

УДК 658.168.3+336.018

Яцюк О.С.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ТА ФІНАНСУВАННЯ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ**

В статті виявлена наявність перед керівниками санованих підприємств дилеми щодо фінансового забезпечення санації з залученням інвесторів та загрозою втрати контролю над бізнесом або орієнтації на залучення виключно внутрішніх ресурсів для збереження контролю над бізнесом, проте з нижчими шансами на успіх. Використовуючи підходи теорії обмежень, побудовано грозову хмару, проведено перевірку усіх виявлених суперечностей та здійснено підбір ін'єкцій, спрямованих на їх усунення.

**Ключові слова:** санація, фінансове забезпечення санації, теорія обмежень, конфлікт інтересів.

Yatzyuk O.

## **INNOVATIVE APPROACHES TO REALIZATION AND FINANCING THE ENTERPRISE SANATION USING THE THEORY OF CONSTRAINTS**

The presence of the dilemma before the top managers of enterprises, which need sanaton, regarding financial support of the sanation involving investors and the threat of losing control of the business or focus on attracting only the internal resources to maintain the control over the business, but with a lower chance of success is defined in the article. Using approaches of the theory of constraints, the Evaporating Cloud was built, all detected contradictions were tested and the Injections, aimed at their elimination, were selected.

**Keywords:** sanation, financial support of sanation, theory of constraints, conflict of interest.

Яцюк О.С.

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ И ФИНАНСИРОВАНИЮ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЙ**

В статье выявлено наличие перед руководителями санированных предприятий дилеммы относительно финансового обеспечения санации с привлечением инвесторов и угрозой потери контроля над бизнесом или ориентации на привлечение исключительно внутренних ресурсов для сохранения контроля над бизнесом, однако, с более низкими шансами на успех. Используя подходы теории ограничений, построена грозовая туча, проведена проверка всех выявленных противоречий и осуществлен подбор инъекций, направленных на их устранение.

**Ключевые слова:** санация, финансовое обеспечение санации, теория ограничений, конфликт интересов.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В процесі аналізу діяльності машинобудівних підприємств Івано-Франківської області, які перебувають в процедурі санації або мають незадовільні фінансові показники [1-3], була виявлена дилема, перед якою опиняються їх керівники. Так, практично усі керівники говорять про необхідність залучення інвестора і декларують цілковиту готовність до передачі важелів правління тим, хто має реальне бажання та можливості оздоровити підприємство. Проте реальність дещо інша: при появі інвесторів та виникненні можливостей для залучення зовнішніх ресурсів фінансового забезпечення санації, часто керівники створюють перешкоди для інвестування у підприємство, боячись втратити контроль і посаду керівника.

За роки перебування підприємств в кризовому стані їх керівники для себе особисто знайшли непоганий вихід – здають частину виробничих площ чи потужностей в оренду різним підприємницьким структурам, отримуючи відповідний дохід. Часто такі підприємства практично не здійснюють виробничої діяльності, зрідка викликаючи нечисленних працівників із відпусток для виконання замовлень, яких, проте стає все

менше. В той же час, отриманих доходів від оренди є достатньо для виплати заробітної плати бухгалтерам, охоронцям та, власне, керівництву.

В аналізованій ситуації ціною збереження посади директора є неефективне використання активів підприємства, скорочення персоналу, втрата ринків збуту та ін. Керівники підприємств, які перебувають в процедурі санації, обґрунтовують такі свої дії наявністю потенційних можливостей для фінансового оздоровлення підприємства виключно з використанням внутрішніх ресурсів, а невдачі пояснюють несприятливими зовнішніми факторами.

Хоча викладена вище ситуація можлива тільки у випадках, коли відсутній власник, зацікавлений в результативній роботі підприємства та спроможний приймати ефективні рішення, проте вона не є рідкісною в реаліях України, коли в процесі акціонування власність була надмірно розпорошена між сотнями дрібних акціонерів [4].

Очевидно, перебування підприємства в стані перманентної кризи не може тривати надто довго і без прийняття та реалізації адекватних управлінських рішень призведе до ліквідації господарюючого суб'єкта. Це ставить керівників перед дилемою, яку можна сформулювати таким чином: фінансове забезпечення санації зі залученням внутрішніх фінансових ресурсів, що вимагає ігнорування інвесторів, проте забезпечує збереження контролю над бізнесом або фінансове забезпечення санації зі залученням зовнішніх фінансових ресурсів, що передбачає залучення інвесторів і несе загрозу втрати контролю над бізнесом. Вирішити вказану дилему пропонується із використанням теорії обмежень.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питанням проведення та фінансування санаційних заходів на підприємстві присвячені дослідження відомих вітчизняних та зарубіжних вчених: Б. Бекенферде, А. З. Бобилевої, М. Бьомле, М. Гелінга, М. О. Данилюка, В. С. Кивачука, Л. О. Лігоненко, І. В. Перезової, А. М. Поддєрьогіна, Дж. Помикала, О. О. Терещенка та інших.

Питання застосування теорії обмежень для вирішення практичних проблем функціонування підприємств досліджувалися в працях як зарубіжних вчених (Е. М. Голдрата, У. Детмера, О. Коуэна, інших), так і вітчизняних (О. О. Андросенко, С. Гвоздьова, В. Є. Козака, Ю. Плієвої, О. В. Фоміної, О. Федурко, Л. О. Штанько та інших).

В той же час, проблеми використання теорії обмежень для вибору способів проведення і джерел фінансування санації підприємства, а також узгодження конфлікту інтересів, що виникає при цьому, досі належним чином не були досліджені.

**Цілі статті.** Метою даного дослідження є вироблення з використанням теорії обмежень інноваційних підходів до проведення та фінансування санації підприємства, спрямованих на узгодження конфлікту інтересів, що виникає при цьому.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC) – це методологія менеджменту, розроблена в 1980-их роках ХХ століття Еліяшу Голдраттом (Eliyahu Moshe Goldratt), в основі якої лежить знаходження та управління ключовим обмеженням системи, що визначає успіх і ефективність всієї системи загалом [5-12; 13, с. 13; 14, с. 71].

Варто зазначити, що теорія обмежень оперує рядом термінів, причому їх значення чітко визначені, а різноманітність або розмитість тлумачень не допускається. Окремі терміни є нововведеннями TOC в області управління (наприклад, обмеження або ін'єкція), інші – існуючі в управлінській чи побутовій лексиці слова і терміни, але наповнені теорією обмежень новим значенням (наприклад, грозова хмара). TOC дуже послідовна і строга у використанні своєї термінології, – розібратися з тим, що собою являє дана теорія як концептуально, так і в області рішень, не розібравшись зі значенням термінів і суттю концепцій, неможливо [8, с. 251].

Наведемо значення усіх термінів, необхідних для досягнення цілей даного дослідження. Так, хмара або грозова хмара (Cloud або Evaporating Cloud) являє собою центральний інструмент розумового процесу для розуміння проблеми і розробки рішення, логічну діаграму, що представляє проблему як конфлікт двох взаємовиключних дій (D і D') з визначенням потреб (B і C), які викликають ці дії, і спільною метою А, що досягається за рахунок задоволення потреб B і C (рис. 1).

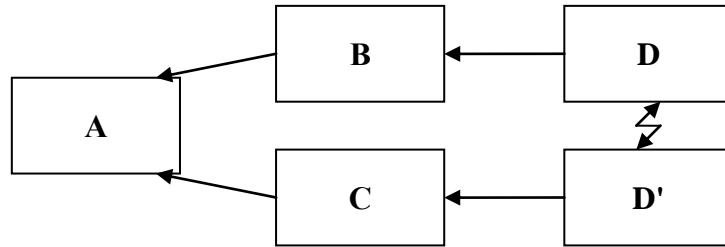


Рис. 1. Грозова хмара [8, с. 305]

Існують дві необхідні умови побудови грозової хмари:

- 1) D і D' повинні бути в прямому конфлікті;
- 2) і B, і C повинні бути під загрозою дії, що знаходиться від них по діагоналі справа. Якщо в процесі перевірки виявлено, що D не ставить під загрозу C, або D' не ставить під загрозу B, або D і D' не перебувають в прямому конфлікті, то отримана діаграма не є грозовою хмарою і потребує доопрацювання [8, с. 305-306].

Також при побудові грозової хмари необхідно перевірити так звану суперечність “не E”, тобто можливо хибне припущення, що не існує інших способів досягнення мети А, крім задоволення потреб B і C [8, с. 173].

Ще один важливий термін ТОС – ін'єкція, що являє собою нову характеристику системи або нову управлінську процедуру, що відрізняється від тієї, яка викликала конфлікт або дилему, і усуває їх. Таким чином, ін'єкція відіграє особливу роль при розробці і впровадженні ТОС рішення [8, с. 257].

Використовуючи грозову хмару, наведену вище дилему можна представити у графічному вигляді (рис. 2).



Рис. 2. Грозова хмара, орієнтована на узгодження конфлікту інтересів, який виникає при проведенні та фінансуванні санації підприємства\*

\*Розроблено автором

Перевіримо розроблену грозову хмару відповідно до умов її побудови, поставимо під сумнів суперечності між D' і B, D і C, D і D', а також перевіримо суперечність “не E”. Для кожної суперечності запропонуємо ін'єкції, спрямовані на її розв'язання.

- 1) D' – B. В даній ситуації маємо можливо хибне припущення про те, що залучення зовнішніх фінансових ресурсів призводить до втрати контролю над бізнесом. Спростуванням цього припущення (напрямоком вирішення) є твердження, що залучення

зовнішніх фінансових ресурсів може поєднуватися зі збереженням контролю над підприємством.

Запропонуємо ін'єкції, які б могли реалізувати запропоноване спростування на практиці. Однією із таких ін'єкцій може слугувати запровадження новаторської організації бізнесу з точки зору структури власності. Наприклад, договірна структура права власності, характерна для нового покоління американських стартапів (Uber, Airbnb, NMRKT), передбачає, що інвестори, засновники, менеджери і працівники володіють компанією не через акції, а через частки, визначені скрупульозно прописаними контрактами [15]. Цими ж контрактами можна визначити зміни у частках при настанні певної події чи досягненні певного результату. Стосовно ж вітчизняних санованих підприємств, то в угодах між власниками та інвесторами можна прописати умови викупу власниками своїх часток після успішного завершення процедури фінансового оздоровлення.

Альтернативною ін'єкцією є отримання санаційних чи банківських кредитів. Так, отримання санаційних кредитів є одним із важливих способів збільшення грошових надходжень підприємства, яке перебуває в процесі фінансового оздоровлення. Використання їх супроводжується надходженнями грошових коштів та, відповідно, ростом платоспроможності й ліквідності підприємства-боржника, проте при цьому знижується рівень його фінансової незалежності та погіршується структура капіталу. Вчені М. Бьомле (Швейцарія) [16, с. 598], Р. К. Гроз'єан (Німеччина) [17, с. 181-183.], О. О. Терещенко (Україна) [18, с. 198-199] детально розглянули в своїх працях проблеми, які виникають при використанні банківських санаційних кредитів та можливі шляхи їх вирішення, що усуває необхідність зосереджуватися детально на розгляданому питанні в даній роботі. Автор цілком розділяє думку О.О. Терещенка про доцільність стимулювання зі сторони підприємства-боржника кредиторів щодо прийняття рішення на користь санації як шляхом пропонування їм прийняттого розміру винагороди (процентної ставки), надання повноцінного кредитного забезпечення, створення необхідних умов для всестороннього контролю за ходом виконання плану санації, так і через дії, спрямовані на зменшення дефіциту інформаційного забезпечення та узгодження конфлікту інтересів між різними групами кредиторів [18, с. 210].

Запропоновані ін'єкції свідчать про реальність розв'язання суперечності між D' та B.

2) D – C. В даній ситуації можливо хибне припущення наступне: фінансове забезпечення санації за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів неможливо поєднати зі залученням інвестора. Тоді спростуванням є твердження, що фінансове забезпечення санації за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів можна поєднати зі залученням інвестора.

В якості ін'єкції можна запропонувати керівництву підприємства, що перебуває в кризовому стані, розпочати розробку та реалізацію планів щодо мобілізації внутрішніх джерел фінансування санації підприємства ще до приходу інвестора. Тоді після приходу інвестора можна буде продемонструвати наявні чи очікувані результати від реалізації програми фінансового забезпечення санації зі залученням внутрішніх фінансових ресурсів, чим переконати його у доцільності продовження реалізації вказаної програми. Відповідно, успішне застосування даної ін'єкції усуває суперечність між D та C.

3) D – D'. Можливо хибним припущенням в цьому випадку є неможливість фінансувати санаційні заходи, одночасно залучаючи внутрішні та зовнішні фінансові ресурси. Спростуванням слугуватиме потенційна можливість фінансувати санаційні заходи одночасно зі залученням внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів.

Ін'єкцією в цій ситуації є застосування принципу "primat des handelns" (концепції швидких санаційних дій) [19; 20, с. 23] щодо використання внутрішніх джерел та поміркованих (виважених) дій [21, с. 88] щодо залучення зовнішніх джерел

фінансування санації підприємства. Така ін'єкція дозволить, по-перше, без зволікання розпочати реалізацію санаційних заходів в тій їх частині, яка може бути профінансована за рахунок внутрішніх джерел і, по-друге, максимально зменшити ризик неефективного використання зовнішніх джерел фінансування санації.

Також слід зазначити, що санаційні заходи стратегічного характеру (наприклад, переорієнтація підприємства на нові види продукції, вихід на нові ринки збуту тощо) не тільки можливо, але часто і доцільно фінансувати одночасно зі залученням внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів. Наведені твердження засвідчують реальність усунення суперечності між D та D'.

4) “не E”. Можливо хибне припущення при цьому таке: не існує інших ринкових методів, які б призводили до успішної санації підприємства без залучення внутрішніх чи зовнішніх джерел фінансування. Спростування: існують інші методи, які призводять до успішної санації підприємства без залучення внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування.

Ін'єкціями в аналізованій ситуації можуть бути санаційні заходи, не пов'язані безпосередньо із надходженням фінансових ресурсів з будь-яких джерел. До таких заходів можна віднести: 1) мобілізацію прихованих резервів шляхом індексації балансової вартості майнових об'єктів, в результаті чого зростає величина статей балансу “Статутний капітал” чи “Додатковий капітал” та підвищується конкурентоспроможність підприємства [22, с. 179]; 2) виявлення резервів скорочення потреби в фінансових ресурсах (шляхом прискорення оборотності оборотних коштів, оптимізації структури та обсягів запасів, зниження витрат чи інвестиційних виплат, вдосконалення управління дебіторською заборгованістю тощо).

Як бачимо, існують альтернативні шляхи досягнення успішної санації підприємства, які не передбачають фактичного надходження фінансових ресурсів із внутрішніх чи зовнішніх джерел.

**Висновки.** Отже, проведене дослідження дає підстави говорити про наявність перед керівниками підприємств, які потребують застосування оздоровчих заходів, наступної дилеми: фінансове забезпечення санації зі залученням інвесторів та загрозою втрати контролю над бізнесом або орієнтація на залучення виключно внутрішніх фінансових ресурсів, що зберігає контроль над бізнесом, проте забезпечує нижчі шанси на успіх.

Для розв'язання вказаної дилеми були застосовані окремі елементи і підходи теорії обмежень, зокрема побудована грозова хмара, проведено перевірку усіх виявлених суперечностей та здійснено підбір ін'єкцій, спрямованих на їх усунення. До таких ін'єкцій віднесено:

1) визначення умов викупу власниками своїх часток у інвесторів при умові успішного завершення процедури фінансового оздоровлення;

2) отримання санаційних чи банківських кредитів;

3) розробка та реалізація планів щодо мобілізації внутрішніх джерел фінансування санації підприємства до приходу інвестора;

4) застосування концепції швидких санаційних дій щодо використання внутрішніх джерел та виважених дій щодо залучення зовнішніх джерел фінансування санації;

5) мобілізація прихованих резервів шляхом індексації балансової вартості майнових об'єктів;

6) виявлення резервів скорочення потреби в фінансових ресурсах.

Слід зазначити, що наявність однієї чи кількох ін'єкцій для розв'язання кожної суперечності засвідчило реальність вирішення аналізованої дилеми.

#### Список використаних джерел:

1. Яцюк О. С. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства як засіб виявлення “вузьких місць” в його діяльності / О. С. Яцюк // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”). Вип. 1 (11). – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. – 2015. – С. 142-148.

2. Яцюк О. С. Аналіз результатів діяльності та оцінка перспектив розвитку машинобудівних підприємств Івано-Франківської області / О. С. Яцюк // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2007. – №576. – С. 348-354.
3. Яцюк О. С. Діагностика состояния машиностроительного предприятия при составлении плана санации / О. С. Яцюк // Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики: Материалы V международной научно-практической конференции (г. Пермь, 28 апреля 2015 г.). – Пермь: Издательство ПНИПУ, 2015. – С. 205-214.
4. Яцюк О. С. Напрями вдосконалення організаційної структури акціонерних товариств, що перебувають в кризовому стані / О. С. Яцюк // Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки / Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 1 (5). Частина 2 / відпов. ред. І.Б. Садовська. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2015. – С. 588-596.
5. Goldratt E. M. Cost Accounting: The Number One Enemy of Productivity / E. M. Goldratt // International Conference Proceedings, American Production and Inventory Control Society. 1983. – 446 p.
6. Goldratt E. M. From Cost World to Throughput World / E. M. Goldratt // Advances in Management Accounting. – 1992. – P. 35-53.
7. Голдрат Элияху М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования / Элияху М. Голдрат, Джефф Кокс. – Минск: Попурри, 2004. – 556 с.
8. Коуэн О. Основы Теории Ограничений / О. Коуэн, Е. Федурко. – Таллин: TOC Strategic Solutions, 2012. – 332 с.
9. Детмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Детмер. – М.: «Альпина Паблишер», 2010. – 448 с.
10. Михайлишин Н. П. ТОС – теория, що ламає стереотипи / Н. П. Михайлишин, Н. Г. Мельник // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 4. – С. 81-83.
11. Гвоздев С. Хищник из прошлого века / Сергей Гвоздев [Электронный ресурс] // Офіційний сайт журналу “&СТРАТЕГИИ”. – 01.08.2005. – Режим доступу: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=504>.
12. Плиева Ю. Смена парадигмы / Юлия Плиева [Электронный ресурс] // Офіційний сайт компанії “Apple Consulting”. – 12.2015. – Режим доступу: <http://applecons.com.ua/info/materials/218/>
13. Андросенко О. О. Теория обмежень як один з основних інструментів управлінського обліку на підприємствах кондитерської галузі / О. О. Андросенко // Проблеми і перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємствами в умовах євроінтеграції : зб. наук. праць. Серія: Економіка. – Донецьк : ДонДУУ, 2012. – Вип. 232, Т. XIII. – С. 12–20.
14. Яцюк О. С. Теория обмежень: основні постулати та перспективи застосування / О. С. Яцюк // Сучасні економічні системи: стан та перспективи: тези доп. VI Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., 14-15 травня 2015 р. – Хмельницький : ХКТЕІ, 2015. – С. 71-72.
15. Reinventing the deal. America’s startups are changing what it means to own a company [Електронний ресурс] // The Economist. – Oct 24th 2015 (From the print edition). – Режим доступу: <http://www.economist.com/news/briefing/21676760-americas-startups-are-changing-what-it-means-own-company-reinventing-deal>
16. Voemle Max. Unternehmensfinanzierung: Instrumente, Markte, Formen, Anlasse. – 12 Aufl. Verlag SKV Zurich, 1998.
17. Гроз’єан, Рене Клаус. Як працювати з банком: Успіх роботи з банком – кредити, грошові вклади, платіжки або перекази / Р. К. Гроз’єан. – Пер. з нім. – К.: Основи, 1998. – 343 с.
18. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.
19. Peters, Thomas J. Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann (Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie) / Thomas J. Peters, Robert H. Waterman. – 2003. – 395 p.
20. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2000 – 412 с.
21. Перезовова І. В. Системний підхід до проведення фінансової санації підприємствами в умовах глобальної кризи економіки України / І. В. Перезовова; І. З. Савчин // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. зб. Вип. 6. Т. 1 / за ред. І. Г. Ткачук. – Івано-Франківськ, 2010. – С. 84-89.
22. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.

*Рецензент д.е.н., професор Дзьоба О.Г.*