

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-34>

УДК 658.8.011.1

Дмитро ХОМА

ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва»

<https://orcid.org/0000-0002-2298-8705>

e-mail: dmitriy_khoma@ukr.net

Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8830-1398>

e-mail: viktor_lopatovskiy@khmnu.edu.ua

Віктор ШПИЛЬОВИЙ

ПВНЗ «Європейський університет» Черкаська філія

<https://orcid.org/0000-0002-6071-9522>

АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ ПОЛІТИКИ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У дослідженні наголошено на актуальності проблеми стратегічного менеджменту в сфері фінансової санації підприємства. Метою дослідження є подальший розвиток теоретико-методичних та методико-прикладних засад стратегування політики фінансової санації підприємств. Показано, що динамізм зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, поява нових системних і критично ускладнених загроз, як-от війна і її негативні наслідки, обумовлюють потребу в подальшому розвитку методико-прикладних основ стратегування політики фінансової санації суб'єктів бізнесу. Узагальнено засади формування інформаційно-аналітичного забезпечення підсистеми управління фінансовою санацією підприємства. Визначено положення стратегічного аналізування фінансової безпеки в системі фінансової санації підприємства. Охарактеризовано класичну процедуру SWOT-аналізу з оцінюванням сильних і слабких сторін підприємства стосовно його можливостей та загроз зовнішнього середовища на основі PEST-аналізу. Визначено переваги та недоліки стратегічного планування фінансової санації суб'єкта бізнесу. Визначено принципи бюджетування, аудиту та контролю процесу фінансової санації підприємства.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, управління підприємствами, фінансова санація, фінанси підприємств, стратегічні засади.

Dmytro KHOMA

Private Higher Educational Establishment «University of Economics and business»

Viktor LOPATOVSKYI

Khmelnytskyi National University

Viktor SHPYLOVYI

Higher Educational Institution «European University» Cherkasy branch

ASPECTS OF STRATEGIC POLICY OF FINANCIAL RECONSTRUCTION OF THE ENTERPRISE

The research emphasizes the relevance of the problem of strategic management in the field of financial rehabilitation of the enterprise. The purpose of the study is the further development of the theoretical-methodical and methodical-applied principles of strategizing the policy of financial rehabilitation of enterprises.

It is shown that the dynamism of the external and internal environment of enterprises, the emergence of new systemic and critically complicated threats, such as war and its negative consequences, determine the need for further development of methodological and applied foundations of strategizing the policy of financial rehabilitation of business entities. The principles of the formation of information and analytical support of the management subsystem of the financial rehabilitation of the enterprise are summarized. The position of strategic analysis of financial security in the system of financial rehabilitation of the enterprise is defined. The classical procedure of SWOT analysis with assessment of the company's strengths and weaknesses in relation to its opportunities and threats from the external environment based on PEST analysis is characterized. The advantages and disadvantages of strategic planning of the financial rehabilitation of a business entity are determined. The principles of budgeting, auditing and control of the process of financial rehabilitation of the enterprise are defined.

The scientific novelty of the research results lies in the further development of strategic management in the field of financial rehabilitation, ensuring the improvement of the financial condition and strengthening the financial security of economic entities.

The applied value of the research results consists in determining the elements of the management mechanism of the financial rehabilitation of the enterprise, in particular, financial interests, functions, principles and methods of management, organizational structure, management personnel, management techniques and technologies, financial instruments, criteria for assessing the financial condition. In this sense, the mechanism for ensuring the financial rehabilitation of the enterprise represents the unity of the management process and the management system.

Keywords: financial management, enterprise management, financial rehabilitation, enterprise finance, strategic principles.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Актуальність проблеми стратегічного управління у сфері фінансової санації підприємства є беззаперечною та впливає з того, що часто причиною банкрутства підприємств в умовах критично складної

ситуації на ринку та в країні загалом, низької ефективності господарської діяльності підприємств є недостатня увага топ-менеджерів фінансового стану підприємства, його покращення та фінансового оздоровлення, недопущення кризових явищ і т. п., а також визначення перспектив та детального прорахунку всіх складових розвитку. Розробка стратегії фінансової санації має важливе значення не тільки у поточній, але й інвестиційній діяльності підприємства, оскільки дає відповіді на питання: з яких джерел та у який період часу будуть залучені необхідні фінансові ресурси; яким є цільове призначення внутрішніх та зовнішніх інвестицій у бізнес; як співвідносяться поточні потреби підприємства у грошових коштах з плановим рухом грошових коштів (доходів та витрат); яким буде фінансовий стан підприємства протягом та на кінець планового періоду. Вагомою є також роль стратегічного планування системи фінансової санації підприємства в сукупності інших планових документів, оскільки дає відповідь на питання чи прийнятний інвестиційний проект або взагалі графік життєвого циклу підприємства, а також для інвестора, кредитора, партнера по бізнесу, оскільки дозволяє відповісти на питання, чи здатне підприємство виконати взяті на себе зобов'язання, правильно розпорядитись залученими фінансовими ресурсами, а також своєчасно розрахуватись із зобов'язаннями, забезпечити належний прибуток на вкладений капітал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

В загальній сукупності теоретико-методичних напрацювань у сфері фінансового менеджменту більшість з них стосується проблематики ризику-менеджменту, зокрема своєчасної ідентифікації та недопущення погіршення фінансового становища суб'єктів господарювання, зниження рівня їх фінансової стійкості і ліквідності, послаблення параметрів фінансової та економічної безпеки на загал. Ці та інші аспекти стали предметом наукових досліджень таких науковців, як Т. Васильців, О. Ярошко [2, с.132-136], Т. Меліхова [9, с.11-18], О. Шнипко [12, с.22-28], Р. Лупак, Р. Бойко [15, с.855-864] та ін.

Як відомо, до погіршення параметрів фінансово-економічної стійкості призводить дія фінансових викликів, ризиків і загроз. В частині управління санацією підприємств це також один зі ключових і найбільш важливих моментів. Саме тому ризики й загрози суб'єктів господарювання у фінансовій сфері прискіпливо аналізуються у дослідженнях С. Васильчак, А. Веселовського [1, с.98-105], Т. Зубка [5, с.81-88], В. Куцика [6, с.244-249], О. Собкевич [10, с.144-152], М. Куницької-Іляш [14, с.70] та ін.

Своєю чергою в економічній літературі наявні напрацювання, де поєднуються теоретичні і прикладні аспекти як фінансового менеджменту, ризик-менеджменту у фінансовій сфері, а також політики ідентифікації кризових явищ суб'єктів господарювання, їх недопущення, зокрема з допомогою засобів і інструментарію якісної та ефективної фінансової санації підприємств. Це головні результати досліджень таких науковців, як К. Горячева [3, с.65-67], Т. Донченко [4, с.124-132], О. Лісничук [7, с.51-56], О. Манойленко [8, с.60-63], Н. Фокіна, В. Бокій [11, с.111-114] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Разом з тим, динамізм зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, поява нових системних і критично ускладнених загроз, таких як війна і її негативні наслідки, обумовлюють потребу в подальшому розвитку методико-прикладних основ стратегування політики фінансової санації суб'єктів бізнесу.

Формулювання цілей статті

Метою статті є подальший розвиток теоретико-методичних та методико-прикладних засад стратегування політики фінансової санації підприємств.

Виклад основного матеріалу

Як відомо, санація являє собою сукупність фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, соціальних та інших заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності та прибутковості підприємства-боржника. Санація реалізується або у формі плану реорганізації (як правило, без збереження юридичної особи боржника) або плану фінансової санації (зі збереженням юридичної особи боржника). Друга альтернатива передбачає здійснення комплексу заходів, орієнтованих на покращення фінансового стану підприємства, яке має ознаки фінансової кризи й істотного погіршення базисних параметрів та характеристик фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності.

Відтак, в основі якісної фінансової санації – здатність покращити фінансовий стан підприємства як комплексного поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи його зовнішніх та внутрішніх фінансових відносин, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Фінансовий стан залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності, тому на нього впливають усі ці види діяльності. Фінансова діяльність кожного суб'єкта господарювання спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування й розвитку бізнесу.

Необхідність інформаційно-аналітичного забезпечення підсистеми управління фінансовою санацією підприємства має виконуватися організаційно-функціональним комплексом, котрий забезпечує на основі моніторингу цю підсистему інформаційно-аналітичною і прогнозуною інформацією щодо якісного стану фінансової безпеки, кількісних значень її індикаторів, наявності або потенційності ризиків і загроз, фінансових інтересів і стану їхньої реалізації, здійснення аналізу, планування і вироблення ефективних управлінських рішень стосовно забезпечення належного фінансового стану підприємства.

Передусім важливо провести стратегічний аналіз рівня фінансової безпеки підприємства, зокрема за комплексним підходом. До складу основних функцій забезпечення фінансової безпеки підприємства входять такі функції: стратегічний аналіз, стратегічне планування, контролінг, бюджетування і аудит.

Метою стратегічного аналізу є формування множини альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать фінансову санацію суб'єкта бізнесу на засадах проактивної політики, одночасно орієнтованої на конкурентні переваги підприємства та його прибутковість в довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та змін у зовнішньому середовищі на свою користь.

До об'єктів стратегічного аналізу відносять: стратегічні господарські підрозділи (підрозділи диверсифікованої компанії), стратегічні зони господарювання (сегменти ринку), сектори бізнесу (напрями діяльності), окремі продукти (товари, послуги), фінанси, інвестиційні проекти.

Стратегічний аналіз слід виділяти як самостійний напрям дослідження, як окрему систему, оскільки його елементи присутні на кожному із етапів стратегічного управління: від визначення стратегічних цілей до реалізації стратегії та оцінки її ефективності.

Роль стратегічного аналізу в системі управління фінансовою санацією підприємства визначається його перевагами, які дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності господарюючого суб'єкта; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей.

Для виявлення і оцінки рівня загроз фінансовій безпеці підприємства найбільш придатні такі методи аналізу, як SWOT-аналіз та PEST-аналіз, хоча існують ще SNW-аналіз (зазвичай застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища підприємства після проведення SWOT-аналізу) та метод розробки сценаріїв розвитку подій (один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт).

Класична процедура SWOT-аналізу повинна включати в себе оцінку сильних і слабких сторін підприємства стосовно можливостей та загроз зовнішнього середовища, тому першим етапом є саме PEST-аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

PEST-аналіз ризиків підприємства

Політика – Р	Економіка – Е
<ul style="list-style-type: none"> - нестабільна політична ситуація; - постійна зміна керівництва державних регулюючих органів; - зміна та недосконалість законодавства; - відсутність реалізації нормативно-правового забезпечення щодо регулювання питань надання фінансової допомоги підприємствам галузі та проведення відповідної кредитної політики 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільний економічний розвиток держави; - високий рівень інфляції; - недофінансування державних інвестиційних програм; - відсутність резервного або інвестиційного фонду розвитку галузі; - нерозвиненість внутрішнього інвестиційного ринку; - нестабільний курсу гривні
Соціум – S	Технологія – Т
<ul style="list-style-type: none"> - зміни в структурі доходів населення; - зміна структури витратків населення; - рівень кваліфікації кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> - застаріле обладнання, яке не орієнтовано на економію; - низька ефективність залучення нових технологій, розробки та впровадження ноу-хау;

PEST-аналіз є попереднім етапом загального аналізу ризиків інвестиційних проектів. Але і на цьому етапі можна визначити загальні для всієї системи ризики. Так, характерні ризики, які мають систематичний характер:

1. Політичний ризик: політична нестабільність, що призводить до частоті зміни керівництва держави і водночас курсу економічної політики держави та неприйняття і невиконання нормативно-правового підґрунтя розвитку галузі.

2. Економічний ризик: зростання інфляції, знецінення національної валюти, і як наслідок, зниження платоспроможності, що призводить до зростання боргових зобов'язань і зниження темпів відтворення.

3. Соціальний ризик: зростання безробіття, зниження купівельної спроможності населення призводять до недофінансування і неможливості здійснювати інвестиційну діяльність, зниженню доступності банківських кредитів.

4. Технологічний ризик: застаріле обладнання та труднощі в розробці та впровадженні новітніх технологій виробництва.

Як видно, ризики розташовані в порядку їх виникнення. Тобто можна констатувати, що політична нестабільність призводить до економічних втрат, які виражаються в зниженні платоспроможності всієї економічної системи та технологічному відставанні виробництва.

Стратегічний баланс підприємства полягає у поєднанні факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність організації (загроз і можливостей) та зокрема на стан фінансової безпеки, що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами її діяльності. Фінансовий стан підприємства залежить від того, наскільки успішно воно здатне реагувати на різноманітні впливи ззовні. Аналізуючи зовнішню ситуацію, необхідно виділяти найбільш суттєві на конкретний період часу фактори. Взаємопов'язуючи розгляд цих факторів з можливостями підприємства можна вирішувати виникаючі проблеми. При вирішенні різного рівня задач необхідно також чітко уявляти, чи піддаються критичні фактори контролю з боку компанії. Чи є вони внутрішніми або зовнішніми, піддаються змінам зусиллями компанії або це зовнішні події, на які компанія впливати не в змозі. Одним з найпоширеніших методів, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на розвиток підприємства можна назвати SWOT-аналіз. Матриця SWOT-аналізу представляється у своєрідній формі, що не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес аналізу інформації з використанням власних думок та оцінок. Для керівника, якщо він зорієнтований на поточну роботу, застосування SWOT-аналізу, є корисним, оскільки заставляє замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою.

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу підприємства

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості: - вихід на нові сегменти ринку; - зниження цін постачальників; - можливості поліпшення стратегії	Загрози: - вихід на ринок товаровиробників інших регіонів; - інфляція; - перевищення пропозиції над попитом
Сильні сторони: - наявність фінансових ресурсів; - репутація у покупців; - лідерство на ринку; - захищеність від конкуренції	Наявність достатньої кількості фінансових ресурсів дає можливість на вивчення та освоєння нових ринків, зокрема закордонних. Заключити домовленість з постачальником, орендодавцем про тимчасове двостороннє зниження торгової націнки	Висока репутація підприємства у покупців зменшить загрозу тиску з боку нових конкурентів
Слабкі сторони: - застаріле обладнання; - недостатня компетентність і кваліфікація працівників - відставання у сфері дослідження і розробок; - низькі маркетингові можливості	За рахунок підвищення стратегії підприємства провести стратегію маркетингових досліджень. Відмова від посередників, перерозподіл обов'язків на власний персонал, орієнтація на кінцевого споживача	З виходом на ринок нових виробників та відставання у сфері дослідження та розробок призведе до жорсткої конкуренції

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління та менеджменту фінансової санації підприємств. Результатом стратегічного планування є стратегічний план (стратегія) забезпечення фінансової безпеки підприємства. Метою стратегічного планування є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства. Така стратегія повинна відповідати як фінансові стратегії, так і загальні стратегії підприємства, відповідати його цілям та завданням. Стратегію забезпечення фінансової санації підприємства слід розглядати як модель, яка необхідна для досягнення певних цілей у рамках корпоративної і фінансової стратегії шляхом координації, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства з метою забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємства. У складі стратегії задаються складова (частка) корпоративної місії і цілі, що стосуються фінансової безпеки, результати аналізу внутрішнього і зовнішнього фінансового середовища, якісні і кількісні параметри використання фінансових ресурсів, які задовольняють вимогам забезпечення належного рівня фінансової безпеки, відповідальні за реалізацію намічених заходів, обсяг і джерела фінансових ресурсів (бюджет), потрібних для забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

Головними перевагами стратегічного планування: зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з прогнозуванням їхніх наслідків; орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень; визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти; розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Головними недоліками практичного застосування системи стратегічного планування фінансової санації на підприємстві можуть стати: відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів, як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів; відсутність альтернативних планів; недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування; слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів; недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів; недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

В основі застосування принципу контролінгу до процесу забезпечення фінансової санації підприємства лежить концепція системного поєднання функцій контролю, планування, зворотного зв'язку та інформаційної забезпечення. Сутність контролінгу фінансової санації підприємства – це самоорганізована система, яка забезпечує інтеграцію, організацію і координацію всіх фаз управління фінансовою безпекою та фінансовим станом підприємства. Контролінг є важливим засобом успішного функціонування підприємства, оскільки: забезпечує керівництво і власника підприємства інформацією для прийняття управлінських рішень, управління ресурсами шляхом інтеграції процесів збирання, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації; забезпечує виживання підприємства на рівнях тактичного і стратегічного управління; сприяє оптимізації залежності «виручка – витрати – прибуток». Впровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу дозволяє підвищити ефективність всього процесу управління фінансовою санацією та діяльністю всього підприємства.

Із досвіду практичної роботи, можна стверджувати, що найважливішою умовою фінансової санації є побудова належної системи планування та контролю руху потоків грошових коштів. Система управління потоками грошових коштів в короткостроковій та середньостроковій перспективі містить ідею забезпечення фінансової стабільності підприємства шляхом погодження строків надходження грошових коштів із строками їх використання.

Основою такої системи є бюджетне планування (бюджетування). Бюджетуванням фінансової санації виступає управлінська технологія, яка передбачає розробку бюджетів в цілому по підприємству і окремих структурних одиницях і застосування котрої забезпечуватиме належний рівень фінансової стійкості та безпеки підприємства. Результатом бюджетування у сфері фінансової санації бізнесу є фінансовий план (бюджет), в якому визначено необхідний для реалізації намічених заходів (управлінських рішень) щодо забезпечення фінансової безпеки обсяг фінансових ресурсів, а також джерела їх надходження. В межах стратегічного плану розробляється забезпечення за двома складовими бюджету: 1-й – на поточний рік (виділяється у складі стратегічного бюджету), 2-й – сам стратегічний бюджет на весь період дії стратегічного плану, який носить прогностичний характер. Процес підготовки бюджету забезпечення фінансової санації підприємства включає чотири етапи: складання бюджету планового періоду; виконання бюджету в цілому по підприємству і окремих структурних одиницях; контроль виконання бюджету з використанням моніторингу.

Складання бюджетів можна згрупувати на за такими принципами:

1. Узгодження цілей, що вимагає початку процесу бюджетування «знизу вгору», оскільки керівники низової ланки краще володіють ситуацією на ринку і зі свого боку більш точно забезпечують реалізацію бюджетів. Потім бюджетні плани узгоджуються з керівниками середньої і вищої ланки управління для забезпечення відповідності цілям підприємства. При цьому процес бюджетування змінює напрямок і реалізується за схемою «згори вниз».

2. Установлення пріоритету відносно завдання і координації бюджетування, що забезпечує використання дефіцитних ресурсів у найбільш вигідному напрямку.

3. Співвідпорядкованість, що припускає, що кожний підрозділ підприємства планує й відповідає тільки за ті економічні показники, на які воно впливає.

4. Відповідальність, що передбачає передачу кожному підрозділу функції контролю за виконанням своєї частини бюджету разом з повноваженнями здійснювати при необхідності координуючі заходи.

5. Постійність цілей, яка припускає, що встановлені базові показники принципово не міняються протягом планового періоду.

Аудит фінансової санації підприємства слід вважати комплексною, систематичною, незалежною періодичною перевіркою стану зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища, правильності визначення і реалізації фінансових інтересів, цілей, стратегії забезпечення фінансової санації підприємства в цілому і по її окремих функціональних складових. Метою аудиту фінансової санації підприємства є правильність і своєчасність визначення загроз фінансовій безпеці, існуючих ризиків здійснення фінансової діяльності, чинників, що призвели до певного стану фінансової безпеки, можливостей підприємства щодо утримання фінансової безпеки на належному рівні, а також розроблення заходів щодо загального покращення та оздоровлення фінансової системи підприємства.

Внутрішній аудит є одним із видів внутрішньогосподарського контролю. В основному, внутрішній аудит розглядає бухгалтерську інформацію й її достовірність. Завдання внутрішнього аудиту – допомогти відповідним працівникам підприємства виконувати свої обов'язки максимально кваліфіковано й ефективно.

Метою внутрішнього аудиту підприємства є вдосконалення організації й управління виробництвом, виявлення й мобілізація резервів його зростання. Внутрішній аудит аналізує ситуацію ризику і застерігає від банкрутства, використовує ноу-хау для збільшення прибутку й ефективності нової технології, вживає заходів, що сприяють фінансовій санації підприємства.

Зовнішній аудит виконують аудиторські фірми за договором. Ці питання переважно стосуються перевірки стану фінансово-господарської діяльності за даними бухгалтерського обліку, балансу і звітності. При цьому аудит визначає відповідність такої діяльності законодавству, а також достовірність її відображення в системі бухгалтерського обліку і звітності. На договірних засадах аудиторська фірма надає підприємству різні аудиторські послуги щодо удосконалення бухгалтерського обліку і контролю фінансово-господарської діяльності, консультації і рекомендації з питань бізнесу.

Послідовність аудиторської перевірки діяльності підприємства складається з цілого ряду дій: збір і аналіз інформації, необхідної для оцінки достовірності бухгалтерського обліку та фінансової звітності; визначення профілю та обсягу діяльності підприємства за установчими документами, за статутом, характером і змістом його роботи; порівняння фактичної діяльності підприємства зі статутною встановлення невідповідності між ними, про що ставиться до відома керівництво фірми і подаються рекомендації щодо внесення змін чи доповнень до статуту і здійснення перереєстрації підприємства у відповідних державних органах; планування аудиту і наступний контроль аудиторської перевірки; оцінювання внутрішнього аудиторського контролю; аналіз показників балансу і даних інших форм фінансової звітності; перевірка аналогічних показників балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал; контроль відповідності даних фінансової звітності записам в облікових регістрах; перевірка відповідності даних бухгалтерського фінансового обліку і фінансової звітності вимогам чинного законодавства і нормам облікової політики; попередня оцінка повноти і правильності складання балансу та інших форм фінансової звітності.

На основі аналізу і тестування звітних та інших даних про підприємство аудитор висловлює свою професійну думку про об'єктивність і точність даних обліку і звітності та їх відповідність реальній дійсності.

Отже, головною метою фінансової санації підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування сьогодні та високий потенціал розвитку в майбутньому.

Головна умова фінансової санації бізнесу – здатність протистояти існуючим і виникаючим небезпекам та загрозам, які здатні завдати фінансової шкоди підприємству, небажано змінити структуру капіталу, примусово ліквідувати підприємство. Управління фінансовою безпекою входить в загальну систему управління санацією підприємства, являючи найважливішу його функціональну підсистему, яка забезпечує реалізацію управлінських рішень переважно в фінансовій сфері його діяльності. Мета управління фінансовою санацією підприємства – реалізація її головного фінансового інтересу і основних задач функціонування.

Основними принципами управління фінансовою санацією підприємства слід визначити: первинність господарського законодавства; застосування програмно-цільового управління; обов'язкове визначення сукупності власних фінансових інтересів підприємства у складі його місії; інтегрованість підсистеми управління фінансовою санацією та фінансовою безпекою із загальною системою фінансового менеджменту; забезпечення збалансованості фінансових інтересів підприємства, окремих його підрозділів і персоналу; взаємна матеріальна відповідальність персоналу і керівництва за стан фінансової безпеки; необхідність постійного моніторингу реальних і потенційних загроз; відповідність заходів щодо забезпечення фінансової безпеки економічній стратегії розвитку підприємства, його місії; координація реалізації заходів щодо забезпечення фінансової безпеки; необхідність і своєчасність удосконалення в разі потреби системи фінансової безпеки; наявність зворотного зв'язку; необхідність організаційного і методичного оформлення підсистеми фінансової безпеки; мінімізація витрат на забезпечення загального фінансового оздоровлення суб'єкта бізнесу.

Елементами механізму управління фінансовою санацією підприємства є: сукупність фінансових інтересів; функції, принципи і методи управління; організаційна структура; управлінський персонал; техніка і технології управління, фінансові інструменти, критерії оцінки фінансового стану. У такому розумінні механізм забезпечення фінансової санації підприємства являє собою єдність процесу управління і системи управління.

Головний принцип збереження фінансової безпеки підприємства під час його фінансової санації – це контроль і балансування доходів і витрат економічної системи. На збереження фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності роблять значний вплив внутрішні (кваліфікація облікового і фінансово-економічного персоналу; кваліфікація і навички вищого керівництва підприємства; ефективність системи внутрішнього контролю; касова, податкова і платіжна дисципліна; збутова і маркетингова стратегія підприємства) та зовнішні (законодавча і нормативна база, яка регулює господарську діяльність; платоспроможність дебіторів; діяльність (протидія) державних органів і органів місцевої самоврядності; активність кредиторів по вимозі боргів; ефективні ділові стосунки з фінансово-банківською системою; надійність партнерів і контрагентів) чинники.

Небезпеки і загрози, що впливають на фінансовий стан і безпеку суб'єкта господарювання, також можна розділити на зовнішні і внутрішні. Головними зовнішніми небезпеками і загрозами є: скупка акцій,

боргів підприємства небажаними партнерами; наявність значних фінансових зобов'язань в підприємства (як великої величини позикових засобів, так і великих заборгованостей підприємству); криза грошової і фінансово-кредитної систем; нестабільність економіки; недосконалість механізмів формування економічної політики держави.

До внутрішніх небезпек і загроз відносяться навмисні або випадкові помилки менеджменту в області управління фінансами підприємства, пов'язані з: вибором стратегії підприємства; управлінням і оптимізацією активів і пасивів підприємства (розробка, впровадження і контроль управління дебіторською і кредиторською заборгованостями, вибір інвестиційних проектів і джерел їх фінансування, оптимізація амортизаційної і податкової політики).

Для забезпечення якісної фінансової санації на підприємстві доцільно створити спеціалізований структурний підрозділ, який буде здійснювати аналіз фінансового стану, а також розробляти, втілювати в життя і контролювати ключові параметри фінансового стану та фінансової безпеки підприємства як складової його економічної безпеки. Як правило, орган, який в оперативному режимі проводить моніторинг фінансової санації, оперативно реагує на зміну ситуації, регулярно готує документи вищому керівництву підприємства для ухвалення рішень по тих або інших проблемах і контролює їх виконання – це служба фінансової безпеки підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, побудова стратегії здійснення фінансової санації підприємства потребує визначення критеріальних вимог до неї. Проте дотепер в економічній літературі відсутні теоретичні комплексні розробки цього питання. Створення дієвої системи управління фінансовою санацією підприємства передбачає чітке визначення джерел потенційної загрози у тій чи іншій сфері, а також наявних і необхідних ресурсів для їх нейтралізації.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування якості фінансової санації підприємства.

Література

1. Васильчак С. В., Веселовський А. І. Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.15. С. 98–105.
2. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
3. Горячева К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65-67.
4. Донченко Т. В. Теоретичні основи санації підприємств: сутність та функції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2020. № 3. С. 124–132.
5. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81-88.
6. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12 (479). С. 244-249.
7. Ліснічук О. А. Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5(31). С. 51–56.
8. Манойленко О. В. Підходи до оцінки санаційного потенціалу тимчасово неплатоспроможних суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2016. № 1. С. 60-63.
9. Меліхова Т. О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. № 10. С. 11-18.
10. Собкевич О. В. Зміцнення економічної безпеки держави на засадах відбудови інноваційного потенціалу індустріального комплексу сходу України. *Регіональна економіка*. 2015. Вип. 2. С. 144-152.
11. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 8 (26). С. 111-114.
12. Шнипко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект: монографія. Київ, 2016. 288 с.
13. Ilyash O., Vasylytsiv T., Lupak R., Get'manskiy V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 2021. no. 3. pp. 7-24.
14. Lupak R., Kuniyska-Iliash M. Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Інноваційна економіка*, 2017. № 7-8. Р. 70.
15. Lupak R., Boiko R., Kuniyska-Iliash M., Vasylytsiv T. State management of import dependency and state's economic security ensuring: New analysis to evaluating and strategizing. *Accounting*. 2021. Vol. 7 (4), pp. 855-864.

References

1. Vasylichak, S. V., Veselovskyi, A. I. (2020). Economical security of business and its warehouses in today's minds. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 20.15. pp. 98–105.
2. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko, O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
3. Gorjacheva, K. (2003). Financial security of the enterprise. The essence and place in the system of economic security. *Economist*. Vol. 8, pp. 65-67.
4. Donchenko, T.V. (2020). Theoretical foundations of enterprise rehabilitation: essence and functions. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*. Vol. 3. pp. 124–132.
5. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the communications company. *Economy. Management. Business*. Vol. 3. pp. 81-88.
6. Kutsyk, V. I., Lupak, R. L. (2017). Modeling of competitive positions of enterprises of the real sector of the economy in the domestic market. *Business Inform.* no 12 (479). pp. 244-249.
7. Lisnichuk, O.A. (2019). Calculation of the rehabilitation potential of the enterprise: foreign experience and domestic practice. *Innovative economy*. Vol. 5(31). pp. 51–56.
8. Manojlenko, O.V. (2016). Approaches to assessing the resolution potential of temporarily insolvent entities. *Economy and state*. Vol. 1. pp. 60-63.
9. Melixova, T.O. (2019). Assessing the probability of bankruptcy in order to improve the financial condition of the enterprise. *Agrosvit*. Vol. 10. pp. 11-18
10. Sobkevych, O. V. (2015). Strengthening the economic security of the state on the basis of rebuilding the innovation potential of the industrial complex of eastern Ukraine. *Regional economy*. Vol. 2. pp. 144-152.
11. Fokina, N. P., Bokij, V. I. (2003). Economic security of the enterprise – an essential component of financial stability. *Actual problems of economics*. Vol. 8 (26), pp. 98-110.
12. Shnipko, O. S. (2016). Economics of security of the archival bagatorial systems: the regional aspect. Kyiv.
13. Ilyash, O., Vasylytsiv, T., Lupak, R., Get'manskiy, V. (2021). Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, no. 3. pp. 7-24.
14. Lupak, R., Kunytska-Iliash, M. (2017). Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Innovative economy*, no. 7-8. pp. 70.
15. Lupak, R., Boiko, R., Kunytska-Iliash, M., Vasylytsiv, T. (2021). State management of import dependency and state's economic security ensuring: New analysis to evaluating and strategizing. *Accounting*. Vol. 7 (4), pp. 855-864.