

**КОНЦЕПТУАЛЬНА СХЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ
У МЕЖАХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Дубинська О. С.

Сделан акцент на том, что наиболее угрожающим проявлением развития кризиса являются проблемы с платежеспособностью, поскольку они могут привести к искам со стороны кредиторов к предприятию-должнику и возбуждению дела о банкротстве. Для машиностроительных предприятий, особенно тех, которые работают не на потребительский рынок, а изготавливают сложное и дорогое оборудование для других предприятий, операционный цикл построен так, что в нем есть продолжительный период повышенной угрозы потери платежеспособности, период финансовой угрозы. Именно поэтому в работе рассмотрены основные направления концептуального обеспечения платежеспособности машиностроительных предприятий в пределах организационно-производственного менеджмента и формализована модель операционного цикла крупных машиностроительных предприятий для поддержания их устойчивого развития.

Наголошено, що найбільш загрозливим проявом розвитку кризи є проблеми з платоспроможністю, оскільки вони можуть призвести до позовів з боку кредиторів до підприємства-боржника і порушення справи про банкрутство. Для машинобудівних підприємств, особливо тих, які працюють не на споживчий ринок, а виготовляють складне та дороге обладнання для інших підприємств, операційний цикл побудовано так, що в ньому є тривалий період підвищеної загрози втрати платоспроможності, період фінансової загрози. Саме тому в роботі розглянуті основні напрямки концептуального забезпечення платоспроможності машинобудівних підприємств в межах організаційно-виробничого менеджменту та формалізована модель операційного циклу великих машинобудівних підприємств для підтримання їх стійкого розвитку.

The emphasis is placed that the most menacing display of crisis development are problems with solvency as they can lead to claims from creditors to the enterprise - the debtor and to business excitation about bankruptcy. For the machine-building enterprises, especially for those that work not on the consumer market, and produce complex and expensive equipment for other enterprises, the operational cycle is constructed so that in it there is a long period of the raised threat of loss of solvency, the period of financial threat. For this reason in the work the basic directions of conceptual maintenance of solvency of the machine-building enterprises within organizational-industrial management and the model of an operational cycle of the large machine-building enterprises for maintenance of their sustainable development also are considered and formalized.

Дубинская Е. С.

канд. экон. наук, ст. преп. кафедры «Учет и аудит» ДГМА
des_lena@mail.ru

УДК 658.012

Дубинська О. С.

КОНЦЕПТУАЛЬНА СХЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У МЕЖАХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Складність і непередбачуваність змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі зумовлюють ненульову ймовірність розвитку кризових явищ. Якщо криза проявилася в сфері фінансів, то перед цим в механізмі організаційно-виробничого менеджменту підприємства відбулися певні негативні явища як внаслідок розвитку прихованих негативних тенденцій, так і сильних за значущістю впливу дій зовнішнього середовища. Як правило, найбільш загрозливим проявом розвитку кризи є проблеми з платоспроможністю, оскільки вони можуть призвести до позовів з боку кредиторів до підприємства-боржника і порушення справи про банкрутство. Останнє загрожує існуванню підприємства або втратою його (або частки) для власників. Важливість цього питання не піддається сумніву, на що вказується в численних працях вітчизняних та зарубіжних авторів [1–3]. Тому менеджмент підприємства в рамках парадигми антикризового управління повинен не тільки проводити неперервну превентивну роботу для запобігання розвитку кризових явищ, насамперед в механізмі організаційно-виробничого менеджменту, але й бути готовим здійснювати заходи для відновлення платоспроможності, яка втрапилася в умовах кризи.

Питанням забезпечення платоспроможності підприємств займалися вітчизняні науковці, такі як Іванов В., Карачина А., Клебанова Т., Грачев В. та ін.

Метою роботи є розгляд основних складових механізму організаційно-виробничого менеджменту для забезпечення платоспроможності підприємств та формалізація моделі операційного циклу великих машинобудівних підприємств для підтримання їх стійкого розвитку.

Для машинобудівних підприємств, особливо тих, які працюють не на споживчий ринок, а виготовляють складне та дороге устаткування для інших підприємств, операційний цикл побудовано так, що в ньому є тривалий період підвищеної загрози втрати платоспроможності, період фінансової загрози. Тому не можна погодитися з думкою, що пріоритетним напрямом дій менеджерів для забезпечення платоспроможного стану підприємства у кризових умовах є відновлення прибутковості основного виду діяльності [1–2]. По-перше, діяльність підприємства може бути прибутковою, але в поточному періоді воно може бути неспроможним виконати зобов'язання перед кредиторами. По-друге, процес відновлення прибутковості може бути тривалим, а розраховуватися з кредиторами потрібно протягом визначеного короткого часу, щоб уникнути порушення справи про банкрутство. Тому до цієї проблеми необхідно підходити ширше, враховуючи стратегічний, тактичний і оперативний аспекти відновлення та підтримання платоспроможності в умовах кризи. Крім того, які б не використовували кількісні показники для оцінювання ефективності управління підприємством, кількісної оцінки недостатньо, але оцінити якість управління дуже складно, оскільки це поняття є суб'єктивним.

Ефективним можна назвати такий варіант управління, для якого не існує досяжної альтернативи, що є безумовно переважнішою з погляду цілей і переваг зацікавлених осіб [4]. Одна група осіб (наприклад, правління компанії) може оцінити дії генерального директора як ефективні, а інші (кредитний комітет банку, співробітники підприємства) можуть дотримуватися іншої точки зору. Оскільки поняття ефективності нерозривно пов'язане з постановкою цілей діяльності підприємства, а вони у короткостроковому періоді можуть суттєво змінюватися в окремі періоди, то в оцінці якості управління буде завжди присутня частка суб'єктивності.

Головним ускладненням в процесі забезпечення платоспроможності можна назвати пошук такого співвідношення прибутковості і ліквідності, при якому активи підприємства використовуватимуться найкращим чином. Дилема «прибуток – ризик втрати платоспроможності та ліквідності» пронизує всю систему стратегічного і оперативного управління підприємством, у блоці управління грошовими потоками виявляється у формі конфліктності критеріїв досягнення максимуму рентабельності і мінімізації ризику кризи ліквідності. У стратегічному аспекті головним механізмом забезпечення платоспроможності є планування та своєчасне виявлення проблем фінансового забезпечення виробничої програми підприємства. У цьому аспекті слід погодитися, що завдання забезпечення прибутковості та платоспроможності є рівнозначними і між ними має знаходитися компроміс. Проте безпосередньо в процесі розвитку кризових явищ проблема прибутковості (як і інвестиційного розвитку та інші) стає на певному відрізку часу менш значимою порівняно з забезпеченням платоспроможності, оскільки втрата останньої означає загибель (руйнацію підприємства). В особливо кризових умовах, коли існує реальна загроза відкриття справи про банкрутство, забезпечення платоспроможності стає єдиною пріоритетною задачею менеджменту. Тільки після її вирішення існує можливість вживати заходи для забезпечення прибутковості.

У стратегічному аспекті забезпечення платоспроможності машинобудівних підприємств повинно враховувати такі аспекти:

- наявність конкурентів майже по кожній номенклатурі продукції, що при обмеженому числі покупців створює ситуацію, коли продавець не може диктувати ціни споживачам;
- тривалий час розроблення та виготовлення продукції, що зумовлює наявність значного часового лагу між надходженням сировини комплектуючих та грошових коштів за реалізовану продукцію, що зумовлює необхідність створення і підтримки товарних запасів, фондів оплати праці і т. п. – все це призводить до необхідності пошуку шляхів покриття потреб в оборотних коштах;
- висока вартість обладнання, що зумовлює в низці випадків необхідність надавання відстрочки в оплаті, оплату частинами та інші схеми, при яких надходження коштів відстає в часовому вимірі від моменту реалізації продукції;
- висока залежності від кон'юнктури ринків, оскільки валовий дохід підприємства визначається цінами постачальників і цінами реалізації на ринку.

Концептуально можна виділити такі напрями оптимізації платоспроможності машинобудівних підприємств:

- зменшення операційного циклу, що зменшить часовий лаг між надходженням комплектуючих, сировини і реалізацією готової продукції;
- підвищення оборотності дебіторської заборгованості;
- збільшення проміжку часу між постачанням сировини та комплектуючих і оплатою їх вартості постачальникам.

Після закінчення первинного планування необхідно виявити проблемні моменти, коли підприємство не в змозі буде оплатити рахунки постачальників і підрядників шляхом проведення таких заходів:

1. Підготовка початкової інформації, збирання даних;
2. На основі даних розраховуються такі величини: залишок коштів на початок планового періоду по підприємству; сумарні надходження й платежі за цими інтервалами планування по підприємству в цілому; чистий грошовий потік у розрізі підрозділів і по підприємству в цілому; залишок коштів на кінець періоду;
3. Аналіз результатів у табличній і графічній формі: залишків коштів і динаміки їх зміни на задану кількість періодів планування вперед.

Якщо виявлені періоди з негативними залишками коштів (дефіцитами), то необхідно коректування такими способами:

1. Збільшення надходжень за рахунок зростання об'ємів продажів у натуральному і вартісному вимірюванні;
2. Зменшення платежів за рахунок зниження собівартості товарів, постійних витрат, раціональнішого управління витратами;
3. Перенесення надходжень на більш ранні терміни за рахунок переходу на іншу форму оплати продукції; скорочення оборотності оборотних коштів, прискорення термінів реалізації проектів розвитку, що збільшують надходження;
4. Перенесення платежів на пізніший термін шляхом переходу на іншу форму оплати постачальникам, уповільнення або зміщення в часі термінів реалізації проектів розвитку та ін.;
5. Збільшення власних коштів на початок періоду за рахунок збільшення статутного капіталу, реалізації високоліквідних активів та ін.

Коректування грошових потоків шляхом зрушення надходжень і платежів проводиться на основі розгляду всіх надходжень і платежів у розрізі центрів фінансової відповідальності, підрозділів, товарних груп, проектів. Перевірка можливостей зрушення надходжень з подальшого інтервалу на поточний і платежів з поточного на подальший проводиться з обов'язковим оцінюванням наслідків виникаючих конфліктів з покупцями (через вимогу провести передоплату) і погіршення взаємин з постачальниками. Після проведення всіх вищезгаданих коректувань досліджуються умови залучення позикових засобів, визначаються об'єми, розмір процентних ставок, кредитні організації. Але позикові засоби для погашення заборгованості постачальникам і підрядникам мають залучатися як крайній випадок, коли інші способи не дають бажаного результату. У середньостроковому і довгостроковому плані в цілях розглядаються можливості реалізації активів компанії, випуск облігацій, посилювання кредитної політики стосовно покупців та інші заходи, щоб погасити заборгованість перед покупцями та замовниками. Лише після вищенаведених дій проводиться вибір і затвердження прийнятного бюджету руху грошових коштів.

Схематично рівноважний цикл машинобудівного підприємства можна описати таким чином: розробка проектної документації (НДДКР), закупівля сировини, виготовлення виробу – витребування дебіторської заборгованості – погашення кредиторської заборгованості (рис. 1).

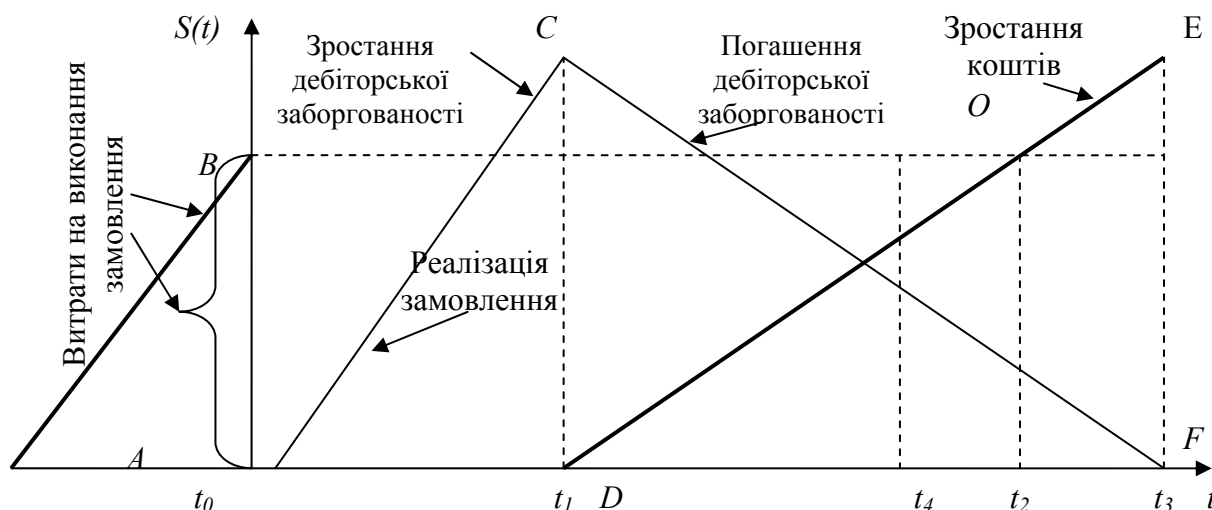


Рис. 1. Операційний цикл машинобудівного підприємства

У точці t_0 обсяг накопичених витрат на виконання замовлення становить певну величину AB . Цей відрізок відповідає кредиторській заборгованості, що склалася, з урахуванням непрямих податків. У період з t_0 по t_1 відбувається реалізація виготовленого устаткування

й формування дебіторської заборгованості до величини AC , при цьому AC більше від AB на суму прибутку, яка запланована по цьому замовленню. Після реалізації продукції починається інкасація дебіторської заборгованості (період з t_1 до t_3). У точці O накопичується достатня сума грошових коштів, що дозволяє погасити заборгованість перед постачальниками. Тоді в рамках цієї схеми можна запропонувати таку формулу фінансового циклу машинобудівного підприємства:

$$T\phi u = T(t_0, t_1) + T(t_1, t_3) - T(t_0, t_2) = T(t_2, t_3). \quad (1)$$

При формуванні цієї моделі використовувалися такі допущення:

- 1) сировина та комплектуючі закуповуються у постачальників на умовах комерційного кредиту;
- 2) погашення кредиторської заборгованості відбувалося в один момент часу;
- 3) продукція реалізується покупцям на умовах комерційного кредиту;
- 4) враховується заборгованість перед постачальниками тільки за сировину.

Точка O у момент часу t_2 відображає рівноважний стан, який характеризується рівністю поточних вимог і величини грошових коштів для їх погашення, тобто платоспроможністю підприємства. У разі, якщо вимоги постачальників із оплати товарів виникають до моменту t_2 , то на підприємстві з'являється дефіцит коштів, якщо пізніше, то – надлишок.

Введемо деякі позначення для опису параметрів операційного циклу машинобудівного підприємства та їх взаємозв'язку:

$V(t)$ – об'єм сировини та інших витрат на виконання замовлення у вартісному вираженні за закупівельними цінами у момент часу t ;

p_1 – середні витрати на виготовлення одиниці продукції (сировина за закупівельними цінами);

p_2 – ціна реалізації виробу (партії виробів);

Q – кількість замовлень, які виконує підприємство за певний проміжок часу;

$D(t)$ – дебіторська заборгованість у момент часу t ;

$K(t)$ – кредиторська заборгованість у момент часу t ;

$G(t)$ – кошти, що знаходяться у розпорядженні підприємства, у момент часу t ;

t_p – період реалізації виробу $[t_0, t_1]$;

t_d – період інкасації дебіторської заборгованості $[t_1, t_3]$.

Тоді динамічні рівняння, що описують взаємозв'язок між цими параметрами, матимуть такий вигляд:

$$V(t) = \frac{p_1 Q(t_1 - t)}{t_p} = -\frac{p_1 Q t}{t_p} + \frac{p_1 Q t_1}{t_p},$$

$$V(t_0) = p_1 Q, \quad V(t_1) = 0. \quad (2)$$

Зростання дебіторської заборгованості при реалізації товарів на тимчасовому проміжку $[t_0, t_1]$ описується рівнянням:

$$D(t) = \frac{p_2 Q(t - t_0)}{t_p} = \frac{p_2 Q t}{t_p} - \frac{p_2 Q t_0}{t_p},$$

$$D(t_0) = 0, \quad D(t_1) = p_2 Q. \quad (3)$$

Погашення дебіторської заборгованості і відповідного зростання коштів на проміжку $[t_1; t_2]$ без урахування оплати постачальникам мають таку динаміку:

$$D(t) = \frac{p_2 Q(t_2 - t)}{t_d} = \frac{p_2 Q t_2}{t_d} - \frac{p_2 Q t}{t_d},$$

$$D(t_1) = p_2 Q, \quad D(t_2) = 0;$$

$$G(t) = \frac{p_2 Q(t - t_1)}{t_d} = \frac{p_2 Q t}{t_d} - \frac{p_2 Q t_1}{t_d},$$

$$G(t_1) = 0, \quad G(t_2) = p_2 Q. \tag{4}$$

У цій моделі кредиторська заборгованість – величина постійна, тобто $K(t) = p_1 Q$ для періоду $[t_0; t_3]$ і $K(t) = 0$ для $(t_3; \infty)$.

Тоді співвідношення коштів і кредиторської заборгованості можна описати таким виразом:

$G(t_4) < K(t_4)$ – дефіцит коштів в точці t_4 ;

$G(t_3) > K(t_3)$ – надлишок коштів у точці t_3 ;

$G(t_2) = K(t_2)$ – точка рівноваги фінансового циклу.

Вищезгадана модель є базовою і не враховує різні варіанти розрахунків підприємства з постачальниками і покупцями. У вітчизняній практиці підприємство, що володіє перевагами в своєму сегменті ринку, може впливати на договірні умови зі своїми контрагентами

ВИСНОВКИ

Застосовуючи запропоновану модель, працівники, які функціонально займаються антикризовим управлінням, можуть розраховувати значення критичних періодів, коли підприємство не матиме достатньо коштів для погашення заборгованості і, навпаки, періоди та величину вільних коштів. У перші періоди управління організаційно-виробничою системою має бути побудовано в режимі «особливої економії та мінімального ризику». У цей період слід відмовитися від проектів, навіть із середнім рівнем ризику. Так, відтягування коштів на проекти у цей період робить більш тривалим період фінансової загрози, а отже, підвищує небезпеку втрати платоспроможності підприємства.

Будь-яка модернізація та незаплановані витрати мають здійснюватися тільки з резервних фондів і в їх межах, інакше слід відмовитися від такого роду витрат. Якщо ж все-таки виникла реальна загроза позову про банкрутство, то універсальних конкретних рекомендацій для всіх підприємств, навіть однієї галузі, надати, напевно, не можна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Іванов В. К. Тактичні напрями забезпечення платоспроможності підприємств / В. К. Іванов // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 79–81.
2. Карачина А. Машинобудування України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку за умови економічної кризи / А. Карачина // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2009. – № 647. – С. 64–70.
3. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями / [Клебанова Т. С., Грачев В. И., Раевнева Е. В. и др.]; под. ред. Т. С. Клебанова. – Х. : ИНЖЭК, 2007. – 200 с.
4. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент : пер. с англ. / П. Милгром, Дж. Робертс; под. ред. И. И. Елисейевой, В. Л. Тамбовцева. – СПб. : Экономическая школа СПбГУЭФ, 1999. – Т. 1. – С. 49.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2011 р.