

Управління фінансовою санацією підприємства

Ярослав Шевчук¹, Катерина Дудок²,
Орест-Мирослав Головатий³, Михайло Петелицький⁴, Юрій Хомин⁵

Опубліковано	Секція	УДК
18.03.2024	Економіка	658.016.8

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10837890>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Управління фінансовою санацією підприємства є актуальною та важливою проблемою в умовах сучасної економіки. Ця стаття присвячена вивченню теоретичних засад та практичного досвіду управління фінансовою санацією з метою розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу.

У роботі аналізуються основні підходи до фінансової санації підприємства, методи фінансового аналізу для виявлення проблемних аспектів у діяльності підприємства, а також сучасні підходи до управління фінансовою санацією. В результаті дослідження встановлено, що успішність управління фінансовою санацією залежить від вчасного виявлення фінансових проблем, комплексного фінансового аналізу та розробки ефективних стратегій санації.

Управління фінансовою санацією підприємства є складним та багатоплановим процесом, який вимагає від керівництва та співробітників підприємства високого рівня професіоналізму та відповідальності. Робота містить практичні рекомендації щодо покращення практики управління фінансовою санацією на підприємствах, що сприятиме їхньому стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Ключові слова: аудит, інструменти санації, санація, управління, фінансова санація.

Management of the financial rehabilitation of the enterprise

Abstract. The relevance of the topic of enterprise financial restructuring management is determined by the complexity of modern economic conditions, which require enterprises to effectively respond to financial challenges and threats. Due to market changes, instability in the economic environment, and increasing demands regarding financial stability, the issue of financial restructuring management becomes particularly relevant for enterprises of all ownership forms and industries.

¹ доктор економічних наук, доцент, старший науковий співробітник, професор кафедри обліку, аудиту та фінансів, Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0009-0003-2726-0080>

² асистент кафедри соціології та соціальної роботи, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0009-0005-1726-3936>

³ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0000-0002-3975-7532>

⁴ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0000-0002-3975-7532>

⁵ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0000-0002-3975-7532>

An additional relevance of this topic lies in the fact that in competitive conditions, enterprises need to constantly maintain their financial stability and ensure efficient use of resources to achieve strategic goals. Moreover, financial restructuring management becomes an important element in ensuring the sustainable development of enterprises, preserving their competitiveness, and compliance with legislative requirements.

Financial restructuring management of an enterprise is a relevant and significant issue in the modern economy. This article is dedicated to studying the theoretical principles and practical experience of financial restructuring management with the aim of developing recommendations to enhance the efficiency of this process.

The paper analyzes the main approaches to enterprise financial restructuring, financial analysis methods for identifying problematic aspects in enterprise operations, as well as modern approaches to financial restructuring management. The research findings indicate that the success of financial restructuring management depends on timely identification of financial problems, comprehensive financial analysis, and the development of effective restructuring strategies.

Financial restructuring management of an enterprise is a complex and multifaceted process that requires a high level of professionalism and responsibility from the management and employees of the enterprise. The paper contains practical recommendations for improving the practice of financial restructuring management in enterprises, which will contribute to their stable development and increased competitiveness.

Keywords: audit, restructuring tools, restructuring, management, financial restructuring.

Вступ

Актуальність теми управління фінансовою санацією підприємства визначається складністю сучасних економічних умов, що вимагають від підприємств ефективного реагування на фінансові виклики та загрози. У зв'язку зі змінами на ринку, нестабільністю економічного середовища та зростаючими вимогами стосовно фінансової стійкості, питання управління фінансовою санацією стає особливо актуальним для підприємств усіх форм власності та галузей діяльності.

Додатковою актуальністю даної теми є той факт, що в умовах конкуренції підприємствам необхідно постійно підтримувати свою фінансову стійкість та забезпечувати ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Окрім того, управління фінансовою санацією стає важливим елементом забезпечення стійкого розвитку підприємств, збереження їхньої конкурентоспроможності та відповідності законодавчим вимогам.

У сучасній науковій літературі значна кількість досліджень присвячена проблемам санації та управління фінансовою санацією підприємств. Вчені різних країн та напрямків економічної науки звертали увагу на цю проблематику, аналізуючи теоретичні аспекти, методи та практичний досвід у цій галузі. Літературний огляд дозволяє зробити висновки щодо найбільш ефективних підходів та інструментів управління фінансовою санацією, а також визначити перспективи подальших досліджень у цій сфері.

Метою дослідження є вивчення та систематизація теоретичних засад та практичного досвіду управління фінансовою санацією підприємства з метою розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу. Завдання дослідження включає:

- аналіз теоретичних підходів до визначення фінансової санації підприємства та основних етапів цього процесу;
- вивчення методів та інструментів фінансового аналізу для виявлення проблемних аспектів у діяльності підприємства;
- аналіз сучасних підходів до управління фінансовою санацією на підприємствах;

- розробка рекомендацій щодо покращення практики управління фінансовою санацією на підприємствах.

Результати

У зв'язку з фінансовою та політичною нестабільністю, діяльність підприємств часто супроводжується кризовими ситуаціями, які можуть призвести до фінансової неплатоспроможності або банкрутства. Незважаючи на позитивні зміни в економіці за останні роки, через світову фінансову кризу багато підприємств вже перебувають у кризовому стані та стикаються з загрозою банкрутства. Своєчасне вжиття санаційних заходів сприятиме стабілізації економічної ситуації в країнах в цілому, оскільки банкрутство підприємств основних галузей економіки завдає значних збитків не лише їх власникам та кредиторам, а й державі, тому що відбудеться зменшення податкових надходжень до бюджету та зросте безробіття [1, с. 109].

Успішне впровадження ефективної антикризової політики значною мірою залежить від своєчасного та коректного оцінювання фінансового стану підприємства та визначення ймовірності його банкрутства. Такі процеси неможливо провести без необхідної та достовірної інформації, яка відображається у бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства. Після оцінювання визначаються напрями для поліпшення стану організації, однак ці напрями завжди є індивідуальними для кожної конкретної організації [2, с. 87].

Вивчення сутності поняття «санація» привернуло увагу великої кількості наукових досліджень. Найбільш докладне визначення, на нашу думку, міститься в роботі Н. Пігуля та В. Семенець [2, с. 89]. Вони визначають санацію як комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризового стану та відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Вони відзначають, що це складний процес, для якого необхідні глибокі дослідження діяльності господарюючих суб'єктів та розроблення ефективних механізмів оздоровлення їх фінансово-господарського стану. Такі дослідження допоможуть зробити обґрунтовані висновки щодо напрямків та перспектив відновлення підприємств та їх подальшого розвитку.

У сучасній Україні вітчизняні дослідники визначають чотири етапи формування відносин фінансової санації та банкрутства. Початок першого етапу відбувся у 1991 році із прийняття базових законів: «Про господарські товариства», «Про підприємництво», «Про цінні папери і фондову біржу», «Про банки і банківську діяльність». Другий етап пов'язаний із затвердженням Закону України «Про банкрутство» № 2343XII від 14 травня 1992 року. Третій етап (1994–1997 роки) дозволив підготувати та прийняти закон у новій редакції, а також створити спеціалізований державний орган із питань банкрутства. Четвертий етап розпочався у 1999 році із набрання чинності Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 784-XIV від 30 червня 1999 року [3, с. 139].

Основними джерелами фінансування санації можуть бути власні ресурси або кошти, надані власниками та іншими особами, а також залучені грошові ресурси на умовах позики чи власності, на поворотній та безповоротній основі. Органи державної влади також повинні брати безпосередню участь та надавати підтримку підприємствам, які опинились у скрутному становищі, адже їх зацікавленість матиме позитивний вплив на розвиток окремих галузей та національної економіки загалом. Основні напрями здійснення санації підприємства представлені на рис.1 [2, С. 90-91].

Для успішної реалізації санації підприємств необхідно забезпечити збалансовану роботу всіх основних складників її організаційно-економічного механізму [4, с. 452]:

- нормативно-правове забезпечення (сукупність нормативно-правових актів, що регулюють проведення санації підприємств);
- інформаційне забезпечення (сукупність інформаційних потоків щодо фінансово-господарської діяльності підприємства та його зв'язків із зовнішнім середовищем);
- методичне забезпечення (сукупність методів планування, організації, контролю, аналізу, оцінки та регулювання в межах процесу санації);
- кадрове забезпечення (підготовка кваліфікованих спеціалістів із питань санації);
- організаційно-економічні елементи (санаційні заходи та інструменти), реалізація яких забезпечує фінансове оздоровлення підприємств.



Рис.1. Опис методів впровадження санаційного процесу на підприємстві
Джерело: [2, с. 91]

Успішна санація можлива лише за умови злагодженої роботи власників підприємства, менеджменту, кредиторів, державних органів та інших зацікавлених сторін. Існує декілька основних підходів до санації (див. табл.1).

Таблиця 1

Основні підходи до фінансової санації підприємства

№	Підхід	Опис підходу
1.	Антикризове управління	Оптимізація витрат, що включає в себе скорочення невиробничих витрат, реструктуризація боргів, переговори з кредиторами. Реструктуризація активів, а саме продаж збиткових активів, реструктуризація капіталу, залучення інвестицій. Маркетингові стратегії, що включає розширення ринку збуту, розробка нових продуктів, підвищення конкурентоспроможності.

№	Підхід	Опис підходу
2.	Зміна менеджменту	Заміна керівництва, яке не змогло запобігти кризі. Залучення нових фахівців з антикризового управління. Підвищення кваліфікації існуючого персоналу.
3.	Фінансова допомога	Державна підтримка: кредити, субсидії, податкові пільги. Залучення інвестицій: кредити від банків, випуск цінних паперів. Реструктуризація боргів: пролонгація кредитів, списання частини боргу.
4.	Юридичні процедури	Санаційна процедура, яка включає затвердження санаційного плану, реструктуризація боргів, відстрочка виплат кредиторам. Банкрутство, а саме ліквідація підприємства з розпродажем активів для погашення боргів.

Джерело: узагальнено автором

Підприємства, які знаходяться у фінансовому кризовому стані, потребують проведення санаційного аудиту, що має на меті оцінити санаційну можливість підприємства на основі аналізу його фінансово-господарської діяльності та санаційного плану. Необхідно оцінити фінансові (фінансовий стан підприємства), організаційно-виробничі (організаційну та виробничу структуру) та правові можливості підприємства щодо проведення санаційних заходів. Критеріями санаційної можливості буде його здатність до відновлення платоспроможності та отримання конкурентних переваг, збереження фінансової стабільності в довгостроковому періоді [5, с. 252].

Процес управління фінансовою санацією є складним і багатогранним. Він потребує ретельного аналізу, планування та контролю. Успіх санації залежить від кваліфікації та досвіду санаційної комісії, а також від співпраці боржника з кредиторами та іншими зацікавленими сторонами. Виділяють чотири основні етапи управління фінансовою санацією: аналіз та діагностика, розробка плану санацій, впровадження плану санацій, завершення санацій (див. табл.2).

Таблиця 2

Етапи управління фінансовою санацією

№	Етап	Захід	Опис
1.	Аналіз та діагностика	Виявлення та аналіз причин кризи	Внутрішні фактори (неефективне управління, застаріле обладнання, низька якість продукції, тощо). Зовнішні фактори (економічна криза, зміни на ринку, дії конкурентів, тощо).
		Оцінка фінансового стану	Аналіз балансу, звіту про прибутки та збитки, звіту про рух грошових коштів. Розрахунок показників платоспроможності, ліквідності, рентабельності.
		Визначення санаційної спроможності	Оцінка можливості відновлення платоспроможності боржника. Аналіз наявності ресурсів для проведення санації.
2.	Розробка плану санації	Визначення мети та завдань санації	Відновлення платоспроможності боржника.

			Покращення фінансового стану. Підвищення конкурентоспроможності.
		Розробка комплексу заходів	Реструктуризація боргів. Фінансове оздоровлення. Оптимізація виробництва. Маркетингові стратегії.
		Розрахунок прогнозних показників	Очікувані доходи та витрати. Планування потоків грошових коштів. Оцінка ефективності санації.
3.	Впровадження плану санації	Створення санаційної комісії	Керівництво процесом санації. Контроль за виконанням плану. Взаємодія з кредиторами та іншими зацікавленими сторонами.
		Реалізація заходів санації	Реструктуризація боргів. Залучення інвестицій. Оптимізація витрат. Підвищення ефективності роботи.
		Моніторинг та контроль	Відстеження результатів санації. Коригування плану за необхідності.
4.	Завершення санації	Оцінка результатів санації	Досягнення поставлених цілей. Відновлення платоспроможності боржника. Покращення фінансового стану.
		Погашення заборгованості	Розрахунки з кредиторами. Виконання санаційного плану.
		Вихід з процедури санації	Зняття обмежень з діяльності боржника. Відновлення господарської діяльності.

Джерело: узагальнено автором за [5-6]

Сучасні умови економічного розвитку вимагають від підприємств постійного підвищення продуктивності та зміцнення своїх позицій на ринку. Впровадження системи антикризового управління стає необхідною умовою для успішного функціонування будь-якого підприємства. Для вирішення конкретних завдань фінансового аналізу використовуються різні спеціальні методи, які дозволяють отримати об'єктивну оцінку окремих аспектів фінансової діяльності підприємства. Фінансовий аналіз використовує широкий спектр методів, як загальнонаукових і загальноекономічних, так і специфічних для фінансової сфери. До основних методів належать наступні [7, с. 87]:

- горизонтальний аналіз – порівняння фінансових показників підприємства за різні періоди для виявлення змін та тенденцій у його діяльності;
- вертикальний аналіз – визначення структури фінансових показників підприємства для виявлення проблемних областей, де може бути зосереджений ризик;
- метод фінансових коефіцієнтів – розрахунок та аналіз фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнт ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості тощо, для оцінки фінансового стану підприємства.
- аналіз фінансових потоків – вивчення та оцінка грошових потоків підприємства для виявлення проблем у грошовому обігу та фінансовому плануванні;

- аналіз оборотних коштів – дослідження оборотних активів та зобов'язань для виявлення можливостей оптимізації управління оборотним капіталом;
- аналіз рентабельності – оцінка рівня прибутковості підприємства та його окремих напрямків діяльності.

Фінансовий аналіз – це процес, що ґрунтується на аналізі даних про фінансовий стан підприємства та результати його діяльності у минулому з метою прогнозування майбутніх умов і результатів. Основною метою фінансового аналізу є зменшення невизначеності, пов'язаної з прийняттям економічних рішень, спрямованих на майбутнє. Фінансове прогнозування сприяє значному покращенню управління підприємством шляхом забезпечення координації всіх факторів виробництва і збуту, взаємодії між усіма відділами та розподілу відповідальності [7, с. 91]. Важливо зазначити, що жоден метод фінансового аналізу не є універсальним. Для виявлення проблемних аспектів у діяльності підприємства рекомендується використовувати комплексний підхід, який поєднує кілька методів.

На основі результатів фінансового аналізу слід розробити кілька альтернативних стратегій санації, які б допомогли вирішити проблеми, визначені на етапі аналізу. Кожна стратегія санації повинна включати чіткий план дій, терміни виконання, та прогноз очікуваних результатів. Важливо врахувати ризики, пов'язані з реалізацією кожної стратегії, та розробити план їх мінімізації.

Потрібно провести порівняльний аналіз альтернативних стратегій санації за критеріями ефективності, ризику, та практичної реалізації. Вибрати стратегію, яка найкраще відповідає потребам та можливостям підприємства і забезпечити чіткий контроль за ходом реалізації стратегії санації та своєчасне коригування дій у разі потреби.

На даному етапі слід регулярно проводити моніторинг фінансового стану підприємства та відстежувати прогрес у реалізації стратегії санації. На основі результатів моніторингу вносити необхідні корективи до стратегії санації. На основі досягнення поставлених цілей та прогнозованих результатів слід оцінити ефективність стратегії санації. До процесу санації слід залучати кваліфікованих фахівців, таких як фінансові аналітики, антикризові менеджери, та юристи і створити ефективну систему комунікації з кредиторами, інвесторами, та іншими учасниками процесу санації.

Для управління фінансовою санацією існують внутрішні та зовнішні інструменти, а саме методи та прийоми, які використовуються для покращення фінансового стану проблемного підприємства. Внутрішні інструменти використовуються самим підприємством і до них відносяться:

- реструктуризація боргу – це процес переговорів із кредиторами про зниження суми боргу або продовження термінів його погашення;
- скорочення витрат, що включає звільнення працівників, скорочення виробництва або продаж активів;
- збільшення доходів, що включає розробку нових продуктів чи послуг, вихід на нові ринки або підвищення цін.
- Зовнішні інструменти – це ті, які надаються підприємству урядом або іншими організаціями, наприклад:
 - державні субсидії – це гранти або позики, які надаються урядом на пільгових умовах;
 - кредити на санацію, які надаються банками або іншими фінансовими установами для допомоги підприємству у реструктуризації свого боргу;
 - захист від банкрутства – це процедура, яка дозволяє підприємству реструктуризувати свій борг під захистом суду.

Вибір інструментів управління фінансовою санацією залежить від конкретних обставин підприємства. Однак усі вони мають одну мету: допомогти підприємству покращити своє фінансове становище та уникнути банкрутства. Прикладом успішного використання інструментів управління фінансовою санацією є компанія General Motors. У 2009 році компанія подала заяву про банкрутство. Банкрутство компанії General Motors є найбільшим у історії американської промисловості. Ця ситуація не є несподіванкою, оскільки General Motors був у збитковому стані протягом багатьох років. Згідно з повідомленнями, загальний борг компанії склав 27 мільярдів доларів. Однак компанія змогла реструктуризувати свій борг і вийти з банкрутства за допомогою державних субсидій та угод із кредиторами. Сьогодні General Motors знову є однією з найбільших автомобільних компаній у світі [8].

Ще один приклад – компанія Chrysler. У 2009 році компанія Chrysler також подала заяву про банкрутство. Як і General Motors, Chrysler змогла реструктуризувати свій борг і вийти з банкрутства за допомогою державних субсидій та угод із кредиторами. Сьогодні Chrysler є частиною Fiat Chrysler Automobiles, одного з найбільших автовиробників у світі. Ці приклади показують, що інструменти управління фінансовою санацією є ефективними у допомозі проблемним підприємствам уникнути банкрутства та відновити свою фінансову стійкість.

Висновки

Отже, управління фінансовою санацією підприємства є складним та важливим процесом, спрямованим на відновлення фінансової стійкості та покращення фінансового стану підприємства. Здійснення ефективного управління фінансовою санацією вимагає від керівництва та фінансових аналітиків компетентності, системності та високого рівня професіоналізму. В результаті проведеного дослідження встановлено, що ключовими аспектами управління фінансовою санацією є вчасне виявлення фінансових проблем, комплексний фінансовий аналіз, розроблення та реалізація ефективних стратегій санації.

Досвід показує, що успішність управління фінансовою санацією підприємства залежить від правильного вибору стратегії санації, яка має бути адаптована до конкретних умов та потреб підприємства. Крім того, ефективне управління фінансовою санацією передбачає залучення всіх структурних підрозділів підприємства до спільної роботи та вирішення фінансових проблем на всіх рівнях управління. Таким чином, управління фінансовою санацією підприємства є складним та багатоплановим процесом, який вимагає від керівництва та співробітників підприємства високого рівня професіоналізму та відповідальності.

Список використаних джерел

1. Москаленко В. М., Мажара В. А. Особливості здійснення фінансової санації підприємств // Фінансово-кредитний механізм розвитку економіки та соціальної сфери: Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / ЦНТУ. Кропивницький, 2019. С. 109-112. URL: <https://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/teachers/2019/4.pdf>.
2. Пігуль Н., Семенець В. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання // Економіка та суспільство. 2020. № 21. С. 86-92. DOI: [10.32782/2524-0072/2019-20-48](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-48).
3. Боднар О. А. Бондаренко Г. Ю. Тарасенко В. П. Фінансова санація підприємства в умовах глобалізації України // Інфраструктура ринку. 2019. № 35. С. 138-143. DOI: [10.32843/infrastructure35-20](https://doi.org/10.32843/infrastructure35-20).

4. Андрущак Є. М., Біленька В. А. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств // Молодий вчений. 2018. № 61. С. 451-456. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4052/3982>.
5. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. Суми: Сумський державний університет, 2022. – 459 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0049740.pdf>.
6. Зеліско І. М. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник: навч. посібник. Київ, 2016. 355 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78041013.pdf>.
7. Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018., Вип. 2 Т. 17. С. 87-91. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/22363>.
8. General Motors оголосив банкрутство // Deutsche Welle: [Веб-сайт]. 2009. URL: <https://www.dw.com/uk/general-motors-оголосив-банкрутство/a-4294942> (дата звернення: 25.02.2024).
9. Chrysler подав заяву про банкрутство // UNIAN: [Веб-сайт]. 2009. URL: <https://www.unian.ua/politics/217524-chrysler-podav-zayavu-pro-bankrutstvo.html> (дата звернення: 25.02.2024).