

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF THE STRATEGY OF FINANCIAL RECOVERY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

УДК 339.13

<https://doi.org/10.32843/bses.64-13>

Федоренко І.А.

д.е.н., професор,
професор кафедри економіки
та маркетингу

Сисоєв В.В.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки
та маркетингу

Самохіна С.С.

магістрант
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Fedorenko Irina

Sysoiev Volodymyr

Samokhina Svitlana

«National Technical University
«Kharkiv Polytechnic Institute»

У статті проаналізовано критерії вибору стратегії фінансового оздоровлення на окремих етапах антикризового управління промисловим підприємством. Визначено, що під час використання санаційних заходів фінансового оздоровлення може відбуватися перепрофілювання виробництва, реорганізація промислового підприємства, продаж неефективного пакету акцій і частин у статутному капіталі інших підприємств, оптимізація роботи штату співробітників, його чисельності, збільшення власного статутного капіталу. Розглянуто етапи фінансового оздоровлення промислового підприємства, що мають прямий вплив на досягнення стратегічних цілей та фінансову стійкість підприємства; запропоновано впровадити бізнес-план та форму плану санації за розділами в процесі вирішення поставлених функціональних завдань моделювання оцінки, прогнозування, сценарного планування і контролю інноваційних процесів.

Ключові слова: стратегія, фінансове оздоровлення, санація, антикризове управління, банкрутство, досудова санація, бізнес-план.

В статье проанализированы критерии выбора стратегии финансового оздоровления на отдельных этапах антикризисного управления промышленным предприятием. Определено, что при использовании санационных мер финансового оздоровления может происходить перепрофилирование производства, реорганизация промышленного предприятия, продажа неэффективного пакета акций и частей в уставном капитале других предприятий, оптимизация работы штата сотрудников, его численности, увеличение собственного уставного капитала. Рассмотрены этапы финансового оздоровления промышленного предприятия, имеющих прямое влияние на достижение стратегических целей и финансовую устойчивость предприятия; предложено внедрить бизнес-план и форму плана санации по разделам в процессе решения поставленных функциональных задач моделирования оценки, прогнозирования, сценарного планирования и контроля инновационных процессов.

Ключевые слова: стратегия, финансовое оздоровление, санация, антикризисное управление, банкротство, досудебная санация, бизнес-план.

The article analyzes the criteria for choosing a strategy for financial recovery at certain stages of crisis management of an industrial enterprise. Theoretical issues of crisis management are considered and the main tool of its implementation is investigated – organizational and economic management mechanism (strategy), the development and implementation of which should positively affect the economic development of the enterprise through a quality approach to its production and financial potential. Drawing up and using the plan as an element of reorganization should ensure timely response to changes in the economy of the enterprise, analyze possible deviations from the plan and determine the target settings of the enterprise as a microeconomic system in the economy. It is determined that the use of rehabilitation measures of financial recovery may lead to re-profiling of production, reorganization of industrial enterprises, sale of inefficient shares and units in the authorized capital of other enterprises, optimization of staff, its number, increase of authorized capital. In the course of this study the stages of financial recovery of an industrial enterprise that have a direct impact on the achievement of strategic goals and financial stability of the enterprise are considered; it is proposed to introduce a business plan and the form of a reorganization plan by sections in the process of solving the set functional tasks of modeling assessment, forecasting, scenario planning and control of innovation processes. Based on the analysis of existing approaches to the financial recovery of industrial enterprises, it was found that there is a problem in the theory and practice of crisis management in the form of imperfect assessment of the feasibility of financial recovery. Thus, there is a need to improve the rehabilitation mechanism not only in terms of loss of solvency, but also to preserve and increase the potential of the enterprise. As good governance and strategic decisions can have a greater impact on the negative effects of crises, this determines the relevance and appropriateness of research

Key words: strategy, financial recovery, reorganization, crisis management, bankruptcy, pre-trial reorganization, business plan.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки запорукою виживання кожного промислового підприємства є збереження статусу конкурентоспроможності з подальшим підвищенням ефективності виробництва, упровадженням нових форм господарювання, що призводять до укріплення його платоспроможності. Основним способом фінансового оздоровлення промислового підприємства є санація (фінансове оздоровлення), що допомагає відновити та закріпити платоспроможність, вивести суб'єкти господарювання з кризового становища. Необхідним для кожного промислового підприємства є розроблення плану можливого виходу з кризового стану та загалом вивчення особливостей здійснення фінансового оздоровлення. Проблематика вибору

розроблення стратегії фінансового оздоровлення промислового підприємства є визначальним чинником поліпшення його фінансового стану і сьогодні є актуальною та потребує всебічного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Потреба в розробленні заходів стосовно фінансового оздоровлення промислового підприємства та виведення його зі статусу банкрута змусила звернути на себе увагу дослідників, серед яких – О. Боднар [2], В.І. Велесевич [3], В. Деркач, О.І. Мельник [8], Л. Хромушина [9] та ін.

Позиція більшості з них характеризується негативною оцінкою тенденцій інвестиційно-інноваційного розвитку вітчизняної промисловості. Окремі дослідники вважають, що успішне вирішення

комплексу проблем фінансового оздоровлення промислового підприємства можливе за умови розроблення дієвої політики на основі науково обґрунтованих інвестиційно-інноваційних рішень завдяки можливості створенню ефективного механізму з урахуванням регіональної специфіки та наявного виробничого потенціалу.

З урахуванням наукових досягнень учених-економістів та першочергових завдань у галузі промисловості необхідне подальше науково-методичне дослідження проблем обґрунтування вибору стратегії фінансового оздоровлення промислового підприємства.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні вибору стратегії фінансового оздоровлення промислового підприємства, що відповідає конкурентним умовам, особливостям ринку та спрямована на підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних нестабільних ринкових економічних умовах на ефективність функціонування промислового підприємства, платоспроможність, прибутковість і ліквідність активів істотно впливають низька купівельна спроможність споживачів, стрибки валютних курсів, а також негативні ендогенні чинники, такі як низький рівень управління або підготовки персоналу, недоліки у виробничій і маркетинговій сферах відсутність інноваційної політики.

Виникнення і розгортання системної кризи на підприємстві впливає на обсяги виробництва, призводить до диспропорцій та нестабільності умов функціонування. За таких умов необхідні швидке реагування керівників (оперативна Crash-програма), ефективне антикризове управління, мобілізація внутрішніх ресурсів.

Дієвим засобом виходу з кризового стану є застосування процедури антикризового управління, яка передбачає впровадження в систему підприємницької діяльності виробничо-технічних заходів, використання зовнішніх і внутрішніх резервів для відновлення прибутковості та уникнення банкрутства.

Фінансове оздоровлення як складова частина управління кризовим станом і банкрутством включає цільовий вибір найбільш ефективної стратегії. Індивідуальність її вибору не означає, що немає деякої узагальненої, характерної для всіх підприємств, що знаходяться у фінансовій кризі. Вивчення досвіду подолання кризових ситуацій багатьох країн і конкретних промислових підприємств дає змогу сформулювати гнучку систему антикризового управління [6].

Для того щоб вибрати правильну стратегію фінансового оздоровлення, необхідно виокремити чіткі критеріальні оцінки. Основою для їх виокремлення є поточна стадія фінансової кризи, на якій

знаходиться підприємство. Таких стадій існує декілька (умовних): стадія фінансової нестабільності, прихована стадія банкрутства, стадія реального банкрутства, стадія визнання банкрутства та післясудова стадія.

Одним з основних критеріїв вибору стратегії фінансового оздоровлення промислового підприємства є оцінка затрат під час використання запропонованих варіантів виходу з кризової ситуації. Очевидно, що кращім варіантом за цим критерієм буде той, за впровадження якого досягатиметься максимальний економічний ефект за мінімальних затрат.

Окрім того, вибір ефективної стратегії напряму залежить від очікуваного результату: ліквідація заборгованостей, збільшення статутного капіталу, реструктуризація майна промислового підприємства та ін.

Під час вибору стратегії також необхідно враховувати самі причини виникнення скрутного становища на підприємстві. Логічно, що різні причини виникнення кризи вимагають різних стратегій оздоровлення. Наприклад, якщо головною причиною неплатоспроможності промислового підприємства стало різке зростання дебіторської заборгованості, то доцільними способами повернення рівноваги виступають факторинг, використання векселів та цесія.

Під час вибору слід також враховувати характер проблеми. Вибрана стратегія фінансового оздоровлення та кожен упроваджений метод повинні бути адекватними щодо цієї проблеми і вирішувати саме її. Якщо підприємство почало випускати партіями продукцію неналежної якості, то у цьому разі доцільно переглянути технологію виробництва, виявити момент, котрий не відповідає технічному плану, а, оглядаючи масштабно, то підприємство покращить якість шляхом посилення технологічної і трудової дисципліни, додаткового контролю якості продукції та технічного устаткування. Не зайвим буде перегляд та збільшення штату ремонтних робітників та за необхідності придбання нового устаткування шляхом підписання лізингового договору.

Не завжди підприємство враховує наступний критерій, але на вибір правильної стратегії фінансового оздоровлення здійснює свій вплив регіональне розташування підприємства, його специфіка: можливість отримання додаткової фінансової підтримки місцевою владою, особливості податкової системи. У разі коли ситуація в регіоні сприятлива для приваблення нових інвестицій та на законодавчому рівні передбачені пільги, підприємство має можливість використати більш затратні методи оздоровлення.

Під час вибору стратегії та методів фінансового оздоровлення необхідно враховувати також галузеву спеціалізацію підприємства, адже від

неї залежать витрати. Так, процес санації торговельної компанії потребує відносно менше фінансових ресурсів, аніж процес на аналогічному за масштабами підприємстві промислової діяльності. Важливо врахувати й розмір самого підприємства. Велике за масштабами промислове підприємство ускладнює організаційні зміни, але перевагою є більш значна ресурсна база. Невелике може швидше осмислити необхідність змін, ніж велика корпорація, але може не мати змоги здійснити процес санації через недостатність ресурсів.

Наступним критерієм, який ураховується під час вибору стратегії, є вік підприємства. Інерція у досвідчених промислових підприємств сильніша, ніж у молодших за строком існування підприємств, відповідно, глибокі зміни у них менш вірогідні. До того ж довго існуючі компанії здійснюють структурні перетворення швидше, ніж молоді, оскільки зміна в їхній структурі часто виявляється єдиним можливим способом існування.

Критерій – рівень ризику, на який може зважитися підприємство. Не завжди є можливість дослідити та передбачити наслідки тих чи інших заходів або вплив цілої низки зовнішніх чинників. Тому нерідко доводиться відмовлятися від найбільш ефективної стратегії оздоровлення на користь менш ризикованої, на яку не так суттєво впливають зовнішні чинники або їх можна відслідкувати та передбачити.

Під час вибору стратегії треба враховувати термін реалізації програми фінансового оздоровлення та реальний резерв часу, який є у промислового підприємства. Якщо компанія має велику заборгованість та існує реальна загроза звер-

нення до суду кредиторів, то слід віддати перевагу стратегії з найбільшою результативністю, адже в такому разі необхідні оперативні заходи з реструктуризації заборгованості, відстрочки та розстрочки платежів, погашення боргів власною продукцією чи послугами з конвертації заборгованості в акції промислового підприємства та ін.

Неплатоспроможність може стати підставою для оголошення підприємства банкрутом. Для запобігання цьому необхідно впроваджувати процес санації (фінансового оздоровлення). Головною метою санації є мобілізація фінансових ресурсів для відновлення (поліпшення) платоспроможності та ліквідності підприємств [1]. Санація здійснюється за допомогою фінансових коштів, оскільки стосується насамперед фінансово-економічної системи господарського суб'єкта. Типи заходів, що передбачає система санаційних заходів, наведено в табл. 1.

Рішення про проведення санаційних заходів приймаються:

- з ініціативи суб'єкта господарювання, що перебуває в кризі;
- з ініціативи фінансово-кредитної установи;
- з ініціативи одержувача застав цілісного майнового комплексу підприємства;
- з ініціативи агентства з питань банкрутства підприємств (державних);
- з ініціативи НБУ;
- із власної ініціативи боржника (звернення до суду);
- після закінчення терміну зі дня опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Кабінету Міністрів України (коли надійшли пропозиції від юридичних чи фізичних осіб щодо санації і неспроможності підприємства).

Таблиця 1

Система санаційних заходів на промисловому підприємстві

Тип заходу	Характеристика
Соціальні	Зміна керівництва, залучення нових кадрів
	Звільнення працівників боржника, які не задіяні в процесі санації, надання їм соціальних гарантій
Виробничо-технічні	Оптимізація запасів
	Закриття нерентабельних виробництв
	Перепрофілювання
	Модернізація та оновлення виробничих фондів
	Підвищення якості виробництва
Організаційно-правові	Звільнення від об'єктів соціальної сфери
	Реорганізація підприємства
	Надання в оренду частини основних фондів боржника
	Продаж підприємства
	Продаж частини майна боржника
Фінансово-економічні	Мирова угода (відстрочка, розстрочка, списання боргу)
	Укладання форвардних контрактів на постачання продукції
	Залучення додаткових кредитів для погашення боргу та реалізації плану санації
	Пролонгування погашення раніше одержаних позичок
	Залучення інвестора з переведенням на нього частини боргу боржника
	Участь держави (державне фінансування, державні кредити, субсидії, податкові пільги)

Джерело: розроблено авторами на основі [1, с. 452]

Вибір стратегії фінансового оздоровлення промислового підприємства передбачає послідовні етапи:

- 1) аналіз фінансово-господарської діяльності, що дає змогу виявити найбільш загостренні проблеми;
- 2) визначаються варіанти вирішення цих проблем для первинного фінансового оздоровлення та шляхи подальшого поліпшення фінансової стійкості;
- 3) здійснюється оцінка альтернативних варіантів рішення проблем за поданими вище критеріями;
- 4) проводиться оцінка наслідків використання вибраних варіантів за різноманітних умов;
- 5) до програми фінансового оздоровлення відбираються методи, що дають змогу отримати бажані результати з мінімальними затратами.

Вибір стратегії фінансового оздоровлення промислового підприємства має прямий вплив на досягнення поставлених цілей, його фінансову стійкість та майбутній розвиток.

Розглядаючи окремих випадок, де підприємство визнане банкрутом, діє зовнішнє управління – формується бізнес-план, що надає доступ до інвестиційного процесу. Складання та використання плану як елементу реорганізації має забезпечити своєчасне реагування на зміни в економіці підприємства, аналіз можливих відхилень від плану та визначення цільових установок підприємства

Залежності від призначення бізнес-плану він може бути розроблений у різноманітних модифікаціях (рис. 1).

Для неплатоспроможних підприємств план фінансового оздоровлення повинен складатися в обов'язковому порядку. Підприємства, що несуть реальні збитки, також мають складати коротко-строковий план надзвичайних заходів.

Відносно кожної кризової ситуації, що склалася, стратегія може передбачати:

1. Реструктуризацію (розстрочку, списання, відстрочку та ін.) накопиченої заборгованості. Підприємство при цьому отримує можливість нормально функціонувати. Цей підхід використовують, коли заборгованість виникла у зв'язку з помилковими діями та рішеннями керівництва промислового підприємства або негативним впливом зовнішнього середовища, вірогідність повторення яких розцінюється як незначна.

2. Перехід на принципово нову продукцію (перепрофілювання). На останній стадії це може бути заміна устаткування частково або повністю та перебудування пасивної частини основних фондів, зміна або перекваліфікування кадрів, повна зміна ринків збуту та ін. Цей варіант, скоріше за все, передбачає продаж промислового підприємства новим власникам.

Стратегія фінансового оздоровлення промислового підприємства насамперед передбачає:

- а) розроблення програми виживання і розвитку підприємства;
- б) складання плану проведення реорганізаційних процедур;
- в) організацію управління промисловим підприємством в кризових умовах або перед його настанням;
- г) обґрунтування необхідності та можливості надання підприємству фінансової підтримки.

Тому стратегія фінансового оздоровлення повинна, перш за все, орієнтуватися на нововведення.

Кожен бізнес-план (план санації) має свої структуру та типову форму, що визначаються після оцінки фінансового стану промислового підприємства.

Типова форма плану санації передбачає такі розділи:

1. Загальна характеристика підприємства.
2. Короткі відомості щодо плану фінансового оздоровлення.

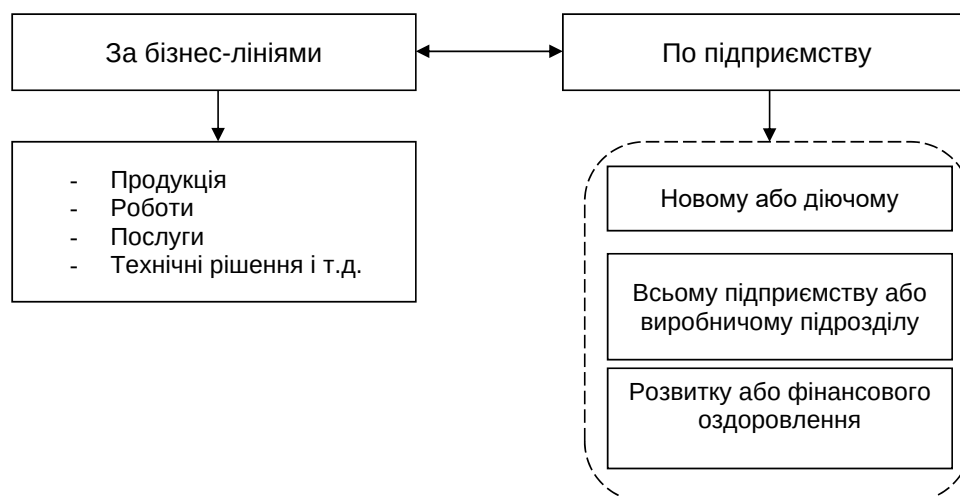


Рис. 1. Види існуючих модифікацій бізнес-плану фінансового оздоровлення промислового підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 6]

3. Аналіз фінансового стану підприємства.
4. Заходи з відновлення платоспроможності та підтримки ефективної господарської діяльності.
5. Ринок та конкуренція.
6. Діяльність у сфері маркетингу.
7. План виробництва.
8. Фінансовий план.

Розроблення перших трьох розділів плану відбувається у стандартному порядку, а інші розділи мають свої особливості, що й зумовлює необхідність чіткого визначення проблем та умов за вищеподаними критеріями [6].

Висновки з проведеного дослідження. Із метою обґрунтування вибору стратегії фінансового оздоровлення промислового підприємства, що відповідає конкурентним умовам, особливостям ринку та спрямована на підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності, запропоновано критеріальні оцінки для різних стадій фінансової кризи (фінансової нестабільності, прихованої стадії банкрутства, реального банкрутства, визнання банкрутства та післясудова) та види існуючих модифікацій бізнес-плану фінансового оздоровлення промислового підприємства. Це дає змогу впровадити систему санаційних заходів, що приймаються: з ініціативи суб'єкта господарювання, що перебуває в кризі; з ініціативи фінансово-кредитної установи; одержувача застав цілісного майнового комплексу підприємства та ін.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення методичного підходу до формування стратегічного профілю промислового підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрущак Є.М., Біленька В.А. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Young Scientist*. 2018. № 9. С. 452.
2. Боднар О., Гринчук Ю., Бережанський С. Особливості фінансування санаційних заходів. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 39–44.
3. Велесевич В.И. Особенности финансового оздоровления горнодобывающего предприятия на отдельных этапах антикризисного управления. *Горный информационно-аналитический бюллетень*. 2018. № 12. С. 199–207.
4. Горелик О.М., Филиппова О.А. Финансовый анализ с использованием ЭВМ : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2017. 200 с.
5. Костецький В.В. Особливості здійснення фінансового оздоровлення підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 1. С. 56.
6. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5.
7. Летуча О.В., Летуча А.А. Стратегія фінансового оздоровлення підприємств металургійного комплексу України в умовах глобалізації. *Економічний*

вісник Національного гірничого університету. 2017. № 1. С. 124–130.

8. Мельник О.І. Особливості розробки антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 146–151.

9. Хромушина Л.А. Фінансовий механізм антикризового управління підприємствами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 535–538.

REFERENCES:

1. Andrushchak Ye.M., Bilenka V.A. (2018) Finansova sanatsiia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstva [Financial rehabilitation as a way to prevent bankruptcy]. *Scientific professional publication on economic sciences "Young Scientist"*, no. 9, pp. 452.
2. Bodnar O.A., Hrynychuk Yu., Berezhanskyi S. (2019) Osoblyvosti finansuvannia sanatsiinykh zakhodiv [Features of financing remediation measures]. *Scientific professional publication on economic sciences "Modern Economics"*, no. 17, pp. 39–44.
3. Velevich V.I. (2018) Osobennosti finansovogo ozdorovleniya gornodobyvayushchego predpriyatiya na ot-del'nykh etapakh antikrizisnogo upravleniya [Features of financial recovery of the mining enterprise at separate stages of anti-crisis management]. *Mining information-analytical bulletin*, no. 12, pp. 199–207.
4. Gorelik O.M., Filippova O.A. (2017) *Finansovyy analiz s ispol'zovaniem EVM* [Financial analysis using a computer]. Moscow: KNORUS. (in Russian)
5. Kostetskyi V.V. (2016) Osoblyvosti zdiisnennia finansovoho ozdorovlennia pidpriemstva [Features of financial recovery of the enterprise]. *Scientific professional publication Economic analysis*, no. 1, p. 56.
6. Kushnir N.B., Voitovych D.S. (2016) Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostyky pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Features of crisis management and economic diagnostics of the enterprise in modern conditions]. *Scientific professional publication «Effective economy»*, no. 5.
7. Letucha O.V., Letucha A.A. (2017) Stratehiia finansovoho ozdorovlennia pidpriemstv metalurhiinoho kompleksu Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Strategy of financial recovery of enterprises of the metallurgical complex of Ukraine in the conditions of globalization]. *Economic Bulletin of the National Mining university*, no. 1, pp. 124–130.
8. Melnyk O.I. (2018) Osoblyvosti rozrobky antykrizovykh prohram diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Peculiarities of development of anti-crisis programs of agricultural enterprises]. *Scientific professional publication on economic sciences "Modern Economics"*, no. 12, pp. 146–151.
9. Khromushyna L.A. (2016) Finansovyi mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Financial mechanism of crisis management of enterprises]. *Scientific professional publication "Global and national problems of economy"*, no. 11, pp. 535–538.