

**Методика розробки плану фінансового оздоровлення підприємства**

*Анотація.* В статті запропоновано план фінансового оздоровлення промислового підприємства, який забезпечить даному суб'єкту господарювання досягнення належного рівня платоспроможності та фінансової стійкості.

**Ключові слова:** промислове підприємство, фінансове оздоровлення, план, кредитори, платоспроможність, фінансова стійкість, прибуток.

*Аннотация.* В статье предложено план финансового оздоровления промышленного предприятия, который обеспечит данному субъекту хозяйствования достижение соответствующего уровня платежеспособности и финансовой устойчивости.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, финансовое оздоровление, план, кредиторы, платежеспособность, финансовая устойчивость, прибыль.

*Annotation.* The article prompted a financial recovery plan of the industrial enterprise, which provides this entity to achieve the proper level of solvency and financial stability.

**Keywords:** industrial enterprise, financial making healthy, plan, creditors, solvency, financial stability and income.

**Вступ.** Процеси корінного реформування, що проходять в Україні протягом останніх десятиріч призвели до суттєвих перетворень в організаційно-економічних механізмах функціонування підприємств та

галузей всього народного господарства, формування ринкового середовища. Але одна із основних задач даних реформ до сих пір залишається не вирішеною. Економіка більшості галузей промисловості продовжує залишатись витратною і неефективною, що визначає їх неконкурентоспроможність. Недостатня увага зі сторони держави галузевому регулюванню в умовах розвитку ринкових відносин призвела до появи нової проблеми – посилення імпортозалежності, згортання вітчизняного виробництва на фоні існуючого низького рівня його ефективності. Зокрема, у 2000-2008рр. частка вітчизняних товарів у роздрібному товарообороті поступово зменшилась з 75,3% до 63,1% через інтенсивне зростання імпорту. Варто відмітити, що ця тенденція продовжує зберігатись і на даний час [1]. Це призводить в кінцевому результаті до втрати економічної безпеки держави по цілому ряду товарів та продуктів, що виробляються стратегічно важливими галузями народного господарства, а також втрат конкурентних позицій України у світовому господарстві. Таку тенденцію показують дослідження аналітиків Всесвітнього економічного форуму. Відповідно до останнього звіту цієї організації конкурентоспроможність економіки України погіршується, її рейтинг у світовому господарстві знизився - з 72-го місця у 2008-2009рр. вона перемістилась на 82-ге у 2009-2010рр. [2]. Все вищевикладене суттєво відображається на діяльності суб'єктів господарювання, що виробляють продукцію. Адже значна частина промислових підприємств в Україні працюють збитково, мають досить високу імовірність банкрутства. Перед будь-яким підприємством, що працює в умовах українського ринку, стоїть лише одна по справжньому серйозна проблема – це проблема його виживання, забезпечення безперервного розвитку. Глобалізація бізнесу, швидкі зміни споживчого попиту, скорочення життєвого циклу товарів, постійний ріст вимог робітників до умов праці і якості життя змушують підприємство не тільки проводити аналіз зовнішнього середовища і прогнозувати його зміни в майбутньому, але і створювати таку систему управління, яка б підтримувала рівновагу між

середовищем, характером та результатами діяльності суб'єкта господарювання, сприяла суттєвому підвищенню його платоспроможності та фінансової стійкості.

Проведений аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел [3-8] дає всі підстави вважати, що проблема фінансового оздоровлення промислових підприємств займає важливе місце у сучасній господарській практиці та економічній теорії. Більше того, аналіз наукових праць [5,6,8] показав, що питанням фінансового оздоровлення саме промислових підприємств в науковій літературі приділяється недостатньо уваги.

**Постановка завдання.** Метою роботи є розробка плану фінансового оздоровлення, реалізація якого на промисловому підприємстві забезпечить досягнення фінансової стійкості, платоспроможності і підвищення ефективності роботи суб'єкта господарювання у нестійкому ринковому середовищі.

**Результати.** В сучасних умовах розвитку економіки стан більшості промислових підприємств такий, що першочерговими цілями для них є «латання дірок» і недопущення введення процедури банкрутства. Подібний метод управління не дозволяє досягнути стійкого стану організації навіть в короткостроковій перспективі. В даному випадку підприємство повинне провести досудову санацію, яка дозволить погасити всі борги і вийти на належний рівень фінансової стійкості. Доречно відмітити, що оздоровлення суб'єкта господарювання є складною процедурою, що вимагає належної організації, узгодженості всіх структурних підрозділів, а також демонстрації високої фаховості провідними спеціалістами. Адже основними задачами плану фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання є:

- поглиблений аналіз причин фінансового стану підприємства, який склався;
- розмежування відповідальності власників та вищого менеджменту суб'єкта господарювання;
- захист прав власників;

- захист прав кредиторів і забезпечення виконання обов'язків перед ними;

- створення ефективного механізму управління підприємством, а також механізму внутрішнього контролю;

- забезпечення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання.

Як показує практичний досвід, в план фінансового оздоровлення варто включити наступні основні розділи:

I. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.

II. Маркетингова стратегія підприємства.

III. Бізнес-плани виробництва конкретних видів продукції.

IV. План вдосконалення системи управління підприємством.

V. Зведений фінансовий план.

Аналіз фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання проводиться за звітний період і повинний містити наступну інформацію:

1. Форма власності і управління.

1.1. Розподіл статутного капіталу.

1.2. Структура управління підприємством.

1.3. Розподіл повноважень між власниками та вищим менеджментом.

2. Фінансовий стан підприємства.

2.1. Оцінка структури та динаміки майна, а також джерел його формування.

2.2. Ефективність використання основних та оборотних коштів підприємства.

2.3. Оцінка платоспроможності.

2.4. Оцінка фінансової стійкості суб'єкта господарювання та його ділової активності.

2.5. Аналіз прибутку та рентабельності.

2.6. Аналіз собівартості продукції, що виробляється.

2.7. Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості.

2.8. Наявність фінансової допомоги підприємству зі сторони держави (пільгові кредити, субсидії, дотації, податкові пільги та інше).

3. Оцінка виробничого потенціалу.

3.1. Вартість основних виробничих фондів та міра їх спрацювання.

3.2. Міра завантаження виробничих потужностей. Фондовіддача.

3.3. Обсяги та номенклатура продукції, що випускається.

3.4. Степінь монополізму даного суб'єкта господарювання.

3.5. Кадровий склад підприємства, заробітна плата.

3.6. Соціальна інфраструктура підприємства.

Завершуватись даний розділ повинен обов'язковим висновком про фінансовий стан підприємства на певний час і основних причинах певного його положення.

Важливим розділом плану фінансового оздоровлення є маркетингова стратегія підприємства, яка повинна містити аналіз ситуації, що склалася та ринків, на яких працює суб'єкт господарювання, а також розробку політики постачання та збуту.

При проведенні маркетингового аналізу спеціалістам, що його проводять, необхідно звернути увагу на наступні основні питання:

- регіон чи територія, на яку направлена реалізація продукції, ступінь географічної диференціації цієї реалізації;
- основні споживачі продукції, що виробляється підприємством;
- частка ринку, яку займає підприємство, степінь монополізму;
- вид маркетингової стратегії діяльності підприємства (стратегія конкуренції, стратегія розширення ринку і т.д.);
- кооперація з іншими підприємствами та організаціями;
- аналіз діючих збутових мереж;
- аналіз діючої системи забезпечення.

Варто відмітити, що при соціалізмі основною проблемою будь-якого суб'єкта господарювання було саме постачання. Тому відділи забезпечення та комплектації є на всіх промислових підприємствах і достатньо

укомплектовані. Історично склалось так, що за реалізацію продукції раніше відповідали фінансово-збутові відділи. Маркетингу не надавалось належного значення, більше того, він був навіть не потрібний, адже продукція відвантажувалась згідно плану, який був сформований вищестоячими організаціями. В функції вищезазначених відділів входило заключення договорів та робота з банківськими установами.

На даний час маркетинговій службі приділяється велика увага, адже саме цей підрозділ займається пошуком платоспроможних споживачів виробленої на підприємстві продукції. Як показує практичний досвід, рівень кваліфікації працівників служби маркетингу та їх чисельність на підприємстві – потенційному банкруті не дозволяють в короткі терміни для складання плану фінансового оздоровлення, розробити повноцінну політику постачання та збуту. Тому допускається в плані фінансового оздоровлення наявність маркетингового аналізу та організаційних заходів, направлених на розробку політики постачання та збуту.

Бізнес-плани виробництва конкретних видів продукції розробляються по загальноприйнятій методиці, але мають місце деякі особливості.

Розділ плану фінансового оздоровлення «Бізнес плани конкретних видів продукції» повинний починатись з кошторису постійних витрат або кошторису загальногосподарських та загально-цехових витрат з використанням принципу розподілу їх між конкретними видами продукції. Для промислових підприємств рекомендується визначити базу розподілу постійних витрат пропорційно заробітної плати основних робітників.

При розробці бізнес-плану по кожному із видів продукції необхідно навести наступні дані:

- план випуску продукції в кількісному та вартісному вираженні;
- трудомісткість виробничої програми по основних видах професій;
- витрати на сировину і матеріали в натуральному чи вартісному вираженні;

- фінансовий план виробництва та реалізації даного виду продукції.

Зрозуміло, що окрім чисто економічних показників по кожному виду продукції повинен бути представлений більш змістовний опис ринку певного товару і позицій підприємства на ньому.

Варто відмітити, що даний розділ плану фінансового оздоровлення є досить трудомістким та відповідальним, оскільки він служить базою для складення зведеного фінансового плану.

Обов'язковим розділом плану фінансового оздоровлення є план вдосконалення системи управління підприємством, оскільки саме помилки в управлінні призводять до передбанкрутного стану суб'єкта господарювання.

Даний розділ повинний містити змістовний аналіз системи управління підприємством і показувати основні її недоліки, що призвели до тяжкого фінансового стану. Доречно відмітити, що за розробку всіх інших розділів плану фінансового оздоровлення на практиці відповідає відповідна служба підприємства. Розробка ж плану вдосконалення системи управління лягає повністю на вище керівництво підприємства. Саме тому, окрім всього іншого, даний розділ показує рівень кваліфікації і наміри керівника підприємства.

При цьому такий план повинний передбачити вдосконалення системи управління всіма складовими виробничого процесу:

- основними фондами;
- матеріальними ресурсами;
- фінансовими ресурсами;
- людський ресурсами.

Планом вдосконалення системи управління підприємством повинна бути передбачена інвентаризація та експертиза технічного стану основних виробничих фондів і технологічного оснащення, яке дасть основу для розробки заходів по їх своєчасному ремонту та модернізації. Досить складним і трудомістким є процес паспортизації виробництва, який також

повинний бути передбачений вищезазначеним планом, адже саме він дасть керівництву точну інформацію про технологічні можливості підприємства по виробництву багатьох видів продукції. Крім того, паспортизація виробництва створює реальну основу для впровадження бюджетування.

План заходів щодо вдосконалення системи управління обов'язково повинний включати розробку кредитної політики і її впровадження в практичну діяльність, що, на мою думку, дозволить значно покращити фінансовий стан підприємств-боржників.

Успіх будь-якої організації залежить від людей, що в ній працюють. Тому необхідно передбачити розробку Положення про атестацію кадрів, проведення самої атестації і розробку по її результатах плану підготовки і підвищення кваліфікації кадрів. Це дозволить, при якісному і своєчасному виконанні вищезазначеного плану, створити на підприємстві висококласну команду однодумців.

Вдосконалення системи управління зазвичай починається з створення нової структури. На мою думку, спочатку необхідно виділити основні функції кожного структурного підрозділу, розробити Положення про них, встановити взаємозв'язок між ними, а вже потім працювати над схемами. Тобто в даному випадку більш прийнятний еволюційний, а не революційний шлях.

Варто зазначити, що цей розділ плану фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання є найбільш індивідуальним і залежить в першу чергу, від загальної ерудиції, професійної освіти, стилю управління керівника підприємством, його бажання та здібностей утримати контроль над підприємством.

Завершальним і вирішальним етапом в процесі розробки плану фінансового оздоровлення є зведений фінансовий план. Адже саме на його основі робиться висновок про можливість промислового підприємства в найближчий час відновити свою платоспроможність, що є неодмінною

умовою на порушення проти підприємства боржника процедури банкрутства, а проведення досудової санації.

В рамках розробки плану фінансового оздоровлення, пропонується наступний алгоритм складення зведеного фінансового плану:

1. Визначається питома вага заробітної плати основних робітників по кожному виду продукції в загальній платі основних робітників.
2. Розподіляються загальновиробничі та загальногосподарські витрати між видами продукції.
3. Складається загальний кошторис витрат на виробництво.
4. Розраховується прибуток, що планується.
5. Складається план руху грошових коштів підприємства.
6. Розробляються графіки погашення заборгованості перед основними кредиторами.
7. Складаються прогнозні баланси на найближчі роки і на їх основі розраховуються коефіцієнти фінансового стану підприємства на період, що планується.

У відповідності з теорією, у зведеному фінансовому плані повинний бути представлений розрахунок точки беззбитковості та зони безпеки підприємства. Оскільки практика показує, що сучасний стан бухгалтерського обліку на підприємствах не дає достовірних даних про постійні та змінні витрати суб'єкта господарювання, відповідно дані показники надто відірвані від реального стану справ, а розраховувати абстрактні цифри недоцільно.

**Висновки.** Таким чином, автором запропоноване власне бачення методики розробки плану фінансового оздоровлення промислових підприємств, яка може бути досить успішно використана практичними працівниками, а також застосована при проведенні наукових досліджень з питань запобігання банкрутства. Представлений план фінансового оздоровлення допоможе керівництву підприємства, що перебуває у стані кризи, впевнити кредиторів та контролюючі органи у можливості досягнення в найближчій перспективі стійкого фінансового стану.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Пустовойт О. Ринок споживчих товарів України: тенденції розвитку і вплив на структуру економіки // Економіка України – К.: Видавництво «Преса України», 2011. - №1(59). – С.59-69.
2. The Global Competitiveness Report 2009-2010, published by World Economic Forum, p.13.
3. Антикризисное управление / Жарковская Е.П., Бродский И.Б. – М.: Издательство «Омега - Л», 2008 – 232с.
4. Т.В. Пепа, В.О. Федорова, А.Б. Кондрашихін, О.В. Андреева  
Управління фінансовою санацією підприємств: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 440с.
5. Климчик С.В. Фінансова реструктуризація підприємств харчової промисловості України: стан і перспективи: Монографія. – Сімферополь: ТОВ „ДІАЙП”, 2007. – 360с.
6. Жукова Н.К. Сучасні методи антикризового управління підприємством // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – К.: НДЕІ Міністерства економіки України, 2006. – №10(89). – С.14-18.
7. Благодетелева-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств: Навчальний посібник. – К.: Ніка-Центр, 2006. – 248с.
8. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: НИКА-ЦЕНТР, 2006. -632с.