований капітал у 2019 році склав 134995 тис., у дооцінках – 14242 тис., додатковий капітал – 16094 тис., а нерозподілений прибуток – 872907 тис. (рис. 2.10).

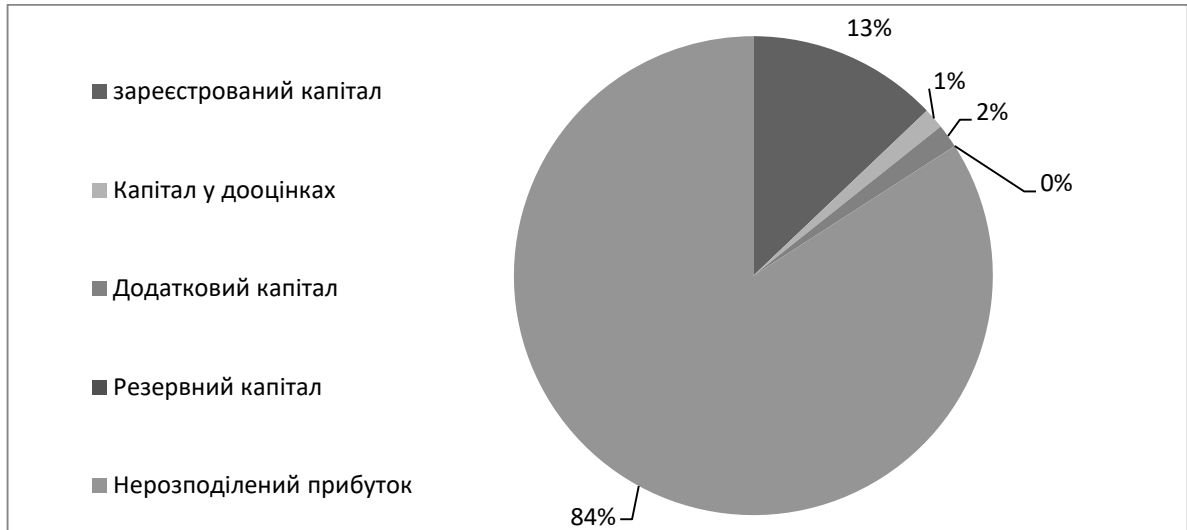


Рис. 2.10. Структура власного капіталу компанії Н&М у 2019 р., %

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

У 2020 р. зареєстрований капітал склав 137505 тис., капітал у дооцінках склав 14242 тис., додатковий капітал склав 13793 тис., а нерозподілений прибуток склав – 951717 тис.

Тобто, як ми бачимо структура власного капіталу за два роки принципово не змінилася (рис. 2.11).

Аналізуючи розраховані показники, можна зробити висновок, що майновий стан компанії Н&М в цілому є задовільним. У динаміці збільшилася частка основних засобів в активах, проте незмінний показник у порівнянні з 2018 р. можна вважати позитивною тенденцією.

Ділова активність компанії Н&М у динаміці почала стабілізуватися. Збільшилася кількість чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи (оборотність активів), виросла кількість чистої виручки від реалізації продукції на одиницю власного капіталу (коефіцієнт оборотності власного капіталу) та оборотності запасів. Зменшився період одного обороту запасів, що у динаміці є позитивним явищем.

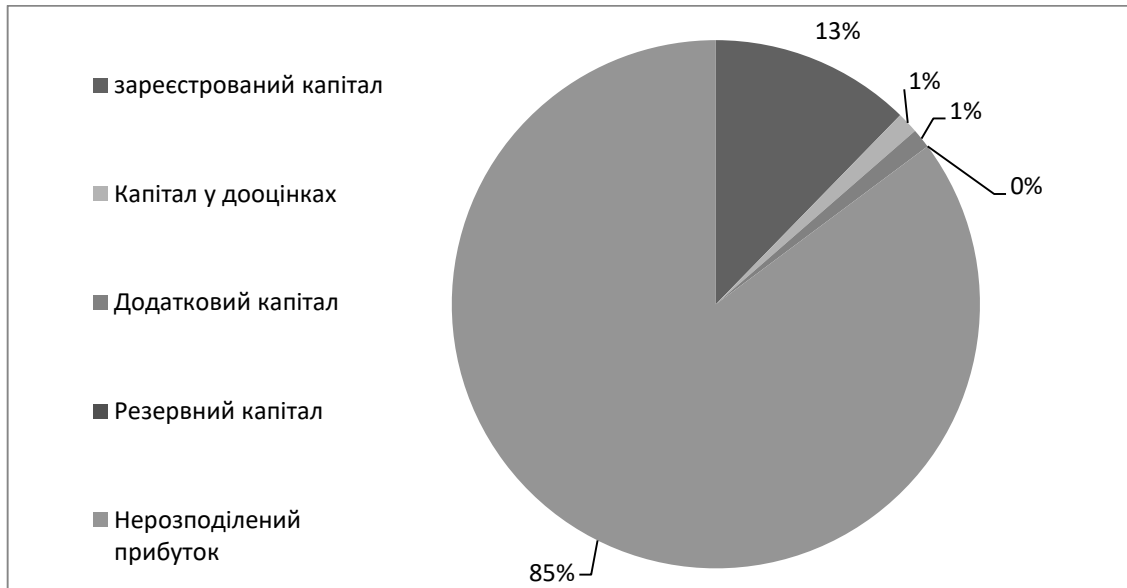


Рис. 2.11. Структура власного капіталу компанії Н&М у 2020 р., %

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Показники рентабельності компанії Н&М в динаміці зменшились. Зменшився період окупності капіталу (період, за який кошти, інвестовані в активи, будуть компенсовані чистим прибутком), проте збільшився період окупності власного капіталу (період, за який власний капітал буде компенсований чистим прибутком). Це обернена тенденція.

Щодо показників платоспроможності, то коефіцієнт покриття зменшився в динаміці та є меншим за одиницю. Це говорить про те, що компанії Н&М немає достатню кількість оборотних коштів для погашення своїх боргів протягом року. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться на низькому рівні, тобто компанія не здатна розраховуватись за першочерговими зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що компанія Н&М не здатна негайно ліквідувати короткострокову заборгованість.

Коефіцієнт фінансової стабільності набагато збільшився, і коефіцієнт фінансового леверіджу збільшився на 4,3, що є позитивним явищем.

Далі проаналізуємо грошові потоки компанії Н&М.

Розпочнемо з аналізу надходжень, видатків і формування чистого грошового потоку, що дає можливість охарактеризувати тенденції розвитку його фінансової діяльності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз грошових потоків компанії Н&М за видами діяльності за період 2018-2020 рр.

№	Показники	Роки					
		2018		2019		2020	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	Позитивний грошовий потік	35528217	100	38646262	100	51505951	100
2	- операційна діяльність	33463858	94,2	37388229	96,7	47163560	91,6
3	- інвестиційна діяльність	1251584	3,5	522198	1,4	488317	0,9
4	- фінансова діяльність	812775	2,3	735835	1,9	3854074	7,5
5	Негативний грошовий потік	35659701	100	38516089	100	52049979	100
6	- операційна діяльність	31782108	89,1	36490044	94,7	43854421	84,3
7	- інвестиційна діяльність	2140664	6,0	1037855	2,7	3586650	6,9
8	- фінансова діяльність	1736929	4,9	988190	2,6	4608908	8,8
10	Чистий грошовий потік	-131484	-	130173	-	-544028	-

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Проаналізувавши дані табл. 2.14, можна зробити висновок, що чистий грошовий потік Н&М за звітній період зменшився в порівнянні з 2018 роком на 412544 грн. Якщо порівнювати з 2019 роком, то він знизився на 674201 грн., що в першу чергу пов'язано зі збільшенням негативного грошового потоку (рис. 2.12).

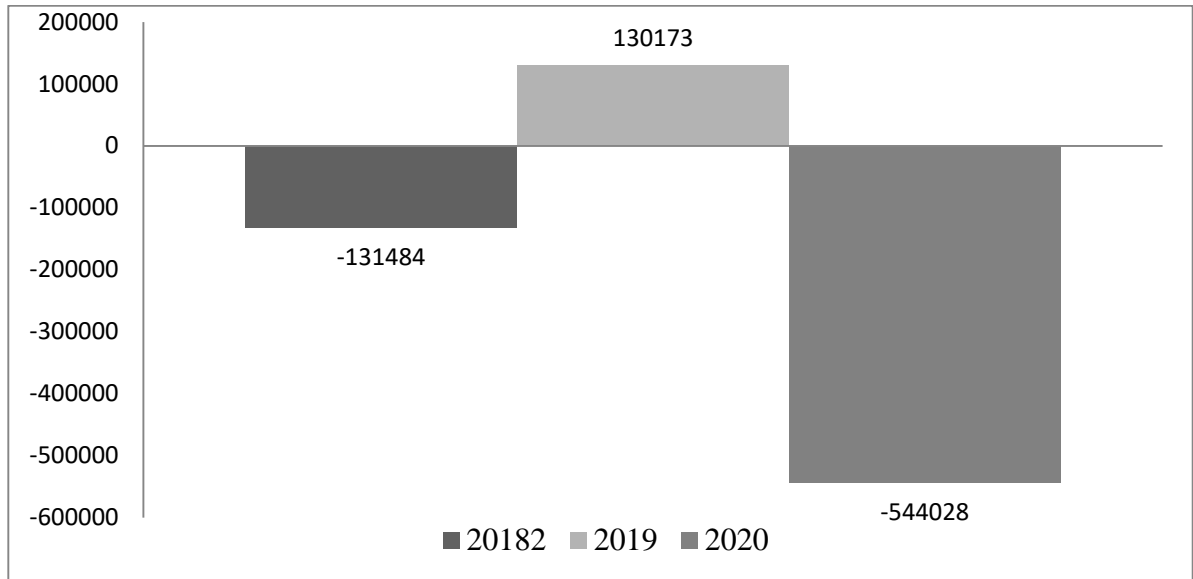


Рис. 2.12. Наявність грошових коштів Н&М за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Позитивний грошовий потік у порівнянні з попереднім періодом збільшився на 12859689 грн., а за два роки він збільшився на 15977734 грн. У його структурі найбільшу питому вагу займають надходження від операційної діяльності (рис. 2.13).

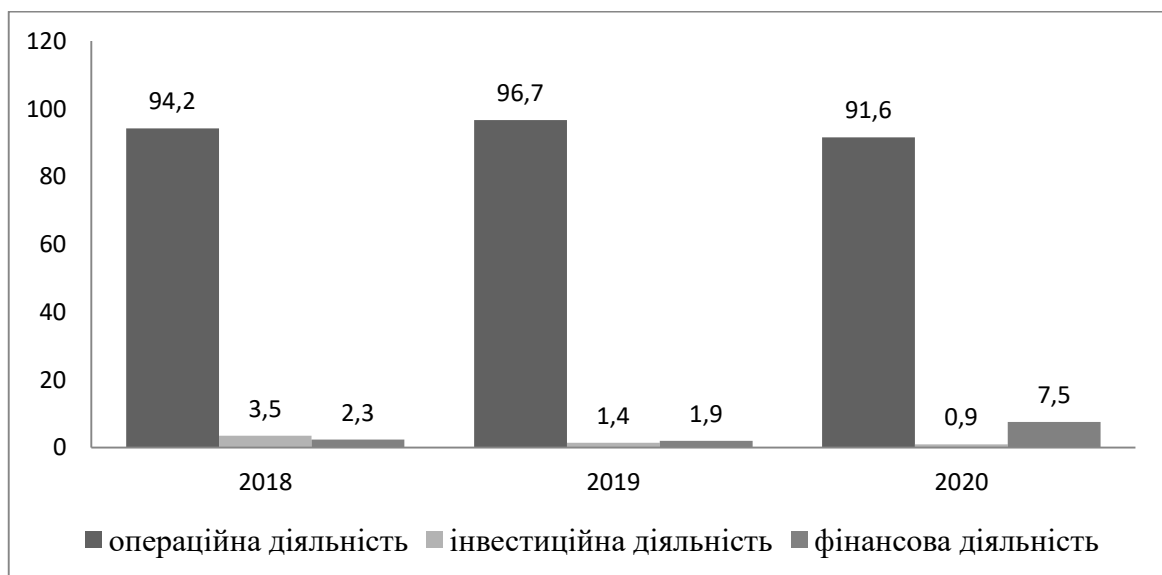


Рис. 2.13. Динаміка позитивного грошового потоку Н&М за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Таку саму ситуацію можна спостерігати і в структурі негативного потоку підприємства. Так, за даними табл. 2.14, у 2020 році найбільшу питому вагу серед позитивного грошового потоку займають надходження від операційної діяльності (91,6%) та фінансової діяльності (7,5%), найменшу – від інвестиційної діяльності (0,9%). Найбільшу питому вагу серед негативного грошового потоку займають видатки від операційної діяльності (84,3%) та фінансової діяльності (8,8%), найменшу – від інвестиційної діяльності (6,9%) (рис. 2.14 та 2.15).

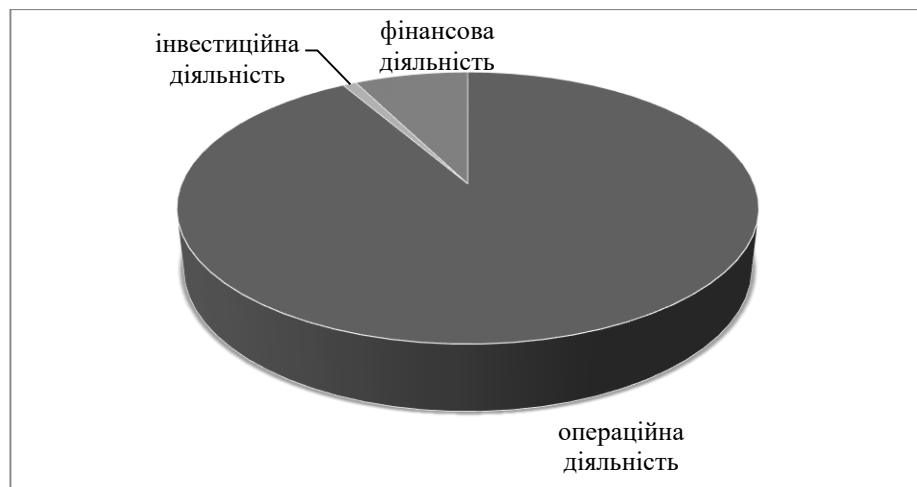


Рис. 2.14. Структура позитивного грошового потоку Н&М у 2020 р.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

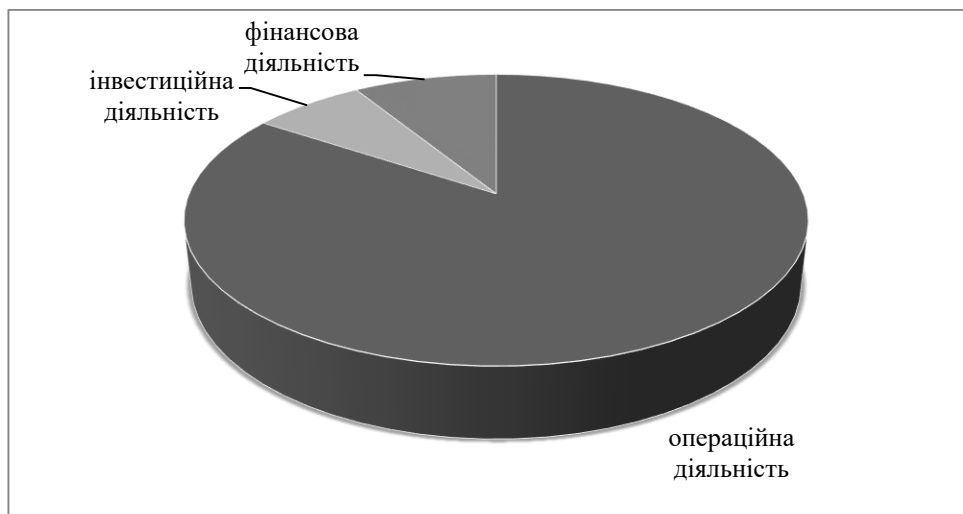


Рис. 2.15. Структура негативного грошового потоку Н&М у 2020 р.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Сума чистого грошового потоку за досліджуваний період є від'ємною. Таким чином, сума негативного грошового потоку банку перевищує суму позитивного, що не є свідченням отримання прибутку.

Для більш детального аналізу наявності чистого грошового потоку товариства необхідно його дослідити за видами діяльності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз чистих грошових потоків від різних сфер діяльності Н&М

№	Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2020 до 2018
		2018	2019	2020	
1	Чистий грошовий потік від операційної діяльності	1681750	898185	3309139	2410954
2	Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	-889080	-515657	3098333	3613990
3	Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	-924154	-252355	-754834	-502479
4	Загальний чистий грошовий потік	-131484	130173	-544028	-674201

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Проаналізувавши дані табл. 2.15, можна зробити висновок, що у порівнянні з 2019 роком чистий грошовий потік від операційної діяльності у 2020 р. збільшився на 2410954 грн., від інвестиційної – на 3613990 грн., а від фінансової діяльності зменшився на 502479 грн. Таким чином, загальний чистий грошовий потік зменшився на 674201 грн. у порівнянні з 2019 роком та склав -544028 грн. Слід відмітити, що загальний чистий грошовий потік протягом досліджуваного періоду є від'ємним, що свідчить про те, що видатки грошових коштів та їх еквівалентів перевищують надходження компанії.

На думку спеціалістів, якість управління компанії можна охарактеризувати як добру в тому випадку, якщо за результатами звітного періоду чистий рух грошових коштів від операційної та інвестиційної

діяльності має позитивне значення, від фінансової – від’ємне. Це означає, що в результаті операційної діяльності компанія отримує кошти, достатні як для інвестування, так і для виплати відсотків за кредитами. Тому ми можемо зробити висновок, що в Н&М управління задовільне.

Ефективно організовані грошові потоки є передумовою досягнення високих фінансових результатів господарської діяльності в цілому. Тому важливим для компанії є здійснення систематичного аналізу надходження та видатку грошових коштів. Інформація про рух грошових коштів дозволяє оцінити здатність суб’єкта господарювання генерувати грошові кошти та їх еквіваленти, аналізувати зміни в чистих активах, його фінансовій структурі, дає змогу користувачам розробляти моделі для оцінки і порівняння теперішньої вартості майбутніх грошових потоків різних суб’єктів господарювання.

Проаналізуємо динаміку надходження та вибуття грошових коштів Н&М за прямим методом за 2019-2020 рр. (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка надходження та вибуття грошових коштів у результаті операційної діяльності Н&М за 2019-2020 рр.

Показники	2019	2020	Відхилення
Рух грошових коштів від операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37038616	47036852	9998236
Цільового фінансування	17746	31155	13409
Інші надходження	331867	95553	-236314
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	(31600135)	(38716041)	7115906
Праці	(1253447)	(1635339)	381892
Відрахувань на соціальні заходи	(406151)	(450101)	43950
Зобов’язань з податків і зборів	(380397)	(282394)	-98003
Інші витрачання	(2849914)	(2770546)	-79368
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності			

Надходження від реалізації: фінансових інвестицій необоротних активів	248203	76562	-171641
Надходження від отриманих: відсотків дивідендів	7458	4025	-3433
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій необоротних активів	(289271)	(3002404)	2713133
	(748584)	(584246)	-164338
Рух грошових коштів від фінансової діяльності			
Отримання позик	735835	3854074	3118239
Погашення позик	988190	4608908	3620718

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Як ми бачимо з табл. 2.16 надходження від реалізації продукції у 2020 р. збільшилася на 20,99%, проте збільшилася витрачання і на оплату товарів (на 22,5%), і на оплату праці (на 30,5%).

Крім цього, зменшилися витрачання на придбання фінансових інвестицій, надходження від отриманих відсотків та дивідендів. При цьому відбулося зменшення грошових коштів на 544028 грн. (рис. 2.16).

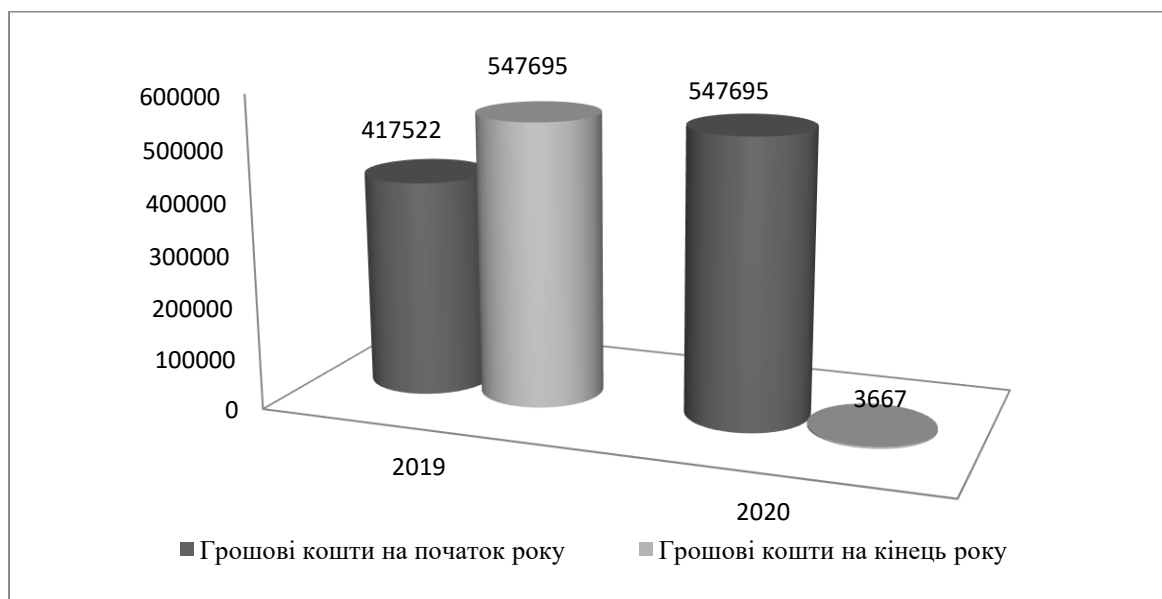


Рис. 2.16. Динаміка збільшення грошових коштів Н&М у 2019-2020 рр.

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Таким чином, проведене дослідження показує, що керівництво Н&М на достатньому рівні управляє потоками грошових коштів та проводить постійний моніторинг відхилень реального руху грошових коштів від планових показників та використовує заходи з усунення таких відхилень.

2.3. Діагностика рівня фінансової стабільності компанії

Фінансова стабільність є однією з найважливіших характеристик фінансової безпеки підприємства [49]. В Україні використовують різні методики оцінки фінансової стабільності компаній. Різні системи показників оцінки фінансової стабільності і стали причиною існування різних підходів до визначення та оцінки фінансової стійкості [50, с. 453]. Фінансову стійкість підприємства оцінюють за допомогою абсолютних і відносних показників.

Стратегічний механізм фінансової стабільності є винятково наступальною стратегією фінансового розвитку, яка забезпечує оптимізацію необхідних фінансових параметрів з метою прискорення економічного зростання підприємства та забезпечення його фінансової незалежності [51].

Стабільність фінансового стану компанії виявляється у:

- ритмічності виробництва якісної і дешевої продукції, яка має сталий попит;
- стійкому становищі підприємства на ринку;
- високому рівні матеріально-технічної оснащеності виробництва та відтворення;
- застосуванні передових технологій;
- налагодженості економічних зв'язків із партнерами;
- ритмічності кругообігу основного й оборотного капіталу;
- ефективності господарських і фінансових операцій;
- незначному ступені ризику в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності [52, с. 18].

Проведемо діагностику фінансового стану компанії Н&М з використанням шкали фінансово-економічної стійкості.

Запропонований метод експрес-аналізу стану підприємств за даними бухгалтерського обліку є оригінальним способом отримання фінансово-економічних результатів на мові системи національних рахунків.

Вихідним положенням цього методу є твердження, що для кожного господарюючого суб'єкта може бути визначена індивідуальна точка фінансово-економічної рівноваги. Вона виражається не в тому, що у даного суб'єкта взагалі немає боргів (зобов'язань) і весь капітал, що знаходиться в обороті, є власним, а в тому, що власного капіталу досить для фінансування нефінансових (продуктивних, реальних) активів. Тоді фінансових активів буде цілком достатньо, щоб покрити всі зобов'язання, оскільки сума всіх економічних активів і всього капіталу однакові. Рівновага означає, що навіть у разі настання форс-мажорних обставин дана компанія зможе в короткі терміни повернути всі борги, не вдаючись до термінової реалізації запасів або обладнання, що порушило б хід виробництва і могло принести збитки.

Для проведення статичного аналізу відсортуємо бухгалтерський баланс, виділивши в активі і в пасиві економічно однорідні елементи та розрахуємо дані показники (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Фінансово-економічна стійкість компанії Н&М, 2020-2021 рр.

Показники	на 01.01. 2020	на 01.01. 2021	Абсолютний приріст
Нефінансові активи	12783	9669	-3114
Фінансові активи	7357	7268	-89
Власний капітал	1601	-2864	-4465
Позиковий капітал	18539	19801	1262
Індикатор ФЕС	-11182	-12533	-1351

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

На основі розрахованих показників побудуємо графік фінансово-економічної стійкості компанії Н&М (рис. 2.17).

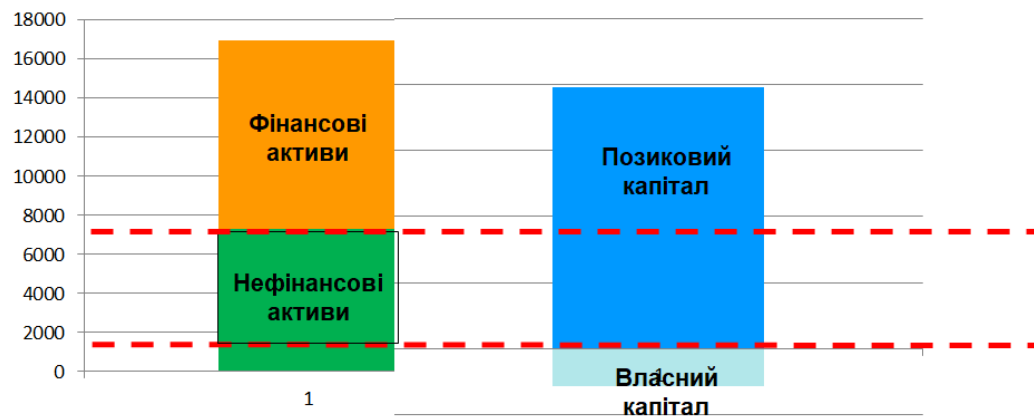


Рис. 2.17. Визначення типу фінансово-економічної стійкості компанії Н&М
(на 01.01.2021 р.)

Джерело: розраховано на основі даних табл. 2.17

Згідно даних рис. 2.17 позикові нефінансові активи є більшими за власний капітал, тому компанія перебуває у стані чистого запозичення. Чисте запозичення означає, що у компанії власного капіталу недостатньо для фінансування тих нефінансових активів, які функціонують у досліджуваній компанії. Цей недолік покривається позиковим капіталом, власністю інших фінансових установ.

Далі розглянемо вихідну статичну шкалу фінансово-економічної стійкості компанії Н&М (табл. 2.18)

Таблиця 2.18

Статистична шкала фінансової безпеки компанії Н&М

Зона, стан	Значення індикатора ФЕС	Оцінка власного капіталу	Оцінка запозиченого капіталу
Зона стійкості	$I > 0$	$BK > HA$	$ЗК < ФА$
Стан рівноваги	$I = 0$	$BK = HA$	$ЗК = ФА$
Зона нестійкості	$I < 0$	$BK < HA$	$ЗК > ФА$

Джерело: власні дослідження

Де, I – індикатор ФЕС (фінансово-економічна стійкість),

ВК – власний капітал,

НА – не фінансові активи,

ЗК – запозичений капітал,

ФА – фінансові активи.

З таблиці 2.18 ми можемо зробити висновок, що у компанії Н&М фінансово-економічний стан характеризується як нестійкий. Також, спостерігається погіршення фінансової стійкості, тому збільшується загроза банкрутства.

Отже, даний метод свідчить, що в компанії Н&М відбувається зниження (проїдання) власного капіталу, динаміка до зменшення фінансових та нефінансових активів, збільшення при цьому зобов'язань, що не пов'язанні з позиковими фінансовими коштами.

Для того, щоб визначити рівень фінансової безпеки компанії Н&М, розрахуємо показники платоспроможності, показники структури та стану капіталу, показники оборотності та прибутковості за допомогою графічного методу.

Розглянемо коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності компанії графічно (рис. 2.18).

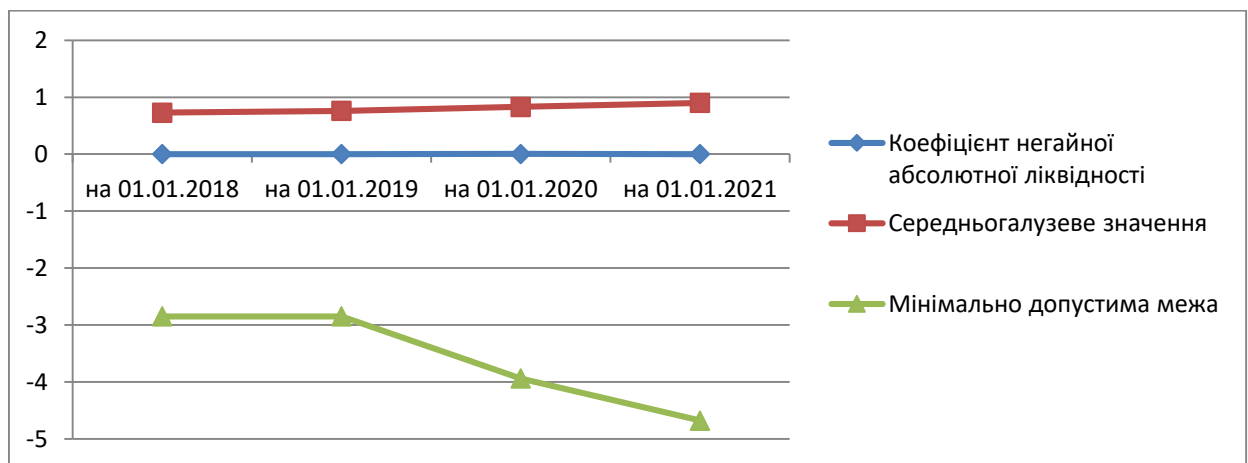


Рис. 2.18. Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності компанії Н&М

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Отже, можна зробити висновок, що даний показник відображає тенденції до зменшення. Це свідчить про дефіцит найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань. Використання вільних грошових коштів є досить неефективним. Факторами, що обумовлюють дане значення є недостатня кількість грошових коштів на розрахунковому рахунку і в касі та незначне використання компанією короткострокових фінансових вкладень.

Тобто, компанії Н&М необхідно збільшувати обсяги грошових коштів на рахунку і в касі для можливості погашення термінових зобов'язань перед кредиторами, і використовувати вільні грошових коштів ефективніше, вкладаючи їх в поточні фінансові інвестиції чи на депозитні програми в банківські установи.

Загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) також зменшується. Спостерігається недостатня кількість сформованих оборотних активів у розпорядження компанії та великий обсяг поточних зобов'язань.

Проміжний коефіцієнт покриття також знижується. Це свідчить про те, що компанія Н&М не має змоги покрити свої короткострокові зобов'язання лише за рахунок грошових коштів, дебіторської заборгованості та поточних фінансових інвестицій в повному обсязі.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами компанії Н&М протягом досліджуваного періоду має негативне зростання (рис. 2.19).

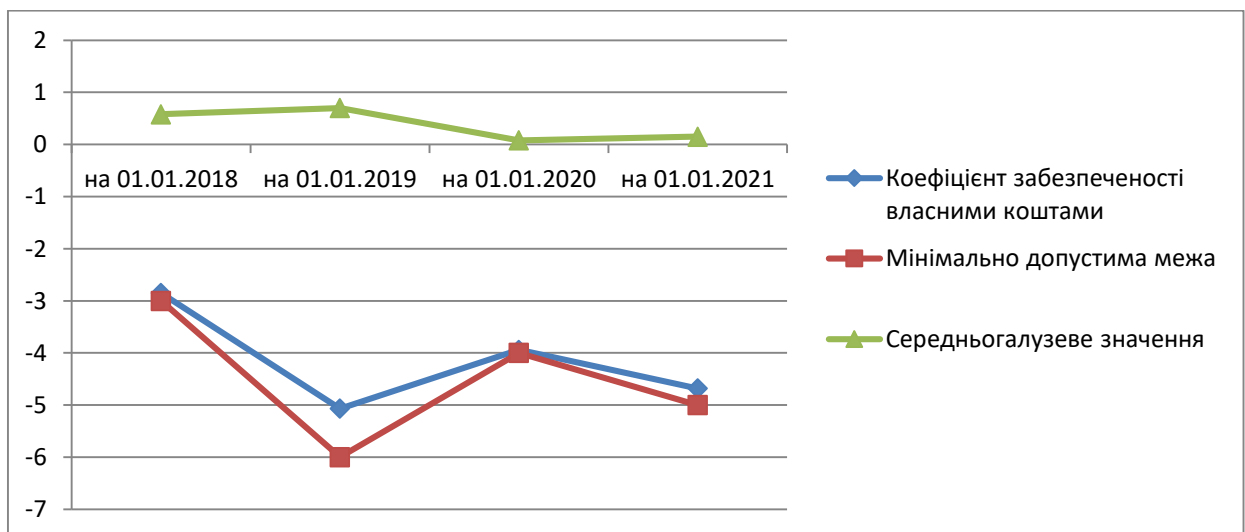


Рис. 2.19. Динаміка коефіцієнта забезпеченості власними коштами

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності Н&М

Дані рис. 2.19 є свідченням зростання вартості залучення обігових коштів у результаті збільшення ризиків позикодавців, характеризує значно більшу фінансову залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, і як наслідок – зниження фінансової стійкості компанії в цілому.

Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності) зменшується. Обсяг сформованого власного капіталу є меншим, ніж обсяг залучених позикових ресурсів. Компанія є фінансово нестійкою, також спостерігається високий ризик залежності від зовнішніх кредиторів, і як наслідок компанії може загрожувати ризик банкрутства. Факторами, що обумовлюють дане значення показника є:

1. Компанія фінансує свою діяльність в основному за рахунок зовнішніх позикових ресурсів.
2. Компанія має недостатній обсяг власного капіталу.
3. Компанія здійснює неефективну політику управління структурою капіталу.

Аналіз динаміки коефіцієнта заборгованості показав, що його значення зростає. Це свідчить про те, що компанія більш, ніж на 50% здійснює фінансування власної діяльності за рахунок зовнішніх джерел. Тому компанія має підвищений ризик залежності від кредиторів.

Аналіз динаміки коефіцієнта фінансового левериджу показав, що його значення зменшується. Це свідчить про те, що у компанії переважають обсяги зобов'язань над обсягами власного капіталу.

Аналіз динаміки коефіцієнта співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показав, що його значення зростає. Компанія залучає кредити в більшому обсязі, ніж їх надає. Є ризик виникнення ситуації економічного банкрутства. Можуть також з'явитися проблеми із платоспроможністю.

Отже, можна зробити висновок, що в компанії Н&М спостерігається наявність позитивного фінансового результату від операційної, звичайної діяльності, але є тенденція до їх зменшення. Це свідчить про погіршення

показників фінансово-господарської діяльності та зростання рівня фінансової безпеки.

Обсяг збитків від звичайної діяльності до оподаткування за аналізований період зростає. Така динаміка є негативною, оскільки понесені витрати не сприяють підвищенню отриманих обсягів доходів.

Також спостерігається тенденція до збільшення чистого збитку. Оптимальним співвідношенням розрахованих коефіцієнтів вважається ситуація, коли:

$$K_{п} < K_{вп} < K_{оп} < K_{зп} < K_{чп}$$

В 2019-2020 роках це співвідношення порушується, що було викликано зростанням собівартості реалізованої продукції ($K_{п} > K_{вп}$). Порушення співвідношення між $K_{оп}$ та $K_{зп}$ вказує на неефективну фінансову та інвестиційну діяльність. У 2020-2021 роках ситуація також не була оптимальною.

Для зниження витрат на виробництво продукції можна запропонувати наступне: реалізація внутрішніх чинників забезпечення ефективності виробництва, а саме:

1. Зменшення плинності кадрів та їх мотивація.
2. Пошук нових клієнтів.
3. Мотивація клієнтів.

Для подолання плинності кадрів пропонуємо наступні методи вирішення проблем:

1) Необхідно переглянути структуру заробітної плати, переважно за допомогою оцінки складності роботи, для виявлення неадекватних ставок, проаналізувати диференційовані тарифи тощо. Так само, необхідно перевірити системи премій і системи участі в прибутках.

2) Необхідно офіційне працевлаштування персоналу, а так само формування соціального пакета (страхування, пільги та допомоги для працівників).

3) Слід постійно аналізувати слабкі і сильні сторони компанії. Ці факти необхідно порівняти з тими, які пропонують конкуренти, і скласти список найбільш вигідних пунктів.

Для вдосконалення стимулювання персоналу Н&М рекомендується:

- організація харчування працівників;
- налагодження стійкого зворотного зв'язку керівництва і колективу організації, прийнявши на роботу тренінг-менеджера з психологічною освітою;
- вироблення у керівника і персоналу організації навичок зняття стресу за допомогою програми зняття психо-емоційного напруження (навчання керівника навиком саморегуляції в умовах професійного стресу);
- організація релаксових заходів (виїзних розвантажувальних, емоційно позитивних і захоплюючих заходів та тренінгів);
- преміювання працівників за дотримання трудової дисципліни.

Розглянемо зміст запропонованих заходів.

1. Харчування працівників Н&М у даний час не організовано. Окремого приміщення для харчування працівників не передбачено. При організації корпоративного харчування як методу нематеріального стимулювання персоналу можна розглядати два найпоширеніші варіанти – доставка харчування або надання корпоративних чеків.

2. Налагодити стійкий зворотний зв'язок з керівництва і колективу організації, прийнявши на роботу тренінг-менеджера з психологічною освітою.

Посадові обов'язки тренінг-менеджера полягають у наступному:

- оцінка потреби персоналу в навчанні;
- навчання співробітників;
- проведення тренінгів, семінарів, лекцій;
- розробка і адаптація навчальних програм;
- складання плану і рекомендацій з навчання;
- аналіз ефективності навчання, післятренінговий супровід.

Основні вимоги до тренінг-менеджера: вища психологічна або педагогічна освіта; володіння ПК; вміння розробляти навчальні програми; досвід роботи від 1 року; грамотна усна і письмова мова, а також ораторські навички.

3. Вироблення у керівника і персоналу організації навичок зняття стресу за допомогою програми зняття психо-емоційного напруження (навчання керівника навиком саморегуляції в умовах професійного стресу; відкриття кімнати психологічного розвантаження).

Для зниження ризику емоційного вигорання торгових працівників Н&М пропонується тренінг «Професійне та емоційне вигорання» (додаток Б).

Для пошуку клієнтів у компанії Н&М можна використовувати не тільки метод «сліпого пошуку» та інформацію від нових клієнтів, але і за рахунок виставок. Виставки допомагають швидко вивчити ринок та зібрати за короткий період потрібну інформацію. Це дуже вигідне місце для позиціонування Н&М, формування довірливих партнерських відносин із споживачами, посередниками, іншими суб'єктами ринку. Виставка є багатофункціональним, ефективним заходом, що має власні спеціальні особливості та переваги, які полягають в тому, що виставкова діяльність є:

- важливим інструментом маркетингових та комерційних комунікацій учасників виставки;
- засобом просування товарів та послуг на зовнішній та внутрішній ринки;
- джерелом потрібної інформації про товари і послуги, про постачальників, виробників, конкурентів, споживачів, посередників;
- місцем, де здійснюються безпосередні контакти споживача із виробником (продавцем) та відбувається налагодження ділових контактів;
- можливістю покупців ознайомитись із продукцією шляхом її демонстрації безпосередньо на виставці;
- швидким засобом (економія часу) вивчення певного ринку;

- можливістю отримати матеріальний і моральний ефект – прибуток, визнання, імідж, рекламування фірми, її марки та товарів;
- зібранням найактивнішої частини продавців і споживачів певної галузі;
- дзеркальним відображенням досягнень науки, техніки і технологій та обмін досвідом;
- можливістю проведення аналізу та прогнозування кон'юнктурних змін на ринку;
- іміджем країни, регіону, міста, в яких відбуваються виставки.

Для збільшення кількості клієнтів і продажів, ми рекомендуємо стимулювати клієнтів за схемою: «Якщо Ваш друг придбав продукт – Ви отримуєте в подарунок знижку від нашої компанії». Таким чином, клієнти будуть вказувати найбільш зацікавлених і платоспроможних друзів і родичів. Так само рекомендується ввести систему знижок для постійних покупців.

2.4. Напрями забезпечення фінансової безпеки компанії в умовах невизначеності та ризику

Проаналізувавши результати проведеного аналізу стану фінансово-господарської діяльності, запропонуємо заходи, які б могли значно покращити фінансову безпеку компанії Н&М.

Важливим етапом фінансової стабілізації має стати розробка внутрішніх механізмів діяльності – оперативного, тактичного та стратегічного, що являють собою систему заходів, спрямованих на вирішення конкретних завдань покращення рівня фінансової безпеки (додатки В і Д).

Визначення межі фінансово-економічної стійкості компанії в умовах невизначеності та ризику відноситься до найважливіших проблем фінансової безпеки компанії. Недостатня фінансова безпека може привести до неплатоспроможності і відсутності засобів для розвитку. Надлишкова фінансова безпека перешкоджає розвитку, обтяжуючи його витрати зайвими

запасами і резервами, що викликає уповільнення обороту капіталу і зниження ефективності відтворення (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Основні механізми фінансової стабілізації компанії Н&М, які
відповідають основним етапам її здійснення**

Етапи фінансової стабілізації	Механізми фінансової стабілізації		
	Оперативний	Тактичний	Стратегічний
1.Усунення неплатоспроможності	Система заходів, заснована на використанні принципу «Відсікання зайвого»		
2.Відновлення фінансової стійкості		Система заходів, заснована на виконанні моделей фінансової рівноваги	
3.Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання			Система заходів, заснована на використанні моделей фінансової підтримки прискорення зростання

Джерело: власні дослідження

Для збільшення позитивного і чистого фінансових потоків від основної діяльності компанії Н&М з метою підвищення рівня фінансової безпеки рекомендується використовувати наступні заходи:

1. Оптимізувати управління дебіторською заборгованістю. Провести аналіз реєстру, результати якого дозволять побачити частки дебіторської заборгованості, відповідно до яких буде відбуватися реальне надходження грошових коштів від продажу в кредит. Реальна картина, отримана в результаті аналізу реєстру старіння дебіторської заборгованості, сформує уявлення про стан розрахунків компанії зі своїми покупцями і дозволить встановити прострочену заборгованість останніх.

2. Розглянути можливість надання покупцям знижок у разі ранньої оплати.

3. Скоротити продаж у кредит покупцям, які вже мають дебіторську заборгованість з терміном більше одного місяця.

4. Використовувати знижки, надані постачальниками з ціни сировини і матеріалів, для більш швидкої реалізації готової продукції.

5. Покращення управління рухом грошових потоків.

Пропонуємо в компанії Н&М оптимізацію і управління фінансовими потоками будувати, виходячи з представленої схеми (рис. 2.20).

З рис. 2.20 видно, що заходи, які вживаються для поліпшення якості управління фінансовими потоками, носять характер:

- 1) стратегічних (довгострокові заходи);
- 2) тактичних (короткострокові заходи).

Короткострокові заходи можуть застосовуватися в тих ситуаціях, коли ситуація з касовими розривами на підприємстві склалася всередині поточного місяця. Слід звернутися до дебіторів з приводу своєчасного або навіть більш раннього, ніж це зазначено в договорі, перерахування та повернення заборгованості. При цьому з кредиторами слід намагатися домовитися про відстрочку платежів.



Рис. 2.20. Рекомендована схема оптимізації та управління фінансовими потоками компанії Н&М

Джерело: власні дослідження

Якщо касовий розрив не зменшується або ж зменшується незначно, слід використовувати методи збільшення фінансових потоків, зокрема:

1. Залучення коротких кредитів – найпростіший метод вирішення проблеми касового розриву. Однак, він вимагає попередньої підготовки зі збору потрібних документів і виконання економічних розрахунків. Крім того,

банки та інші позичальники можуть вимагати заставу.

Для таких ситуацій можна рекомендувати компанії Н&М відкриття в банку овердрафту – форми короткострокового кредиту, при якій банк-кредитор кредитує розрахунковий рахунок клієнта-позичальника для оплати їм розрахункових документів при недостатності коштів. Відмінність овердрафту від звичайного кредиту в тому, що в погашення заборгованості списуються всі суми, що надходять на рахунок клієнта.

В обох випадках мова йде про сформовані відносинах з банком і попередньо виконану роботу, підсумком якої буде ліміт кредитування, встановлений компанії Н&М як клієнтові банку.

2. Часткова передоплата – повинна бути заснована на внутрішньому інструктивному документі компанії Н&М – «Кредитна політика». У ньому має бути вказано:

- знижка, яку надає Н&М в залежності від обсягу відвантаження, частоти відвантажень,

- сума заборгованості конкретного покупця та ін. В якості екстрених заходів можливі, наприклад, значні знижки при повній або частковій передоплаті клієнтів.

3. Здача в оренду або продаж необоротних активів. Цей захід можна застосовувати, наприклад, при наявності тимчасово вільних площ або обладнання, яке простоює. Тут можна рекомендувати оцінити всі наслідки рішень, пов'язаних як з продажем, так і зі здачею в оренду.

Якщо компанія Н&М не планує надалі використовувати той чи інший необоротний актив у своїй діяльності, і вирішить його продати, рекомендується наступне:

- 1) оцінити витрати і вигоди, пов'язані з володінням активом;
- 2) розглянути податкові аспекти відчуження;
- 3) підрахувати додаткові витрати, які можуть виникнути при реалізації активу.

Якщо ж рішення прийнято на користь здачі в оренду (можливо, як

тимчасовий захід в період пошуку покупця), то тут необхідно також виконати наступні дії:

- 1) оцінити дохід у реальному вираженні, з огляду на витрати, пов'язані зі здачею об'єкта в оренду;
- 2) оцінити ризики від здачі майна в оренду;
- 3) розрахувати податкові аспекти здачі в оренду.

Одночасно слід вживати заходів щодо зменшення відтоку грошових коштів:

1. Відстрочка платежів постачальникам. Спочатку слід визначити – які постачальники для Н&М є стратегічними:

- 1) ті, кому немає альтернативи;
- 2) ті, чия продукція (роботи, послуги) життєво важливі для діяльності компанії.

При цьому слід постійно підтримувати зв'язок з кредиторами. Головний принцип відносин з кредиторами в період кризи неплатежів – платити потроху, але часто (регулярно).

2. Скорочення витрат. За даним напрямком слід провести інвентаризацію витрат, і залишити тільки необхідні – ті, без яких не можна обійтися. Основне – максимально скоротити витрати, але без збитку технологіям і якості. Програма скорочення витрат, в основному, повинна стосуватися постійних витрат, які, як відомо, мають властивість, незважаючи на обмеження, збільшуватися.

3. Використання негрошових форм розрахунків, таких як, наприклад: векселі та взаємозаліки. Для того, щоб не задіяти грошові кошти, можна запропонувати своїм контрагентам в обмін на погашення кредиторської заборгованості:

- 1) власну продукцію / послуги;
- 2) наявні активи, без яких компанія може нормально функціонувати.

За згодою кредитора на це складається акт взаємозаліку.

Якщо в момент поставки у Н&М немає необхідної грошової суми,

замість грошей можна запропонувати постачальнику простий вексель, за яким підприємство зобов'язується заплатити в перспективі необхідну суму і відсотки за надання відстрочки.

Також у розрахунках може бути використаний перекладний вексель, який пов'язаний з переведенням боргу з однієї особи на іншу. У ситуації, коли компанія Н&М одночасно є боржником однієї особи і кредитором іншої, можна використовувати в розрахунках цю форму боргового паперу. У переказному векселі векселедавець віддає розпорядження, щоб його боржник заплатив не йому безпосередньо, а безпосередньо його кредитору.

Складаючи вексель або беручи його в рахунок оплати від свого контрагента, головне для компанії Н&М переконатися в тому, що він має всі необхідні реквізити, встановлені законодавством.

Крім того, засобом розрахунків можуть виступати і банківські векселі.

4. Перегляд програми інвестицій. Недолік грошових коштів на операційну діяльність може бути наслідком непродуманих рішень інвестиційного характеру, наприклад:

- 1) придбання Н&М обладнання;
- 2) вкладень у модернізацію та ін.

Подібні рішення в Н&М приймаються адміністративними методами (тобто в наказовому порядку) без попередніх розрахунків не тільки ефективності нововведення, а й достатності грошових ресурсів, без шкоди для основної діяльності.

В цілому, керівництву компанії Н&М слід пам'ятати, що хронічний дефіцит грошових коштів і постійні касові розриви – результат:

- 1) неефективної операційної діяльності;
- 2) невірних інвестиційних рішень.

Крім того, з метою управління грошовими потоками на тактичному рівні компанія Н&М має займатися їх вирівнюванням. Основна задача – згладжування їх обсягів у розрізі окремих інтервалів взятого періоду. Цей метод оптимізації дозволяє усунути певною мірою сезонні та циклічні

розходження у формуванні грошових потоків, як позитивних, так і негативних, оптимізуючи паралельно середні залишки коштів і підвищуючи рівень абсолютної ліквідності.

Для цього компанії Н&М слід скласти платіжний календар (план платежів точної дати), в якому:

- з однієї сторони, відбивається графік надходження грошових коштів від усіх видів діяльності протягом прогнозного періоду часу (5, 10, 15, 30 днів);
- з іншої – графік майбутніх платежів (податків, заробітної плати, формування запасів, погашення кредитів і відсотків за ними тощо).

Платіжний календар дає можливість фінансовим службам компанії здійснювати оперативний контроль за надходженням і витрачанням коштів, своєчасно фіксувати зміну фінансової ситуації і вчасно приймати коригувальні заходи із синхронізації позитивного і негативного грошових потоків, забезпечення стабільної платоспроможності підприємства.

Довгострокові заходи спрямовані на зміну стратегії ведення бізнесу. Для компанії Н&М у довгостроковій перспективі засобами оптимізації фінансових потоків можуть бути наступні перелічені нижче кроки.

1. Стратегічне партнерство. У певних ситуаціях компанії краще об'єднатися і вийти за рамки відносин «замовник – постачальник». У деяких випадках для компанії нераціонально володіти всіма ресурсами і здійснювати всі види діяльності, пов'язані з випуском продукції.

Можливо, розмістити частину виробництва у свого партнера. У такому разі компанії буде набагато дешевше, ніж виробляти самому. В сучасному бізнесі компанії часто створюють такі форми партнерства, які дозволяють їм оптимізувати витрати у сфері виробництва і знизити ризики в конкурентному середовищі. Таке об'єднання може включати в себе:

- 1) залучення ресурсів зі сторони;
- 2) спільне використання інфраструктури.

2. Реструктуризація бізнесу і виділення бізнес-одиниць. У тому вигляді, який є зараз, бізнес для компанії Н&М став важкокерованим і

важкоконтрольованим. Виділивши окремі бізнес-процеси у самостійні структурні підрозділи, компанія може зробити їх прозорішими, завдяки чому оцінити їх ефективність буде набагато легше.

3. Пошук інвестора. Стратегія розвитку компанії Н&М має на увазі розвиток і завоювання нових ринків. З цією метою компанія відкриває нові проєкти, фінансування яких, в основному, будується за рахунок кредитування в банках. Разом з тим, залучення фінансування під проєкти можливо не тільки за допомогою кредитів, а й шляхом залучення інвесторів. В цьому випадку стане можливою заміна банків як джерел фінансування на інвесторів, виплати яким будуть проводитися за результатами реалізації проєкту. Тим самим компанія скоротить свої грошові відтоки (не треба періодично платити банку відсотки).

4. Довгострокові контракти з постачальниками. Для компанії Н&М перевага довгострокових контрактів (на рік і більше) – у відстрочці оплати. Для компанії тут важливі такі умови:

1) постачальник повинен бути надійним – за якістю продукції та своєчасному виконанню поставок;

2) при укладанні договору слід приділяти увагу пунктам, що стосуються перегляду ціни протягом терміну дії договору і штрафних санкцій при несвоєчасній оплаті компанії поставок від своїх контрагентів.

5. Податкове планування – мінімізація податкових зобов'язань всіма можливими законними способами:

1) використовуючи податкові пільги;

2) правильно формуючи облікову політику;

3) рекомендації (з позиції бухгалтерського та податкового обліку) при організації угод;

4) прогноз змін у податковому законодавстві.

Необхідно відзначити, що всі перераховані вище інструменти управління грошовими потоками – це боротьба з наслідками. Причина – в проблемах ефективності основної діяльності компанії Н&М, частиною якої є,

в тому числі стан грошових потоків, при яких:

- 1) фінансовий результат – є, а грошей у компанії немає;
- 2) гроші у компанії є, а фінансовий результат – негативний;
- 3) компанія має і гроші, і прибуток;
- 4) у компанії за результатами діяльності – збиток, а також дефіцит грошових коштів.

Організація управління грошовими потоками в компанії Н&М повинна бути заснована на:

- 1) формуванні стратегії управління грошовими потоками, яка би була повністю інтегрована у загальну фінансову стратегію;
- 2) плануванні. При цьому найефективнішим буде застосування гнучкого бюджетування, що дозволить своєчасно вносити корективи не тільки в бюджет коштів, але і в генеральний бюджет підприємства;
- 3) періодичному аналізі грошових потоків:
 - у розрізі виконання касових планів;
 - у розрізі грошових потоків;
 - в аналізі динаміки і структури чистого грошового потоку.

Планування і аналіз грошових потоків повинні будуватися на даних, отриманих за допомогою спеціальних програмних засобів:

- у режимі реального часу;
- у будь-якому розрізі, яке цікавить керівництво.

У даний час на ринку програмного забезпечення можна знайти різні програмні продукти, що використовуються для цілей планування і аналізу, в тому числі і грошових потоків. Наприклад, широко відомі і застосовні наступні програми з фінансового планування та аналізу: SAP, Microsoft, «Альт-інвест» або «1С: Фінансове планування».

Оскільки в даний час для ведення бухгалтерського обліку компанія Н&М в Україні використовує «1С: Бухгалтерія», доцільно не здобувати окремий програмний продукт, а придбати на додаток до «1С: Бухгалтерія» блок «1С: Фінансове планування».

У цьому випадку витрати компанії Н&М на заходи з управління грошовими потоками складуть наступні показники (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Розрахунок витрат на заходи з управління грошовими потоками
компанії Н&М на 2021 рік**

№ п/п	Напрямок витрат	Сума, тис. грн.
1	Придбання блоку «1С: Фінансове планування»	32,5
2	Послуги з інтегрування блоку з «1С: Підприємство»	6,5
3	Послуги із супроводу блоку з «1С: Фінансове планування» (щомісяця)	12 міс. * 1,5 = 18
4	Навчання співробітників бухгалтерії роботі з блоком «1С: Фінансове планування»	2 чол. * 2,1 = 4,2
Разом		61,2

Джерело: власні дослідження

З представленою кошторису витрат на заходи видно, що річна сума витрат на запропоновані заходи у 2021 р. складе 61,5 тис. грн. У наступні періоди сума витрат становитиме 18 тис. грн. в рік (послуги із супроводу програмного продукту).

Оскільки запропонований програмний продукт не відноситься до нематеріальних активів (немає права виключної власності, купуються тільки права), для компанії Н&М всі витрати, представлені в таблиці 2.20, є іншими витратами за основною діяльністю, і можуть бути включені в собівартість.

Набутий програмний продукт дозволить компанії Н&М:

- 1) проводити гнучке бюджетування, в тому числі зі складанням бюджету грошових коштів;
- 2) автоматизувати процес проведення аналізу грошових потоків;
- 3) оперативно отримувати всі необхідні дані щодо стану грошових

потоків.

Після введення вищезазначених заходів у компанії Н&М складемо прогноз основних змін в подальшій роботі на 2021-2024 роки.

Із розрахунків, проведених за допомогою статистичного пакету аналізу даних в Excel, бачимо наступні зміни у фінансово-господарському розвитку компанії Н&М до і після впровадження зазначених заходів (рис. 2.21-2.23).

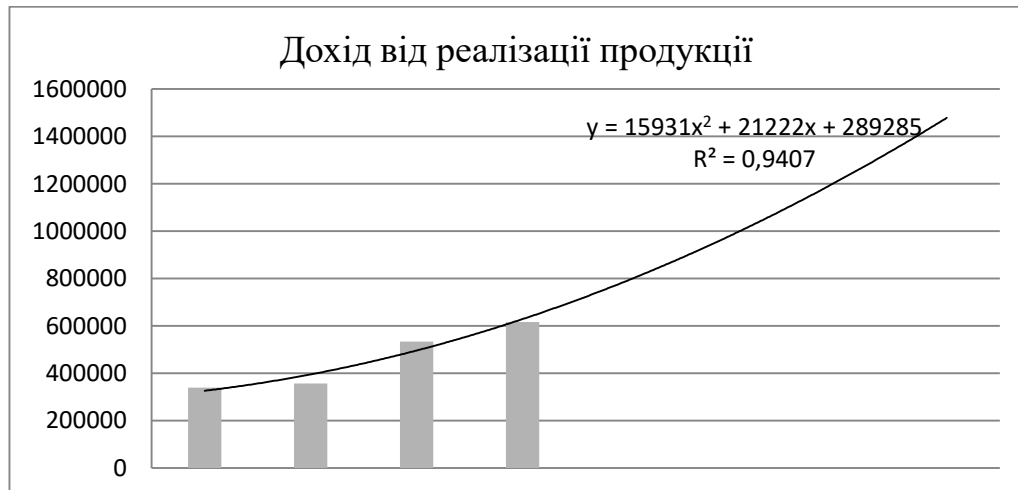


Рис. 2.21. Прогнозні дані доходу від реалізації продукції на 2021-2024 рр.

Джерело: власні дослідження

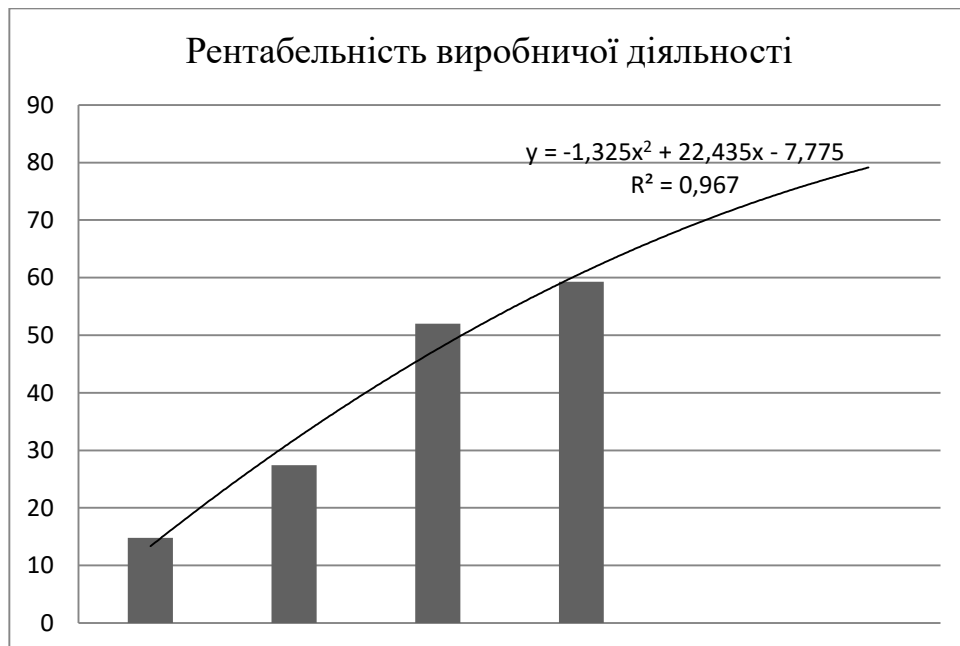


Рис. 2.22. Прогнозні дані рентабельності виробничої діяльності 2021-24 рр.

Джерело: власні дослідження

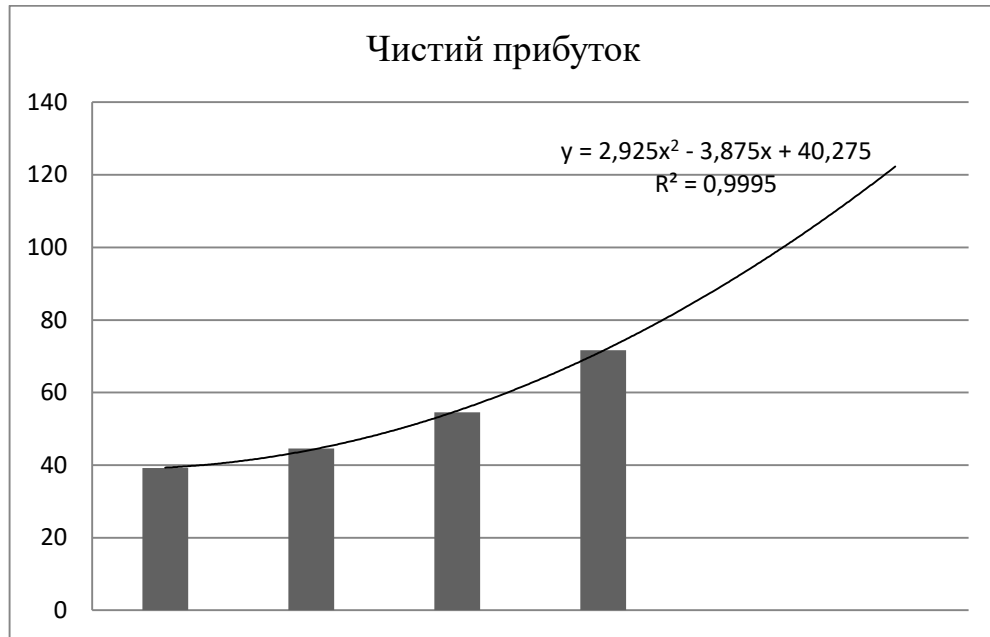


Рис. 2.23. Прогнозні дані чистого прибутку компанії Н&М на 2021-2024 рр.

Джерело: власні дослідження

Отже, внаслідок запровадження запропонованих заходів компанія Н&М підвищить ефективність своєї діяльності.

Таким чином, на нашу думку, удосконалення управління грошовими потоками на підприємстві є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності компанії Н&М та необхідно врахувати, що успішна реалізація запропонованих заходів передбачає: чітко сформульовані стратегічні цілі розвитку підприємства, зміну операційної моделі бізнесу, персональну відповідальність менеджерів за реалізацію програм.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Фінансова безпека є однією з найважливіших характеристик фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно має перевагу перед іншими підприємствами того ж профілю і залучень інвестицій, в одержанні кредитів, у виборі постачальників і в підборі кваліфікованих кадрів. Нарешті, воно не вступає в конфлікт із державою і суспільством, тому що виплачує вчасно податки в бюджет, внески в соціальні фонди, заробітну плату – працівникам та службовцям, дивіденди – акціонерам, а банкам гарантує повернення кредитів і сплату відсотків за ними.

2. В останні роки в системі управління фінансовою безпекою підприємства все більша увага приділяється питанню управління фінансовими потоками, які істотно впливають на кінцеві результати його господарської діяльності, а генерування грошових потоків є одним з найважливіших ознак фінансової стійкості підприємства, що свідчить про важливість інформації про фінансові потоки для вітчизняних користувачів звітності та в першу чергу для інвесторів і кредиторів.

3. Фінансову безпеку підприємства було досліджено на прикладі підприємства H&M, найбільша в Європі шведська компанія та роздрібна мережа з торгівлі одягом. H&M займається зовнішньоекономічною діяльністю, яка представлена експортом продукції в країни Західної та Східної Європи, Північної та Південної Америки, Африки, Азії та інші. Для цього компанія вибрала стратегію розширення ринків збуту, що підтверджується неухильним щорічним зростанням кількості контрагентів.

4. За показниками SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство має як значні сильні сторони, але є й слабкі сторони та загрози. Необхідно негайно використати можливості для усунення недоліків. Зараз підприємство займає стабільне фінансове становище, але йому необхідно розвиватися.

5. Аналіз діяльності та чистий фінансовий результат показує, що Н&М є прибутковим підприємством. Майновий стан підприємства в цілому є задовільним. Ділова активність підприємства у динаміці почала стабілізуватися. Показники рентабельності підприємства протягом досліджуваного періоду зменшились. Щодо показників платоспроможності, то коефіцієнт покриття свідчить про те, що підприємство немає достатньої кількості оборотних коштів для погашення своїх боргів протягом року. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться на низькому рівні, тобто підприємство не здатне розраховуватись за першочерговими зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що підприємство не здатне негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, тобто фінансова безпека на низькому рівні.

6. Аналіз вхідних і вихідних грошових потоків підприємства показав, що чистий грошовий потік Н&М за звітний період зменшився в порівнянні з 2018-2019 роками. Це, в першу чергу пов'язано зі збільшенням негативного грошового потоку. Позитивний грошовий потік у порівнянні з попереднім періодом збільшився. У його структурі найбільшу питому вагу займають надходження від операційної діяльності. Тобто проведене дослідження показало, що керівництво Н&М досить ефективно управляє потоками грошових коштів та проводить постійний моніторинг відхилень реального руху грошових коштів від планових показників та використовує заходи по усуненню таких відхилень.

7. Встановлено, що основною проблемою для багатьох підприємств є пошук грошових ресурсів для фінансування поточної діяльності. Підприємство може мати прибуток, але не мати достатніх коштів для розрахунків з постачальниками, персоналом, бюджетом. Як дефіцит, так і надлишок грошових коштів мають негативний вплив на діяльність підприємства. Тому однією з важливих задач підприємства є удосконалення управління грошовими потоками. Проаналізувавши фінансову діяльність, було запропоновано певні заходи, які могли б покращити фінансову безпеку

Н&М, а саме: оптимізувати управління дебіторською заборгованістю; розглянути можливість надання покупцям знижок у разі ранньої оплати; скоротити продаж у кредит покупцям, які вже мають дебіторську заборгованість з терміном більше одного місяця; домогтися більш сприятливих умов отримання товарного кредиту у постачальників у формі відстрочки платежу та використовувати знижки, надані постачальниками з ціни сировини і матеріалів, для більш швидкої реалізації готової продукції, та покращення управління рухом грошових потоків.

8. Компанії Н&М було запропоновано для оптимізації і управління фінансовою безпекою відповідну схему, що дозволяє:

- 1) виявляти резерви, що дозволяють знизити залежність підприємства від зовнішніх джерел залучення фінансових коштів;
- 2) забезпечити повнішу збалансованість позитивних і негативних грошових потоків у часі і за обсягами;
- 3) забезпечити кращий взаємозв'язок грошових потоків за видами діяльності підприємства;
- 4) збільшити суми і якість чистого грошового потоку, що генерується господарською діяльністю підприємства.

На нашу думку, удосконалення управління фінансовою безпекою на підприємстві є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності Н&М. Необхідно врахувати, що успішна реалізація запропонованих заходів передбачає чітко сформульовані стратегічні цілі розвитку підприємства, зміну операційної моделі бізнесу, персональну відповідальність менеджерів за реалізацію програм розвитку та забезпечення фінансової безпеки компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський О.І. Фінансова безпека: монографія. Інститут економічного прогнозування. Київ: Фенікс, 1999. 338 с.
2. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): Монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2004. 759 с.
3. Бланк І.А. Управління фінансовими ресурсами. Київ: Омега-Л, 2017. 768 с.
4. Варналій З.С. Проблеми та шляхи забезпечення економічної безпеки України. *Економіка і управління*. 2001. №1. С. 18-29.
5. Горячева К.С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. №8. С. 65-67.
6. Горячева К.С. Формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Менеджер*. 2004. №2 (28). С. 96-103.
7. Грушко В. Фінансова безпека бізнесу: податковий аспект / В. Грушко, С. Лаптев, Л. Кошембар. Київ: Університет економіки і права «КРОК», 2010. 256 с.
8. Грушко В.І. Управління фінансово-економічною безпекою: навчальний посібник / О.А. Кириченко, В.І. Грушко [та інші]; за ред. В.С. Сідака. Київ: Дорадо-друк, 2010. 480 с.
9. Захаров О.І. Організація та управління економічною безпекою суб'єктів господарської діяльності: Навч. посіб. / О.І. Захаров, П.Я. Пригунов. Київ, 2008. 257 с.
10. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. №3. С. 11-20.
11. Кириченко О.А. Методологічні основи економічної безпеки суб'єктів господарювання в трансформаційній економіці / О.А. Кириченко, Ю.Г. Кім. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №12. С. 43-57.
12. Пономаренко О.Е. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств. *Економіка розвитку*. 2010. №1 (53). С. 77-80.

13. Румик І.І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4 (60). Київ, 2020. С. 47-56. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56>
14. Methodology of corporate financial diagnostics in the period of a crisis / I. Mihus, M. Denysenko, I. Rumyk, S.Pletenetska, M. Laptiev, V. Kupriichuk. *AD ALTA: journal of interdisciplinary research*. 2021. Vol.11. Iss.1, Special Issue XV. Pp. 52-55.
15. Румик І.І. Розвиток фінансового сектору: стан, фінансова інклюзія, візія та стратегія дій. *Соціально-економічні та правові аспекти розвитку суспільства: колективна монографія*/ за ред. С.М. Лаптева, І.П. Мігус. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2020. С. 147-160.
16. Фінанси: підручник / В.І. Грушко, О.С. Наконечна, О.Г. Чумаченко; за ред. В.І. Грушка. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 600 с.
17. Шлемко В.Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: Монографія / В.Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. Київ: НІСД, 2007. 144 с.
18. Altman, E.I. Financial Ratios, Discriminant Analysis, and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. September 1968.
19. Altman, E.I. Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporation / E. I. Altman, R. G. Haldeman, P. Narayanan. *Journal of Banking and Finance*. June 1977.
20. Argenti, J. Corporate Collapse. New York: McGraw – Hill, 1976.
21. Beaver, W.H. Financial ratios as predictors of failure. *Empirical research in Accounting: Selected studies, Supplement to Journal of Accounting Research*. 1966.
22. Taffler, R.J. The assessment of company solvency and performance using a statistical model. *Accounting and business research*. Autumn 1983.
23. Козак Л.С. Концептуальні та методичні засади формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства / Л.С. Козак, І.В.Багровецька. *Економіка і управління*. 2008. №13. С.97-101.
24. Чібісова І.В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства / І.В. Чібісова, Є.М. Івашина. URL:

http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Chibis.pdf

25. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2006. 776 с.
26. Бердар М. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка»*. 2011. № 124/125. С. 73-76.
27. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова, [А.О. Єпіфанов, О.Л. Пластун, В.С. Домбровський та ін]. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 295 с.
28. Журавка О.С. Теоретичні аспекти формування системи фінансової безпеки підприємства / О.С. Журавка, Є.К. Бондаренко. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4. С.234-237.
29. Мунтіян В.І. Економічна безпека України Київ: КВІЦ, 1999. 464 с.
30. 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.
31. Папехин Р.С. Индикаторы финансовой безопасности предприятий. Волгоград: Волгоградское научное изд-во, 2007. 16 с.
32. Кириченко О.А. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи / О.А. Кириченко, І.В. Кудря. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22-26.
33. Куцик В.І. Фінансова безпека підприємства самостійний об'єкт управління: проблеми забезпечення / В.І. Куцик, А.І. Бартиш. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.4 С. 250-255.
34. Лаврова Ю.В. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз. *Економічний аналіз*. 2011. № 9. Ч 2. С. 274-277. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecan/2011_9_2/pdf/lavrova.PDF
35. Кудрицька Ж.В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
36. Сорокіна О.М. Зміст дефініції «фінансова безпека». *Торгівля і ринок*

України. 2009. Вип.28. Т.3. С. 270-274.

37. Корнєва Н.О. Системний підхід до управління грошовими потоками підприємств / Н.О. Корнєва, Т.В. Барабан. *Молодий вчений*. 2018. № 5(1). С. 298-302.

38. Махонина Е.А. Управление денежными потоками предприятия / Е.А. Махонина, Е.Б. Вокина. *Молодой ученый*. 2015. №11.3. С. 53-55.

39. Литвин І.С. Шляхи удосконалення системи управління грошовими потоками / І.С. Литвин, А.І. Іващенко. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 2. С. 51-56.

40. Костюк-Пукаляк О.М. Вплив факторів на грошові потоки підприємств в умовах євроінтеграційних процесів України. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 1(29). С. 171-177.

41. Голинський Ю.А. Оптимізація грошових потоків підприємств та їх прогнозування / Ю.О. Голинський, Л.М. Луців, Д.М. Шпаргала. *Молодий вчений*. 2018. № 2(2). С. 687-690.

42. Дерій М. Дефініції «грошові кошти» і «грошові потоки»: відмінності та взаємозв'язок. *Економічний аналіз*. 2017. Випуск 6. С. 60-64.

43. Ігнатишин М.В. Управління грошовими потоками в системі розрахункових платежів на основі коефіцієнтного аналізу / М.В. Ігнатишин, Л.Ю. Бурдюх. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія: Економіка. 2018. Вип. 1. С. 163-170.

44. Омельченко Л.С. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Маріуполь: ПДТУ, 2016. 235 с.

45. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: навч. Посіб. / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. 8-ме вид. перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2017. 519 с.

46. Гончарова Т.С. Ефективність управління грошовими потоками підприємства. *Фінанси*. 2011. №6. С. 7-12.

47. Кравчук Н.Я., Колісник О.Я., Мелих О.Ю. Фінансова безпека: Навчально-методичний посібник. Тернопіль: Вектор, 2010. 277 с.

48. Офіційний сайт H&M. URL: <https://www.hm.com/>
49. Румик І., Степанчук Д. Фінансова стійкість в системі фінансової безпеки підприємства. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку-2021*: Матеріали III Міжнародної конференції. (2-3 грудня, м. Київ, 2021 р.). ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/829>
50. Костирко Р. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Харків: Фактор, 2007.
51. Rumyk, I. Stepanchuk, D. Financial security of the enterprise in modern economic conditions. *Abstracts II International Conference on economics, accounting and finance* (Tallinn, Estonia. November 05, 2021). URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2021/paper/view/321>
52. Кравченко М. Сутність фінансової стійкості промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 61-63.
53. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
54. Пилипенко О.О. Запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Теоретичні аспекти та практичні проблеми управління, економіки та природокористування в Україні*: матеріали науково-практичної конференції (13 грудня 2017). Київ: ТНУ, 2017. С. 299-302.
55. Васильчак С.В. Управління фінансовою безпекою підприємства / С.В. Васильчак, Н.В. Процикевич. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.18. С. 149-153.
56. Концепція фінансової безпеки України. URL: www.ufin.com.ua/konsercia/008.doc
57. Лавров Ю.В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. №29. С. 127-130.
58. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій: Затв. наказом Агентства з питань банкрутства підприємств та організацій від 27.06.1997 р.

№81. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97>

59. Москаленко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа діагностики його банкрутства / В.П. Москаленко, О.Л. Пластун. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №6. С. 180-192.

60. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» від 17 січня 2001 р. №10. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v_451800-01

61. Наказ Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України «Про затвердження Положень про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» від 26.01.2001 №49/121. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>

62. Національні фінанси: Підручник / за ред. В.І. Грушка. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 660 с.

63. Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: монографія / за ред. В.І. Грушка. Київ: Університет "КРОК", 2021. 503 с.

64. Чорнодід І.С. Економічна безпека як категорія економічної теорії. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №11. С. 13-21.

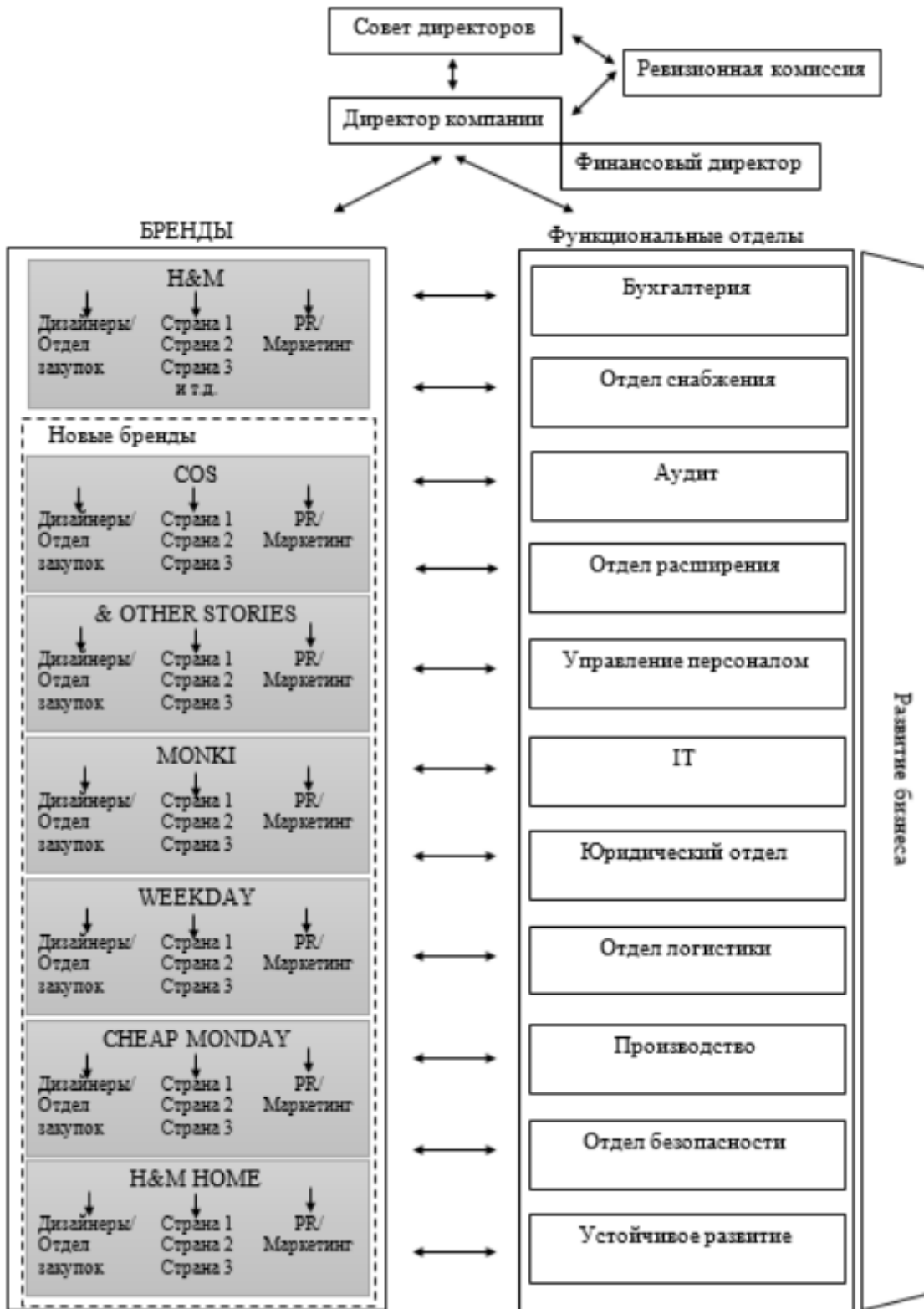
65. Біла О.Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2015. № 4. С. 113.

66. Самсонова К.В. Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства. *Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету*. 2013. №4. С. 125-134.

67. Чегринець К.В. Фінансова стійкість підприємства: економічна сутність та методи оцінки. *Управління розвитком*. 2012. № 10. С. 51-54.

ДОДАТКИ

Додаток А



Організаційна структура компанії H&M

Структура та короткий зміст тренінгу

№ п/п	Форма занять	Час проведення	Перелік завдань і вправ
1	Лекція	2 години	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вправа «Думка». 2. Вправа «Засівання нивки». 3. Вправа «Поза Наполеона». 4. «Мозковий штурм» – створення банку способів природної саморегуляції. 5. Опитувальник «Психічне вигорання» (К. Маслак). 6. Вправа-асоціація «Айсберг». 7. Відеоролик «Думки вчених щодо емоційного вигорання». 8. Складові та симптоми «синдрому вигорання». 9. Вправа «Повітряні кульки». 10. Вправа «Підсумки».
2	Тренінг саморегуляції	2 години	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вправа «Давайте познайомимось». 2. Вправа «Ухвалення правил групової роботи». 3. Вправа «Самооцінка фізичного і психологічного стану» (заповнення протоколу) – початок і кінець заняття (модифікована методика САН). 4. Вправа «Розкажи про свій стан» - початок і кінець заняття. 5. Вправа «Ловець блага». 6. Вправа «М'язова релаксація». 7. Вправа «Діафрагмальне дихання». 8. Вправа «Релаксаційне дихання». 9. Вправа «Аутогенне тренування». 10. Вправа «Підсумки заняття». 11. Вправа «Оплески».
3	Тренінг саморегуляції	2 години	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вправа «Самооцінка фізичного і психологічного стану» (заповнення протоколу) – початок і кінець заняття. 2. Вправа «Розкажи про свій стан» - початок і кінець заняття. 3. Вправа «Здрастуй, я хочу тобі сказати». 4. Вправа «Портрет». 5. Вправа «М'язова релаксація».

			6. Вправа «Діафрагмальне дихання». 7. Вправа «Релаксаційне дихання». 8. Вправа «Аутогенне тренування». 9. Вправа «Роза» (медитація на образі). 10. Вправа «Підсумки заняття». 11. Вправа «Спасибі за приємне заняття».
4	Тренінг саморегуляції	2 години	1. Вправа «Самооцінка фізичного і психологічного стану» (заповнення протоколу) – початок і кінець заняття. 2. Вправа «Розкажи про свій стан» - початок і кінець заняття. 3. Вправа «Подарунок». 4. Вправа «Я володію, знаю, вмію». 5. Вправа «М'язова релаксація». 6. Вправа «Діафрагмальне дихання». 7. Вправа «Релаксаційне дихання». 8. Вправа «Аутогенне тренування». 9. Вправа «На березі моря» (медитація на образі). 10. Вправа «Підсумки заняття». 11. Вправа «Оплески».
5	Тренінг саморегуляції	2 -2,5 години	1. Вправа «Самооцінка фізичного і психологічного стану» - початок і кінець заняття. 2. Вправа «Розкажи про свій стан» - початок і кінець заняття. 3. Вправа «Лист друзів». 4. Вправа – візуалізація «Приємні спогади». 5. Вправа «М'язова релаксація» 6. Вправа «Діафрагмальне дихання». 7. Вправа «Релаксаційне дихання». 8. Вправа «Аутогенне тренування». 9. Вправа «Поради психолога». 10. Вправа «Анкета» 11. Вправа «Підсумки» 12. Чаювання.

Зовнішні фактори впливу на фінансову безпеку товариства

Ознака	Вид фактору
Географічні	Розміщення Природно-кліматичні умови Доступність транспорту та зв'язку Регіональна підприємницька політика
Правові	Правові основи підприємництва Монетарні та фіскальні нормативно-правові акти Організаційно-правові форми підприємництва Регулювання валютної та митної політики
Ринкові	Потенційно нові ринки збуту Уподобання споживачів Наявність конкурентних переваг Тривалість життєвого циклу продукту (продукції)
Технічно-технологічні	Наявність нової техніки Рівень розвитку НТП Якісна сировина та матеріали
Економічні	Реформи та ефективність їх реалізації Купівельна спроможність споживачів Інфляційні процеси Доступність кредитних ресурсів Податкова політика Експортно-імпортна політика
Соціально-культурні	Цінності та культура споживання Національні інтереси та свідомість Охорона культурних цінностей
Міжнародні	Інвестиційна привабливість українського ринку Міжнародні інвестиції Міжнародне торгівельне право

Внутрішні фактори впливу на фінансову безпеку товариства

Тип фактору	Вид фактору
Системний	Організаційна культура Організація праці Мотивація праці Тип стратегії
Технічний	Вміння користуватися сучасною технікою для оброблення та аналізу інформації
Людський	Кваліфікація та досвід роботи Сучасність рівня організаційних і творчих здібностей Національно-культурна свідомість Ідеологічні та політичні погляди Внутрішня корпоративна культура Особливості типу характеру Бажання навчатися та підвищувати кваліфікацію Вміння працювати в колективі Лідерські якості
Інформаційний	Сприйняття та пошук нової інформації Вміння групувати та аналізувати дані Вміння робити висновки та зберігати інформацію