

надаються управлінцям для забезпечення функцій стратегічного менеджменту. Підтримка процесу сканування середовища, формулювання, впровадження, оцінювання та контролю стратегії є визначальною рисою, яка відрізняє стратегічний управлінський облік від всіх інших елементів управлінської інформаційної системи.

Теоретико-методологічні основи стратегічного управлінського обліку повинні акумулювати трактування його сутності, виділення й обґрунтування функцій, конкретизацію набору методів і розробки механізму здійснення їх вибору на основі обґрунтованих критеріїв (економічна доцільність, технічно-організаційна відповідність, стратегічна обґрунтованість, відповідність існуючій на підприємстві системі стратегічного менеджменту та ін.), що дозволить створити необхідні передумови для ефективного впровадження стратегічного управлінського обліку в практичну діяльність підприємств.



**Бутов Андрій**

к.е.н., доцент

**Костецький Володимир**

к.е.н., доцент

Тернопільський національний економічний університет  
м. Тернопіль

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

З посиленням економічної, політичної, соціальної нестабільності спостерігається зростання інтересу з боку науковців і практиків до теоретичного обґрунтування можливих шляхів подолання кризових явищ на підприємстві та їх застосування, у тому числі заходів з фінансового оздоровлення діяльності.

Фінансове оздоровлення – це комплекс заходів, спрямованих не тільки на усунення безпосередніх причин виникнення кризи на тій чи іншій стадії життєвого циклу підприємства, а на нейтралізацію чинників, які погіршують фінансово-економічний та господарський стан підприємства, тобто передбачає як санацію, так і сукупні процедури фінансового менеджменту, представляючи собою системні заходи формування ресурсного потенціалу та забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства [3, с. 52].

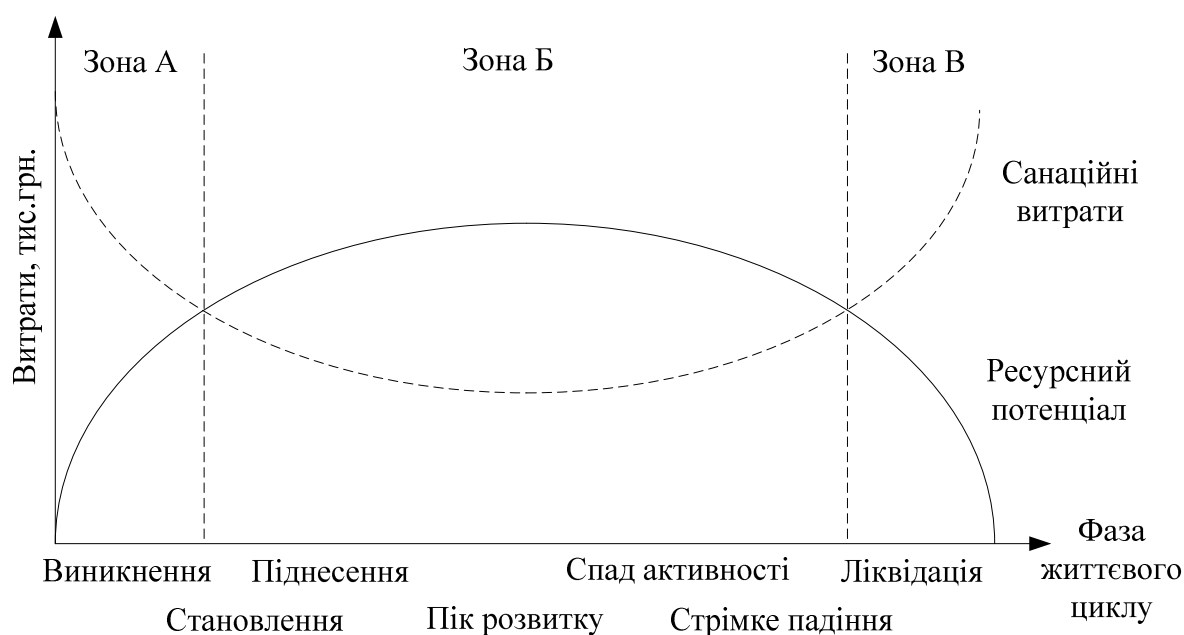
Процедура фінансового оздоровлення належить до числа найважливіших засобів антикризового управління.

Фінансове оздоровлення і у вузькому і в широкому розумінні передбачає, перш за все, нейтралізацію негативних наслідків, досягнення фінансової

рівноваги, яке може відрізнятися за своїми характеристиками і властивостями як короткострокове і довгострокове.

Аналіз досвіду виведення низки підприємств з кризи показує, що вони, як правило, концентрують свої зусилля на реалізації короткострокових заходів фінансового оздоровлення. Однак практика показує, що більш успішно фінансове оздоровлення проходить у тих підприємств, яким вдається здійснювати ефективні інвестиційні заходи. Вони не тільки «виживають», а й посилюють свої позиції на ринку.

Проблема оздоровлення рано чи пізно виникає практично перед кожним підприємством, так як це безпосередньо пов'язано із теорією циклічності створення, розвитку і припинення діяльності суб'єкта господарювання, що на практиці означає дії законів ринкової економіки. Підприємство для виживання має постійно оновлюватися. На рис. 1 представлені різні варіанти реалізації життєвого циклу підприємства: зона А – подальший розвиток підприємства; зона Б – санація підприємства «в чистому вигляді»; зона В – процедура банкрутства. Кожен з варіантів реалізації кривої життєвого циклу відрізняється своїми особливостями і розглядається індивідуально [4].



**Рис. 1. Зміна співвідношення накопиченого потенціалу ресурсів та їх витрат у процесі санації на етапах життєвого циклу підприємства [5, с. 216]**

Ефективність фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання в цілому багато в чому залежить від уміння керівництва розробити таку стратегію розвитку бізнесу, яка дозволила б досягти бажаних результатів, не піддаючи свою діяльність зайвим ризикам.

Стратегію фінансового оздоровлення підприємства (тобто санацію) розглянемо як комплекс реорганізаційних заходів по відновленню платоспроможності підприємства, його життєстійкості, попередження

банкрутства чи підвищення конкурентоспроможності. Вона націлена на збереження підприємства шляхом розробки і реалізації комплексної програми його оздоровлення й розвитку та включає систему ревізійних заходів, спрямованих на виявлення та усунення неефективних структурних елементів і зон, виявлення та використання прихованих резервів й додаткових стимулів.

Відновлення платоспроможності є кінцевою метою лише початкового етапу, що дозволяє не допустити розвиток ситуації банкрутства. У стратегічній або більш віддаленій перспективі фінансове оздоровлення підприємства має бути спрямована на оптимальне використання його потенційних можливостей щодо формування прибутку, а отже, на підтримку довгострокової фінансової стійкості [2, с. 57]. Взагалі, потрібно зазначити, що сучасний темп змін на ринку настільки великий, тому стратегічне планування – єдиний спосіб формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

Захисна стратегія орієнтована на пом'якшення часового обмеження антикризового процесу та отримання додаткового часу для проведення більш дієвих заходів та нормалізації становища. Тому її розробка буде доцільною на початкових стадіях життєвого циклу підприємства (виникнення, становлення) і з розвитком стрімкого спаду діяльності (на рис. 1 – зони А та В). Введення такого обмеження при виборі виключно захисної стратегії пояснюється тим, що масове застосування господарюючими суб'єктами заходів згортання призведе до глибокої кризи національної економіки. У свою чергу, це значно ускладнить формування загальних передумов досягнення фінансового благополуччя підприємств, що опинилися в скрутному становищі.

Вибір наступальної стратегії буде раціональним у разі наявності часу для здійснення активних санаційних заходів на основі накопичених внутрішніх ресурсів (на рис. 1 – зона Б). При цьому використання зовнішньої фінансової допомоги спрямовується на розширення виробничого, маркетингового, інвестиційного потенціалу, зміцнення фінансового та кадрового потенціалу. Особливість наступальної стратегії виявляється в тому, що вона забезпечує досягнення стійкого ефекту фінансового оздоровлення шляхом реалізації мети прориву. Економіко-правовий інститут банкрутства дозволяє ефективно поєднувати заходи наступальної та захисної стратегії з метою відновлення платоспроможності боржника [1, с. 88-89].

Процес розробки та реалізації стратегії фінансового оздоровлення пов'язаний з деякими труднощами, основні з яких зводяться до наступного:

1. Застосування нових способів досягнення виживання на ринку може викликати збільшення витрат, пов'язаних з освоєнням нової продукції і не врахованих раніше в економічній стратегії.

2. Недостатньо глибокий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства може посилити негативні наслідки невірних стратегічних рішень.

Подолання даних перешкод полегшується, якщо організувати діяльність зі стратегічного планування відповідно до певних правил з урахуванням ряду

умов: 1) необхідно спиратися на висококваліфікований персонал; 2) план реалізації стратегії в часі повинен забезпечувати високі темпи роботи і ритмічність; 3) забезпечення високої корпоративної культури змін, яку можна визначити правилом: послідовність плюс довіра рівна економічній впевненості; 4) мотивація персоналу.

Істотним недоліком відомих підходів до розробки програм фінансового оздоровлення є необхідність паралельного здійснення тактичних і стратегічних заходів.

У цілому аналіз основних підходів та методів фінансового оздоровлення підприємств показав, що будь-який проект санації вимагає: глибокого знання бізнесу, що реформується; обмеження по термінах, вартості та якості виконання проекту; формування команди, що розробляє і реалізує план перетворення підприємства та ефективного управління нею; організації ефективного управління ризиками проекту; забезпечення проекту необхідними контрактами і поставками. Крім цього, особливу увагу слід приділити превентивному антикризовому управлінню і прогнозуванню майбутніх кризових ситуацій, що дозволяє запобігти кризі, виключити або зменшити її наслідки.

Таким чином, стратегічний підхід до фінансового оздоровлення передбачає розробку і реалізацію комплексу взаємопов'язаних завдань, їх досягнення, в напрямках, що забезпечують, в кінцевому рахунку, досягнення оптимального використання фінансового потенціалу підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Гудзь, Т. П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств [Текст] : монографія / Т.П. Гудзь. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с.
2. Канкиа, Н. О. Процесс разработки стратегии финансового оздоровления предприятия [Текст] / Н.О. Канкиа // Стратегии бизнеса. – 2014. – № 2. – С. 56-59.
3. Костецький, В.В. Особливості здійснення фінансового оздоровлення підприємства[Текст] / В.В. Костецький // Економічний аналіз. – 2016. – Том 26. – № 1. – С. 50-57.
4. Попов, В. Л. Стратегия оздоровления предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.Л. Попов. – Пермь : Из-во ПГТУ, 2008. – 117 с.
5. Череп, А. В. Визначення заходів для відновлення платоспроможності боржника [Текст] / А.В. Череп, О.О. Романченко // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 1(5). – С. 213-219.

