

ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПИТАНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

APPLICATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE WITH AN OBJECTIVE TO SOLVE THE PROBLEMS OF FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES

Загорельська Т.Ю.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, економіки
та управління персоналом підприємства,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Стаття присвячена пошуку ефективних шляхів забезпечення фінансової безпеки вітчизняних підприємств, який вимагає аналізу, оцінки можливостей використання міжнародного досвіду вирішення цих проблем та визначення напрямів його адаптації до умов України. Цей аналіз обумовлений накопиченням світового досвіду позитивного для вирішення фінансово-економічних проблем підприємств, який в міжнародній практиці здійснюється переважно в межах антикризового управління. Розглянуто досвід країн Центральної, Східної Європи та Росії. Встановлено можливості його використання в умовах України.

Ключові слова: підприємство, фінансово-економічні проблеми, неплатоспроможність, банкрутство, міжнародний досвід, фінансова безпека.

Статья посвящена поиску эффективных путей обеспечения финансовой безопасности отечественных предприятий, который требует анализа, оценки возможностей использования международного опыта для решения этих проблем и определение направлений его адаптации к условиям Украины. Этот анализ обусловлен накоплением мирового опыта положительного решения финансово-экономических проблем предприятий, который в международной практике осуществляется преимущественно в рамках антикризисного управления. Рассмотрен опыт стран Центральной, Восточной Европы и России. Установлены возможности его использования в условиях Украины.

Ключевые слова: предприятие, финансово-экономические проблемы, неплатежеспособность, банкрутство, международный опыт, финансовая безопасность.

The article is devoted to research of the effective ways to ensure the financial security of domestic enterprises, which requires analysis, evaluation of the possibilities of application of international experience to handle these problems and identifying areas of its adaptation to the conditions of Ukraine. This analysis was done due to the accumulation of positive world experience solving the financial and economic problems of enterprises, which in international practice is carried out mainly in the framework of crisis management. Was analysed experience of the countries in Central and Eastern Europe and Russia. Was established the possibilities of its use in Ukraine.

Keywords: enterprise, financial and economic problems, insolvency, bankruptcy, international experience, financial security.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останній час посилено увага з боку науковців та практиків до проблем використання потенціалу світового

досвіду для вирішення фінансово-економічних проблем підприємств. Впродовж останнього десятиріччя збільшилась кількість наукових праць, спрямованих

на оцінку досвіду подолання кризового стану та здійснення антикризового фінансового управління підприємством. Ці аспекти знайшли відбиток в роботах Бродського Б., Глазкової С., Єршло Є., Жарковської О., Нікітіна Н., Процьківа О. та ін. Значна кількість напрацювань стосується вивчення нормативно-правових засад регулювання неспроможності підприємств. Найбільші досягнення в цьому напрямку мають Кузнєцов Л., Кулешов В., Мінакова І., Свіріденко О. Проте поза межами наукових досліджень залишається проблема адаптації механізмів та заходів з подолання фінансово-економічних проблем до вітчизняних умов, що знижує результативність їх впровадження.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в аналізі міжнародного досвіду для забезпечення фінансової безпеки підприємства та встановлення напрямів його ефективного використання на підприємствах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Заходи з антикризового управління здійснювалися на двох рівнях. Проведення державних антикризових заходів обумовлене необхідністю підвищення технологічного рівня та зростання конкурентоспроможності продукції національного товаровиробника на світовому ринку. На рівні господарюючих суб'єктів вирішення фінансово-економічних проблем здійснюється в межах антикризового менеджменту та процедури банкрутства з використанням методів організаційно-управлінського характеру.

Значним та корисним для використання на вітчизняних підприємствах є досвід антикризового управління на підприємствах **Німеччини**, яка зіткнулась з фінансово-економічними проблемами на підприємствах та потребою їх санації при об'єднанні Західної та Східної частин країни. При прийнятті рішення про можливість відновлення платоспроможності підприємства розробляється План санації або План подальших дій, який супроводжується поступками з боку кредиторів у вигляді часткового відмовлення у вимогах, що здійснюється на засадах переоформлення позики на нових умовах. План санації підприємства розробляється безпосередньо підприємством

або зібранням кредиторів та приймається більшістю голосів. Його основні елементи мають бути взаємопов'язані з основними елементами Концепції санації підприємства. План санації формується на підставі ретельного аналізу ситуації на підприємстві, комплексного виявлення причин фінансових проблем підприємства. Акцент робиться на виявленні внутрішніх резервів санації підприємства на підставі аналізу виробничої програми підприємства, системи постачання підприємства матеріальними ресурсами; оцінки рівня витрат та організаційно-управлінських чинників. Особливої уваги заслуговують фінансові заходи Плану санації підприємств. Вони спрямовані на збільшення капіталу підприємства та включають: перетворення запозиченого капіталу підприємства в власний шляхом залученні дебіторів до участі у роботі підприємства; конверсію боргів через перетворення короткострокової заборгованості в довгострокові позики або довгострокові іпотечні кредити; стягнення вимог по відкритим рахункам підприємства тощо [12].

Згідно з накопиченим досвідом, в ході проведення санації підприємства обирають наступальну або оборонну стратегію. Проте практика фінансового оздоровлення та профілактики кризових ситуацій у Німеччині показала ефективність наступальної стратегії, яка передбачає диверсифікацію виробництва. Вона спрямована завоювання нових, додаткових ринків збуту продукції шляхом освоєння нових видів продукції, ціна на яку значно нижче, ніж у конкурентів. Паралельно підприємство приділяє значної уваги управлінню якістю продукції та витратами виробництва і реалізації. Але така стратегія потребує значних фінансових резервів та може бути використана лише стабільно функціонуючими підприємствами для профілактики виникнення фінансових проблем [4; 5; 6].

Основою антикризового управління в **Італії** є національне законодавство про банкрутство. З позиції профілактичних антикризових заходів та проведення фінансового оздоровлення підприємства в межах процедури банкрутства в Італії передбачено складання угод з кредиторами та надання майнових гарантій задоволення їх вимог та вста-

новлення контрольованого управління підприємством. Контрольоване управління підприємством встановлюється якщо підприємство має тимчасові фінансові труднощі, неспроможне забезпечити реалізацію власних фінансових зобов'язань і спрямовано на подолання випадкової фінансово-економічної кризи. В цей період підприємству надається відстрочення платежів на період до двох років та за власником підприємства зберігається право на управління майном та роботою підприємства. Але управління підприємством та виконання будь-яких операцій з його майном здійснюється під постійним контролем судових органів. Контрольоване управління припиняється при виході підприємства з кризи або, у випадку невдало обраної стратегії санації та розвитку, при поновленні процедури банкрутства та примусовій ліквідації підприємства [4].

Особливістю антикризового управління в Італії є цілеспрямоване втручання держави в процес антикризового управління підприємством. Це пов'язано з відсутністю в законодавстві про банкрутство норм врегулювання соціальних наслідків фінансово-економічних криз підприємств. Тож держава прийняла на себе обов'язки щодо контролю та підтримки діяльності підприємств, які опинились у кризовому становищі, з метою запобігання виникнення соціальних негараздів у суспільстві.

Національне законодавство про банкрутство **Франції** передбачає здійснення санації або реорганізації підприємств, які мають певні фінансово-економічні труднощі. Особливістю справ з банкрутства є те, що ініціатором справи з банкрутства може виступати комерційний суд. Після прийняття справи про неспроможність на розгляд в суд на підприємстві починається реабілітаційний процес. В цей період аналізується попередня діяльність підприємства та встановлюються основні проблеми; з'ясовується час, коли підприємство увійшло „у стадію несплати боргу”, встановлюється „період підозрливості” – визначається період, коли може бути опротестовані угоди, які мають заздалегідь неадекватний або невиправданий характер.

У період спостереження, який триває 15-30 днів, здійснюється оцінка підпри-

ємства, встановлюється доцільність та можливість реорганізації або ліквідації підприємства. Результатом етапу періоду спостереження є заключний звіт, в якому повинні бути викладені перспективи підприємства. На подальшому етапі, тривалістю 2-6 місяців, розробляється план продовження дій підприємства або його передачі в оренду. В цей період треті особи мають право внести пропозицію щодо покупки підприємства або його частки. Кожна пропозиція повинна бути відображена в плані санації підприємства, який потребує обов'язкового узгодження з судовим органом [4].

Вирішення проблем фінансової неспроможності підприємств та розробка нормативно-правової бази регулювання банкрутства в країнах **Східної Європи** здійснювалося в умовах погіршення фінансового становища більшості підприємств та розповсюдження неплатежів, обумовлених фінансовою дестабілізацією, різким підвищенням відсотків по комерційних кредитах, та в умовах об'єктивних труднощів трансформації економічної системи цих країн.

Значним є досвід **Польщі** з антикризового управління підприємством. Згідно з національним законодавством для підприємств передбачені три варіанти санаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання виробничих потужностей та результативності всієї господарчої діяльності. Перший напрям санації підприємства здійснюється у межах цільових настанов економічних реформ та зводиться до об'єднання або розукрупнення підприємств, яке здійснюється як за поданням Ради трудового колективу, так і за поданням Міністерства фінансів. Йому передують оцінка стану підприємства, яка здійснюється спеціально створеними з цього приводу комісіями по оцінюванню ефективності господарчої діяльності та фінансово-економічного стану підприємства. Другий та третій напрями санації підприємств спрямовані на підвищення якості та ефективності менеджменту на підприємстві. Проте другий варіант передбачає передачу управління фінансово-економічною діяльністю підприємства фізичній або юридичній особі – управляючому на менш ніж на два роки, яке здійснюється на підставі договору

про управління підприємством. Договором передбачені обов'язки управляючого щодо поточного управління та управління змінами на підприємстві, критерії оцінки ефективності управління, відповідальність за підприємство, а також механізм винагороди за виконану роботу. При здійсненні управління підприємством на підставі договору про управління підприємством установчий орган відзиває директора підприємства та розпускаються органи самоврядування, функції яких перенесено на управляючого. Формується наглядова рада, третину якої складають працівники підприємства. Третій варіант санаційних заходів застосовується у випадку збитковості підприємства. Для проведення антикризових заходів на підприємстві власником підприємства створюється комісія, функції якої полягають у проведенні досліджень та оцінки господарчої діяльності підприємства, розробленні та впровадженні комплексу санаційних заходів.

Паралельно підприємства можуть самостійно здійснює оздоровчі заходи. Більшою мірою ці заходи спрямовані на зменшення собівартості продукції і включають скорочення чисельності зайнятих на виробництві; ліквідацію соціальної інфраструктури, що знаходиться на балансі підприємства; позбавлення від надмірних виробничих потужностей тощо [2; 5].

Осміслення необхідності проведення антикризових заходів на підприємствах **Болгарії** в умовах загальноекономічних труднощів, спричинених економічними реформами, обумовило активну підтримку підприємств з боку держави. Згідно з національним законодавством про банкрутство правове регулювання неплатоспроможності господарюючих суб'єктів та процедура банкрутства передбачає надання підприємству можливості його збереження на підставі впровадження санаційних заходів та подолання фінансової кризи. В цей період проводиться аналіз фінансово-економічного стану підприємства; досліджуються всі обставини, що спричинили неплатоспроможність підприємства; вивчаються вимоги кредиторів, а також заходи, спрямовані на їх термінове виконання та розробляється проект Угоди з

кредитором. Досягнення угоди з кредиторами та підписання офіційного документу свідчить про готовність кредиторів до сприяння реалізації заходів з відновлення платоспроможності підприємства-боржника. Найбільш поширеними серед них є: надання фінансової допомоги підприємству та надання відстрочки по платежах. В протилежному випадку, за розпорядженням суду, набирає чинності процедура ліквідації підприємства-боржника [13, с. 46-47].

На відміну від інших східноєвропейських країн, які при врегулюванні проблем неплатоспроможності підприємств обирали заходи стримування неплатоспроможності підприємств шляхом санації та надання пільгових кредитів, **Угорщина** зробила акцент на ринкових методах подолання фінансово-економічної кризи. Саме в Угорщині явище банкрутства підприємств та їх повна ліквідація не було розповсюдженим. Цьому сприяли тісні економічні зв'язки підприємств-кредиторів та підприємств-боржників в монополізованій економіці країни. В цей період вирішення фінансових проблем підприємств здійснювалось на засадах державної санації збиткових підприємств за рахунок державного бюджету. А положення закону про банкрутство були спрямовані на стимулювання збиткових підприємств щодо оновлення та модернізації виробництва з урахуванням інтересів кредиторів. Одночасно законодавством про банкрутство урахувалась необхідність захисту прав підприємств, фінансово-економічні труднощі яких мають тимчасовий характер. У цьому випадку підприємствам-боржникам надавалась тримісячна відстрочка початку процедури банкрутства, протягом якої підприємство повинно було розробити План виходу з кризової ситуації. У випадку його прийняття кредиторами процес банкрутства автоматично переривався. Проте якщо угоди між кредиторами та боржником не укладено, процедура банкрутства поновлювалась [7, с. 50-51].

Корисним для України є досвід антикризового управління на підприємствах **Російської Федерації (РФ)**. Його особливістю, яка й обумовлює науково-практичний інтерес для України, є фактична неспроможність використання стандарт-

них методик антикризового управління. Це обумовлене ознаками перехідного періоду та особливостями розвитку російської економіки, які знайшли прояву у комплексній дії на підприємствах практично всіх чинників ризику бізнесу. Тож позитивним є досвід фінансового оздоровлення підприємств РФ саме на засадах відходу від традиційних методів антикризових організаційно-управлінських дій до підприємницьких [1; 3; 8; 11].

На деяких підприємствах була впроваджена Стратегія антикризового розвитку, яка передбачала реалізацію двох етапів, та спрямовувалась на стримування негативних тенденцій у фінансово-економічній сфері. На першому етапі впроваджувалась Програма невідкладних заходів, спрямованих на відновлення керованості підприємством. Найбільш поширеними серед них були: встановлення жорсткого контролю (ручного управління) за вирішенням економічних проблем підприємства; мінімізація витрат; пошук нестандартних джерел поповнення обігових коштів; розробка та впровадження маркетингових принципів виробництва та реалізації продукції: створення на підприємстві маркетингової служби, формування маркетингової стратегії, орієнтація виробничого процесу на конкретного споживача; проведення кадрової політики, орієнтованої на роботу підприємства в кризових умовах; встановлення на підприємстві жорсткої дисципліни. Ці заходи дали позитивні результати. Наслідком їх впровадження стало зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, зниження собівартості, зменшились темпи зростання запозичених коштів [10].

На другому етапі було впроваджено та реалізовано Програму „Фінансово-економічне оздоровлення та забезпечення сталого розвитку”. Її основною ідеєю був комбінований підхід, який забезпечував, з одного боку, згладжування негативних тенденцій та забезпечення контрольованих витрат виробництва, а з другого боку – формування тенденцій сталого розвитку підприємства на засадах підтримки стабільних обсягів виробництва та реалізації.

Якщо реалізація комплексу антикризових заходів не надавала позитивного ефекту, підприємство вступало на ста-

дію банкрутства. Згідно з національним законодавством про неспроможність (банкрутство) на підприємствах-банкрутах РФ використовується зовнішнє управління, спрямоване на відновлення платоспроможності [9, с. 433-501].

Висновки з проведеного дослідження. Світовий досвід антикризового управління підприємствами свідчить, що втручання держави в регулювання кризових ситуацій та вирішення фінансово-економічних проблем на рівні підприємств сформувалось під впливом сучасних соціально-економічних умов державного розвитку. По-перше, розвитком глобалізацій тенденцій та необхідністю в цих умовах підвищення рівня конкурентоспроможності продукції національних товаровиробників, стимулювання завоювання ними лідуючих позицій на світовому ринку. По-друге, тенденціями розбудови соціально орієнтованої ринкової економіки та поширенням її принципів на діяльність підприємств. В цих умовах державні заходи антикризового управління спрямовано на збільшення обсягів основних фондів підприємства та підвищення технічного рівня підприємства; створення ефективних умов фінансування капіталовкладень корпорацій. Це досягається шляхом державного регулювання інвестиційної активності; податкового навантаження та структури податків; наданням державних кредитів та позик, зниженням ставок державних кредитів; державної підтримки інноваційного розвитку підприємств.

Одночасно для розвитку економіки країни через безперервні структурні зміни використовується процедура банкрутства, спрямовано на реструктуризацію та цивілізований виводу з ринку неефективних господарюючих суб'єктів. На рівні підприємства реалізації цієї процедури сприяє посиленню фінансової дисципліни, удосконаленню норм ділового обігу та фінансового управління; надає шанси фізичного збереження підприємства (або його частин) на засадах його повної санації.

Паралельно з державним сприянням виходу підприємств з кризового становища світовий досвід свідчить про необхідність пошуку підприємством власних методів виходу з кризи та шляхів фінан-

сового оздоровлення. В умовах звуження ринків збуту, загострення проблем забезпеченості матеріальними ресурсами, можливість збереження та розвитку у перспективі залишається лише у підприємств, які спроможні швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни та можуть пристосовуватися до умов, що постійно змінюються.

При адаптації світового досвіду антикризового управління до умов вітчизня-

ної економіки необхідно урахувати, що набутий досвід управління підприємствами здійснювалось в сформованій ринковій економіці, в умовах діючих ринкових законів, на підставі ринкової конкуренції, в відносно сталій соціально-економічній ситуації, де банкрутство сприймається як елемент ефективно діючого механізму ринкової економіки, спрямований на відсторонення з ринку слабких контрагентів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антикризисное управление: Учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега-Л, 2005. – 357 с.
2. Глазкова С. Антикризисное управление предприятием. Польша [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ladiagroup.ru/bnode/43/artikle/639/index0.htm>
3. Ершло Е.В. Построение эффективных параметров реорганизации кризисного предприятия / Е.В. Ершло // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 96-103.
4. Зарубежный опыт управления несостоятельными предприятиями // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://anicrisis-control.ru/about/clause/297/590008/>
5. Кулешов В.В. Специфика правового регулирования несостоятельности (банкротства) в Европейском Союзе / В.В. Кулешов // Закон. – 2007. – № 3(март). – С. 195-210.
6. Минакова И.В. Об интернационализации форм государственного регулирования несостоятельности предприятий / И.В. Минакова, Л.М. Кузнецов // Право и экономика. – 2007. – № 1. – С. 111-113.
7. Монич Ю. Банкротство в Венгрии: методы рыночного и государственного урегулирования / Ю. Монич // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 3. – С. 48-54.
8. Никитина Н. Антикризисное финансовое управление предприятием: исследование факторов внутренней и внешней среды / Н. Никитина // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 7. – С. 91-101.
9. Орехов В.И. Антикризисное управление / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Н.П. Гапоненко: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 544 с.
10. Процкий О. Особенности финансовой стратегии по преодолению кризисного состояния предприятия / О. Процкий // Гос. информ. бюллетень о приватизации. – 2007. – № 8. – С. 18-25.
11. Пудова Т. Выживают сильнейшие / Т. Пудова // Босс. – 2004. – № 5. – С. 21-25.
12. Свириденко О. Соотношение публичноправового и частноправового регулирования несостоятельности в законодательстве Германии / О. Свириденко // Право и экономика. – 2007. – № 1. – С. 103-106.
13. Шабунина В. Неплатежеспособность предприятий – болгарский вариант / Шабунина В. // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 3. – С. 43-48.