

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 5, 2019 | 30.05.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.11)

УДК 339.97

*Р. О. Толпежніков,  
д. е. н., доцент, декан економіко-правового факультету,  
Маріупольський державний університет  
ORCID: 0000-0001-6949-1942  
Т. Г. Толпежнікова,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності,  
Донецький державний університет управління  
ORCID: 0000-0001-7404-5912  
А. Г. Третьяков,  
магістр, Донецький державний університет управління*

## **МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*R. O. Tolpezhnikov  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Dean of Faculty of Law and Economics, Mariupol State University  
T. G. Tolpezhnikova  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic and Innovation Activities,  
Donetsk State University of Management  
A. G. Tretyakov  
Master student, Donetsk State University of Management*

### **INTERNATIONAL APPROACHES TO IMPROVEMENT OF SOLVENCY OF AN ENTERPRISE**

*Необхідною умовою подальшого функціонування підприємства в варіативному середовищі є забезпечення ефективного управління його платоспроможністю як здатністю реалізовувати стратегію розвитку фінансового потенціалу підприємства. Основні тактичні напрями забезпечення платоспроможності полягають у підтриманні прибуткової діяльності і оптимізації вхідних і вихідних грошових потоків на основі їх збалансування. У довгостроковому періоді забезпечення платоспроможності (фінансової стійкості) на підприємстві передбачає розробку системи стратегічних напрямів діяльності, які пов'язані із загальною стратегією виробничо-господарської діяльності підприємства. Розробка тактичних і стратегічних напрямів забезпечення платоспроможного стану ґрунтується на загальних засадах стратегічного розвитку підприємства, основу управління платоспроможністю промислового підприємства складають стратегії розвитку, оскільки саме забезпечення прибутковості операційної діяльності дозволить вчасно здійснювати розрахунки і ефективно управляти заборгованістю. Розглянуто напрями забезпечення платоспроможності підприємства в умовах кризи; послідовність реалізації управлінських*

рішень щодо удосконалення управління платоспроможністю підприємства; взаємозв'язок між платоспроможністю і елементами сукупного потенціалу промислового підприємства.

Одним з ключових висновків є те, що управління платоспроможністю є похідною до управління категоріями, такими як управління потенціалом, оскільки на нашу думку, формування стратегії розвитку є ґрунтовною засадою формування фінансового потенціалу, а разом із тим і сукупного потенціалу. Основними вимогами (принципами) до забезпечення платоспроможного стану підприємства визначено проактивний підхід, прибутковість, ліквідність, стійкість, оптимальність і ефективність.

*The prerequisite for the further operation of an enterprise in a diversified environment is to ensure effective management of its solvency as an ability to implement the strategy for developing the financial potential of the enterprise. The main tactical directions of the solvency maintenance are maintenance of profitable activity and optimization of incoming and outgoing cash flows on the basis of their balancing. In the long run, providing solvency (financial stability) at the enterprise involves the development of a system of strategic areas of activity that are related to the overall strategy of production and economic activity of the enterprise.*

*The enterprise as an independent entity plays an important role in the chain of commodity-money relations in a market economy. According to the legislation of Ukraine, the enterprise is the only property complex, which is created for the implementation of industrial, research, trade and other activities. The property complex includes buildings, structures, equipment, raw materials, products, debts and the like. It is the presence of different types of liquid assets determined by the solvency of the enterprise at any given time.*

*The development of tactical and strategic directions for ensuring a solvent state is based on the general principles of strategic development of an enterprise; the basis of solvency management of an industrial enterprise is the development strategy, since it is precisely ensuring the profitability of the operational activity that will allow timely settlements and efficiently manage the arrears. Directions of providing solvency of the enterprise in the conditions of crisis are considered; the sequence of implementation of managerial decisions on improving the solvency management of the enterprise; the relationship between the solvency and the elements of the aggregate potential of an industrial enterprise; proposed the management of the solvent state of the industrial enterprise for the selected types of solvency.*

*One of the key findings is that solvency management is a derivative of the management of categories, such as capacity management, because in our opinion, the formation of a development strategy is a sound basis for the formation of financial potential, and, at the same time, the aggregate potential. The main requirements (principles) to ensure the solvency of the company defined proactive approach, profitability, liquidity, stability, optimality and efficiency.*

**Ключові слова:** платоспроможність; стратегія; управління; потенціал; проактивність

**Key words:** solvency; strategy; management; potential; proactivity.

**Постановка проблеми.** Динамічність розвитку суб'єктів господарювання, невизначеність сучасного економічного, фінансового і політичного простору ускладнюють здатність підприємства виконувати свої зобов'язання в повному обсязі у встановлений термін. Важливого значення в системі розрахунків набувають питання своєчасної оплати як за відвантажену продукцію, своєчасної виплати заробітної плати та сплати податків, зборів та інших платежів. Промислові підприємства не здатні підтримувати той рівень розвитку, який досягли при порівняно стабільній ситуації на ринках товарів, фінансових послуг. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці ефективного організаційно-економічного механізму управління господарською і фінансово-економічною діяльністю підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ключовим питанням оцінки фінансового становища підприємств, аналізу їх платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, планування надходження і вибуття коштів, вирішення проблем підвищення ефективності розрахункових операцій присвятили свої роботи такі відомі зарубіжні учені-економісти, як Л.А. Берстайн, Ю. Брігхем, Ван Хорн, Л. Гапенські, Дж. Джоборд, Р. Найт; вітчизняні дослідники та науковці країн СНД: М.С. Абрютіна, М.Г. Білопольський, І.П. Булеев,

І.О. Бланк, В.В. Галасюк, В.М. Гесць, О.В. Грачов, Ю.Ю. Журавльова, Є.С. Іонін, В.В. Ковальов, Г.В. Ковальчук, Л.А. Костирко, І.Ф. Пономарьов, Г.В. Савицька, В.М. Шелудько [1-9].

**Метою** дослідження є аналіз напрямів забезпечення платоспроможності підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення платоспроможності промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Під впливом глобальної фінансової кризи, нестабільності у політиці і економіці сповільнюються і припиняються інвестиційні процеси, знижуються темпи зростання обсягів виробництва, скорочуються види діяльності. Підприємства не здатні виробляти і реалізувати продукцію у обсязі, який було досягнуто при порівняно стабільній ситуації на ринках товарів, фінансових послуг. У кризовий період основною задачею для будь-якого підприємства постає адаптація до нових, досить складних і жорстких умов господарювання. Необхідною умовою подальшого функціонування підприємства в означеному середовищі є забезпечення ефективного управління його платоспроможністю як здатністю виконувати свої зобов'язання в повному обсязі у встановлений термін.

Збереження або відновлення платоспроможного стану машинобудівними підприємствами пов'язане з:

по-перше, можливістю концентрації виробничо-господарських ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо) у достатньому обсязі для забезпечення виробничого зростання і досягнення економічного ефекту від здійснення виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності;

по-друге, зростанням обсягу інвестиційних ресурсів у технічне оновлення підприємств і впровадження інноваційних технологічних рішень;

по-третє, можливістю організації господарської діяльності підприємств на принципах самофінансування і досягнення позитивних економічних результатів – отримання чистого прибутку;

по-четверте, здатністю підприємств забезпечувати результативну виробничо-господарську діяльність, ефективне стратегічне і тактичне управління грошовими, фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами. [2, с. 112-114]

Для забезпечення платоспроможності необхідно здійснювати постійний контроль за станом грошових потоків, капіталу; обирати оптимальні схеми сплати податкових платежів; удосконалювати економічний механізм фінансово-господарської діяльності; здійснювати економію матеріально-технічних ресурсів; забезпечувати впровадження дієвих механізмів ціноутворення на машинобудівну продукцію; впроваджувати політику підготовки фахових менеджерів із фінансових і економічних питань, здатних розробляти і реалізовувати завдання загальної фінансової стратегії підприємства, спираючись на його виробничий потенціал. Виробнича діяльність, результати якої у грошовій формі виступають джерелом сплати зобов'язань підприємства, повинна своєчасно авансуватися необхідними виробничими ресурсами, а вироблена продукція – мати конкурентні переваги у ринкових умовах господарювання і забезпечувати рентабельність фінансово-господарської діяльності [3].

Крім того слід вважати, що існуючий дефіцит грошових коштів на машинобудівних підприємствах України можна подолати завдяки реалізації наступних завдань на державному рівні, що також дозволить забезпечити економічну і технологічну модернізацію, поліпшити управління фінансово-господарською діяльністю:

стимулювання інноваційного розвитку у виробничо-господарській діяльності;

спрошення системи оподаткування підприємств, у тому числі оптимізація митних платежів на товари, що ввозяться на територію України для здійснення виробничого процесу (на високоякісні товари, що не мають вітчизняних аналогів);

підтримка інвестиційних програм підприємств, впровадження пільгового кредитування;

переведення об'єктів соціальної сфери, що обліковуються на балансі машинобудівних підприємств, на самостійне обслуговування [1].

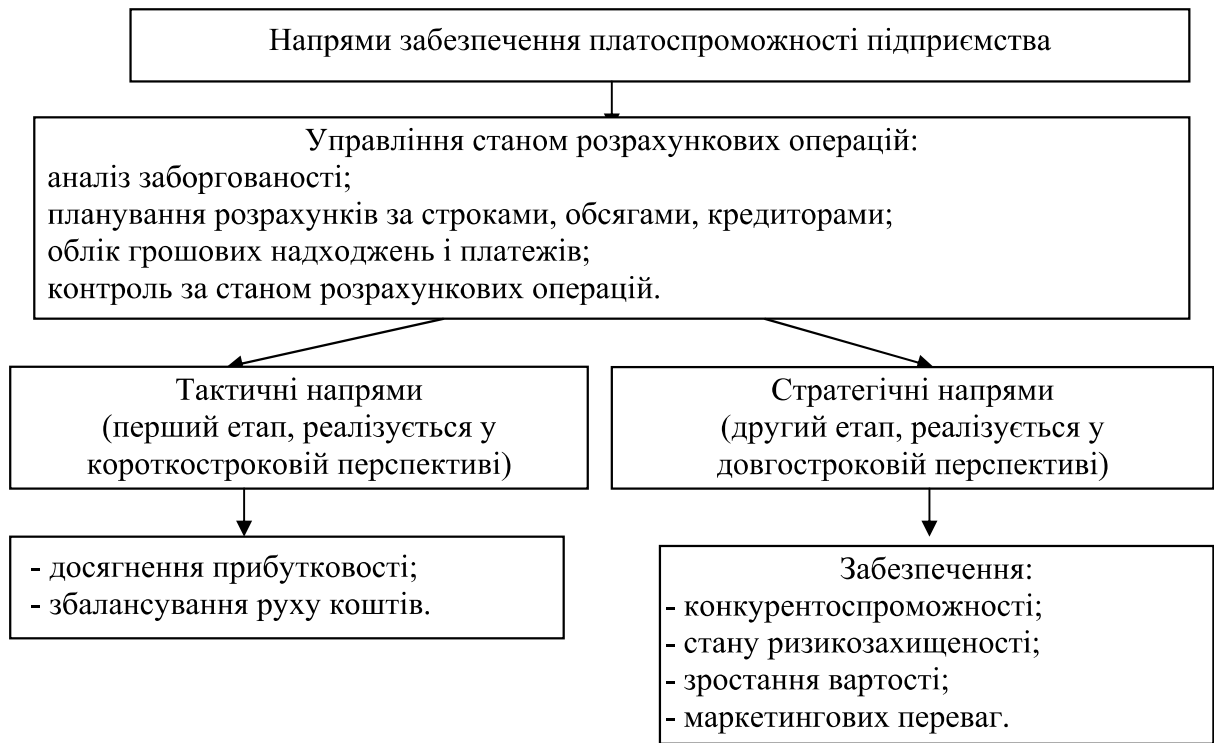
У кризових умовах фінансовим менеджерам підприємств, в першу чергу, необхідно вирішити дві основні задачі для забезпечення платоспроможного стану підприємства:

1) відновлення прибутковості основного виду діяльності;

2) збалансування руху коштів.

Ці задачі є тактичними, їх можна віднести до першого етапу підтримання на підприємстві платоспроможного стану. Реалізація цих задач дозволить уникнути кризової тенденції у короткостроковому періоді.

На другому етапі забезпечення ефективного управління платоспроможністю підприємства необхідно вирішувати стратегічні задачі, які у довгостроковій перспективі забезпечать розвиток фінансового потенціалу своєчасні здійснення розрахунків у повному обсязі. Основні короткострокові (тактичні) і довгострокові (стратегічні) управлінські задачі наочно представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Напрями забезпечення платоспроможності підприємства в умовах кризи**

Як видно з інформації, поданої на рис. 1, основні тактичні напрями забезпечення платоспроможності полягають у підтриманні прибуткової діяльності і оптимізації вхідних і вихідних грошових потоків на основі їх збалансування. На зростання прибутку і позитивних грошових потоків впливають економічні процеси на макро- і мікрорівні, серед яких варто виділити наступні: зміна попиту покупців на продукцію; зміни у виробництві і реалізації продукції у конкурентів; можливість знизити витрати на виробництво і реалізацію продукції; можливість збільшити ціну на продукцію зі збереженням або збільшенням обсягів реалізації; зміна ризикових позицій [5].

Для досягнення або відновлення прибутковості в період кризи необхідно: зберегти досягнуті обсяги виробництва і реалізації продукції; прискорити оборотність активів; знизити заборгованість.

У процесі операційної діяльності слід зосередити увагу на підвищенні ефективності систем збуту продукції, раціональному використанні виробничих ресурсів. Актуальними у період кризи залишаються заходи із підвищення продуктивності праці і якості продукції, оскільки вони сприяють зростанню вхідних грошових потоків.

Крім того, слід врахувати, що грошовий потік від операційної діяльності для промислових підприємств і зокрема машинобудівних є основним джерелом фінансування виробничо-господарської діяльності у поточному періоді, особливо у період кризи, оскільки зовнішні кредитні ресурси не тільки мають велику вартість, але й майже недоступні. Тому менеджерам підприємств потрібно ставити виробничі завдання з урахуванням необхідності у досягненні позитивної величини чистого грошового потоку від основної діяльності протягом тривалого часу – більше одного року. Для цього необхідно не тільки виробляти рентабельну продукцію, але й знаходити надійні канали її реалізації для своєчасного отримання грошового доходу.

Збільшенню вхідних грошових потоків від операційної діяльності також сприяє впровадження системи контролю за припливом коштів відповідно до бюджету руху коштів, які необхідно за потребою корегувати (у випадку зміни внутрішніх умов реалізації продукції і зовнішніх потреб у продукції). До зростання обсягів надходження коштів призводить постійна робота з боржниками (дебіторами підприємства), при чому величина цих потоків виступає внутрішнім резервом підприємства з позиції фінансування окремих заходів, наприклад, рекламних [4].

На досягнення позитивної величини чистого грошового потоку від операційної діяльності сприятиме впровадження системи контролю за напрямками витрачання коштів відповідно до планових показників: за придбанням матеріалів, напівфабрикатів та інших запасів за вигідними цінами; за обсягами списання запасів на виробництво продукції; за наднормативними обсягами використання коштів на загальновиробничі цілі (витрати з обслуговування і управління виробництвом, представницькі витрати, витрати на зв'язок, відрядження, штрафи, неустойки тощо), за правильністю нарахування і виплати заробітної плати, податків і зборів; за витратами на маркетинг, обслуговування збутової мережі.

Кошти, отримані від здійснення інвестиційної діяльності, необхідно спрямувати на виробничі цілі, забезпечивши їх вивільнення з неефективних інвестиційних програм. В умовах фінансово-економічної кризи, коли промислові підприємства, у тому числі машинобудівні, відчувають недолік оборотних коштів для фінансування поточних витрат, згортаються програми реального і фінансового інвестування, тому такі

традиційні способи витрачання коштів за цим видом діяльності, як придбання необоротних активів і фінансових інвестицій, не реалізуються і не відображаються у планах руху коштів (платіжних календарях, капітальних бюджетах).

У короткостроковому періоді основними джерелами надходження грошових коштів у процесі здійснення інвестиційної діяльності у кризовий час залишається реалізація основних фондів, фінансових активів (акцій, частин у капіталі інших підприємств) і майнових комплексів (дочірніх підприємств та інших господарських одиниць). Так як у цей період розміщення активів для отримання додаткових прибутків не може здійснюватися з урахуванням загальної кризи, у тому числі на фінансових і фондових ринках, отримання відсотків і дивідендів не є джерелом позитивного грошового потоку [6].

Рух коштів від інвестиційної діяльності потребує контролювання на таких центрах відповідальності, як реалізація необоротних активів на вигідних для підприємства умовах; нарахування відсотків на вкладені у фінансові інструменти кошти, які реалізуються достроково або при закінченні терміну розміщення; інші джерела надходження коштів за цим видом діяльності (повернення авансів, які раніше були сплачені підприємством, повернення позик іншим контрагентам тощо), а також інші напрямки витрачання коштів (сплата авансів, надання позик, наприклад, при реалізації основних фондів тощо).

Фінансова діяльність у період кризи уповільнюється через складність отримання кредитних ресурсів. У цей період необхідно оптимізувати структуру капіталу, джерела та умови залучення власних і позикових коштів. З цією метою слід впроваджувати заходи з реорганізації кредитної заборгованості, перегляду дивідендних виплат, реструктуризації наявних кредитів.

Основним джерелом вхідних грошових потоків у процесі здійснення фінансової діяльності у поточному періоді є часткове отримання короткострокових кредитів. Відповідно до вихідних грошових потоків слід віднести сплату зобов'язань за отриманими позиками, а також сплату коштів орендодавцю як погашення заборгованості з фінансової оренди. На надходження коштів від раніше розміщених власних акцій у період кризових явищ у фінансовій системі не слід розраховувати. Також у цей період, як правило, зупиняються виплати дивідендів, тобто не нараховуються поточні зобов'язання за розрахунками з учасниками (засновниками).

Контроль за грошовими потоками від здійснення фінансової діяльності необхідно проводити за наступними центрами відповідальності: вигідність для підприємства отримання банківських кредитних ресурсів; обґрунтованість отримання кредиту у певній кредитній установі, умови і періодичність погашення кредиту, розмір процентної ставки; коректність сплати платежів за фінансовою орендою, короткостроковими кредитами; розмір надходження власного капіталу [1,4,7].

Таким чином, при вирішенні тактичної задачі щодо збалансування руху коштів необхідно врахувати, що формування позитивного грошового потоку в кризових умовах відбувається в основному у процесі операційної діяльності і тільки незначні ресурси надходять від здійснення інвестиційної і фінансової діяльності. Негативний грошовий потік витрачається здебільшого на підтримання стабільних обсягів виробництва і збуту продукції, тобто на основну виробничу діяльність. Звідси випливає, що збалансований рух коштів від операційної діяльності є запорукою підтримання поточної платоспроможності підприємства.

Для забезпечення ефективного управління платоспроможним станом підприємства слід вирішувати не тільки тактичні задачі, але й розробляти стратегічні напрями підтримки платоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

У довгостроковому періоді забезпечення платоспроможності (фінансової стійкості) на підприємстві передбачає розробку системи стратегічних напрямів діяльності, які пов'язані із загальною стратегією виробничо-господарської діяльності підприємства. Отже, серед великої кількості стратегій, які вже досить широко застосовуються у практичній діяльності підприємств, слід обрати такі, що будуть задовольняти потреби підприємства у забезпеченні саме довгострокової платоспроможності, починаючі зі стану кризи [8, с. 89-91].

Менеджерам підприємства при прийнятті стратегії діяльності слід передбачити і оцінити наступні умови майбутнього функціонування в умовах ринку:

- 1) потенційні можливості підприємства: необхідно проаналізувати загальні витрати підприємства і виділити резервні позиції, які дозволяють знизити як змінні, так і постійні витрати;
- 2) настання ризикових ситуацій: впровадження нововведень пов'язане з ризиком недоотримання очікуваного прибутку або отримання незапланованих втрат, тому слід проаналізувати усі можливі ризики, викликані діяльністю підприємства у довгостроковій перспективі;
- 3) переваги у конкурентів: варто передбачити можливі зміни у конкурентів, оскільки від цього залежить частка ринку, на яку може розраховувати підприємство;
- 4) зростання вимог у споживачів промислової продукції: у ринкових умовах споживачі диктують напрями розвитку підприємства і задають стратегічну спрямованість діяльності, оскільки саме з їх сторони формується попит на продукцію з певними якостями;
- 5) необхідність впровадження нових розробок: слід передбачити витрати на розробку більш прогресивних технологічних рішень, придбання нової продуктивної техніки, що дозволить зменшити витрати виробництва і зайняти конкурентні позиції на ринку;
- 6) необхідність підвищення кваліфікації співробітників: потрібно передбачити програми перепідготовки кадрів і підвищення їх кваліфікаційного рівня, що сприятиме підвищенню продуктивності праці і стимулюватиме працівників на впровадження прогресивних змін для отримання переваг у виробничих і

реалізаційних процесах, фінансово-економічних відносинах і ділових зв'язках.

Отже, на відміну від тактичних напрямів забезпечення платоспроможного стану підприємства, що передбачають максимальне отримання прибутків у короткостроковому періоді за рахунок скорочення витрат, у тому числі рекламних заходів, наукових розробок, обсягу інвестицій та інших виробничих і невиробничих витрат, зростання оборотності активів і узгодженість вхідних і вихідних потоків коштів, стратегічні напрями спрямовані на забезпечення зростання вартості підприємства, його частки на ринку, впровадження інновацій і реалізацію інвестиційних програм, які тільки у довгостроковій перспективі забезпечать очікуваних ефект [9].

Для того, щоб підприємству бути конкурентоспроможним, необхідно постійно відстежувати галузеві тенденції. Тому слід здійснювати аналіз:

- ринків збуту і споживачів продукції, тобто визначати основні зміни на існуючих ринках і шукати нові канали розподілу продукції з урахуванням попиту на неї потенційних споживачів;
- постачальників товарно-матеріальних цінностей і основних фондів для оцінки нових джерел матеріальних і технічних ресурсів, які з'являються, а також оцінки ризику і загроз, що можуть бути пов'язані з постійними постачальниками.

Також слід враховувати темпи інфляції у країні, рівень зайнятості, зміни у ставках податків і зборів, тобто дію економічних чинників, які впливають на конкурентоспроможність. Важливим є аналіз стану конкурентів:

- дослідження слабих і сильних сторін конкурентів (технологічний стан, рівень витрат, система збуту, ресурсний потенціал тощо), для чого використовують інструментарій SWOT- аналізу;
- вивчення і оцінка цілей і стратегій конкурентів із застосуванням комплексного аналізу (бенчмаркінгу), що передбачає порівняння діяльності досліджуваного підприємства з практикою інших (найближчих конкурентів або гіпотетичного підприємства аналогічного галузевого профілю) для здійснення змін, впровадження нових пріоритетів у діяльність з метою підвищення конкурентоспроможності [4].

Підприємство повинно прагнути перевершувати конкурентів за пропозицією продукції. Для цього слід володіти стрижневими компетенціями, тобто спеціалізованими навичками, які досить важко піддаються копіюванню. Для стрижневих компетенцій може бути характерним:

- а) наявність у продукції, що виробляється, незаперечних переваг, для чого необхідно, наприклад, використовувати у процесі її виробництва нові розробки і впроваджувати нові дослідницькі рішення;
- б) унікальність продукції, яка виробляється, що проявляється у тому, що саме одне підприємство має навички виробництва цієї продукції;
- в) продукція, що виробляється, має забезпечити підприємству у майбутньому розширення вже здобутих ринків збуту і доступ до нових ринків.

Для досягнення стрижневих компетенцій промислові підприємства повинні залучати у виробництво нові технології із зовнішнього середовища, наприклад, шляхом укладання договорів про співробітництво з університетами, державними і приватними установами у сфері наукових досліджень.

Впровадження на підприємстві нововведень, які дозволять у перспективі стабільно функціонувати і підтримувати платоспроможність, багато у чому залежить від компетенції керівника підприємства, який має вивчити ринкові можливості, уявляти, яким чином нові стратегії розвитку будуть реалізовуватися; повинен ставити нові задачі перед працівниками і контролювати процес їх виконання; підтримувати ділові контакти з крупними постачальниками ресурсів і основними покупцями продукції [5].

Ефективне вкладення капіталу у розвиток операційної діяльності як засіб забезпечення платоспроможності підприємства передбачає:

- відносно власного капіталу: використання чистого прибутку на інвестування у виробничий процес для реалізації стратегії розвитку підприємства – розширення масштабів діяльності; використання амортизаційних відрахувань виключно за їх основним призначенням – оновлення існуючих основних фондів, придбання нових засобів виробництва;
- відносно позикового капіталу: залучення кредитних ресурсів у фінансових і нефінансових установ, коштів приватних інвесторів тощо для фінансування розширеного відтворення на підприємстві: довгострокові позики мають задовольняти потреби у коштах на здійснення реконструкції і модернізації виробництва, впровадження нових технологій; короткострокові позики необхідні для задоволення потреб у ресурсах у разі нестачі оборотних активів (поповнення запасів товарно-матеріальних цінностей тощо).

Вибір джерела фінансування стратегії розвитку з найменшою вартістю і найкращими умовами залучення дозволить підприємству зменшити фінансові витрати, отримати більший ефект від впровадження стратегічних рішень, що одночасно віддзеркалиться на поліпшенні платоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Заходи щодо збільшення обсягів діяльності і освоєння нових ринків збуту продукції перетинаються з відповідними функціональними стратегіями фінансово-господарської діяльності підприємства і мають упроваджуватися у практичну діяльність підприємства для того, щоб у довгостроковому періоді досягти безбиткової діяльності та фінансової незалежності, генерувати грошові потоки у розмірах, достатніх для здійснення розрахунків із кредиторами, у заплановані терміни, що у цілому призведе до зростання вартості підприємства. Крім цього підприємство повинно мати маркетингові переваги у виробництві та збуті продукції – випуск конкурентоспроможних видів продукції з певними техніко-економічними характеристиками, яким завчасно забезпечується збут. Серед основних завдань маркетингової діяльності промислового підприємства

слід виділити [1]:

1) визначення критичного обсягу виробництва продукції;

2) вибір цільового ринку і кінцевого споживача продукції (визначення місткості, стабільності і масштабів ринку, перспективної ринкової потреби у продукції).

Для досягнення переваг у ринковому середовищі необхідно: сконцентрувати усі види ресурсів там, де вони принесуть найбільший ефект, оскільки ресурси є обмеженими; спрямовувати ресурси на досягнення стратегій розвитку підприємства; передбачати реакцію конкурентів на зміни у зовнішньому оточенні; здійснювати постійний і систематичний аналіз потреб ринку.

Одним із важливих заходів щодо досягнення довгострокової платоспроможності є зниження ризиків утрати здатності здійснювати розрахункові операції у зв'язку із недоотриманням частини доходу або появою додаткових витрат. Потрібно нейтралізувати ризики за кожним видом діяльності:

- за фінансовою діяльністю – інфляційні, валютні, ризики утрати фінансової стійкості: ці ризики призводять до зміни розміру і структури капіталу підприємства;

- за інвестиційною діяльністю – процентні, кредитні, ризики капітальних інвестицій у технічне переозброєння підприємства, ризики реінвестицій: ці ризикові події пов'язані із втратою вкладених коштів, недоотриманням доходів, які очікуються.

- за операційною діяльністю – зростання собівартості продукції, утрати робочого часу, зниження ціни на продукцію, транспортні, комерційні ризики: такі випадкові події призводять до порушення графіків збутової діяльності та ускладнюють виробничий процес.

При реалізації стратегій розвитку виникають ризики в управлінні фінансово-господарською діяльністю на стадії коригування прийнятих рішень, виборі оптимальних завдань.



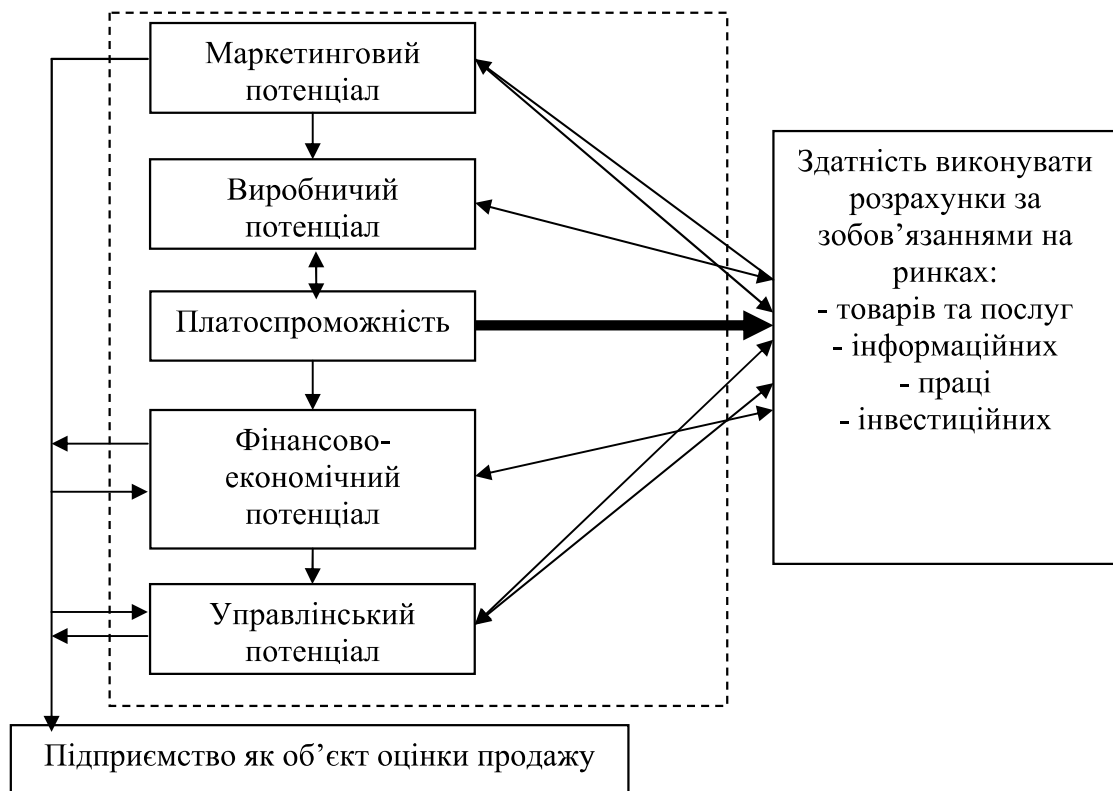
Рис. 2. Послідовність реалізації управлінських рішень щодо удосконалення управління платоспроможністю підприємства

Отже, необхідно забезпечити ризикозахисність підприємства, тобто зберігання цілісності внутрішньої системи, властивостей виробничої, збутової, фінансово-економічної, інвестиційної діяльності відповідно до прийнятих стратегічних орієнтирів. Таким чином, ризикозахисність фінансової діяльності пов'язана з управлінням ризиком утрати фінансової стійкості, яка гарантує підприємству постійну платоспроможність. Слід враховувати, що вкладення ресурсів у підприємство повинне приносити прибуток і забезпечувати йому фінансову незалежність.

Ризики господарської діяльності зменшуються при повному забезпеченні випуску продукції необхідними виробничими потужностями і якісними матеріальними ресурсами, при достатності оборотних активів, при наявності на підприємстві кваліфікованого промислово-виробничого персоналу, при відповідності продукції вітчизняним і міжнародним стандартам якості, при надійності ділових партнерів, при здійсненні ефективної маркетингової політики, при оптимальному вкладенні залучених коштів у інвестиційні програми підприємства, при досконалому техніко-економічному обґрунтуванні інвестиційних проєктів, що передбачені стратегією розвитку підприємства.

Отже, розробка тактичних і стратегічних напрямів забезпечення платоспроможного стану ґрунтується на загальних засадах стратегічного розвитку підприємства. У цілому послідовність реалізації управлінських рішень щодо удосконалення управління платоспроможністю промислового підприємства представлена на рис. 2.

Як видно з рис. 2, основу управління платоспроможністю промислового підприємства складають стратегії розвитку, оскільки саме забезпечення прибутковості операційної діяльності дозволить вчасно здійснювати розрахунки і ефективно управляти заборгованістю.



**Рис. 3. Взаємозв'язок між платоспроможністю і елементами сукупного потенціалу промислового підприємства**

Одним з ключових висновків є те, що управління платоспроможністю є похідною до управління категоріями, такими як управління потенціалом, оскільки на нашу думку, формування стратегії розвитку ґрунтовною засадою формування фінансового потенціалу, а разом із тим і сукупного потенціалу.

Як видно з рис. 3, основні ознаки платоспроможності підприємства, тобто наявність грошових коштів та їх еквівалентів і здатність виконувати розрахунки за зобов'язаннями, будуть виконуватися за умов забезпечення ліквідності активів підприємства, а саме їх спроможності у мінімальні строки у достатньому обсязі і з мінімальними витратами бути обміненими на гроші. У той же час підприємство з наявними ліквідними активами не буде мати проблем із забезпеченням функціональних складових сукупного потенціалу. Однак підприємство, яке не може розрахуватися із заборгованістю, має проблеми як зі своєю платоспроможністю, так із здатністю до реалізації стратегії розвитку сукупного потенціалу.

До системи внутрішніх чинників, які визначають платоспроможність підприємств у сучасних умовах



функціонування, увійшли наступні основні з них:

1) Стан організаційно-управлінського потенціалу підприємства: платоспроможність підприємств здебільшого визначається вміннями, знаннями і досвідом його керівництва вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Як визначають англійські дослідники, розвиток кризи, який супроводжується затримкою платежів, пов'язаний з незадовільним управлінням підприємством (неефективним менеджментом, відсутністю стратегічних орієнтирів діяльності, слабкою дисципліною), невчасним і недостатнім контролем за реалізацією заходів для подолання кризи і відсутністю чіткою програми дій;

2) Стан виробничого потенціалу: операційний процес, пов'язаний на промисловому підприємстві з випуском і реалізацією продукції, містить вимоги до сплати поставок за сировину, матеріали та інші промислові запаси у своєчасному режимі; вимоги до випуску якісної продукції відповідно до виробничої програми у заданому асортименті та вчасного отримання виручки від її реалізації; вимоги до зменшення виробничих витрат і підвищення рентабельності діяльності;

3) Використання ресурсів сукупного потенціалу ресурсної бази: ефективне використання ресурсної бази підприємства (матеріальних і трудових ресурсів, технології виробництва, основних фондів, джерел формування предметів праці і засобів виробництва – фінансових ресурсів) сприяє економії коштів підприємства, які будуть виступати резервом для сплати зобов'язань перед кредиторами;

4) Використання маркетингового потенціалу: платоспроможний стан підприємства визначається його політикою у сфері збуту продукції. Це організація рекламних заходів, розширення ринків збуту продукції, вивчення попиту на продукцію, прогнозування динаміки коливань у споживчих вимогах до якості та ціни продукції. Маркетингова політика не тільки потребує грошових вливань, але й за умов ефективності її проведення призводить до зростання обсягів продажу продукції;

5) Використання інвестиційного потенціалу: реалізація інвестиційних програм на промисловому підприємстві передбачає зростання виробничих потужностей, зниження матеріаломісткості, енергомісткості, трудомісткості продукції завдяки оновленню засобів виробництва. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, зростанню попиту на неї і більшому притоку коштів на підприємство, що забезпечує наявність ліквідних активів для погашення невідкладних зобов'язань;

6) Фінансове забезпечення складових сукупного потенціалу: раціональне використання власного і залученого капіталу, ефективне формування активів підприємства з мінімальним рівнем фінансового ризику сприяють забезпеченню не тільки короткострокової, але й довгострокової платоспроможності [7, с. 343-345].

Авторське бачення основних положень наведених концептуальних засад представлено нижче. Розуміти систематичні заходи організаційного характеру, які націлено на ефективне управління платоспроможністю підприємства, оперативне виявлення ознак неспроможності здійснювати обов'язкові платежі у встановлений строк та створення передумов для своєчасного подолання цієї проблеми з метою підтримки функціонування підприємства у нормальному ритмі та подальшому виконанню зобов'язань, які виникають у результаті здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Об'єктом забезпечення платоспроможного стану підприємства виступає виробнича і фінансово-економічна діяльність, в результаті здійснення якої виникають договірні відносини між суб'єктами господарювання, працівниками підприємства, державою та іншими кредиторами, пов'язані з виконанням прийнятих договірних зобов'язань щодо сплати коштів за отриману продукцію, товари, роботи, послуги; щодо виплати заробітної плати, щодо сплати податків та інших платежів.

Несвоєчасне виконання договірних зобов'язань підприємством призводить до недовіри зі сторони ділових партнерів, до складнощів у майбутньому, пов'язаних із необхідністю завойовувати репутацію надійного

Основними вимогами (принципами) до забезпечення платоспроможного стану підприємства визначено проактивний підхід, прибутковість, ліквідність, стійкість, оптимальність і ефективність [5].

Таким чином, запропоновані концептуальні засади забезпечення платоспроможності підприємства можуть стати основою для розробки і реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління його платоспроможним станом у короткостроковому і довгостроковому періодах.

Важливим є врахування динамічності внутрішнього і зовнішнього оточення підприємства. Це вимагає впровадження постійного контролю за реалізацією управлінських рішень і їх коригування у випадку настання суттєвих змін у цьому оточенні.

Таким чином, проактивне управління фінансовим потенціалом, проведення результативної маркетингової і ризикової політики, прибуткове вкладення вільних коштів і раціональне використання залучених ресурсів є основними напрямками досягнення платоспроможності підприємства, подолання кризи неплатежів у довгостроковому періоді.

**Таблиця 1.**  
**Управління платоспроможним станом промислового підприємства за виділеними видами платоспроможності**

Класифікаційні ознаки	Види платоспроможності	Напрями традиційного управління	Напрямок проактивного управління
За строком виконання зобов'язань	Короткострокова Довгострокова	Оцінка поточного і перспективного фінансового стану підприємства з позиції здатності сплати зобов'язань	Прогнозування перспективного стану підприємства з позицій можливостей сплати зобов'язань
За видами господарської діяльності	Платоспроможність за операційною діяльністю Платоспроможність за інвестиційною діяльністю Платоспроможність за фінансовою діяльністю	Оцінка здатності підприємства за рахунок основної (операційної) діяльності здійснювати інвестиційну діяльність та залучати і повертати кредитні ресурси за фінансовою діяльністю	Прогнозування можливостей підприємства за рахунок основної (операційної) діяльності здійснювати інвестиційну діяльність та на підставі збільшення вартості бізнесу (капіталізації) залучати і повертати кредитні ресурси за фінансовою діяльністю
В залежності від операційного процесу	Споживча Виробнича Комерційна	Оцінка власних джерел забезпечення платоспроможності підприємства (прибутку від реалізації продукції) і оцінка ресурсів, необхідних для здійснення виробничого процесу	Пошук джерел забезпечення платоспроможності підприємства (прибутку від реалізації продукції) і оцінка ресурсів, необхідних для здійснення виробничого процесу
За спроможністю здійснення платежів	Постійна Тимчасова	Оцінка необхідності обрання таких форм розрахунків, які б забезпечували своєчасне здійснення розрахункових операцій	Оцінка необхідності обрання таких форм розрахунків, які б забезпечували підвищення ділової репутації
По відношенню до суб'єктів інвестиційного процесу	Платоспроможність інвестора Платоспроможність підприємства-реципієнта	Аналіз платоспроможності підприємства при реалізації інвестиційних проектів і оцінка здатності ефективно вкладати кошти у проекти	Управління проектом по забезпеченню платоспроможності підприємства при реалізації інвестиційних проектів і прогноз можливості ефективного вкладення коштів у проекти

**Висновки.** Таким чином, з метою забезпечення ефективного управління платоспроможністю підприємства удосконалено класифікацію платоспроможності підприємства запропоновано виділяти класифікаційні ознаки платоспроможності за видами господарської діяльності, за строком виконання зобов'язань, спроможністю здійснення платежів, в залежності від операційного процесу і по відношенню до суб'єктів інвестиційного процесу. Оцінка платоспроможності підприємства у поточному і майбутньому періоді здійснюється з урахуванням ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Для оцінки короткострокової платоспроможності запропоновано використовувати систему показників ліквідності (платоспроможності) підприємства, для оцінки довгострокової платоспроможності – систему показників фінансової стійкості (платоспроможності).

Управління платоспроможним станом підприємства у рамках розроблених концептуальних засад забезпечення платоспроможності розглядається як повне задоволення у встановлені строки потреб кредиторів і забезпечення реалізації стратегічних напрямів діяльності, що забезпечується ліквідністю активів підприємства, ефективним використанням капіталу, управлінням дебіторською і кредиторською заборгованістю, застосуванням ефективних форм розрахунків. На забезпечення платоспроможності підприємства впливає безліч чинників, серед яких основними зовнішніми чинниками визначено дію світової фінансово-економічної кризи, політичний стан у країні, рівень інфляції, надійність національної валюти, доступність кредитних ресурсів; внутрішніми чинниками – стан управління підприємством, впровадження інвестиційних програм, фінансове забезпечення.

На основі проведеного аналізу передумов і галузевих особливостей розвитку підприємств машинобудування виявлено тенденції до послаблення платоспроможного стану підприємств, про що свідчить

зменшення темпів зростання обсягу продукції машинобудівної промисловості, скорочення обсягів реалізованої продукції і попиту на неї, збільшення операційних витрат з реалізованої продукції, зростання величини і частки матеріальних витрат у структурі операційних витрат.

Розв'язання проблеми відновлення прибутковості як комплексного завдання потребує дотримання принципу оптимальності і урахування взаємопов'язаності показників рентабельності, обіговості та заборгованості. Збалансування руху коштів у короткостроковому періоді у кризових умовах досягається узгодженістю грошових потоків за операційною, інвестиційною і фінансовою діяльністю у часі і за обсягами при реалізації заходів зі скорочення операційних витрат за основним видом діяльності, зростання грошових надходжень від реалізації продукції і у процесі здійснення інвестиційної діяльності.

#### Література.

1. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности. Москва: Финансы и статистика, 2003. 622 с. URL: <https://www.biznesbooks.com/books/ekonomika/bernstain-l-a-analiz-finansovoi-otchetnosti> (дата звернення 17.12.2018)
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/437595/> (дата звернення 30.11.2018)
3. Бригхем Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 960 с. URL: [https://www.studmed.ru/brigham-yu-erhardt-m-finansovyy-menedzhment-10-e-izd\\_c96b669.html](https://www.studmed.ru/brigham-yu-erhardt-m-finansovyy-menedzhment-10-e-izd_c96b669.html) (дата звернення 07.12.2018)
4. Галасюк В.В. Об определении понятия „платежеспособность” в контексте концепции ССФ. *Фондовый рынок*. 2003. №13. С. 26-33.
5. Журавльова Ю.Ю. Сутність платоспроможності підприємства. *Фінанси України*. 2006. №1. С.116-120.
6. Іонін Е.Е. Розв'язання питань методологічного обґрунтування понять «платоспроможність» і «ліквідність». *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 6. С.30-42.
7. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. Москва: Финансы и статистика, 2001. 768 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/155556/> (дата звернення 13.12.2018)
8. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник. Київ: Знання, 2013. 375 с.
9. K. Berman, J. Knight, J. Case *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2006. 288 p. URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=423> (дата звернення 17.12.2018)

#### References.

1. Bernstein L.A. (2003), *Analiz finansovoy otchetnosti* [Financial statement analysis], Finansy i statistika, Moscow, Russia. URL: <https://www.biznesbooks.com/books/ekonomika/bernstain-l-a-analiz-finansovoi-otchetnosti> (Accessed 17.12.2018)
2. Blank I.A. (2004), *Finansovyy menedzhment* [Financial management], Jel'ga, Nika-Centr, Kiev, Ukraine. URL: <https://www.twirpx.com/file/437595/> (Accessed 30.11.2018)
3. Brigham Ju., Jerhardt M. (2009), *Finansovyy menedzhment* [Financial management], Piter, Saint-Petersburg, Russia. URL: [https://www.studmed.ru/brigham-yu-erhardt-m-finansovyy-menedzhment-10-e-izd\\_c96b669.html](https://www.studmed.ru/brigham-yu-erhardt-m-finansovyy-menedzhment-10-e-izd_c96b669.html) (Accessed 07.12.2018)
4. Galasjuk V.V. (2003), "About the definition of "solvency" in the context of the concept of CCF", *Fondovyy rynek*, vol. 13, pp. 26-33.
5. Zhurav'l'ova Yu.Yu. (2006), "The Concept of solvency of an enterprise", Сутність платоспроможності підприємства. *Finansy Ukrainy*, vol. 1, pp. 26-33.
6. Ionin E.E. (2004), "Solving issues of methodological substantiation of the concepts of "solvency" and "liquidity"", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 6, pp.30-42.
7. Koval'ov V.V. (2006) *Vvedenie v finansovyy menedzhment* [Introduction to financial management], Finansy i statistika, Moscow, Russia. URL: <https://www.twirpx.com/file/155556/> (Accessed 13.12.2018)
8. Shelud'ko V.M. (2013), *Finansovyy menedzhment* [Financial management], Znannya, Kiev, Ukraine.
9. Berman, K., Knight, J. and Case, J. (2006) *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*, Harvard Business Review Press, Cambridge, UK. URL: <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=423> (Accessed 17.12.2018)

Стаття надійшла до редакції 20.05.2019 р.