

# ВНУТРІШНІ РЕЗЕРВИ ФІНАНСУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Сергій  
Павловський,**  
здобувач кафедри  
фінансів  
підприємств  
ДВНЗ «Київський  
національний  
економічний  
університет  
імені Вадима  
Гетьмана»

КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ

*У статті розглянуто ряд актуальних питань, пов'язаних із інструментарієм антикризового фінансування підприємств. Обґрунтовано рекомендації щодо мобілізації внутрішніх джерел фінансування антикризових заходів, зокрема, у результаті перебазування підприємств за межі населених пунктів.*

Фінансова криза на підприємствах асоціюється перш за все із неплатоспроможністю та значним обсягом непокритих збитків, що загрожують подальшому існуванню суб'єктів господарювання. Суттєвим негативним наслідком діяльності багатьох промислових підприємств, що опинилися в кризі, є також екологічні проблеми. Ключовим завданням, яке слід вирішити у процесі виведення підприємств з кризи є мобілізація фінансових ресурсів, необхідних для відновлення платоспроможності та прибутковості, а також вирішення можливих екологічних проблем. У науково-практичній літературі виокремлюють внутрішні та зовнішні джерела фінансування антикризових заходів. Наукові дослідження більшості фахівців, які займаються проблематикою фінансового оздоровлення підприємств, сконцентровані переважно на формуванні механізмів залучення зовнішніх джерел, у тому числі на основі державної підтримки. Цим питанням присвячені праці О. О. Терещенка, Р. І. Грешка, Н. Я. Спасіва І. М. Бурденка В. М. та ряду інших.

Однак, враховуючи високий ризик фінансування підприємств, що знаходяться в кризі, досить часто зовнішні джерела залучення ресурсів для підприємств є закритими. За такої ситуації слід проаналізувати можливі внутрішні джерела та резерви. Аналіз науково-практичної літератури та законодавчих актів засвідчує дефіцит теоретико-методичного забезпечення реалі-

зації заходів із мобілізації внутрішніх фінансових джерел санації підприємств. Метою пропонованої статті є обґрунтування комплексу внутрішніх резервів фінансового оздоровлення промислових підприємств, пов'язаних із їх перебазуванням за межі.

Внутрішні резерви фінансування антикризових заходів слід виявляти за трьома основними напрямками: збільшення виручки від реалізації продукції, зниження рівня витрат, а також ресурси, що вивільняються у результаті реструктуризації активів. Перший напрямок пов'язаний із розширенням ринків збуту продукції та збільшенням грошових надходжень від операційної діяльності. Такі заходи носять стратегічний характер, відтак, вони можуть принести віддачу лише у довгостроковому періоді. Натомість, антикризовому менеджменту слід сфокусувати свої зусилля на пошуку резервів, які криються у витратах та в наявних активах підприємств. Мобілізація коштів із внутрішніх джерел може бути здійснена у результаті удосконалення управління робочим капіталом. Мова йде перш за все про заходи, спрямовані на зменшення рівня дебіторської заборгованості та запасів. Для виявлення прихованих резервів ліквідності необхідною є ревізія та реструктуризація активів. Реструктуризації активів пов'язана зі зміною структури та складу активної сторони балансу, у результаті чого можна забезпечити збільшення грошових над-

ходжень, так і зменшення видатків коштів.

Заходи зі швидкого виявлення та реалізації замороженого в активах капіталу у науково-практичній літературі отримали назву «швидкий виграш» (Quick Wins). Відповідні заходи мають короткостроковий характер і мають бути складовою так званої першочергової (Crash) програми, яка спрямована на оперативне відновлення платоспроможності підприємства. З цією метою вживаються заходи щодо реалізації невиробничих активів, об'єктів нерухомості, які не у повній мірі задіяні у виробничий процес, зайвих запасів на власних складах та на складах дистриб'юторів, окремих, низькорентабельних структурних підрозділів (філій) та об'єктів необоротних активів тощо. Досить ефективним вважається також використання зворотного лізингу. Мова йде про господарську операцію, яка передбачає продаж основних засобів з одночасним зворотнім отриманням відповідних об'єктів в оперативний або фінансовий лізинг. Наприклад, збиткове підприємство продає лізинговій компанії адміністративну будівлю з одночасним укладанням договору про лізинг даного об'єкту нерухомості. Платоспроможність підприємства покращується, що дає змогу розраховуватися з поточними зобов'язаннями та уникнути порушення справи про банкрутство.<sup>1</sup>

Згідно із сучасними тенденціями, які мають місце у корпоративних фінансах економічно розвинених країн, проблематику фінансової кризи суб'єктів господарювання, зокрема, промислових підприємств, слід досліджувати у комплексі з екологічними проблемами, які генеруються відповідними підприємствами. Хоча традиційно, на пострадянському просторі такого роду побічні ефекти прийнято розглядати в останню чергу. Зазначені проблеми загострюються у випадках, коли відповідні підприємства здійснюють свою діяльність у великих населених пунктах. Так, за гострого дефіциту земельних ділянок, необхідних для побудови інфраструктурних об'єктів у столиці України значні території зайняті під промислові підприємства. За-

гальна площа м. Києва становить близько 84 тис.га., з них близько 10 тис. га. зайнята промисловими об'єктами. В місті діє до 500 промислових підприємств, загальною площею більш як 25 млн. кв. м. Понад 110 промислових підприємств мають земельні ділянки від 5 до 69 га. Переважна більшість таких суб'єктів господарювання із-за різкої зміни соціально-економічних умов, за останні двадцять років, втратили своє господарське і соціальне значення як провідні промислові об'єкти. Близько 400 промислових об'єктів не лише не мають відношення до забезпечення життєдіяльності міста, а й приносять екологічну шкоду. Так, ВО «Радикал», КВО «Хімволокно», завод «Рап» та цілий ряд інших мають виробництва першого та другого класу небезпечності. Викиди стаціонарних джерел забруднення обумовлюються наявністю майже п'яти тисяч різногалузевих промислових підприємств, у т.ч. близько 500 крупних, на яких нараховується 24 тис. організованих джерел викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря. Загальний обсяг викидів забруднюючих речовин від цих джерел становить близько 30 тис.тон. Основними причинами такої ситуації є застарілість основних засобів промислових підприємств та неефективні технології нейтралізації забруднюючих викидів.

Вищевикладене дозволяє стверджувати, що діяльність промислових підприємств, які знаходяться у великих населених пунктах і є фінансово-неспроможними супроводжується не лише фінансово-економічними збитками для власників та кредиторів, а й призводить до значних екологічних проблем. Збиткова діяльність таких підприємств підсилюється ефектом упущеної вигоди для бюджету відповідних територіальних громад, інфраструктурними втратами та екологічними збитками, які стримують розвиток населених пунктів. Стосовно ж м. Київ можна стверджувати, що наявність набілизбанкрутих, екологічно небезпечних промислових об'єктів стримує перетворення столиці України на сучасний діловий і фінансовий центр світового рівня. Має

<sup>1</sup> Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: Підручник. – К.: КНЕУ, 2006. – С.224.

місце невідповідність поточного використання територій принципу найвищої ефективності. З іншого боку, такі підприємства мають підвищений рівень витрат, які зумовлені високими комунальними платежами, штрафами за забруднення навколишнього середовища, високою вартістю робочої сили. Визначимо, що збитки промислових підприємств, які здійснюють свою діяльність у великих населених пунктах були б набагато вищими за введення європейських екологічних стандартів та більш об'єктивної оцінки шкоди, яка завдається ними оточуючому середовищу. Одним із стратегічних шляхів вирішення проблематики фінансової кризи для таких підприємств є їх перебазування за межі великих населених пунктів (зокрема, за межі м. Київ).

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що на вітчизняних підприємствах, що знаходяться в кризі, практично не використовується комплекс резервів зниження витрат та мобілізації фінансових ресурсів, який пов'язаний із перебазуванням промислових об'єктів. Під терміном «перебазування підприємства» слід розуміти припинення його виробничої діяльності на існуючому виробничому майданчику та поновлення такої ж або аналогічної діяльності на новій території з використанням тих же чи аналогічних основних засобів. Перебазування є складовою реструктуризації та важливим напрямком фінансової санації підприємств. Перебазування доцільно розглядати у комплексі із модернізацією виробництва або можливими змінами напряму діяльності на новому місці. Перебазування підприємств пов'язано з будівництвом нових виробничих потужностей, установкою нового, технічно досконалого устаткування, що дозволить підвищити ефективність промислово-виробничих фондів і повернути інвестицій в промисловість.<sup>2</sup>

У разі, якщо об'єктом антикризового управління є промислове підприємство, яке знаходиться у межах великого населеного пункту, суттєвим прихованим резервом фінансування антикри-

зової програми є вартість земельних ділянок, на яких розташоване підприємство. У разі перебазування промислового об'єкта за межі населених пунктів можна досягти подвійної вигоди:

- по-перше, отримати значні фінансові ресурси у вигляді різниці між вартістю земельних ділянок у межах та за межами великих населених пунктів;
- по-друге, отримати економію на екологічних платежах, які у межах населених пунктів тенденційно є вищими, ніж за їх межами.

До позитивних ефектів перебазування можна також віднести нижчі витрати на персонал, що пов'язано з традиційно нижчим рівнем зарплати у малих населених пунктах, порівняно з великими, і зокрема, у порівнянні з Києвом.

Перебазування підприємств слід досліджувати у контексті так званої економічної субурбанізації (від лат. *suburbs* — передмістя). У той час коли економічна урбанізація передбачає підвищення ролі великих міст у економічному розвитку суспільства і, серед іншого, включає концентрацію промислових об'єктів у межах великих населених пунктів, термін «економічна субурбанізація» описує зворотній процес. Він характеризується процесом розвитку приміських зон у результаті перебазування функцій, промислових об'єктів, робочих місць за межі великих населених пунктів (здебільшого у приміські зони).

Протягом останніх років як в столиці України, так і в інших великих населених пунктах здійснювалися спроби винесення промислових об'єктів за межі відповідних територій. Однак, для цього використовувалася здебільшого комбінація адміністративно-командних та рейдерських схем захоплення відповідних земельних ділянок, наслідком чого було не фінансове оздоровлення підприємств, а їх ліквідація. Причини такої ситуації ми вбачаємо в наступному:

- неспроможність відповідальних інституцій залучити достатній рівень фінансових ресурсів для реалізації проєктів перебазування та фінансового оздоровлення підприємств;

<sup>2</sup> Третьяков І. М. Розробка механізму перебазування (виносу) промислових підприємств за межі м. Києва // Збірник наукових праць, серія «Управління», №1, 2011. Електронний доступ: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu\\_upravl/2011\\_1/24.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2011_1/24.pdf)

- відсутність чіткого та прозорого механізму відбору та стимулювання інвесторів, які могли б бути зацікавлені у фінансуванні відповідних проєктів;

- недостатня зацікавленість місцевих органів влади у реалізації проєктів перебазування та фінансової санації промислових підприємств;

- відсутність фінансових ресурсів на реалізації програм санації та перебазування у місцевих та державному бюджеттах.

Слід зазначити, що комплекс робіт із перебазування підприємств пов'язаний із суттєвими витратами. Такі витрати можуть бути непосильними для промислових підприємств, що знаходяться в кризі. Саме тому, відповідні заходи мають бути результатом зусиль усіх зацікавлених сторін: самого об'єкта перебазування, регіональних органів влади, можливих інвесторів та кредиторів. Для вирішення завдання перебазування підприємств у рамках їх фінансового оздоровлення слід сформувати систему організаційних, правових та фінансово-економічних важелів впливу та заохочення усіх зацікавлених сторін. З метою вироблення комплексу аргументів та мотивацій, які б стимулювали зазначені сторони до прийняття рішень на користь перебазування необхідно розробити методіку оцінювання привабливості проєкту з перебазування для самого підприємства, територіальної громади та потенційного інвестора.

Проєкт з перебазування може передбачати повне перебазування усіх виробничих та адміністративних функцій або ж часткове перенесення об'єктів. За необхідності забезпечення зручностей для бізнесової діяльності, крупні підприємства у межах населених пунктів можуть залишати за собою частину приміщень, де може базуватися адміністрація підприємства: служби маркетингу, фінансів, контролінгу тощо. Сучасні технології комунікації дозволяють забезпечити оперативне управління виробничими бізнес-процесами на відстані.

У разі розробки антикризових проєктів, які передбачають перебазування промислових об'єктів частково можна

скористатися досвідом економічно розвинених країн. Хоча мотиви та схеми перебазування окремих виробництв транснаціональних компаній у інші країни дещо відрізняються від перебазування напівзбанкрутілих вітчизняних підприємств за межі крупних населених пунктів, окремі спільні риси відповідних процесів усе ж простежуються.

Значна кількість суб'єктів господарювання, що базуються в країнах ЄС, США, Японії перебазують свої підприємства в країни з меншими витратами робочої сили, нижчими витратами на інфраструктуру та більш сприятливим податковим кліматом. За результатами досліджень аудиторської компанії KPMG менеджмент близько 60 відсотків крупних компаній з найбільш економічно розвинених країн планує перевести повністю або частково свій бізнес у країни з меншим рівнем податкового навантаження. За інформацією Федерального відомства зі статистики Німеччини,<sup>3</sup> за останнє десятиріччя з ФРН в інші країни було перебазовано близько 18% усіх підприємств, у тому числі 60% перебазованих підприємств започаткували свою діяльність в інших країнах ЄС, близько 30% - в Китаї. Причому процес перебазування найбільше торкнувся промислових підприємств (близько 26%). За кордон виводять свою діяльність також підприємства, які займаються високоінтелектуальною та наукомісткою продукцією (послугами). Таким шляхом пішло близько 19% компаній, які займаються консалтингом, розробкою ІТ продуктів тощо. Основними мотивами перебазування німецьких підприємств є покращення конкурентних позицій (близько 70% усіх підприємств), зменшення витрат на персонал (67%), полегшення доступу на нові ринки (55%). Водночас, на 14% перебазованих підприємств зросли витрати на логістику.

Інформація про рівень перебазування окремих функцій у розрізі сфер діяльності німецьких підприємств наведена в таблиці 1.

Як випливає з табл. 1, найчастіше виводяться за межі країни саме виробничі функції, а найрідше – науково-

<sup>3</sup> STATmagazin - Thema Unternehmensverlagerungen. Електронний ресурс: <http://www.destatis.de>

**Рівень перебазування окремих функцій за межі країни  
підприємствами ФРН, 2001-2010 рр.**

Сфери діяльності	Функції, що перебазовуються						
	Основна діяльність	Логістика	Маркетинг та збут	Управління/менеджмент	Технічне забезпечення	Дослідження та розробки	Інші функції
В цілому по економіці	60,42	17,48	23,68	10,57	17,31	9,40	15,28
Переробна промисловість	66,80	16,21	21,39	9,46	16,15	8,46	15,29
Високотехнологічні галузі переробної промисловості	63,10	17,29	25,33	10,41	21,21	11,34	16,29
Торгівля та ремонт	36,71	30,39	40,33	14,09	15,44	15,83	18,55
Транспорт, зв'язок, та інші послуги	39,64	18,19	25,54	15,76	22,16	11,91	14,10
Наукові види послуг	39,31	6,59	27,30	16,09	31,87	17,72	14,09

дослідні. На наш погляд, саме досвідом перебазування виробничих функцій за межі економічно-розвинених країн слід скористатися при виробленні політики перебазування промислових об'єктів за межі крупних населених пунктів в Україні. Не останню роль тут має дослідження досвіду реалізації соціально-економічних заходів місцевих органів влади, які спрямовані на зменшення соціальної напруги, яка може виникнути у разі звільнення певної кількості працівників у результаті перебазування підприємств.

Політика підтримки державними та місцевими органами влади заходів щодо виведення промислових підприємств за межі населених пунктів має концентруватися на допомозі звільненим працівникам та їх перекваліфікації; вирішенні організаційних питань щодо виділення для відповідних підприємств нових виробничих майданчиків; наданні гарантій при кредитуванні заходів з перебазування. Для реалізації стратегії перебазування підприємств, як на рівні держави, так і на рівні місцевих органів влади мають бути розроблені критерії прийняття відповідних рішень та механізм виносу фінансово неспроможних і екологічно небезпечних промислових об'єктів за межі населених пунктів. Такий механізм має діяти для всіх підприємств, незалежно від форми власності. Він має включати такі важелі та інструменти:

- спосіб фінансового відшкодування вартості земельних ділянок, що вивільняються у разі перебазування підприємств;

- порядок виділення альтернативних земельних ділянок для розміщення виробництв, умови залучення інвесторів для фінансування робіт з вивільнення територій, зайнятих під фінансово-неспроможними промисловими об'єктами;

- систему узгодження інтересів усіх зацікавлених у перебазуванні підприємства сторін;

- порядок санації територій, які звільняються у разі перебазування промислових об'єктів.

Фінансування заходів з перебазування (або ліквідації) підприємств може здійснюватися за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, позабюджетних фондів або ж за рахунок коштів інвесторів. У нагоді тут можуть стати схеми надання потенційним інвесторам в оренду земельних ділянок, у вивільнення яких були інвестовані кошти. Мова йде про те, що одним із джерел фінансування антикризових заходів на фінансово-неспроможних підприємствах, які знаходяться в межах крупних населених пунктів можуть бути кошти інвесторів, в розпорядження яких можуть бути передані земельні ділянки, на яких знаходяться відповідні промислові об'єкти. На наш погляд, критерії прийняття рішення щодо перенесення промислових об'єктів за межі населених пунктів можна сформулювати таким чином:

- наявність ознак фінансової кризи підприємства, зокрема підстав для порушення справи про банкрутство;

- фактична або потенційна екологічна шкода, яка завдається навколиш-

ньому середовищу промисловим об'єктом;

- наявність економічно обґрунтованої упущеної вигоди для відповідного населеного пункту;
- завдання суттєвої шкоди зовнішньому вигляду (архітектурі) відповідного населеного пункту.

Перебазування підприємства можливе за декількома варіантами:

1. ущільнення виробничих об'єктів підприємства на закріпленій за ним території з вивільненням зайвих площ;
2. перебазування підприємства за межі населеного пункту на території із меншою вартістю земельних ділянок.

Важливою складовою системи прийняття рішень щодо виносу за межі населених пунктів підприємств має бути об'єктивний аналіз витрат та вигод від діяльності промислового об'єкта, а також витрат і вигод за альтернативного використання земельних ділянок, на яких знаходиться підприємство. Механізм перебазування та критерії прийняття відповідних рішень на рівні нормативно-правових документів мають бути виписані таким чином, щоб виключити їх можливе використання у рейдерських схемах захоплення підприємств для вивільнення земельних ділянок. Система узгодження інтересів усіх зацікавлених у перебазуванні підприємства сторін має ґрунтуватися на оцінці економічної ефективності відповідних заходів для кожного із учасників процесу перебазування: підприємства, територіальної громади, інвестора.

Для підвищення рівня обґрунтованості рішень щодо виведення підприємств за межі населених пунктів слід запровадити фінансово-економічне моделювання наслідків реалізації проектів з перебазування промислових підприємств. Відповідні моделі мають враховувати комплекс факторів, пов'язаних із діяльністю підприємства, а також соціально економічні чинники розвитку відповідних територій.

### ВИСНОВКИ

Необхідною умовою подолання кризової ситуації на підприємстві є ефективне фінансове забезпечення антикризових заходів. Суб'єктами фінансування антикризових заходів можуть бути власники підприємства, кредитори або

ж сам боржник. Враховуючи високий рівень ризиків, зовнішні джерела фінансування антикризових заходів можуть бути суттєво обмеженими. Саме тому, антикризовому менеджменту особливу увагу слід звертати на виявлення внутрішніх резервів мобілізації фінансових резервів. Комплекс таких резервів криється у разі реалізації політики перебазування промислових підприємств за межі крупних населених пунктів. Зазначені резерви пов'язані із суттєвою різницею в ціні земельних ділянок в межах та поза межами населених пунктів, меншими витратами на персонал та на інфраструктурні послуги. У багатьох випадках, за межами крупних населених пунктів нижчими є також місцеві податки та збори, а також нижчі екологічні вимоги до промислових об'єктів.

Проведене дослідження дозволяє виокремити три фінансові пріоритети антикризового управління: подолання кризи ліквідності та платоспроможності; проведення антикризових заходів виробничо-технічного характеру; фінансування заходів із нейтралізації негативного екологічного впливу напівзбанкрутілих підприємств. Питання фінансування санації промислових підприємств слід тісно ув'язувати із екологічними наслідками їх діяльності. Зокрема, оцінка ефективності санаційних заходів має здійснюватися з урахування показників, що характеризують рівень вирішення екологічних проблем. Відповідні заходи мають бути закладені також і в плани антикризових заходів.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Терещенко О.О.* Управління фінансовою санацією підприємств: Підручник. – К.: КНЕУ, 2006.
2. *Третьяков І.М.* Розробка механізму перебазування (виносу) промислових підприємств за межі м. Києва // Збірник наукових праць, серія «Управління», №1, 2011. Електронний доступ: <http://www.nbu.gov.ua>.
3. STATmagazin - Thema Unternehmensverlagerungen. Електронний ресурс: <http://www.destatis.de>