

УДК 35.073.515.4:614.215

Ірина Ю. Штулер

Національна академія управління

**СИСТЕМНИЙ КОНСАЛТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ПОЛПШЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Стаття присвячена удосконаленню фінансового управління на підприємствах завдяки реалізації системної консалтингової допомоги. Досліджено структуру джерел фінансових ресурсів та результативність діяльності санаторно-курортних підприємств. Запропоновано концепцію розвитку підприємства.

Ключові слова: фінансові ресурси, прибуток, рентабельність, управління, маркетинговий підхід.

Ирина Ю. Штулер

Национальная академия управления

**СИСТЕМНЫЙ КОНСАЛТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УЛУЧШЕНИЮ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Статья посвящена совершенствованию финансового управления на предприятиях благодаря системной консалтинговой помощи. Исследована структура источников финансовых ресурсов и результативность деятельности санаторно-курортных предприятий. Предложена концепция развития предприятия.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, прибыль, рентабельность, управление, маркетинговый подход.

Iryna Y. Shtuler

National Academy of Management

**SYSTEMIC CONSULTING APPROACH TO IMPROVING THE EFFECTIVENESS
OF FINANCIAL MANAGEMENT**

The article is devoted to improvement of financial management in organizations through system consultancy services. The financial assets structure and effectiveness of the resort and spa enterprises performance are explored. A concept of enterprise development is offered.

Keywords: financial assets, profit, profitability, management, marketing approach.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями Світова економіка, наразі, перебуває у кризовому стані. Економіка окремих країн характеризується проходженням різних етапів цього стану: деякі вже подолали основні негативні явища та виходять з кризового стану (наприклад, Німеччина), деякі досягли „найнижчої” межі та характеризуються уповільненням темпів скорочень результатів діяльності, а деякі все ще продовжують рухатись до „найнижчої” межі. Економіка України, на наш погляд, займає особливе місце у сукупності країн, які відчули вплив світової кризи – внутрішня економічна криза вітчизняної економіки отримала додатковий імпульс.

Аналіз останніх публікацій по проблемі Методи та інструменти поліпшення фінансового управління на санаторно-курортних підприємствах досліджені в працях П.В. Гудзь, О.Г. Єрмоленко, А.М. Близнюк, Н.Й. Коніщева, Л.І. Давиденко, Т.О. Демюра, Н.И. Конищева, Г.В. Казачковская, М.Б. Онисько та інших.

Невирішені частини дослідження полягають у тому, що існуючі методи та інструменти фінансового управління, в більшості, мають безсистемний характер, що

негативно віддзеркалюється на результатах діяльності підприємств, що їх використовують.

Мета дослідження полягає в розробці концепції розвитку підприємства, що включатиме основні напрямки його діяльності, з метою покращення результативності функціонування кожного окремого підприємства завдяки реалізації системної консалтингової допомоги.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування Вітчизняні підприємства, в значній частині, характеризуються негативними результатами діяльності – збитковістю, низькою рентабельністю. Результати діяльності суб'єктів господарювання, значною мірою, залежать від політики управління фінансовими ресурсами. Важливе значення має структура джерел та ефективність розміщення сформованих фінансових ресурсів. Об'єктом нашого дослідження є санаторно-курортні підприємства України. Нами здійснено аналіз даних фінансової звітності двадцяти п'яти санаторно-курортних підприємств різної територіальної приналежності.

Вертикальний аналіз цих даних показав, що протягом 2011-2015 рр. фінансові ресурси досліджуваних підприємств формувалися за рахунок власних джерел – питома вага власного капіталу, в середньому по сукупності підприємств, складає 74,28% $((89,5+85,68+77,16+62,74+56,32)/5=74,28)$, Однак, спостерігається тенденція до зменшення частки власних джерел (від 89,5 до 56,32%) та збільшення залучених джерел фінансових ресурсів – частка довгострокових зобов'язань зростає від 0,09 до 17,78%, короткострокових – від 9,27 до 25,85% (див. рис. 1).

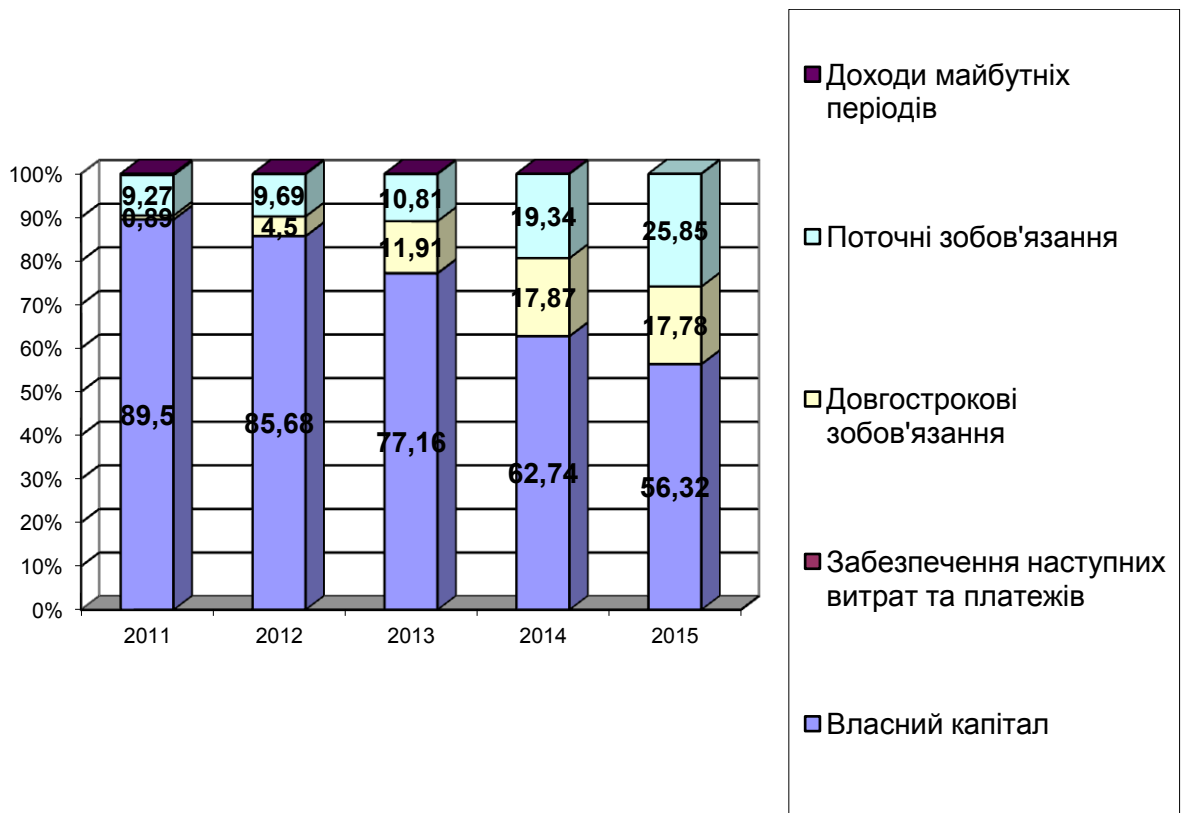


Рис. 1. Структура ресурсної бази в середньому по дослідженим санаторно-курортним підприємствам

Так як вертикальний аналіз показав, що основа джерел фінансових ресурсів досліджених підприємств – це власний капітал доцільно дослідити його структуру (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Структура власного капіталу санаторно-курортних підприємств
(у динаміці протягом 2011-2015 рр.)**

Показник	Роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
Статутний капітал, тис. грн.	5937,82	5965,45	6065,44	7339,58	9221,85
Питома вага, %	81,47	83,37	84,86	58,60	66,27
Додатково вкладений капітал, тис. грн..	98,63	98,63	237,64	5212,82	172,98
Питома вага, %	1,35	1,38	3,32	41,62	1,24
Інший додатковий капітал, тис. грн.	2245,29	2247,05	2436,95	2456,03	7507,90
Питома вага, %	30,81	31,40	34,09	19,61	53,95
Резервний капітал, тис. грн.	4,48	5,13	6,34	6,43	8,52
Питома вага, %	0,06	0,07	0,09	0,05	0,06
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн.	-997,96	-1160,66	-1598,38	-2491,04	-2994,94
Питома вага, %	-13,69	-16,22	-22,36	-19,89	-21,52
Власний капітал, тис. грн.	7288,27	7155,60	7148,00	12523,82	13916,30
Питома вага, %	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

За даними табл. 1, можна простежити, що по сукупності підприємств основу власного капіталу складає статутний капітал, але спостерігається тенденція до зменшення питомої ваги від 81,47% у 2011 році до 66,27% у 2015 році. Характерною особливістю є відсутність у структурі власного капіталу нерозподіленого прибутку та значний обсяг непокритого збитку, який має тенденцію до збільшення – від 13,69% у 2011 році до 21,52% у 2015 році. Зважаючи на те, що нерозподілений прибуток поповнюється в результаті розподілу чистого прибутку, можна зробити висновок, що значний обсяг непокритого збитку віддзеркалює результати діяльності господарюючого суб'єкта. Визначена структура власного капіталу свідчить про незадовільні результати господарської діяльності санаторно-курортних підприємств так як основна частка власного капіталу належить первісному джерелу фінансових ресурсів, сформованому на самому початку діяльності підприємства.

Ми можемо зробити наступний висновок стосовно сучасної ситуації у сфері формування фінансових ресурсів досліджених підприємств: фінансові ресурси санаторно-курортних підприємств формуються за рахунок власного капіталу, а саме – статутного капіталу. Всі досліджені підприємства показали наявність в значних обсягах непокритого збитку. Ці два факти віддзеркалюють незадовільні результати діяльності цих підприємств, тобто негативні результати впровадженої політики управління фінансовими ресурсами.

Фінансові ресурси формуються не тільки за рахунок власного капіталу. Важливим джерелом ресурсів є позикові кошти – довгострокові та короткострокові кредити банків. Довгострокові банківські ресурси залучаються з метою фінансування довгострокових програм розвитку підприємства, спрямованих на досягнення результатів в перспективі – модернізація виробничих потужностей, капітальний ремонт тощо. Короткострокові кредити банків призначення на покриття короткострокового „платіжного розриву” між надходженням грошових коштів та здійсненням необхідних витрат.

Динаміка довгострокових, короткострокових зобов'язань, довгострокових й короткострокових кредитів у співвідношенні з валютою балансу представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Динаміка довгострокових та короткострокових кредитів санаторно-курортних підприємств (протягом 2011-2015 рр.)

Показник	Роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
Довгострокові кредити, тис. грн.	3,08	334,94	705,80	1712,06	2568,62
Питома вага, %	0,04	4,01	7,62	8,58	10,40
Короткострокові кредити, тис. грн.	77,89	256,65	95,92	234,96	1202,96
Питома вага, %	0,96	3,07	1,04	1,18	4,87
Баланс, тис. грн.	8143,48	8351,32	9264,37	19960,76	24709,52
Питома вага, %	11,26	21,30	31,37	46,96	58,89

За даними табл. 2 простежується тенденція до збільшення абсолютного обсягу та частки кредитів у валюті балансу.

У розрахунку на одне досліджуване підприємство абсолютні показники збільшилися багатократно:

- довгострокові кредити – від 0,04 до 10,4% валюти балансу;
- короткострокові кредити - від 0,96 до 4,87% валюти балансу.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що позикові кошти (довгострокові та короткострокові кредити) поступово залучаються до структури джерел фінансових ресурсів санаторно-курортних підприємств, однак довгостроковими ресурсами користуються лише чотири підприємства з двадцяти п'яти (16%). Короткостроковими ресурсами користуються 9 підприємств (36%). Це, в основному, підприємства з найбільшими обсягами валюти балансу серед досліджуваних. Однак, слід зазначити, що в розрахунку на одне підприємство й абсолютний обсяг й питома вага у валюті балансу мають тенденцію до збільшення.

Наступним етапом нашого дослідження є визначення ефективності управління фінансовими ресурсами санаторно-курортних підприємств, тобто оцінка рентабельності діяльності. Таблиця 3 віддзеркалює показники рентабельності по сукупності досліджених підприємств.

Таблиця 3

Показники рентабельності санаторно-курортних підприємств (протягом 2011-2015 рр.)

Показник	Роки					Відхилення +/-
	2011	2012	2013	2014	2015	
Рентабельність активів, %	0,71	0,63	0,37	0,46	0,54	-0,17
Рентабельність власного капіталу, %	0,80	0,73	0,48	0,73	0,96	+0,16
Коефіцієнт капіталізації прибутку, %	0	0	0	0	0	-

За даними табл. 3 видно, що рентабельність активів зменшилась на 0,17% та у 2015р. дорівнює 0,54%. Рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,96%, однак протягом досліджуваного періоду показник не перевищив значення 1%. Капіталізація прибутку є нульовою, тобто весь обсяг чистого прибутку споживається у процесі функціонування і накопичення не відбувається. Це можна простежити за величиною нерозподіленого прибутку.

Таким чином, одним із головних завдань фінансових менеджерів досліджених підприємств є застосування корегуючих заходів з метою збільшення рентабельності власного капіталу. Це можливо за умови ефективного впливу на відповідні чинники. Згідно системи Дюпона рентабельність власного капіталу залежить від рентабельності діяльності (відношення прибутку до виручки), оборотності активів (відношення виручки до активів) та структури капіталу (співвідношення власного та позикового капіталу). Два чинника з трьох залежать від обсягу виручки. Таким чином, логічним є цільове регулювання, спрямоване на збільшення обсягу валового доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Сучасні економічні умови ставлять суб'єкти господарювання перед необхідністю постійного удосконалення, в тому числі й, в сфері управління. Аналіз літературних джерел дозволив визначити основні пропозиції щодо удосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств:

- організація стажування персоналу за кордоном і запрошення іноземних фахівців з метою обміну досвідом та підвищення кваліфікації менеджерів санаторно-курортних підприємств [2];
- створення установи (можливо на базі існуючої Кредитно-гарантійної установи щодо підтримки малого та середнього бізнесу) з метою надання невеликих кредитів під невисокі відсотки [4];
- створення координаційного центру, що функціонує на рівні обласної державної адміністрації [1] та на суспільних началах [5], а також регіонального інформаційного бюро з метою проведення інформаційно-аналітичної діяльності в сфері бізнесу, рекламно-комерційної діяльності, супутньої комерційної діяльності й організація Фонду розвитку туризму [3];
- створення туристичних інформаційних центрів [6];
- організація „...Спілки курортних територій (міст) України” [2].

Стосовно управління фінансовими ресурсами підприємств, які відносяться до санаторно-курортного комплексу, нами пропонується використання маркетингового підходу до управління з широким використанням сценарного планування. На нашу думку, підприємствам доцільно використовувати такий інструмент планування як багатоваріантне сценарне бюджетування. Цей інструмент є синтезом бюджетування та сценарного підходу до управління й передбачає посилення ролі поточного моніторингу результатів діяльності, що передбачає більш жорсткий контроль та відкриває нові можливості для досягнення стратегічної мети підприємства. За умови використання цього методу розробляється максимально велика кількість сценаріїв розвитку подій., так як в ситуації, коли потрібне миттєве застосування заходів щодо зменшення або нейтралізації впливу негативних чинників раціональним є впровадження вже готового плану дій аніж оперативна розробка такого плану в процесі поточної діяльності. При наявності готового плану з відповідним бюджетом підприємство має можливість миттєво „встати на іншу колію”, що забезпечує йому конкурентну перевагу.

Вказаний метод має недолік – велику трудомісткість. Він потребує широкої інформаційної бази, відповідного технічного оснащення та високого кваліфікаційного рівня фахівців. У зв'язку з цим нами пропонується покласти використання цього методу на спеціалізовані консультаційні центри в межах діяльності новоствореної Асоціації санаторно-курортних підприємств, діяльність яких буде охарактеризована в подальшому. Створення відповідної асоціації дозволить консолідувати зусилля на етапі виходу з економічної кризи. Асоціація визначається в господарському кодексі України наступним чином: „договірне об'єднання, яке створено з метою постійної координації господарської діяльності об'єднаних підприємств шляхом централізації однієї або кількох виробничих та

управлінських функцій, розвитку спеціалізації та кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. ... Асоціація не має права втручатись в господарську діяльність підприємств – учасників асоціації. По рішенню учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємства і організаціями” [7, с. 270]. Тобто, асоціація дає підприємствам можливість об'єднати свої ресурси з певною стратегічною метою, але при цьому всі підприємства - учасники залишаються самостійними та фінансово незалежними. Асоціація може надавати підприємствам – учасникам послуги – „...юридичні (консультації з питань правового регулювання підприємницької діяльності, включаючи експортно-імпорتنі операції, кредитування); інформаційні (забезпечення учасників ринковою інформацією, рекламою для стимулювання попиту на ринках, забезпечення інформацією по технічним розробкам, промисловим стандартам, статистиці); інші (пошук нових ринків збуту, галузей споживання, розробка та встановлення стандартів асоціації з питань галузевих класифікаторів якості, надійності, умов праці, рівня класифікації робітників тощо) [7, с. 271]. Крім того, асоціація може координувати ведення наукових досліджень і розробок та взяти на себе частину функцій підприємства.

З метою збільшення доходів від реалізації, ми вважаємо, що є доцільним активізація роботи зі споживачами, а саме:

1. Створення консультаційних центрів з метою інформаційного обслуговування населення з приводу лікувальної специфіки кожного конкретного лікувально-оздоровчого закладу, особливостей функціонування (цілорічне або сезонне), вартості послуг та наявності вільних місць. Важливою функцією таких центрів є переорієнтація рекреантів по лікувально-оздоровчих закладах з метою організації рівномірного навантаження на всі функціонуючі оздоровчі заклади.

Організація діяльності консультаційних центрів проілюстрована нами за допомогою рис. 2.



Рис. 2. Організація діяльності консультаційно-дорадницького центру рекреаційних послуг

Створення консультаційних центрів з функцією продажу дозволить:

- сприяти зросту продажу рекреаційних послуг без збільшення їхньої вартості;
- усунути дисбаланс навантаження санаторіїв та інших лікувально-оздоровчих закладів.

Крім того, прийом та обробка звернень громадян з приводу якості рекреаційних послуг з метою поліпшення якості цих послуг дозволить збільшити об'єм продаж. А це позитивно віддзеркалиться на величині фінансових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу.

2. Використання курортного депозиту як варіанту оплати рекреаційних послуг.

При здійсненні платежу за рекреаційні послуги через курортний депозит відбуваються наступні дії визначених вище суб'єктів:

1. потенційний відпочиваючий здійснює вибір місця відпочинку (санаторій), час і тривалість оздоровчого курсу;
2. санаторій визначає вартість цього курсу і передає інформацію потенційному відпочиваючому;
3. останній визначає термін виплати необхідної суми і передає необхідні документи на місце роботи;
4. у певні проміжки часу (наприклад, кожного місяця або раз у квартал) із заробітної плати потенційного відпочиваючого або особи, яка бере на себе оплату рекреаційних послуг перераховується необхідна сума коштів в оплату майбутнього оздоровчого курсу. Якщо ця особа не працює або здійснює платежі самостійно (без участі підприємства), то перерахунок відповідних коштів відбувається через банківські установи;
5. після закінчення заздалегідь визначеного часу і повної виплати вартості рекреаційних послуг потенційний відпочиваючий має право скористатися сплаченими послугами.

Курортний депозит – це продаж послуг санаторно-курортних підприємств з використанням тих самих ресурсів, що й при звичайному продажі. Різниця між традиційними способами реалізації та курортним депозитом проявляється у часі зарахування коштів на банківські рахунки підприємств – одноразово (традиційний продаж) або протягом року (курортний депозит).

Рис. 3 ілюструє концепцію розвитку санаторно-курортного підприємства, яка включає до свого складу три основні напрямки: маркетинг, фінансування, управління. Крім того, ми розділяємо відповідні заходи на два рівні: стратегічний та тактичний. До стратегічного рівня ми відносимо ті заходи, впровадження яких потребує значного обсягу часу, зусиль та відповідного фінансування й тому є деякі перешкоди до негайного їх застосування; заходи, які віднесені до тактичного рівня можуть бути впроваджені у діяльність підприємства найближчим часом.

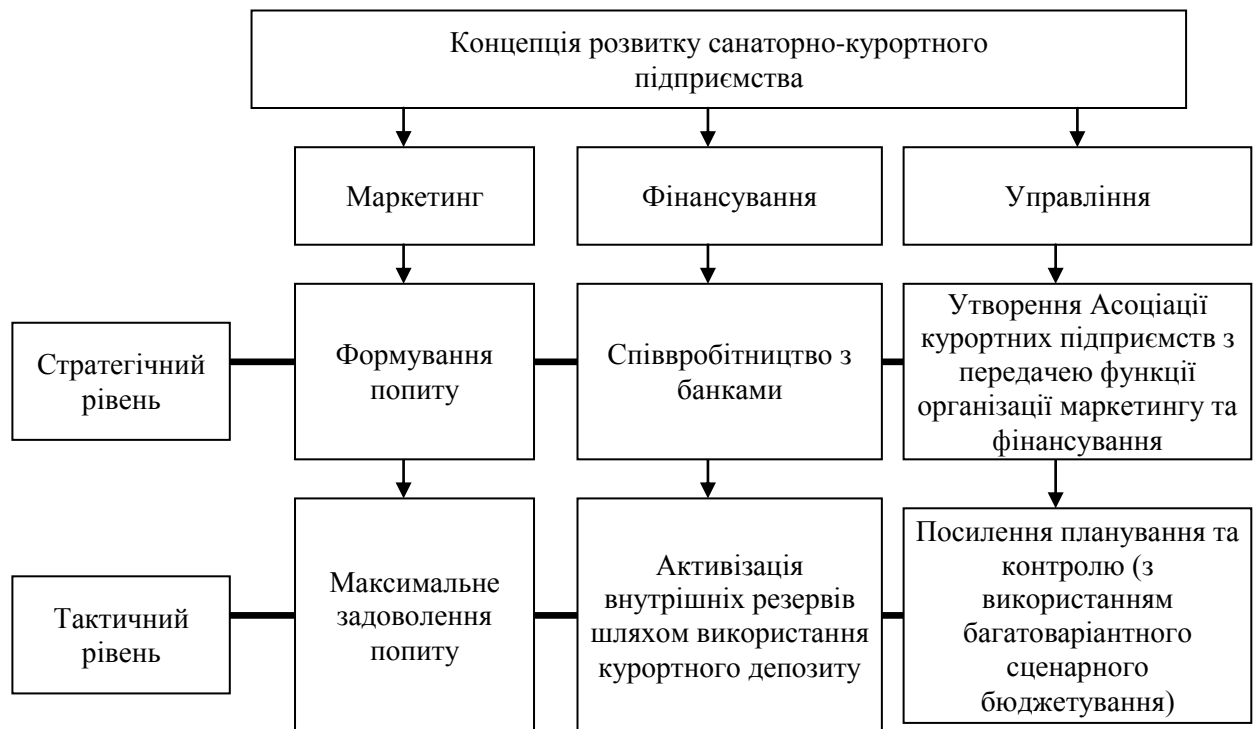


Рис. 3. Схема концепції розвитку підприємства (на прикладі санаторно-курортного комплексу)

Висновки та перспективи подальших досліджень

Заходи щодо удосконалення управління фінансовими ресурсами призвані усунути такі недоліки та наслідки сучасного управління фінансовими ресурсами підприємств санаторно-курортного комплексу як 1) недоцільна абсолютна перевага власних джерел фінансових ресурсів над залученими, так як це спричиняє зменшення обсягів функціонування та гальмує розвиток досліджуваних підприємств; 2) низька рентабельність діяльності; 3) наявність збитків, зокрема непокритого збитку в валюті балансу;

1. Удосконалення управління фінансовими ресурсами має бути комплексним та стосуватись всіх аспектів діяльності господарюючого суб'єкта – кадрової політики, фінансів, маркетингової діяльності, роботи зі споживачами, рекламної діяльності, контролю якості рекреаційних послуг тощо.

Література

1. Близнюк А.М., Коніщева Н.Й., Давиденко Л.І. Координація дій на обласному рівні місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування у сфері туризму та суб'єктів підприємництва // Вісник ДІТБ. – 2012. – №9- С.8-15
2. Гудзь П.В. Економічні проблеми розвитку курортно-рекреаційних територій. – Донецьк: ІСПД НАН України, ТОВ „Юго-Восток, Лтд”, 2001. – 270с.
3. Демура Т.О. Формування організаційно-управлінських механізмів підприємств туристичної сфери (на прикладі франчайзінгової мережі „Галопом по Європах”): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / Т.О. Демура – Київ. - 2012. – 20 с.
4. Єрмоленко О.Г. Активізація підприємницької діяльності малих рекреаційних підприємств Криму: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата економічних наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О.Г. Єрмоленко. – Сімферополь, 2013. – 20 с.

5. Конищева Н.И., Казачковская Г.В. Проблемы управления развитием санаторно-курортных комплексов в регионах Украины // Вісник ДІТБ. – 2001. – №5. – С.246-250
6. Онисько М.Б. Підвищення ролі органів виконавчої влади у розвитку туристично-рекреаційної сфери // Вісник ДІТБ. – 2012. – №9- С.95-99
7. Хозяйственный кодекс Украины: Комментарий. Издание второе. – Х.: ООО „Одисей”, 2012. – 896 с.
8. Тема №1: Наймаємо радника. / Український діловий тижневик "Галицькі Контракти" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kontrakty.com.ua/ukr/gc/nomer/2002/04/18.html.
9. Зильберман, Мел. Консалтинг [Текст] : методы и технологии: пер. с англ. / М. Зильберман. – СПб. [и др.] : Питер, 2007. – 426 с.
10. Жаворонкова, Галина Василівна. Інформаційне підприємництво: інновації, консалтинг, маркетинг [Текст] / Г. В. Жаворонкова; Національний авіаційний ун-т. – К. : НАУ, 2003. – 366 с.

References

1. Blyznyuk A.M., Konishcheva N.Y., Davydenko L.I. Koordynatsiya diy na oblasnomu rivni mistsevykh orhaniv vykonavchoyi vlady, orhaniv mistsevoho samovryaduvannya u sferi turyzmu ta sub'yektiv pidpryyemnytstva // Visnyk DITB. – 2012. – №9- S.8-15
2. Hudz' P.V. Ekonomichni problemy rozvytku kurortno-rekreatsiynykh terytoriy. – Donetsk: IEPD NAN Ukrayiny, TOV „Yuho-Vostok, Ltd”, 2001. – 270s.
3. Demura T.O. Formuvannya orhanizatsiyno-upravlins'kykh mekhanizmiv pidpryyemstv turystychnoyi sfery (na prykladi franchayzinhovoyi merezhi „Halopom po Yevropakh”) : avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : spets. 08.06.01 „Ekonomika, orhanizatsiya i upravlinnya pidpryyemstvamy” / T.O. Demura – Kyviv. - 2012. – 20 s.
4. Yermolenko O.H. Aktyvizatsiya pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti malykh rekreatsiynykh pidpryyemstv Krymu : avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya kandydata ekonomichnykh nauk : spets. 08.06.01 „Ekonomika, orhanizatsiya i upravlinnya pidpryyemstvamy” / O.H. Yermolenko. – Simferopol', 2013. – 20 s.
5. Konishcheva N.I., Kazachkovskaya G.V. Problemy upravleniya razvitiem sanatorno-kurortnykh kompleksov v regionakh Ukrainy // Visnyk DITB. – 2001. – №5. – S.246-250.
6. Onys'ko M.B. Pidvyshchennya roli orhaniv vykonavchoyi vlady u rozvytku turystychno-rekreatsiynoyi sfery // Visnyk DITB. – 2012. – №9- S.95-99.
7. Khozyaystvennyy kodeks Ukrainy: Kommentariy. Izdanie vtoroe. – Kh.: ООО „Odisey”, 2012. – 896 s.
8. Tema №1: Naymayemo radnyka. / Ukrayins'kyy dilovyy tyzhnevyyk "Halys'ki Kontrakty" [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: www.kontrakty.com.ua/ukr/gc/nomer/2002/04/18.html.
9. Zil'berman, Mel. Konsalting [Tekst] : metody i tekhnologii: per. s angl. / M. Zil'berman. – SPb. [i dr.] : Piter, 2007. – 426 s.
10. Zhavoronkova, Halyna Vasylivna. Informatsiyne pidpryyemnytstvo: innovatsiyi, konsal'tynh, marketynh [Tekst] / H. V. Zhavoronkova; Natsional'nyy aviatsiynyy un-t. – K. : NAU, 2003. – 366 s.