

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ОЗДОРОВЛЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

**Н.С. Носань, кандидат історичних наук.
Черкаський державний технологічний університет**

© Носань Н.С., 2016.

Стаття отримана редакцією 15.02.2016 р.

Вступ. Загальна стабілізація економічної ситуації в Україні залежить від багатьох різномірних факторів, визначальним з яких є стабільний фінансовий стан підприємств усіх видів економічної діяльності. Практично досягти такого положення можна виключно завдяки створенню та впровадженню ефективної системи управління економічним і фінансовим станом суб'єктів господарювання. Проте це питання в сучасних умовах є досить складним для реалізації, тому що вимагає одночасної наявності та можливості застосування багатьох видів ресурсів і важелів впливу: достатнього розміру фінансових коштів, що підприємство має мати у вільному розпорядженні; якісної сировини та матеріалів, що постачаються на підприємство у необхідний термін і в достатньому обсязі; широкого сектора ринку збуту продукції та її високої конкурентоспроможності на національному й закордонному ринках; компетентних та досвідчених управлінських кадрів; високопрофесійного промислового персоналу, сприятливої законодавчої політики щодо оподаткування діяльності тощо. Саме від того, наскільки керівництву підприємства вдасться результативно поєднати всі внутрішні аспекти діяльності й адаптуватися до зовнішніх факторів впливу, і залежить загальний фінансово-економічний стан господарювання та перспективи його подальшого поліпшення.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питанням усебічного оцінювання та поліпшення фінансового стану підприємств різних сфер діяльності України присвячено праці багатьох науковців. Так, М.І. Стегней, Г.Г. Білак і І.В. Лінтур висвітлюють особливості комплексного оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання та процедуру фінансової санації [7]. В.К. Васенко визначає основні положення, принципи, методологічні засади фінансової діагностики та санації діяльності підприємств [1]. С.С. Гасанов, А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський, О.В. Мельников і Т.С. Мінаєва розкривають історичні підвалини та сучасні цілі банкрутства, досліджують процедуру санаційної реорганізації виробництва [2]. Р.І. Грешко аналізує результативність різних інструментів фінансової санації підприємства [3]. Ю.О. Путятін, О.І. Пушкар, О.М. Тридед зосередили увагу на фінансових механізмах управління підприємством [6]. Проте, не зважаючи на досить широкий спектр досліджень, і досі існує необхідність у теоретичному обґрунтуванні та практичній апробації важелів та інструментів стратегічного управління фінансовим оздоровленням підприємства.

Метою статті є обґрунтування основних етапів стратегічного управління фінансовим оздоровленням сучасного підприємства.

Основний матеріал і результати. Аналіз питомої ваги підприємств України різних видів економічної діяльності, що протягом 2010–2015 рр. були збитковими, підтверджує актуальність обраної теми дослідження, табл. 1. Було встановлено, що в Україні спостерігається суттєве погіршення фінансового стану функціонування підприємств усіх видів діяльності. Порівняно із 2014 р. у досліджуваному періоді 2015 р. спостерігалось зростання питомої ваги збиткових підприємств на 16,81%. При цьому протягом усього періоду дослідження позитивна динаміка спостерігалася виключно у галузі «сільське, лісове та рибне господарство», де щорічно, за винятком 2012 р., було скорочення кількості збиткових підприємств, а за січень–вересень 2015 р. значення показника становило лише 6,5% (порівняно з 2010 р. скорочення становило 78,9%, а із 2014 р. – 59,12%), що є мінімальним рівнем показника, розрахованого для всіх сфер економічної діяльності України.

Таблиця 1

Питома вага підприємств, що одержали збиток за видами економічної діяльності в Україні протягом 2010–2015 рр.*

Вид економічної діяльності	Підприємства, які одержали збиток, у відсотках від загальної кількості підприємств					
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	січень–вересень 2015 р.
Усього	42,7	36,5	37,0	35,0	34,5	40,3
сільське, лісове та рибне господарство	30,8	17,1	21,8	20,2	15,9	6,5
промисловість	43,0	39,2	39,3	37,7	37,6	39,6
будівництво	46,1	41,2	41,1	38,6	38,1	44,8
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	39,7	35,4	36,0	34,1	34,4	35,8
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	47,2	38,6	39,9	37,9	38,4	45,5
тимчасове розміщування й організація харчування	43,6	40,7	42,6	41,6	41,5	47,6
інформація та телекомунікації	43,1	40,9	38,6	37,9	36,5	48,7
фінансова та страхова діяльність	43,2	42,8	41,8	41,5	39,6	31,2
операції з нерухомим майном	51,2	46,9	45,7	43,2	44,7	55,5
професійна, наукова та технічна діяльність	44,0	38,7	39,4	37,6	37,6	45,2
діяльність у сфері адміністративного й допоміжного обслуговування	45,9	40,4	41,3	36,8	38,3	44,6
освіта	37,1	33,0	32,9	31,2	34,5	37,9
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	41,1	40,5	38,8	36,8	36,7	35,4
мистецтво, спорт, розваги й відпочинок	50,7	45,9	47,5	43,7	45,4	73,6
надання інших видів послуг	39,3	35,2	37,7	33,1	35,4	40,5

Джерело: за даними Державної служби статистики України [8]

Протилежна, найгірша, ситуація спостерігалася в галузі «мистецтво, спорт, розваги та

відпочинок», де за січень–вересень 2015 р. відсоток збиткових підприємств різко збільшився до 73,6%, порівняно із 45,4%, що спостерігалось у 2014 р. (порівняно із 2010 р. темпи зростання становили 45,17%, а із 2014 р. – 62,11%). Таку негативну динаміку можна пояснити падінням рівня життя населення, тому що середня номінальна заробітна плата в Україні у 2015 р. зросла лише на 21,08% порівняно із рівнем 2014 р., тоді як за означений період підвищення споживчих цін відбулося на 43,3% [4, 5]. Отже, населення поставлено перед необхідністю постійно робити важкий вибір: витратити кошти на їжу, одяг, сплату комунальних послуг або на відпочинок і розваги. Змінити таку ситуацію досить складно в умовах загальної економічної кризи, що спостерігається в економіці України, проте одним із дієвих шляхів її поліпшення є зростання середнього рівня заробітної плати, чого можна досягти шляхом поліпшення фінансових результатів діяльності підприємств, притому всіх без винятку видів економічної діяльності. Однією з умов досягнення цієї мети є розроблення та впровадження на підприємстві стратегічного управління фінансовим оздоровленням.

Стратегічне управління фінансовим оздоровленням підприємства – це сукупність дієвих заходів, спрямованих на довгострокове забезпечення плато-, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, запобігання ймовірності його банкрутства. При цьому розроблення стратегії фінансового оздоровлення будь-якого підприємства має бути засновано на чіткому дотриманні певних принципів управління даним процесом. Такі принципи мають носити комплексний характер і враховувати всі аспекти діяльності підприємства, їх дія має бути спрямованою на попередження можливих негативних впливів та ризиків для поліпшення кінцевого результату й досягнення його з мінімальними витратами. Узагальнення передового світового та вітчизняного теоретичного й практичного досвіду щодо розроблення стратегії фінансового оздоровлення підприємства дозволило виокремити та схарактеризувати зміст шести визначальних принципів стратегічного управління означеним процесом, рис. 1.

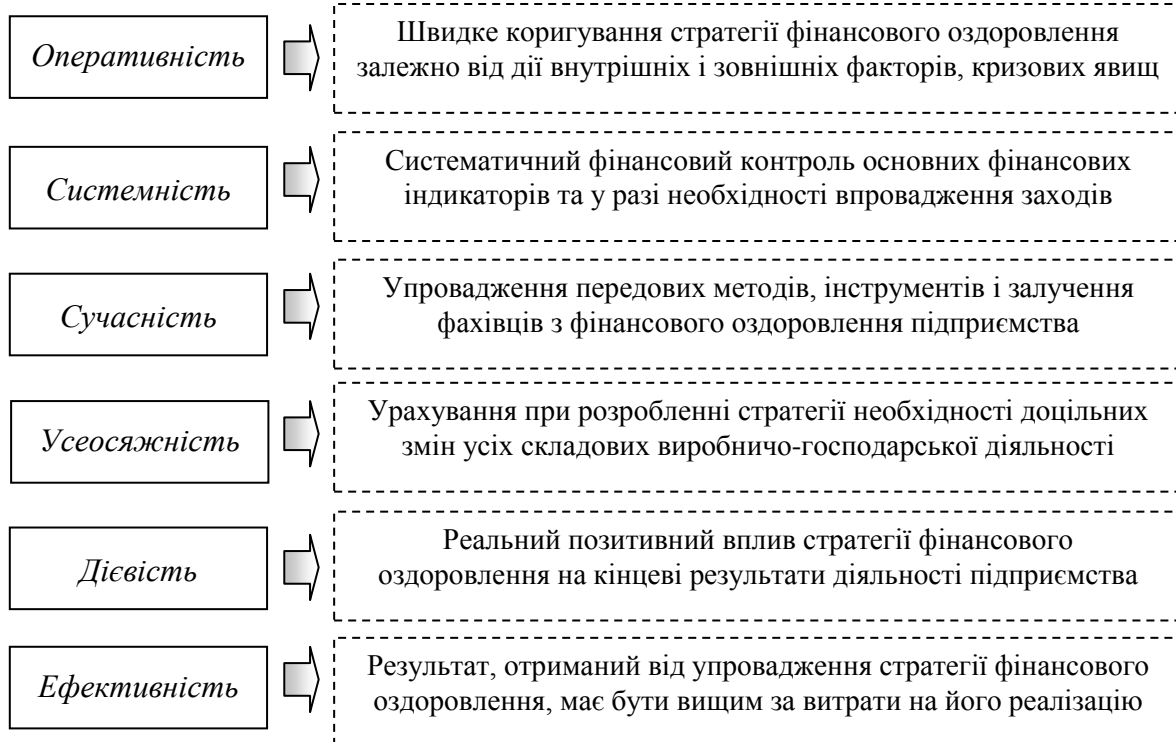


Рис. 1. Принципи стратегічного управління фінансовим оздоровленням підприємства

Джерело: авторська розробка

Виокремлені принципи мають бути покладеними в основу розроблення стратегії фінансового оздоровлення підприємства, що повинно забезпечити м'яку поступову стабілізацію фінансового стану без запровадження радикальних та непопулярних заходів (різке скорочення чисельності персоналу, розпродаж обладнання, закриття торговельних точок і філіалів, визнання підприємства банкрутом тощо). Для цього необхідно обґрунтувати конкретні етапи стратегічного управління фінансовим оздоровленням та поступово

впроваджувати їх у життя на підприємстві. З метою підвищення результативності практичного впровадження означеної стратегії для кожного етапу має бути сформульовано мету й розшифровано конкретні дії для її досягнення, рис. 2.

<i>Назва етапу</i>	<i>Мета етапу</i>	<i>Зміст етапу</i>
Діагностика існуючого фінансового стану підприємства	Визначення дійсного фінансового стану підприємства	<ol style="list-style-type: none"> Збір звітної інформації. Розрахунок показників фінансової ліквідності, платоспроможності, стійкості тощо. Формування висновків.
Визначення «больових точок» у фінансовому стані	Виявлення відхилень від існуючих норм у фінансовому стані підприємства	<ol style="list-style-type: none"> Установлення переліку відхилень фінансових показників від норм. Ранжування відхилень за розміром негативного впливу, наслідками.
Визначення складу команди фінансового оздоровлення підприємства	Визначення відповідальних осіб за фінансове оздоровлення підприємства	<ol style="list-style-type: none"> Призначення відповідальних осіб за розроблення та впровадження стратегії. Повне ресурсне забезпечення відповідальних, їх стажування за необхідності.
Оцінювання потенціалу підприємства щодо можливості стабілізації ситуації	Визначення ступеня достатності власних ресурсів та можливостей впливу	<ol style="list-style-type: none"> Діагностика можливостей власними силами реалізувати оздоровчі заходи. Оцінювання можливостей і доцільності залучення зовнішніх ресурсів та важелів впливу.
Розроблення заходів зі стабілізації фінансового стану підприємства	Конкретизація дієвих заходів за кожним відхиленням від норм	<ol style="list-style-type: none"> Розроблення командою дієвих заходів за відхиленнями в порядку їх важливості. Оцінювання реальності та прогнозування результативності запропонованих заходів.
Упровадження заходів зі стабілізації фінансового стану підприємства	Практична реалізація заходів по усуненню відхилень від норм	<ol style="list-style-type: none"> Упровадження командою на місцях усіх розроблених заходів. Консультавання безпосередніх виконавців щодо змісту кожного заходу.
Оцінювання результативності впроваджених заходів, їх коригування	Визначення ступеня дієвості запроваджених заходів на фінансовий стан	<ol style="list-style-type: none"> Комплексне оцінювання результативності кожного заходу. У разі необхідності команда здійснює коригування змісту заходу, його зміну.
Упровадження довгострокової стратегії фінансової безпеки	Розроблення та практична реалізація стратегії забезпечення фінансової стабільності	<ol style="list-style-type: none"> На базі набутого досвіду щодо фінансового оздоровлення розробляється довгострокова стратегія фінансової безпеки. Постійне урахування змін, що впливають.
Моніторинг основних важелів фінансової безпеки підприємства	Постійне відстеження основних індикаторів фінансової безпеки	<ol style="list-style-type: none"> Постійне оцінювання значень ключових індикаторів фінансової безпеки. Оцінювання можливих ризиків та впровадження заходів щодо їх завчасного запобігання.

Рис. 2. Зміст та послідовність етапів стратегічного управління фінансовим оздоровленням підприємства

Джерело: авторська розробка

На першому етапі фінансового оздоровлення доцільно виконати комплексну діагностику наявного фінансового стану підприємства, для чого розрахувати показники фінансового аналізу за термін, не менший ніж три останні роки, включаючи звітний рік. При цьому часовою одиницею розрахунків доцільно обрати тиждень, у крайньому випадку – місяць. Виконання цієї умови дозволить побачити в динаміці всі наявні проблеми, встановити момент появи найбільш негативних відхилень та визначити їх причини. У результаті якісно проведеного аналізу буде отримано вичерпну всебічну інформацію про напрями тих змін, які необхідно швидко здійснити у фінансово-економічній політиці підприємства, встановити послідовність їх реалізації.

Результативність подальших змін і досягнення поставлених цілей прямим чином буде залежати від правильності вибору тієї команди, яка розроблятиме, впроваджуватиме у життя та відстежуватиме результативність заходів фінансового оздоровлення. Формування такої команди має здійснюватися керівником підприємства, і до її складу мають увійти провідні фахівці з фінансів, виробництва, збуту, правового, ресурсного й кадрового забезпечення підприємства. Оптимальним розміром команди є склад з п'яти-семи осіб, що надає їй таких якостей, як маневреність, мобільність, оперативність та згуртованість. Кожний з обраних членів команди має обов'язково мати авторитет у колективі та бути професіоналом у конкретній сфері діяльності. Якщо на підприємстві відсутні гідні кандидатури для введення до складу команди змін, то можуть бути запрошені сторонні фахівці, проте це потягне за собою додаткові фінансові витрати, що є небажаним в умовах фінансової кризи. Додатковим напрямом підвищення результативності команди є проходження її членами спеціальних коуч-тренінгів, вартість яких також є суттєвою.

Першим кроком сформованої команди має бути ретельне й економічно обгрунтоване визначення достатності внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства для реалізації дієвих заходів щодо стабілізації та поліпшення його фінансового стану. На цьому етапі необхідно також здійснити економічне обгрунтування доцільності залучення коштів із зовнішніх джерел (інвестиції у розвиток підприємства або банківський кредит) та ретельно встановити всі офіційні можливості й нюанси щодо виходу з фінансової кризи, які регламентує законодавство України. Подальші запропоновані командою заходи стабілізації мають також перебувати у правовому полі України.

Найбільш важливими і складними етапами реалізації стратегії фінансового оздоровлення підприємства є безпосереднє розроблення й упровадження командою конкретних заходів за кожним виявленим відхиленням від норм. Під час розроблення заходів слід віддавати перевагу тим методам та інструментам, котрі є найбільш сучасними й передовими, дію яких спрямовано на швидке купірування основних «больових точок» без набуття суттєвих небажаних «побічних ефектів». Одним з таких сучасних методів є реінжиніринг бізнес-процесів, призначенням котрого є докорінна зміна всієї сукупності складових діяльності з метою досягнення високої якості та результативності кожного з них.

Упровадження обгрунтованих заходів є також досить відповідальною процедурою, тому що цей процес має бути максимально підготовленим, щоб запобігти можливому опорові з боку трудового колективу. Для цього доцільно провести роз'яснювальні бесіди, на яких у загальних рисах описати весь процес перетворень, котрий буде здійснено найближчим часом. Дуже відповідально слід підійти й до вибору моменту впровадження змін, тому що завчасні або зміни із запізненням не дозволять отримати очікуваного ефекту. Отже, для обгрунтування часу упровадження заходів слід врахувати багато чинників впливу, серед яких: сприятливий інвестиційний клімат у регіоні та наявність регіональних програм розвитку бізнес-середовища; ступінь готовності колективу до змін і рівень його професіоналізму; стан ринку збуту та ступінь лояльності споживачів; наявність вітчизняних і закордонних партнерів тощо. При цьому варто пам'ятати, що заходи, котрі дозволили досягти успіху іншим підприємствам не завжди можуть принести очікуваний ефект, бо умови їх упровадження будуть різними й тому важко спрогнозувати результат.

За результатами впроваджених заходів слід оцінити ступінь їх результативності, і в разі

її недостатності або відсутності, швидко здійснити відповідні управлінські коригування. Водночас таке оцінювання має дозволити виявити найбільш проблемні ділянки, або ті, що найближчим часом можуть стати проблемними, а тому команда має приділити їм достатньо уваги при розробленні довгострокової стратегії фінансової безпеки підприємства. Така стратегія має відповідати тенденціям розвитку галузі та регіону, де розташовано підприємство, на найближчі п'ять років і максимально враховувати потенціальні можливості його функціонування.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати актуальність обраної тематики, тому що під час аналізу статистичного матеріалу було встановлено, що понад 40% підприємств усіх видів діяльності в Україні потребують негайного впровадження стратегії фінансового оздоровлення, а інші – обов'язкового застосування стратегії підтримки фінансової безпеки, бо знаходяться у зоні небезпеки. Розроблення таких стратегій та впровадження їх у життя є досить складним моментом, проте, якщо чітко слідувати обґрунтованим у роботі етапам, то можна добитися успіху з мінімальними витратами та повністю досягти поставлених перед підприємством цілей. Слід також відмітити, що фінансове оздоровлення підприємства є досить тривалим, складним та комплексним процесом, який має охоплювати всі сфери його діяльності, тому одночасно слід розробляти й упроваджувати заходи з підвищення кадрового потенціалу; удосконалення та розширення рекламної стратегії; оновлення й модернізації основних засобів і технологій виробництва. Саме розроблення таких стратегій і має бути присвячено подальші наукові дослідження.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Васенко В. К. Фінансова діагностика і санація діяльності підприємства: моногр. / В. К. Васенко; Східноєвроп. ун-т економіки і менедж. – Черкаси, 2009. – 203 с.
2. Гасанов С. С. Фінансова санація. Теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський, О. В. Мельников, Т. С. Мінаєва; Держ. навч.-наук. установа «Акад. фінанс. упр.». – К.: ДНУ «Акад. фінанс. упр.», 2013. – 308 с.
3. Грешко Р. І. Санація балансу в системі фінансового забезпечення санаційних заходів / Р. І. Грешко // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: зб. наук. праць. Вип. 7: Економічні науки. – Чернівці, 2006. – С. 333 – 337.
4. Індеси споживчих цін 2014-2015 рр.: експрес-випуск, Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Заробітна плата у грудні 2015 року: експрес-випуск, Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
6. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия: моногр. / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкар, А. Н. Тридед. – Х.: Основа, 1999. – 488 с.
7. Стегней М. І. Фінансова санація та комплексна оцінка фінансового стану суб'єктів господарювання / М. І. Стегней, Г. Г. Білак, І. В. Лінтур // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2014. – № 7. – С. 359–368.
8. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

UDC 65.018.4

Nosan Natalia Sergeevna, Ph.D., Associate Professor, Department of Economics and Business. Cherkasy State Technological University. Cherkasy. **Strategic management of financial recovery.** It was found that an overwhelming number of Ukrainian enterprises of different economic activities are experiencing financial difficulty on the basis of analysis of official statistics for the last five years. That is why there is an urgent need for the implementation of strategic management at the enterprise financial rehabilitation. Strategic management process financial rehabilitation should be carried out according to certain principles that will succeed with minimal cost. As these principles were selected: the speed, consistency, modernity and inclusiveness, effectiveness and efficiency.

Strategic management of financial improvement of the enterprise must be carried out according to certain stages and in a certain sequence. In the allotted nine stages of strategic management of financial improvement of the enterprise, set targets for each stage and specified ways to achieve them. The first stage is recommended to carry out the diagnosis of the financial condition of the company. The second step is to identify the most problematic aspects, establish the reasons for deviations. The third phase focuses on team building, which is to carry out financial restructuring of the enterprise. In the fourth stage, the evaluation of potential of the enterprise for self-recovery from the crisis. In the fifth stage, developed activities, the implementation of which is carried out on the sixth stage. The seventh stage is devoted to assessing the effectiveness of the proposed measures. The eighth stage of the long-term strategy is being implemented enterprise financial security. The ninth step is the monitoring of the main levers of the entity's financial security.

Keywords: financial restructuring, strategic management, enterprise, principles, strategy

УДК 65.018.4

Носань Наталья Сергеевна, кандидат исторических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства. Черкасский государственный технологический университет. **Стратегическое управление финансовым оздоровлением предприятия.** Обоснована целесообразность внедрения стратегического управления финансовым оздоровлением предприятий в Украине. Определены основные принципы стратегического управления финансовым оздоровлением. Определены содержание и последовательность этапов стратегического управления финансовым оздоровлением предприятия.

Ключевые слова: финансовое оздоровление, стратегическое управление, предприятие, прибыль, принципы, стратегия.

УДК 65.018.4

Носань Наталія Сергіївна, кандидат історичних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва. Черкаський державний технологічний університет. **Стратегічне управління фінансовим оздоровленням підприємства.** Обґрунтовано доцільність запровадження стратегічного управління фінансовим оздоровленням підприємств в Україні. Визначено основні принципи стратегічного управління фінансовим оздоровленням. Установлено зміст та послідовність етапів стратегічного управління фінансовим оздоровленням підприємства.

Ключові слова: фінансове оздоровлення, стратегічне управління, підприємство, прибуток, принципи, стратегія.