

Економічні науки

УДК 338.2

**Русіна Юлія Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Русина Юлия Александровна**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Rusina Yuliya**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**Трубіцина Юлія Іванівна**

*студент*

*Київського національного університету технологій та дизайну*

**Трубицына Юлия Ивановна**

*студент*

*Киевского национального университета технологий и дизайна*

**Trubitsina Yuliya**

*Student of the*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВНУТРІШНЬОЇ ФІНАНСОВОЇ  
СТАБІЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗАГРОЗІ БАНКРУТСТВА  
ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВНУТРЕННЕЙ ФИНАНСОВОЙ  
СТАБИЛИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ УГРОЗЕ БАНКРОТСТВА  
FORMATION OF THE INTERNAL FINANCIAL STABILIZATION  
ENTERPRISE MECHANISM IN CASE OF BANKRUPTCY**

**Анотація.** досліджено складові механізму забезпечення фінансової стабілізації підприємства при загрозі банкрутства.

**Ключові слова:** банкрутство, механізм стабілізації, інструменти, фінанси, формування механізму внутрішньої фінансової стабілізації.

**Аннотация.** Исследованы составляющие механизма обеспечения финансовой стабилизации предприятия при угрозе возникновения банкротства.

**Ключевые слова:** банкротство, механизм стабилизации, инструменты, финансы, формирование механизма внутренней финансовой стабилизации.

**Summary.** The components of the mechanism of ensuring the financial stabilization of the enterprise in the event of bankruptcy are investigated.

**Key words:** bankruptcy, stabilizing mechanism, instruments, finances, formation of a mechanism of internal financial stabilization.

Сучасні економічні умови, що склалися в Україні, диктують відповідні вимоги підприємствам, що полягають в першу чергу в адаптації до змін зовнішнього середовища, успішної конкурентної позиції на ринку.

Тому необхідним є формування сучасних підходів щодо досягнення оптимального рівня внутрішньої фінансової стабільності, що дозволяє підприємствам виживати і розвиватись в зовнішньому середовищі. Загострення проблем, пов'язаних з обґрунтуванням і забезпеченням формування стратегії розвитку підприємства та управління цим процесом, підтверджує значущість цих питань для підприємств України.

Вагомий внесок у розвиток та розробку теоретико-методичних та практичних основ формування механізму внутрішньої фінансової стабілізації підприємства в умовах кризи зробили такі українські та зарубіжні вчені: Н.В. Куденко, А.П. Наливайко, Г.В. Осовська, В.С.

Пономаренко, О.М. Тридід, І. Ансофф, О.С. Віханський, А.П. Градов, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Чандлер та інші.

«Загальний процес побудови механізму забезпечення внутрішньої фінансової стабільності на підприємстві в умовах виникнення загроз банкрутства слід розглядати як певну систему, яка дає змогу виявити потенційні загрози і ризики, оперативно знаходити ефективні шляхи протидії, гарантує стійкий фінансовий стан суб'єктів господарювання, можливість подальшого розвитку та виживання, отже для цього необхідно постійно здійснювати аналіз середовища функціонування підприємства та визначення факторів, які впливають на його фінансову стабільність» [5, с. 38].

Зростання фінансової стабільності підприємств залежить від багатьох факторів.

Треба зауважити, що небезпеки та загрози, які впливають на фінансову стабільність, можна поділити на зовнішні (не залежать від діяльності підприємства) та внутрішні (безпосередньо залежать від діяльності підприємства), а також на існуючі та можливі.

Крухмаль О.В. вважає, що фінансова стабільність передбачає здатність системи протистояти зовнішнім факторам впливу [7]. Цал-Цалко Ю.С. трактує, що це стан активів підприємства, що гарантує йому достатню платоспроможність [10]. Савицька Г.В. переконує, що фінансова стабільність - це здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у зовнішньому і внутрішньому середовищі, яке змінюється, що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість в межах припустимого рівня ризику [13].

Враховуючи думку численних авторів, а також матеріали досліджень, визначимо такі фактори:

- до зовнішніх факторів, які впливають на рівень фінансової

стабільності підприємства, у тому числі при загрозі банкрутства, зазначимо економічні, правові, ринкові, технологічні та технічні, географічні, соціально-культурні, міжнародні.

- внутрішніми факторами впливу на фінансову стабільність підприємства є: кадровий потенціал, засоби праці, інформаційне забезпечення прийняття рішень, системні фактори [3].

Треба зауважити, що джерелами загрози банкрутства для підприємства можуть бути як дії окремих осіб, установ і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних органів, підприємств-конкурентів), так і випадковий збіг об'єктивних обставин у зовнішньому економічному середовищі (стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття й технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо).

Таким чином, функціонування сучасного підприємства та формування його фінансової стабільності повністю залежить від сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, та інших джерел, що впливають на систему управління фінансовим станом. Важливість визначення факторів впливу дає змогу підприємству адаптуватись до постійної зміни середовища та успішно виживати в умовах конкуренції, при цьому процес адаптації потребує здатності до розвитку, трансформації елементів господарської діяльності та системи управління в такому напрямку, який забезпечує внутрішню фінансову стабільність [2].

Необхідно зазначити, що стан внутрішньої фінансової стабільності кожного підприємства та загрози його банкрутства можна оцінити за допомогою системи певних показників, до яких відносяться: фінансові коефіцієнти; стан дебіторської і кредиторської заборгованості; темпи зростання прибутку, реалізації продукції, активів.

Процес забезпечення внутрішньої фінансової стабільності підприємства базується на відповідному внутрішньому механізмі його управлінням, під яким розглядають сукупність станів та процесів, з яких складається управління щодо протидії небезпекам, загрозам та ризикам [3].

Зазначимо, що організація механізму внутрішньої фінансової стабілізації на підприємстві при загрозі банкрутства повинна ґрунтуватися на наступних принципах: принцип нормування грошових активів; принцип цільового використання фінансових ресурсів визначає основні напрями використання оборотних активів в діяльності підприємства, порушення цього принципу веде до відвернення з обороту авансованих оборотних активів, що може призвести до погіршення платіжно-розрахункової дисципліни і зростання зовнішньої заборгованості; принцип збереження оборотних активів.

Головною метою внутрішнього механізму фінансової стабілізації підприємства при загрозі банкрутства можна визначити підвищення рівня фінансової стійкості, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання (рис 1.).

При цьому основними задачами в процесі досягнення поставленої мети залишаються: забезпечення зростання потенціалу формування резервів грошових активів з внутрішніх джерел; забезпечення необхідної фінансової гнучкості підприємства для фінансування оборотних активів підприємства; забезпечення оптимальності в структурі активів підприємства; використання методів бюджетування з процесі формування ефективного механізму фінансового планування та контролю за формуванням фінансових ресурсів підприємства; оптимізація процесу планування потреби в оборотних активах.

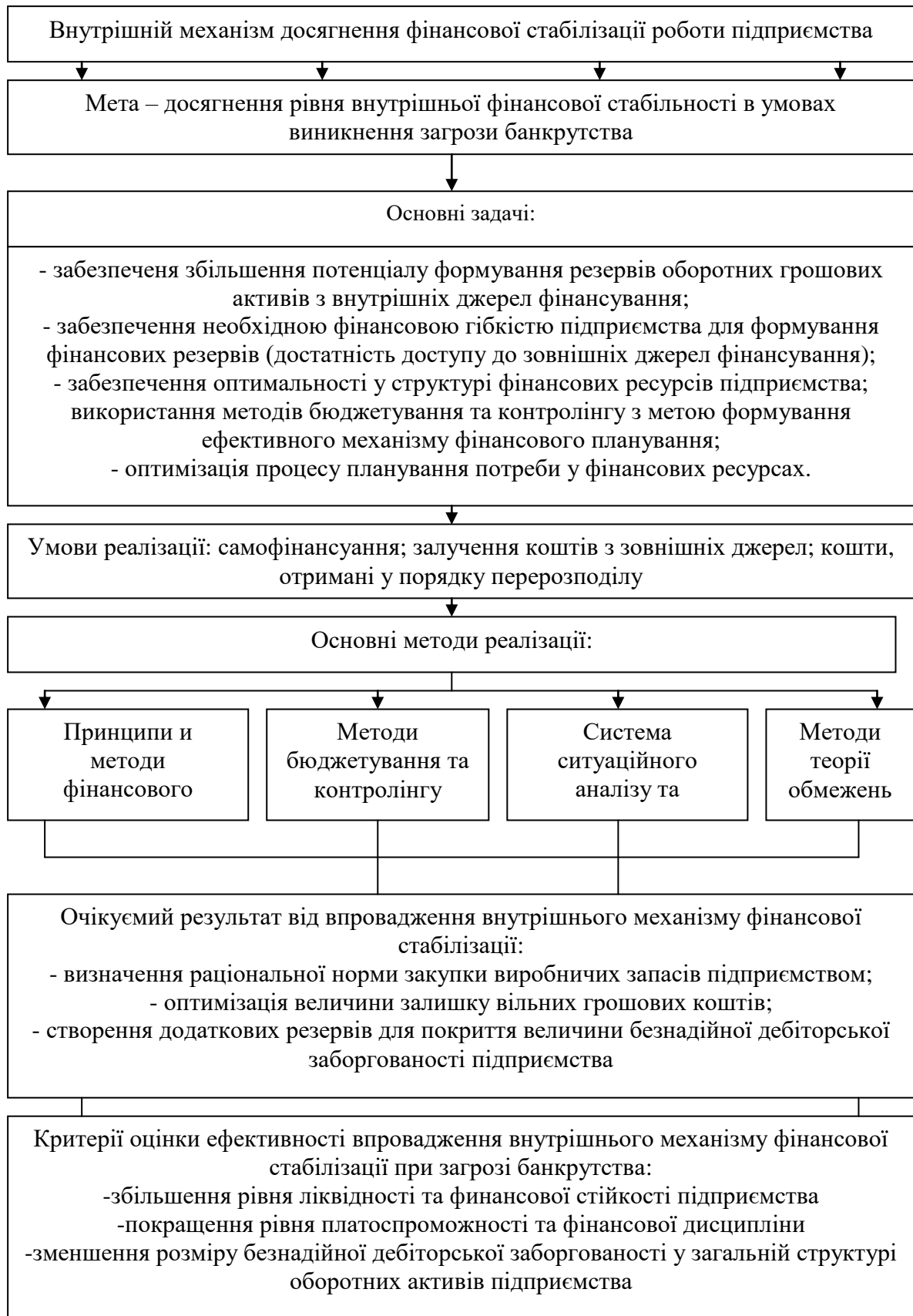


Рис. 1. Механізм внутрішньої фінансової стабілізації підприємства при загрозі його банкрутства [4, с. 95]

З погляду впливу на процес формування і використання фінансових ресурсів з метою фінансової стабілізації підприємства визначальними внутрішніми чинниками є наступні: галузева належність суб'єкта господарювання; структура виробленої продукції, її частка в загальному платоспроможному попиті; розмір власного капіталу; величина і структура витрат підприємства, їх динаміка в порівнянні з грошовими доходами.

Реалізація механізму ґрунтується на фінансуванні оборотних активів за рахунок джерел: самофінансування; за рахунок залучення коштів із зовнішніх джерел; коштів, отриманих в порядку перерозподілу для покриття тимчасових втрат [4, с. 88-89].

Побудований механізм внутрішньої фінансової стабілізації при загрозі банкрутства підприємства ґрунтується на наступних методах: метод фінансового планування в процесі контролю у внутрішній фінансовій стабілізації підприємства; метод бюджетування та контролінгу; метод ситуаційного аналізу; метод програм теорії обмеження системи.

Проаналізуємо кожен з них окремо.

1. Метод фінансового планування в процесі контролю у внутрішній фінансовій стабілізації підприємства – це управління процесами створення, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на підприємстві, що реалізовується в деталізованих фінансових планах. Фінансове планування є складовою частиною загального процесу планування і, отже, управлінського процесу, здійснюваного менеджментом підприємства.

Головними етапами фінансового планування можна визначити наступне: аналіз інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, які має в своєму розпорядженні компанія; прогнозування наслідків поточних рішень, щоб уникнути несподіванок і зрозуміти зв'язок між поточними і майбутніми рішеннями; обґрунтування вибраного варіанту з ряду можливих рішень (цей варіант і буде представлений в остаточній

редакції плану); оцінки результатів, досягнутих компанією, порівняно з цілями, встановленими у фінансовому плані [4, с. 88-89].

В процесі планування, короткострокові фінансові рішення зазвичай легші для ухвалення, ніж довгострокові. Проте це не означає, що вони є менш важливими. Підприємство може розробити достатньо привабливий інвестиційний проект, визначити оптимальне співвідношення позикового і власного капіталів, розробити досконалу політику дивідендів і проте не мати успіху, тому що компанія не серйозно віднеслася до питань поточного бюджетування. Умови, від яких залежить ефективність фінансового планування, витікають з самих цілей цього процесу і необхідного кінцевого результату. У цьому сенсі виділяють три основні умови фінансового планування [16, с. 111-112]:

- наявність моделі прогнозу. Фінансові плани повинні бути складені при якомога точнішому прогнозі визначальних чинників. При цьому прогнозування може ґрунтуватися на історичній інформації, з використанням апарату математичної статистики, результатів моделей прогнозування (статистичних моделей чинників, що враховують взаємозв'язок, один з одним і зовнішніми чинниками), експертних оцінок та ін.;
- відсутність оптимального фінансового плану. На сьогоднішній день не існує моделі, що може прийняти рішення за менеджера, яку з можливих альтернатив необхідно обрати. Рішення ухвалюється після вивчення альтернатив, на основі професійного досвіду і, можливо навіть, інтуїції керівництва. Завдання фінансового менеджера представити керівництву всю можливу палітру можливих результатів планованого періоду;
- контроль над втіленням фінансового плану в життя. Досягнення довгострокових планів неможливе без поточного планування. Зрозуміло, що жоден довгостроковий план не виконується з



абсолютною точністю. Вимога до точності планування повинна зростати у міру наближення кінця планованого періоду до моменту планування.

2. Метод, заснований на технології бюджетування та контролінгу. Бюджетування є процесом планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформляються системою бюджетів. Звичайне створення бюджетів здійснюється в рамках оперативного планування. Виходячи із стратегічних цілей підприємства, розглядається розподіл економічних ресурсів, а саме бюджету, що знаходиться у розпорядженні організації. Розробка бюджетів додає кількісну визначеність обраним перспективам існування підприємства [4, с. 77-78].



Рис. 2. Етапи бюджетного процесу на підприємстві [6; 9, с. 90-91]

До основних етапів бюджетування можна включити три послідовні етапи (рис 2.):

1. Етап розробки проекту зведеного бюджету.

2. Затвердження проекту бюджету і включення його в структуру науково обґрунтованого бізнес-плану підприємства-організації.
3. Аналіз виконання бюджету за підсумками поточного року.

Бюджетний процес є складним і багатограним. В процесі бюджетування беруть участь всі структурні підрозділи підприємства, яким привласнюється назва «Центри фінансової відповідальності» і, за якими закріплені певні ділянки планування залежно від посадових обов'язків і рівня відповідальності (табл. 1.).

Кожний підрозділ за шаблоном, затвердженим на підприємстві, заповнює інформативну базу, тобто операційний бюджет, який надалі використовуватиметься при складанні фінансових бюджетів, а потім генерального бюджету, в цілому, по всьому підприємству. Дані операційних бюджетів повинні бути оброблені, проаналізовані і конкретизовані для передачі надалі на наступний ступінь процесу. Чим точніше і реальніше за цифру на першому ступені, тим вище вірогідність складання генерального бюджету з найменшими погрішностями, а значить, нижче ризик виникнення непередбачених ситуацій. Після того, як операційні бюджети допоміжних служб підготовлені, вони передаються в економічний відділ, де формується зведення, виводиться прогнозний фінансовий результат. Далі фінансова служба на підставі зведення економістів формує бюджет руху грошових коштів, який відображає притоки і відтоки грошової готівки і, як наслідок, фінансову політику підприємства [9, с. 90-91].

Таблиця 1

**Впровадження бюджетування на підприємстві [6]**

Визначення значень цільових показників і нормативів («Технологія»)
Фінансова структуризація («Організація»)
Інформаційна структуризація («Технологія»)
Розподіл функцій бюджетного планування («Організація»)
Побудова системи відповідальності за дотримання бюджетного регламенту («Організація»)
Аналіз показників відхилення від бюджету («Технологія»)

Готова версія бюджету показується керівникові, а потім групі або одноосібному власникові для узгодження і твердження, після чого він перетворюється на упредметнену мету, яка поставлена перед компанією і обов'язкова для виконання. Відхилення в ту або іншу сторону від затвердженого бюджету може привести до небажаних наслідків, у зв'язку з чим виконання його строго контролюється і карається у разі порушення.

У міру проходження кожного етапу планування, від нижчої ланки до вищого керівництва генеральний бюджет обростає інформацією і зрештою є деталізованим аналізом діяльності організації на майбутній період (короткостроковий або довгостроковий). Проте реальне життя вносить свої корективи, часом абсолютно несподівані, що може позначитися і на затвердженому бюджеті. Для цього існує таке поняття, як дії, що коректують, що проводяться в міру необхідності залежно від періоду, закладеного в бюджеті.

В процесі бюджетування використовують два методи:

- «нульовий метод» актуальний для створеної комерційної організації або при корінній зміні предмету діяльності організації;
- «планування від досягнутого» – традиційний метод [9, с.108-109].

Впровадження бюджетування на підприємстві стикається з двома групами проблем: методичні проблеми і організаційні. Досвід доводить, що, як правило, найважчим в бюджетуванні є етап його впровадження на підприємство. Приватизовані підприємства отримали в спадок величезний досвід складання документів, непотрібних підприємству в ринковій економіці. Тому, принципово важливим є вирішення вищого менеджменту про впровадження бюджетування процесу відтворення активів в новому реальному масштабі цінностей [14, с.112-113].

Розглянемо наступний метод.

3. Метод ситуаційного аналізу. Суть ситуаційного аналізу полягає в тому, що, в процесі формування і використання оборотних активів, змінюючи початкові дані про планові обсяги продажів, ціни та ін., ми аналізуємо кінцеві результати планування, оцінюємо ризики і визначення оптимального варіанту дій [11]. Ситуаційний аналіз практично неможливо здійснювати без обчислювальної техніки, тобто його практичне використання можливо з комп'ютерним пакетом «Comeshare», хоча на перших порах цілком можна обійтися безкоштовними можливостями Excel для Windows [11].

4. Метод, заснований на використанні програм теорії обмеження системи (далі - ТОС), тобто комплексний підхід до управління підприємством, заснований на розумінні того, що у кожного підприємства є конкретна мета і виробничі, організаційні, технічні обмеження, які обумовлюють пропускну спроможність всієї організації виробництва і збуту. Мета будь-якого підприємства – заробляти якомога більше грошей зараз і в майбутньому, для цього потрібно, з одного боку, збільшувати обсяги продажів, а з іншої – контролювати і знижувати витрати. Але щоб знижувати витрати, необхідно, за логікою речей, не відкривати нові філії, не наймати людей, для збільшення продажів потрібно виводити нові продукти і інвестувати засоби в нові напрями.

У працях Е. Голдраттом у книзі «Goal» («Мета») була представлена авторська техніка, яка обіцяє допомогти організаціям у реалізації своїх цілей, після чого теорія обмежень була суттєво розширена і були представлені суміжні методи [12].

За допомогою ТОС ця ситуація вирішується дуже просто, єдиним обмеженням є клієнт, який сам визначає скільки тієї чи іншої продукції необхідно, щоб вивести на ринок і представити повний асортимент продуктів на ринку [12, с.94-95].

До основних критеріїв оцінки ефективності механізму внутрішньої

фінансової стабілізації при загрозі банкрутства підприємства можна віднести наступне: визначення раціональної норми закупівлі виробничих запасів підприємством; оптимізація величини залишку вільних грошових коштів; створення додаткових резервів для покриття величини безнадійної дебіторської заборгованості.

Таким чином, побудований механізм внутрішньої фінансової стабілізації підприємства дозволяє уникнути ймовірність виникнення банкрутства за рахунок:

- визначення основних ключових принципів організації механізму внутрішньої фінансової стабілізації на підприємстві з урахуванням ринкових умов господарювання;
- формування мети – побудова ефективного механізму внутрішньої фінансової стабілізації з урахуванням сучасної ринкової ситуації;
- вибір основних задач для досягнення поставленої мети в процесі дії вибраного напрямку управління процесом формування та використання фінансових ресурсів на підприємстві;
- аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на процес управління станом фінансової стабілізації;
- вибір найбільш вигідних джерел фінансування формування фінансових ресурсів на підприємстві;
- вибір основних методів управління рівнем фінансової стабілізації шляхом використання інструментів фінансового планування, бюджетування, ситуаційного аналізу та методів теорії обмеження;
- оцінка критеріїв ефективності механізму внутрішньої фінансової стабілізації.

Таким чином, кожне сучасне підприємство повинно формувати механізм внутрішньої стабілізації при загрозі банкрутства, яке може виникнути через наявність дестабілізуючих чинників. Для забезпечення фінансової стабільності та можливості передбачення ризиків повинна

існувати певна система управління фінансовим станом підприємства в цілому, на кожному підприємстві важливим завданням є розробка дієвого внутрішнього механізму фінансової стабілізації з метою зміцнення загального фінансового стану та рівня фінансової стійкості, який характеризується тісним взаємозв'язком і взаємообумовленістю його окремих складових.

### **Література**

1. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / Бланк И.А. К: Эльга, Ника- Центр, 2009. 784 с.
2. Воробйова О. К. Стратегічні аспекти антикризового управління. URL: <http://donduet.edu.ua>
3. Гринько Т.Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. URL: [file://Downloads/econ\\_2013\\_8\\_13.pdf](file://Downloads/econ_2013_8_13.pdf)
4. Єрмошенко М.М. Фінансова складова фінансової безпеки: держава і підприємство: Наук. монографія / Єрмошенко М.М., Горячева К.С. К.: Національна академія управління, 2014. 232 с.
5. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник / Г.В. Соломіна. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. URL: <http://er.dduvs.in.ua/bitstream>
6. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення управління на підприємстві. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua>
7. Крухмаль О.В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи / Крухмаль О.В., Коваленко В.В. // Монографія. Суми: УАБС НБУ, 2007. 198 с.
8. Могиліна Л. А. Науково-методичні засади оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств України / Л. А. Могиліна // Актуальні проблеми економіки. 2016. №1. С. 203-210.

9. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник / Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Львів, 2011. 380 с.
10. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. - 2-ге видан., випр. і доп. / Г.В. Савицька. К., 2005. 662 с.
11. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури, 2012. URL: <http://dspace.puet.edu.ua>
12. Череп О.Г. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств в Україні / О.Г. Череп, З.П. Урусова, А.А. Урусов // Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». 2015. №3(61). С. 328-330.
13. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. Підручник. / Ю.С. Цал-Цалко. К.: Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
14. Шіфріна Н.І. Класифікація активів підприємства за рівнем ліквідності / Шіфріна Н.І. // Вісник економіки транспорту і промисловості. №34. 2016. С. 347-349.
15. Шпаганко А.А. Поняття «стратегічна конкурентоспроможність» / А. Шпаганко // Економіка України. 2015. №6. С. 45-49.
16. Шкарлет С.М. Діагностика потенціалу фінансового стану підприємства у функціональному аспекті його інноваційної політики // Фінанси, облік. Аудит. №18. 2016. С. 111-112.