УДК 336.113.1

Ліснічук О.А., здобувач
Національний університет державної податкової служби України

МАТРИЦЯ САНАЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЙ САНАЦІЇ ДЛЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Запропоновано методику формування санаційної матриці, що повинна стати фундаментом для визначення диференційованої санаційної стратегії підприємств. Визначено набір критеріїв та показників, що характеризують санаційні спроможність підприємства, запропоновано методи їх оцінювання. Сформовані альтернативні санаційні стратегії для українських машинобудівних підприємств

Ключові слова: *кризові явища в діяльності підприємств, санаційна спроможність підприємства, фінансовий стан, ресурсний та ринковий потенціал, матриця санаційних стратегій*

Постановка проблеми. На сучасному етапі свого розвитку українські машинобудівні підприємства знаходяться не в найкращому стані та натикаються на низку проблем, пов'язаних з ліквідністю та платоспроможністю через недостатність власних фінансових коштів; низьку конкурентоспроможність продукції, через що відбувається втрата замовлень, скорочення грошових надходжень та частки ринку збуту продукції; застарілу матеріально-технічну базу та відсутність інвестицій для її оновлення. Значною проблемою для машинобудівних підприємств України є відновлення власного техніко-технологічного потенціалу, від якого у першу чергу залежать як кількісні параметри (обсяги виробництва продукції), так і якісні параметри (якість та конкурентоспроможність продукції) роботи машинобудівних підприємств. Попри те, що фінансово-майновий стан машинобудівних підприємств в Україні є різним, вищенаведені питання є загальними проблемами розвитку галузі на сучасному етапі, які до того ж поглибились під впливом загальної фінансово-економічної кризи. В нинішній ситуації вкрай актуальним є розробки дієвого методологічного інструментарію діагностики санаційної спроможності машинобудівних підприємств, що стане фундаментом для обґрунтування їхніх ефективних санаційних стратегій на майбутнє.

Аналіз результатів останніх досліджень і публікацій.. З огляду на свою актуальність, проблеми діагностики фінансового стану підприємств, оцінки імовірності їх банкрутства, визначення санаційного потенціалу та санаційної спроможності знайшли широке висвітлення у роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників [1], [4],[9]. Серед вчених західної школи значну увагу даному питанні приділяли такі автори як Е. Альтман, Дж. Ван Хорн, Ю. Брігхем та ін.. Не залишаються дані питання і поза увагою вітчизняних дослідників. Найбільший внесок у розробку теорії та методології санації підприємств внесли такі вітчизняні автори як І.О. Бланк, Т.М. Білоконь, Л.О. Лігоненко, О.О. Терещенко та ін.

Проте, у вітчизняній діагностичній методології санаційної спроможності підприємств є достатньо багато недоліків та не доопрацювань. Перш за все звертає увагу той факт, що більшість оцінних моделей санації є суто механічною спробою адаптувати зарубіжний досвід у діагностиці банкрутства до вітчизняних реалій [3]. По-друге, вагомою проблемою у вітчизняних дослідженнях залишається відсутність практичних рекомендацій щодо застосування тих чи інших стратегій, які диференціюються залежно від того, яким рівнем санаційної спроможності володіє підприємство. Відповідно, подальші дослідження у даному напрямку повинні бути цілеспрямовані на усунення існуючих недоліків.

Постановка завдання. Основна мета дослідження – обґрунтування методики оцінки санаційної спроможності машинобудівних підприємств та розробки на її основі диференційованих санаційних стратегій.

Викладення основного матеріалу. Машинобудування – це одна з найважливіших у стратегічному плані галузей української економіки. Протягом 2011 року частка продукції машинобудування у випуску промислової продукції склала 18%, у експорті – 20% [7]. Можемо сказати, що галузь машинобудування – це третя за рівнем важливості галузь після металургії та харчової промисловості, яка повинна забезпечити у майбутньому технологічний прорив української економіки на світових ринках.

Варто сказати, що в діяльності переважної більшості машинобудівних підприємств України спостерігаються певні кризові явища, які у свою чергу вимагають оцінки рівня санаційної спроможності та розробки відповідних заходів із вирішення існуючих проблем. Наголосимо на тому, що машинобудівні підприємства України достатньо диференційовані між собою, а тому і глибина та характер розвитку кризових явищ на спроможність до санації на різних підприємствах неоднакові. У свою чергу це потребує розробки диференційованих санаційних стратегій для різних груп підприємств.

Відповідно до цього, ми пропонуємо до впровадження методику, яка дозволить провести діагностику характеру та ступеню розвитку кризових явищ в діяльності групи машинобудівних підприємств України, оцінити їх спроможність до санації, здійснити групування підприємств і розробити індивідуальні санаційні стратегії для кожної із груп підприємств. В основі методики оцінки ступеню кризового стану підприємства та спроможності до санації, що буде використана нами для побудови матриці санаційних стратегій, лежить тезис про те, що ступінь економічної кризи підприємства є результатом дії 2-х ключових параметрів:

$$EK = f\,(FS,\ RP)^{*} \qquad (1)$$

*Примітка: сформульовано автором на основі систематизації джерел [1], [6], [8]

ЕК – спроможність до санації, залежно від ступеню розвитку кризових явищ на підприємстві;

FS – фінансовий стан підприємства (загальний рівень фінансової стійкості, ліквідність та платоспроможність підприємства, ділова активність, ефективність використання активів, капіталу і т.д.);

RP – ресурсний та ринковий потенціал, що характеризує наявність та якість ресурсів підприємства, при цьому не лише матеріальних (виробничі потужності, технологічність устаткування, наявність фінансових ресурсів) а і нематеріальних (кадровий потенціал, якість менеджменту, інтелектуальний потенціал компанії). Ринковий потенціал визначає перспективи бізнесу підприємства, які визначаються як факторами зовнішнього середовища (макросередовище на ринку, де веде діяльність підприємство та параметри мікросередовища – попит споживачів, поведінка конкурентів, товари-замінники, ринкові посередники і т.д.), так і наявністю та значимістю конкурентних переваг підприємства.

Конкретний склад окремих груп факторів, що визначають рівень глибини економічної кризи та спроможність підприємства до санації, представлений на рис 1.

© Ліснічук О.А., 2012

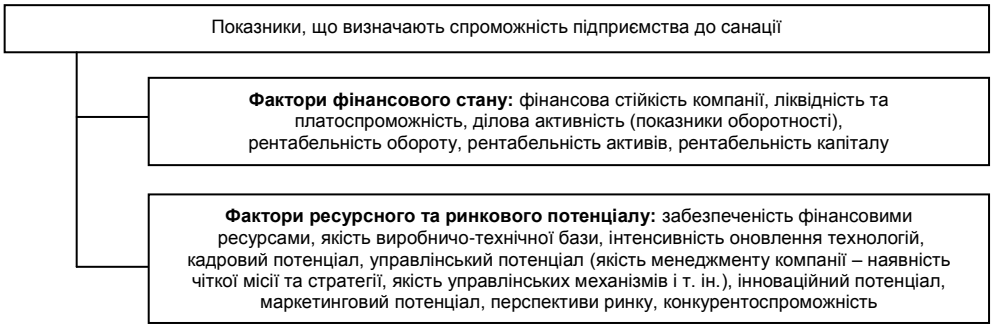

Рис 1. Деталізований склад факторів, що визначають ступінь розвитку економічної кризи та спроможність підприємства до санації

Пропонуємо оцінювати кожний з факторів за 10-ти бальною шкалою (10 – максимальна оцінка – відповідає якісній категорії "дуже добре"; 0 – мінімальна оцінка, відповідає категорії "дуже погано"), при цьому в окремих випадках використовувати експертні оцінки (коли йде мова про якісні показники, такі як наприклад управлінський потенціал), а в окремих випадках використовувати розроблену інтервальну шкалу оцінок для факторів фінансового стану (табл. 1).

Зазначимо, що значення оцінок кожного з факторів певної групи приймають ся рівними (хоча у загальному випадку цілком допустимо надання окремим параметрам різної важливості. В такому разі необхідно здійснити оцінку їх вагомості di методом експертних оцінок, при цьому варто дотримуватись правила:

$$\sum di = 1 \quad \text{i = 1,2,…N)} \text{ [10]} \qquad (2)$$

Таблиця 1. Інтервали оцінок для показників фінансового стану оцінюваного підприємства (визначено автором)

Абсолютна ліквідність	*Значення*	*<0,03*	*0,03-0,06*	*0,06-0,09*	*0,09-0,12*	*0,12-0,15*	*0,15-0,18*	*0,18-0,22*	*0,22-0,05*	*0,25-0,35*	*>0,35*
	Оцінка	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
Поточна ліквідність	Значення	<0,5	0,5-0,6	0,6-0,7	0,7-0,8	0,8-0,9	0,9-1,0	1,1-1,2	1,2-1,3	1,3-1,4	>1,5
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт покриття	Значення	<1	1,0-1,2	1,2-1,4	1,4-1,6	1,6-1,8	1,8-2,0	2,0-2,2	2,2-2,4	2,4-2,6	>2,6
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінансова автономія	Значення	<0,3	0,3-0,35	0,35-0,4	04-0,45	0,45-0,5	0,5-0,55	0,55-0,6	0,6-0,65	0,65-0,7	>0,7
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельність активів, %	Значення	<5	5-8	8-12	12-15	15-18	18-22	22-25	25-28	28-35	>35
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельність власного капіталу, %	Значення	<5	5-8	8-12	12-15	15-18	18-22	22-25	25-28	28-35	>35
	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

В такому разі, якщо до складу окремої групи входять N факторів, то максимально можлива оцінка по всій групі становить 10*N. Далі повинна здійснюватись оцінка кожного з факторів, після чого оцінки сумуються і діляться на максимально можливу суму оцінок по всій групі. Зважений рейтинг окремої групи факторів пропонуємо визначати за формулою:

$$Rg = v \cdot \frac{OF}{MAX} * 10 * \qquad (3)$$

*Примітка: сформульовано автором на основі систематизації джерел [2], [4]

Rg – зважена рейтингова оцінка по групі факторів, OF – фактична сума оцінок по групі факторів, MAX – максимально можлива сума оцінок по групі факторів v – питома вага групи факторів.

Також зазначимо, що для оцінки аналізованого підприємства за окремими показниками фінансового стану необхідно врахувати не тільки їх поточне значення, а також динаміку за 3 попередніх роки. При цьому в залежності від того, яка динаміка показника спостерігається на підприємстві, коригується оцінка:

– якщо спостерігається позитивна динаміка показника, то рейтингова оцінка збільшується на 20%;

– якщо спостерігається негативна динаміка показника, то рейтингова оцінка зменшується на 20%;

– при стабільній динаміці рейтингова оцінка не коригується.

Аналогічна процедура оцінювання здійснюється і для факторів ресурсного та ринкового потенціалу підприємств. При цьому, в залежності від того, в якому інтервалі знаходиться рейтингова оцінка факторів фінансового стану підприємства та оцінка його ресурсного і ринкового потенціалу, воно відноситься до певної групи в матриці санаційної спроможності, для кожної з яких мають бути запропоновані індивідуальні санаційні стратегії (рис 2).

Фінансовий стан підприємства	**Стабільний**	Група № 1	Група № 2
	Нестабільний	Група № 3	Група № 4
		Високий	**Низький**
		Ресурсний та ринковий потенціал	

Рис 2. Матриця санаційної спроможності та вибору санаційних стратегій для підприємств

В залежності від стабільності фінансового стану підприємства та наявності у нього ресурсного та ринкового потенціалу ми можемо ідентифікувати 4 групи підприємств, до яких слід застосовувати диференційовані санаційні стратегії:

– група № 1 – найбільш надійні та стабільні підприємства, що мають гарний фінансовий стан та володіють достатнім ресурсним та ринковим потенціалом. В цілому по відношенню до даних підприємств некоректно застосовувати термін "економічна криза", адже кризових явищ у їх господарській діяльності не спостерігається. По відношенню до даної групи підприємств слід застосувати не санаційні стратегії, а стратегії розвитку, що можуть полягати в освоєнні нових ринків та напрямків діяльності, реалізації стратегій горизонтальної чи вертикальної інтеграції з метою зміцнення свого економічного та фінансового потенціалу;

– група № 2 – підприємства, які мають достатньо стабільний фінансовий стан, проте є проблеми з ринковим та ресурсним потенціалом. Для даної групи підприємств доцільно застосувати санаційні стратегії, спрямовані на розвиток їх потенціалу: це можуть бути стратегії технічного переозброєння (якщо є проблеми із виробничо-технічною базою), стратегії активного маркетингу (з метою розширення границь та горизонтів ринку), стратегії підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;

– група № 3 – підприємства, які мають значні ринкові перспективи, проте існують труднощі фінансового плану і фінансовий стан цих підприємств незадовільний. По відношенню до цих підприємств слід застосувати програми санаційних заходів, спрямовані на покращення фінансового стану (оптимізація грошових потоків, реструктуризація заборгованості, оптимізація поточних витрат і т.п.)

– група № 4 – найбільш проблемні підприємства, які мають слабкий ресурсний та ринковий потенціал і незадовільний фінансовий стан. По відношенню до цих підприємств в кожному разі повинен бути застосований індивідуальний підхід, проте вибір стратегій в цілому буде проходити із наступного списку: стратегія ліквідації, стратегія скорочення (дроблiння підприємства і продаж непрофільних видів бізнесу частками), стратегія поглинання з боку більш крупних компаній.

Представлену методику діагностики ступеню розвитку економічної кризи на оцінки санаційної спроможності підприємств апробовано на групі таких машинобудівних підприємств як “Запорізький автомобільний завод” (ЗАЗ), “Мелітопольський моторний завод” (ММЗ), “Чернігівавтодеталь” (ЧД), київський завод “АТЕК”, “Барський машинобудівний завод” (БМЗ), “Смілянський машинобудівний завод” (СМЗ), “Хорольский механічний завод” (ХМЗ) та донецький завод “Донвентилятор”.

На рисунку 3 представлено групування машинобудівних підприємств за параметрами стабільності фінансового стану та наявності необхідного потенціалу розвитку, що дозволяє побудувати матрицю альтернативних санаційних стратегій для груп машинобудівних підприємств.

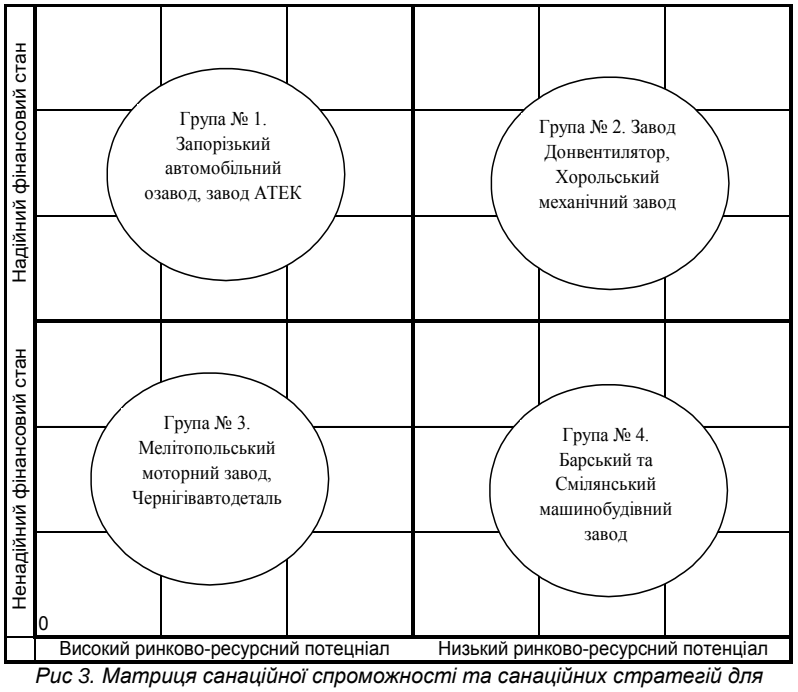

Рис 3. Матриця санаційної спроможності та санаційних стратегій для машинобудівних підприємств (побудовано автором)

Стратегії для групи № 1. До першої групи машинобудівних підприємств на підставі діагностики нами віднесено два – “Запорізький автомобільний завод” та київський завод “АТЕК”. В цілому це лідируючі підприємства в галузі, які характеризуються достатньо високий потенціалом для розвитку (як ресурсним, так і ринковим) та мають надійний та стабільний фінансовий стан. Зазначимо, що для даної групи підприємств доцільно рекомендувати до реалізації стратегії активного зростання: вертикальна інтеграція (передня і задня), злиття і поглинання, активна експансія та зростання, що в кінцевому рахунку повинне сприяти подальшому нарощуванню їх ринково-ресурсного потемнілу та зміцненню їх позицій на ринку. Вважаємо, що в сучасних умовах розвитку машинобудівної галузі в Україні для крупних і потужних виробників домінуючою повинна стати стратегія, спрямована на укрупнення організаційно-економічних структур за рахунок інвестування коштів у розвиток логістичної мережі та в контроль за збутовими ланцюгами.

Стратегія для групи № 2. До другої стратегічної групи машинобудівних підприємств відносяться 2 підприємства – це завод “Донвентилятор” та “Хорольський машинобудівний завод”. Ці підприємства мають поки-що надійний фінансовий стан, проте існує проблема із ресурсним потенціалом, перш за все – проблема високого рівня зношеності та відсталості матеріально-технічної бази. Оцінки показують, що працюючи на діючих технологіях ці підприємства ще 3-4 роки зможуть випускати конкурентоспроможну продукцію, яка буде затребувана ринком, та отримувати за рахунок цього прибуток. Проте, в довгостроковій перспективі ринкові позиції цих підприємств виглядають проблематично, адже не вкладаючи вже зараз кошти в оновлення технологій та вихід на принципово новий рівень якості продукції, через 6-7 років вони можуть виявитись повністю неконкурентоспроможними і їх існування взагалі буде під загрозою. Виходячи із даних міркувань можемо зробити висновок, що для цих підприємств повинна бути прийнята стратегія технічного переозброєння та оновлення їх виробничої бази.

Стратегія для групи № 3. До третьої стратегічної групи машинобудівних підприємств відносяться такі підприємства як “Мелітопольський моторний завод” та підприємство “Чернігівавтодеталь”. Дані підприємства характеризуються достатньо високим ринковим потенціалом (що обумовлено високою перспективністю автомобільної промисловості в Україні), тоді як має місце нестабільний фінансовий стан цих підприємств. З нашої точки зору по відношенню до цієї групи підприємств повинна бути прийнята стратегія кооперування із крупними виробниками та входження до їх вертикально-інтегрованих структур. Основними перевагами реалізації цього варіанту стратегії для підприємств групи № 3 є можливість одержати необхідні інвестиційні ресурси для

фінансування свого подальшого технічного розвитку – удосконалення технічної бази підприємства, підвищення рівня технологічності устаткування, зниження витрат ресурсів, підвищення продуктивності, підвищення якості продукції і т.д. Крім того, участь у виробничих ланцюгах крупних машинобудівних підприємств дозволить налагодити стабільні замовлення, повністю завантажити виробничі потужності, забезпечить одержання стабільних розрахунків за свою продукцію, що в кінцевому рахунку сприятиме вирішенню основної проблеми цих підприємств – стабілізації фінансового стану – збільшенню показників ліквідності та платоспроможності (через стабільне одержання розрахунків за свою продукцію), зростанню показників рентабельності активів та власного капіталу (через збільшення завантаженості виробництва зростання обсягів реалізації та прибутку).

Стратегія для групи № 4. До четвертої стратегічної групи підприємств відносяться "Барський машинобудівний завод" та "Смілянський машинобудівний завод", які мають нестабільний фінансовий стан, слабкий ресурсний та ринковий потенціал. Як свідчать представлені оцінки, найбільш суттєвою проблемою для цих підприємств є відсутність перспектив на ринку та не конкурентоспроможність їх продукції (продукція такої якості та того технічного рівня, яку випускають ці машинобудівні підприємства, затребувана лише невеликими та технічно відсталими підприємствами в Україні та частково в Росії, тоді як через 3-4 роки попиту на цю продукцію фактично вже не буде). Також слід врахувати, що ці підприємства мають відсталу технічну базу, слабкий маркетинговий, кадровий та управлінський потенціал. Виходячи із цього модна сказати, що найбільш доцільною для цих підприємств буде стратегія ліквідації через банкрутство, оскільки санація для них неможлива.

У підсумках можемо сформулювати наступну матрицю санаційних стратегій розвитку для машинобудівних підприємств (рис 4).

Фінансовий стан підприємства			
	Стабільний	Група № 1: стратегія вертикальної інтеграції та створення машинобудівних холдингів	Група № 2: стратегія технічного переозброєння та оновлення виробничої бази
	Нестабільний	Група № 3: кооперацiйні стратегії участі в технологічному ланцюгу вертикально-інтегрованих структур	Група № 4: стратегія ліквідації через банкрутство
		Високий	**Низький**
	Ресурсний та ринковий потенціал		

Рис 4. Матриця санаційних стратегій для машинобудівних підприємств (складено автором)

Висновки та перспективи подальших досліджень. Як встановлено за результатами дослідження, першим кроком при розробці стратегії санації для машинобудівних підприємств має стати діагностика глибини та ступеню розвитку кризових явищ у їх діяльності. На підставі цих оцінок визначається санаційна спроможність підприємства, при цьому враховуються як фактори фінансового стану підприємства (фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність, ділова активність, рентабельність активів, капіталу), так і чинники ресурсного та ринкового потенціалу (забезпеченість фінансовими ресурсами, якість виробничо-технічної бази, інтенсивність оновлення технологій, кадровий, управлінський інноваційний та маркетинговий потенціал, перспективи ринку і конкурентоспроможність). За результатами оцінок має формуватись матриця санаційної спроможності підприємства, яка і дозволить визначити оптимальну для кожного із них санаційну стратегію.

Список використаних літературних джерел:

1. *Багацька К.В.* Проблемні питання визначення санаційної спроможності підприємств // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2005. – №1. – С. 56-62. 2. *Білоконь Т.М., Несен Л.М.* Санація підприємств: організаційно-економічний механізм. – Вінниця : ВНТУ. – 2010. – 152 с. 3. *Бланк И.А.* Финансовый менеджмент. – К.: Ника-Центр: Эльга, 2011. – 527с. 4. *Бригхен Ю., Гапенски Л.* Финансовый менеджмент: Полный курс. В 2-х т./ Пер. с англ. – СПб.: Экономическая школа, 2009. – 725с. 5. *Ван Хорн Дж.* К. Основы управления финансами: [Пер. с англ.]. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 799 с. 6. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. – К.: Международная академия оценки и консалтинга, 2003. – 475 с. 7. Основні показники соціально-економічного розвитку україни за 2011 рік.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua 8. Санаційний потенціал, як ключова категорія кризового менеджменту [Текст] / К.О. Соломянова-Кирильчук // Економіка. Фінанси. Право. – 2008. – № 3. 9. *Терещенко О.О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2008. – 272 с. 10. *Терещенко О.О.* Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004 – 412 с.

ЛІСНІЧУК Оксана Андріївна – здобувач кафедри фінансів Національного університету державної податкової служби України.

Наукові інтереси:
– санація підприємств.

Стаття надійшла до редакції: 31.08.12 р.