

## ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕДУРИ РОЗВИТКУ САНАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті обґрунтовано необхідність розробки концепції розвитку санаційного потенціалу, визначено загальні етапи його розвитку та сформовано процедуру розвитку санаційного потенціалу. На етапі оцінки запропоновано визначити рівень санаційного потенціалу підприємства шляхом розрахунку інтегрального показника з використанням індексного та експертного методів оцінювання.*

*Ключові слова: санація, санаційний потенціал, санаційна стратегія підприємства.*

T. V. DONCHENKO

Khmelnitskyi National University

### FORMATION OF PROCEDURE OF READJUSTMENT POTENTIAL DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

*The article investigates the formation readjustment potential in enterprises of the crisis and the possibility of its development. In the article the need to develop the concept of readjustment potential, general stages of development and formed the procedure of readjustment potential. The proposed procedure involves the development of readjustment potential of increasing its level in the enterprise by using complex methods, mechanisms, tools and recreational activities that will coordinate most aspects of financial and economic activity of the enterprise and determine the dynamic model of the stabilization and development of this activity. At the stage of assessing the level of readjustment potential of the company by calculating the integral indicator using the index and the estimation expert methods are proposed to define.*

*Keywords: readjustment, potential, readjustment strategy of the enterprise.*

**Постановка проблеми.** Одним із важливих підходів розвитку процедури оздоровлення підприємств є раціональне і якісне управління розвитком санаційного потенціалу, яке дозволить в повному обсязі оцінити повноту використання фінансових, трудових, матеріальних ресурсів вітчизняними підприємствами, ефективно використовувати людський капітал, застосовувати весь санаційний інструментарій для формування і реалізації ефективного механізму санації.

Реалізація механізмів санації на базі розвитку санаційного потенціалу є дієвим інструментом в сучасному антикризовому менеджменті, оскільки підприємства матимуть можливість стабілізувати свою діяльність та отримати необхідний імпульс для подальшого розвитку. Від ефективного розвитку санаційного потенціалу безпосередньо будуть залежати кінцеві результати санації підприємства. Якщо підприємству вдасться розвивати та покращувати санаційний потенціал в процесі реалізації санаційних заходів, то це збільшуватиме вірогідність досягнення першочергових, основних та стратегічних цілей санації.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Особливої уваги заслуговують сучасні підходи управління механізмами санації підприємств, досліджені такими науковцями, як Т. М. Білоконь, О. В. Манойленко, С. О. Передерієвої [1, 4, 6]. Питанням аналізу санаційного потенціалу, доцільності комплексного оцінювання санаційного потенціалу та обґрунтованості проведення санації підприємств присвячені роботи вітчизняних вчених: К. В. Багацької, Г. В. Булкот, О. В. Мозенкова, С. Я. Салиги та інших [5]. Аналіз економічної літератури свідчить про те, що публікації з проблем визначення санаційного потенціалу мають дискусійний характер, інструментарій такої оцінки залежить від авторських концепцій, констатує поточні факти без урахування розвитку потенціалу та спрямований у більшості робіт на оцінку окремих його елементів. Саме тому актуальним є обґрунтування концепції розвитку санаційного потенціалу в загальному механізмі санації підприємства.

**Виділення невирішених частин.** Для удосконалення напрямків санаційного потенціалу, що мають невисокі темпи зростання необхідно розробити узагальнену процедуру його розвитку, яка дозволить визначити напрямки оздоровлення, заходи та етапи розвитку, у відповідності з обґрунтованими цільовими показниками. Це надасть можливість формувати і обирати стратегічні альтернативи розвитку санаційного потенціалу та реалізації санації в цілому.

**Формулювання цілей.** Метою дослідження є формування процедури розвитку санаційного потенціалу як інструменту організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Управління розвитком санаційного потенціалу є невід'ємною складовою організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства. Формування чіткої і грамотної стратегії дозволить керівництву приймати більш зважені та економічно обґрунтовані рішення в період кризи та під час оздоровлення підприємства. Так можна визначити узагальнюючі процеси розвитку санаційного потенціалу як процеси моделювання санаційних можливостей підприємства в період кризового функціонування з визначенням його глобальної мети та конкретних задач, що впливають з неї, а також визначення способу реалізації цієї мети. Розвиток та підвищення рівня санаційного потенціалу дозволить збільшити шанси досягнення глобальної мети санації, а саме, забезпечення платоспроможності, ефективного функціонування та відновлення фінансової стабільності підприємства на тривалий період. Як і будь-яка структурована система санаційний потенціал повинен застосовуватись в комплексі, оскільки ігнорування окремих складових елементів може призвести до втрати ефективності усєї системи. Саме тому формування процесу розвитку повинно зосереджуватись як на окремих "проблемних" складових так і на усіх елементах в цілому.

Концепцію розвитку санаційного потенціалу можна охарактеризувати як процес, що включає дослідження і оцінку рівня санаційного потенціалу і вже на основі цієї оцінки:

- визначаються пріоритетні напрямки розвитку ресурсів, активів, маркетингових і інноваційних можливостей підприємства;
- обґрунтовується спектр завдань щодо розвитку цих напрямків;
- розробляються механізми досягнення стратегічних цілей санації;
- визначається ефективність процесу розвитку санаційного потенціалу.

Даний процес заснований на цілях і задачах, поставлених при розробці санаційної стратегії та загальної концепції управління санацією підприємства.

В процесі підвищення рівня санаційного потенціалу підприємства повинен використовуватись комплекс методів, механізмів, оздоровчих інструментів та заходів, що координуватимуть більшість аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства і визначатимуть динамічну модель стабілізації та розвитку цієї діяльності.

Важливою умовою в процесі розвитку санаційного потенціалу є виявлення слабких структурних елементів (як по рівню, так і в динаміці), що негативно впливають на його рівень та можливість застосування санаційної процедури. Прогнозуються фактори нестійкого стану, що впливають на прояв загроз по окремим напрямкам діяльності підприємства, особливо в умовах кризи, нестабільного зовнішнього середовища.

Узагальнені етапи концепції розвитку санаційного потенціалу підприємства можна представити у вигляді рис. 1.

Процес розвитку санаційного потенціалу здійснюється послідовно і може включати в себе такі етапи:

- визначення місії підприємства;
- аналіз і оцінка існуючого рівня санаційного потенціалу;
- розробка і аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії управління санаційним потенціалом підприємства і складання стратегічного плану;
- прогноз напрямків розвитку(підвищення) санаційного потенціалу;
- реалізація стратегічного плану (санаційних заходів);
- аналіз і контроль.

Місія підприємства представляє собою формулювання переліку поточних і майбутніх напрямів діяльності підприємства, визначення основних аспектів стратегії. Вона є фундаментом для прийняття важливих рішень, допомагає в досягненні розуміння мети підприємства. На основі місії підприємства визначаються конкретні цілі і задачі, в тому числі і в кризовий період.

Аналіз санаційного потенціалу є необхідним для визначення доцільності проведення санації. Даний аналіз передбачає оцінку, як внутрішніх ресурсів підприємства, так і його зовнішніх факторів. Санаційний потенціал підприємства є складною, динамічною та поліструктурною системою. В попередніх дослідженнях нами було запропоновано визначити рівень санаційного потенціалу підприємства шляхом розрахунку інтегрального показника з використанням індексного та експертного методів оцінювання [2, с.161].

Узагальнення теоретичних підходів та власних міркувань, щодо оцінки санаційного потенціалу вказують на доцільність його оцінювання на основі функціонального підходу. Отже, в основі визначення показників, за якими здійснюється оцінка санаційного потенціалу в інтегрованому вимірі, лежить його структура, яка формується виробничим ( $K_e$ ), фінансовим ( $K_f$ ), трудовим ( $K_m$ ), маркетинговим ( $K_m$ ) та інноваційно-інвестиційним ( $K_{ii}$ ) потенціалами [2].

В управлінні санаційним потенціалом також можуть бути використані такі математико-статистичні методи як кореляція і факторний аналіз. Вони дозволяють виявити залежності між окремими факторами в керованій підсистемі і створити алгоритм управління, на основі якого можна оцінити тенденції розвитку і прийняти рішення про способи впливу на керований об'єкт. Кореляційний аналіз дозволить виділити існуючі взаємозалежності і визначити їх напрямки між різними показниками, які характеризують рівень санаційного потенціалу підприємства.

Наступним етапом розвитку санаційного потенціалу є розробка, аналіз і прогноз альтернативних стратегій його розвитку на підприємстві. На основі даних етапів здійснюється остаточний вибір конкретної стратегії, яка в найбільшому випадку задовольняє потреби підприємства. Сутність остаточної обраної стратегії буде залежати від глибини та рівня розвитку кризових явищ на підприємстві. Не зважаючи на усе розмаїття варіантів стратегій виділяють три базові стратегічні альтернативи. До стратегічних альтернатив можна віднести:

- стратегію розвитку (або зросту);
- стратегію стабілізації (або обмеженого зросту);
- стратегію виживання (або скорочення).

На практиці часто використовують поєднання цих базових стратегій. Крім того в усіх випадках вибору стратегії необхідно обов'язково враховувати фактор часу. Це пов'язано з тим, що й можливості, і загрози, і плановані зміни завжди мають для підприємства певні часові обмеження. При цьому важливо враховувати і календарний час, і тривалість етапів здійснення конкретних дій з реалізації стратегії [3].

Наступним етапом розвитку санаційного потенціалу є процес реалізації стратегічного плану. Прийняття рішень в оперативному управлінні повинно супроводжуватись кількісною оцінкою. Це значить, що підхід до управління санаційним потенціалом підприємства може бути реалізованим шляхом використання кількісних методів аналізу.

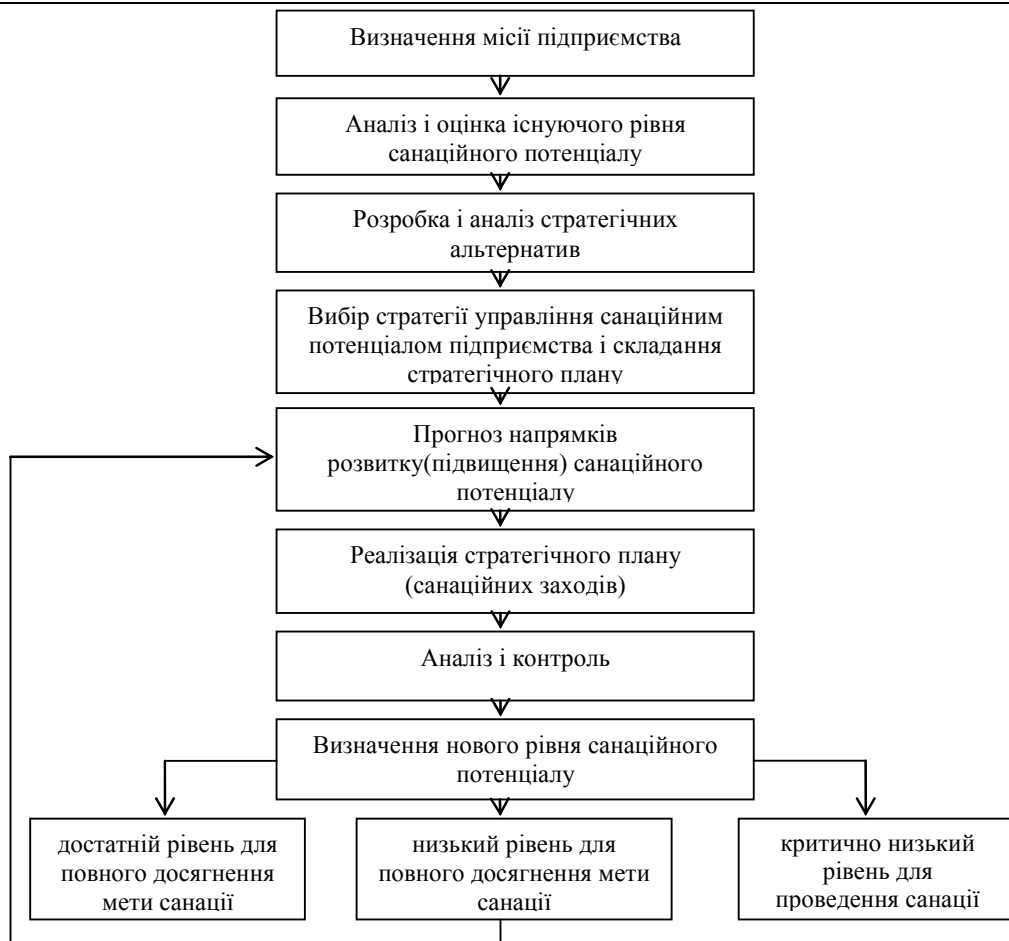


Рис.1. Загальна концепція розвитку санаційного потенціалу підприємства  
Джерело: розроблено автором



Рис.2. Процедура розвитку санаційного потенціалу підприємства

Заключним етапом розвитку санаційного потенціалу є організація контролю. Так проводиться оцінка рівня розвитку та змін, які відбулись, та порівняння з попереднім рівнем санаційного потенціалу для прийняття подальших управлінських рішень - закінченням процесу або коректуванням напрямів розвитку.

На основі сформульованої концепції розвитку санаційного потенціалу підприємства визначимо основні етапи його розвитку.

Процедура розвитку санаційного потенціалу підприємства передбачає проходження окремих етапів управління (рис. 2).

Розробка послідовності операцій при проведенні стратегічного управління і визначення їх сутності, а також формування процедури розвитку санаційного потенціалу дозволить приймати структуровані управлінські рішення щодо вибору і обґрунтування напрямків розвитку, які можуть бути сформовані на базі оцінки рівня санаційного потенціалу.

Таким чином процедура розвитку санаційного потенціалу передбачає проходження ряду етапів. Кінцевий результат успішної реалізації механізму санації буде напряму залежати від рівня розвитку санаційного потенціалу, а його підвищення гарантуватиме зміцнення антикризового потенціалу підприємства, що дозволить в перспективі говорити про економічне зростання підприємства, створення конкурентних переваг, розширення ринків збуту, диверсифікації бізнесу та поновлення інвестиційної та інноваційної діяльності.

### Висновки

Оцінка потенціалу дозволяє визначити можливість зростання в кількісних параметрах і давати можливість управління розвитком, тобто обирати найкращий напрямок розвитку, з точки зору ресурсів і можливостей, що є в підприємства.

Таким чином, визначено процедуру розвитку санаційного потенціалу, що використовує критерії оцінки рівня санаційного потенціалу та дозволить обґрунтувати, спрогнозувати і обрати стратегічні альтернативи загальної концепції санації підприємства.

### Література

1. Білокінь Т. М. Сутність та основні складові організаційно-економічного механізму санації підприємств / Т. М. Білокінь // Вісник вінницького політехнічного інституту. – 2009. – № 2. – С. 40–45.
2. Ларіонова К. Л. Актуальні аспекти оцінки санаційного потенціалу підприємства / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". – 2014. – №3. – С. 159–170.
3. Ларіонова К. Л. Роль стратегічних цілей у формуванні санаційної стратегії розвитку підприємства / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко // Збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції «Наукові підсумки 2012 року». – К., 2012. – С. 61–64.
4. Манойленко О. В. Підходи до оцінки санаційного потенціалу тимчасово неплатоспроможних суб'єктів господарювання / О. В. Манойленко // Економіка та держава. – 2006. – № 1. – С. 60–63.
5. Мозенков О. В. Механізм управління процесом санації підприємств-банкрутів / О. В. Мозенков // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С. 122–126.
6. Передерієва С. О. Критерії оцінки санаційного потенціалу підприємства-боржника / С. О. Передерієва // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 9. Частина 3. – С. 233–236.

### References

1. Bilokon T. M. Sutnist ta osnovni skladovi orhanizaciyno-ekonomichnogo mehanizmu sanacii pidpnyemstv / T. M. Bilokon // Visnyk vinnytskogo politehnicznego instytutu. - 2009. – № 2. – S. 40-45.
2. Larionova K.L. Aktualni aspekty otsinky sanatsiinogo potentsialu pidpnyemstva / K.L. Larionova, T.V. Donchenko// Naukovyi visnyk Uzhgorodskogo universytetu.Seriia "Ekononika".-2014.-№3.- S.159-170.
3. . Larionova K.L. Rol strategichnyh tsilei u formuvanni sanatsiinoi strategii rozvytku pidpnyemstva / K.L. Larionova, T.V. Donchenko//Zbirnyk naukovyh prats za materialamy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferencii [Naukovi pidsumky 2012 roku] - m.Kyiv - 2012.- S.61-64.
4. Manoilenko O.V. Pidhody do otsinky sanatsiinogo potentsialu tymchasovo neplatospromozhnyh subiektiv gospodariuvannia / O.V. Manoilenko // Ekonomika i derzhava. .-2006.-№1.- S.60-63.
5. Mozenkov O.V. Mehanizm upravlinnia protsesom sanatsii pidpnyemstv-bankrutiv / O.V. Mozenkov // Aktualni problemy ekonomiky. – 2009. – № 6 (96). – S.122-126.
6. Perederiieva S. O. Kryterii otsinky sanatsiinogo potentsialu pidpnyemstv-bankrutiv / S. O. Perederiieva // Ekonomichnii analiz. – 2011. - Vypusk 9. Chastyna 3.–S. 233–236.

Рецензія/Peer review : 15.9.2014 р.

Надрукована/Printed : 23.09.2014 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Хрущ Н.А.