

## ФОРМУВАННЯ САНАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті розглянуті актуальні питання формування санаційної стратегії, яка лежить в основі концепції управління санацією підприємства, що опинилося у фінансовій кризі та вимушене працювати в умовах нестабільного економічного середовища.*

*Ключові слова: санаційна стратегія, концепція управління санацією підприємства, фінансова криза, підприємство-банкрут, санаційний потенціал, санація, фінансове оздоровлення.*

K.L. LARIONOVA

Khmelnitsky National University

### FORMING OF SANATION STRATEGY OF THE ENTERPRISE

*Abstract - The article deals with current issues of curative strategy formation that underlies the concept of sanitation management of the company, which found itself in a financial crisis and forced to work in an uncertain economic environment. Development and implementation of the system of rehabilitation strategy of the enterprise is not only one of the conditions of overcoming of the crisis phenomena in the enterprise, but also a necessary condition for its successful activities in the future. Synthesis of methodological and legal support of reorganization of enterprises, and the formation of an effective rehabilitation strategy will guarantee its financial stability and competitiveness in the long term.*

*Keywords: curative strategy, the concept of sanitation management of company, financial crisis, company-bankrupt, curative potential, reorganization, financial recovery.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економіки України характеризується масштабними кризовими явищами. Вони призводять до фінансової та соціальної нестабільності, втрати ринків збуту, порушення економічних відносин та інтересів учасників ринку. З огляду на це, особливу актуальність набуває вивчення можливостей ефективного управління підприємством в умовах кризи, розробки стратегічних підходів до управління санацією, що розглядає підприємство як комплексну систему сукупності взаємопов'язаних та взаємообумовлених компонент, яка функціонує в умовах мінливих впливів зовнішнього середовища економіки України. Тому постає актуальною проблема пошуку й впровадження в практику сучасних, нових форм і методів управління, використання яких дозволило б розробити й реалізувати програму оздоровлення підприємства, яка б в кінцевому підсумку привела б не тільки до повного розрахунку підприємства з кредиторами, але й до відновлення його фінансової стабільності на тривалій період.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями аналізу проблем банкрутства та санації суб'єктів господарювання в сучасних умовах розвитку економіки займалось ряд дослідників. Найбільш вагомий внесок у розв'язання цієї проблеми зробили Варгіч С., Білоконь Т., Булович Т., Гавриш О., Гласюк В., Зятковський І., Кравчук В., Расвнева Е., Терещенко О., Титов М., Тридід О., Череп А. В їх роботах детально розроблені методики встановлення факту банкрутства підприємства, виходячи з діючого українського законодавства та запропоновані окремі варіанти виходу з цієї ситуації.

Відаючи належне науковій і практичній значимості праць та розробок зазначених авторів, необхідно зауважити, що не достатньо приділялась увага саме розробці загальної концепції управління санацією підприємства, яка передбачала б побудову системи санаційних стратегій та тактики реалізації поступового виходу з кризи підприємства-боржника.

**Метою дослідження** є розробка санаційної стратегії, що дозволяє у випадку її використання обґрунтувати і проілюструвати вихід підприємства з фінансової кризи та відновлення його фінансової стабільності на тривалій період.

**Виклад основного матеріалу.** До основних проблем управління підприємством, яке опинилось у фінансовій кризі, слід віднести: визнання зони і виду кризи; наявний потенціал її подолання; розробку організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

Процеси формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства мають ґрунтуватися на загальній концепції, виборі санаційної стратегії розвитку підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Подальшого дослідження вимагають підходи до вибору цілей санації, адекватних особливостям функціонування господарюючого суб'єкта, та розробки сценаріїв санації на основі оцінки її ефективності.

Одним із найважливіших інструментів загальної концепції управління санацією підприємства виступає санаційна стратегія. Санаційна стратегія представляє собою комплекс управлінських підходів, рішень і заходів, які направлені на оздоровлення і відновлення ефективного функціонування підприємства та економічного зростання в перспективі. Необхідність розробки і реалізації даної стратегії пояснюється, насамперед, тим, що від успішного проведення санації в цілому залежить, чи зможе в подальшому підприємство ефективно продовжувати свою діяльність на ринку, або його визнають банкрутом і ліквідують, що підкреслює стратегічний аспект основної мети санації.

Теорія санаційної стратегії досліджує об'єктивні закономірності ринкових умов господарювання,

розробляє способи і форми виживання підприємства, яке опинилося у фінансовій кризі, порівнюючи його фінансово-економічні, виробничо-технічні, організаційні можливості з очікуваними результатами.

Вибір санаційної стратегії розвитку підприємства має бути спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зміцнення та підвищення санаційного потенціалу підприємства, забезпечення стійкого подальшого розвитку підприємства. Крім того в процесі фінансового оздоровлення необхідно враховувати вплив як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, глибину кризи, в якій опинилось підприємство, а також фактори, які комплексно впливають на результати санації.

Основу даної концепції складає система санаційної стратегії, яка передбачає чотири етапи її виконання (рис. 1):

- розробку стратегії забезпечення платоспроможності (повний або частковий розрахунок з кредиторами);
- розробку стратегії забезпечення ефективного функціонування (прибутковості);
- розробку стратегії відновлення фінансової стабільності на тривалий період;
- розробку стратегії економічного зростання підприємства.

Виконання кожного наступного етапу системи санаційних стратегій передбачає обов'язкове виконання попереднього. Побудова даної системи дає можливість перетворити загальну стратегію розвитку підприємства в комплекс конкретних стратегічних заходів, які складають основу розробки тактичного плану проведення санації на підприємстві.

Вибір конкретної санаційної стратегії для підприємства-боржника залежить від економічної ситуації яка склалася на певний момент часу. Існують загальні підходи до формування санаційної стратегії підприємства. В їх основі лежить цілий комплекс стратегічних рішень, які є результатом творчого процесу роботи менеджерів та арбітражного керуючого, які включають правову, фінансову, виробничо-технічну, соціальну та інші складові. Санаційна стратегія окремо взятого підприємства є унікальною, оскільки повинна враховувати специфіку його діяльності, фінансовий стан і санаційний потенціал, стратегічні і тактичні цілі виживання і розвитку, задачі і можливості їх досягнення, сильні і слабкі сторони і багато інших факторів.

На основі санаційної стратегії розробляються та реалізуються тактичні та стратегічні заходи, які б були направлені на підвищення санаційного потенціалу, що в кінцевому результаті стане підґрунтям для подолання кризи на підприємстві. Крім того, в результаті реалізації цих заходів рівень підвищеного санаційного потенціалу забезпечить в майбутньому зростання в цілому антикризового потенціалу підприємства.

З урахуванням типу кризи, факторів та конкретних умов діяльності, що склалися на підприємстві визначаються цілі, які повинно досягти підприємство під час проведення санації. На їх основі, залежно від обраної стратегії, підприємство добирає той чи інший каталог внутрішньогосподарських санаційних заходів.

Значення цілей санаційної стратегії є беззаперечним, адже вони є вихідною точкою планування, їх покладено в основу побудови організаційних відносин, на них базується використовувана підприємством система мотивування, а також процеси контролю та оцінки результатів роботи окремих підрозділів та підприємства в цілому. В залежності від цілей вибирається тип процедури санації, визначаються методи та санаційні заходи. Необхідно зазначити, що існує прямиий взаємозв'язок між етапами системи санаційної стратегії та визначенням цілей санації (табл. 1). Комплекс деталізованих цілей має тісний взаємозв'язок і безперечно обумовлює формування основної цілі санаційної стратегії – забезпечення платоспроможності, ефективного функціонування та відновлення фінансової стабільності підприємства на тривалий період.

Оцінка санаційної стратегії є одним із найбільш проблематичних етапів її формування. Оцінка розробленої санаційної стратегії відбувається за наступними критеріями:

- внутрішня збалансованість санаційної стратегії, тобто узгодженість між собою окремих стратегічних цілей і напрямків діяльності, а також послідовність їх виконання;
- узгодженість санаційної стратегії із зовнішнім середовищем – відповідність прогнозованим змінам економічного розвитку країни та кон'юнктури ринку;
- здатність бути реалізованою з врахуванням наявного фінансового потенціалу – розглядається можливість формування санаційних ресурсів за рахунок власних та зовнішніх джерел;
- прийнятність рівню ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії;
- результативність санаційної стратегії.

Реалізація санаційної стратегії, крім досягнення мети, – погашення зобов'язань і відновлення платоспроможності сприятиме підвищенню рівня санаційного потенціалу, а отже, й антикризового потенціалу підприємства в цілому. Зростання санаційного потенціалу буде свідчити про досягнення глобальних цілей санації, а саме, створення конкурентних переваг, розширення ринків збуту, диверсифікації бізнесу та поновлення інвестиційної діяльності підприємства.

Часткове досягнення цілей свідчатиме про необхідність подальшого управління санацією підприємства, що передбачає визначення відхилень реального санаційного потенціалу до початкового рівня. На основі отриманих результатів необхідне коригування цілей санації та відповідних процедур.

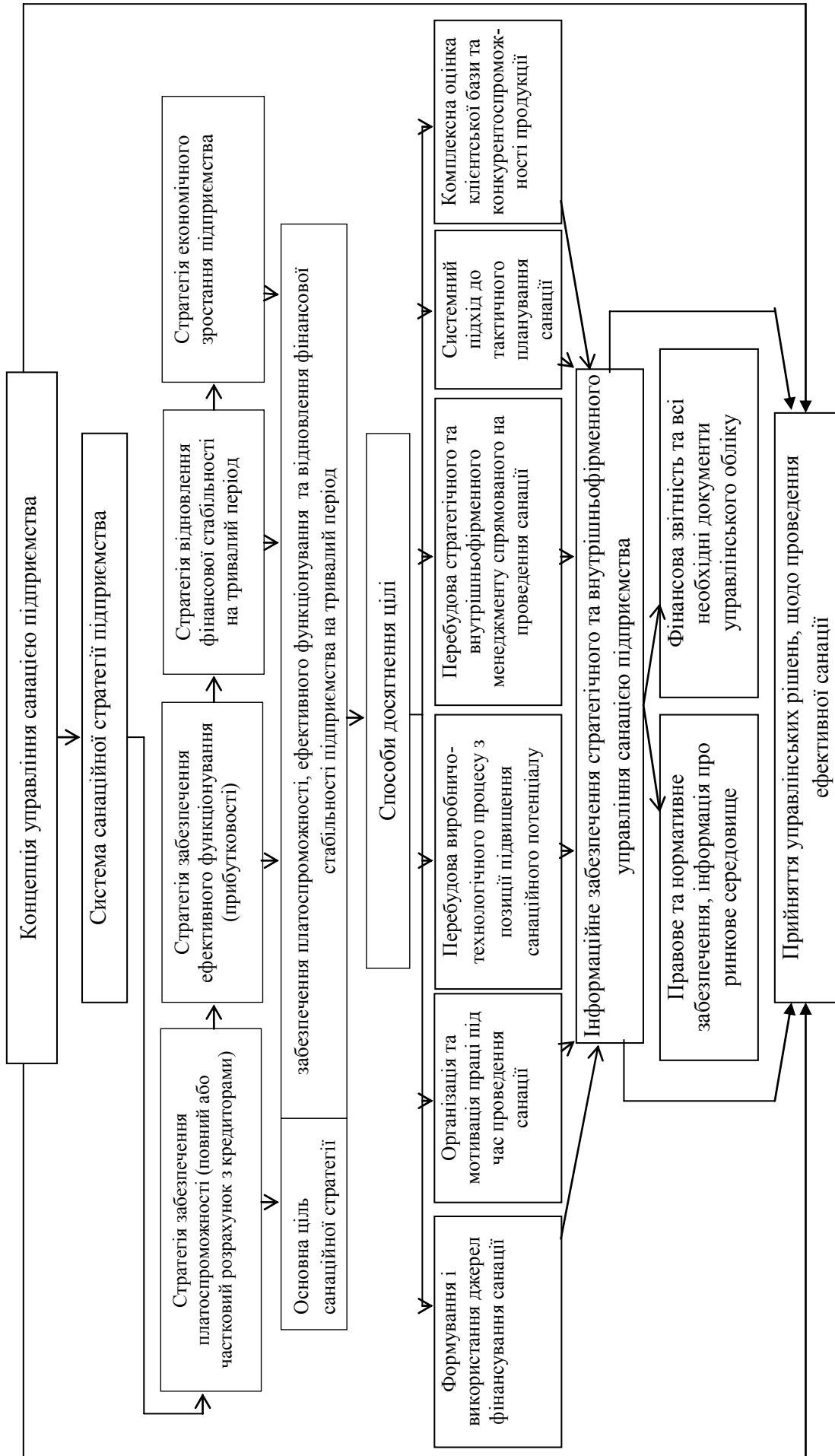


Рис.1. Процеси формування санаційної стратегії підприємства

## Етапи санаційної стратегії підприємства та їх цілі

Етапи санаційної стратегії підприємства	Цілі
Стратегія забезпечення платоспроможності (повний або частковий розрахунок з кредиторами)	<u>Першочергові цілі санації</u> Подолання неплатоспроможності, погашення боргів
Стратегія забезпечення ефективного функціонування (прибутковості)	<u>Основні цілі санації</u> Досягнення точки беззбитковості та прибуткової діяльності
Стратегія відновлення фінансової стабільності на тривалий період	<u>Стратегічні цілі санації</u> Забезпечення фінансової стійкості підприємства
Стратегія економічного зростання підприємства	<u>Глобальні цілі</u> Створення конкурентних переваг, розширення ринків збуту, диверсифікація бізнесу та поновлення інвестиційної та інноваційної діяльності

**Висновки.** Взагалі розробка та впровадження системи санаційної стратегії підприємства є не тільки однією з умов подолання кризових явищ на підприємстві, а й необхідною передумовою його успішної діяльності в майбутньому. Узагальнення методичного та законодавчого забезпечення санації підприємств, а також формування ефективної санаційної стратегії підприємства стане запорукою його фінансової стабільності та конкурентоспроможності на довготривалій перспективі.

## Література

1. Білоконь Т. М. Удосконалення механізму управління фінансовою санацією підприємств / Т. М. Білоконь // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2009. – № 2. – С. 40–45.
2. Булович Т.В. Управління санаційною спроможністю підприємства як передумова його виживання / Т. В. Булович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. Т. 2. – С. 161–167.
3. Карвацька Н. С. Формування організаційно економічного механізму фінансової санації підприємства / Н. С. Карвацька // Вісник ХНУ. – 2005. – Т. 1. – № 6. – С. 62–66.
4. Мозенков О. В. Механізм управління процесом санації підприємств банкрутів / О. В. Мозенков // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С. 122–126.
5. Раєвнева Е. В. Розробка сбалансованої системи показателів саніруемого підприємства / Е. В. Раєвнева, М. Н. Берест // БИЗНЕСИНФОРМ. – 2009. – № 2 (3). – С. 105–108.
6. Раєвнева Е. В. Методика построения стратегической карты в процессе формирования санационной стратегии предприятия / Е. В. Раєвнева, М. Н. Берест // Бизнес-Информ. – 2009. – № 2 (2). – С. 25–30.
7. Тридід О. М. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком / О. М. Тридід, В. Я. Вовк // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 98–106.
8. Тридід А. Н. Концепция построения организационно-экономического механизма формирования стратегии развития предприятия / А. Н. Тридід [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eprints.ksame.kharcov.ua>

## References

1. Belokon T. M. Udoskonalyeniya mekhanizmu upravlinnyu finansovoi sanacii / T. M. Belokon // Visnyk Vinnitskogo Polytechnichnogo Institutu. – 2009. – № 2. – P. 40–45.
2. Bulovech T. V. Management sanacieunou spromodnistu pidpriemstva yak peredumova ego vidgivannya/ T.V. Bulovych // Visnyk Khmelnytskogo Nationalnogo Universitety. – 2009. – № 4, T. 2. – P. 161-167.
3. Karvatska N.S. Formuvannya organizacino-economicznego mekhanizmu finansovoi sanacii pidpriemstva / N.S. Karvatska // Visnyk Khmelnytskogo Nationalnogo Universitety.. – 2005. – Т. 1. – № 6. – P. 62–66.
4. Mozenkov A. Mechanism managementu procesom sanacii pidpriemstv bankrutiv/ O.V. Mozenkov // Actualni Problemu Economics. – 2009. – № 6 (96). – P. 122–126.
5. Raevneva E.V. Razrabotka sbalansyrovannoy systemy indicators sanyruemogo pidpriemstva / E.V. Raevneva, M.N. Berest // BYZNESYNFORM. – 2009. – № 2 (3). – P. 105–108.
6. Raevneva E.V. Metodika postroyeniya strategycheskoy kartu v processi formirovaniya sanatsyonnoy strategii pidpriemstva // E.V. Raevneva, M.N. Berest // BYZNESYNFORM. – 2009. – № 2 (2). – P. 25–30.
7. Trydid A. Conceptualni zasady formirovaniya organizacino-economicznego mekhanizmu anticrisisnogo managementu Banky / A. Trydid, V. Wolf // Finance Ukraine. – 2009. – № 1. – P. 98–106.
8. Trydid A. Concepciya postroyeniya organizacino-economicznego mekhanizma formirovaniya strategii razvitieya pidpriemstva / A. Trydid [elektronu resurs]. – Rejum dostupu : <http://www.eprints.ksame.kharcov.ua>

Рецензія/Peer review : 9.9.2014 р. Надрукована/Printed : 23.09.2014 р.  
Рецензент: д.т.н., проф. Хрущ Н.А.