

**К.Л. Ларіонова, Т.В. Донченко**

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ САНАЦІЄЮ  
ПІДПРИЄМСТВ**

***МОНОГРАФІЯ***

Хмельницький  
2016

УДК [338.242:658.168:005.2](477)  
ББК 65.291.931:65.305.4  
Л 25

**Рецензенти:**

**Єгоричева С.Б.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та банківської справи Полтавського університету економіки і торгівлі;

**Бондарчук М. К.** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка».

**Ларіонова К.Л., Донченко Т.В.**

Л 25 Механізм управління санацією підприємств : монографія / К.Л. Ларіонова, Т.В. Донченко – Хмельницький: ФОП Мельник А.А., 2016. - 244 с.

ISBN 978-617-7094-68-4

В монографії досліджено економіко-правові аспекти банкрутства та санації підприємств в сучасних умовах розвитку економіки, систематизовано науково-теоретичні підходи до трактування сутності поняття «санація», розглянуті сучасні підходи до класифікації санації підприємств.

У результаті узагальнення теоретичних та аналітичних досліджень визначено базові елементи та розроблено модель організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств. Ключовим елементом запропонованого механізму окреслено процедуру вибору та реалізації санаційної стратегії залежно від рівня санаційного потенціалу підприємства і класу кризи.

Монографія буде корисною для фахівців і науковців у галузі економіки та фінансів, викладачів, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів, арбітражних керуючих і керівників підприємств.

ISBN 978-617-7094-68-4

УДК [338.242:658.168:005.2](477)

ББК 65.291.931:65.305.4

Ларіонова К.Л., Донченко Т.В., 2016

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	4
<b>РОЗДІЛ I</b>	
<b>Теоретико-інституційні основи санації підприємств</b>	
1.1. Економіко-правові аспекти банкрутства та санації підприємств в сучасних умовах розвитку економіки	10
1.2. Науково-теоретичне трактування сутності поняття «санація»	23
1.3. Сучасні підходи до класифікації санації підприємств	45
<b>РОЗДІЛ II</b>	
<b>Основні аспекти розвитку кризових явищ на машинобудівних підприємствах</b>	
2.1. Аналіз основних аспектів функціонування підприємств машинобудівної галузі в умовах кризи	53
2.2. Діагностика кризового стану машинобудівних підприємств	72
<b>РОЗДІЛ III</b>	
<b>Науково-методичні підходи до управління санаційним потенціалом підприємства</b>	
3.1. Структурування санаційного потенціалу підприємств та аналіз методик його оцінки	79
3.2. Оцінка санаційного потенціалу підприємств машинобудування	97
3.3. Модель визначення факторів впливу на рівень санаційного потенціалу підприємств	115
<b>РОЗДІЛ IV</b>	
<b>Формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств</b>	
4.1. Актуалізація потреби формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств	125
4.2. Міжфункціональна взаємодія елементів організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств	142
4.3. Матрична модель вибору санаційної стратегії підприємства	158
4.4. Моніторингова складова реалізації організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства	181
<b>Висновки</b>	194
<b>Додатки</b>	197
<b>Список використаних джерел</b>	228

## ВСТУП

Сучасна економічна ситуація в Україні є складною і непередбачуваною для функціонування суб'єктів господарювання та спричиняє розвиток кризових явищ на мікрорівні, що підтверджується значною кількістю збитково працюючих підприємств, втратою ними конкурентної позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, збільшенням кількості порушених справ про банкрутство. На практиці недостатньо як загальних теоретико-методичних розробок з питань управління санацією, так і спеціальних, призначених для підприємств окремих галузей, що, у свою чергу, не дозволяє ефективно організувати роботу підприємств в умовах кризи. Це обумовлює необхідність розробки теоретико-методичного забезпечення процесів управління санацією, формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств, які є важливими інструментами оздоровлення, відновлення ефективної системи управління і конкурентоспроможності підприємств.

Різні аспекти функціонування механізмів управління та регулювання діяльності підприємств є предметом уваги таких науковців, як І. Бланк, М. Войнаренко, М. Гелінг, А. Кульман, В. Нижник, Г. Савіна, Н. Хрущ. Проблеми управління санацією та створення дієвих механізмів управління підприємством в умовах кризи досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Ансофф, С. Благодетелева-Вовк, Б. Бекенферде, Т. Білоконь, М. Бондарчук, В. Василенко, Н. Здравомислов, І. Карпунь, А. Кондрашихін, К. Ларіонова, Л. Лігоненко, О. Мозенков, В. Москаленко, Т. Пепа, Б. Поляков, О. Раєвнева, О. Терещенко, В. Товажянський, М. Титов, О. Тридід, А. Череп.

Відаючи належне значному науковому доробку цих вчених, необхідно наголосити на відсутності єдиного підходу до обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розробки моделі організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств. Таким чином, актуальність теми обумовлена необхідністю вирішення завдань, щодо розробки елементів зазначеного організаційно-економічного механізму. Це, в свою чергу, визначило вибір теми, мету, завдання, структуру і зміст монографії.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління санацією

машинобудівних підприємств.

**Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:**

- систематизувати теоретичні підходи щодо сутності та групування основних видів санації;
- удосконалити науково-методичний інструментарій для оцінки й аналізу санаційного потенціалу підприємства;
- розробити модель організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства;
- дослідити особливості управління та уточнити елементи концепції управління санацією підприємства;
- удосконалити модель вибору санаційної стратегії підприємства;
- доопрацювати модель моніторингу санації підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування і функціонування організаційно-економічного механізму управління санацією машинобудівних підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації, які обумовлюють формування і функціонування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і виробленні практичних рекомендацій щодо розробки моделі організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

Монографічне дослідження побудоване на послідовному аналізі базових понять та елементів, які характеризують процес формування і функціонування механізму управління санацією підприємства.

Запропонована мета та завдання наукового дослідження обумовили структуру монографії.

У *першому розділі монографії* «Теоретико-інституційні основи санації підприємств» досліджено економіко-правові аспекти банкрутства та санації підприємств в сучасних умовах розвитку економіки, систематизовано науково-теоретичні підходи до трактування сутності поняття «санація»; розглянуті сучасні підходи до класифікації санації підприємств.

На основі вивчення та систематизації існуючих підходів вітчизняних та зарубіжних науковців виділено організаційний аспект трактування сутності санації, що дозволило удосконалити змістовне наповнення цього поняття, зокрема визначити структурний блок, який характеризує учасників процедури санації, порядок їх взаємодії,

розподіл виконання основних управлінських функцій між елементами організаційної структури управління, та блок, який характеризує процес санації як послідовність стадій та етапів. Запропонований аспект дослідження дозволить структурувати повноваження суб'єктів, стадії та етапи при формуванні організаційно-економічного механізму управління санацією.

У роботі систематизовано та удосконалено види санації через доповнення новими класифікаційними ознаками, зокрема «за галузевою ознакою», що дозволило визначити специфічний для галузі машинобудування склад санаційного потенціалу та обрати відповідний каталог санаційних заходів для подолання кризових явищ, притаманних даним підприємствам, та «за повнотою досягнення мети санації», що дозволило виділити зворотні зв'язки в організаційно-економічному механізмі управління санацією.

*У другому розділі монографії «Основні аспекти розвитку кризових явищ на машинобудівних підприємствах»* проведено аналіз основних аспектів функціонування підприємств машинобудівної галузі в умовах кризи та оцінку ймовірності банкрутства і визначено класи кризи для машинобудівних підприємств Хмельниччини.

Аналітичне дослідження основних показників діяльності машинобудівних підприємств Хмельницького регіону та результати аналізу ймовірності банкрутства засвідчило зниження ефективності господарської діяльності, порушення фінансової рівноваги та кризи майже в усіх досліджуваних підприємствах, крім ПАТ «Укрелектроапарат». Окрім цього, визначено загрозу банкрутства для ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш», ПАТ «Завод «Строммашина», ВАТ «Термопластавтомат». Отримані результати підтвердили необхідність розробки і впровадження санаційних заходів на зазначених підприємствах залежно від визначеного класу кризи.

З огляду на це обґрунтовано необхідність оцінки рівня санаційного потенціалу для визначення можливості проведення санації й розробки напрямів оздоровчих заходів в процесі формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

*У третьому розділі монографії «Науково-методичні підходи до управління санаційним потенціалом підприємства»* проведено критичний аналіз методик оцінки санаційного потенціалу та здійснено його структурування для машинобудівних підприємств; удосконалено науково-методичні підходи до оцінки санаційного потенціалу підприємств та здійснено оцінку рівня санаційного потенціалу

підприємств машинобудівної галузі за 2009–2014 роки; визначено фактори впливу на рівень санаційного потенціалу із застосуванням методів кореляційного та факторного аналізу.

Беззаперечною та первинною умовою ефективного фінансового оздоровлення є наявність у підприємства санаційного потенціалу. З огляду на це запропоновано розглядати санаційний потенціал як поточну оцінку здатності підприємства до виживання та ефективного розвитку в майбутньому. Оскільки санаційний потенціал є складним та динамічним поняттям в роботі доведено необхідність визначення його складу за галузевою ознакою.

За результатами аналізу галузевих особливостей та характерних властивостей діяльності машинобудівних підприємств України виділено основні складові санаційного потенціалу підприємств, що перебувають у тісному взаємозв'язку, зокрема виробнича, фінансова, трудова, маркетингова та інвестиційна. Урахування структури та ваги складових санаційного потенціалу дозволить здійснити більш точну оцінку його рівня та визначити санаційну спроможність підприємств.

При цьому удосконалено науково-методичний інструментарій для оцінки санаційного потенціалу машинобудівного підприємства, який ґрунтується на обчисленні системи локальних показників, сформованої з урахуванням функціональних складових санаційного потенціалу. Для визначення рівня санаційного потенціалу підприємства запропоновано здійснювати розрахунок інтегрального показника з використанням індексного й експертного методів оцінювання та інтерпретувати його величину за допомогою лінгвістичних характеристик шкали рівнів санаційного потенціалу.

В дослідженні визначено фактори впливу на рівень санаційного потенціалу, що є важливим аспектом в управлінні санацією підприємств. Для визначення вказаних факторів застосовано методи кореляційного та факторного аналізів, що дозволило виділити існуючі взаємозалежності й визначити їх напрямок між різними показниками та рівнем санаційного потенціалу. Виділені фактори допомагають визначити об'єкти та заходи впливу в межах обраної санаційної стратегії, що на основі розроблених каталогів заходів дозволить забезпечити підвищення рівня санаційного потенціалу і ефективність проведення санації.

*У четвертому розділі «Формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств» досліджені особливості формування організаційно-економічного механізму управління санацією та визначено основні складові концепції*

управління санацією; обґрунтовано й побудовано модель організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства; запропоновано комплекс санаційних стратегій як головний елемент концептуальних підходів до управління санацією, розроблено матричну модель вибору санаційної стратегії підприємства залежно від рівня санаційного потенціалу й класу кризи; удосконалено модель моніторингу санації підприємства.

На основі формалізації понять доведено правомірність використання дефініції «організаційно-економічний механізм управління санацією підприємств» як складової загальної системи управління підприємством на етапі подолання ним кризових явищ, що ґрунтується на дотриманні певних принципів і закономірностей, використовує методи, засоби, важелі та інструменти для підвищення санаційного потенціалу та оздоровлення фінансового стану суб'єкта господарювання в умовах економічної та фінансової нестабільності й посилення конкурентної боротьби.

У результаті узагальнення теоретичних та аналітичних досліджень визначено базові елементи та розроблено модель організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств, яка містить підсистему формування та підсистему функціонування. Запропонована модель відтворює взаємозв'язки та взаємодію елементів організаційної та економічної складових, що створюватиме умови для забезпечення ефективної взаємодії сторін у процедурі санації через систему санаційних важелів, заходів, методів для досягнення стратегічної мети санації. Економічна складова характеризується цільовою спрямованістю, оскільки метою управління санацією підприємства є досягнення певних економічних цілей, а організаційна складова забезпечує їх досягнення.

Ключовим елементом запропонованого механізму окреслено процедуру вибору та реалізації санаційної стратегії залежно від рівня санаційного потенціалу підприємства і класу кризи. Використання сукупності аналітичних і прогностичних інструментів матричного підходу забезпечує оптимальність вибору стратегії. Сформований комплекс організаційних і економічних важелів співвідносно учасників санаційної процедури впливає на дієвість розробленого механізму. Загалом це дає змогу застосувати системно-комплексний підхід до управління санацією для ефективного оздоровлення підприємства.

В процесі дослідження доведено, що здійснення моніторингу санації є не самоціллю, а інструментом для досягнення головної мети організаційно-економічного механізму управління санацією. З урахуванням того, що моніторинг санації відбувається за участі

суб'єктів і саме суб'єкти є замовниками інформації, запропоновано розглядати моніторинг санації залежно від суб'єктів. З огляду на організаційний аспект дослідження санації необхідно розглядати моніторинг санації підприємства в залежності від суб'єктів, які беруть участь або зацікавлені в результатах санації. Крім того, модель моніторингу передбачає визначення параметрів спостереження окремо для кожної функціональної складової, що скоротить час та обсяги процесів оперативного управління. Отже, модель моніторингу санації підприємства побудовано на основі суб'єктного і функціонального підходу, що дає можливість виявити стан та закономірності зміни об'єкта моніторингу, розширити та деталізувати інформаційний базис дослідження для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Теоретична та прикладна значущість проведеного дослідження визначається тим, що висновки та рекомендації, викладені в монографії, слугуватимуть основою нових можливостей щодо ефективного проведення санації, яка є важливим інструментом оздоровлення, відновлення ефективної системи управління і конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ I

### Теоретико-інституційні основи санації підприємств

#### 1.1. Економіко-правові аспекти банкрутства та санації підприємств в сучасних умовах розвитку економіки

У процесі становлення ринкових відносин та трансформаційних змін, що відбуваються в Україні, питання пов'язані з банкрутством та санацією підприємства мають важливе практичне значення. В умовах, коли майже всі ланки фінансової системи опинилися в кризі, виникає необхідність проведення реструктуризації та оздоровлення економіки. Заходи щодо оздоровлення фінансової системи України можуть дати позитивні результати тільки за умови санації базової ланки економіки – підприємств.

В Україні поняття «банкрутство» неминуче ототожнюється з такими негативними явищами, як перерозподіл власності, корпоративні конфлікти, ухилення від сплати податків, безробіття, зростання заборгованості по заробітній платі тощо. Однак у цивілізованому світі банкрутство є важливим інструментом функціонування ринкової економіки. Тому дослідження функціонування інституту банкрутства та пошук шляхів його удосконалення є надзвичайно важливим і актуальним для України.

Інститут банкрутства існує у законодавстві практично всіх розвинених держав та є невід'ємним і еволюційно-сформованим атрибутом ринкової економіки, основна мета якого — не ліквідація підприємства, а задоволення вимог кредиторів та держави. Відтак інститут банкрутства є дієвим засобом державного регулювання, за допомогою якого вирішуються проблеми економічних відносин між різними суб'єктами ринку, формується система захисту державою інтересів кожного та створюється підприємницьке середовище на цивілізованих засадах [2].

Одним з найважливіших завдань інституту банкрутства є повернення підприємств, що опинилися на межі фінансової кризи, до нормальної роботи, відновлення їх платоспроможності і, як наслідок, вирішення питань безробіття, соціальної напруженості, збільшення надходжень до державного бюджету, розвитку економіки країни в цілому. На жаль, сьогодні механізм банкрутства часто використовується з метою перерозподілу власності, збагачення. У даних умовах гостро стає питання вдосконалення вітчизняного законодавства про банкрутство.

Оскільки законодавство України з питань банкрутства динамічно формується і оновлюється, необхідним етапом його вивчення є дослідження нормативної бази, що регулює зазначені питання. Законодавством щодо санації і банкрутства вважається сукупність нормативно-правових актів, які регулюють цей сектор суспільних відносин та визначають своєрідні правила гри (правове поле) для суб'єктів відносин.

Через недосконалість законодавства, ослаблену увагу до процесів відновлення платоспроможності боржника з боку держави, а також застосування різних злочинних схем, щороку в Україні ліквідується велика кількість підприємств, чимала частка яких є підприємствами державної власності, стратегічно важливими, соціально значимими через велику кількість робочих місць або тих, які узяли кредити під гарантії держави.

При цьому, вирішувати дану проблему необхідно комплексно, починаючи з формування надійного правового середовища, яке повинне забезпечити ефективний захист кредиторів і підприємств від ризику втрати контролю над власністю внаслідок недобросовісного застосування процедур банкрутства.

Історія розвитку інституту банкрутства в нашій державі нараховує більше двадцяти років (табл.1.1). З розпадом СРСР і відродженням ринкових відносин в Україні почався новий етап розвитку цивільно-правового регулювання банкрутства. Відсутність законодавства про банкрутство породило нестійкість кредитних відносин, нездорове становище у сфері підприємницької діяльності і незахищеність учасників господарських правовідносин.

Обраний незалежною Україною у 1991 році шлях ринкових перетворень зумовив необхідність реформування системи взаємовідносин і насамперед проведення змін у законодавчій базі.

Таким чином, серед низки законів, прийнятих Верховною Радою України, був закон України «Про банкрутство» (14.05.1992 р). Однак практика його застосування довела недосконалість цього законодавчого акту, оскільки у ньому не було запропоновано дієвої процедури оголошення боржника банкрутом. Це викликало появу багатьох додаткових роз'яснювальних документів, які лише ускладнювали процедуру. Головним недоліком закону було те, що для підприємств-боржників не передбачалося прийнятного альтернативного сценарію розгортання подій, тобто можливих шляхів запобігання ліквідації, й інших варіантів задоволення вимог кредиторів.

**Таблиця 1.1 - Історичні аспекти розвитку інституту банкрутства України\***

Основні характеристики	Основні недоліки
<b><i>Перший етап (1991–1992 рр.)</i></b>	
Інфляційні процеси призводили до зростання великої кількості неплатоспроможних підприємств, які не мали змоги вчасно виконувати свої зовнішні і внутрішні зобов'язання	Відсутність як законодавчої, так і методологічної бази для створення інституту банкрутства
<b>Висновок</b>	
Інститут банкрутства підприємств як елемент ринкової економіки не сформувався	
<b><i>Другий етап (1992–1999 рр.)</i></b>	
<p>1. Прийняття нормативного документа, який регламентував процес банкрутства в Україні – закону “Про банкрутство” від 14.05.1992 р. Закон був спрямований на ліквідацію підприємств-боржників. Його дія призвела до ліквідації великої кількості підприємств всіх форм власності, що викликало скорочення виробничих потужностей і ліквідації робочих місць.</p> <p>2. Постановою КМУ від 8.02.1994 р. затверджено “Положення про порядок проведення санації державних підприємств” (для підприємств недержавної форми власності воно мало рекомендаційний характер).</p> <p>3. Утворення центрального органу виконавчої влади – Агентства з питань банкрутства.</p> <p>4. Створена система арбітражних судів України (спеціальні колегії)</p>	<p>1. Учасникам процедури банкрутства не вистачало досвіду, оскільки при адміністративно-командній системі управління економікою була відсутня практика банкрутства.</p> <p>2. Методологічну базу процесу банкрутства у законі “Про банкрутство” так і не було розроблено. Відсутній в законодавчому документі також цілий спектр понять і заходів, які б розкривали суть і зміст дій щодо фінансового оздоровлення підприємств-боржників.</p> <p>3. Неврегульованість процедурних питань, прав, обов'язків і відповідальності як сторін так і учасників арбітражного процесу при впровадженні справ про банкрутство вимагало кардинальних змін, вироблення нових підходів, виправлення помилок, щоб забезпечити реформу інституту банкрутства</p>
<b>Висновок</b>	
З 1994 р. в Україні спостерігаються реальні спроби створити правову і методологічну бази для проведення санації і реструктуризації підприємств, таким чином були зроблені перші спроби створення інституту банкрутства	

**Продовження таблиці 1.1**

Основні характеристики	Основні недоліки
<b><i>Третій етап (1999–2011 рр.)</i></b>	
<p>1. Відбулося удосконалення законодавчої бази – 30.06.1999 р. ВВР України був прийнятий закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”.</p> <p>2. Постановою КМУ № 691 від 24.04.2000 р., на базі ліквідованого органу виконавчої влади “Агентство з питань банкрутства” створена державна госпрозрахункова установа – “Агентство з питань банкрутства”, яка була підпорядкована Мінекономіки України.</p> <p>3. Міністерством економіки України 11.04.2001 р. затверджено “Положення про порядок формування єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство”.</p> <p>4. Міністерством економіки України 24.10.2005 р. ліквідовано державну госпрозрахункову установу “Агентство з питань банкрутства”.</p> <p>5. Відповідно до постанови КМУ № 370 від 27.03.2006 р., створений державний департамент з питань банкрутства, який є урядовим органом державного управління, що діє у складі Мінекономіки</p>	<p>1. Практика роботи “Агентства з питань банкрутства” засвідчує, що воно не виконувало покладених на нього обов’язків щодо забезпечення захисту інтересів держави в процесі банкрутства підприємств. Перевірки та ревізії фінансово-господарської діяльності агентства, що проводилися, свідчили про хабарницький підхід керівництва при організації його діяльності. Ці підстави лягли в основу ліквідації Агентства.</p> <p>2. Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”, який регулює процедуру банкрутства і спрямований перш за все на створення умов для відновлення платоспроможності боржника, потребує вдосконалення. Усунення суперечностей у законодавстві з питань банкрутства дасть змогу державі отримати від банкрутства не лише збитки, а й користь</p>
<b>Висновок</b>	
<p>1. Застосування норм закону “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” з 1 січня 2000 року стало стартовим моментом функціонування інституту банкрутства, як прискорювача економічних реформ в Україні.</p> <p>2. У зв’язку з виникненням у судовій практиці проблемних питань, пов’язаних із застосуванням ЗУ “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” із подальшими змінами і доповненнями виникла необхідність удосконалення та реформування законодавчої бази та сфери державного регулювання відносин банкрутства</p>	

**Продовження таблиці 1.1**

Основні характеристики	Основні недоліки
<b><i>Четвертий етап (з початку 2011 р.)</i></b>	
<p>1. Міністерство юстиції з 21 листопада 2011 р. було визначено головним центральним органом виконавчої влади у сфері банкрутства внаслідок оптимізації системи центральних органів виконавчої влади та ліквідації Державного департаменту з питань банкрутства.</p> <p>2. Верховна Рада 22.12.2011 р. ухвалила ЗУ № 4212-VI “Про внесення змін до закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”, яким викладено цей закон у новій редакції.</p> <p>3. Регламентовано на законодавчому рівні статус і повноваження саморегульованої організації арбітражних керуючих, яка визначається як всеукраїнська організація.</p> <p>4. Створено Єдиний реєстр арбітражних керуючих та відповідно до закону запроваджена система підготовки арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів)</p>	<p>З прийняттям нової редакції закону, фахівцями з банкрутства, юриспруденції, права, судочинства відмічаються позитивні зміни, серед яких:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– пріоритетність продажу майна боржника у вигляді цілісного майнового комплексу;</li> <li>– кредитори, вимоги яких заявлені після закінчення строку, встановленого для їх подання, або не заявлені взагалі, не є конкурсними кредиторами, а їх вимоги погашаються в шосту чергу при ліквідації;</li> <li>– оприлюднення інформації про порушення провадження у справі про банкрутств на офіційному веб-порталі Вищого господарського суду України;</li> <li>– введено розділ, який присвячений діяльності арбітражного керуючого.</li> </ul> <p>Проте є і деякі прогалини, які потребують доопрацювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– залишається слабка позиція боржника, частка якого залежить від кредиторів і арбітражного керуючого;</li> <li>– збільшення витрат на “судові збори”, оплату усіх судових процедур;</li> <li>– незацікавленість арбітражних керуючих у результатах своєї діяльності в зв’язку з невизначеністю щодо оплати їх праці</li> </ul>
<b>Висновок</b>	
<p>Закон “Про внесення змін до ЗУ “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” набрав чинності 19.01.2013 р. Запровадження закону привело до позитивних змін у сфері банкрутства на практиці і це є лише початком етапу розвитку нормативного регулювання сфери банкрутства, що передбачає створення відповідної підзаконної нормативної бази та вироблення практики його застосування. Законодавчі зміни мають зробити процедури банкрутства більш ефективними, зменшити корупцію, збільшити інвестиційну привабливість економіки України, підвищити рівень виконання контрактів та судових рішень, рівень захисту прав власності</p>	

\* - систематизовано авторами з використанням джерел [142, 143, 76]

Отже, неодмінною умовою оздоровлення вітчизняної економіки була необхідність розробки системи фінансово-економічного оздоровлення боржника. Лише в такому разі можна було б відновити платоспроможність і прибутковість основної маси платників податків, а отже і оздоровити фінансову систему. Водночас оздоровлення економіки значною мірою залежить від своєчасної та якомога безболісної ліквідації (реорганізації) неефективних виробничих структур, які не лише поповнювали бюджет держави, а і навпаки потребували постійної фінансової підтримки.

Така ситуація обумовила прийняття Верховною Радою України у 1999 році Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», відповідно до якого процедуру банкрутства було кардинально змінено. У цьому законі були змінені підстави для порушення справи про банкрутство; строки провадження справи; визначені судові процедури, що застосовуються до боржника; з'явився новий учасник провадження у справі – арбітражних керуючих, тощо. Із «прокредиторського» закон став «продебіторським». Однак «продебіторська» модель українського законодавства мала свої недоліки: існували певні проблеми, пов'язані із забезпеченням балансу інтересів між кредиторами і боржниками; процедура санації використовувалась як можливість одержання контролю над інвестиційно привабливими підприємствами; недосконала система контролю над арбітражними керуючими призводила до численних зловживань [3].

В силу непрозорості цілого ряду процедур банкрутства воно може використовуватися як дуже зручний інструмент для різних махінацій та зловживань. Через це зовнішні інвестори незацікавлені вітчизняною промисловістю, дві третини якої перебуває у стані перманентного банкрутства і потребує серйозних інвестицій. В Україні навіть вітчизняні інвестори не можуть провести процедуру санації, наштотуючись на опір кредиторів та корупцію. Таким чином, Закон «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» не вирішив багато принципових питань, і з його прийняттям у сфері банкрутства реформа законодавства не закінчилася.

Результатом багаторічної праці вітчизняних економістів та юристів став прийнятий 22.12.2011 р. Верховною Радою України Закон № 4212-VI «Про внесення змін до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», який набрав чинності 18.01.2013 року. Новий Закон вважають спеціалізованим і його дія є пріоритетною перед іншими

законодавчими актами. Винятки з цього правила встановлюються самим Законом, зокрема, щодо банкрутства банків, емітентів іпотечних облигацій. Очікується, що запровадження Закону призведе до позитивних змін у сфері банкрутства та санації, адже метою його прийняття є: вдосконалення процедур банкрутства; зменшення тривалості процедури банкрутства; покращення показників за індексом стягнення у процедурі банкрутства, визначення нових способів відновлення платоспроможності боржника. Оскільки законодавство України з питань банкрутства динамічно формується і оновлюється, необхідним етапом його вивчення є дослідження нормативної бази, що регулює зазначені питання. Розглянемо основні відмінності у законодавстві України про банкрутство (табл. 1.2) [2, 3].

У Законі порівняно з попередньою його редакцією надано іншого визначення низці вживаних у ньому термінів (банкрутство, арбітражний керуючий, інш.) та запроваджено нові (забезпечені кредитори, офіційне оприлюднення). Серед позитивних нововведень нового Закону можна відзначити:

- зроблено наголос на пріоритетності застосування заходів запобігання банкрутства боржника та досудової санації боржника;

- забезпечено пріоритет продажу працюючого бізнесу боржника над продажем майна частинами;

- удосконалено процедуру виявлення кредиторів – інформація про порушення справи оприлюднюється судом негайно та автоматично в мережі Інтернет;

- встановлено стислі та чіткі строки процедур;

- визначено, що всі майнові спори щодо боржника розглядаються судом у справі про банкрутство;

- скасовано мораторій на застосування процедур банкрутства стосовно боржників з державного сектору економіки;

- звужено коло суб'єктів, віднесених до державного сектору економіки, для яких передбачено певні особливості банкрутства (раніше це були суб'єкти, в яких частка власності держави становила понад 25 %, а тепер лише ті, де частка держави становить понад 50 %);

- врегульовано процедуру транскордонного банкрутства;

- запроваджено автоматизований розподіл справ між арбітражними керуючими;

- передбачено страхування їх професійної відповідальності.

Відразу звертає на себе увагу нововведення законодавця, щодо появи в рамках провадження про банкрутство нового терміну “підсумкове засідання” (ч. 1 ст. 27 закону), під яким розуміється засідання, що проводиться судом в часових рамках, відведених для процедури розпорядження майном та в дату визначену Ухвалою

**Таблиця 1.2 - Аналіз різних редакцій законів України про банкрутство\***

“Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” (30.06.1999 р.)	“Про внесення змін до закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” (22.12.2011 р.)	Коментар
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b><i>Термін “банкрутство”</i></b>		
Визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури	Визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити встановлені у порядку, визначеному цим законом, грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури	У новій редакції закону зроблено наголос на пріоритетності застосування заходів запобігання банкрутства боржника і судової його санації
<b><i>Вимоги до порушення справи про банкрутство</i></b>		
Не менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати та термін прострочення повернення боргу – три місяці	Не менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати та термін прострочення повернення боргу – три місяці	З приводу незначної заборгованості, можна завдати прикращів навіть великому стратегічному підприємству, треба дочекатися відповідної суми боргу
<b><i>Арбітражний керуючий</i></b>		
Фізична особа – суб’єкт підприємницької діяльності, яка має вищу юридичну або економічну освіту, володіє спеціальними знаннями, не є зацікавленою особою щодо боржника і кредитора та діє на підставі ліцензії арбітражного керуючого, виданої уповноваженим органом	Фізична особа, призначена господарським судом у встановленому порядку в справі про банкрутство як розпорядник майна, керуючий санацією або ліквідатор з осіб, які отримали свідоцтво і внесені до Єдиного реєстру арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів) України	Відміна ліцензування та зміна правового статусу арбітражного керуючого, надання останнім статусу посадових осіб, введення допуску до професії через систему незалежного автоматизованого тестування

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
<b>Порядок призначення арбітражного керуючого</b>		
<p>Арбітражний керуючий призначається господарським судом із числа осіб, зареєстрованих державним органом з питань банкрутства. Кредитори мають право запропонувати кандидатуру арбітражного керуючого, яка відповідає вимогам, що передбачені законом</p>	<p>Запроваджено автоматизований розподіл справ між арбітражними керуючими. Кредитори мають право відхилити кандидатуру</p>	<p>Автоматизована система передбачає неупередженість вибору, встановлення єдиного підходу до вибору та призведе до уникнення ризиків</p>
<b>Черговість задоволення вимог кредиторів</b>		
<p>1. Вимоги, забезпечені заставою; вимоги щодо виплати заборгованості із заробітної плати; витрати, пов'язані з провадженням в господарському суді та роботою ліквідаційної комісії. 2. Вимоги, що виникли із зобов'язань банкрута перед працівниками підприємства-банкрута, крім вимог, задоволених, зобов'язань, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю і здоров'ю громадян. 3. Вимоги щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів). 4. Вимоги кредиторів, не забезпечені заставою. 5. Вимоги із повернення внесків членів трудового колективу до статутного капіталу підприємства. 6. Інші вимоги.</p>	<p>1. Вимоги щодо виплати заборгованості із зарплати перед працівниками та звільненими особами банкрута; витрати, пов'язані з провадженням в господарському суді та роботою ліквідаційної комісії; вимоги щодо виплати основної винагороди арбітражному керуючому. 2. Вимоги із зобов'язань, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян, зобов'язань із сплати внесків до соцфондів. 3. Вимоги щодо сплати податків і зборів. 4. Вимоги кредиторів, не забезпечені заставою. 5. Вимоги із повернення внесків членів трудового колективу до статутного капіталу; щодо виплати додаткової грошової винагороди керуючому санацією або ліквідатору. 6. Інші вимоги.</p>	<p>Основні зміни спостерігаються у першій та п'ятій чергах. При чому додаткова винагорода керуючому санацією чи ліквідатору у розмірі 5 % обсягу стягнутих на користь боржника активів та 3 % обсягу погашених вимог конкурсних кредиторів навмисне поставлена у п'яту чергу задля зацікавленості керуючого у максимальному задоволенню вимог усіх учасників</p>

**Продовження таблиці 1.2**

1	2	3
<b>Процедура виявлення кредиторів (підготовче засідання)</b>		
<p>Подається оголошення про порушення справи про банкрутство до офіційних друкованих органів – газет “Голос України”, “Урядовий кур’єр” для складення реєстру вимог всіх інших кредиторів боржника і для виявлення можливих санаторів у десятиденний термін</p>	<p>Здійнюється офіційне оприлюднення оголошення про порушення справи про банкрутство на офіційному сайті Вищого господарського суду України в мережі Інтернет не пізніше наступного дня з дня винесення ухвали суду. Інформація про порушення справи оприлюднюється судом негайно і автоматично</p>	<p>Сучасний спосіб оприлюднення дозволить проінформувати більшу кількість осіб, зменшить витрати на провадження справи про банкрутство та дозволить уникнути затягування провадження на відміну від розміщення такого оголошення в друкованих органах</p>

*\* - розроблено авторами за джерелами [2, 3]*

попереднього засідання, в якому суд зобов’язаний прийняти рішення щодо переходу до наступної судової процедури (санації, ліквідації, мирової угоди) або припинити провадження у справі.

Наступною новелою є обмеження строків проведення процедури санації боржника. Порівняно з діючою редакцією, згідно з якою процедура санації боржника могла бути призначена терміном на дванадцять місяців з подальшою можливістю продовжувати терміни її здійснення щоразу на шість місяців, в новому законі встановлені більш жорсткі норми. З 19 січня 2013 р. процедуру санації боржника може бути призначено на строк до шести місяців з можливістю продовження виключно в межах дванадцять місяців.

У новому варіанті закону “конкурсні кредитори”, заборгованість перед якими була нагромаджена до початку процедури банкрутства, ставляться в рівні умови з “поточними кредиторами”, чий борги утворені вже після початку процедури банкрутства. Тепер на них теж буде поширюватися дія мораторію, що не дасть змоги останнім “вимивати” активи банкрута [2]. В комітет кредиторів вводиться представник трудового колективу, а роль профспілок вирішальна при контролі за виконанням заходів під час процедури санації.

Позитивним моментом також є підвищення статусу важливих для економічної безпеки держави підприємств, які перебувають на межі банкрутства або проходять процедуру санації. Зокрема збільшуються терміни санації. Отже, новий закон про банкрутство покликаний — надати можливість боржникові розрахуватися з

кредитором, при цьому всі кредитори отримують рівні права і гарантії щодо погашення боргу.

Однак, не зважаючи на численні переваги, фахівцями з банкрутства, юриспруденції, права, судочинства тощо фіксується певне невдоволення змінами та нововведеннями. Серед основних зауважень: неоднозначність трактування норм закону, відсутність механізму захисту прав кредиторів, нелогічна черговість задоволення вимог, досі не врегульована процедура продажу майна боржника через аукціони, та, відповідно – відкриття нових можливостей для корупційних дій та системних зловживань.

Новий закон також не виправив недолік попереднього в тому, що залишається дуже слабка позиція боржника, доля якого цілком залежить від дій кредиторів та арбітражного керуючого. Процедуру банкрутства можна розпочати навіть з приводу невеликого боргу – триста мінімальних розмірів заробітної плати. Таким чином, з приводу відносно незначної заборгованості можна завдати прикросців навіть великому стратегічному підприємству, просто треба дочекатися відповідної суми боргу.

Новим Законом дещо звужено порівняно з попередньою редакцією повноваження державного органу з питань банкрутства. Діяльність цього органу, зокрема, спрямована на організацію системи підготовки та видачу свідоцтва про право на здійснення діяльності арбітражного керуючого, здійснення контролю за діяльністю призначених господарським судом арбітражних керуючих, підготовку та затвердження типових документів щодо проведення процедур банкрутства.

Водночас державний орган з питань банкрутства не вправі втручатися в процедуру банкрутства. Його функції спрямовані на створення необхідних умов для діяльності арбітражних керуючих та інших учасників справи про банкрутство, а також ведення контролю за такою процедурою, особливо – процедурою банкрутства державних підприємств та підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує п'ятдесят відсотків. На сьогоднішній день повноваження державного органу з питань банкрутства покладено на відповідні підрозділи міністерства юстиції.

Дослідження інституту банкрутства засвідчило, що його процедура повинна опиратись на ринкові механізми, однак ефективне використання інституту банкрутства нерозривно пов'язане з регулюванням, підпорядкованістю та контролем з боку держави. Принципами правового регулювання відносин банкрутства виступають:

- пріоритет Закону перед іншими нормативними актами;
- загальність;
- збереження господарюючого суб'єкта, якщо можливо відновити його платоспроможність;
- ліквідація та продаж майна боржника, якщо неможливо зберегти підприємство з метою справедливого і організованого погашення вимог кредиторів;
- державне регулювання відносин банкрутства.

Особливість відносин банкрутства полягає в тому, що вони пронизують всі сфери суспільних відносин. До законодавчої бази крім зазначеного раніше Закону необхідно віднести: Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Кримінальний кодекс України, ЗУ «Про банки і банківську діяльність», ЗУ «Про іпотечні облигації», ЗУ «Про страхування» та інші законодавчі і нормативні акти. Така розрізненість вимагає удосконалення та впорядкування законодавства про банкрутство. Підтримуючи думку професора Череп А. В. можна говорити про необхідність кодифікування законодавства про банкрутство шляхом об'єднання всіх норм неспроможності та об'єднанням норм інших галузей права, які тісно стикаються з цією проблемою. Це, перш за все, стосується норм цивільного, адміністративного, трудового, фінансового, матеріального, а також процесуального: цивільного, господарського і кримінального права. Тільки таке поєднання норм права банкрутства та інших суміжних галузей права дозволить створити важливий, надійний і ефективний інструмент – Кодекс про неспроможність. Нинішній Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» зі змінами і доповненнями практично поклав початок цьому процесу, зосередивши в собі не тільки норми права неспроможності, а й норми цивільного, трудового і господарсько-процесуального права. Тепер необхідно доповнити Закон необхідними нормами господарського процесуального кодексу, трудового і цивільного права, провести структурування Кодексу, внести ряд принципових змін у положення Закону [172].

Отже, стрімкий розвиток суспільних відносин та економічних перетворень зобов'язує постійно переглядати нормативно-правове забезпечення державного регулювання процедур відновлення платоспроможності боржника та визнання його банкрутом. Зазначені зміни, що відбулись останнім часом, покликані зробити процедури банкрутства більш ефективними, зменшити корупцію, покращити підприємницьке та регуляторне середовище, збільшити інвестиційну привабливість економіки України, підвищити рівень виконання

контрактів та судових рішень, рівень захисту прав власності та захищеності інвесторів, а саме головне призвести до того, що буде зростати відсоток тих підприємств, де проводиться ефективна санація, яка призведе до фінансового оздоровлення підприємства-боржника.

Санація перш за все стосується підприємств, які тимчасово потрапили в скрутне становище і володіють достатнім потенціалом для подальшого розвитку. За умов своєчасного проведення комплексу санаційних заходів вони можуть розрахуватися з боргами та продовжити свою діяльність. Однак за браком належного теоретико-методичного забезпечення санації підприємств, через дефіцит кваліфікованого менеджменту, прогалини у законодавстві, високий динамізм економічних трансформацій господарського комплексу країни і інших суб'єктивних та об'єктивних причин, більшість з потенційно життєздатних підприємств України стають банкрутами.

Макроекономічні наслідки банкрутства господарюючих суб'єктів в умовах трансформаційної економіки негативно позначаються на сукупному попиті, викликають скорочення сукупної пропозиції, сприяють зниженню життєвого рівня та зростання безробіття, що тягне за собою тяжкі соціальні наслідки. З іншого боку, зміна економічних агентів на ринку, відсів старих і прихід нових більш ефективних підприємств і фірм, безумовно, сприяє загальній позитивній динаміці економічного розвитку країни. Збалансувати плюси і мінуси наслідків банкрутств на макро- і мікроекономічному рівнях можливо за умов ефективного функціонування ринкової системи, а також за наявності балансуєчого елемента – системи санації.

Саме тому пропонуємо розглядати санацію як на мікро-, так і на макрорівні. На мікрорівні вона включає відносини щодо забезпечення умов функціонування конкретних господарюючих суб'єктів, у тому числі простого і розширеного відтворення підприємств. Критеріями «здоров'я» підприємства тут стає конкурентоспроможність, платоспроможність та прибутковість. Отже, в оздоровленні підприємства акценти зміщуються у бік техніко-економічних відносин санації, до сфери ефективного управління. У зв'язку з цим санація підприємства: 1) стає однією з форм оздоровлення економічної системи в цілому, поряд з ліквідацією неефективних суб'єктів господарювання; 2) є способом забезпечення довгострокового існування підприємства і зростання ефективності його функціонування в перспективі.

На макрорівні вона також об'єднує відносини забезпечення простого і розширеного відтворення всього ресурсно-майнового

комплексу національного господарства або відносини щодо забезпечення умов позитивного економічного зростання країни в цілому. Особливостями механізмів санації в сучасних економічних перетвореннях виступають її всеохоплюючий характер, вплив практично на всі галузі виробництва товарів і послуг, включаючи державні і казенні підприємства, опосередковану дію на інші господарські комплекси і економічні системи, які безпосередньо не задіяні в процесі банкрутства на цей час.

Поєднуючи два рівня санації (економічної системи в цілому і господарюючого суб'єкта), вона виступає «стиковою» економічною категорією. Це обумовлює системність її критерію, елементами якого є попит на продукцію підприємства, платоспроможність, рентабельність виробництва, рентабельність капіталу та інші, і характеризує «поле» впливу санації як економіко-правового процесу [109].

Таким чином в умовах ринкової економіки санація є важливим інструментом регулювання структурних змін і входить в систему найбільш дієвих механізмів фінансової стабілізації підприємств держави.

## **1.2. Науково-теоретичне трактування сутності поняття «санація»**

Дослідження основ будь-якого явища, зокрема і економічного, логічно повинно розпочинатися з аналізу його сутності. Поняття «санація» в науковій літературі [13, 19, 24, 61, 69, 74, 85, 86, 131, 160, 162, 178, 185, 187] трактується неоднозначно, адже серед науковців існують розбіжності у формуванні його сутнісних характеристик, цілей, класифікації та засобів. Крім того, у зв'язку із постійними змінами умов функціонування підприємств та удосконаленням законодавства виникає необхідність всебічного дослідження різних підходів до трактування цього поняття шляхом здійснення відповідного системно-логічного аналізу.

Основоположним та найбільш раціональним трактуванням санації в теорії та на практиці вважається визначення, запропоноване відомими зарубіжними економістами Здравомисловим Н., Гелінгом М. [187], Бекенферде Б. [185], які вважають санацію системою фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Саме це визначення набуло широкого використання та

наслідування серед сучасних вчених-економістів, таких як Подерьогін А. М., Терещенко О. О., Карпунь І. Н., Білоконь Т. М., Мартиненко В. П., Багацька К. В. та інших. Проте поряд із спільною думкою зазначених авторів існують і інші трактування санації.

Дослідивши підходи різних авторів до визначення сутності «санація», можна визначити загальні ознаки у обраних трактуваннях даного поняття за основною змістовою характеристикою (табл. 1.3).

**Таблиця 1.3 - Узагальнення підходів до визначення поняття «санація»\***

Ознака	Автор (джерело)	Визначення
1	2	3
Нормативно-правова	<b>Коротка характеристика:</b>	
	Нормативно-правовий аспект цього визначення проявляється у необхідності врахування інтересів всіх сторін, і підприємства, і, обов'язково, кредиторів, що кардинально відрізняє таке тлумачення від всіх інших. Запропоновані визначення, охоплюють судову санацію	
	ЗУ «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [143, ст.28]	Система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів та капіталу і(або) зміною організаційної і виробничої структури боржника
ЗУ «Про страхування» [144]	Примусова санація передбачає: – проведення комплексної перевірки фінансово-господарської діяльності страховика, в тому числі обов'язкової аудиторської перевірки; – визначення Уповноваженим органом управляючої особи, без згоди якої не може здійснюватися фінансове, господарське і кадрове управління страховиком; – встановлення заборони на вільне користування майном страховика та прийняття страхових зобов'язань без дозволу Уповноваженого органу; – встановлення обов'язкового для виконання графіка здійснення розрахунків із страхувальниками; прийняття рішення про ліквідацію або реорганізацію страховика. Ліквідація страховика здійснюється в порядку, передбаченому чинним законодавством України	

**Продовження таблиці 1.3**

1	2	3
<p>Нормативно-правова</p>	<p>Методичні рекомендації оцінки економічності ефективності інвестицій в енергозберігаючі проекти на підприємствах житлово-комунального господарства [112]</p>	<p>Комплекс заходів, спрямованих на підготовку і реалізацію процесу впровадження енергозберігаючих заходів на підприємствах житлово-комунального господарства для подолання їх фінансової кризи і відновлення чи досягнення прибутковості підприємств і конкурентоспроможності в довгостроковому періоді</p>
	<p>Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств Рекомендації, Центральна спілка споживчих товариств України 28.07.2006 [111]</p>	<p>Оздоровлення фінансового стану підприємства через систему фінансово-економічних, організаційних, техніко-економічних та соціальних заходів для попередження його банкрутства, підвищення конкурентоспроможності</p>
<p>Джерело фінансування санації</p>	<p><b>Коротка характеристика:</b> Розкривають сутність санації з фінансового боку, як фінансову підтримку (зовнішню і внутрішню фінансування), а мету проведення санації зводять до запобігання банкрутства чи ліквідації</p>	
	<p>І. А. Бланк [19]</p>	<p>Заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації</p>
	<p>М. И. Титов [162], М.О. Кизим, В.Забродський [131]</p>	<p>Оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб (в тому числі іноземних), спрямованих на підтримку діяльності боржника і запобігання його банкрутству</p>
	<p>Рогожин П.С. [150]</p>	<p>Надання власником або третьою особою фінансової допомоги організації для розробки конкретних заходів, які не призведуть її до банкрутства</p>

### Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Деталізація заходів санації	<b>Коротка характеристика:</b>	
	Визначення характеризують сукупність заходів, які спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства, через відновлення фінансового стану (платоспроможність, ліквідність, прибутковість) та закріплення цього стану протягом тривалого періоду часу	
	Б. Бекенферде [185], Н. Здравомислов, М. Гелінг [187] О. Терещенко [160, с.52]	система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, які направлені на досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності і конкурентоспроможності підприємства-боржника у довгостроковому періоді
	Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна [86]	система заходів, проведених для поліпшення фінансового стану підприємства з метою запобігання їх банкрутства та підвищення конкурентоспроможності, особливо в періоди економічних криз
	В.П. Мартиненко [107, с.112]	комплекс оперативних фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів у процедурі банкрутства, що спрямовані на відновлення платоспроможності та життєздатності суб'єкта господарювання
	Економічна енциклопедія [60]	заходи держави, фінансово-кредитних інститутів, спрямованих на запобігання банкрутству підприємств, фірм, компаній, поліпшення їх фінансового стану через реорганізацію, кредитування, оновлення асортименту
	Т. М. Білоконь, Л. М. Несен [13, с.11]	система послідовних, взаємопов'язаних заходів з оздоровлення підприємства-боржника, що здійснюються для відновлення його платоспроможності, досягнення прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді за участю всіх зацікавлених сторін
А.В. Череп [178]	комплекс послідовних взаємопов'язаних дій фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, які направлені на виведення суб'єкта господарської діяльності з кризи та відновлення його прибутковості	

### Продовження таблиці 1.3

1	2	3
За комплексною ознакою	<b>Коротка характеристика:</b> Визначення досить широко розкривають сутність санації перераховуючи: заходи, учасників, цілі і всі інші економіко-правові аспекти проведення санації	
	К.В. Багацька [9]	Система послідовних взаємопов'язаних заходів, що проводяться по відношенню до підприємства-боржника з ініціативи його власників або зовнішніх суб'єктів з метою врегулювання проблеми боргів, попередження банкрутства, відновлення платоспроможності і досягнення прибутковості і конкурентоспроможності в довготерміновому періоді
	Н. С. Карвацька, Н.М. Тюріна [73]	Складова антикризового управління, передбачає застосування системи фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, соціальних і екологічних важелів, спрямованих на досягнення узгодженості пріоритетних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища та внутрішньої гармонізації його діяльності з метою відновлення платоспроможності та створення умов для сталого розвитку підприємства у майбутньому
	М.О. Кохан [85]	Судова процедура банкрутства, що застосовується до неплатоспроможного боржника – юридичної особи з ініціативи кредиторів чи інших визначених законом осіб протягом встановленого періоду часу за наявності законодавчо визначених підстав для її проведення, спрямована на запобігання визнанню життєздатного боржника банкрутом і на повне або часткове задоволення вимог кредиторів, яка здійснюється на основі затвердженого господарським судом плану санації боржника, що містить певну систему фінансово-економічних, правових, технічних, організаційних, управлінських та інших заходів оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, з передачею повноважень з керівництва боржником керуючому санацією

\* - згруповано та узагальнено авторами

Першим елементом в пізнанні економічного явища стає вивчення нормативно-правових актів у певній сфері економічних відносин. В даному випадку йдеться про спеціальне законодавство, що регулює процедуру санації підприємств.

З огляду на це до першої групи нами було віднесено визначення дефініції «санація» за нормативно-правовою ознакою. До неї були віднесені визначення, які були вибрані з різних нормативно-правових актів, тобто їх спільність полягає у висвітленні правових аспектів та джерелах їх розміщення. Таке групування обумовлене економіко-правовим характером даного поняття, адже санаційні заходи можуть призвести до змін у юридичному статусі підприємства-боржника, а успішна реалізація цих заходів залежить від правового регулювання процедури санації.

Основоположним у даній групі є визначення подане у Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [143] головна особливість якого проявляється у необхідності врахування інтересів всіх сторін, особливо кредиторів та визначенні конкретних процедур, що застосовуються у судовому порядку. Запропоноване визначення охоплює лише судову санацію, оскільки визначає, що це «... система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство...».

Проте у 5 і 6 статті Закону дається визначення, умови та порядок проведення санації до порушення провадження у справі про банкрутство. Воно визначає санацію як систему заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, кредитор боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до порушення провадження у справі про банкрутство. Отже, на законодавчому рівні визначена можливість проведення санації у двох формах – в судовому та позасудовому порядку. Загалом закон, на думку авторів Кондрашихіна А. Б., Пепа Т. В. та Федорової В. О., надає юридичне тлумачення, що відіграє вирішальну роль для оцінки в суді правильності конкретних дій посадовців, визначення міри відповідальності, ступеня досягнення результату. Саме юридичними тлумаченнями керуються зовнішні суб'єкти відносин з метою провадження контрольно-ревізійної діяльності, вирішення конфліктної ситуації.

Що стосується законодавчих актів, які регулюють діяльність

учасників фінансового ринку, то у Законі України «Про банки і банківську діяльність» поняття «санація» – відсутнє, а найбільш близьким за змістом є «фінансове оздоровлення банку», під яким розуміють відновлення платоспроможності банку та приведення фінансових показників його діяльності у відповідність із вимогами Національного банку України [141, ст.2]. Чіткого формулювання визначення санації немає і у Законі України «Про страхування». В ньому лише визначено комплекс дій при примусовій санації страховика.

Другий підхід об'єднує визначення науковців, увага яких зосереджується на джерелах фінансування санації і розкриває її сутність з фінансової точки зору. Серед джерел фінансування санації розглядають внутрішню і зовнішню фінансову підтримку: з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб. Таке трактування на нашу думку значно звужує зміст санації, адже вона включає не лише фінансові заходи, а і організаційні, технічні, виробничі, соціальні та інші.

Серед визначень другого підходу найбільш вузьким, на нашу думку є визначення Бланка І. А. [17], який пропонує використовувати зовнішні джерела фінансування не враховуючи санаційний потенціал самого підприємства (внутрішні джерела). Дещо ширших поглядів дотримуються Тітов М. І. [162], Кизим М. О., Забродський В. А. [131] і Рогожин П. С. [150] доповнюючи до числа суб'єктів, що фінансують санацію – власників майна (підприємства). Також слід зауважити, що у процесі санації прагнуть досягти певного нового якісного стану підприємства, для того, щоб не лише запобігти ліквідації і витягти підприємство з фінансової кризи, але і створити умови для подальшого розвитку. Тому визначення мети фінансової санації як запобігання банкрутству може спричинити неправильне розуміння всього процесу санації.

Визначення третьої групи носять більш точний характер, адже зазначають деталізований перелік заходів, що здійснюються під час процедури санації та враховують орієнтацію результатів проведення санації не тільки на поточний момент, але й на стабільне функціонування підприємства в перспективі. Як було визначено раніше, автори Здравомислов Н., Гелінг М. [187], Терещенко О. О. [160, с. 52], Білоконь Т. М., Несен Л. М. [13, с.11 ] та інші визначають сукупність заходів з оздоровлення підприємства-боржника (фінансово-економічні, виробничо-технічні, організаційно-правових і соціальні, управлінські), які направлені на відновлення платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства у

довгостроковому періоді. Ці визначення є дуже близькими та схожими за змістом та відрізняються лише порядком розташування заходів та мети санації. Так само як і попередні автори професор Мартиненко В. П. описує комплекс заходів, мету їх здійснення, однак зазначає час їх реалізації – під час процедури банкрутства. На нашу думку, дане визначення має право на існування, проте останній аспект звужує його лише до судової процедури санації.

Комплекс санаційних заходів пропонують і автори четвертої групи, визначення якої вирізняються широтою розкриття сутності санації перераховуючи не лише заходи, а і учасників, цілі, строки та інструменти процедури санації, тим самим окреслюючи усі аспекти санації. Проте, варто зупинитись на визначенні запропонованому Кохан М. О. [85, с.35]. На нашу думку, дане визначення має ряд неточностей, коли: перш за все декларує санацію лише як судову процедуру, забуваючи про існування досудового порядку; по-друге автор передбачає в процесі санації передачу повноважень з керівництва боржником керуючому санацією, проте дана умова у відповідності із законодавством не є обов'язковою. Крім того воно є громіздкими, що ускладнює його сприйняття.

Цікавою і відмінною від інших є думка авторів Кондрашихіна А. Б., Пепи Т. В. та Федорової В. О. щодо трактування санації. Так під відносинами фінансової санації вони розуміють будь-які взаємостосунки, які існують між суб'єктами відносин регіонального господарського комплексу навколо виробничої системи, що опинилася у стадії банкрутства і (або) фінансової санації. Це специфічні суспільні відносини, що існують лише на обмеженому інтервалі часу виконання дій щодо санації [133, с. 20]. До них пропонують віднести, зокрема: економічні, відносини власності, правові та соціальні відносини, а із загального спектру різноманітних відносин головну роль відводять економічним відносинам, які можна відобразити в певних фінансово-економічних показниках — дохід, прибуток, витрати.

Ми погоджуємося з думкою даної групи авторів, що санація це не тільки комплекс різноманітних заходів, які направлені на оздоровлення підприємства-боржника, а це насамперед відносини, які виникають між суб'єктами санації. Але ми вважаємо, що у визначенні санації необхідно виділити основними економіко-правові відносини, оскільки вони є основоположними на протязі усього процесу санації і визначають мету її проведення. Оскільки від фінансового стану підприємства-боржника, його санаційного потенціалу та відносин з кредиторами буде залежати необхідність та можливість проведення санації.

Таким чином, на нашу думку санація – це економіко-правові відносини між суб'єктами, які виникають під час впровадження системи заходів з метою задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів та оздоровлення фінансово-господарського стану боржника у довготривалій перспективі на основі розвитку та реалізації санаційного потенціалу. На відміну від існуючих визначень, окреслені відносини між суб'єктами, підкреслюють організаційний аспект в управлінні санацією, що дозволяє виокремити організаційну складову механізму.

Подальший огляд літературних джерел [2, 8, 30, 88, 143] засвідчив існування близьких за змістом понять, які потребують ідентифікації сутнісної відмінності між ними. Це такі поняття, як «санація», «реструктуризація», «реорганізація», «трансформація», «реінжиніринг», «реконструкція», «реформування».

У світовій та вітчизняній теорії та практиці одним із поширених засобів фінансового оздоровлення підприємств є реструктуризація. Реструктуризація підприємства, як зазначено у законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [143].

Дане визначення є близьким за змістом поняттю санації, адже передбачає комплекс таких самих заходів і на думку авторів є одним із методів санації підприємства. Ряд науковців [8, 160, 178] стверджують, що «санація» є ширшим поняттям, ніж «реструктуризація». Крім того, варто зазначити, що у деяких зарубіжних країнах терміни санація і реструктуризація ототожнюють, а іноді поняття санації взагалі є відсутнім – його замінюють в етимологічному сенсі саме на реструктуризацію.

Вважається, що процесам реструктуризації підлягають, як правило, слабкі, неплатоспроможні підприємства, що стоять на межі банкрутства, однак і прибуткові підприємства використовують різні варіанти реструктуризації, що заперечує попередні твердження і відокремлює дані поняття. В цілому будь-яка реструктуризація має забезпечувати в кінцевому підсумку платоспроможність підприємств,

що обумовлюється підвищенням ефективності виробництва через зменшення витрат, запровадження нових технологій, модернізацією обладнання та структурну перебудову підприємства.

Також поруч із терміном «санація», у науковій літературі та на практиці набуло поширення застосування поняття «реорганізація». Варто наголосити на тому, що підходи науковців до розкриття змісту цього поняття значно менше суперечать один одному, ніж у випадку тлумачень реструктуризації. Однозначним є висновок більшості авторів [2, 30, 88], що реорганізація є одним із видів реструктуризаційних заходів, а отже і санації також.

Узагальнюючи підходи перерахованих авторів, можна зробити висновок, що реорганізація (інша назва – корпоративна реструктуризація) передбачає зміни організаційно-правової форми підприємства, зміни у складі власників, у складі структурних підрозділів підприємства і може проводитися у формі укрупнення (злиття, поглинання, приєднання); подрібнення (поділ, виділення); перетворення (без зміни розмірів підприємства). Реорганізаційні перетворення часто застосовуються в процедурі судової санації, що свідчить про їх тісний взаємозв'язок.

У перекладі з латини *transformatio* означає «перетворення». Отже, трансформацію підприємства треба розглядати як процес перетворень на підприємстві різного характеру. Беручи до уваги раніше подане трактування санації, можна стверджувати, що поняття «трансформація» є ширшим за змістом і поруч із санацією включає напрямки перетворень, які не передбачають структурної перебудови підприємства.

Ще одним терміном, який тісно пов'язаний з санацією підприємства, є «реінжиніринг». Зазначимо, що у літературі є щонайменше два підходи до встановлення співвідношення цих двох понять, а саме: розгляд реінжинірингу як одного із методів проведення санації підприємства; розгляд реінжинірингу як окремої форми здійснення перетворень на підприємстві, яка в разі виконання певних умов може мати санаційний характер. М. Робсон та Ф. Уллах уточнили у своїй монографії [149, с. 51], що ключовою характеристикою, яка вирізняє реінжиніринг з-поміж інших технологій здійснення перетворень на підприємствах, є створення цілковито нових більш ефективних процесів без урахування того, що було раніше. Тобто здійснювати перетворення необхідно починаючи з чистого листа. Також у малій гірничій енциклопедії під ред. В. Білецького, визначено, що реінжиніринг це комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального

перепроєктування існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що своєю чергою дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг [104]. Узагальнюючи зазначене, можна зробити такі висновки щодо співвідношення понять санації та реінжинірингу:

- реінжиніринг передбачає застосування інноваційних технологічних рішень в процесі перетворень і потребує створення новітніх ефективних бізнес-процесів, яких раніше не було на підприємстві. Санація, у свою чергу, є складовою антикризового управління, і може включати і традиційні заходи перетворень без обов'язкового застосування новітніх інформаційних технологій, а також може передбачати удосконалення вже існуючих процесів та функцій на підприємстві без відмови від них на користь нових підходів. Отже, поняття санації виходить за межі категорії реінжинірингу, а тому ототожнення цих понять є недоцільним;

- реінжиніринг, як і санація, може передбачати проведення ширшого спектра трансформаційних змін, що говорить про певний взаємозв'язок між цими поняттями. Отже, розгляд реінжинірингу виключно як форми санації також не вбачаємо доцільним.

Проведений аналіз сутнісної характеристики терміна «реінжиніринг», дає змогу стверджувати, що він є окремою економічною категорією, включається до трансформаційних процесів і перетинається з поняттям санації у випадку проведення структурних змін інноваційного характеру.

Реформування підприємства – це зміна принципів діяльності підприємства, що сприяють покращенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, що випускається, продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, покращенню фінансово-економічних результатів діяльності. У цьому випадку переважають виробничо-економічні аспекти [73].

Реконструкція підприємства є комплексом техніко-економічних заходів докорінного перевлаштування підприємства, пов'язаного з: розширенням і будівництвом нових цехів і ділянок, заміною застарілого устаткування, впровадженням нових технологічних процесів. Мета реконструкції підприємства полягає у підвищенні виробничої потужності, технічного рівня, поліпшенні техніко-економічних показників та умов праці [8, с.344].

Проведений розгляд сутності понять «реструктуризація», «реорганізація», «трансформація», «реінжиніринг», «реформування» та «реконструкція» дає змогу встановити взаємозв'язок між ними.

Зважаючи на вище сказане, можна зробити висновок, що поняття трансформація є більш ширшим ніж санація, а в свою чергу реструктуризація, як комплексний процес включає в себе всі інші поняття, які часто переплітаються, діють паралельно та є невід'ємною частиною окремих реструктуризаційних змін. Але, загалом, кожне з цих понять має своє змістовне навантаження і не може бути рівноцінно замінене іншим.

Отже, як бачимо, санація є складним і комплексним поняттям, і його можна розглядати з різних сторін – історичної, правової, фінансової, економічної, функціональної тощо. Саме тому на основі попередніх досліджень нами було визначено характерні ознаки притаманні поняттю санації за різними аспектами (табл. 1.4.)

З історичної точки зору санація походить від латинського «sanare», що означає «видування», «оздоровлення».

В економічному аспекті санація підприємства являє собою модель дій з коригування завдань та розподілу ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей в умовах динамічності і невизначеності зовнішнього середовища.

Фінансовий та функціональний аспекти досить широко розкриті в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, як було зазначено раніше, і у широкому розумінні характеризують санацію як сукупність заходів із відновлення та забезпечення життєздатності підприємства. Правовий аспект дослідження санації найбільш повно відображений у законодавчій базі, де законодавець виділяє поняття «санації» як судової процедури банкрутства та санації боржника до порушення справи про банкрутство, які чітко розмежовуються.

У сучасних літературних джерелах міститься широка гама поглядів на визначення сутності санації, більшість з яких торкається її форм, джерел фінансування та функціональних особливостей здійснення. Водночас, зовсім мало уваги приділяють соціальному аспекту дослідження санації. Окремі аспекти даного питання висвітлені в працях В. В. Єрмакова [64], О. О. Терещенка [160], Л. О. Лігоненка [101, с. 57]. В той же час багато важливих аспектів регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства потребують подальшого дослідження, адже кожне тлумачення має соціальний зміст, оскільки суб'єкт господарювання взаємопов'язаний з життям територіальної громади, а його виробнича діяльність тісно переплетена з інтересами багатьох людей.

**Таблиця 1.4 - Тлумачення сутності санації  
за різними аспектами дослідження\***

Аспекти дослідження	Характерні ознаки	Джерела
Історичний	Від латинського «sanare», що означає «видування», «оздоровлення», «лікування»	[17, 74, 80, 86, 131, 160, 162]
Економічний	Порятунок, відновлення життєздатності суб'єкта, що перебуває в кризі	[17, 162]
Фінансовий	Сукупність заходів для усунення збитків, фінансової стабілізації підприємства та покращення його фінансового стану за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування	[17, 162]
Функціональний	Сукупність фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді	[131, 160]
Правовий	Санація здійснюється під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів	[17, 131, 162]
Соціальний	Фінансове оздоровлення підприємства-боржника направлене на покращення соціальної безпеки окремо – працівників підприємства і держави в цілому	[13, 42, 160]
Організаційний	Процес оздоровлення підприємства за рахунок організаційної взаємодії уповноважених власниками суб'єкта господарювання чи силою закону осіб здійснювати систему заходів спрямованих на досягнення мети санації	Авторське трактування

\* - згруповано та доповнено авторами

Важливим елементом соціального аспекту санації є реакція мешканців території стосовно наслідків зупинки виробництва, перепрофілювання підприємства, скорочення робочих місць тощо.

Також велике значення при цьому має захист інтересів працівників підприємства-боржника, вибір сценарію банкрутства та санації, який є найбільш оптимальним щодо перспектив соціально-економічного розвитку території, де функціонує боржник та її мешканців [80, с. 53]. У процесі втілення в життя санаційної програми перед власником та керівництвом підприємства може виникнути чимало проблем у сфері регулювання соціально-трудових відносин. Шляхи вирішення цих проблем можуть бути різними: від забезпечення працівників необхідною інформацією, мотивації і стимулювання аж до залучення їх до розробки та реалізації плану санації підприємства [42, с. 216].

Вивчення соціального змісту дозволить точніше визначати цілі заходів фінансового оздоровлення, що плануються, а після їх завершення — комплексно оцінити досягнутий соціально-економічний результат.

Серед науковців недостатньо дослідженим, на нашу думку, залишається організаційний аспект трактування сутності санації. Автори В. П. Ельсуков, В. С. Каменков, Б. И. Конанов, А. И. Миронченко [61, с. 43] ототожнюють санацію з процедурою, що передбачає заходи щодо фінансового оздоровлення боржника, тобто відновлення платоспроможності, що певним чином можна віднести до організаційного аспекту, проте дане визначення є досить вузьким і не розкриває усього змісту та складових даного аспекту.

На нашу думку, організаційний аспект дослідження санації полягає у визначенні суб'єктів (органів, посад тощо), які беруть участь у процесі санації, і встановлюється порядок їх взаємодії та виділенні етапів і функцій процесів управління санацією. Саме тому у межах організаційного аспекту можна виділити два блоки:

1) структурний – характеризує учасників процедури санації, порядок їх взаємодії, розподіл виконання основних управлінських функцій між елементами організаційної структури управління;

2) стадій і етапів – характеризує процес санації як послідовність стадій та етапів, що змінюються в часі та мають свою тривалість. При цьому можна виокремити такі етапи:

- пов'язані з характеристикою управління як процесу досягнення мети: цілевизначення, цілепокладання та цілереалізації;

- пов'язані з організаційною діяльністю суб'єкта управлінської діяльності: підготовка, прийняття та виконання управлінського рішення;

- дії суб'єкта управлінської діяльності, їх ще називають основними управлінськими функціями: аналіз, прогнозування, планування, організація, регулювання, контроль.

Більш детально розглянемо кожен блок організаційного аспекту. Ключовим моментом організації процесу є вибір способів об'єднання учасників у злагоджену, єдину систему (структурний блок). Це досягається шляхом встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності. Встановлення організаційних та економіко-правових відносин між учасниками перетворює розрізних виконавців у високопродуктивну групу, здатну реалізувати єдину для них мету [181].

Перелік суб'єктів, які приймають участь в санації підприємства і їх взаємовідносини відобразимо у вигляді таблиці 1.5.

Головними у відносинах фінансової санації виступають саме ті суб'єкти, що мають вирішальний вплив на систему відносин.

**Таблиця 1.5 - Організаційне середовище процедури санації \***

Суб'єкт	Економіко-правові відносини та повноваження
<b><i>Сторони у процедурі санації</i></b>	
Підприємство-боржник	Розробляє план досудової санації, надає інформацію щодо фінансового стану, наявності санаційного потенціалу підприємства, задовольняє вимоги кредиторів та працівників
Кредитори (конкурсні, забезпечені кредитори, фінансово-кредитні інститути, контрагенти, органи податкової служби та інші державні органи)	Облік результатів проходження справи про банкрутство і стану погашення боргів, контроль за діями керуючого санацією, підприємства-боржника, господарського суду або інших зацікавлених осіб. Комітет кредиторів приймає участь у затвердженні плану санації, здійснює контроль за ходом виконання плану санації, розглядає звіт керуючого санацією
<b><i>Інші учасники процедури санації</i></b>	
Керуючий санацією (арбітражний керуючий)	Фізична особа, суб'єкт незалежної професійної діяльності, яка має свідоцтво про право здійснення діяльності арбітражного керуючого і внесена до Єдиного реєстру арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією) України, призначається рішенням господарського суду. Організовує здійснення санації боржника: розробляє та подає до суду схвалений і погоджений план санації боржника, має право розпоряджатися майном боржника з урахуванням обмежень, передбачених законом; укладати від імені боржника мирову угоду, цивільно-правові, трудові; подавати заяви про визнання угод, укладених боржником, недійсними, забезпечує виконання заходів з фінансового оздоровлення

**Продовження таблиці 1.5**

Суб'єкт	Економіко-правові відносини і повноваження
Господарський суд	Є обов'язковим учасником відносин санації. Зобов'язаний супроводжувати будь-яку з процедур банкрутства та реагувати на поточні пропозиції сторін у процедурі санації виданням рішень, ухвал: затверджує план досудової санації, бере участь у виявленні кредиторів і інвесторів, бажаних взяти участь в санації, виносить ухвалу про проведення санації боржника, може зняти арешт з майна боржника, якщо він перешкоджає виконанню плану санації, призначає керуючого санацією, затверджує план, здійснює контроль за роботою комітету кредиторів, змінює терміни процедур і кандидатур керуючого та затверджує звіт
Власник майна боржника (уповноважений орган або особа)	Може виконати зобов'язання боржника у процедурі санації за рахунок власних коштів, достатніх для погашення всіх вимог конкурсних кредиторів
Державний орган з питань банкрутства	Повноваження визначені законом [4, ст. 2] щодо організації системи підготовки та видачу свідоцтва на право здійснення діяльності арбітражних керуючих, розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів; контроль за діяльністю призначених судом керуючих санацією; підготовку та затвердження документів із проведення процедур банкрутства та санації
Контролюючі органи (Фонд держмайна України, податкові органи, ПФУ, фонди соцстрахування, АМК України, органи місцевого самоврядування)	Органи, які представляють інтереси держави у процесі провадження справи про банкрутство у якості кредитора із податкової заборгованості, уповноважені управляти державним майном, надавати державну фінансову підтримку підприємству-боржнику у вигляді: списання заборгованості і штрафних санкцій, надання податкових пільг і дозволів на порушення законодавства, субсидювання, надання кредитів
Санатори, інвестори (фізичні і юридичні особи, які приймають участь у фінансуванні санаційних заходів)	Приймають участь в санації підприємства-боржника шляхом переведення на них його боргу, задоволення вимог кредиторів та виконання його зобов'язань перед бюджетом і цільовими фондами, проведення реструктуризації (повній або частковій зміні власника, його статутного фонду на користь санатора)
Працівники підприємства-боржника, трудовий колектив	Є безпосередніми виконавцями санаційних заходів, можуть надавати фінансову допомогу, у вигляді відстрочення або відмови від винагороди за виробничі результати; надання позик; купівлі працівниками акцій свого підприємства

### Продовження таблиці 1.5

Суб'єкт	Економіко-правові відносини і повноваження
Аудитори, незалежні експерти, консультанти	Здійснюють санаційний аудит, оцінюють санаційну спроможність, надають консультації
Інші особи (юрид. особа, створена за участю боржника; керівник боржника; особи, що входять до органів управління боржника, головний бухгалтер боржника, у т. ч. і звільнені з роботи за рік до порушення справи про банкрутство)	Закон виділяє в особливу групу зацікавлених осіб боржника, до якої входять юридичні особи, створені з його участю. Це попереджає вимивання активів боржника шляхом корпоративних інструментів. Керівник боржника та особи, що входять до складу органів його управління, зокрема, головний бухгалтер чи бухгалтер, спроможні ефективно впливати на господарську діяльність. Тому їх участь в управлінні фінансовою санацією обмежується законодавчо. Особи, які знаходяться у родинних стосунках (подружжя, діти, батьки, брати, сестри), можуть залучатися до фінансової санації, але з урахуванням певних обмежень

\* - складено авторами на основі джерел [2, 136]

У сучасних умовах господарювання головними суб'єктами фінансової санації підприємства, на думку Кондрашихіна А. Б., Пеппі Т. В. та Федорової В. О., є господарський суд, державний орган з питань банкрутства, інвестор і керуючий санацією [133, с. 29]. Вони віддзеркалюють суспільні інтереси з приводу санації підприємства, досягнення цілей соціально-економічного розвитку, створення умов сталого функціонування економіки, підвищення добробуту громадян.

Визначення числа та функціональних обов'язків суб'єктів, що приймають участь у відносинах санації допомагає глибше зрозуміти місце і роль кожного з них в подальших процедурах, оцінити правильність їх дій і скласти прогностичний сценарій подій.

Кожна дія або їх сукупності повинні відповідати вимогам, які містяться у законодавстві з питань банкрутства та санації, інтересам учасників і сторін у процедурі санації, суспільним цілям соціально-економічного розвитку.

Регламентация термінів окремих дій і цілих етапів — невід'ємна складова сценарію і прогнозу подій навколо санації. Основні стадії та етапи санації відображені у класичній моделі санації [178], а процедури санації визначені у Законі [143] з чітким встановленням строків та термінів.

Дослідження санації саме з боку організаційного аспекту, на нашу думку є важливим та виправданим, адже дозволить визначити основні елементи організаційно-економічного механізму управління

санациєю підприємств (суб'єктів, їх функції, важелі, методи та засоби впливу на них), що забезпечить підвищення ефективності його реалізації.

Варто відзначити, що сутність будь-якої економічної категорії чи поняття розкривається у її функціях. Проведений аналіз літературних джерел, за даною проблематикою показав, що більшість авторів не розглядають функції санації і не виділяють їх класифікацію. Лише професор Мартиненко В. П. розглядає функції санації за такими ознаками як: залежно від тривалості (стратегічна, тактична, оперативна); залежно від змісту та напряму діяльності (фінансово-економічна, організаційно-правова, технічна, виробнича, маркетингова, кадрова). Однак, зазначені види функцій більше схожі на види санації.

На нашу думку виділення функцій є новим підходом до визначення сутності санації і дозволить удосконалити понятійно-категорійний апарат даного економічного поняття та більш точно визначити напрями оздоровлення підприємства.

Під функціями санації розуміємо зміст діяльності, напрям реалізації плану оздоровлення в організації з метою змін відповідних соціально-економічних характеристик суб'єкта господарювання на більш ефективні [108, с.87].

Як було зазначено раніше, значення санації можна розглядати на макро- і мікрорівні. Саме тому функції санації доцільно, на наш погляд, розглядати з позиції макро- і мікрорівнів (рис.1.1).

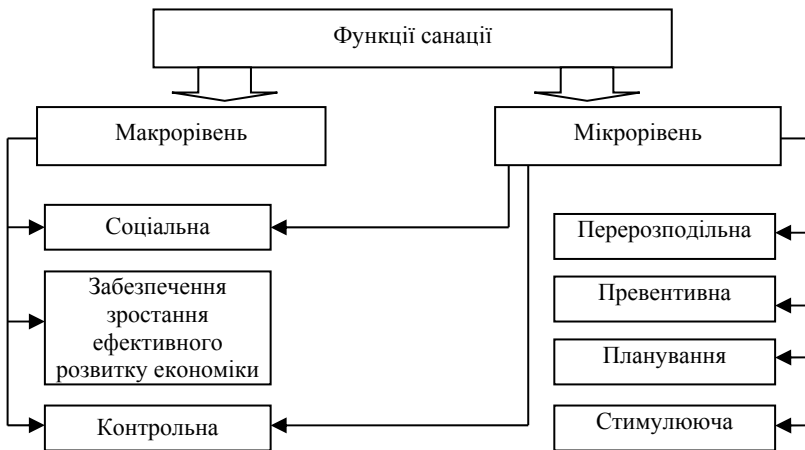


Рис. 1.1 - Функції санації підприємств \*

\* - розроблено авторами

Так на мікрорівні можна виділити перерозподільну, попереджувальну (або запобіжну), функцію планування, стимулюючу, соціальну та контрольну функції.

Так на мікрорівні можна виділити перерозподільну, попереджувальну (або запобіжну), функцію планування, стимулюючу, соціальну та контрольну функції.

Перерозподільна функція передбачає перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами санації (підприємством-боржником, кредиторами, власниками, державою, в особі органів влади, працівниками, санаторами та іншими зацікавленими особами), які виникають в процесі виконання плану санації, реалізації санаційних заходів і інших процедур.

Дана функція направлена на досягнення врегулювання заборгованостей між усіма суб'єктами економічних відносин та передбачає використання фінансових ресурсів в якості залучених коштів тільки на комерційних умовах (без пільг, розстрочок), причому запозичення здійснюються на ринку кредитних послуг та в держави.

На рівні підприємства вона полягає у здатності суб'єкта акумулювати, використовувати та перерозподіляти відповідний обсяг фінансових ресурсів для виконання обов'язків перед працівниками, власниками, інвесторами, керуючим санацією та кредиторами.

Отже, перерозподільна функція передбачає перерозподіл власності на засоби виробництва у господарстві, залучення додаткових активів в господарську діяльність та накопичення капіталу на користь окремих суб'єктів відносин.

Превентивна (запобіжна) функція санації направлена на недопущення банкрутства і ліквідації підприємства, а всі санаційні заходи виконувані учасниками даного процесу носять превентивний характер.

Планування вважається головною функцією менеджменту загалом, антикризового управління зокрема і безперечно однією з основних функцій санації. Санаційний план є основним документом, який регламентує проведення оздоровчих заходів на підприємстві. Розробкою санаційної концепції (плану) за дорученням власників чи керівництва підприємства займаються консалтингові фірми у тісному взаємозв'язку з внутрішніми службами контролінгу (якщо вони є на підприємстві). Якщо ж санація здійснюється в рамках провадження справи про банкрутство, то план санації за дорученням господарського суду розробляє керуючий санацією.

Стимулююча функція санації направлена на сприяння активізації господарської діяльності суб'єктів підприємництва. На

мікрорівні вона полягає у розробці й використанні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів роботи і їх високорезультативній праці. Під стимулом розуміють те, що спонукає, заохочує до певних дій того чи іншого господарюючого суб'єкта з метою отримання насамперед визначеного результату. Так розробка системи мотивації суб'єктів, безпосередньо виконуючих функціональні повноваження, дозволить, на нашу думку, впливати на них для досягнення найбільшої ефективності санації.

Стимулююча функція санації виражається для власників підприємства, керуючого санації та інвесторів у необхідності пошуку і застосуванні на підприємстві таких новітніх і ефективних методів планування, організації і управління процесом (від технологічних до фінансових), які дозволять відновити платоспроможність, прибутковість, конкурентоспроможність та досягти економічного зростання у майбутньому. Також стимулююча функція на підприємстві обумовлена і зацікавленістю працівників в ефективності проведення санації. Перш за все успішне оздоровлення підприємства дозволить зберегти робочі місця та злагоджений трудовий колектив, крім того в процесі санації працівники зможуть отримати заборгованість по заробітній платі, а після її закінчення мати постійний заробіток в майбутньому. Для санатора спонукальним мотивом участі у фінансовому оздоровленні підприємства-боржника може бути ефект синергізму, пов'язаний з новими можливостями внутрішньої кооперації, диверсифікації продукції або ринків збуту своєї продукції, збереження надійного постачальника сировини і матеріалів тощо. Безперечно, активної участі кредиторів у фінансовому оздоровленні можна очікувати тільки тоді, коли внаслідок санації та збереження підприємства-боржника вони отримують повніше задоволення своїх вимог, ніж за його ліквідації.

Контрольна функція передбачає відстеження перебігу економічних процесів і дотримання суб'єктами економічних відносин господарської дисципліни з метою виявлення її правопорушників. Контрольну функцію санації можна розглядати як на мікро- так і на макрорівнях, адже вона носить всеохоплюючий характер. Необхідність зовнішнього контролю за ефективністю санаційних заходів виникає у кредиторів, інвесторів, контрольних органів, держави. Внутрішній контроль є дієвим інструментом стимулювання до підвищення фінансової відповідальності та продуктивності як окремих працівників, структурних підрозділів, так і підприємства в цілому.

Крім контрольної на макрорівні санація виконує соціальну функцію та функцію забезпечення зростання ефективного розвитку

економіки.

Соціальна функція санації особливо актуальна при санації містоутворюючих підприємств, які визначають соціально значимі напрями розвитку місцевого управління та регіону. Соціальна функція на макrorівні направлена протистояти безробіттю, через оздоровлення підприємств і відповідно збереження робочих місць. На мікрорівні оздоровлення підприємства буде сприяти збереженню певного рівня соціальної безпеки для кожного окремого працівника, забезпечуючи його робочим місцем та заробітною платнею.

Санація на макrorівні направлена на збереження та забезпечення господарського розвитку економічно перспективних суб'єктів підприємницької діяльності, підвищення їх адаптивності до умов ринку, оздоровлення пріоритетних для країни галузей, функціонування яких, забезпечить зростання ефективного розвитку економіки. Саме тому, на нашу думку, доцільно виділити таку функцію санації. Це підтверджено досвідом зарубіжних країн, які використовують санаційні процеси для нарощування економічного потенціалу держави.

Що стосується України, то на сьогоднішній день дана функція не виконується в повному обсязі. Така ситуація в нашій країні пов'язана з рядом об'єктивних і суб'єктивних причин: малим строком існування та розвитку інституту банкрутства (близько 23 років), недосконалістю законодавчої бази регулювання санації, складними економічними і політичними трансформаціями в розвитку держави, недосконалістю існуючих механізмів управління санацією та можливістю їх запровадження в практичну діяльність підприємств та ще багатьох інших. Враховуючи системний характер соціально-економічної кризи вплив держави повинен відбуватися не на один з факторів, а на всю їх сукупність, що забезпечує підвищення ефективності як окремого сектору економіки, так і економічної системи в цілому.

Основними передумовами здійснення санацією цієї функції на макrorівні повинна стати насамперед державна політика з питань банкрутства та санації, здійснення якої покладене на сьогоднішній день на міністерство юстиції України. Зокрема, Мінюстом за останні 2 роки затверджена вся необхідна нормативно-правова база, створені територіальні органи з питань банкрутства у складі головних управлінь юстиції по всій Україні, здійснені всі необхідні заходи організаційного, кадрового та матеріально-технічного характеру, що стане підґрунтям для удосконалення механізмів санації і забезпечення зростання ефективного розвитку економіки.

Для реалізації зазначених функцій потрібний відповідний дієвий фінансовий механізм, який включає всю сукупність економічних, організаційно-правових форм фінансових відносин у народному господарстві, методи і умови фінансування, кредитування, форми управління системою і контролю за ними.

Аналіз існуючих в зарубіжній та вітчизняній літературі визначень санації дав змогу дійти висновку, що для формування повного уявлення про економічну сутність санації підприємства її визначення повинно включати такі елементи: зміст явища санації; форми прояву; його перспективна спрямованість (очікувані результати); обумовлюванні чинники; джерела фінансування. Вивчення існуючих трактувань показало, що вони містять дещо різнопланові бачення в рамках одного або кількох із виділених нами структурних елементів визначення поняття санації.

Підсумовуючи проведений аналіз сутності поняття санації, можна зробити висновок про те, що санація підприємства є:

- за змістом: процесом структурних перетворень на підприємстві шляхом здійснення заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного, фінансового, соціального та правового характеру;

- за формою прояву: економіко-правовий процес (досудовий або судовий) щодо оздоровлення підприємства шляхом впровадження комплексу заходів зацікавленими суб'єктами та органами, в обумовленому Законом порядку;

- за перспективною спрямованістю: засобом відновлення та покращення показників діяльності підприємства, його фінансового стану (платоспроможності, ліквідності, прибутковості), що призводить до зростання його ринкової вартості і конкурентоспроможності в довготривалій перспективі;

- за обумовлюючими чинниками: способом адаптації діяльності підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування;

- за джерелами фінансування: власні джерела, інвестиції в оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб (в тому числі іноземних).

Для більш змістовного розкриття сутності санації варто конкретизувати її види, адже класифікація процедур санації підприємств має не лише теоретичне, але й глибоке практичне значення.

### 1.3. Сучасні підходи до класифікації санації підприємств

Варто зазначити, що в науковій літературі визначено велику кількість класифікаційних ознак, а, відповідно, і форм і різновидів санації [13, 24, 80, 85, 121, 146, 160, 174].

При розробці класифікації санації, на нашу думку, доцільно врахувати такі аспекти, як:

- визначення мети, з якою розробляється класифікація;
- чіткість і лаконічність понятійно-категорійного апарату;
- здійснення класифікації за різними ознаками;
- врахування особливостей діяльності підприємств.

Узагальнення та удосконалення автором систематизації видів санації на основі дослідження різних літературних джерел представлено на рисунку 1.2.

Як показує аналіз існуючих теоретичних досліджень, найбільш розповсюдженими є критерії класифікації видів санації, які носять правовий характер і регламентовані законодавством. За критерієм порядку входження в судові процедури санації останні можуть бути розподілені на добровільні і примусові процедури. Цей розподіл пов'язаний з визначенням виду сторони, що ініціює провадження у справі про банкрутство, а також з порядком здійснення процедур санації.

Добровільну санацію має право ініціювати підприємство-боржник в режимі здійснення досудової санації.

Примусова санація, відповідно до норм національного і закордонного законодавства про банкрутство, в судовій процедурі може бути ініційована кредиторами, а також державним органом з питань банкрутства щодо підприємств, частка у статутному капіталі яких перевищує 25%.

За критерієм формалізації порядку здійснення процедур санації їх можна класифікувати на судові і досудові [121, с. 262].

Досудова санація спрямована на запобігання порушення провадження у справі про банкрутство і здійснюється, як правило, на підставі спеціального законодавства, а в закордонних країнах регулюється нормами цивільного або торговельного права. Судова процедура санації здійснюється в ході провадження у справі про банкрутство регламент та норми якої відображено в законі.

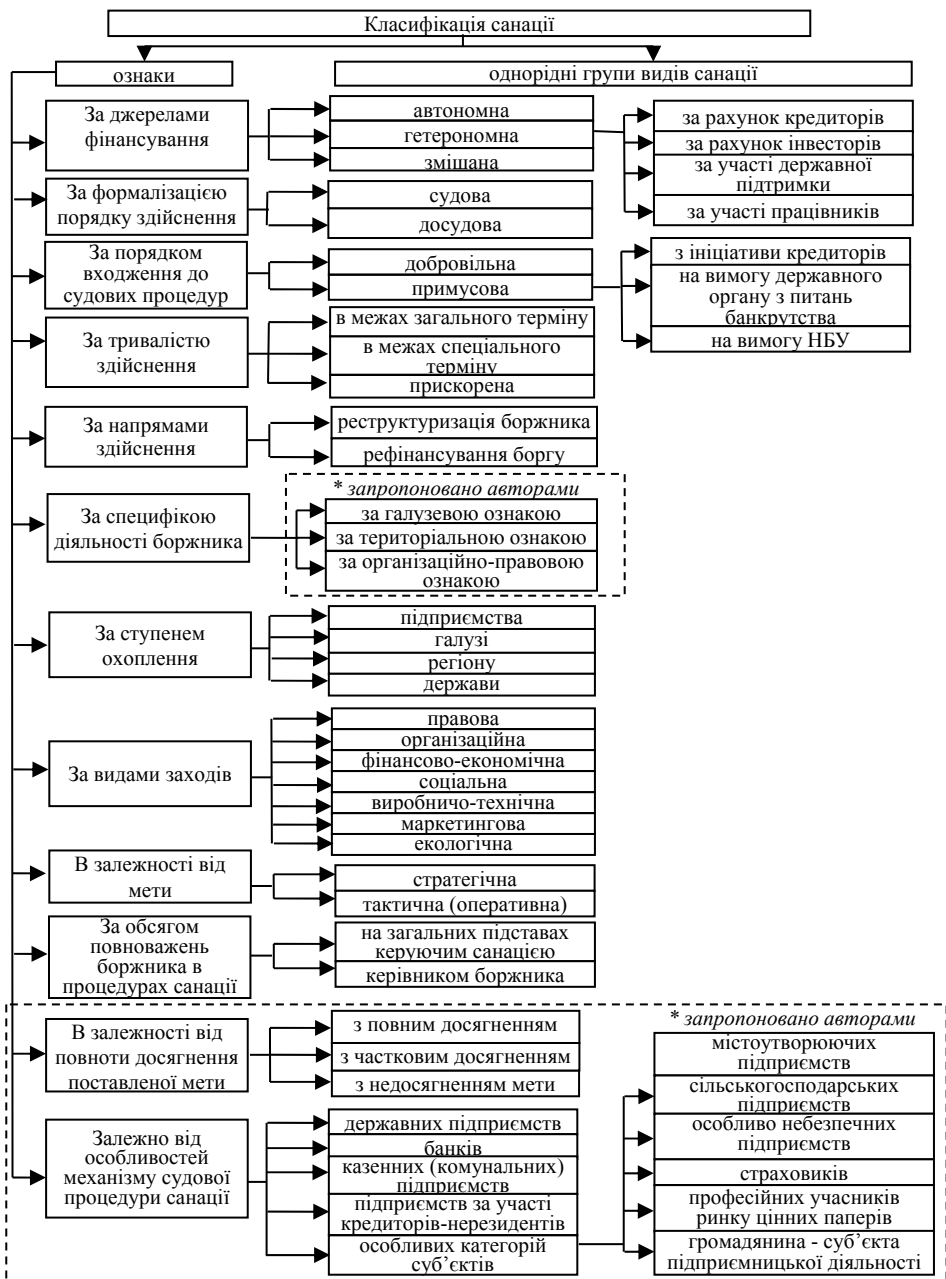


Рис. 1.2. Систематизація видів санації (систематизовано авторами)

Відмінною рисою судової процедури санації порівняно із іншими способами попередження банкрутства є склад учасників цієї процедури, наявність загального, визначеного законом механізму її здійснення, реалізація санації спеціальною посадовою особою на основі плану санації під контролем суду у зазначені законом терміни [13].

За тривалістю здійснення судових процедур санації їх можна розділити на:

- процедури, що здійснюються в рамках загального терміну, який складає 6 місяців та може бути продовжений ще на дванадцять місяців [143, ст. 28];

- процедури, що здійснюються в рамках спеціальних термінів (наприклад, строк процедури санації містоутворюючого підприємства, особливо небезпечного підприємства може бути продовжений до десяти років, термін санації сільськогосподарського підприємства не може перевищувати п'ятнадцяти місяців та може бути продовжений ще на один рік [143, ст. 85-86].

Також серед вітчизняних науковців існує думка про необхідність впровадження прискореної санації [13, 121, 146]. Така можливість була вперше передбачена французьким законодавством та у Російській Федерації де відповідно були введені прискорені процедури банкрутства, у тому числі й аналог судової процедури санації – процедура зовнішнього керування. На сьогоднішній день, українське законодавство не передбачає норм про проведення прискореної судової процедури санації. Тому з метою підвищення ефективності судових процедур банкрутства і процедур санації зокрема, ми підтримуємо думку Радзивілюк В. щодо доцільності використання зарубіжного досвіду і введення в Україні прискореної судової процедури санації малих і середніх підприємств.

За критерієм специфіки правового положення або специфіки діяльності боржника процедури санації поділяють на загальні і спеціальні.

На нашу думку, санація «спеціальна» потребує пояснення і уточнення. Підтримуючі слушні твердження авторів [133, с. 168], щодо необхідності дослідження особливостей діяльності суб'єктів господарювання, враховуючи їх індивідуальність, розміри території або специфіку функціонування, вважаємо за необхідне виокремити класифікацію за такими критеріями (табл.1.4):

- за галузевою ознакою;
- за територіальною ознакою;
- за організаційно-правовою ознакою.

**Таблиця 1.4 - Деталізація класифікації санації за ознакою «специфіка діяльності боржника»**

Ознака	Вид санації за групами господарських суб'єктів
Галузева	Санація фінансових установ: - банків; - страхових організацій; - небанківських фінансово-кредитних установ (крім страховика); - професійних учасників ринку цінних паперів і інш.
	Санація промислового підприємства: - сільськогосподарського; - харчової промисловості; - галузі обробної промисловості (текстильна, переробки деревини, хімічна тощо); - видобувної промисловості, металургії, машинобудування, виробництва електроенергії, газу, води; - будівництва; - інших галузей
	Санація підприємства сфери послуг: - туристичного бізнесу; - оптової та роздрібної торгівлі; - готельно-ресторанного комплексу; - інших підприємств сфери послуг
Територіальна	санація підприємств депресивних регіонів
	санація підприємств інвестиційно-привабливих регіонів
Організаційно-правова	санація юридичних осіб
	санація фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності
	санація щодо відсутнього боржника
	санація боржника, що проводиться його керівником

\* - розроблено авторами

Галузеві особливості фінансової санації зумовлені індивідуальними ознаками елементів продуктивних сил, технологічними особливостями виробництва і цілих галузей господарства в регіоні. Прикладом найбільш укрупненого розподілу за галузевою ознакою є критерій «фінансове – нефінансове підприємство». Так, заходи із санації металургійного комбінату відрізнятимуться від аналогічних дій для сільськогосподарської виробничої установи, оскільки принципово відмінними є техніко-економічні, технологічні, організаційні й інші характеристики, властивості предмета праці, вхідних і вихідних потоків підприємств

цих галузей, які слід враховувати, розробляючи план фінансової санації. Це означає, що особливості впровадження процедур санації можна виокремити за галузями економіки. Виділення галузевої ознаки класифікації санації дозволить нам визначити специфічний для галузі машинобудування склад санаційного потенціалу та обрати відповідний каталог санаційних заходів для подолання кризових явищ на підприємстві.

Цікавими є дослідження регіональних особливостей викликаних специфічними властивостями поведінки людей у відносинах фінансової санації, які мешкають і працюють на певній території країни.

Територіальні особливості безпосередньо пов'язані з традиційними показниками продуктивних сил – природно-ресурсним потенціалом і інвестиційною привабливістю регіону.

Так, висока інвестиційна привабливість регіону може бути каталізатором економічних трансформацій і пов'язаних з ними процесів реорганізації та банкрутства окремих суб'єктів господарювання. Приплив інвестицій у регіон багато в чому полегшує прийняття рішень щодо репрофілювання, реструктуризації діючих виробничих установ. Відповідно, спрощується практична реалізація процедур банкрутства та санації, скорочується час на їх проведення [133, с. 170].

Водночас санація на територіях з меншим інвестиційним і природо-ресурсним потенціалом може бути ускладнена і передбачати довший строк її реалізації.

Під час виявлення територіальних (регіональних) особливостей важливим елементом є макроекономічні наслідки та реакції на зупинки виробництва, репрофілювання підприємства, скорочення робочих місць тощо як для території (регіону), так і для держави в цілому.

Організаційно-правова ознака виділяє окремі категорії боржників, які відрізняються організаційною та функціональною структурами і вимагають застосування різних методів або дій органами влади й управління під час процедури банкрутства і санації. Наприклад, дії керівника підприємства-боржника щодо відновлення платоспроможності суб'єкта санації і банкрутства здатні більш повною мірою враховувати інтереси трудового колективу та менеджерів підприємства, ніж у випадку провадження справи про банкрутство відсутнього боржника. Отже і розробка сценарію фінансової санації виробничих об'єктів буде відрізнятися і передбачати відмінний набір санаційних заходів.

В українському законодавстві за такою ознакою виокремлено санацію щодо відсутнього боржника, щодо боржника – громадянина-підприємця, щодо боржника, фінансове оздоровлення якого проводить його керівник або ліквідацію якого здійснює його власник [143].

Отже, визначення цих видів санації і врахування їх особливостей буде впливати на управлінські дії суб'єктів фінансової санації, алгоритми впровадження управлінських рішень, схеми узгодження волевиявлення суб'єктів.

В основу поділу процедур санації на види можуть бути покладені крім правових і економічні критерії її класифікації, що зумовить глибше розуміння економічних аспектів управління санацією.

Так в залежності від джерел фінансування санації розрізняють автономну санацію (власні засоби підприємства і капітал його власників) і гетерономну санацію (зовнішню). Зовнішнє фінансування може здійснюватись за рахунок кредиторів, інвесторів, за участі державної підтримки (пряма, непряма; поворотна, безповоротна) і за участі працівників (трудового колективу). На практиці найчастіше використовується обидва джерела фінансування, тому автори Боронос В.Г., Плікус І.Й., Кошубко І.М. [24] виділили змішаний вид санації.

Санацію як економічну категорію, на думку Кохан М.О., можна класифікувати за ступенем охоплення у просторовому вимірі на санацію підприємства, галузі, регіону і держави. Про можливість проведення санації у тій чи іншій галузі економіки можна вести мову тільки у тому разі, коли наростаючі кризові процеси на підприємствах галузі мають спільні причини та аналогічний перебіг у часі (наприклад, недавні кризи будівельної, металургійної, вугледобувної промисловості і інш.).

Бланк І. А. визначає два напрями здійснення санації підприємства: спрямованої на рефінансування його боргу (у формі: державної підтримки, цільового банківського кредиту, переведення боргу на іншу юридичну особу, реструктуризації короткострокових кредитів у довгострокові, випуску облігацій та інших довгострокових цінних паперів під гарантію санатора, відстрочки погашення облігацій підприємства, списання санатором-кредитором частини боргу) та спрямованої на його реструктуризацію (з метою створення більш ефективних організаційних форм його господарської діяльності у формах: злиття, поглинання, розподілу, перетворення у відкрите акціонерне товариство; передача в оренду; приватизації [17, с.313]).

Залежно від видів заходів, що використовуються для відновлення платоспроможності, процедури санації можна поділити на

такі: організаційні, правові, фінансово-економічні, соціальні, виробничо-технічні, маркетингові, екологічні. За даним критерієм дослідники виділяють різну кількість видів санації поєднуючи або відокремлюючи їх, збільшуючи або зменшуючи їх число.

Ряд авторів разом із Терещенко О. О. [24, 159, 160] розрізняють в межах зазначених раніше заходів два види санації:

- без залучення додаткових фінансових ресурсів. У цьому випадку передбачається застосування таких форм санації: зменшення номінального капіталу підприємства, конверсія власності в борг, конверсія боргу у власність, пролонгація строків сплати заборгованості, добровільне зменшення заборгованості, самофінансування.

- із залученням додаткових фінансових ресурсів. У цьому випадку можливе використання таких форм: альтернативна санація, двоступінчата санація, безповоротна фінансова допомога власників, безповоротна фінансова допомога персоналу, емісія облігацій конверсійної позики, залучення додаткових позичок.

Процедури санації можна класифікувати і за іншими критеріями, наприклад, за критерієм обсягу повноважень боржника у цих процедурах, а саме: санація, яка здійснюється на загальних підставах керуючим санацією або керівником боржника. Дана класифікація не враховує економічного характеру санаційних заходів, тому, на нашу думку, недоцільно зосереджувати увагу на характеристиці її видів.

Проведення заходів санації передбачає два види цілей: оперативні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові) [116, 160]. У зв'язку із цим залежно від мети та цілей санації Кохан М. О. пропонує розрізняти оперативну і стратегічну санацію [85, с.51]. До цілей оперативної санації відносять – забезпечення ліквідності, управління прибутковістю та оптимізацію використання готівкових ресурсів. Метою ж стратегічної санації є забезпечення життєдіяльності підприємства і його активної позиції на ринку.

Розділяючи думку автора пропонуємо виділити наступну ознаку класифікації, а саме повноту досягнення мети санації. Саме кінцевий результат отриманий в результаті реалізації санаційного плану є надзвичайно важливим для власників, кредиторів, інвесторів та інших зацікавлених осіб.

Проведення санації зумовлюється тим, що використання внутрішніх і зовнішніх механізмів фінансової стабілізації господарюючого суб'єкта не завжди досягає своїх цілей і при цьому кризовий стан господарюючого суб'єкта продовжує поглиблюватися,

або їх виконання є частковим, і передбачає припинення судової процедури, укладання мирової угоди та продовження оздоровлення у позасудовому порядку. Крім того бажаним результатом санації є повне досягнення поставленої мети, яка виражається у відновленні платоспроможності, повному задоволенні вимог кредиторів, а також створенні конкурентних переваг, розширенні ринків збуту, диверсифікації бізнесу та поновлення інвестиційної та інноваційної діяльності в перспективі. Підсумовуючи вищесказане, пропонуємо виділити санацію з повним досягненням мети, з частковим досягненням мети і санацію з недосягненням мети, що дозволить виділити зворотні зв'язки в організаційно-економічному механізмі упавління санацією, що підвищить його дієвість.

Оскільки існують особливості механізму судової процедури санації для окремих категорій боржників визначені Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [143] і враховується специфіка їх діяльності, доцільно розрізняти відносно них види санації. Тому пропонуємо доповнити класифікацію і розрізняти санацію в залежності від законодавчого позиціонування об'єкта, що санається на:

- санацію державних підприємств;
- санацію банків;
- санацію казенних підприємств та підприємств, що є об'єктами права комунальної власності;
- санацію підприємств за участі кредиторів-нерезидентів;
- санацію особливих категорій суб'єктів: містоутворюючих підприємств; сільськогосподарських підприємств; особливо небезпечних підприємств; страховиків; професійних учасників ринку цінних паперів; громадянина - суб'єкта підприємницької діяльності.

Запропонована класифікація дозволить краще розуміти сутність санації підприємств і за певними ознаками обирати санаційні заходи, методи та інструменти для формування та реалізації організаційно-економічного механізму санації.

## РОЗДІЛ II

### Основні аспекти розвитку кризових явищ на машинобудівних підприємствах

#### 2.1. Аналіз основних аспектів функціонування підприємств машинобудівної галузі в умовах кризи

За роки становлення і трансформації економіки України машинобудівний комплекс зазнав впливу від тривалої руйнівної кризи, реформування відносин власності та структурних деформацій. Ці процеси супроводжувалися значними втратами виробничого і кадрового потенціалу, більш ніж двократним скороченням частки продукції машинобудування в промисловому виробництві, зниженням активності в інноваційно-інвестиційній діяльності тощо.

Характерними особливостями машинобудування є потреба в постійному підвищенні кваліфікації кадрів, використанні наукових досягнень, підтримці технологій на передовому рівні й своєчасному відновленні та модернізації устаткування. Тому машинобудівні підприємства потребують значних обсягів капіталовкладень та формування ефективних механізмів їх розподілу та використання. Таким чином, основними економічними проблемами машинобудування залишаються проблеми управління та фінансування.

Незважаючи на проведені дослідження, останнім часом спостерігається суттєве погіршення фінансово-економічного стану машинобудівних підприємств України та не вирішеними залишаються проблеми визначення перспектив стабілізації та подальшого розвитку. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження та аналізу основних показників діяльності підприємств машинобудування, визначення їх фінансового стану та глибини кризи.

Об'єктами нашого дослідження виступають машинобудівні підприємства м. Хмельницького та Хмельницької області. Ці підприємства різні за кількістю працюючих та розмірами, крупносерійні та малосерійні, прибуткові та збиткові, однак спільним для них є наявність різного роду проблем, що призвели до кризової ситуації впродовж аналізованого періоду. На окремих підприємствах проводилась досудова реструктуризація та санація, проти деяких було порушено справу про банкрутство.

Серед них були обрані 9 підприємств, а саме: ПАТ

«Термопластавтомат», ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш», ПАТ «Завод Нева», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес», ПАТ «Кам'янець-Подільськагрегат», ПАТ «Завод «Строммашина».

З метою побудови ефективної системи управління та прийняття виважених рішень щодо фінансового оздоровлення промислових підприємств проведемо аналіз основних техніко-економічних показників зазначених машинобудівних підприємств Хмельницької області.

Результати аналізу даних показників ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес» за 2009-2014 роки наведені у табл. 2.1.

**Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес» за 2009-2014 роки**

№ п/п	Показники	Рік						Темп зростання/спаду, %	
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2009	2014/2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Власний капітал, тис.грн	11292	10237	7747	9731	8232	11070	98,0	134,5
2	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	8219	5907	10146	10949	7458	10483	127,5	140,6
3	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	4563	4651	7059	7544	6282	6301	138,1	100,3
4	Основні засоби, тис.грн	2598	3054	3407	5948	5610	8830	339,9	157,4
5	Облікова кількість штатних працівників, чол.	150	139	136	140	136	125	83,3	91,9
6	Дебіторська заборгованість, тис.грн	438	197	534	1075	781	761	173,7	97,4

**Продовження таблиці 2.1**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Кредиторська заборгованість, тис.грн	1790	1595	1716	1689	1244	2105	117,6	169,2
8	Довгострокові зобов'язання, тис.грн	0	0	803	1074	929	1396	-	150,3
9	Короткострокові кредити банків, тис.грн	0	0	0	10	71	0	-	0
10	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	6	-1473	1	55	-1499	141	2350,0	-
11	Рентабельність (збитковість) продажів, %	0,08	-26,0	0,01	0,5	-20,1	1,34	-	-

Історія підприємства бере свій початок з 1898 року. Протягом століття підприємство проводить зміну спеціалізації виробництва і розширення номенклатури виробів. На сьогоднішній день ПАТ ХЗКПУ «Пригма-Прес» займається виробництвом ковальсько-пресового устаткування по виготовленню обладнання по переробці дроту. Таких підприємств на ринку України тільки два – ПАТ ХЗКПУ «Пригма-Прес» та Одеський завод КПА. Продукція підприємства не залежить від сезонних змін, однак на діяльність підприємства значний вплив мають такі фактори: високі податки; ріст цін на сировину, матеріали, енергоносії; застарілі основні фонди; висока собівартість та низька якість продукції; нестабільність цінової політики в державі; нестача кваліфікованих кадрів; недостатня платоспроможність споживачів продукції.

Дослідивши основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ ХЗКПУ «Пригма-Прес» за 2009-2014 роки, можна зробити наступні висновки. Дохід (виручка) від реалізації підприємства у 2010-2012 роках зростав і досяг найбільшого значення у 2012 році 10949 тис.грн, проте вже у 2013 році відбулося його зменшення на 31,88%. У 2014 році підприємству вдалося збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 40,5%. Негативним фактором поряд із зменшенням виручки є зростання собівартості продукції у 2013 році на 37,67% порівняно з показником 2009 року.

Все це вплинуло на нестабільний фінансовий результат протягом 2009-2014 років. Так у 2010 та у 2013 роках чистий збиток

був на рівні 1473 і 1499 тис.грн відповідно. Натомість прибутки, що отримувало підприємство в 2009, 2011-2012 та 2014 роках були мізерними. Дана ситуація свідчить про нестабільність у роботі підприємства ПАТ ХЗКПУ «Пригма-Прес» та потребує заходів щодо відновлення прибутковості підприємства на тривалу перспективу.

На нашу думку, важливим дестимулюючим фактором, що вплинув на фінансовий результат підприємства є наявність застарілих засобів виробництва, величина зносу яких складає в середньому 72 %. Використання таких основних засобів призвело до зростання обсягу бракованої продукції та вартості відходів, що впливає на розмір витрат на утилізацію, собівартість та якість продукції, що в свою чергу знижує її конкурентоспроможність.

Фінансування діяльності підприємства ПАТ ХЗКПУ «Пригма-Прес» проводиться за рахунок власних коштів. Підприємство володіє значними засобами і незалежне від зовнішніх джерел фінансування. Так, частка власного капіталу в період з 2009-2014 роки в середньому складала 80%. Щодо величини капіталу, то з 2010 року він зменшувався і у 2013 році складав 8232 тис.грн, що порівняно з 2009 роком менше на 27,1%. Однак у 2014 році ситуація змінилась і величина власного капіталу склала 11070 тис.грн. Починаючи з 2011 року у підприємства з'явилися довгострокові зобов'язання у сумі 803 тис.грн і їх величина збільшувалась до 1396 тис. грн у 2014 році. Щодо поточних зобов'язань, то величина кредиторської заборгованості скоротилась у 2013 році порівняно з попереднім роком на 26,35% і становила 1244 тис.грн, однак у 2014 році знову зросла і склала 2105 тис. грн.

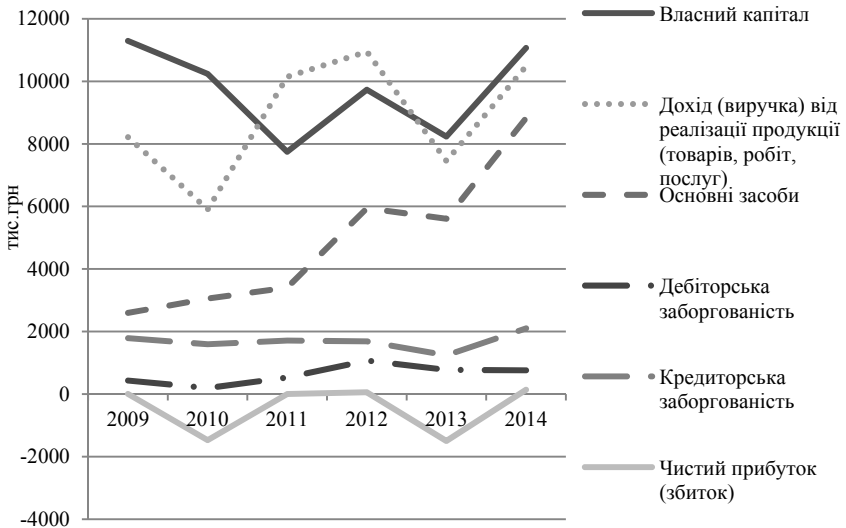
Динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ ХЗКПУ «Пригма-Прес» представлено на рис. 2.1.

Впродовж аналізованого періоду облікова кількість працівників зменшилась із 150 осіб до 136 осіб, або на 9,33%, це насамперед пов'язано з тим, що у 2013 році відбулось зниження обсягу виготовленої і реалізованої продукції.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство має значні виробничі потужності, однак його фінансовий стан можна оцінити як передкризовий. З огляду на це, на підприємстві необхідно запровадити ряд оздоровчих заходів, а саме: усунення дестабілізуючих факторів, здійснення виробничої реструктуризації, зменшення собівартості продукції та відновлення прибутковості.

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» за 2009-2014 роки наведені у додатку А, табл. А.1.

Впродовж аналізованого періоду облікова кількість працівників зменшилась із 150 осіб до 136 осіб, або на 9,33%, це насамперед пов'язано з тим, що у 2013 році відбулось зниження обсягу виготовленої і реалізованої продукції.



**Рис. 2.1 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ ХЗКПУ «Пригма-Прес» за 2009-2014 роки**

Впродовж аналізованого періоду облікова кількість працівників зменшилась із 150 осіб до 136 осіб, або на 9,33%, це насамперед пов'язано з тим, що у 2013 році відбулось зниження обсягу виготовленої і реалізованої продукції.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство має значні виробничі потужності, однак його фінансовий стан можна оцінити як передкризовий. З огляду на це, на підприємстві необхідно запровадити ряд оздоровчих заходів, а саме: усунення дестабілізуючих факторів, здійснення виробничої реструктуризації, зменшення собівартості продукції та відновлення прибутковості.

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» за 2009-2014 роки наведені у додатку А, табл. А.1.

Підприємство ПАТ «Укрелектроапарат» спеціалізується на виготовленні: різних типів трансформаторів, трансформаторних підстанцій, камер збірних і щитів однобічного обслуговування,

газорегуляторних пунктів блочної конструкції, котлів центрального опалення. Всього випускається 40 видів, 450 модифікацій виробів електротехнічного машинобудування. Основними споживачами продукції підприємства є енергорозподільчі компанії, металургійні комбінати, новобудови, компанії по обслуговуванню залізничного транспорту та нафтогазового комплексу. Основними ринками збуту продукції у 2014 році є : ринки Росії - 81,7%, України - 12,4%, інші країни СНД - 3,1%, інші країни - 2,8% від загального обсягу реалізації.

Протягом досліджуваного періоду ПАТ «Укрелектроапарат» запроваджувало ефективну політику розвитку підприємства, що вплинуло на нарощення обсягу реалізації продукції і в результаті темп його зростання у 2014 році порівняно з 2009 роком досягнув 409,7 %. Собівартість реалізованої продукції теж зростала, однак з набагато меншими темпами, а саме 194 %. Така позитивна тенденція призвела до зростання фінансового результату із збитку у 2009 році (18055 тис.грн) до прибутку у 2014 році в сумі 278222 тис.грн.

Стрімке зростання обсягів виробництва позитивно вплинуло на збільшення прибутковості господарської діяльності. Це забезпечило можливість збільшити величину власного капіталу підприємства майже в 6 разів, а також зменшити зобов'язання товариства, зокрема повністю погасити кредити, отримані в 2008-2009 роках на технічне переоснащення основних виробничих фондів та значно зменшити обсяг короткострокових кредитів банків. Збільшення величини власного капіталу протягом 2009-2014 років на 2442 % вплинуло на збільшення рівня його фінансової незалежності, про що свідчить коефіцієнт автономії в межах 0,7.

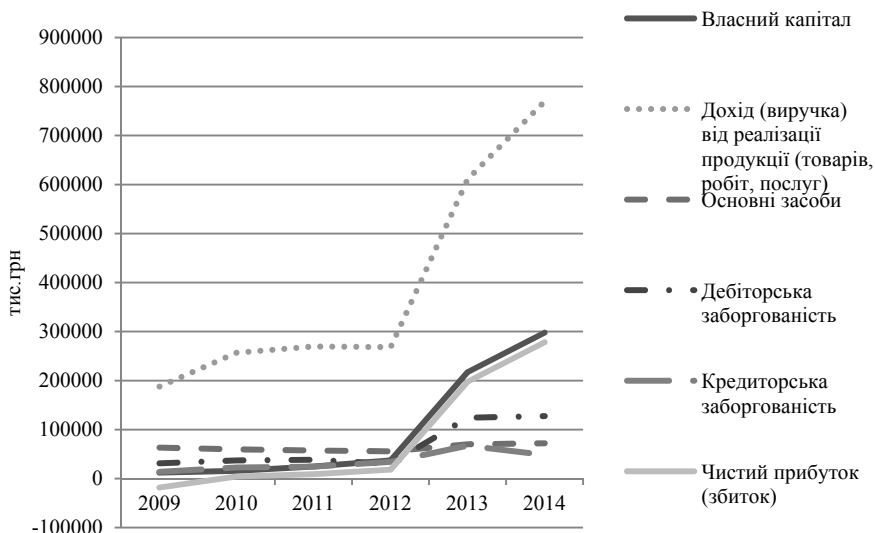
Також стрімке збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції в 2013 році викликало збільшення величини дебіторської заборгованості підприємства (на 407 %), виробничих запасів та залишків готової продукції на складі (в 1,7 разів), водночас кредиторську заборгованість вдалось зменшити (у понад 1,5 рази).

Облікова кількість працівників на підприємстві зменшилась протягом 2009-2014 років на 62,6 %, що свідчить про скорочення використання людської праці у виробничому процесі, за рахунок застосування нового обладнання. Поряд із нарощенням обсягів виробництва продукції дана тенденція має позитивний вплив на кінцевий результат, що свідчить про ефективність запровадженої стратегії скорочення витрат.

Фондовіддача основних фондів товариства зросла в 2013 році майже в двічі порівняно з 2012 роком, що з урахуванням збільшення в 2013 році на чверть фондоозброєності підприємства, вказує на значне

поліпшення ефективності використання його виробничих потужностей внаслідок підвищення завантаження обладнання. Зростання величини основних фондів за 2009-2014 роки склало 114 %. Позитивним є оновлення основних фондів підприємства протягом усього періоду.

Динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» представлено на рис. 2.2.



**Рис. 2.2 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» за 2009-2014 роки**

Дослідивши показники діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» можна стверджувати, що підприємство ефективно здійснює виробничо-господарську діяльність, запроваджує у виробництво нові технологічні інновації з метою підвищення якості продукції, зменшення її собівартості, та покращення конкурентоспроможності. Завдяки модернізації та вдосконаленню конструкції виробів, впровадженню нових технологій, економії усіх видів енергоресурсів одержано економію в 2013 році в розмірі 260,0 тис.грн.

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Термопластавтомат» за 2009-2014 роки наведені у додатку А, табл. А.2.

Відкрите акціонерне товариство «Термопластавтомат» було створено в 1968 році. Це єдине в країні спеціалізоване підприємство з виробництва термопластавтоматів. Основні види продукції ПАТ

«Термопластавтомат»: термопластавтомати, реактопластавтомати, спеціальні литтєві машини та запасні частини до них. Перспективними напрямками для ПАТ «Термопластавтомат» є: виробництво нових термопластавтоматів; виробництво супутнього обладнання (дробарки, гранулятори, бункери та інше); виробництво запасних частин для раніше виготовлених термопластавтоматів; капітальний ремонт та модернізація вживаних термопластавтоматів. Основними ринками збуту та основними клієнтами залишаються промислові підприємства України, Білорусії та Росії.

На основі проведеного аналізу відмітимо, що виробничо-господарська діяльність ПАТ «Термопластавтомат» характеризується скороченням обсягів виробництва і реалізації продукції протягом 2009-2014 років, що негативно вплинуло на показники результативності підприємства. Так, з 2009 по 2011 роки спостерігалось незначне підвищення доходу (виручки) від реалізації, однак з 2012 року відбулось різке його зменшення. Найменше значення цього показника склало 2071 тис.грн у 2014 році, або на 57,8 % менше порівняно з 2009 роком. Аналогічна ситуація спостерігається і з собівартістю продукції. У зв'язку з майже ідентичною величиною цих двох показників можна стверджувати, що підприємство знаходиться у важкому стані і потребує перегляду цінової політики та пошуку нових, більш ефективних способів виробництва і реалізації продукції.

Загалом діяльність ПАТ «Термопластавтомат» протягом 2009-2014 років можна охарактеризувати як збиткову, адже протягом всього періоду підприємство отримувало збиток, а у 2014 році його величина була найбільшою 5410 тис.грн. Така постійна збитковість діяльності підприємства вплинула на величину власного капіталу підприємства і у 2013-2014 роках він отримав негативні значення. Така ситуація склалась у зв'язку з накопиченням величини непокритого збитку, що негативно характеризує його фінансову стійкість.

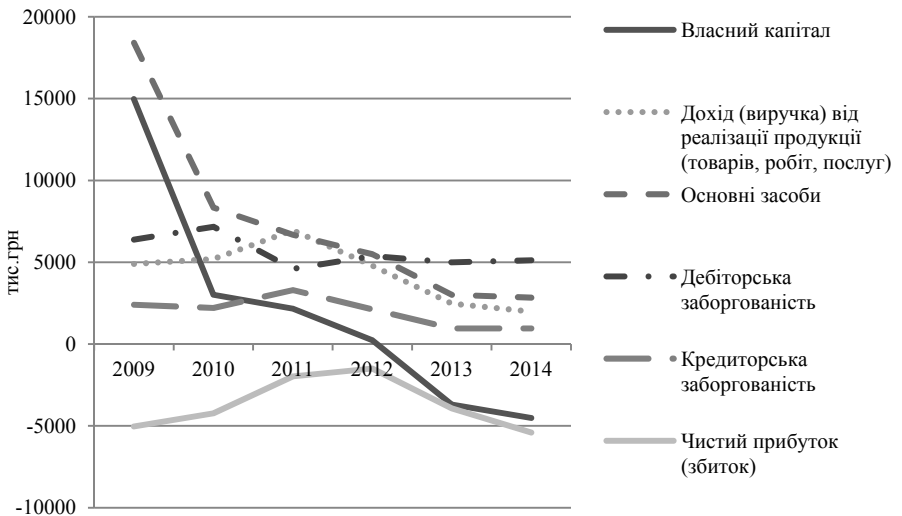
Величини поточних та довгострокових зобов'язань мали незначні коливання у сторону збільшення або зменшення протягом всього періоду, однак у 2013 році скоротились на 22% і на 60 % відповідно.

Критична ситуація спостерігається на підприємстві з величиною основних засобів. Сума основних засобів скоротилась з 2009 по 2014 роки на 84,6 % (або майже у 6 разів). За останні шість років вибуття основних фондів значно перевищувало величину їх придбання, оскільки внутрішні джерела фінансування майже відсутні (підприємство збиткове, величина амортизаційного фонду не достатня

для оновлення основних фондів).

В зв'язку з важким фінансовим станом облікова кількість працівників скоротилась на 60,3 %, а решта працівників підприємства переведено на неповний робочий день.

Динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Термопластавтомат» представлено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Термопластавтомат» за 2009-2014 роки**

Здійснивши аналіз показників господарської діяльності ПАТ «Термопластавтомат», можна сказати, що підприємство знаходиться у важкому фінансово-економічному стані і потребує вживання негайних санацийних заходів. У 2003-2006 роках на підприємстві вже здійснювались реструктуризаційні заходи, проте вони носили частковий характер (через брак фінансування) і в результаті не дали ефекту повного оздоровлення підприємства. Також необхідно зазначити, що ухвалою господарського суду від 25.12.2014р. було порушено провадження у справі про банкрутство Хмельницького Публічне акціонерне товариства «Термопластавтомат», що підтверджує одержані нами в процесі аналізу висновки.

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Завод Нева» за 2009-2014 роки наведені у Додатку А, табл. А.3.

Відкрите акціонерне товариство «Завод «Нева» засновано відповідно до рішення Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України. Товариство виробляє продукцію електротехнічного призначення, в тому числі високовольтну. На початку 2000-х років проти ВАТ «Завод «Нева» було порушено справу про банкрутство, під час якої була застосована процедура санації. В результаті у 2007 році припинено провадження у справі 13/193-Б та затверджено Мирову угоду, укладену між боржником – ВАТ «Завод «Нева» та кредиторами боржника.

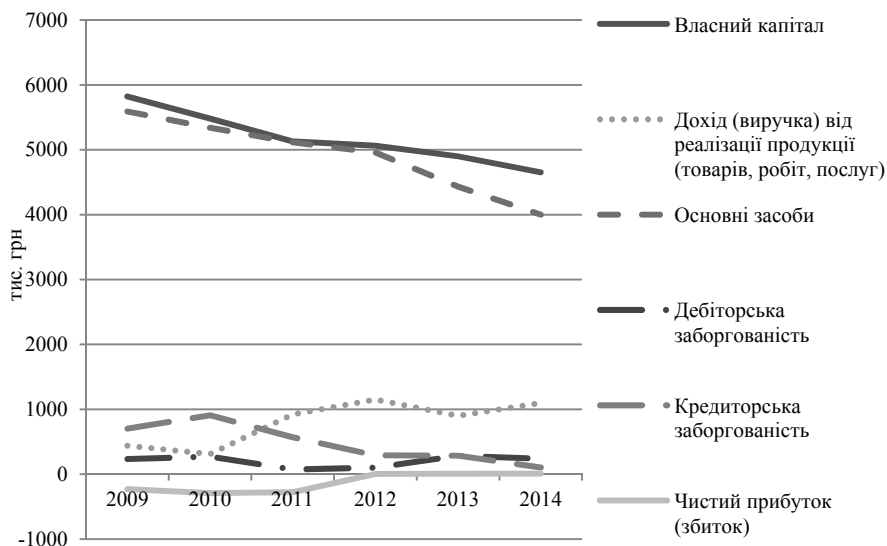
Аналізуючи діяльність ВАТ «Завод «Нева» протягом 2009-2014 років можна відзначити незначні обсяги виробництва та реалізації продукції. Так у 2014 році порівняно з 2009 роком темп зростання доходу (виручки) від реалізації продукції склав 250 %. Найбільший обсяг реалізації був досягнутий у 2012 році і становив 1152 тис.грн. Щодо фінансових результатів, то протягом 2009-2011 років підприємство отримувало збитки, а вже у 2012-2014 роках отримало незначний чистий прибуток. Слід зазначити, що ВАТ «Завод «Нева» майже не здійснює виробничу діяльність, натомість отримує доходи від здачі в оренду приміщень адміністративного та складського призначення.

Позитивними зрушеннями у діяльності ВАТ «Завод «Нева» є зменшення величини кредиторської заборгованості протягом 2009-2014 років та відсутність довгострокових зобов'язань підприємства у 2012-2014 роках.

Критично низькою є облікова кількість працівників на підприємстві - 31 особа, що пов'язано з дуже малими обсягами виробничої діяльності підприємства. Слід зазначити, що величина основних фондів на підприємстві постійно зменшується, що є негативним фактором впливу на відновлення ефективної діяльності підприємства.

Динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ВАТ «Завод «Нева» представлено на рис. 2.4.

Отже, основними проблемами підприємства, на нашу думку, є повна втрата виробничого і трудового потенціалу підприємства, а як результат, неспроможність ВАТ «Завод «Нева» до нарощення обсягів виробництва та реалізації конкурентної продукції. Санаційні заходи, що були вжиті вивели підприємство на точку беззбитковості та для подальшого розвитку і повного оздоровлення підприємства необхідна розробка стратегії оздоровлення підприємства, яка може передбачати запровадження подальшої судової санації підприємства.



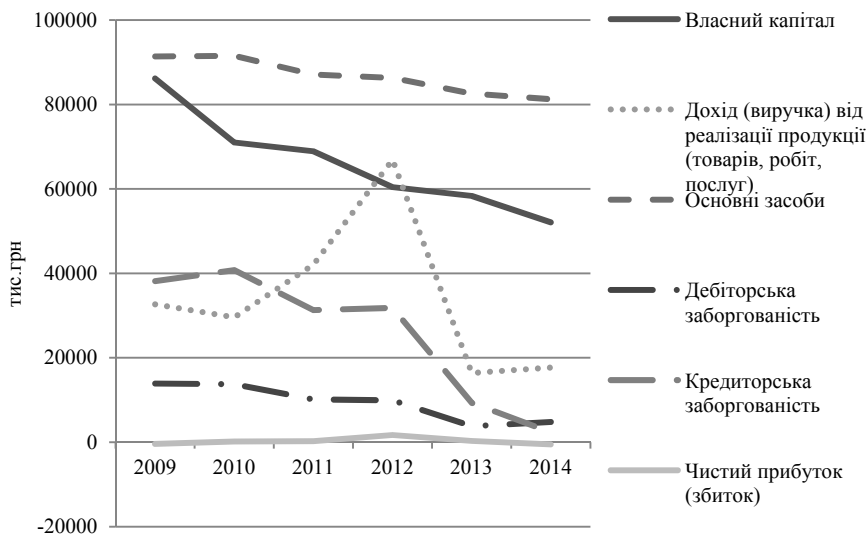
**Рис. 2.4 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ВАТ «Завод «Нева» за 2009-2014 роки**

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ВАТ «Красилівський машинобудівний завод» за 2009-2014 роки наведені у Додатку А, табл. А.4.

Історія Красилівського машинобудівного заводу бере свій початок у 1932 році. В процесі становлення та розвитку підприємство зазнало декілька реконструкцій зі зміною напрямків та галузей діяльності, і на протязі останніх п'яти років здійснювало діяльність з виробництва цистерн для світлих нафтопродуктів та промислової теплотехніки; надання в оренду власних будівель, споруд, виробничого обладнання та техніки; енергозабезпечення наданих в оренду власних будівель, споруд, виробничого обладнання та техніки, що включає їх забезпечення електроенергією, газом та водою для соціально-побутових потреб працівників.

Дослідивши основні показники діяльності підприємства можна відзначити, що дохід (виручка) від реалізації продукції протягом 2009-2012 років зростала, проте вже у 2013-2014 роках порівняно з попередніми роками відбулось його різке скорочення (майже у 4 рази) на 75,5 %. В результаті такого скорочення відбулось і зменшення собівартості реалізованої продукції з аналогічними змінами у відповідних роках (рис.2.5).

Хоча протягом 2010-2013 років підприємство отримувало чистий прибуток і його найбільша величина склала 1691 тис.грн у 2012 році, то вже у 2013 році можна спостерігати стрімке зниження даного показника до 300 тис.грн і темпом зменшення 88 %, а у 2014 році підприємство отримало збиток у 530 тис.грн.



**Рис. 2.5 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ВАТ «Красилівський машинобудівний завод» за 2009-2014 роки**

Така тенденція свідчить про погіршення фінансового стану та розвиток кризових явищ на підприємстві.

Величина основних фондів на підприємстві протягом 2009-2014 років зменшується, крім того величина зносу даних засобів виробництва сягає рівня 70-75 %, що негативно характеризує і впливає на виробничо-господарську діяльність ВАТ «Красилівський машинобудівний завод».

Тенденція до зменшення спостерігається на підприємстві і по показникам – власний капітал (на 40 % за досліджуваний період), дебіторська і кредиторська заборгованості (65 % і 94 % відповідно). Отримані дані можуть свідчити про скорочення обсягів виробництва, надання послуг та згортання діяльності підприємства його власниками. В той же час, підприємство має досить значні обсяги довгострокових кредитів, з поступовим зростанням їх величини у 2014 році до 83010 тис.грн ( 185 % порівняно з 2013 роком).

Різке скорочення обсягів реалізації, величини прибутку, зменшення величини основних засобів та різке скорочення облікової чисельності працівників поряд із значною величиною зовнішніх запозичень, може призвести в майбутньому до втрати платоспроможності і фінансової незалежності підприємства. Тому необхідно підприємству ВАТ «Красилівський машинобудівний завод» вжити заходів по відновленню виробництва продукції та повернення втрачених обсягів реалізації до рівня 2012 року, диверсифікувати бізнес та здійснювати пошук і завоювання нових ринків.

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ВАТ «Темп» за 2009-2014 роки наведені у Додатку А, табл. А.5.

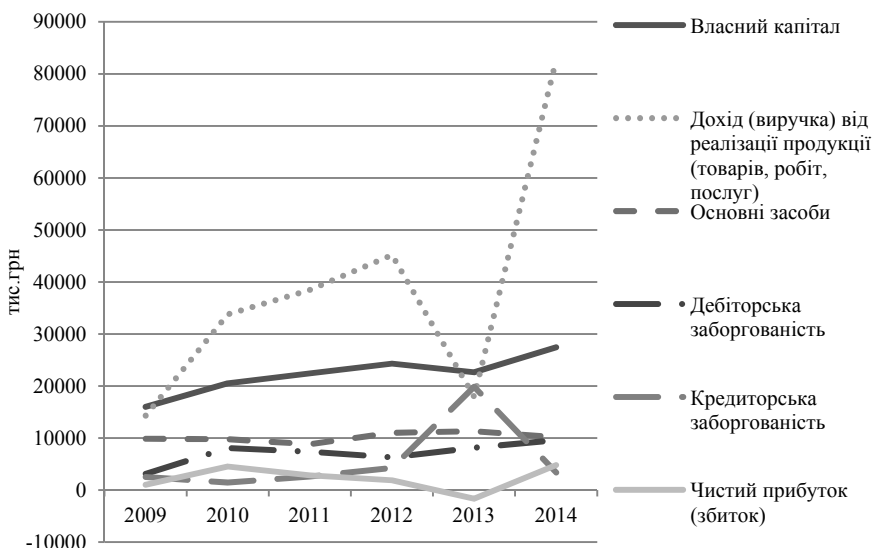
Основними видами діяльності ВАТ «Темп» є: виробництво верстатів, машин, устаткування для сільського та лісового господарства, ремонт та техобслуговування машин і устаткування, надавання в оренду власного чи орендованого нерухомого майна та інші. Основними ринками збуту продукції є: Росія, Німеччина, Австрія, Україна, Велика Британія, Казахстан.

За досліджуваній період 2009-2014 років дохід (виручка) від реалізації продукції зріс на 478 %, однак у 2013 році порівняно з попереднім роком його величина значно скоротилась з темпом зменшення 60 %. Аналогічні зміни відбувались і з величиною собівартості реалізованої продукції. Що ж до результативного показника, то величина чистого прибутку коливалась і у 2013 році підприємство отримало збиток у розмірі -1674 тис.грн. Проте вже у 2014 році підприємство знову відновило прибутковість та чистий прибуток сягнув найбільшого значення 4811 тис.грн.

Аналізуючи фінансову незалежність підприємства, можна спостерігати за нарощенням величини власного капіталу, в порівнянні сум 2014 року до 2009 року темп зростання склав 171,8 %. Загалом величини власного капіталу достатньо на підприємстві, щоб говорити про фінансову незалежність ВАТ «Темп» від зовнішніх джерел, однак різке зростання кредиторської заборгованості у 2013 році на 364,27 % порівняно з 2012 роком, вимагає посиленої уваги щодо строків її погашення і недопущення подальшого зростання у майбутньому.

Основні засоби підприємства протягом 2009-2014 років збільшувались і мали темп зростання 103 %. Протягом 2013 року ВАТ «Темп» здійснювало капітальні вкладення на суму 5800,5 тис.грн та придбавало обладнання, сучасні установки та інші засоби виробництва. Виробничі потужності підприємства у 2013 році використовувались на 80 %.

Динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ВАТ «Темп» представлено на рис. 2.6.



**Рис. 2.6 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ВАТ «Темп» за 2009-2014 роки**

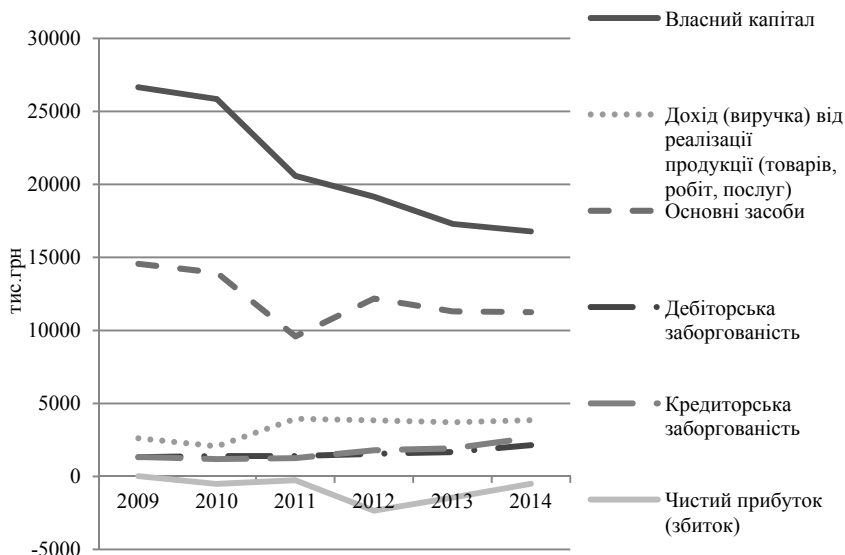
Підприємство з кожним роком скорочувало чисельність працівників, так у 2009 році на підприємстві працювало 190 чоловік, а у 2014 році - 140 чоловік.

Підсумовуючи результати діяльності ВАТ «Темп» можна стверджувати, що підприємство вжило у 2014 році антикризові заходи та змогло значно покращити ситуацію порівняно з 2013 роком. Для збереження даної тенденції необхідно здійснити інвестиції за рахунок власних коштів на модернізацію основних засобів і розширити асортимент виробів для подальшого просування продукції на Європейський ринок.

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Завод «Строммашина» за 2009-2014 роки наведені у Додатку А, табл. А.7. Підприємство ПАТ «Завод «Строммашина» займається виготовленням обладнання для цегельних заводів, запасних частин до обладнання по виробництву цегли. Основними ринками збуту є Україна, Росія.

Досліджуючи показники господарської діяльності слід

відмітити, що дохід (виручка) від реалізації продукції ПАТ «Завод «Строммашина» у 2011 році мав різке зростання, майже у 2 рази. Протягом наступних трьох років він поступово зменшувався з середньорічним темпом зменшення 2-3 %. Натомість собівартість реалізованої продукції зростала починаючи з 2011 року до 2014 року. Як наслідок, в результаті таких обернених змін підприємство отримало збитки у 2010-2014 роках (рис. 2.7).



**Рис. 2.7 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Завод «Строммашина» за 2009-2014 роки**

Найбільший розмір збитку підприємство мало у 2012 році, а саме 2349 тис.грн, у 2014 році його величина зменшилась до 509 тис.грн.

Збиткова діяльність протягом 2010-2014 років позначилась на величині власного капіталу підприємства, яка скоротилась у 2014 році на 63 % порівняно з 2009 роком. Протягом 2010-2014 років на підприємстві зростали суми дебіторської і кредиторської заборгованостей, однак величина власного капіталу є достатньою протягом всього періоду, щоб говорити про фінансову залежність ПАТ «Завод «Строммашина» від зовнішніх джерел фінансування.

Загалом до основних проблем ПАТ «Завод «Строммашина» можна віднести наявність на підприємстві застарілих морально і

фізично основних засобів, використання яких у процесі виробництва призводить до зниження якості і конкурентоспроможності продукції, зростання втрат через великий обсяг браку, збільшення витрат на утилізацію. Величина основних фондів зменшилась у 2014 році порівняно з 2009 роком на 23 %. Оновлення основних фондів протягом 2009-2014 років на підприємстві не проводилось.

Загалом фінансовий стан ПАТ «Завод «Строммашина» можна відмітити як кризовий, для виходу з ситуації, що склалася необхідно підприємству вжити заходів щодо знаходження джерел фінансування для модернізації основних фондів, диверсифікації продукції та пошуку нових напрямів діяльності підприємства.

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» за 2009-2014 роки наведені у Додатку А, табл. А.8.

Підприємство бере свій початок з 1932 року, як машинно-тракторна майстерня. ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» як самостійне, спеціалізоване підприємство тісно співпрацює з ПАТ «АвтоКрАЗ». Основне завдання – це виготовлення вузлів та деталей, що йдуть на комплектацію автомобілів "КрАЗ" різних модифікацій. Тому, першим і основним ринком збуту, головним клієнтом і покупцем для підприємства є ПАТ «АвтоКрАЗ». Однак це є істотною проблемою у роботі підприємства, адже у великій мірі його завантаженість залежить від обсягів потреб ПАТ «АвтоКрАЗ» у деталях та вузлах, які воно виробляє. Ці потреби є недостатніми, тому що досі зберігаються негативні умови економічного розвитку галузі машинобудування.

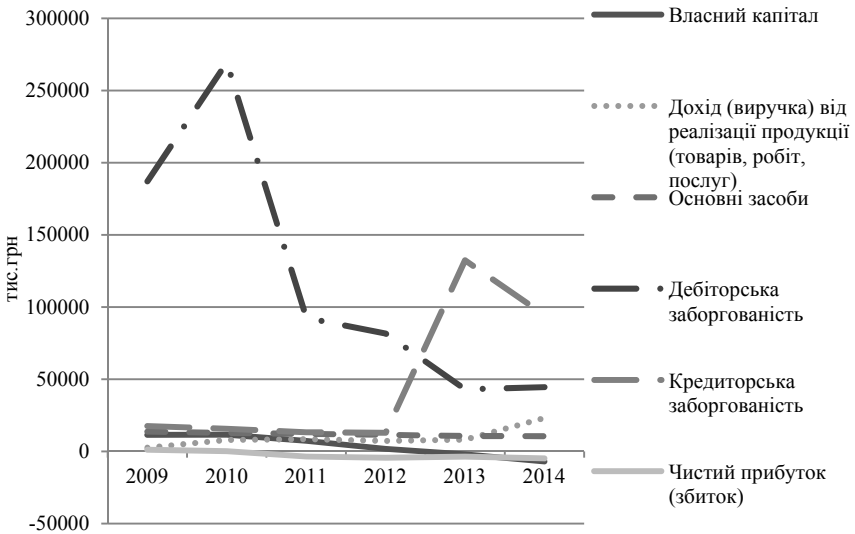
За досліджуваний період 2009-2014 років дохід (виручка) від реалізації продукції зріс на 316 % з 2596 тис. грн до 23133 тис.грн. Аналогічним чином зростала і собівартість продукції підприємства. Незважаючи на таке зростання величина чистого прибутку зменшувалась і починаючи з 2011 року підприємство отримувало збитки. Величина збитків підприємства є достатньо значною, це вплинуло на поступове вихолощення власного капіталу і починаючи з 2013 року він мав від'ємне значення. Зменшення даного показника у 2014 році порівняно з 2009 роком склало 18415 тис.грн. Частка власного капіталу в пасивах теж значно зменшилась і у 2011 році становила 1,62%, у 2012 році знизилася до 0,51%, а у 2013-2014 роках мала від'ємну вагу.

Занепокоєння викликає надзвичайно велика частка в пасивах підприємства позикових зобов'язань, які протягом аналізованого періоду значно зростали. Дана ситуація була спричинена зростанням у

2011 році довгострокових зобов'язань на 893% порівняно з попереднім роком та зростанням у 2013 році кредиторської заборгованості на 1025% порівняно з 2012 роком.

Облікова кількість штатних працівників зменшилась у 2014 році порівняно з 2009 роком на 43 %. Величина основних засобів також зменшувалась протягом всього періоду. Серед істотних проблем, які впливають на виробничу діяльність підприємства, можна виділити: зношеність обладнання як фізична, так і моральна; відсутність оперативного контролю за ходом виробництва; малий асортимент продукції, що випускається, характер продукції має вузьку споживчу направленість, збут продукції направлений на одного споживача; високий середній вік працівників підприємства, відсутність молодих спеціалістів.

Динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» представлено на рис. 2.8.



**Рис. 2.8 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» за 2009-2014 роки**

Проаналізувавши в цілому стан ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», його можна охарактеризувати наступним чином: дане підприємство впродовж аналізованих років має збитки, понижену фінансову стійкість, надзвичайно велику залежність від

зовнішніх джерел фінансування, перебуває у кризовому стані, має досить високу ймовірність банкрутства. Кризовий стан підприємства в основному викликаний браком власних коштів та неефективним розподілом та використанням залучених та запозичених коштів.

Здійснивши аналіз слабких сторін підприємства необхідно звернути увагу на необхідності розширення асортименту продукції та мережі збуту, що дозволить збільшити обсяги виробництва та реалізації. Для подолання кризової ситуації необхідно передбачити додаткові витрати пов'язані з освоєнням нових видів продукції, придбанням нового обладнання, оновленням наявного парку обладнання, капітальним ремонтом наявного обладнання. Проте реалізація запропонованих заходів можлива лише в результаті розробки стратегії оздоровлення підприємства, яка дозволить знайти джерела фінансування для проведення ефективної санації на підприємстві.

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш» за 2009-2014 роки наведені у Додатку А, табл. А.6.

Спеціалізація діяльності підприємства пов'язана з виробництвом сільгоспмашин, а також запчастин до них.

Підприємство тривалий час знаходиться в кризовому стані, це підтверджують такі факти, що 25.08.2004р. було відкрито провадження у справі про банкрутство підприємства; 31.08.2011 року розпочато процедуру санації товариства та продовжено її до 28.07.2014 року.

Серед основних проблем, які негативно впливають на діяльність підприємства є криза галузі, зменшення ринків збуту, низька конкурентоспроможність продукції, зношеність основних фондів, відсутність внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування, низька якість менеджменту.

За досліджуваний період дохід (виручка) від реалізації зростав з 2009 року по 2011 рік з 2025 тис.грн до 3924 тис.грн, однак у 2012-2014 роках його величина знову зменшилась. Так у 2014 році він зменшився на 35% порівняно з 2009 роком, що свідчить про скорочення обсягів реалізації продукції у зв'язку з зменшенням ринків збуту та низькою ефективністю роботи відділу маркетингу підприємства.

Протягом аналізованого періоду власний капітал підприємства зменшився. Його різке скорочення відбулось у 2012 році, в результаті покриття непокритих збитків минулих років величиною додаткового капіталу. У 2013-2014 роках в результаті отриманого збитку в попередніх роках власний капітал мав негативні значення. Щодо

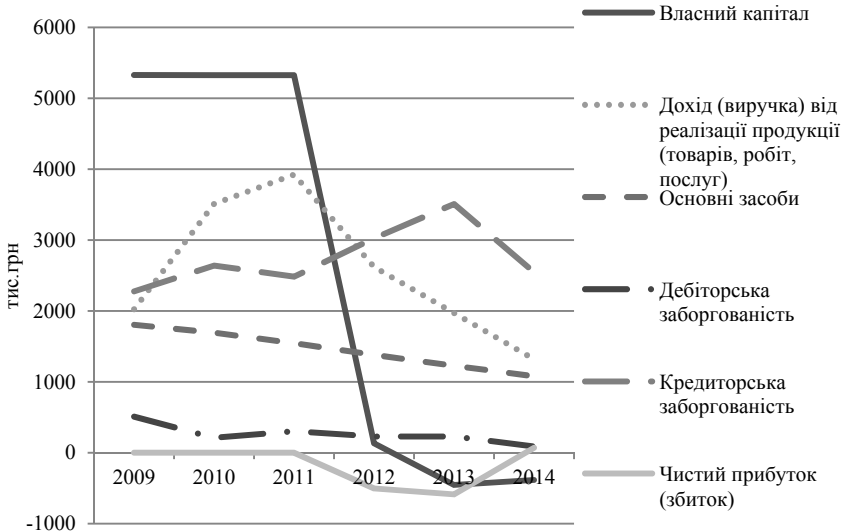
кредиторської заборгованості, то її величина зросла з 2009 по 2014 рік зростала. Хоча підприємство не має довгострокових зобов'язань і короткострокових кредитів, проте перевищення поточних зобов'язань над власним капіталом у 2012-2014 роках свідчить про фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і загрожує його фінансовій стійкості.

Величина основних засобів підприємства зменшилась у 2014 році на 40 % порівняно з 2009 роком, частка їх зносу складала в середньому 80 %. Така ситуація негативно впливає на якість продукції та призводить до зростання собівартості продукції, браку, витрат на утилізацію.

Облікова кількість штатних працівників скоротилась у 2014 році порівняно з 2009 роком з 69 до 41 особи, або на 40 %, що пов'язано з скороченням обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства.

Всі ці фактори негативно вплинули на фінансовий результат ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш» у 2012-2014 роках, в яких були отримані збитки.

Динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш» представлено на рис. 2.9.



**Рис. 2.9 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш» за 2009-2014 роки**

З огляду на отримані результати аналізу, можна відзначити, що підприємство знаходиться у кризовому стані, скоротило обсяги виробництва і реалізації продукції та свої виробничі потужності, і незважаючи на проведення санації у судовому порядку показники аналізу фінансового стану не покращуються, а навпаки мають тенденцію до погіршення.

## 2.2. Діагностика кризового стану машинобудівних підприємств

Для визначення необхідності проведення оздоровчих заходів на досліджуваних підприємствах необхідно здійснити аналіз ймовірності банкрутства. Для цього найчастіше використовують моделі дискримінантного аналізу. Найбільш відомими та часто вживаними є п'ятифакторна модель Е. Альтмана адаптована, дискримінантна модель Р. Ліса, дискримінантна модель Дж. Таффлера, показник діагностики платоспроможності Ж. Конана і М. Гольдера, коефіцієнт У. Бівера, модель Г. Спрінгейта, модель Р. Сайфулліна – Г. Кадикова, О. Зайцевої та інших [159]. В основі цих моделей лежить задача класифікації підприємств за рівнями потенційної можливості їх банкрутства на підґрунті значень кількох незалежних змінних (факторів впливу).

Науковці відзначають як переваги так і недоліки використання зарубіжних моделей визначення ймовірності банкрутства у практиці оцінювання фінансового стану українських підприємств [109, 112, 160].

Проблему неможливості використання зарубіжних методик у практиці оцінювання фінансового стану українських підприємств, спробував вирішити вітчизняний економіст О. О. Терещенко. Він розробив універсальну дискримінантну функцію, яка є найбільш оптимальною для діагностики ймовірності банкрутств українських підприємств, оскільки на його думку, оптимальна дискримінантна функція повинна враховувати всі складові фінансового стану: ліквідність, прибутковість, оборотність, структуру майна, капіталу тощо [160, с.51].

$$Z = 1,5 X 1 + 0,08 X 2 + 10 X 3 + 5 X 4 + 0,3 X 5 + 0,1 X 6, \quad (2.1)$$

де  $X 1$  – Cash Flow / зобов'язання;

$X 2$  – валюта балансу/ зобов'язання;

- X 3 – чистий прибуток/ баланс;
- X 4 – чистий прибуток/ виручка;
- X 5 – виробничі запаси/ виручка;
- X 6 – виручка/ обіговість основного капіталу.

Отримані результати після обрахунків можна інтерпретувати так:

- $Z > 2$  – підприємство вважається фінансово стійким і йому не загрожує банкрутство;
- $1 < Z < 2$  – фінансова рівновага порушена, але за умови переходу підприємства на антикризове управління банкрутство йому не загрожує;
- $0 < Z < 1$  – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;
- $Z < 0$  – підприємство є напівбанкрутом.

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що українським підприємствам для аналізу фінансового стану та прогнозування банкрутства найбільш доцільно використовувати універсальну дискримінантну функцію Терещенка О. О.

Результати проведених розрахунків ймовірності банкрутства машинобудівних підприємств за моделлю Терещенка О. О. згруповано та відображено в табл. 2.2 і на рис. 2.10.

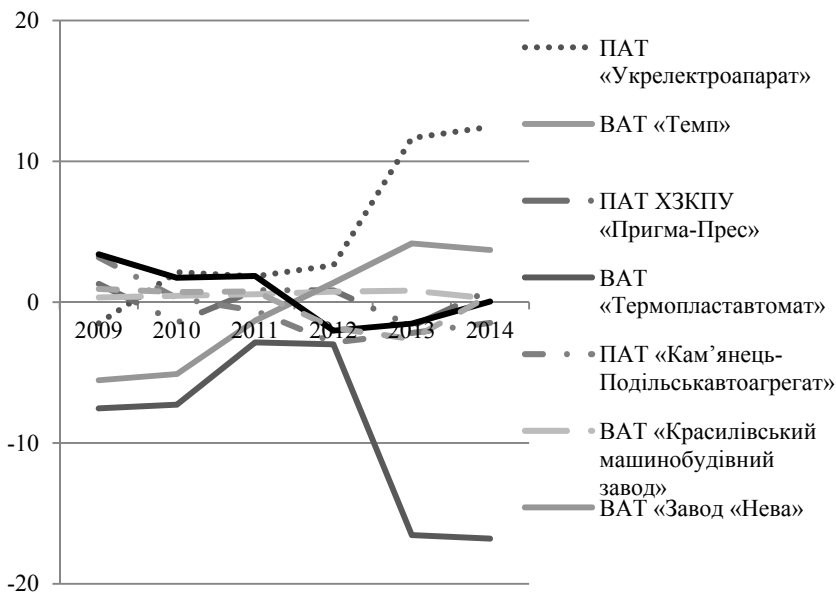
**Таблиця 2.2 - Ймовірність банкрутства машинобудівних підприємств**

Підприємство	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
1	2	3	4	5	6	7
ПАТ «Укрелектро-апарат»	-1,5	2,13	1,84	2,63	11,66	12,46
ВАТ «Темп»	1,61	3,03	2,49	1,66	-0,52	3,33
ПАТ ХЗКПУ «Пригма-Прес»	1,3	-1,44	0,87	0,84	-1,7	0,866
ВАТ «Термопласт-автомат»	-7,55	-7,28	-2,86	-3	-16,55	-16,8
ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»	3,18	0,29	-0,61	-2,87	-2,18	-1,47
ВАТ «Красилівський машинобудівний завод»	0,34	0,45	0,56	0,75	0,83	0,26

**Продовження таблиці 2.2**

1	2	3	4	5	6	7
ВАТ «Завод «Нева»	-5,54	-5,11	-1,3	1,37	4,17	3,71
ПАТ «Завод «Строммашина»	3,4	1,73	1,85	-2,03	-1,53	0,05
ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш»	0,95	0,72	0,77	-1,83	-2,61	0,49

Отримані результати було інтерпретовано, що дозволило дійти до ряду висновків. До підприємства, якому не загрожує банкрутство можна віднести ПАТ «Укрелектроапарат», адже починаючи з 2010 року отримані значення інтегрального показника відповідали умові  $Z > 2$ , що характеризує підприємство як фінансово стійке. За отриманими результатами ВАТ «Темп» встановлено, що фінансова рівновага порушена, але за умови переходу підприємства на антикризове управління банкрутство йому не загрожує. Діяльність решти підприємств можна назвати кризовою, а деяким підприємствам загрожує банкрутство.



**Рис. 2.10 - Динаміка значень інтегральних показників ймовірності банкрутства машинобудівних підприємств у 2009-2014 роках**

Так ВАТ «Красилівський машинобудівний завод» впродовж усього періоду мало значення інтегрального показника нижче 1 ( $0 < Z < 1$ ), що потребує впровадження санаційних заходів.

Значення показників ПАТ ХЗКПУ «Пригма-Прес», ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш», ПАТ «Завод «Строммашина», ВАТ «Завод «Нева» коливались впродовж аналізованого періоду, і були як позитивними, так і негативними. Загалом отримані результати характеризують діяльність даних підприємств як кризову, таку, яка потребує запровадження негайних оздоровчих заходів. Погіршення ситуації спостерігається майже в усіх підприємств цієї групи у 2012-2013 роках, окрім ВАТ «Завод «Нева».

Найгірші значення можна спостерігати у ВАТ «Термопластавтомат», адже протягом 2009-2014 років значення  $Z < 0$ , що відповідно до моделі можна інтерпретувати як – підприємство є напівбанкрутом.

Отже, за отриманими результатами можна відмітити наявність кризи на досліджуваних машинобудівних підприємствах, що потребує розробки та реалізації санаційних заходів. Однак, отримані результати носять допоміжний (консультативний) характер, а для остаточної оцінки фінансового стану підприємства та розробки дієвих оздоровчих заходів необхідно здійснити додаткові дослідження.

Оскільки санації підлягають підприємства, що перебувають в кризі, то визначальною характеристикою їх внутрішнього стану є глибина і важкість розвитку кризових явищ. Тому завданням даного етапу є визначення класів кризи суб'єкта господарювання, що відображають глибину розвитку кризових явищ у його діяльності.

Проаналізувавши значну кількість підходів до класифікації видів кризи, у даному дослідженні пропонуємо використовувати градацію класів кризи, яку описують в своїх наукових працях А. Євсєєв [62], О.В. Раєвнева, М.М. Берест [147, с. 251], але в той же час доопрацювавши характеристику даних класів кризи.

І клас – криза для власників підприємства, проявляється в погіршенні фінансово-економічного стану, обумовленому зниженням прибутковості, зниженням темпів зростання прибутку, що не відображається на розрахунках із кредиторами. Майже всі підприємства машинобудівної галузі є акціонерними товариствами. Таким чином, якщо підприємство не має чистого прибутку, або він мізерний, або в динаміці він критично знижується, то в такому випадку дивіденди його акціонерам не виплачуються. Для акціонерів підприємство представляє об'єкт інвестування власних вільних

фінансових ресурсів, який при ефективній діяльності дає можливість збільшити вартість інвестицій. Таким чином акціонери втрачають вартість альтернативних вкладень, а це свідчить про реальні втрати для власників і про початок першої стадії кризисної ситуації на підприємстві;

II клас – криза для кредиторів, виникає тоді, коли зниження доходів призводить до нестачі коштів і характеризується зниженням рівня ліквідності активів, неповним або несвоєчасним виконанням зобов'язань підприємства перед кредиторами, отже падінням його платоспроможності. Зобов'язання підприємства можуть досягти критичного рівня (300 мінімальних заробітних плат і просрочка виплати заборгованості перевищує 3 місяці), при якому кредитори мають право подати на нього заяву в арбітражний суд і почати справу про банкрутство, виникає реальна загроза банкрутства.;

III клас – криза для підприємства, виникає як результат існування перших двох класів криз і характеризується тим, що на підприємстві тривалий час спостерігається збиток, порушується фінансова стійкість підприємства, а також зобов'язання підприємства перевищують його власні кошти, що призводить до банкрутства і ліквідації підприємства.

Необхідно зазначити, що II, III класи кризи носять найчастіше кумулятивний характер, тобто зосереджують в собі всі негативні ефекти та наслідки попередніх класів.

Клас кризи пропонуємо визначити наступним способом. Показники фінансового стану дев'яти підприємств машинобудівної галузі Хмельницької області зіставимо з нормативними значеннями або такими, що рекомендуються. Кожному класу кризи буде відповідати група показників фінансового стану, яка найбільш характеризує проблеми підприємства відповідно даного класу кризи. Ми вже зазначали, що класи кризи мають найчастіше кумулятивний ефект, так само і показники які характеризують ці класи, містять у собі всі негативні наслідки попередніх класів.

Оскільки основними проблемами для першого класу кризи – є зниження прибутковості, зниження темпів зростання прибутку, рентабельності, не виплата дивідендів акціонерам, то основною групою показників, яка буде характеризувати даний клас кризи буде – прибутковість і наявність виплати дивідендів акціонерам (Р).

Другому класу кризи притаманні наступні проблеми – підприємство не здатне забезпечити своєчасне і повне виконання зобов'язань, оскільки зниження доходів призводить до нестачі коштів і характеризується зниженням рівня ліквідності активів, то основною

групою показників, яка буде характеризувати даний клас кризи буде – ліквідність (L).

Третій клас кризи - на підприємстві тривалий час спостерігається збиток, а також зобов'язання підприємства набагато перевищують його власні кошти, що призводить до банкрутства і ліквідації підприємства, таким чином логічно, що основною групою показників, яка буде характеризувати даний клас кризи буде – фінансова стійкість (F).

Якщо переважна більшість (більше за 2/3) показників відповідають нормативним значенням (або рекомендованим), то група, що характеризує певний аспект фінансового стану, оцінюється в цілому позитивно (оцінка 1), і навпаки (оцінка 0). Таким чином модель визначення класу кризи буде мати наступний вигляд (табл. 2.3), а саме:

$K_n = \langle P, L, F \rangle$  за умови, що:

$K_1 = \{0; 1; 1\}$  – криза для власників підприємства;

$K_2 = \{0; 0; 1\}$  – криза для кредиторів підприємства;

$K_3 = \{0; 0; 0\}$  – криза для підприємства.

**Таблиця 2.3 - Модель визначення класу кризи підприємства**

Клас кризи	Показники фінансового стану	Оцінка
Криза для власників підприємства ( $K_1$ )	Прибутковість і виплата дивідендів (P)	0
	Ліквідність (L)	1
	Фінансова стійкість (F)	1
Криза для кредиторів підприємства ( $K_2$ )	Прибутковість і виплата дивідендів (P)	0
	Ліквідність (L)	0
	Фінансова стійкість (F)	1
Криза для підприємства ( $K_3$ )	Прибутковість і виплата дивідендів (P)	0
	Ліквідність (L)	0
	Фінансова стійкість (F)	0

На прикладі розглянемо як визначається клас кризи для ВАТ «Кам'янець-Подільськільмаш». У додатку Б наводяться показники фінансової діяльності підприємства за 2009-2014 роки, що дозволили визначити клас кризи (табл. 2.4).

За даними таблиці 2.4, можна зробити висновок, що з 2009 по 2011 роки на підприємстві ВАТ «Кам'янець-Подільськільмаш» спостерігалася криза власників, однак з 2012 року його стан

визначається як криза для підприємства, що свідчить про різке погіршення важкості кризи та погіршення фінансового стану на підприємстві.

**Таблиця 2.4 - Динаміка класу кризи для ВАТ «Кам'янець - Подільськсільмаш»**

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Прибутковість (P)	0	0	0	0	0	0
Ліквідність (L)	1	1	1	0	0	0
Фінансова стійкість (F)	1	1	1	0	0	0
Клас кризи	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>

Необхідно зазначити, що клас кризи необхідно визначати і аналізувати саме в динаміці, оскільки одноразове погіршення показників фінансового стану підприємства не свідчить про кризову ситуацію, або навпаки одноразова відповідність нормі фінансових показників не є індикатором остаточного виходу з кризи. Як свідчать результати аналізу динаміки класу кризи на аналізованих підприємствах, кризові явища, як правило, проявляються й наростають або спадають протягом певного періоду.

Проведені дослідження фінансово-господарської діяльності, фінансового стану, ймовірності банкрутства та визначення класів кризи свідчать про необхідність оздоровлення машинобудівних підприємств регіону та проведення аналізу можливості запровадження санаційних процедур на основі оцінки їх санаційного потенціалу.

## РОЗДІЛ III

### Науково-методичні підходи до управління санаційним потенціалом підприємства

#### 3.1. Структурування санаційного потенціалу підприємств та аналіз методик його оцінки

Кризовий стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується скороченням обсягів реалізації продукції, недовикористанням виробничих потужностей, нагромадженням застарілого обладнання та відсутністю впровадження сучасних технологій, скороченням чисельності працівників, зниженням їхнього кваліфікаційного рівня і продуктивності праці та іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу підприємства.

Спираючись на сучасні наукові погляди щодо природи виникнення та існування підприємств, потенціал підприємства розглядають як можливості системи його ресурсів, здатностей і компетенцій створювати цінність для зацікавлених сторін [87]. За дослідженнями Л. В. Скоробогатої, економічний потенціал підприємства – це сукупність органічно взаємопов'язаних ресурсів та їх здатність забезпечувати основні бізнес-процеси в заданих межах ризику з метою набуття економічних вигод [156, с. 32].

Кожен етап розвитку підприємства пов'язаний з реалізацією певного потенціалу підприємства, що утворюється в результаті якісних перетворень на підприємстві й встановленні нових способів функціонування внаслідок подолання внутрішніх і зовнішніх протиріч, що були причиною виникнення кризи. Отже, дослідження економічного потенціалу підприємства як складного економічного явища можна здійснювати залежно від етапу розвитку підприємства. Так на етапі кризи доцільно розглядати такий елемент економічного потенціалу як санаційний потенціал, а за умов виходу з кризи та на етапі життєвого циклу «зростання» необхідно говорити про потенціал розвитку підприємства.

Потенціал розвитку підприємства можна розглядати як властивість носія піддаватися змінам, які забезпечать посилення існуючих, або появу нових властивостей, які можуть бути додатково створені у розмірах, обмежених природними, організаційно-технічними та загальноекономічними умовами.

Водночас, досягнення економічних та соціальних цілей підприємства можливе за умови його розвитку, який безпосередньо пов'язаний із підвищенням ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Отже, основою розвитку підприємства є його потенціал, однак і розвиток підприємства приводить до нарощення його потенціалу.

Процес розвитку промислового підприємства характеризується наявністю тісного взаємозв'язку між явищами стійкості і невизначеності, тому будь-яка економічна система лише частково є динамічно стійкою. Процес розвитку хоча і має безперервний характер, але містить у собі ймовірність виникнення кризових ситуацій, що спричиняє стан нестійкості.

Наша увага з огляду на поставлені завдання буде зосереджена на дослідженні санаційного потенціалу підприємства.

Множинність, різноманітність ринкових агентів за умови автономності їх роботи призводить до неузгодженості параметрів функціонування підприємства й зовнішнього середовища, що спричиняє настання перехідного періоду та кризи, що виступає поштовхом для наступних перетворень й формування нових можливостей - нового потенціалу [71, с.116].

Рівень здатності підприємства протидіяти негативним факторам зовнішнього та внутрішнього середовища визначає його санаційна спроможність, в основі визначення якої покладений санаційний потенціал підприємства. Практично не дослідженими залишаються питання визначення та встановлення ролі, складу та основних критеріїв об'єктивної комплексної оцінки санаційного потенціалу та доцільності проведення санації. Отже необхідним є більш глибоке вивчення науково-методичних аспектів санаційного потенціалу, визначення його складових і розробка методики оцінки, що дозволить в подальшому використовувати його як інструмент організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

Доцільність комплексного оцінювання санаційного потенціалу та обґрунтованості проведення санації підприємств, що опинилися в кризовому стані підтверджує зарубіжна практика та наукові напрацювання вітчизняних вчених, серед яких І. А. Бланк, М. Джексон, Т. С. Клебанов, Л. О. Лігоненко, О. О. Терещенко, Г. Харрінгтон та інші. Окремим аспектам визначення санаційної спроможності підприємства присвячені праці таких науковців як К. В. Багацька, Т. М. Білоконь, Т. В. Булович, К. О. Соломянова-Кирильчук, Р. І. Грешко, О. В. Манойленко та інші. Проте аналіз

існуючих підходів до визначення сутності та структурування санаційного потенціалу підприємства свідчить, що жоден з них не є універсальним і не відображає всієї глибини категорії, що досліджується. Крім цього значна частина методів базується на застарілих суто ресурсних підходах до потенціалу підприємства, а питання оцінки санаційного потенціалу залишаються недостатньо дослідженими, що насамперед пов'язано з його складністю і неоднозначністю.

Визначення сутності поняття «потенціал» має важливе науково-практичне значення, оскільки його змістове наповнення визначає підходи до оцінки, вимірювання й управління. В сучасній економічній літературі досить часто для характеристики здатності підприємства до виживання використовують спеціальні терміни – «санаційний потенціал» та «санаційна спроможність». Деякі автори ототожнюють ці два поняття, що на нашу думку є неприйнятним і потребує ретельного дослідження та обґрунтування.

Відповідно до поширеної серед спеціалістів думки [135, 160, 177] санаційна спроможність визначається здатністю підприємства до подолання фінансово-економічної кризи та до виживання, тобто визначається наявністю у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, кадрових, виробничих, організаційно-технічних та правових можливостей, які встановлюють здатність до успішного проведення його фінансового оздоровлення.

У роботі К. В. Багацької наведено наступне визначення даного поняття: «санаційна спроможність – це наявність у підприємства, що знаходиться під загрозою банкрутства, організаційно-економічних, технічних, фінансових, правових та соціальних можливостей та потенціалу, необхідних для ефективного проведення санаційних заходів» [9].

Влучною є думка Булович Т. В. щодо санаційної спроможності, яка виступає своєрідним «економічним імунітетом» підприємства, що визначає його здатність до протидії негативним впливам факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, формуючи його здатність до самовідтворення [26, с.162].

З правового погляду санаційно спроможним підприємство буде в тому разі, якщо воно здатне підтримувати фінансову рівновагу в довгостроковому періоді, аби кредитори не мали підстав для звернення з заявою до суду, порушуючи справу про банкрутство [4, с.106].

На фінансових аспектах санаційної спроможності акцентує увагу О. В. Манойленко [106, с.60], виходячи з припущень, що цілями санації є задоволення вимог кредиторів та забезпечення підвищення

ефективності діяльності боржника як під час проведення санації, так і у майбутніх періодах його життєвого циклу. Він, як і О. О. Терещенко, визначає санаційно спроможним таке підприємство, у якого очікувана вартість активів, яка продисконтована, буде більше вартості його ліквідаційної маси перед проведенням санації.

Крім того, професор О. О. Терещенко виділяє критерії санаційної спроможності, до яких відносить [160, с. 130] наявність у підприємства ефективної санаційної концепції та потенціалу для майбутньої успішної діяльності, а саме:

- стійкі позиції на ринку та реальні можливості збільшення обсягів реалізації;

- конкурентні переваги;

- виробничий, інноваційний та кадровий потенціали;

- наявність реальної та дієвої санаційної концепції.

Проаналізувавши усі вищенаведені визначення санаційної спроможності можна зробити висновок, що безперечною та первинною умовою санаційної спроможності є наявність у підприємства потенціалу для майбутньої успішної діяльності. Хоча автори не в усіх визначеннях прямо вказують на існування напрацьованого санаційного потенціалу у підприємств-боржників, проте основою для ефективного проведення фінансового оздоровлення є його наявність та достатність. Причому кожне окреме підприємство має свій санаційний потенціал, що визначається специфікою його функціонування, особливостями його розвитку, галузевою приналежністю. Так в одних підприємств це можуть бути інноваційні технології, сучасне обладнання, оптимальний кадровий склад; в інших – особлива позиція на ринку, якість продукції та налагоджені зв'язки з партнерами тощо. Тому, на нашу думку, оцінка санаційної спроможності, як умова проведення санації в першу чергу повинна ґрунтуватись на основі вивчення його санаційного потенціалу.

Санаційний потенціал залежить від умов і можливостей зростання або зниження ефективності фінансово-економічної діяльності та відображає реальний потенціал підприємства-боржника та його невикористані фінансові можливості [135, с. 234].

Так ряд авторів [102, 135, 160, 177] підтримують думку К. О. Соломянової–Кирильчук та під санаційним потенціалом пропонують розуміти наявність у підприємства фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, трудових ресурсів, що обумовлюють вдале проведення заходів із подолання кризи [157, с. 21]. Таке трактування санаційного потенціалу базується на ресурсному підході, що на нашу думку не повністю характеризує

дану категорію.

Продовжуючи теоретичні напрацювання даного питання, Булович Т. В. доповнює запропоноване визначення і санаційний потенціал розглядає як наявність у підприємства фінансово-економічних, виробничих та трудових ресурсів і можливостей їх ефективного використання у напрямку відновлення й підтримання достатнього рівня санаційної спроможності суб'єкта господарювання [26, с. 162]. Таким чином автор звертає увагу на можливість управління санаційною спроможністю, через ефективне використання ресурсів та потенційних можливостей підприємства.

У підприємства, окрім наявних ресурсів і можливостей, в процесі санаційного аудиту можна виявити приховані можливості і резерви, тим самим збільшуючи санаційний потенціал. Отже, на нашу думку, під санаційним потенціалом підприємства доцільно розуміти систему фінансових, трудових, виробничих, інноваційних ресурсів, резервів та наявних і прихованих можливостей їх застосування, що можуть бути використані для формування достатнього рівня санаційної спроможності, яка, в свою чергу, є передумовою проведення ефективної санації.

Дане визначення враховує не тільки ресурсний підхід, але й системний і результативний. Системний - показує, що санаційний потенціал є системою ресурсів, можливостей і резервів, що не було враховано в визначеннях інших авторів. А результативний – показує ланцюжок взаємозв'язку між санаційним потенціалом, санаційною спроможністю і кінцевим результатом проведення санації. Дане визначення підтверджує нетотожність таких економічних категорій як санаційний потенціал і санаційна спроможність, але обґрунтовує, що однією з загальних умов санаційної спроможності є наявність у підприємства санаційного потенціалу.

Окрім того, в даному визначенні санаційний потенціал виступає виразником минулого, оскільки акумулює в собі сукупність властивостей, яких набуває підприємство в докризовий та кризовий періоди своєї діяльності. Також потенціал характеризує поточний період, а саме, здатність підприємства використовувати свої можливості для проведення санації. До того ж, він орієнтований на майбутнє, адже зосереджує в собі ресурси та можливості, які можуть бути застосовані підприємством у перспективі для економічного зростання.

Так як санаційний потенціал є складною та динамічною категорією є необхідність визначення його складових. Існує багато різноманітних підходів до того, які саме складові поєднують у собі

санаційний потенціал. Найчастіше для формування його структури економісти використовують різні комбінації таких складових як: фінансовий, виробничий, маркетинговий, трудовий, організаційний, ресурсний, інвестиційний, інноваційний, правовий, інформаційний потенціал та інші. Сам санаційний потенціал пропонується визначати як функцію від його складових. Проте автори в своїх працях не враховують галузеву особливість діяльності підприємства, яка в свою чергу напряму впливає на формування структури санаційного потенціалу.

Отже, на нашу думку, визначення складу санаційного потенціалу має носити галузевий характер, адже для підприємств різних галузей визначальне значення може мати один вид потенціалу, і зовсім ніякого впливу – інший. Так, наприклад, для підприємств промисловості визначальним і базовим буде виступати виробничий потенціал, а вже для підприємств сфери обслуговування та зв'язку більший вплив на санаційну спроможність складуть маркетинговий та трудовий потенціал. Таким чином, визначаючи структуру санаційного потенціалу та його оцінку, крім набору складових необхідно враховувати і вагу кожного елемента в залежності від властивостей самого підприємства та враховувати особливості його розвитку.

На сьогоднішній день, необхідним є визначення складу та оцінки санаційного потенціалу підприємств машинобудування, оскільки під впливом фінансово-економічної кризи спостерігається збільшення кількості підприємств даної галузі, що працюють збитково і знаходяться на межі банкрутства.

В результаті аналізу особливостей функціонування і розвитку машинобудівних підприємств України доведено, що фінансові труднощі, з якими вони зіткнулися, обумовлені поєднанням негативних наслідків світової фінансово-економічної кризи, певних диспропорцій у розвитку національної економіки, а також низкою внутрішніх проблем, пов'язаних з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Галузь машинобудування має низький рівень рентабельності та недостатність власних коштів для фінансування власної діяльності, досить повільними темпами зростає заробітна плата, спостерігається скорочення та руйнування соціальної інфраструктури підприємств, що призводить до скорочення матеріальної вмотивованості. Всі зазначені недоліки призводять до погіршення соціально-економічного стану та матеріально-технічного забезпечення підприємств машинобудування, що підтверджується скороченням кількості працівників, підвищенням зносу основних засобів.

Серед галузевих особливостей та характерних властивостей діяльності промислових підприємств можна виділити трудомісткість виробництва, матеріалоемність, енергоємність, а також необхідність впровадження та застосування якісних технологій і інновацій. Необхідно також зазначити, що результати діяльності підприємств машинобудування особливо залежать від конкурентної боротьби на ринку, оскільки на реалізацію їх продукції впливають насамперед такі чинники як виробничо-технічна оснащеність підприємства, якість продукції, що випускається та доступна ціна на неї. Можна припустити, що однією із причин кризового стану галузі є недостатня увага керівників машинобудівних підприємств до питань, пов'язаних із структурою їх потенціалу, яка впливає на здатність підприємств оперативного реагувати на потреби ринку і, відповідно, функціонувати в прибутковому режимі в умовах підвищеного ризику.

На основі визначених особливостей діяльності машинобудівних підприємств доцільно виділити основні складові санаційного потенціалу підприємств даної галузі: виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий та інвестиційний потенціал (рис. 3.1).

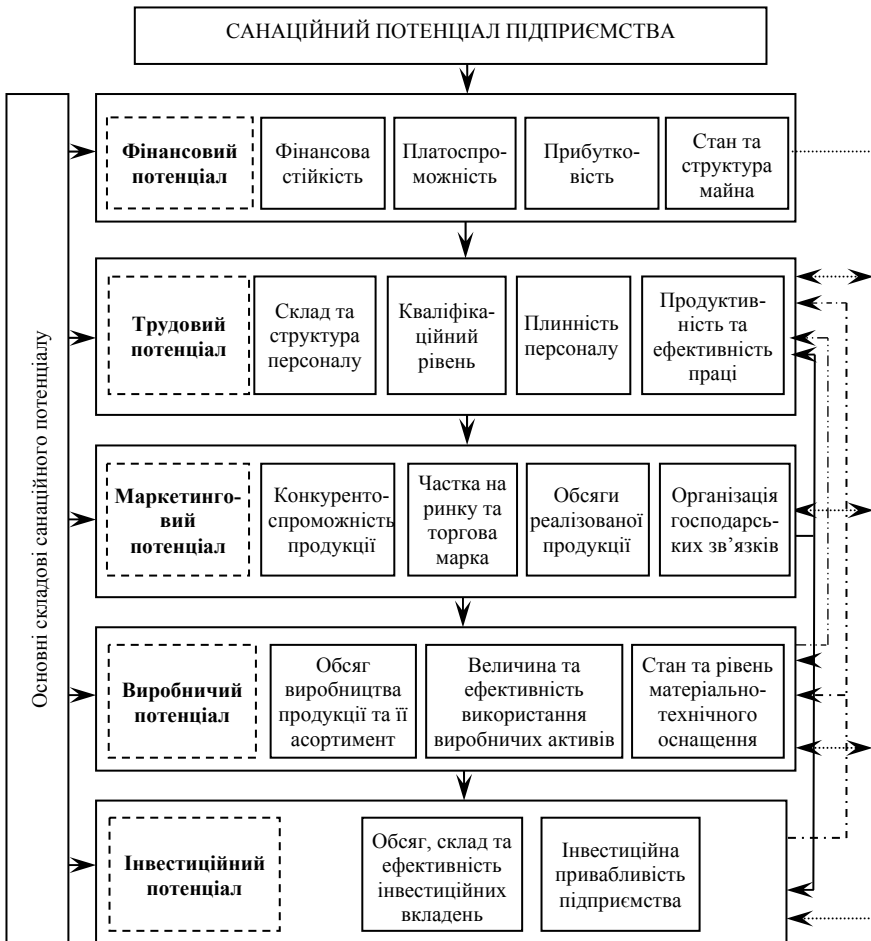
Вибір таких складових пояснюється тим, що саме їх ефективне використання створить передумови для забезпечення конкурентоспроможності, платоспроможності, прибутковості і в кінцевому результаті досягнення довгострокових цілей санації.

Запропоновані складові найбільш чітко структурують наявні у підприємства ресурси, системи і методи їх оцінювання. Виходячи з вищезазначених галузевих особливостей підприємств машинобудування можна відмітити, що найбільшу вагу у загальній елементній структурі потенціалу підприємств цієї галузі займають фінансова, виробнича та трудова складові, що перебувають під сильним впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Одним з найважливіших і центральних елементів у структурі санаційного потенціалу підприємств є фінансовий потенціал. За своєю суттю фінансовий потенціал визначається як сукупність перспективних і наявних можливостей у підприємства з мобілізації власних фінансових ресурсів, а при необхідності і запозичених, їх розподілу і використанню з метою забезпечення ефективної та безперервної діяльності підприємства і досягнення його стратегічних цілей.

Обсяг фінансового потенціалу відображає фінансову міць або здатність окремого суб'єкта брати участь у створенні матеріальних благ і наданні послуг. Він характеризується сукупністю джерел,

засобів, запасів або фінансових можливостей, якими володіє підприємство, а також можливістю їх використання для реалізації конкретних цілей і завдань. Саме нестача фінансових ресурсів або ж їх неефективне використання найчастіше призводить до неплатоспроможності і, як наслідок, до ліквідації підприємств.



**Рис.3.1 - Система взаємозв'язків складових санаційного потенціалу підприємств \***

*\* - розроблено авторами*

Для оцінки фінансового потенціалу найчастіше застосовують фінансові показники, які є виразниками розвитку підприємства та індикаторами, що використовуються у процесі прогнозування його розвитку у майбутньому. Фінансовий потенціал формується за рахунок інших потенціалів, але з іншого боку він напряму впливає на їх розвиток та зростання. Аналізуючи фінансовий потенціал необхідно розглянути в динаміці наступні показники фінансового стану підприємства, що визначають фінансову стійкість, платоспроможність, прибутковість і стан та структуру майна підприємства.

Виробничий потенціал розглядають як сукупність факторів виробництва (ресурсних, технічних і технологічних характеристик), що визначають реальний обсяг продукції, який здатне виробити підприємство при повному використанні ресурсів, які знаходяться у його розпорядженні. Аналізуючи виробничий потенціал особливу увагу слід звернути на обсяг виробництва продукції та її асортимент, величину, структуру і ефективність використання виробничих активів підприємств, рівень технологічного оснащення. Стан виробничих ресурсів підприємств машинобудування характеризується зношеністю основних фондів, застарілістю технологій та низьким рівнем технологічного оснащення, що в свою чергу потребує значних фінансових вливань для впровадження у виробництво нових, сучасних технологій. Тому виробничий потенціал має тісні зв'язки з фінансовим, маркетинговим та інвестиційним потенціалами, які визначають напрямки його розвитку.

Основними напрямками оцінки виробничого потенціалу є стан та рівень забезпеченості основними засобами виробництва, матеріальними ресурсами та ефективність їх використання у виробничому процесі.

Трудовий потенціал – це поєднання оптимального укладу системи взаємодії між кадрами підприємства та наявності у них сукупності здатностей та можливостей, яке забезпечує нормальне функціонування підприємства і досягнення його стратегічних цілей. Варто акцентувати увагу на тому, що трудовий потенціал охоплює не лише людську складову (робочий і керівний персонал), але й інфраструктурну складову (організаційна структура, інформаційні потоки, стиль керівництва компанією тощо) [102, с.53].

Персонал підприємства є рушійною силою якісних змін у його діяльності, а ефективна система взаємозв'язків у організації сприяє її збалансованому розвитку. Останнім часом спостерігається все більша незадоволеність на підприємствах з боку керівництва – кваліфікаційним рівнем персоналу та плінністю кадрів, а з боку

працівників - низьким матеріальним стимулюванням. Викликає занепокоєння зростаюча кількість підприємств, у яких низький рівень сприйняття інновацій – це є свідченням відсутності на підприємствах інноваційних менеджерів та креативних управлінців, адже саме від здатності керівників приймати раціональні управлінські рішення найбільшою мірою залежить розвиток підприємства та ефективність санації. Першопричиною банкрутства більшості вітчизняних підприємств є відсутність відповідних знань та низька компетентність керівників, що породжує проблеми в системі управління підприємством, що перебуває в кризі.

Основними напрямками оцінки трудового потенціалу є склад, структура та кваліфікаційний рівень персоналу підприємства, його плінність та продуктивність праці. Результативними показниками для оцінки трудового потенціалу є продуктивність праці працівників та робітників, динаміка розміру заробітної плати та співвідношення зазначених показників.

Маркетинговий потенціал це сукупність наявних у підприємства характеристик, що пов'язані з реалізацією, просуванням, зміною існуючої номенклатури продукції в умовах ринку, для забезпечення доходу компанії та досягнення її стратегічних цілей. Ця складова санаційного потенціалу є дуже важливою, адже формує цілі та завдання для інших елементів потенціалу підприємства. Маркетинговий потенціал потрібно розглядати в його взаємозв'язку із іншими компонентами сукупного потенціалу підприємства (необхідно враховувати, що роль маркетингового потенціалу в процесі підтримки відтворювального циклу на підприємстві полягає у тому, що він разом із виробничим потенціалом визначає можливі обсяги фінансових надходжень та розміру прибутку від операційної діяльності підприємства).

Маркетингові заходи, спрямовані на поліпшення збуту продукції, будуть корисними для всіх галузей машинобудівного комплексу, хоч особливого значення вони набувають в автомобілебудуванні, сільськогосподарському машинобудуванні, верстатобудуванні, авіабудуванні, оскільки потенціал цих підгалузей найбільше залежить від ринкових факторів. У перспективі необхідно розширити асортимент продукції машинобудування, інтенсифікувати процеси оновлення машинобудівної продукції й технічного переоснащення галузей промисловості високоефективними автоматизованими системами.

Отже, відновлення прибутковості та фінансової рівноваги підприємства-боржника можливо за умов перетворень, підґрунтям яких

може бути впровадження маркетингової діяльності. Основними ключовими елементами оцінки маркетингового потенціалу є конкурентоспроможність продукції, що випускається, частка ринку, яку займає підприємство та обсяги реалізованої продукції.

Інвестиційний потенціал машинобудівного підприємства характеризується рівнем його інвестиційної привабливості для інших інвесторів та наявністю у нього власних інвестиційних ресурсів. Встановлення закономірностей формування інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств потребує попереднього виокремлення двох видів такого потенціалу, а саме: поточного інвестиційного потенціалу, що характеризується обсягами інвестицій, які доцільно вкласти в машинобудівне підприємство за існуючих умов його виробничо-господарської діяльності, та стратегічного інвестиційного потенціалу, кількісне оцінювання якого повинно передбачати можливість вкладення інвестицій у певне підприємство з урахуванням тих змін, які найближчим часом відбудуться в його внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Розвиток інвестиційного потенціалу передбачає постійне розширення інвестиційної діяльності підприємства. В результаті збільшення обсягів виробництва, оновлення та якісного удосконалення виробничого потенціалу, необоротного капіталу підприємства, підвищення технологічного рівня виробництва та його обслуговування, відбувається зростання економічного потенціалу, що сприяє збільшенню ефективності діяльності підприємства. Темпи зростання інвестиційного потенціалу залежать від залучених інвестицій та ефективності їх використання. Оцінювання інвестиційного потенціалу доцільно здійснювати на засадах врахування здатності підприємства акумулювати необхідний обсяг інвестиційних ресурсів, а також ефективно їх інвестувати.

Визначивши структуру санаційного потенціалу та дослідивши характеристику його складових, можна зробити висновок про тісний взаємозв'язок між елементами та взаємний вплив на розвиток один одного.

Огляд вітчизняної літератури дав можливість зробити висновок, що автори по-різному підходять як до поняття санаційного потенціалу, так і до його оцінювання. На жаль, велика кількість робіт, присвячених цій важливій та актуальній темі, не містять конкретних розрахунків і тим більше таких, що стосуються оцінки санаційного потенціалу.

Як вже зазначалось раніше, в сучасній економічній літературі досить часто для характеристики здатності підприємства до виживання

визначають його санаційну спроможність. Рішення щодо санаційної спроможності підприємства та запровадження процедури санації повинно базуватись на визначенні рівня санаційного потенціалу та можливості виконання санаційного плану.

Так, для визначення санаційної спроможності виділяють три основних підходи [4, с.146]:

1) засновані на оцінці комплексу показників, які у своїй більшості є трудомісткими, вимагають значних витрат часу та високого рівня компетенції санатора, а використання SWOT-аналізу носить у собі досить високий ризик суб'єктивності отриманого результату;

2) закордонні та вітчизняні інтегральні показники діагностики банкрутства та фінансової кризи не визначають саме санаційну спроможність, а тільки глибину фінансової кризи та ймовірність виникнення банкрутства; крім того, кожній із запропонованих моделей властиве суб'єктивне визначення значень окремих вагових коефіцієнтів, як и сам набір коефіцієнтів достатньо розбіжний;

3) визначення санаційної спроможності на основі оцінки санаційного потенціалу не отримало ще розвитку застосування на вітчизняних підприємствах та в період впровадження справи про банкрутство і не дозволяє однозначно оцінювати санаційну спроможність суб'єкта господарювання.

Проте, на нашу думку, увагу необхідно зосередити саме на оцінці санаційного потенціалу, адже різноманітні заходи, що можуть впроваджуватись під час оздоровлення будуть впливати саме на нього, а зміна його рівня – визначати цілі, напрями реалізації та інструменти механізму санації.

Нами було досліджено та здійснено аналіз офіційних методик та методичних підходів науковців, що застосовуються для оцінки санаційного потенціалу підприємства (табл. 3.1.).

Узагальнюючи наявний досвід у практиці оцінки та аналізуючи наведені методики визначення санаційного потенціалу, можна зробити наступні висновки:

- більшість із наведених методик запропоновано для оцінки санаційної спроможності та ґрунтуються на визначенні показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Така оцінка є досить інформативною, проте не дає можливості визначити тенденції розвитку підприємства. З метою отримання об'єктивних результатів, оцінку санаційного потенціалу необхідно визначати систематично, досліджуючи динаміку показників, що характеризують його елементний склад;

**Таблиця 3.1 - Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінки санаційного потенціалу та санаційної спроможності підприємства**

Автор	Характерні особливості запропонованої методики	Основні недоліки запропонованої методики
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<p>Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені Міністерством економіки України [112]</p>	<p>Є офіційно обов'язковими в Україні для використання ознаки критичної неплатоспроможності. Увага приділяється техніці розрахунку декількох фінансових показників та визначенню ймовірності банкрутства</p>	<p>Методика призначена для використання в процесі провадження справи про банкрутство (прийняття судового рішення), носить дещо спрощений характер і тому не може давати об'єктивну оцінку наявному санаційному потенціалу підприємства. Висновок обмежено розрахунком декількох важливих фінансових показників, техніці їх розрахунку та оцінці ймовірного банкрутства</p>
<p>О.О. Терещенко [160]</p>	<p>Рекомендується визначити санаційну спроможність шляхом порівняння продисконтованої очікуваної вартості майбутніх активів підприємства за умови успішної санації з вартістю ліквідаційної маси. Значна увага приділяється наступним аспектам: аналізу виробничої структури підприємства, оцінювання рівня існуючої технології виробництва, аналізу витрат на виробництво, аналізу основних засобів та амортизаційних відрахувань, аналізу показників праці</p>	<p>Методика є досить трудомісткою, вимагає значних витрат часу та високого рівня компетенції санатора. Автором чітко не визначено критерії санаційної спроможності та потенціалу підприємства.</p>

### Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Проведення діагностичного аналізу підприємства (Методика «Беарінг Поінт»)	Формування логіко-математичного інструментарію для об'єктивного визначення різних аспектів фінансового стану та господарської діяльності підприємства-боржника на основі 9 критеріїв	Дана методика дає можливість оцінити якість управління підприємством і більше орієнтована на стратегічне управління. Тому її використання для оцінки санаційного потенціалу є недоречним.
К.В. Багацька [9]	Оцінка санаційної спроможності підприємства, яка включає сукупність якісних та кількісних показників фінансово-економічної діяльності підприємства. Розрахунок фінансових коефіцієнтів поєднується зі SWOT-аналізом якісних характеристик підприємства. Для переведення якісних характеристик в кількісні запропоновано використовувати бальну шкалу оцінки	Використання лише фінансових показників не може точно оцінити санаційну спроможність. Запропонована методика носить галузевий характер, а використання SWOT-аналізу носить у собі досить високий ризик суб'єктивності отриманого результату.
Т.В. Булович [26]	Розрахунок інтегрального показника санаційної спроможності з використанням функції Харрінгтона. Коефіцієнт санаційної спроможності узагальнює ключові складові санаційного потенціалу і дає можливість комплексно оцінити його рівень.	Не дозволяє одно-значно оцінювати санаційну спроможність суб'єкта господарювання, адже ототожнює санаційний потенціал і сан. спроможність. Більшість показників є фінансовими, а трудовий і маркетинговий потенціал визначається на основі одного показника
Р.І. Грешко [37]	Методика базується на селекційному відборі показників, що дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства власним капіталом, ліквідність та платоспроможність, ділову активність, рух грошових коштів та рентабельність	Запропонована система показників характеризує лише фінансовий стан суб'єкта господарювання.

### Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Л.І. Лачкова [99]	Автором запропонована структурно-логічна послідовність проведення аналізу спроможності, розроблено інструментарій інтегральної бальної оцінки	Галузева спрямованість обраних індикаторів. Відсутність показників, що характеризують виробничу та організаційну структуру підприємства.
Ю.М. Бурлака [27]	Алгоритм оцінки санаційної спроможності передбачає здійснення 7-9 етапів, містять спеціальні типи оцінок і спрямовані на визначення спроможності підприємства відновити фінансовий стан	Методика є достатньою громіздкою, усунення даного недоліку можливе за рахунок автоматизації запропонованого алгоритму.
М. А. Мостова [120]	Виділено три етапи розробки методики оцінки санаційної спроможності. Сформована система показників, які характеризують фінансову, виробничу та трудову спроможність підприємства. На їх основі здійснюється синтез інтегрального показника необхідності проведення санаційних заходів.	Обмежена структура санаційної спроможності лише трьома складовими. Необґрунтовано виділення меж рівнів санаційної спроможності.
К. О. Соломянова-Кирильчук [157]	Розробку моделі для оцінки фінансової складової санаційного потенціалу було вирішено здійснювати на основі кількісних вимірювань діяльності підприємства (коефіцієнтів) на принципах методу аналізу ієрархій, а також методів нечіткої логіки	Здійснюється оцінка лише фінансової складової санаційного потенціалу
С.О. Передерієва [135]	Визначення санаційного потенціалу підприємства-боржника відбувається на основі систематизації показників за трьома групами елементів: ефективність операційної та фінансової діяльності і	Методика передбачає оцінку санаційного потенціалу з фінансового боку та не враховує інші його складові. Оцінка доцільності санації здійснюється шляхом

### Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	фінансова рівновага. Використовується рейтингова методика ранжування на основі економіко-математичної обробки інформації та ранжування факторів санаційного потенціалу за допомогою експертного методу	порівняння величини внеску і фінансового потенціалу підприємства.

\* - згруповано авторами з використанням джерел [26, 37]

- в методиках до уваги здебільшого беруть показники, що характеризують фінансову сферу діяльності підприємства, проте вони є результативними й не дають можливості визначити, що є першопричиною виникнення кризи на підприємстві. З метою оцінки санаційного потенціалу слід аналізувати також забезпеченість та ефективність використання факторів виробництва, трудового та маркетингового потенціалу. Щодо оцінки трудового потенціалу, то застосування результативного підходу в Україні є вкрай проблематичним;

- використання SWOT-аналізу в оцінці вимагають високого ступеня ознайомлення із специфікою підприємства, що не завжди є можливим та носить досить високий ризик суб'єктивності отриманого результату;

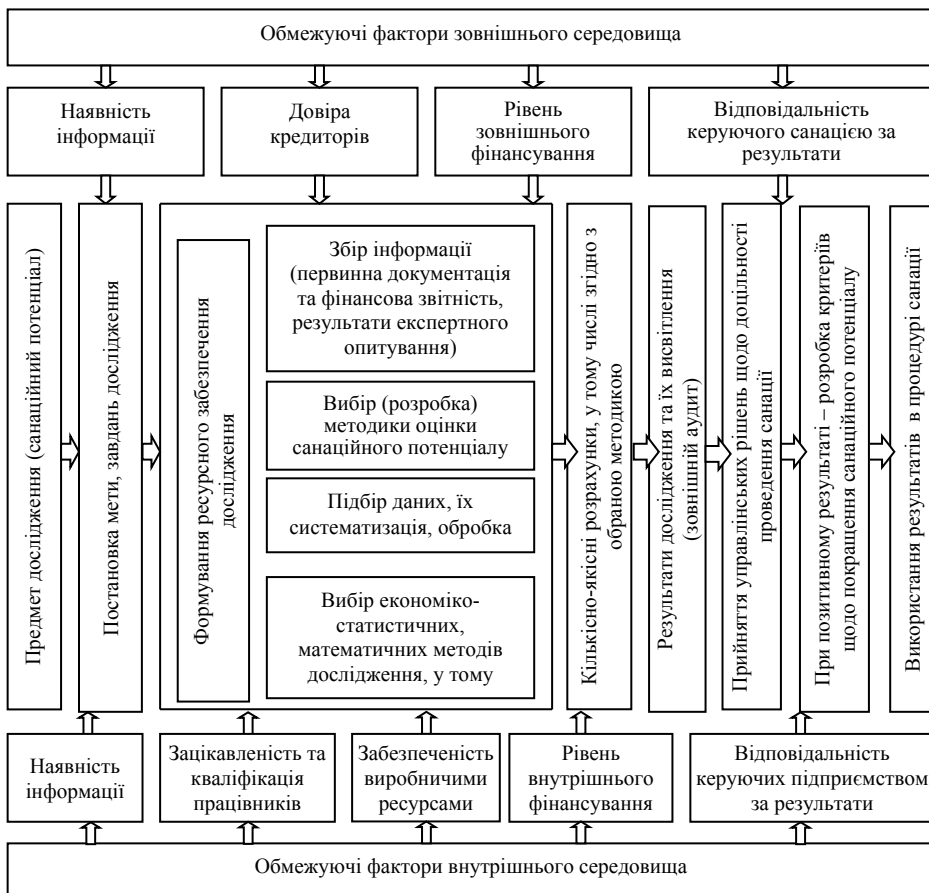
- на державному рівні також немає єдиної задекларованої методики, яка б дозволила проводити фахові розрахунки щодо санаційного потенціалу, простежувати тенденції й закономірності його формування та ефективності використання під час оздоровлення підприємства.

Тому нами було поставлено завдання на основі вивчення та узагальнення існуючих на сьогодні підходів до оцінювання санаційного потенціалу, враховуючи усі недоліки та зауваження, запропонувати методику, яка б враховувала особливості діяльності підприємств машинобудування та істотно підвищувала б ефективність прийняття управлінських рішень щодо напрямків та інтенсивності запровадження оздоровчих заходів.

Сьогодні оцінка санаційної спроможності та санаційного потенціалу підприємств розглядається лише як результат санаційного аудиту, що проводиться у межах провадження справи про банкрутство

і здійснюється лише для визначення глибини кризи та ймовірності банкрутства [26, с.163]. Ми ж пропонуємо розглядати санаційний потенціал як поточну оцінку здатності підприємства до виживання та ефективного розвитку в майбутньому.

Насамперед, визначимо місце методики оцінювання санаційного потенціалу в загальному процесі теоретико-методологічного дослідження цього явища з урахуванням впливів факторів екзогенного і ендогенного характеру (рис. 3.2).



**Рис. 3.2 - Процес теоретико-методичного дослідження санаційного потенціалу та використання його результатів (\* - розроблено авторами)**

З огляду на це, вважаємо за доцільне здійснювати оцінювання санаційного потенціалу підприємства в певній послідовності її елементів:

1. Усвідомлення та вибір цілей, завдань, які підприємство намагатиметься досягнути в результаті оцінювання.

2. Збір і підготовка вихідних даних, що полягає у виборі точної і якісної інформації та відображенні необхідних рішень, які є основою розрахунку оціночних показників наступного етапу. В залежності від джерел інформації, технології її обробки та отриманих результатів будуть залежати і методи оцінювання потенціалу. А від об'єктивності обробки первинної інформації залежить достовірність кінцевих результатів аналізу.

3. Процес оцінювання доцільності формування санаційного потенціалу підприємства базується на певних принципах.

4. Вибір методів оцінювання санаційного потенціалу підприємства. Методи оцінювання потенціалу підприємства можна визначити за допомогою методів планування. Обираючи певний набір методів оцінювання санаційного потенціалу підприємства, необхідно дотримуватися певних вимог. По-перше, методи повинні бути адекватними до зовнішніх умов господарювання, особливостей різних етапів процесу становлення і розвитку ринкових відносин; по-друге, якомога повніше враховувати профіль діяльності об'єкта оцінювання та різноманітні засоби мети – оздоровлення.

5. Для більш точної та об'єктивної оцінки санаційного потенціалу підприємства, залежно від цілей оцінки, поставлених умов, масштабу кризи об'єкта і стану економічного середовища можливо використовувати сполучення двох-трьох методів розрахунків найбільш доречних у даній ситуації. Важливо точно та якісно дослідити варіації показників системи оцінювання.

Під час обґрунтування системи показників оцінювання санаційного потенціалу потрібно застосовувати підходи:

- комплексний – з урахуванням усіх аспектів та складових санаційного потенціалу;

- динамічний – з проведенням ретроспективного аналізу існуючих теоретичних та практичних досліджень з даної проблеми і здійснення перспективного аналізу (прогнозу);

- кількісний – з можливістю переходу від якісних оцінок до кількісних з допомогою математичних і статистичних методів.

6. Поряд з визначенням санаційного потенціалу існує необхідність розробки та реалізації тактичних та стратегічних заходів, які б були направлені на його підвищення, що в кінцевому результаті

стане підґрунтям для подолання кризи на підприємстві, досягнення цілей санації.

Отже, оцінка санаційного потенціалу підприємства-боржника є інструментом, за допомогою якого можна визначити стан неплатоспроможності підприємства та його здатність подолати кризу, визначити фактори впливу, що призвели до зниження рівня його окремих елементів. Динаміка рівня санаційного потенціалу в процесі реалізації санаційних заходів дозволить встановити оптимальні стратегічні напрями стійкого розвитку підприємства.

Таким чином, визначення та управління рівнем санаційного потенціалу підприємства займає важливе місце в теорії та практиці формування і функціонування організаційно-економічного механізму санації підприємства.

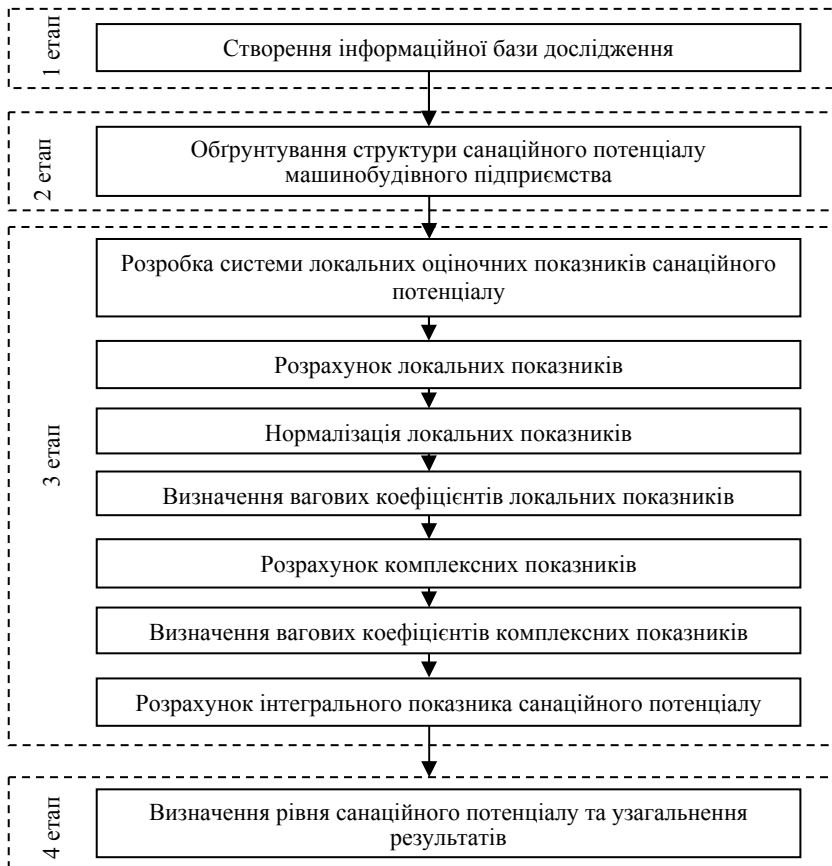
### **3.2. Оцінка санаційного потенціалу підприємств машинобудування**

Проведені дослідження дозволили визначити санаційний потенціал як багатоаспектну, динамічну складову загального потенціалу підприємства, яка спрямована на ефективне використання ресурсів, досягнення мети і цілей санації підприємства, а також отримання максимального економічного та соціального ефекту в результаті реалізації організаційно-економічного механізму управління санацією.

Автором запропоновано визначати рівень санаційного потенціалу підприємства шляхом розрахунку інтегрального показника з використанням індексного та експертного методів оцінювання. Як свідчить попередній розгляд існуючих методик оцінювання потенціалу, спосіб використання індексних методів є доволі поширеним і ефективним, адже дає змогу отримати порівнюваний кількісний показник, який можна використати для комплексної характеристики стану санаційного потенціалу та аналізу його динаміки.

Саме тому, пропонуємо здійснювати оцінку санаційного потенціалу підприємства на основі алгоритму, що відображено на рис. 3.3.

Перший етап оцінки направлений на створення інформаційної бази дослідження. Доступ до джерел інформації, її повнота та достовірність безпосередньо впливають на точність діагностичного висновку. Отже, перш ніж визначати систему оціночних показників, необхідно забезпечити належну інформаційну базу.



**Рис. 3.3 - Основні етапи визначення інтегральної оцінки саніційного потенціалу підприємства \***

*\* - розроблено авторами*

Інформаційна база складається з сукупності внутрішньої і зовнішньої інформації. До джерел внутрішньої інформації відносять фінансову звітність підприємств (форми №1, 2, 3, 4, примітки), а також первинну бухгалтерську, управлінську та оперативну інформацію. Дана інформація має вирішальне значення для діагностики та оцінки саніційного потенціалу.

Щодо зовнішньої інформації, то метою її накопичення є проведення моніторингу зовнішнього оточення підприємства в таких сегментах, як кон'юнктура ринку, державне регулювання, податкова

політика. Джерелами такої інформації є офіційні публікації, публікації законодавчих та нормативних актів, економічні прогнози, інформація з офіційних сайтів установ та організацій.

Крім того ми пропонуємо використати у дослідженні один з евристичних методів, а саме експертне оцінювання на основі опитування у формі анкетування. Хоча метод експертних опитувань має суттєвий недолік – суб'єктивний характер оцінки, проте можливість його застосування для вирішення поставлених завдань, на нашу думку, є доцільним за умови, що якість оцінювання та ступінь узгодженості думок експертів будуть високими. Оскільки якраз досвід і компетентність експертів дають змогу визначитись зі станом і діями в умовах невизначеності, то думки експертів та дані отримані в процесі анкетування також будуть формувати інформаційну базу оцінки санаційного потенціалу.

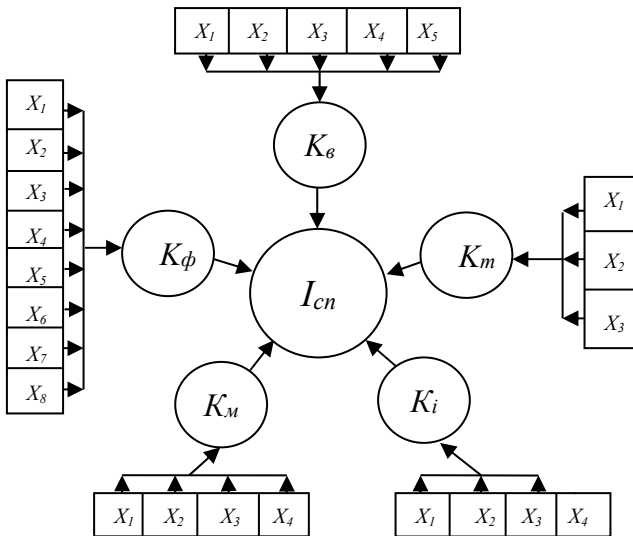
На другому етапі, з огляду на різноманітність варіантів використання широкого кола показників для оцінки санаційного потенціалу підприємства та спираючись на проведені дослідження щодо частоти використання певних коефіцієнтів, авторами запропоновано систему показників для проведення оцінки санаційного потенціалу за його складовими. Дана система повинна включати мінімальну, але достатню кількість показників оцінки санаційного потенціалу підприємств, які враховують усі аспекти діяльності підприємства, не дублюють один одного і не знаходяться в функціональній залежності.

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 ( $K_u$ ) та інвестиційним ( $K_i$ ) потенціалами. Структуру моделі наведено на рис. 3.4.

Показники, які визначають оцінку результативного (інтегрального) показника мають два рівня. Тобто кожна складова може бути представлена у вигляді часткового індексу (комплексного показника) санаційного потенціалу і визначатись за допомогою низки локальних показників.

Вхідні (локальні) показники ( $x_1, x_2 \dots x_{23}$ ) формують узагальнюючі (комплексні) показники ( $K_e, K_f, K_m, K_u, K_i$ ). Така диференціація дозволяє отримувати загальне значення результативного показника і проміжні значення формуючих факторів,

що дасть можливість відстежити «слабкі ланки» та вжити своєчасних заходів щодо їх посилення.



**Рис. 3.4 - Структурна модель оцінювання саніційного потенціалу машинобудівного підприємства**

*\* - розроблено авторами*

Третій етап визначення рівня саніційного потенціалу підприємства є діагностичним і передбачає виконання низки послідовних кроків. Першим кроком є здійснення відбору сукупності локальних показників, які використовуватимуться для оцінювання стану складових саніційного потенціалу.

Розробка ефективної системи локальних оціночних показників саніційного потенціалу – один з найбільш відповідальних етапів у процесі проведення його оцінки. Існує складна методологічна проблема, оскільки кількість і якість показників повинні бути достатніми для того, щоб своєчасно й адекватно ситуації сигналізувати про виникнення і розвиток дестабілізуючих тенденцій на підприємстві, одночасно не обтяжуючи методичку масивом розрахунків тим самим збільшуючи час і трудоемність її обрахунку. Таким чином, перелік показників повинен, з одного боку, забезпечувати здійснення максимально ємного й достовірного аналізу, а з іншого – давати можливість швидкого одержання інформації для їхніх розрахунків.

Саме тому, вважаємо за доцільне здійснювати розрахунок локальних показників санаційного потенціалу підприємства, на основі даних публічної бухгалтерської звітності та статистичної інформації, що дасть можливість оперативно визначити рівень санаційного потенціалу підприємства та провести його рейтингову оцінку в конкурентному середовищі.

Орієнтиром для вибору окремих показників по кожній складовій санаційного потенціалу стали дослідження провідних науковців. Оцінку фінансового потенціалу підприємства, на нашу думку, доцільно здійснювати на основі показників його фінансового стану. Так, вибір локальних показників по групі фінансового потенціалу ґрунтувався на доробках І. О. Бланка [17], Л. О. Лігоненко [101], Н. С. Краснокуцької [87], А. Г. Загороднього [77], А. Д. Шеремета, Р. С. Сайфуліна [182], О. О. Терещенка [160], А. М. Штангрета [82] та інших. Дослідження показали, що більшість авторів при оцінці фінансового стану підприємства прагнули здійснювати її за такими групами показників: фінансова стійкість, платоспроможність і ліквідність, прибутковість, ділова активність. Аналіз частоти використання вченими того або іншого показника для виміру фінансової складової функціонування підприємства (Додаток В), а також відсіювання з їх числа тотожних і обернених показників, дозволив обрати нам сім показників, що оцінюють фінансовий потенціал підприємства.

Одним з найбільш поширених методів оцінки виробничого потенціалу вважається груповий, який об'єднує три складові: ресурсну, процесно-орієнтовну і витратну. При цьому розраховують систему показників стану і ефективності використання основних засобів [88]. До показників, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами і використовують для характеристики ресурсної складової, належать: фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні. Стан та динаміку руху основних виробничих засобів характеризують через такі коефіцієнти: зносу основних засобів; придатності; оновлення; вибуття (приросту) основних засобів. До показників, які характеризують ефективність використання основних засобів і використовуються при аналізі витратної складової, належать: фондовіддача, рентабельність основних засобів, сума прибутку на одну гривню основних засобів.

При визначенні складу показників оцінки виробничого потенціалу були розглянуті різні методики визначення його рівня. Автори Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай [75] пропонують методику, що може включати як експрес-

оцінку, так і деталізовану оцінку, проведені за різними напрямками дослідження, а саме: виробничої, матеріальної і кадрової складової виробничого потенціалу. Система показників ідентична за складом з попередньою методикою оцінки представлена в додатку Г.

На нашу думку, із запропонованої сукупності показників необхідно виокремити показники виробничої і матеріальної складової для оцінки виробничого потенціалу, а оцінку кадрової складової віднести до трудового потенціалу. За результатами аналізу автором було обрано п'ять ключових узагальнюючих показників оцінки кожної складової виробничого потенціалу.

Ознайомившись з літературою та опираючись на досвід вчених, можна дійти висновку, що в розробках, які стосуються сфери оцінки трудового потенціалу підприємства, існує певна недосконалість, яка не дає змоги визначити хоча б кілька альтернативних методик, що створили б основу для подальшого вирішення цього складного завдання. У напрацюваннях вітчизняних та закордонних науковців можна виділити декілька методик, які можна структурувати за схемою: витратні, результативні, порівняльні.

В результаті узагальнення показників оцінки трудового потенціалу результативних і витратних методик провідних науковців В. Н. Авдеєнко, В. А. Котлова [1], Н. С. Краснокуцької [87], О. С. Федоніна [170], В. С. Васильченко, А. М. Гриненко [29], О. А. Грішнова [41], М. Г. Акулова, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась [3], було визначено три найбільш часто вживаних показники, які з урахуванням специфіки об'єкту нашого дослідження найбільш точно характеризують трудові відносини та ресурси підприємств.

Для кількісного оцінювання маркетингового потенціалу підприємства в основі методики І. М. Кирчатої запропоновано групу показників, серед яких нами було обрано чотири, які характеризують маркетингову складову [84].

Опрацювання методик оцінки інвестиційного потенціалу, що розроблені авторами В. О. Коюдою [40, с.177] та Т. В. Майоровою [103, с. 84] дозволило обрати три локальні показники, які притаманні саме для інвестиційної складової потенціалу підприємства.

Обрані показники по кожній складовій санаційного потенціалу на думку автора, дають можливість найбільш достовірно і досить швидко розрахувати санаційний потенціал підприємства і на основі проведених розрахунків прийняти ефективні управлінські рішення для стабілізації фінансового стану даного суб'єкта господарювання.

Перелік локальних показників для визначення рівня санаційного потенціалу підприємства наведено в таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2 - Система локальних показників оцінки санаційного потенціалу підприємств (\* - розроблено авторами)**

№ п/п	Складова санаційного потенціалу	Показники	Вплив показника	
			стимулятор	дестимулятор
1	Виробничий потенціал	X <sub>1</sub> - фондовіддача	+	
		X <sub>2</sub> – коефіцієнт зносу основних фондів		+
		X <sub>3</sub> – рентабельність основних фондів	+	
		X <sub>4</sub> - коефіцієнт оборотності оборотних активів	+	
		X <sub>5</sub> – коефіцієнт оновлення основних фондів	+	
2	Фінансовий потенціал	X <sub>6</sub> – коефіцієнт покриття	+	
		X <sub>7</sub> – коефіцієнт фінансового лівериджу		+
		X <sub>8</sub> – коефіцієнт автономії	+	
		X <sub>9</sub> – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	+	
		X <sub>10</sub> – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	+	
		X <sub>11</sub> - рентабельність активів	+	
		X <sub>12</sub> – відношення Cash-flow до позикового капіталу	+	
3	Трудовий потенціал	X <sub>13</sub> – коефіцієнт плинності кадрів		+
		X <sub>14</sub> - коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	+	
		X <sub>15</sub> - середньорічний виробіток продукції на 1 працівника	+	
4	Маркетинговий потенціал	X <sub>16</sub> – частка ринку	+	
		X <sub>17</sub> - рентабельність продаж	+	
		X <sub>18</sub> – темп зростання (зниження) обсягів реалізації продукції	+	
		X <sub>19</sub> - рентабельність маркетингової діяльності	+	
5	Інвестиційний потенціал	X <sub>20</sub> – частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	+	
		X <sub>21</sub> – чистий потік грошових коштів від інвестиційного капіталу	+	
		X <sub>22</sub> - коефіцієнт руху грошових потоків від інвестиційної діяльності	+	
		X <sub>23</sub> - загальна (чиста) рентабельність інвестицій	+	

Після визначення структури потенціалу та відбору локальних показників на підставі первинної документації розраховуються локальні показники санаційного потенціалу.

Наявність кількісних оцінок різної розмірності, динаміки та різних напрямів їх впливу такої категорії як «санаційний потенціал» викликає певні складнощі щодо їх порівняння та врахування для визначення комплексного результату. Тому авторами запропоновано використання методу нормалізації.

Так як для обчислень використовуються лише нормовані значення показників, відтак значення кожного розрахованого показника є числовим і коливається в певних межах. При формуванні множини локальних показників  $x_i$  важливо забезпечити їх інформаційну односпрямованість. Процес нормалізації показників проводиться за загальноприйнятим підходом, який включає їх поділ на стимулятори та дестимулятори санаційного потенціалу. Зв'язок між інтегральною оцінкою й показником-стимулятором прямий, між показником-дестимулятором – обернений.

Нормалізація показників-стимуляторів здійснюється за формулою:

$$Z_i = \frac{X_i - X_{i\min}}{X_{i\max} - X_{i\min}}, \quad (3.1)$$

Показників-дестимуляторів – за формулою:

$$Z_i = \frac{X_{i\max} - X_i}{X_{i\max} - X_{i\min}} \quad (3.2)$$

де  $Z_i$  – значення нормалізованого  $i$ -го показника;

$x_i$  – значення  $i$ -го показника санаційного потенціалу підприємства;

$x_{i\max}$  – верхній поріг значення  $i$ -го показника санаційного потенціалу підприємства;

$x_{i\min}$  – нижній поріг значення  $i$ -го показника санаційного потенціалу підприємства.

При цьому необхідно визначити економічно досяжні мінімальні та максимальні значення показників або їх нижні та верхні межі, які застосовуються у процесі проведення аналізу рівня санаційного потенціалу. Діапазон можливих значень кожного показника може бути визначено на основі аналізу локальних показників машинобудівних підприємств.

Четвертим кроком є визначення і надання локальним показникам санаційного потенціалу підприємства вагових коефіцієнтів. За умов фрагментарності теоретичних досліджень з цього питання та значної невизначеності середовища для вирішення поставленої задачі ми використаємо метод експертних оцінок. Характерними особливостями методів експертних оцінок є, по-перше, науково обґрунтована організація всіх етапів експертизи, що забезпечує ефективність роботи на кожному з них, по-друге, використання кількісних методів як в організації експертизи, так і в оцінюванні висновків експертів на основі формалізованого опрацювання результатів їхніх суджень.

Отже, на цьому етапі необхідно провести експертне опитування та опрацювати його результати. Для проведення експертного опитування нами була розроблена анкета, питання якої умовно поділені на два блоки: до першого блоку увійшли питання, що стосуються співвідношення питомої ваги складових санаційного потенціалу, до другого – питання визначення вагових коефіцієнтів локальних показників санаційного потенціалу підприємства (Додатки Д, Ж).

Число експертів в групі можна визначити на основі теорії вибіркового спостереження (Додаток И). Отже, провівши підрахунки було визначено, що необхідне число експертів у групі має складати 12 чоловік. Для проведення експертного опитування нами було прийнято рішення про створення експертної комісії в складі 12 експертів, які є спеціалістами в області управління фінансами, мають високий рівень знань і досвід в питаннях оцінки фінансово-господарської діяльності і займають керівні посади.

З огляду на складність проблеми дослідження, експерти обирались з числа кваліфікованих працівників: з числа науковців вищої школи, що знайомі з проблемами оцінки потенціалу підприємств; арбітражні керуючі; фінансові менеджери; провідні спеціалісти фінансових відділів підприємств. Кожному з експертів запропоновано розставити в анкеті коефіцієнти значимості напроти кожного з питань двох блоків.

Для аналізу узгодженості думок експертів використано дисперсійний коефіцієнт конкордації (коефіцієнт Кендалла). Розраховане значення коефіцієнту конкордації  $W = 0,796$  свідчить про те, що ступінь узгодженості думок експертів висока. Для оцінки значимості коефіцієнта конкордації був визначений критерій Пірсона  $\chi^2$ , який підтвердив достатню узгодженість думок експертів за всією сукупністю розглянутих факторів (Додаток И). Обробка думок

експертів здійснювалась за допомогою програмного забезпечення Expert Choice 2000 (Додаток Ж, табл.Ж 2).

Таким чином, проведене анкетування дозволило нам присвоїти певні значення вагових коефіцієнтів локальним показникам окремих складових санаційного потенціалу підприємства (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3 - Значення вагових коефіцієнтів локальних показників санаційного потенціалу підприємства\***

Складова санаційного потенціалу	Показники	Значення вагових коефіцієнтів
Виробничий потенціал	X <sub>1</sub> - фондвіддача	0,22
	X <sub>2</sub> – коефіцієнт зносу основних фондів	0,18
	X <sub>3</sub> – рентабельність основних фондів	0,21
	X <sub>4</sub> - коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,22
	X <sub>5</sub> – коефіцієнт оновлення основних фондів	0,17
Фінансовий потенціал	X <sub>6</sub> – коефіцієнт покриття	0,16
	X <sub>7</sub> – коефіцієнт фінансового левериджу	0,14
	X <sub>8</sub> – коефіцієнт автономії	0,16
	X <sub>9</sub> – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,13
	X <sub>10</sub> – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,14
	X <sub>11</sub> - рентабельність активів	0,15
	X <sub>12</sub> – відношення Cash-flow до позикового капіталу	0,12
Трудовий потенціал	X <sub>13</sub> – коефіцієнт плинності кадрів	0,36
	X <sub>14</sub> - коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	0,31
	X <sub>15</sub> - середньорічний виробіток продукції на 1 працівника	0,33
Маркетинговий потенціал	X <sub>16</sub> – частка ринку	0,2
	X <sub>17</sub> - рентабельність продаж	0,3
	X <sub>18</sub> - темп зростання (зниження) обсягів реалізації продукції	0,21
	X <sub>19</sub> - рентабельність маркетингової діяльності	0,29
Інвестиційний потенціал	X <sub>20</sub> – частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,22
	X <sub>21</sub> – чистий потік грошових коштів від інвестиційного капіталу	0,28
	X <sub>22</sub> - коефіцієнт руху грошових потоків від інвестиційної діяльності	0,21
	X <sub>23</sub> - загальна (чиста) рентабельність інвестицій	0,29

\* - систематизовано авторами

Наступним кроком третього етапу оцінки є визначення рівня кожної складової (комплексного показника) санаційного потенціалу підприємства. Розрахунок комплексного показника за окремою складовою здійснюється за формулою:

$$K_j = \sum \alpha_{ij} \cdot x_{ij}, \quad (3.3)$$

де  $K_j$  – комплексний показник складової санаційного потенціалу підприємства;

$\alpha_{ij}$  – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску  $i$ -го показника в комплексний показник;

$x_{ij}$  – вихідний (локальний) показник.

Після розрахунку комплексних показників здійснюється вибір вагових коефіцієнтів складових санаційного потенціалу підприємства, значення яких визначаються шляхом експертного оцінювання на основі проведеного анкетування (табл 3.4).

**Таблиця 3.4 - Значення вагових коефіцієнтів складових санаційного потенціалу підприємства**

Складові санаційного потенціалу підприємства	Значення вагових коефіцієнтів
Виробничий потенціал	0,32
Фінансовий потенціал	0,29
Трудовий потенціал	0,19
Маркетинговий потенціал	0,12
Інвестиційний потенціал	0,08

На наступному етапі методики здійснюється визначення інтегрального показника санаційного потенціалу підприємства ( $I_{cn}$ ), який розраховується за формулою:

$$I_{cn} = \sum b_j \cdot K_j, \quad (3.4)$$

де  $b_j$  – вагові коефіцієнти складових санаційного потенціалу підприємства.

Аналітичний підхід до формування системи показників оцінювання рівня санаційного потенціалу підприємства дозволяє визначити не тільки рівень санаційного потенціалу, а і найбільш проблемні аспекти функціонування його складових та їх розвитку в



Запропонована шкала сформована на основі значень функції Харрінгтона, яку трансформовано та доповнено лінгвістичними виразами. Граничні значення шкали переваг можуть бути віднесені до будь-якого рівня бажаності, на розсуд дослідника [39, с. 191]. Отже на нашу думку, необхідно виділити такі рівні санаційного потенціалу, як високий, середній, низький та критичний. Інтегральний показник санаційного потенціалу за умови оцінок на основі функції Харрінгтона одержує значення в діапазоні  $\{0;1\}$ , при цьому чим ближчим він буде до одиниці, тим більшим є рівень санаційного потенціалу. Слід зауважити, що санаційний потенціал – це категорія, яка визначає можливості підприємства (частіше неплатоспроможного) подолати кризу, тобто можна припустити, що допустимі нормативні значення показників при оцінці санаційного потенціалу будуть нижчими, ніж допустимі значення показників при оцінці кредитоспроможності, інвестиційної привабливості і загального потенціалу підприємства. Отже, значення числової градації, що відповідають високому рівню санаційного потенціалу можна визначати в межах 0,63-1,00.

Високий рівень потенціалу характерний для підприємств, які ефективно здійснюють виробничо-господарську діяльність, мають розвинену систему менеджменту, здійснюють інвестиції в інновації.

Середній рівень санаційного потенціалу характерний для підприємств, які стабільно функціонують або мають локальний та тимчасовий характер кризи на підприємстві. Для цих підприємств характерними є визначеність з метою функціонування та джерелами фінансування; оновлення виробничих та технологічних потужностей; наявність прибутку та незалежність від зовнішніх джерел фінансування; поступове нарощення обсягів реалізації продукції. Наявність середнього рівня потенціалу разом з розробленою концепцією оздоровлення дозволить підприємству швидко подолати тимчасові негаразди.

Для підприємств з низьким рівнем санаційного потенціалу характерними є не регулярність зростання та дисбаланс між величиною дебіторської і кредиторської заборгованості; низький рівень рентабельності і навіть тимчасова збитковість у діяльності; зниження рівня конкурентоспроможності і часткова втрата ринків збуту; відсутність інвестиційної діяльності та обмежені можливості щодо впровадження інновацій у виробництво. Така ситуація потребує ретельного аналізу причин кризи та чинників впливу на діяльність підприємства і впровадження комплексу невідкладних санаційних заходів для запобігання банкрутства підприємства.

Критичний рівень санаційного потенціалу характеризується

порушенням фінансової стійкості підприємства, низьким (або критичним) рівнем фінансової автономії, ліквідністю на мінімальному рівні та збитковістю його діяльності.

Впровадження розробленого алгоритму оцінки санаційного потенціалу підприємства на основі визначення рівня та розрахунку інтегрального показника санаційного потенціалу істотно підвищить ефективність управління санацією машинобудівного підприємства, адже дасть змогу безперервно відстежувати зміни та оцінювати стан санаційного потенціалу, визначати слабкі місця та переваги підприємства, а також приймати обґрунтовані рішення щодо напрямків та інтенсивності запровадження оздоровчих заходів.

Використовуючи вихідні данні досліджуваних підприємств, обчислимо локальні, комплексні та інтегральні показники санаційного потенціалу та визначимо рівень санаційного потенціалу кожного підприємства на основі запропонованої методики.

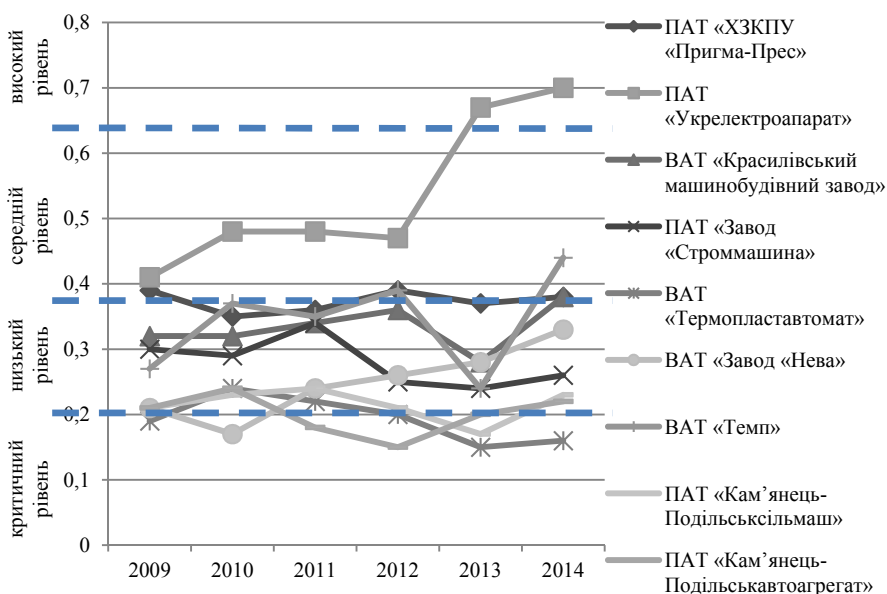
На основі запропонованої методики оцінки визначимо рівень санаційного потенціалу шляхом розрахунку інтегрального показника для машинобудівних підприємств Хмельниччини у 2009 –2014 роках. Результати розрахунку відображено в табл. 3.6.

**Таблиця 3.6 - Динаміка інтегрального показника санаційного потенціалу машинобудівних підприємств у 2009-2014 роках**

Підприємство	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Середнє значення
ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	0,39	0,35	0,36	0,39	0,37	0,38	0,37
ПАТ «Укрелектро-апарат»	0,41	0,48	0,48	0,47	0,67	0,70	0,53
ВАТ «Красилівський машинобудівний завод»	0,32	0,32	0,34	0,36	0,28	0,38	0,33
ПАТ «Завод «Строммашина	0,30	0,29	0,34	0,25	0,24	0,26	0,28
ВАТ «Термопластавтомат»	0,19	0,24	0,22	0,20	0,15	0,14	0,19
ВАТ «Завод «Нева»	0,21	0,17	0,24	0,26	0,28	0,33	0,25
ВАТ «Гемп»	0,27	0,37	0,35	0,39	0,24	0,44	0,34
ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш»	0,21	0,23	0,24	0,21	0,17	0,23	0,22
ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»	0,21	0,24	0,18	0,15	0,20	0,22	0,20

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що найкращий рівень інтегрального показника санаційного потенціалу у 2009-2014 роках мав ПАТ «Укрелектроапарат». Найменші значення рівня санаційного потенціалу протягом всього періоду спостерігались у ПАТ «Термопластавтомат», ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш» і ПАТ «Кам'янець-Подільськагрегат».

На основі виділених раніше рівнів санаційного потенціалу (табл.3.6) і відповідно до отриманих значень інтегральних показників можна розподілити підприємства та віднести їх до груп підприємств з високим, середнім, низьким та критичним рівнями санаційного потенціалу (рис. 3.5).



**Рис. 3.5 - Динаміка інтегрального показника санаційного потенціалу машинобудівних підприємств у 2009-2014 роках**

*\* - систематизовано авторами*

Як видно з рисунку 3.5, лише одне підприємство, ПАТ «Укрелектроапарат» мало середній рівень санаційного потенціалу і у 2013-2014 роках значення інтегрального показника зросло і досягло високого рівня. Таке покращення діяльності підприємства і підвищення його санаційного потенціалу, свідчить про ефективність

обраної керівництвом стратегії розвитку підприємства.

ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес», ПАТ «Темп», ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», ПАТ «Кам'янець-Подільськаагрегат», ПАТ «Завод «Нева», ПАТ «Завод «Строммашина» можна віднести до підприємств з низьким рівнем санаційного потенціалу, адже їх інтегральні показники коливались в межах 0,21-0,37. Необхідно зазначити, що у 2013 році спостерігається зниження значень інтегральних показників в усіх підприємств даної групи, що свідчить про зниження їх санаційного потенціалу. Даним підприємства необхідно вжити термінових заходів по відновленню і підвищенню рівня санаційного потенціалу, інакше їм може загрозувати глибока криза та банкрутство.

До підприємств, що мали критичний рівень санаційного потенціалу впродовж досліджуваного періоду можна віднести ПАТ «Термопластавтомат» і ПАТ «Кам'янець-Подільськільмаш». Середнє значення показника за 2009-2014 роки складає 0,19-0,2, а найнижчий рівень санаційного потенціалу спостерігається у 2013 році – 0,15 і 0,17 відповідно.

Результати аналізу рівня санаційного потенціалу машинобудівних підприємств Хмельницького регіону свідчать про кризу галузі і масштабність окреслених проблем, які необхідно вирішувати як на рівні окремого підприємства так і на рівні держави.

За результатами аналізу сформувались групи підприємств, однак так як нами було використано метод експертного опитування можна припустити, що в запропонована методика може мати необ'єктивний характер. Тому для підтвердження правильності розподілу підприємств в якості засобу групування в однорідні групи можна використати метод багатовимірної класифікації об'єктів – кластерний аналіз.

Класифікація досліджуваних підприємств здійснена за допомогою алгоритмів кластерного аналізу. Завдання кластерного аналізу полягає у тому, щоб на підставі даних множини  $X$ , розбити множину об'єктів  $G$  на  $m$  ( $m$  – ціле) кластерів (підмножин)  $G_1, G_2, \dots, G_m$ , так, щоб кожний об'єкт  $G_j$  належав одній і тільки одній підмножині розбивки і щоб об'єкти, що належать одному кластеру, були подібними, у той час, як об'єкти, що належать різним кластерам були різнорідними [39, с.401].

В основу кластеризації покладено 23 показника, які характеризують фінансову, виробничу, трудову, маркетингову та інвестиційну діяльність підприємств у 2009-2014 роках (Додаток К). Оскільки в нашому дослідженні бажано, щоб кластерний алгоритм

добре працював з невеликою кількістю спостережень і був спрямований на виділення заданої кількості груп, обираємо метод к-середніх, який належить до групи ітераційних методів еталонного типу.

За результатами кластерного аналізу були отримані три групи (табл. 3.7): перший кластер утворили підприємства із низьким рівнем санаційного потенціалу (ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес», ПАТ «Темп», ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», ПАТ «Кам'янець-Подільськаагрегат», ПАТ «Завод «Нева», ПАТ «Завод «Строммашина»); до другого кластера увійшли підприємства, що мають середній рівень санаційного потенціалу (ПАТ «Укрелектроапарат»); третій кластер – це підприємства з критичним рівнем (ПАТ «Термопластавтомат» і ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш»).

**Таблиця 3.7 - Результати кластеризації машинобудівних підприємств у 2009-2014 роках**

Роки	1 кластер	2 кластер	3 кластер
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
2009 р	ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш»
	ПАТ «Завод «Строммашина»		
	ВАТ «Красилівський машинобудівний завод»		
	ВАТ «Темп»		
	ВАТ «Завод «Нева»		
	ПАТ «Кам'янець-Подільськаагрегат»		ВАТ «Термопластавтомат»
2010 р	ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш»
	ПАТ «Завод «Строммашина»		
	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»		
	ПАТ «Темп»		
	ПАТ «Завод «Нева»		
	ПАТ «Кам'янець-Подільськаагрегат»		ПАТ «Термопластавтомат»

**Продовження таблиці 3.7**

1	2	3	4	
2011 р	ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Кам'янець- Подільськільмаш»	
	ПАТ «Завод «Строммашина»			
	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»			
	ПАТ «Завод «Нева»	ПАТ «Темп»	ПАТ «Термопластавтомат»	
	ПАТ «Кам'янець- Подільськагрегат»			
2012 р	ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Кам'янець- Подільськільмаш»	
	ПАТ «Завод «Строммашина»			
	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»			
	ПАТ «Завод «Нева»	ПАТ «Темп»	ПАТ «Термопластавтомат»	
	ПАТ «Кам'янець- Подільськагрегат»			
2013 р	ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Кам'янець- Подільськільмаш»	
	ПАТ «Завод «Строммашина»			
	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»			
	ПАТ «Темп»	ПАТ «Темп»	ПАТ «Термопластавтомат»	
	ПАТ «Завод «Нева»			
	ПАТ «Кам'янець- Подільськагрегат»			
2014 р.	ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Кам'янець- Подільськільмаш»	
	ПАТ «Завод «Строммашина»			
	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»			
	ПАТ «Темп»		ПАТ «Темп»	ПАТ «Термопластавтомат»
	ПАТ «Завод «Нева»			
	ПАТ «Кам'янець- Подільськагрегат»			

Розподіл підприємств на групи за даними інтегрального та кластерного аналізу майже збігається. Винятком є ПАТ «Темп» у 2011-2012 роках, який змінив перший кластер на другий. Можлива причина – суб'єктивність респондента, однак в середньому за 2009-2014 роки результати є ідентичними.

Отже, за допомогою методів інтегрального, експертного та кластерного аналізу було визначено однорідні сукупності спостережень і виділено три групи підприємств з відповідними рівнями санаційного потенціалу, що є відправною точкою дослідження, результати якого будуть використані при розробці санаційних стратегій і напрямів управління санацією підприємств.

### **3.3. Модель визначення факторів впливу на рівень санаційного потенціалу підприємств**

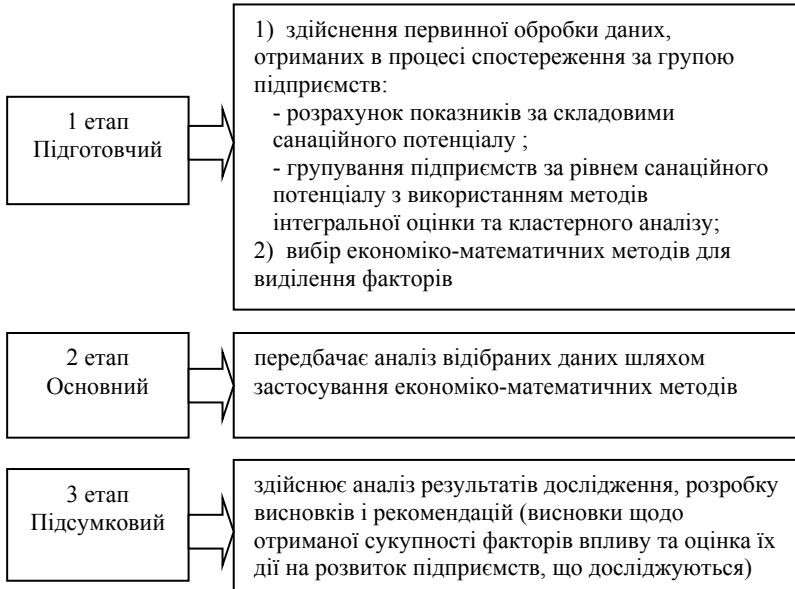
Визначення факторів впливу на рівень санаційного потенціалу є особливо важливим аспектом для управління санацією підприємства. Знаючи фактори, які найбільше впливають на санаційний потенціал підприємства можна визначити найбільш оптимальні напрями впливу, що будуть надавати висхідної динаміки результативному показнику, тобто підвищувати рівень санаційного потенціалу. Аналіз та врахування впливу визначених факторів дозволить приймати ефективні управлінські рішення при визначенні заходів санаційної стратегії тим самим підвищуючи ймовірність її ефективної реалізації.

Для визначення впливу внутрішніх факторів на рівень санаційного потенціалу підприємств пропонується використовувати економіко-математичні методи.

Використання економіко-математичних методів для визначення впливу факторів на санаційний потенціал в рамках організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств дозволило виділити декілька етапів (рис. 3.6).

На першому етапі для оцінки рівня санаційного потенціалу підприємства (РСП) було розроблено систему локальних показників, деталізовану за його складовими, для досліджуваних машинобудівних підприємств (розділ 3.2, табл. 3.2).

При подальшому дослідженні за допомогою групи методів (інтегрального та кластерного аналізу) виділено три групи підприємств з відповідним рівнем санаційного потенціалу. Це є позитивним результатом, адже дозволить розробити єдиний для кожної групи машинобудівних підприємств алгоритм управління.



**Рис. 3.6 - Основні етапи визначення впливу факторів на санаційний потенціал на основі використання економіко-математичних методів**

Для виділення факторів впливу на санаційний потенціал пропонуємо використовувати такі математико-статистичні методи: кореляційний і факторний аналіз. В свою чергу кореляційний аналіз дозволить виділити існуючі взаємозалежності і визначити їх напрямок між різними показниками, які характеризують рівень санаційного потенціалу підприємства.

Основна мета факторного аналізу полягає у виявленні невеликого числа гіпотетичних величин, відповідних набагато більшому числу вихідних або експериментальних факторів. Фактори повинні бути по можливості простими і досить точно описувати й пояснювати спостережувані величини.

Таким чином, факторний аналіз є методом, що впорядковує гадану хаотичність досліджуваного явища, який дозволяє генерувати нові гіпотези. Набір методів факторного аналізу в даний час є досить великий: метод головних компонент, прості методи факторного аналізу, апроксимуючі методи факторного аналізу.

Метод головних компонент має певну перевагу перед простими методами факторного аналізу, яка полягає в тому, що він здатний виявити достатнє число характерних факторів при аналізі

санацийного потенціалу підприємства. Перевагою використання методу головних компонент перед груповим методом є те, що він не вимагає попереднього відбору груп елементарних ознак, а це дозволяє спростити аналіз. Метод головних компонент відрізняється від методу головних факторів більш простою логічною конструкцією, і в той же час на його прикладі стають зрозумілими загальна ідея і цільові установки численних методів факторного аналізу.

На основі обчислених головних компонент можна побудувати більш просту і разом з тим найбільш інформативну систему опису санацийного потенціалу підприємства, оцінити силу причинно-наслідкового зв'язку між факторами і виділеними головними компонентами, досліджувати можливості зміни аналізованих факторів під впливом головних компонент. Крім того, результати угруповання по головним компонентам можна використовувати для проведення порівняльного аналізу факторів, за рахунок яких підприємство домоглося найкращих результатів у підвищенні ефективності санації.

На другому етапі за допомогою відібраних раніше методів та на основі сформованих нормалізованих показників здійснимо відповідні розрахунки окремо для груп підприємств з середнім (СРСП), низьким (НРСП) і критичним рівнем санацийного потенціалу (КРСП).

Перш за все показники було оброблено в прикладному пакеті SPSS для обробки та аналізу статистичних даних. Тісноту зв'язку між змінними визначено за допомогою матриці коефіцієнтів кореляцій (Додаток Л, табл.Л.1-Л.3).

За даними таблиць Л.1-Л.3 можна зазначити, що між змінними є кореляційний зв'язок, максимальне значення якого більше 0,9. Тому для зменшення числа змінних можна використовувати метод головних компонент.

Метод головних компонент виявляє  $k$ -компонент - факторів, що пояснюють всю дисперсію і кореляції вихідних  $k$  випадкових величин; при цьому компоненти будуються в порядку убавання обумовленою ними частки сумарної дисперсії вихідних величин, що дозволяє найчастіше обмежитися декількома першими компонентами [70]. Перша головна компонента  $F_1$  визначає такий напрямок в просторі вихідних ознак, за яким сукупність об'єктів (точок) має найбільший розкид (дисперсію). Друга головна компонента  $F_2$  будується з таким розрахунком, щоб її напрям був ортогональним напрямку  $F_1$  і вона пояснювала якомога більшу частину залишкової дисперсії і т. д. аж до  $k$ -ї головної компоненти  $F_k$ . Так як виділення головних компонент відбувається в порядку спадання з точки зору

частки обумовленої ними дисперсії, то ознаки, що входять в першу головну компоненту з великими коефіцієнтами, надають максимальний вплив на диференціацію досліджуваних об'єктів.

Для переходу до головних компонент визначаємо власні значення кореляційної матриці для кожної групи підприємств. Проведемо розрахунок власних значень кореляційної матриці для підприємств з середнім рівнем санаційного потенціалу (табл. 2.11).

За даними таблиці 3.8 виділені перші три фактори є значущими: їх власні числа  $> 1$ . При цьому найбільший вагомий вклад дають перший і другий фактори, пояснюючи 59,42 % і 27,63 % мінливості відповідно, а в сукупності чотири фактори пояснюють 100% загальної дисперсії показників.

**Таблиця 3.8 - Власні значення кореляційної матриці та їх вклад до загальної дисперсії (для СРСП)**

Компонент	Початкові власні значення		
	Всього	% дисперсії	Сумарний %
1	13,668	59,42	59,42
2	6,355	27,63	87,05
3	2,764	12,02	99,07
4	0,214	0,93	100

Це свідчить, що факторний аналіз дозволив на рівні 100 % спільності представити первісні змінні, які відображають складові розвитку санаційного потенціалу машинобудівних підприємств Хмельниччини у 2009-2014 роках.

Дослідження розвитку економічних об'єктів з використанням факторного аналізу, зокрема методу головних компонент, передбачає, що представлена сукупність факторів є адекватною, якщо перші два-три фактори пояснюють хоча б 75% варіації показників. Отже, при переході до системи головних компонент відбувається істотне зниження вимірності задачі за рахунок агрегування невеликої кількості незалежних факторів, які виділяються у наслідок того, що вихідна сукупність показників є різною передумовою деяких загальних причин – агрегованих змінних-факторів.

Саме тому, цілком достатнім буде використання в подальших розрахунках лише першої та другої компонент, які описують 87,05 % загальної варіації показників.

Аналогічні розрахунки здійснимо для групи підприємств з низьким рівнем санаційного потенціалу і визначимо власні значення для їх кореляційної матриці (табл.3.9).

Як свідчать дані таблиці 2.12, виділені фактори є значущими: їх власні числа  $> 1$ . При цьому найбільший вагомий вклад дають перший і другий фактори, пояснюючи 49,05 % і 30,06 % мінливості відповідно, а в сукупності чотири фактори пояснюють 100% загальної дисперсії показників.

**Таблиця 3.9 - Власні значення кореляційної матриці та їх вклад до загальної дисперсії (для НРСП)**

Компонент	Початкові власні значення		
	Всього	% дисперсії	Сумарний %
1	11,281	49,05	49,05
2	6,915	30,06	79,11
3	3,31	14,39	93,50
4	1,494	6,50	100

Так як перших два компоненти (фактори) пояснюють в сукупності 79,11 % загальної варіації, тому включимо лише їх у подальші розрахунки для даної групи підприємств (НРСП), що є достатнім для практичного застосування.

Розрахуємо власні значення кореляційної матриці для підприємств з критичним рівнем санаційного потенціалу (табл.3.10).

**Таблиця 3.10 - Власні значення кореляційної матриці та їх вклад до загальної дисперсії (для КРСП)**

Компонент	Початкові власні значення		
	Всього	% дисперсії	Сумарний %
1	13,489	58,65	58,65
2	6,472	28,14	86,79
3	2,814	12,23	99,02
4	0,225	0,98	100

З таблиці 3.10 видно, що три з чотирьох виділених факторів є значущими і їх власні числа  $> 1$ , а перших дві головні компоненти (фактор 1, 2) пояснюють 58,65 і 28,14% мінливості відповідно. Тому, включивши в розрахунок тільки першу і другу компоненту, опишемо двома змінними 86,79% зміни двадцяти трьох змінних. Це цілком достатньо для практичного застосування.

Для економічної інтерпретації отриманих факторів визначаємо власні вектори кореляційної матриці (табл. 3.11), які визначають

зв'язок між змінними та головними компонентами (факторами) для підприємств з середнім рівнем санаційного потенціалу.

Оскільки факторні навантаження на показник становить коефіцієнт кореляції між ними, найбільш впливові складові факторів визначено за навантаженнями, значення яких відповідно до критерія Пірсона перевищують 0,7.

На III етапі проведемо аналіз результатів попередніх розрахунків, зробимо висновки щодо отриманої сукупності факторів впливу і оцінимо їх дію на санаційний потенціал підприємств, що досліджуються.

Аналіз даних табл. 3.11 з урахуванням економічного змісту таких навантажень дозволяє зробити наступні висновки.

**Таблиця 3.11 - Власні вектори кореляційної матриці для підприємств з середнім рівнем санаційного потенціалу**

Фактори Змінні	F1	F2	...	F <sub>k</sub>
1	-0,565	0,696	...	0
2	0,988	-0,012	...	0
3	0,992	0,086	...	0
4	-0,998	0,067	...	0
5	0,874	-0,385	...	0
6	0,946	-0,213	...	0
7	-0,348	-0,785	...	0
8	0,997	0,044	...	0
9	-0,249	0,955	...	0
10	-0,865	0,499	...	0
11	0,754	0,655	...	0
12	-0,913	-0,392	...	0
13	0,876	-0,443	...	0
14	0,168	0,775	...	0
15	-0,759	0,584	...	0
16	0,804	0,46	...	0
17	0,638	0,645	...	0
18	0,27	0,614	...	0
19	0,974	0,15	...	0
20	-0,999	-0,026	...	0
21	-0,177	0,721	...	0
22	-0,951	-0,025	...	0
23	0,161	0,765	...	0

Факторний аналіз демонструє, що з обраних для дослідження показників такими, які заснували фактори, на підприємствах з середнім рівнем санаційного потенціалу є:

- фактор F1 – K2, K3, K4, K5, K6, K8, K10, K11, K12, K13, K15, K16, K19, K20, K22;
- фактор F2 – K7, K9, K14, K21, K23.

Наведений склад значущих показників двох факторів дозволяє зробити узагальнюючі висновки, що середній рівень санаційного потенціалу машинобудівних підприємств за аналізований період визначається такими складовими: підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається (F1) і управління заборгованістю та мотивація праці (F2).

Відповідно до Додатку Л, табл. Л.4 на підприємствах з низьким рівнем санаційного потенціалу два фактори заснували такі показники:

- фактор F1 – K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K16, K17, K18, K20;
- фактор F2 – K1, K4, K14, K15, K19, K22.

Наведений склад значущих показників двох факторів дозволяє зробити висновок, що низький рівень санаційного потенціалу машинобудівних підприємств за аналізований період визначається такими складовими: оновлення основних фондів, управління кредиторською заборгованістю та збільшення обсягів реалізації продукції (F1), ефективність використання виробничих потужностей (F2).

Аналіз даних Додатку Л табл. Л. 5 з урахуванням економічного змісту таких навантажень, демонструє, що з обраних для дослідження показників такими, які заснували фактори на підприємствах з критичним рівнем санаційного потенціалу, є:

- фактор F1 – K2, K3, K4, K5, K6, K8, K10, K11, K12, K13, K15, K16, K19, K20, K22;
- фактор F2 – K1, K7, K9, K14, K23.

Наведений склад значущих показників двох факторів дозволяє зробити висновок, що критичний рівень санаційного потенціалу машинобудівних підприємств за аналізований період визначається такими складовими: рівень фінансової стійкості виробничо-збутової діяльності (F1), управління дебіторською заборгованістю (F2).

Результати кореляційного і факторного аналізу наведені в таблиці 3.12, де наведено інформацію про фактори впливу на санаційний потенціал та головні чинники, які сформували ці фактори для кожної з трьох груп підприємств.

Отримані кореляційно-регресійні залежності відображають взаємозв'язок показників, що впливають на рівень санаційного потенціалу підприємства та дають можливість визначити основні фактори під впливом яких він змінюється.

**Таблиця 3.12 - Результати виявлення сили впливу факторів на рівень санаційного потенціалу на основі методу головних компонент**

Група підприємств	Рівняння головних компонент	Чинники, які мають найбільшу силу впливу	Назва фактора
1	2	3	4
Підприємства з середнім рівнем санаційного потенціалу	$F_1 = 0,988X_2 + 0,992 X_3 - 0,998 X_4 + 0,874 X_5 + 0,946 X_6 + 0,997 X_8 - 0,865 X_{10} + 0,754 X_{11} - 0,913 X_{12} + 0,876 X_{13} - 0,759 X_{15} + 0,804 X_{16} + 0,974 X_{19} - 0,999 X_{20} - 0,951 X_{22}$	коєфіцієнт зносу основних фондів, рентабельність основних фондів, коєфіцієнт оборотності оборотних активів, коєфіцієнт оновлення основних фондів, коєфіцієнт покриття, коєфіцієнт автономії, коєфіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, рентабельність активів, відношення Cash-flow до позикового капіталу, коєфіцієнт плинності кадрів, середньорічний виробіток продукції на 1 працівника, частка ринку, рентабельність маркетингової діяльності, частка довгострокових фінансових інвестицій в активах, коєфіцієнт руху грошових потоків від інвестиційної діяльності	Підвищення конкуренто спроможності продукції, що випускається
	$F_2 = - 0,785X_7 + 0,955X_9 + 0,775 X_{14} + 0,721 X_{21} + 0,765 X_{23}$	коєфіцієнт фінансового лівериджу, коєфіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коєфіцієнт віддачі повної заробітної плати, чистий потік грошових коштів від інвестиційного капіталу, загальна (чиста) рентабельність інвестицій	Управління заборгованістю та мотивація праці

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4
Підприємства з низьким рівнем санацийного потенціалу	$F_1 = 0,897X_3 + 0,837X_5 + 0,808X_6 + 0,777X_7 + 0,8X_8 + 0,987X_9 + 0,829X_{10} + 0,84X_{11} + 0,795 X_{12} + 0,725X_{16} + 0,724X_{17} + 0,82 X_{18} - 0,85 X_{20}$	<p>рентабельність основних фондів, коефіцієнт оновлення основних фондів, коефіцієнт покриття, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт автономії, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, рентабельність активів, відношення Cash-flow до позикового капіталу, частка ринку, рентабельність продаж, темп зростання (зниження) обсягів реалізації продукції, частка довгострокових фінансових інвестицій в активах</p>	<p>Оновлення основних фондів, управління кредиторською заборгованістю та збільшення обсягів реалізації продукції</p>
	$F_2 = 0,77X_1 + 0,942X_4 + 0,713X_{14} + 0,89X_{15}$	<p>фондовіддача, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт віддачі повної заробітної плати, середньорічний виробіток продукції на 1 працівника</p>	<p>Ефективність використання виробничих потужностей</p>
Підприємства з критичним рівнем санацийного потенціалу	$F_1 = 0,986X_2 + 0,989 X_3 - 0,998 X_4 + 0,887X_5 + 0,952X_6 + 0,996 X_8 - 0,872 X_{10} + 0,722 X_{11} - 0,9 X_{12} + 0,874 X_{13} - 0,75 X_{15} + 0,782X_{16} + 0,97 X_{19} - 0,999 X_{20}$	<p>коефіцієнт зносу основних фондів, рентабельність основних фондів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оновлення основних фондів, коефіцієнт покриття, коефіцієнт автономії, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, рентабельність активів, відношення Cash-flow до позикового капіталу, коефіцієнт плинності кадрів, середньорічний виробіток продукції на 1 працівника, частка ринку, рентабельність маркетингової діяльності, частка довгострокових фінансових інвестицій в активах</p>	<p>Рівень фінансової стійкості та виробничо-збутової діяльності</p>
	$F_2 = - 0,795 X_7 + 0,945X_9 + 0,79 X_{14}$	<p>коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт віддачі повної заробітної плати</p>	<p>Управління дебіторською заборгованістю</p>

Виділені фактори допоможуть визначити менеджерам об'єкти та заходи впливу в межах обраної санаційної стратегії, що на основі розроблених сценаріїв дозволить спрогнозувати підвищення рівня санаційного потенціалу і ефективності проведення санації.

Оскільки рівень санаційного потенціалу кожної з трьох груп підприємств визначається різними факторами, то використовувати єдиний організаційно-економічний механізм управління санацією можна, але за умови індивідуального для кожної групи підбору інструментарію управління, який визначається санаційною стратегією, що включає конкретні сценарії та заходи для виходу підприємства з кризи. Також дана методика може бути використана в прогнозуванні досягнення необхідного рівня санаційного потенціалу для підвищення ефективності санаційної стратегії машинобудівних підприємств.

## РОЗДІЛ IV

### Формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств

#### 4.1. Актуалізація потреби формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств

Кожна управляюча система приводиться в дію шляхом певних механізмів. Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. Оскільки фактори управління можуть мати економічну, соціальну, організаційну, технічну і правову природу, то систему управління підприємством прийнято розглядати як систему певних видів механізмів. Основними видами механізмів управління виступають: економічний, організаційний, фінансовий, мотиваційний, адміністративний, правовий механізм та інші.

Серед найбільш важливих для успішного функціонування та розвитку підприємств є організаційний та економічний механізми (або організаційно-економічний механізм). Організаційний та економічний механізми є складовими елементами господарського механізму. В свою чергу господарський механізм – це сукупність організаційних форм і методів ведення господарства, тобто система планування, економічні важелі і стимули, структуризація апарату управління, стиль його роботи, різні форми участі працівників в управлінні виробництвом [66].

У ринкових умовах усе більшого значення набуває саме економічний механізм управління, причиною дієвості якого є більша схильність людей реагувати на економічні стимули, що обумовлено природою економічного інтересу. Вперше суть цього терміна була розкрита відомим французьким економістом А. Кульманом, який за своєю концепцією визначив механізм як необхідний взаємозв'язок, який виникає між різними економічними явищами, а складовими економічного механізму початкове і завершальне явища, а також процеси, що відбуваються в інтервалі між ними [92, 181].

Розглянемо основні визначення економічного механізму, які представлені у таблиці 4.1.

Таким чином економічний механізм проявляється в складі важелів, що забезпечують дію організаційних елементів. Він містить

правила, систему економічних законів, правові нормативи, що визначають та регулюють економічні процеси управління, фінансування та кредитування, оподаткування, ціноутворення та стимулювання.

Ряд авторів відзначають його найбільшу роль і значення для забезпечення ефективного господарювання і виділяють як головну ланку в складі господарського механізму підприємства.

**Таблиця 4.1 - Підходи різних авторів до визначення категорії «економічний механізм» \***

Джерело (автор)	Визначення
1	2
Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [148]	Економічний механізм – це сукупність організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються чинні в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення.
Завадський Й.С. [66]	Економічний механізм – це складовий елемент господарського механізму. Він включає економічні важелі та стимули.
Д. Норт, Л. Гурвіц, М. Олсон [126, 128]	Економічний механізм розглядається крізь призму ефективності встановлених правил (інститутів) в державі, що являють собою «організаційний скелет». До них віднесено: формальні правила (закони, регуляторні акти, контракти), неформальні правила (традиції, звичаї, умовності), засоби примусу до виконання формальних правил (контролюючі органи).
Москаленко В.П., Шипунова О.В. [117]	Економічний механізм - одна із складових господарського механізму підприємства. Він являє собою сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів діяння на економічні відносини і процеси, що відбуваються на підприємстві
Зінов'єв Ф.В. [67]	Економічний механізм – система економічних засобів, форм і методів дії на матеріальні інтереси працівників виробничих і невиробничих засобів, що включає такі елементи як ціноутворення, стимулювання праці, економічні санкції, нормативну базу, критерії оцінки ефективності
Плугіна Ю.А. [137]	Економічний механізм – система взаємопов'язаних, взаємозалежних та чітко упорядкованих економічних дій, що реалізуються за допомогою різноманітних методів, важелів та стимулів, направлені на досягнення визначених цілей.

#### Продовження таблиці 4.1

1	2
Мостенська Т.Л. [119]	Економічний механізм – один з багатьох елементів економічної теорії, механізм поєднання дій державного регулювання і ринкового механізму саморегуляції. Розглядає поняття «економічний механізм» як окрему економічну категорію.
Шегда А.В. [181, с.503]	Економічний механізм управління ґрунтується на системі економічних законів, принципів, методів управління і таких важелів виробництва, як ціна, прибуток, фонди стимулювання, розвиток відносин власності, маркетингу та ін.
Грещак М.Г. [38]	Економічний механізм, що діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони. Його складовими є: механізм формування і використання ресурсів (капіталу); механізм управління затратами; механізм управління фінансами; мотиваційний механізм; механізм взаємодії з ринком.

*\* - згруповано авторами*

Розглянемо також основні визначення організаційного механізму, які подані у табл. 4.2.

Проаналізувавши існуючі визначення організаційного механізму господарювання автором був зроблений висновок, що даний механізм містить:

- правила, організаційно-правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління і управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності;
- розподіл робіт між різними виконавцями;
- оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці. Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи і організацію процесу функціонування системи, якою управляють.

Водночас у практичній діяльності економічний та організаційний механізми невіддільні один від одного. Тому, саме за допомогою організаційно-економічного механізму підприємство зможе реалізувати прийняті програми розвитку, забезпечити

досягнення визначених цілей, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в усіх сферах та на усіх рівнях управління.

**Таблиця 4.2 - Підходи різних авторів щодо визначення категорії «організаційний механізм» \***

Джерело (автор)	Визначення
Білоконь Т.М. [13], Плугіна Ю.А. [137, с.213]	Організаційний механізм - це система взаємопов'язаних, взаємозалежних та чітко упорядкованих організаційно-розпорядчих дій, що забезпечують реалізацію прийнятих програм розвитку, досягнення поставлених цілей розвитку
Круглова Н.Ю., Круглов М.И. [90]	Організаційний механізм – це система методів, способів та прийомів формування і регулювання відносин об'єктів із внутрішнім та зовнішнім середовищем
Зінов'єв Ф.В. [67]	Організаційний механізм – це організаційно-технологічні засоби ведення господарства, що спираються на його потенціал, з використанням ринкових принципів господарювання (самостійність, договірні відносини, комерційний інтерес, правова обґрунтованість діяльності і т.д.)
Гарафонова О. І. [35]	Організаційний механізм – це сукупність елементів, важелів, інструментів та методів організаційно-економічного характеру, що спрямовані на забезпечення створення та збереження конкурентних позицій виробничих структур, а також задоволення потреб споживачів

\* - згруповано авторами

На думку вчених, які аналізують організаційно-економічний механізм управління в цілому він розглядається як свідомий вплив суб'єкта управління на об'єкти, процеси та учасників економічної діяльності, який здійснюється з метою спрямування господарської діяльності на досягнення бажаних результатів [180].

Так, А. Н. Азриліан [21], А. Н. Тридід [165, с.99], Г. В. Козаченко [78, с.108] дають широке трактування організаційно-економічному механізму, вважаючи його сукупністю різноманітних процесів, процедурних законів, послідовностей стану або частин деякої системи, порядку визначання економічної діяльності, які реалізують процес розвитку і існують в системі управління підприємством.

Згідно із працею Ю. Лисенко та П. Єгорова [100, с. 87] організаційно-економічний механізм визначають як систему

формування цілей і стимулів, що дозволяє перетворювати в процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства у рух засобів виробництва та його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів. Позитивним в даному визначенні є розгляд організаційно-економічного механізму як системи, однак автори не враховують такі важливі елементи механізму управління як його методи, інструменти і структуру.

О. В. Василик та О. А. Грішнова підтримують думку І. Моргачова, зазначаючи, що організаційно-економічний механізм – це система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на об'єкт управління і яка має вхідні посилки та результуючу реакцію. До неї входять підсистеми управління, регулювання, стимулювання, координації, мотивації тощо [41, с. 22].

Український вчений Малицький А. А. розглядає організаційно-економічний механізм управління підприємством як сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [105]. Такої ж самої думки, із наголосом на вирішенні питання досягнення конкурентоспроможності, дотримується у своїй роботі О. П. Паламарчук при вирішенні завдання ефективного функціонування і розвитку промислового підприємства [132]. У цих трактуваннях системний підхід до формулювання самого механізму розкривається і конкретизується за допомогою організаційної та економічної складових. Крім того у структурі організаційно-економічного механізму вчені виділяють три системи: систему забезпечення, функціональну систему та цільову [105, 154].

Отже, зважаючи на результати проведених досліджень, можемо визначити, що організаційно-економічний механізм управління – це система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в результаті взаємодії яких відбувається цілеспрямований вплив(перетворення) на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності

діяльності підприємства в цілому. Серед елементів механізму найчастіше виділяють: мету, об'єкти, принципи і задачі управління, форми і інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством, інформацію та засоби її обробки.

В практичній діяльності економічна і організаційна складові формують організаційно-економічний механізм управління підприємством і реалізуються у формі загального управління підприємством, а також управління різноманітними напрямками діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання (управління виробництвом, управління персоналом, управління маркетингом та збутовою діяльністю, управління фінансовою діяльністю підприємства та ін.), серед яких необхідно виділити і управління санацією підприємства.

Грунтуючись на відмінностях і особливостях економічного, організаційного та організаційно-економічного механізмів управління, визначених у працях економістів, ми вважаємо за доцільне розглядати таку складову системи управління підприємством як організаційно-економічний механізм управління санацією.

Проблемам формування та функціонування різноманітних механізмів санації підприємства, присвячена незначна кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених: Мозенкова О. В. [116], Тридід О. М. [166], Плікус І. Й. [136], Білоконь Т.М. [13], Кохан М. О. [85], Карвацкої Н. С. [72]. Однак в наукових працях даних авторів не достатньо розглянуті питання щодо розробки та впровадження на практиці ефективного механізму управління санацією підприємства. Ми підтримуємо думку авторів [135, с. 208], що механізм управління санацією підприємства носить конгломератний характер. Це означає, що реалізація цілей санації та уникнення банкрутства у майбутньому досягається за допомогою участі у цьому процесі якісно різнорідних факторів впливу та може бути досягнуто через систему механізмів.

Аналіз сучасних механізмів управління санацією показав, що дане поняття, як предметна область загального механізму управління підприємством, не отримало належного трактування та дослідження. Значна їх кількість складається з простого переліку схожих за змістом елементів та етапів, які мають, зазвичай, різну послідовність виконання. Здебільшого автори схематично відображають структурні елементи механізму, не розкриваючи специфіки засобів та інструментів санації, а відсутність альтернативних дій у разі невдачі на окремих етапах санації вважаємо основними недоліками досліджуваних механізмів (табл.4.3).

Не існує єдиного підходу до формування організаційно-економічного механізму управління санацією, як системи підвищення в цілому антикризового потенціалу підприємства. На нашу думку, саме організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства є найбільш важливим для досягнення мети санації і успішного відновлення функціонування та розвитку підприємств в перспективі. Тому теоретичне та науково-практичне вирішення зазначених проблем є актуальним, необхідним та спрямованим на розробку організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

**Таблиця 4.3 - Особливості сучасних механізмів управління санацією підприємств \***

Механізми санації	Характерні особливості	Недоліки
1	2	3
Фінансово-економічний механізм санації (Передерієва С.О.) [134]	Фінансово-економічний механізм санації представляє собою систему організації взаємодії фінансово-економічних відносин та сукупності елементів впливу на процес реалізації санації. Основу його структури складають: фінансово-економічні важелі, критерії прийняття рішень, методи фінансування з урахуванням інноваційного інвестування, а також підсистеми забезпечення - нормативно-правове, інформаційне, методичне	Фінансово-економічний механізм має спрощений вигляд та представлений лише як сукупність елементів. Відсутні у механізмі взаємозв'язки та зворотній зв'язок обмежують його гнучкість та адаптивність до часто змінюваних умов господарювання
Фінансовий механізм санації (Багацька К. В.) [9]	В роботі обґрунтовується необхідність врахування екологічної складової санації, що запроваджується шляхом внесення відповідних важелів, методів і підсистем забезпечення до структури фінансового механізму санації. Дослідження проводились на базі підприємств харчової та переробної промисловості	У складі механізму враховується екологічна складова, що робить його вузькоспецифічним, особливо для фінансового механізму. Відсутні зворотні зв'язки

**Продовження таблиці 4.3**

1	2	3	4
Організаційно-економічний механізм санації	Білоконь Т.М. [13]	Розроблена схема реалізації організаційно-економічного механізму санації підприємств цукрової промисловості. В механізмі визначені окремі блоки: мета, ініціатори санації, санаційні інструменти, передумови прийняття рішення на користь санації, розробка плану санації, реалізація, контроль та оцінка результатів санації, досягнення мети.	У складі елементів відсутні класичні (обов'язкові) складові механізмів. Окремі блоки відносяться до процедури банкрутства, а не санації. Також відсутні зворотні зв'язки.
	Карвацька Н.С. [72]	Структурно-логічна схема організаційно-економічного механізму санації підприємств машинобудування передбачає здійснення всебічного ґрунтового аналізу діяльності; визначення основних цілей та розробку концепції санації; містить систему прийняття раціональних санаційних рішень та важелів контролю за виконанням санаційної процедури.	Має вигляд алгоритму. В структурі механізму не визначені інструменти та види забезпечення для функціонування механізму
	Кохан М.О. [85]	Запропоновано розглядати організаційно-економічний механізм санації у динамічному та статичному вимірах. Зокрема, статична модель є своєрідним набором взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих інструментів санації, які проявляються через відповідні організаційно-управлінську, фінансово-економічну, правову форми санації за умови необхідного правового, інформаційно-аналітичного та інституційного забезпечення.	Механізм умовно поділений на дві частини. В статичній моделі визначено лише інструментарій і забезпечення, відсутні мета, об'єкт, суб'єкти, важелі. Також відсутні зворотні зв'язки. Динамічна модель є інтерпретацією класичної моделі санації та має вигляд алгоритму

\* - згруповано авторами

Взагалі організаційно-економічний механізм управління санацією є не лише однією з умов подолання кризових явищ на підприємстві, а й необхідною передумовою його успішної діяльності в майбутньому.

Отже, організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства можна розглядати як один з основних елементів системи адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізацію можливостей підприємств, що забезпечать відновлення, сталий розвиток та його виживання у період трансформаційної економіки.

Організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства необхідно розглядати як підсистему, що формується і використовується не відокремлено, а в структурі управлінської діяльності підприємства. Тому, на думку автора, організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства є складовою загальної системи управління підприємством на етапі подолання ним кризових явищ, що ґрунтується на дотриманні певних принципів і закономірностей, використовує методи, засоби, важелі та інструменти для підвищення санаційного потенціалу та оздоровлення фінансового стану суб'єкта господарювання в умовах економічної та фінансової нестабільності й посилення конкурентної боротьби.

У дослідженні організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства розглядається з позицій таких функцій управління, як аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, координація. На думку автора саме ці функції найбільш точно відображають сутність організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства і дають зрозуміти необхідність його розробки.

Функція аналізу передбачає вивчення, порівняння і наочне відображення даних з питань управління санацією підприємства, дозволяє здійснити аналіз їх динаміки, структури і ефективності використання. На основі отриманих результатів аналізу менеджери підприємства або керуючий санацією мають можливість прийняти найбільш правильні та ефективні управлінські рішення щодо фінансового оздоровлення підприємства, зробити висновок чи володіє дане підприємство достатнім санаційним потенціалом.

Функція планування передбачає розробку стратегії і тактики досягнення встановлених цілей і завдань, складання санаційного плану і графіків реалізації окремих заходів управління санацією підприємства. Реалізація даної функції здійснюється шляхом розробки плану санації, який є своєрідним регламентом проведення санаційних заходів на підприємстві. А тому, від того, на скільки професійно та

якісно він буде складений, на скільки досяжні цілі він буде містити залежить ефективність проведення санації.

Функція організація в процесі управління санацією підприємства забезпечує практичну реалізацію прийнятого плану санації. Також з нею пов'язані питання вдосконалення організаційної структури підприємства, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу. Завданням організації, як функції управління санацією, є досягнення узгодженості в діях арбітражного керуючого, кредиторів, а також керівників та працівників підприємства-боржника, що направлені на фінансове оздоровлення підприємства.

Функція мотивація забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб'єктів управління санацією підприємства: арбітражного керуючого, керівників, менеджерів та працівників, які задіяні у санаційних заходах. Стимулювання управлінського персоналу спрямоване на формування стійких мотивів щодо бажань та можливостей досягнення головної мети санації в результаті прийняття ними раціональних, швидких і оптимальних управлінських рішень. Ця функція має поєднати матеріальні (економічні) інтереси суб'єктів управління з моральними і психологічними мотивами. Перші, полягають у адекватній оцінці кваліфікації, управлінських знань та навичок залучених спеціалістів (арбітражний керуючий, зовнішні аудитори, працівники консалтингових фірм, менеджери з досвідом роботи в сфері антикризового управління) та внутрішнього управлінського персоналу у вигляді фінансової оплати (гонорару) або в поєднанні з досягнутими успіхами в управлінні санацією даного підприємства (виплата частини прибутку, передача частини акцій тощо). Другі, ґрунтуються на таких потребах кожної особистості, як самореалізація в професійній діяльності, отримання задоволення від досягнутих результатів. Щодо працівників підприємства-боржника, то для них позитивний результат проведення санації гарантує збереження робочих місць, погашення заборгованості по заробітній платі та соціальну безпеку у майбутньому. Мотивація власників підприємства також пов'язана з їх економічними інтересами – збереження коштів, які були вкладені в санацію підприємства і отримання доходів від діяльності підприємства в майбутньому. Мотивація кредиторів пов'язана з бажанням повернути свої кошти в повному обсязі в найкоротші строки, що в процедурі банкрутства не завжди є можливим. Найчастіше, на практиці, величини ліквідаційної маси підприємства для повного задоволення вимог кредиторів не вистачає, тому вони зацікавлені в проведенні ефективної санації боржника, що дозволить

повернути заборгованість, а можливо і продовжити співпрацю з оздоровленим підприємством.

Функція контролю у процесі управління санацією підприємства забезпечує нагляд і перевірку відповідності отриманих результатів санації підприємства до встановлених показників у плані санації, передбачає розробку моделі моніторингу санації, яка б мала кількісний вираз, враховувала кількісні та якісні ефекти (результати) та була легкою для обрахунку. Вона дає змогу перевіряти результативність та ефективність окремих заходів і своєчасно вносити зміни до розробленого організаційно-економічного механізму управління санацією.

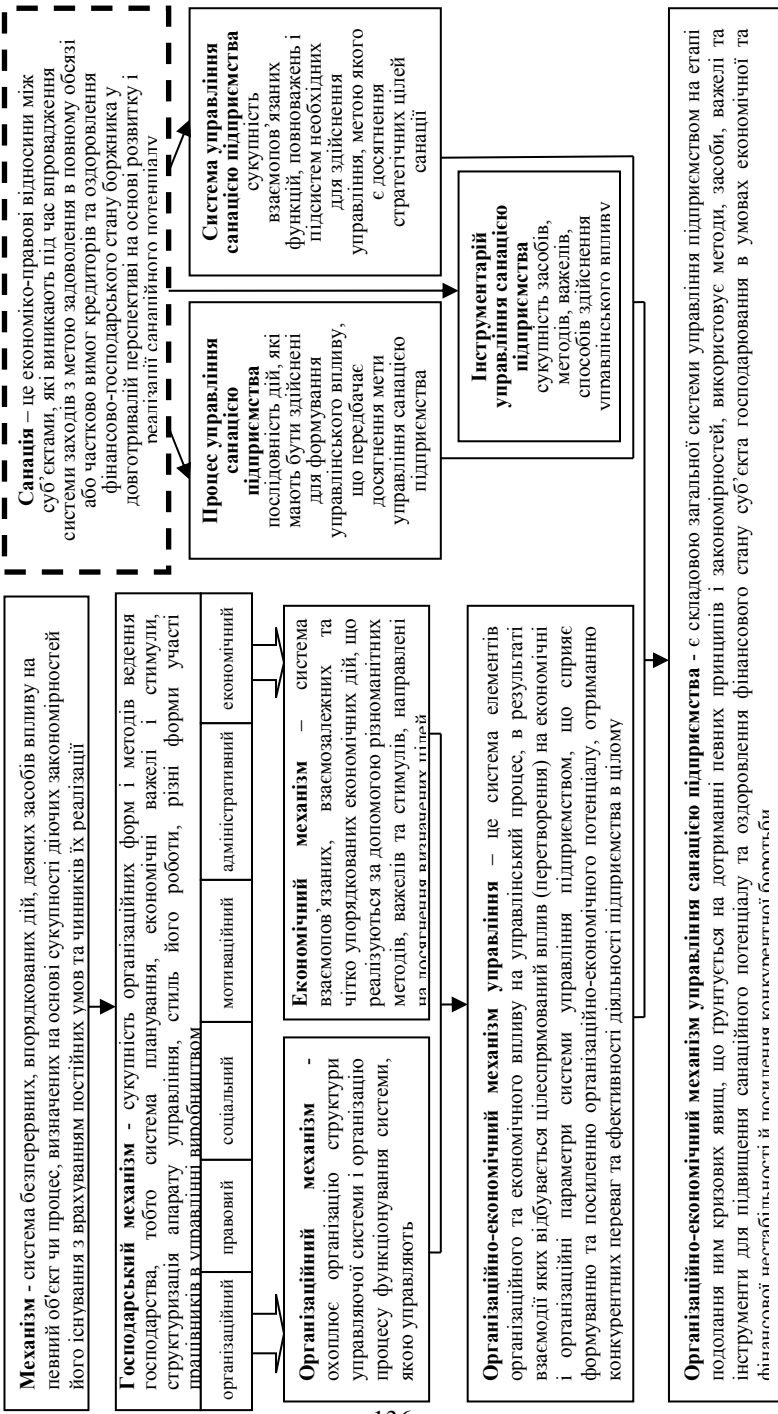
Функція координація передбачає узгодженість роботи всіх ланок управління санацією підприємства. Координація має забезпечувати єдність всіх функцій управління, єдність об'єкта та суб'єкта управління.

Отже, організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства в даному дослідженні розглянуто з позицій функціонального підходу, що дозволить підвищити якість управлінської діяльності підприємства в період фінансового оздоровлення.

Перш ніж сформулювати організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства та розробляти науково-практичні рекомендації щодо його використання доцільно уточнити його категоріальний апарат і сформулювати концептуальну модель. Для цього необхідно, насамперед, чітко сформулювати зміст дефініції «санація» та «управління санацією підприємства». Систематизувавши погляди сучасних вітчизняних науковців щодо трактування санації в розділі 1.2 нами було дано визначення поняття «санація», щодо управління санацією підприємства, то на нашу думку – це є вибір і застосування форм, методів, заходів ефективного регулювання відносин між суб'єктами під час здійснення санації для досягнення поставленої мети.

Формалізація та правомірність використання дефініції «організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства» представлено на рис. 4.1.

Виявлено, що формування механізму управління санацією підприємства сприяє реалізації стратегії його розвитку у перспективі, яка розробляється залежно від мети та цілей, конкретизованих за допомогою завдань, і спрямовано на зміцнення та/або розвиток конкурентних переваг.



**Рис. 4.1 - Зміст і формалізація дефініції «організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства» \***  
\* - розроблено авторами

Ефективність оздоровчих заходів на підприємстві безпосередньо залежить від ступеня обґрунтованості концептуальної моделі управління санацією підприємства (рис.4.2).

<i>Етап 1. Діагностика кризового стану</i>				
<i>Етап 2. Виявлення чинників, що спричинили кризовий стан підприємства</i>				
чинники внутрішнього середовища		чинники зовнішнього середовища		
<i>Етап 3. Вибір, аналіз і оцінювання ключових індикаторів санаційного потенціалу</i>				
<i>Етап 4. Оцінка рівня санаційного потенціалу</i>				
критичний	низький	середній	високий	
<i>Етап 5. Визначення факторів впливу на санаційний потенціал</i>				
<i>Етап 6. Визначення напрямів управління санацією (функціональний підхід)</i>				
фінансовий	виробничий	трудовий	маркетинговий	інвестиційний
<i>Етап 7. Визначення елементів напрямів управління санацією</i>				
- склад і структура активів (майна); - склад і структура пасивів (капіталу); - платоспроможність і ліквідність; - ділова активність; - рентабельність капіталу, активів	- матеріальна, технічна й технологічна підготовка виробництва; - стан основних фондів; - величина, структура і ефективність використання виробничих активів	- склад та професійний рівень підготовки кадрів; - система підготовки і перепідготовки; - система мотивації персоналу	- маркетингова діяльність; - збутова діяльність; - асортиментна політика; - система логістики	- обсяг, склад та ефективність інвестиційних вкладень; - вхідні і вихідні інвестиційні потоки; - інвестиційна привабливість
<i>Етап 8. Формування основних складових механізму управління санацією підприємства</i>				
мета та завдання		принципи		
методи		важелі	забезпечення	
<i>Етап 9. Вибір санаційної стратегії залежно від рівня санаційного потенціалу та типу кризи</i>				
Стратегія забезпечення фінансової стійкості	Стратегія відновлення платоспроможності (розрахунок з кредиторами)		Стратегія забезпечення ефективного функціонування (прибутковості)	
<i>Етап 10. Впровадження санаційних заходів щодо оздоровлення підприємства</i>				
<i>Досягнення мети та завдань санації</i>				

**Рис. 4.2 - Концептуальна модель управління санацією підприємства**

\* - розроблено авторами

Запропоновані етапи процесу управління санацією підприємства представлені сукупністю функцій управління, упорядкованих у логічній послідовності їх виконання. Реалізація функцій, передбачених даним управлінським циклом, дозволяє забезпечити стійкий характер відновлення та подальшого розвитку підприємства.

З метою здійснення результативного управління санацією підприємства на підставі розробленої моделі сформульовано основні напрями щодо необхідності розробки методики оцінки санаційного потенціалу підприємства, визначення факторів впливу на його величину, формування санаційної стратегії та основних складових організаційно-економічного механізму управління санацією, як ключового елемента системи управління підприємством, яке знаходиться в кризі.

Розглянемо більш детально передумови формування та основні елементи організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства. Сформулюємо теоретичні підходи до формування та вдосконалення організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства:

1. Концептуальною основою управління санацією є стратегічна орієнтація керуючого санацією на створення умов для забезпечення ефективної взаємодії сторін у процедурі санації через систему санаційних важелів, заходів, методів для досягнення стратегічної мети санації. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму управління санацією побудована на основі використання системного і функціонального підходів. Її складовими елементами визначено: цілі і завдання, об'єкти і суб'єкти, а також - елементи механізму управління санації.

В структурі самого механізму управління санацією підприємства пропонуємо виділяти підсистеми формування та функціонування даного механізму. Деталізація складових даних підсистем буде детально розглянута в розділі 4.3.

2. Саме формування організаційно-економічного механізму дає можливість вибору виконавцями санації елементів механізму (заходів, важелів, форм) визначення ними послідовності етапів і дій та прийняття управлінських рішень.

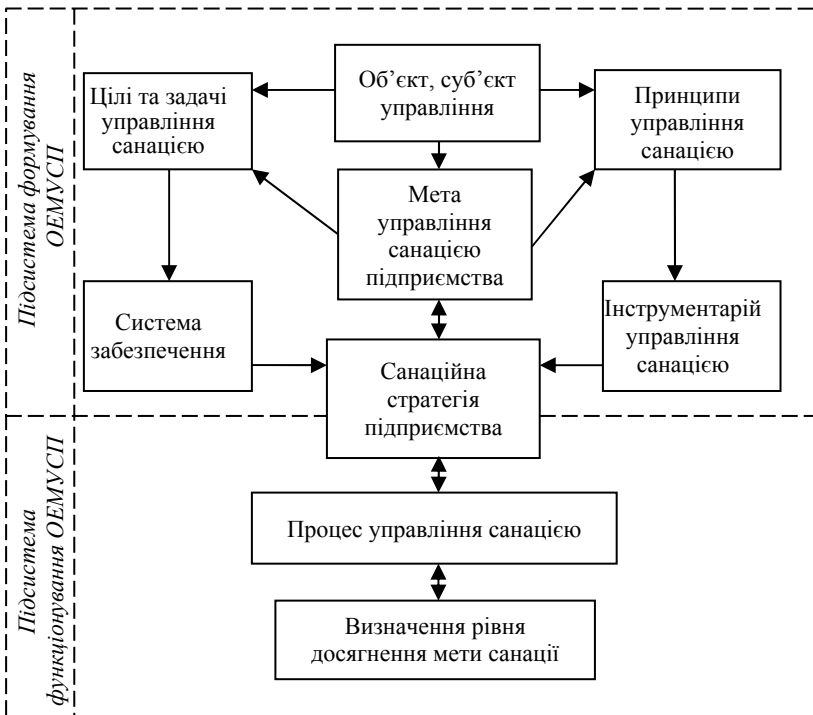
3. Автором запропоновано розглядати організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства як складову господарського механізму, яка по своїй суті є синтезом економічних і організаційних інструментів.

4. Можна відзначити взаємозв'язок та взаємодію

організаційної та економічної складової механізму. Економічна складова характеризується цільовою спрямованістю, оскільки метою управління санацією підприємства є досягнення певних економічних цілей, а організаційна складова забезпечує їх досягнення.

5. Процеси формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства мають ґрунтуватися на загальній концепції управління санацією, виборі санаційної стратегії, розвитку санаційного потенціалу підприємства.

Застосування системного і функціонального підходів у дослідженні управлінського процесу дозволило представити структуру організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства (ОЕМУСП) (рис.4.3).



**Рис. 4.3 - Структура організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства**

*\* - розроблено авторами*

Аналіз наукових думок представників різних шкіл дозволяє виділити такі елементи організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства:

- суб'єкти та об'єкти управління;
- мета управління санацією;
- цілі та задачі управління санацією;
- послідовність етапів впровадження та використання системи управління санацією підприємства (або процес управління санацією);
- функції управління санацією;
- сукупність принципів, які забезпечують ефективне управління санацією підприємства;
- система забезпечення (нормативно-правове, методичне, інформаційне, фінансове, кадрове);
- інструментарій управління санацією (засоби, методи, важелі, способи здійснення).

Організаційно-економічний механізм управління санацією, як і будь-який інший механізм, повинен бути сформований з урахуванням існуючих підходів та принципів. Серед множини існуючих наукових підходів особливої уваги заслуговують системний, ситуаційний та інноваційний підходи.

Системний підхід передбачає дослідження всіх елементів системи у взаємозв'язку, визначення критеріїв функціонування кожного елемента окремо та механізму в цілому, підпорядкування окремих елементів досягненню єдиної загальної мети. При цьому, вивчаючи будь-яке явище як систему обов'язково необхідно враховувати ефект синергії, який полягає в тому, що створюються умови, при яких ефект від суми є більшим, ніж сума ефектів складових елементів [16].

Ситуаційний підхід ґрунтується на забезпеченні максимальної адаптації до умов кожної конкретної ситуації в процесі оздоровлення та розвитку підприємства.

Інноваційний підхід може застосовуватись при наступальній стратегії управління санацією і має бути орієнтований на активізацію інноваційної діяльності підприємства, тобто творчого пошуку певних новітніх рішень, відкриття та виготовлення інтелектуального продукту тощо.

Згідно системного підходу, управління підприємством представляє собою систему дій суб'єкта управління, на об'єкт управління з метою переходу цього об'єкту в бажаний стан за допомогою розвитку параметрів процесу об'єкту. При цьому об'єкт дослідження розглядається як цілісна множина елементів у сукупності

відносин і взаємозв'язків.

Об'єктом управління санації виступають економічні та організаційні відносини, що виникають у підприємства-боржника і пов'язані з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів з приводу врегулювання проблеми боргів та адаптації до часто змінюваних умов діяльності.

Суб'єктами в даному механізмі можуть виступати власники, внутрішньо-управлінський персонал підприємства, господарський суд, державний орган з питань банкрутства, інвестор, кредитори і керуючий санацією, інші. Склад суб'єктів може змінюватись в залежності від типу санації та ініціаторів її проведення.

Основною метою управління санацією є повне або часткове задоволення вимог кредиторів, за рахунок покращення фінансового стану підприємства, тобто усунення неплатоспроможності, забезпечення прибутковості, фінансової стабільності і стійкого подальшого розвитку підприємства на тривалий період.

Як будь-яка система, організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства будується при дотриманні чітко визначених та науково обґрунтованих принципів і його сутність проявляється у виконанні зазначених раніше функцій.

Спираючись на мету і завдання санації, всі заходи формуються на засадах оцінки санаційного потенціалу підприємства, структури і специфіки його виробництва.

Організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства межує з поняттями процесу та інструментарію. Процес управління санацією здійснюється, як і будь-яка інша управлінська діяльність, в певній послідовності операцій та процедур. Процес управління є сукупністю етапів та охоплює всі їх – від початку формування механізму управління до реалізації і визначення ефективності управління санацією. Інструментарій обирається на кожному етапі управління санацією, а вибір конкретних інструментів буде залежати від типу кризи, санаційного потенціалу підприємства, виду діяльності, мети, завдань, принципів та рівня організації управління санацією.

Особливу увагу необхідно приділити кінцевому результату санації, а саме визначенню рівня досягнення мети санації. Якщо сформований механізм відповідає встановленим вимогам і вирішує поставлені задачі, то немає потреби в його вдосконаленні, і навпаки. Так повне досягнення буде свідчити про максимальну ефективність управління санацією, а часткове потребувати уточнення та удосконалення механізму.

Причому вдосконалення механізму може починатись з уточнення мети, визначенням нового набору інструментів та методів і закінчуватись вдосконаленням його окремих складових.

Отже, організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства базується на використанні системи принципів, методів, управлінських і організаційно-економічних заходів, та іншого інструментарію, спрямованого на ефективне управління санацією та включає в себе призначення, мету, задачі, принципи створення, часовий інтервал дії, структуру, задачі й результат діяльності кожного блоку механізму.

Таким чином, запропонована концептуальна модель є основою для розробки науково-практичних рекомендацій з формування та застосування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

#### **4.2. Міжфункціональна взаємодія елементів 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.

Організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства необхідно розглядати як підсистему, що формується і функціонує, не відокремлено, а в структурі управлінської діяльності підприємства. Тому організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства є складовою загальної системи управління підприємством на етапі подолання ним кризових явищ, що ґрунтується на дотриманні певних принципів і закономірностей, використовує методи, засоби, важелі та інструменти для підвищення санаційного потенціалу та оздоровлення фінансового стану суб'єкта господарювання в умовах економічної та фінансової нестабільності й посилення конкурентної боротьби.

Доцільним, на нашу думку, є введення зворотних зв'язків в організаційно-економічному механізмі управління санацією підприємств, оскільки це дозволяє зробити його адаптованим до умов ринкового середовища, що трансформується. Механізм повинен бути змістовним, але простим в практичному використанні, аби його можна було гнучко адаптувати до змін ринкового середовища.

За результатами узагальнення теоретичних та аналітичних досліджень, що мають відношення до організаційно-економічного механізму та змісту процедури санації запропонуємо організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства, який включає підсистеми формування та функціонування (рис. 4.4).

В свою чергу підсистема формування включає в себе:

- цільову складову;
- організаційну складову;
- складову забезпечення.

До складу функціональної підсистеми організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства необхідно віднести:

- функціональну складову;
- складову моніторингу.

Ключовим елементом запропонованого механізму є процедура вибору та реалізації санаційної стратегії залежно від рівня санаційного потенціалу підприємства і класу кризи.

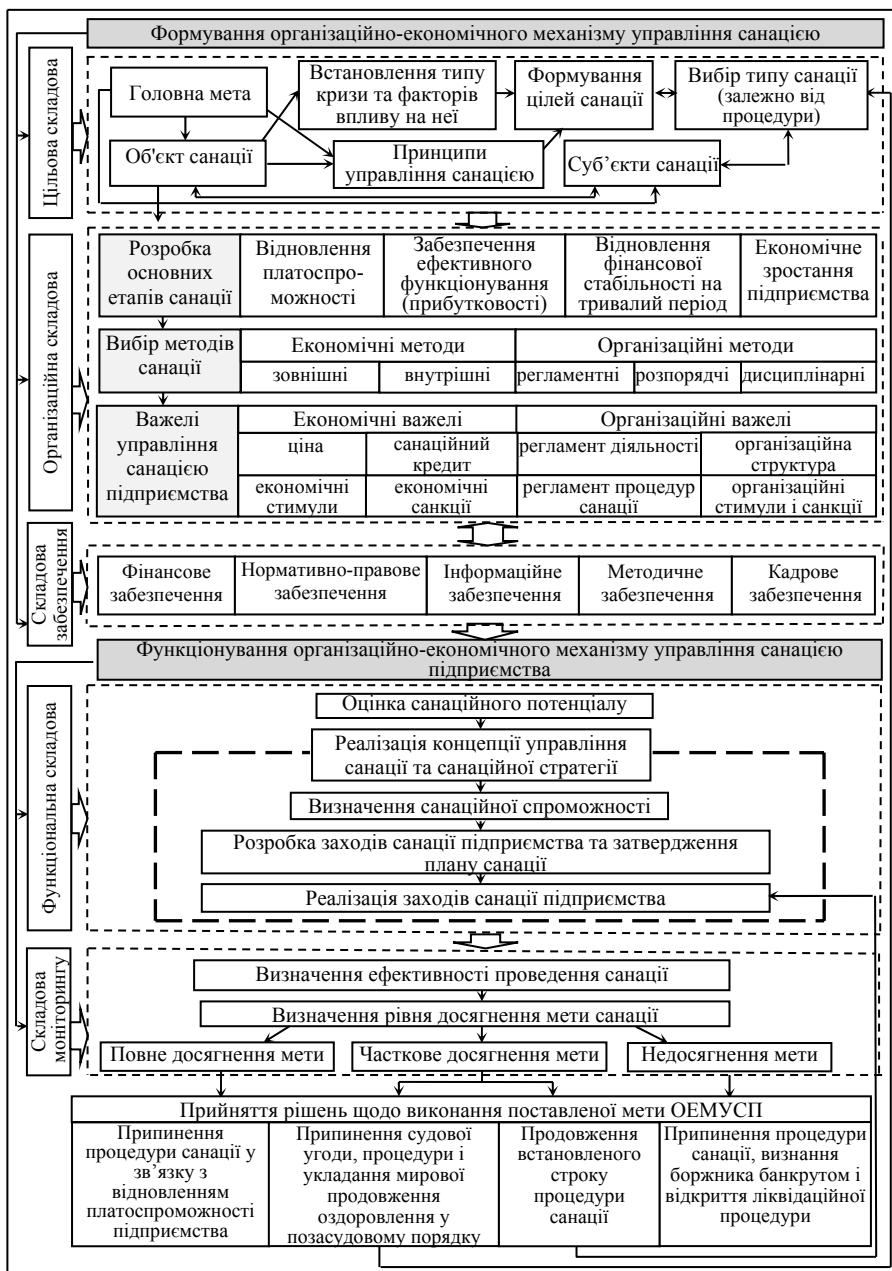
Запропонована модель відтворює взаємозв'язки та взаємодію елементів організаційної та економічної складових, що створюватиме умови для забезпечення ефективної взаємодії сторін у процедурі санації через систему санаційних важелів, заходів, методів для досягнення стратегічної мети санації.

Для більш глибокого розуміння та наукового обґрунтування доцільності розробки і впровадження організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства розглянемо детальніше кожен складову підсистем даного механізму.

Цільова складова організаційно-економічного механізму управління санацією представлена у вигляді елементів та їх взаємозв'язків. Так до основних елементів відносять мету, цілі, суб'єкти і об'єкти санації, основні принципи, критерії та умови вибору типу санації.

Основною метою управління санацією підприємства є повне або часткове задоволення вимог кредиторів, за рахунок покращення фінансового стану підприємства, тобто усунення неплатоспроможності, забезпечення прибутковості, фінансової стабільності і стійкого подальшого розвитку підприємства на тривалий період.

Виходячи з головної мети, об'єктом санації виступають економічні та організаційні відносини, що виникають у підприємств-боржника пов'язані з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів з приводу врегулювання проблеми боргів та досягнення мети санації.



**Рис. 4.4 - Модель організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства (\* - розроблено авторами)**

Суб'єкти в даному механізмі залежать від ініціаторів проведення санації і типу санації. Якщо, рішення про проведення санації приймається після надходження до господарського суду заяви кредиторів або самого власника про порушення справи про банкрутство підприємства-боржника (судова санація), то суб'єктами можуть виступати: кредитори, власник підприємства, керівництво підприємства, потенційний санатор, керуючий санацією. В іншому випадку, якщо ініціатором санації є власник підприємства (досудова санація), то суб'єктами можуть бути: власник підприємства, керівництво підприємства, кредитори, потенційний санатор.

З урахуванням типу кризи, факторів та конкретних умов діяльності, що склалися на підприємстві визначаються цілі, які повинно досягти підприємство під час проведення санації. В залежності від цілей вибирається тип санації (судова санація чи досудова санація).

Незважаючи на вибір типу санації пропонується виділити основні етапи санації: забезпечення платоспроможності (повний або частковий розрахунок з кредиторами); забезпечення ефективного функціонування (прибутковості); відновлення фінансової стабільності підприємства на тривалий період; економічне зростання підприємства. Але необхідно зазначити, що існує прямиий взаємозв'язок між етапами, деталізацією об'єкта та визначення цілей санації (табл.4.4).

**Таблиця 4.4 - Взаємозв'язок окремих елементів організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства**

Етапи санації	Об'єкт	Цілі
1. Відновлення платоспроможності	Довгострокова та короткострокова заборгованість підприємства	<u>Першочергові цілі санації</u> Подолання неплатоспроможності, погашення боргів
2. Забезпечення ефективного функціонування	Прибутковість підприємства	<u>Основні цілі санації</u> Досягнення точки беззбитковості та прибуткової діяльності
3. Відновлення фінансової стабільності на тривалий період	Фінансова стабільність	<u>Стратегічні цілі санації</u> Забезпечення фінансової стабільності підприємства
4. Економічне зростання підприємства	Конкурентоспроможність, інвестиційна та інноваційна діяльність	<u>Глобальні цілі</u> Створення конкурентних переваг, розширення ринків збуту, диверсифікація бізнесу та поновлення інвестиційної та інноваційної діяльності

\* - розроблено авторами

Побудова організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства вимагає використання дотримання певних принципів:

- принцип відповідальності за наслідки управлінських рішень, який передбачає наявність певної системи відповідальності керуючого санацією та всіх ланок управлінського апарату за результати діяльності, в тому числі й матеріальної;

- принцип зацікавленості в результаті діяльності. Він реалізується на трьох рівнях: на рівні працівників які беруть участь у санації, керуючого санації, підприємства. Завданням підприємства є перш за все створення умов та заходів стимулювання суб'єктів, які беруть участь у проведенні санації, що дозволить зацікавити персонал не тільки в результатах своєї діяльності, а й в цілому підприємства (в ефективному проведенні санації). Розробка нарахування додаткової винагороди керуючому санації є визначальним фактором активізації його дій у напрямку санації підприємства-боржника.

- принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування всіх позитивних і негативних сторін діяльності підприємства, об'єктивне врахування екзогенних та ендогенних факторів, які впливають на результати проведення санації;

- принцип контролю, який полягає в здійсненні постійного контролю за перебігом процесу санації з метою його адаптації до умов зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, що змінюється у часі;

- принцип ефективності, сутність якого полягає в максимально можливому використанні санаційного потенціалу для формування обґрунтованої програми управління санацією підприємства-боржника;

- принцип багатоваріантності розробки заходів щодо ефективного проведення санації підприємства. Необхідність врахування цього принципу обумовлена можливою нерезультативністю управлінських заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства, зміною умов зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства (інакше дане підприємство об'являть банкрутом);

- принцип стратегічності управління санацією підприємства. Ефективність управління санацією забезпечується на основі визначення мети, завдань та типу санаційної стратегії, а комплекс конкретних стратегічних санаційних заходів складає основу розробки тактичного плану проведення санації на підприємстві;

- принцип послідовності, який передбачає послідовне

виконання всіх складових плану санації;

- принцип своєчасності прийняття управлінських рішень, що вимагає постійного моніторингу фінансового стану для виявлення фінансових проблем і розробки антикризових заходів;

- принцип гнучкості і маневреності, який передбачає адаптацію та пристосування системи управління санацією підприємства до швидких (постійних) змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства;

- принцип професіоналізму, який передбачає наявність спеціальної підготовки суб'єктів санації (керуючого санацією, керівника, працівників) з урахуванням особливостей діяльності підприємства, структури управлінського апарату та глибини кризи в якій опинилося підприємство.

Важливу роль в організаційно-економічному механізмі відіграє інструментарій його реалізації, основна задача якого полягає у забезпеченні організаційних умов, необхідних для виконання усіх поставлених економічних завдань. В залежності від того, яка процедура санації судовою чи досудовою буде проводитись, залежить розробка та вибір основних інструментів: методів та важелів, що входять до складу організаційної складової механізму.

Інструменти організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства доцільно розглядати як динамічну систему двох основних типів складових даного механізму: економічну та організаційну (рис. 4.5).

Важливе місце в механізмі займають методи управління, як способи чи засоби впливу на об'єкти санації, які мають враховувати особливості кризових явищ та конкурентного середовища. До методів, які можуть застосовуватись в організаційно-економічному механізмі управління санацією підприємства слід віднести: економічні та організаційні методи впливу.

Економічні методи – це сукупність способів впливу шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників діяти у потрібному напрямі. Дані методи ґрунтуються на економічних розрахунках, свідомому використанні всієї системи економічних законів та категорій ринкової економіки, таких як планування, фінансування, ціноутворення, господарський розрахунок, економічне стимулювання.

За сферою впливу економічні методи можна поділити на зовнішні, передбачені державним законодавством та внутрішні, які застосовуються безпосередньо керівництвом підприємства.



**Рис. 4.5 - Інструменти реалізації організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств \***

\* - згруповано авторами

Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Їх розподіляють на регламентні, розпорядчі і дисциплінарні.

Регламентні методи забезпечують формування структури та ієрархії управління, пов'язані із делегуванням повноважень і відповідальності певним категоріям працівників, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Організаційне регламентування ґрунтується на використанні норм українського права і правил, згідно яких на підприємствах розробляють положення про відділи і служби, а також посадові інструкції для всіх службових осіб.

На відміну від організаційного впливу методи розпорядчого впливу відображають динаміку процесу управління і спрямованості на регулювання виробництва та усунення збоїв і перешкод, що виникають у роботі, їх здійснюють шляхом прийняття адміністративно-управлінських актів керівником, проведення спеціальних організаційних заходів. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Розпорядження стосуються визначення конкретних завдань для виконавців, здійснення розподілу цих завдань між ними, контролю за виконанням.

Методи дисциплінарного впливу доповнюють регламентуючі та розпорядчі. Вони призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків шляхом дисциплінарних вимог та систем відповідальності. Дисциплінарні дії на підприємстві використовуються згідно з конкретними ситуаціями. Вони виливаються в зауваження, догани, звільнення тощо.

Система організаційних методів має направлену дію на структуру управління та на процес управління. А зазначені групи методів використовують як окремо, так і в сукупності, доповнюючи один одного.

Всі вище перераховані методи управління застосовуються в залежності від поставлених цілей і конкретного об'єкта санації підприємства.

Також до складу організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства входять важелі управління. Для більш точного розуміння дамо визначення даного поняття. Економічні та організаційні важелі – це інструменти прямого чи непрямого (безпосереднього чи опосередкованого) впливу суб'єкта на об'єкт з

метою зміни його стану, що може проявлятися як у кількісному, так і у якісному виразі [140, с.217].

Основними важелями управління санацією підприємства виступають: ціна, кредит, податки, стимули та санкції. Особливу увагу, на нашу думку, необхідно приділити важелям мотивації, адже мотиви та стимули покликані викликати конкретну поведінкову відповідь, вони є зовнішніми спонуканнями до дії у майбутньому і за певних умов є дуже дієвими. Мотиваційні важелі визначаються відповідно до структури підприємства та складності його цілей. Серед важелів мотивації (стимулювання) можна виділити три підсистеми мотивів, кожна з яких спрямована на досягнення певних цілей підприємства, а саме:

- матеріальне стимулювання працівників, які беруть участь в проведенні санації;
- мотивація виробництва;
- мотивація підприємництва.

Загалом економічні важелі є дуже ефективними і дієвими в процесі управління. Саме тому необхідна їх детальна розробка для реалізації організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

Управління санацією підприємства зводиться до безперервного процесу обробки фінансової та іншої супроводжуючої інформації, аналізу та подальшої розробки і прийняття на основі даних аналізу управлінських рішень. Для забезпечення ефективної реалізації санації підприємств необхідне досягнення збалансованої роботи всіх складових організаційно-економічного механізму (рис.4.6):

- фінансового забезпечення (внутрішні та зовнішні джерела фінансування);
- нормативно-правового забезпечення (сукупності нормативно-правових актів, які регулюють проведення санації підприємств);
- інформаційного забезпечення (сукупності інформаційних потоків щодо фінансово-господарської діяльності підприємства та його зв'язків із зовнішнім середовищем);
- методичного забезпечення (сукупності методів планування, організації, контролю, аналізу, оцінки та регулювання в межах процесу санації);
- кадрового забезпечення (підготовки кваліфікованих спеціалістів з питань санації).



**Рис. 4.6 - Структура складової забезпечення організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства**

Так під фінансовим забезпеченням розуміють сукупність внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування санації, які є основою забезпечення та реалізації санації підприємства. Цей вид забезпечення безпосередньо пов'язаний з суб'єктами, які приймають участь у фінансуванні санації (власниками, санаторами, кредиторами, працівниками, державою та інш.).

Нормативно-правове забезпечення організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств представлено, насамперед, Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», а також іншими підзаконними актами, які

регулюють особливості проведення санації та забезпечують формування і функціонування організаційних структур з питань банкрутства і санації тощо.

Інформаційне забезпечення санації представлено фінансовою, економічною та іншою інформацією про підприємство, конкурентів, галузь та інш. Джерелами даної інформації є система внутрішніх документів та фінансова звітність підприємства, статистичні збірники і галузеві довідники, засоби масової інформації, Інтернет, власні та незалежні дослідження ринку. Основне призначення - надання повної, якісної, своєчасної і достовірної інформації суб'єктам процедури санації для прийняття ними управлінських рішень.

Методичним забезпеченням організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства виступають типові форми, методики, методи та моделі складання плану санації, дослідження стану фінансово-господарської діяльності підприємства, визначення рівня санаційного потенціалу та санаційної спроможності, оцінки ефективності санації. Відповідні методичні підходи відображені як в законодавчих актах, так і в розробках економістів і науковців. Так, офіційно затвердженими є типові форми плану санації і мирової угоди; методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; порядок розробки плану досудової санації господарських товариств, у статутних фондах яких державна частка перевищує 25 відсотків, та державних підприємств, щодо яких прийнято рішення про приватизацію; методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій.

Організаційно-економічний механізм управління санації підприємств повинен підкріплюватись кадровим забезпеченням, а саме системою підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з антикризового управління і санації зокрема. При проведенні досудової санації можуть бути залучені незалежні спеціалісти, що мають високу кваліфікацію та галузеву спеціалізацію, ґрунтовні знання з економіки, права, інформаційних технологій. В ряді випадків створюється тимчасова робоча група з представників органів державної влади, фінансових установ, персоналу підприємства-боржника, кредиторів. В разі проведення судової санації розробкою та реалізацією плану санації займається призначений господарським судом керуючий санацією, до якого переходять функції управління підприємством-боржником та повноваження посадової особи. Нерозвиненість в Україні інституту антикризового управління обумовлює необхідність

створення відповідного кадрового потенціалу та обґрунтованої системи мотивації керуючих санацією. Крім того, не варто забувати про підвищення кваліфікації працівників підприємства (проведення тренінгів, відвідування семінарів, обмін досвідом), які безпосередньо будуть приймати участь в реалізації заходів санації. Під працівниками підприємства маємо на увазі як управлінський так і виробничий персонал підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства включає функціональну складову, яка об'єднує основні інструменти та процеси санації. В якості інструментів в організаційно-економічному механізмі управління санацією підприємства слід використати стан та рівень підвищення санаційного потенціалу, який включає фінансовий, маркетинговий, трудовий, виробничий та інвестиційний потенціали. Оцінка санаційного потенціалу підприємств розглядається на сьогоднішній день лише як результат санаційного аудиту, що проводиться у межах провадження справи про банкрутство і здійснюється лише для визначення глибини кризи та ймовірності банкрутства. На нашу думку, його необхідно розглядати як поточну оцінку здатності підприємства до виживання та ефективного розвитку в майбутньому. На основі оцінки санаційного потенціалу та розробки концепції управління санацією підприємства має бути визначена його санаційна спроможність, яка вказує на доцільність проведення санації та необхідність розробки плану санації. Поряд з визначенням санаційного потенціалу існує необхідність розробки та реалізації тактичних та стратегічних заходів, які б були направлені на його підвищення, що в кінцевому результаті стане підґрунтям для подолання кризи на підприємстві. Крім того, в результаті реалізації цих заходів підвищення санаційного потенціалу, забезпечить в майбутньому зростання в цілому антикризового потенціалу підприємства.

Складова моніторингу організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства передбачає визначення рівня досягнення мети та цілей санації. В залежності від повноти досягнення його можна поділити на: повне досягнення мети, часткове досягнення мети та недосягнення мети санації. Отримані результати будуть впливати на прийняття відповідних рішень, які передбачають або припинення процедури санації у зв'язку з повним досягненням мети, або припиненням її у зв'язку з визнанням боржника банкрутом і відкриттям ліквідаційної процедури. Крім того, часткове досягнення мети санації передбачає прийняття управлінських рішень, які з об'єктивних причин зумовлюють необхідність продовження

процедури санації. Так, наприклад, прийняття рішення про подовження встановленого строку процедури санації передбачає наявність зворотного зв'язку та повернення до функціональної складової ОЕМУСП, а саме реалізації заходів санації підприємства. Інший випадок визначає можливість продовження оздоровлення підприємства після укладання мирової угоди та припинення судової процедури. Така можливість пояснюється наявністю в організаційно-економічному механізмі управління санацією підприємства зворотного зв'язку, який направлений до цільової складової механізму і передбачає зміну типу санації (позасудову) та відповідні корегування цілей, суб'єктів та об'єктів санації. Така властивість механізму забезпечує його адаптованість до постійно змінюваних умов ринкового середовища.

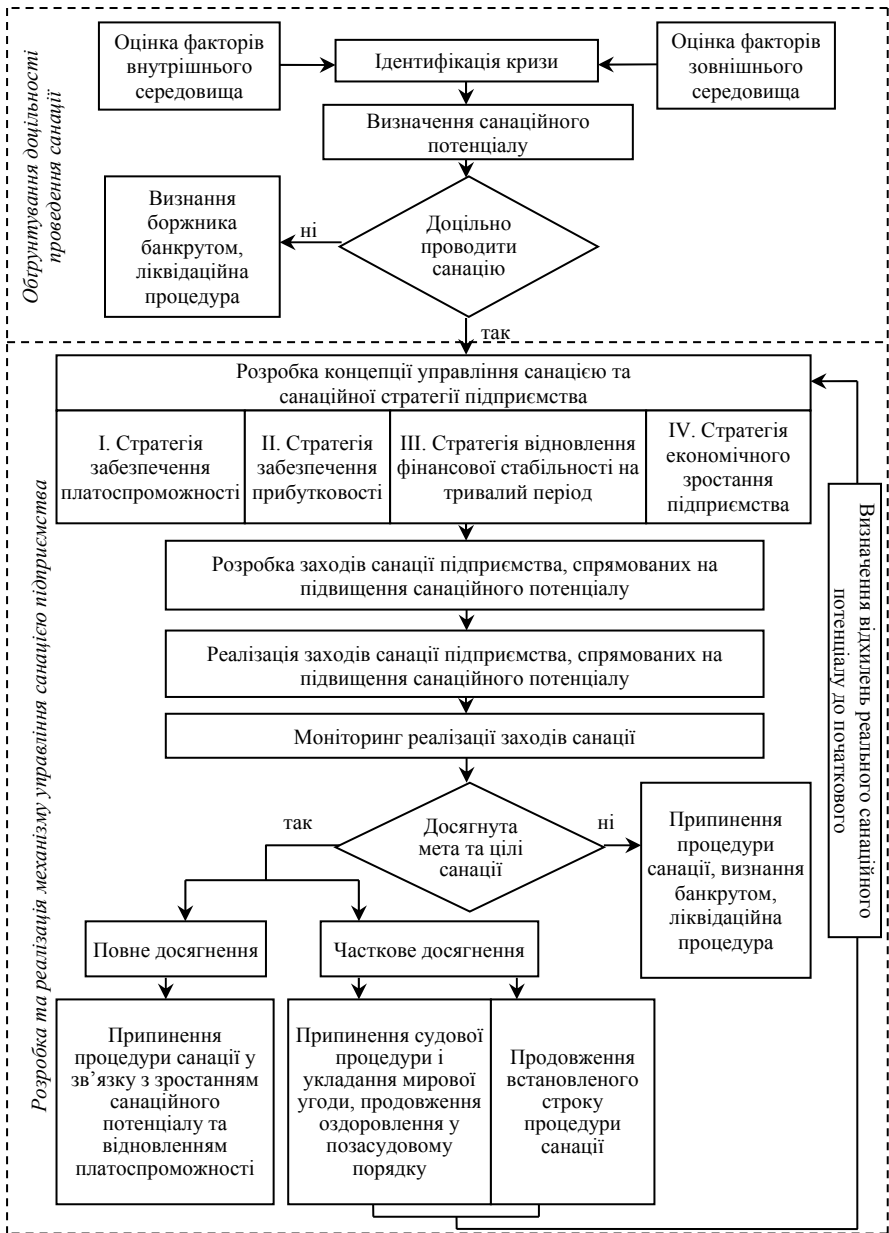
Не дивлячись на те, що складові елементи механізму управління санацією підприємства подані у загальному вигляді, однак сам механізм для кожного підприємства є індивідуальним і потребує врахування багатьох аспектів, починаючи з визначення цілей санації і закінчуючи реалізацією її програми в залежності від наявних ресурсів.

Вірно визначені напрямки санації можуть бути здійснені на основі правильно прийнятих управлінських рішень щодо досягнення прогностичних показників та цільових установок, що відповідають корпоративності та соціальній відповідальності бізнесу. Повна реалізація ОЕМУСП можлива з урахуванням розробки алгоритму його запровадження (рис. 4.7).

Алгоритм запровадження механізму санації має включати аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища та розробку заходів, спрямованих на підвищення санаційного потенціалу, а також досягнення цілей санаційної стратегії підприємства.

Етап обґрунтування доцільності проведення санації передбачає ідентифікацію кризової ситуації на підприємстві, глибокий аналіз причин її виникнення та оцінку його санаційного потенціалу.

На підприємствах, які опинилися у фінансовій кризі доцільно проводити постійно моніторинг середовища функціонування у поєднанні із діагностикою показників діяльності підприємства, що даватиме змогу вчасно приймати рішення щодо необхідності впровадження санаційних заходів на основі виявлення: змін у середовищі функціонування підприємства, які можуть мати негативний вплив на показники його діяльності; змін у середовищі функціонування підприємства, які дають можливості для покращення показників його діяльності; негативних тенденцій у показниках діяльності підприємства.



**Рис. 4.7 - Алгоритм запровадження механізму управління санацією підприємств**

В кінці етапу приймається рішення щодо визначення можливості та доцільності проведення санації на окремо взятому підприємстві. Враховуючи особливості діяльності конкретного підприємства, його санаційний потенціал і вплив зовнішнього середовища на його фінансовий стан дуже важливо визначити санаційну спроможність. Якщо санаційний потенціал недостатній, то приймається рішення про недоцільність проведення санації, визнання підприємства банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

На етапі розробки та реалізації механізму управління санацією підприємства одним з основних елементів є розробка концепції управління санацією та санаційної стратегії підприємства.

Концептуальна модель управління санацією підприємства була визначена нами у розділі 4.1 ґрунтується на аналізі зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на господарську діяльність підприємства, виборі варіанту санації, стратегічного розвитку підприємства, оцінці ризику, розробці плану санації.

Планування процесу санації підприємства розпочинається із формулювання його цілей. Важливість такого етапу зумовлена тим, що саме поставлені цілі лежатимуть в основі подальших управлінських рішень на різних стадіях процесу санації. Тривалість реалізації та напрями цілей визначаються передумовами санації та повинні висвітлювати планові показники, яких підприємство прагне досягнути внаслідок проведення санаційних заходів. Іншим важливим фактором обґрунтування санаційних заходів є умови функціонування та показники діяльності підприємства, оцінювання та прогнозування яких слідує за формулюванням цілей.

Окрему увагу у даному алгоритмі відведено розробці санаційної стратегії підприємства. Вона передбачає проходження чотирьох етапів, які мають прямий взаємозв'язок з об'єктами та цілями санації. По даних, отриманих у результаті діагностики, складається декілька альтернативних варіантів оздоровлення підприємства. Для кожного варіанту визначаються методи, розраховуються прогностичні показники, оцінюються можливі ризики, обсяг задіяних ресурсів. При цьому формалізуються і уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізуються якісні і кількісні параметри, яких повинно досягти підприємство з врахуванням ресурсних обмежень.

На основі різноманітних критеріїв менеджерами проводиться оцінка ефективності того чи іншого альтернативного варіанту санації підприємства і здійснюється вибір, у відповідності з яким розробляються санаційні заходи, спрямовані на підвищення санаційного потенціалу.

Механізм управління санацією підприємства також обов'язково повинен включати розробку структури управління процесом санації та заходів мотивування працівників підприємства, які приймають участь у проведенні санації. Структура управління процесом санації передбачає законодавчо регламентований розподіл повноважень та відповідальності між суб'єктами санації із метою виконання завдань. Мотивування працівників підприємства передбачає необхідність їх спонукання до виконання робіт, спрямованих на реалізацію санаційної стратегії та досягнення її цілей. При цьому важливим є врахування того, що стимулюванню повинні підлягати не лише безпосередні керівники та виконавці завдань санації, але і працівники, робота яких передбачатиме внесення певних коректив у зв'язку з впровадженням санаційних заходів.

Впровадження та реалізація санаційних заходів передбачає підвищення санаційного потенціалу, який в перспективі сприятиме підвищенню антикризового потенціалу всього підприємства.

Суб'єкти, які відповідають за проведення санації на підприємстві реалізують заплановані заходи та здійснюють їх координацію, проводять поточний контроль за виконанням цільових показників. Цей етап по своїй суті є контролюванням процесу санації і спрямований на виявлення збоїв, помилок, вад в процесі реалізації запланованих заходів з метою їх своєчасного усунення. Своєчасне усунення виявлених недоліків дає змогу мінімізувати затрати ресурсів для досягнення цілей санації. Крім того, важливим є аналіз відповідності фактичних значень показників санації з плановими. Моніторинг може використовуватись у даному випадку для контролю, систематичного спостереження за змінами показників, що контролюються, а також спостереження безпосередньо за конкретними підрозділами підприємства, визначення відхилень та їх причин виникнення, а також отримання необхідної інформації щодо окремих підрозділів.

Наприкінці етапу проводиться оцінка ефективності проведення санації та рівня досягнення поставлених цілей. Реалізація ефективної санації крім досягнення мети - погашення зобов'язань і відновлення платоспроможності сприятиме підвищенню рівня санаційного потенціалу, а отже і 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 та інноваційної 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.

Результативне функціонування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств можливе за умови тісного взаємозв'язку елементів організаційної та економічної складових, що створюватиме умови для забезпечення ефективної взаємодії сторін у процедурі санації через систему санаційних важелів, заходів та методів.

### **4.3. Матрична модель вибору санаційної стратегії підприємства**

В умовах системного розвитку кризових явищ, виникає необхідність 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. Подальшого дослідження вимагають підходи до вибору цілей санації, адекватних особливостям функціонування господарюючого суб'єкта й глибини кризи та розробки стратегій санації на основі рівня санаційного потенціалу.

Як було зазначено раніше, формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства ґрунтується на загальній концепції, виборі та реалізації санаційної стратегії підприємства з урахуванням рівня санаційного потенціалу підприємства і класу кризи.

Отже, одним із найважливіших інструментів загальної концепції управління санацією підприємства, виступає санаційна стратегія. Формування санаційної стратегії підприємства за сучасних економічних умов функціонування повинно базуватись на системно-комплексному підході, що дозволить враховувати існуючі стимулюючі та дестимулюючі впливи та фактори з боку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Санаційна стратегія представляє собою комплекс управлінських підходів, рішень і заходів, які направлені на оздоровлення і відновлення ефективного функціонування підприємства та економічного зростання в перспективі. У зв'язку з цим у роботі вдосконалено концептуальні підходи до управління санацією, в яких головним елементом визначено комплекс санаційних стратегій (рис. 4.8).

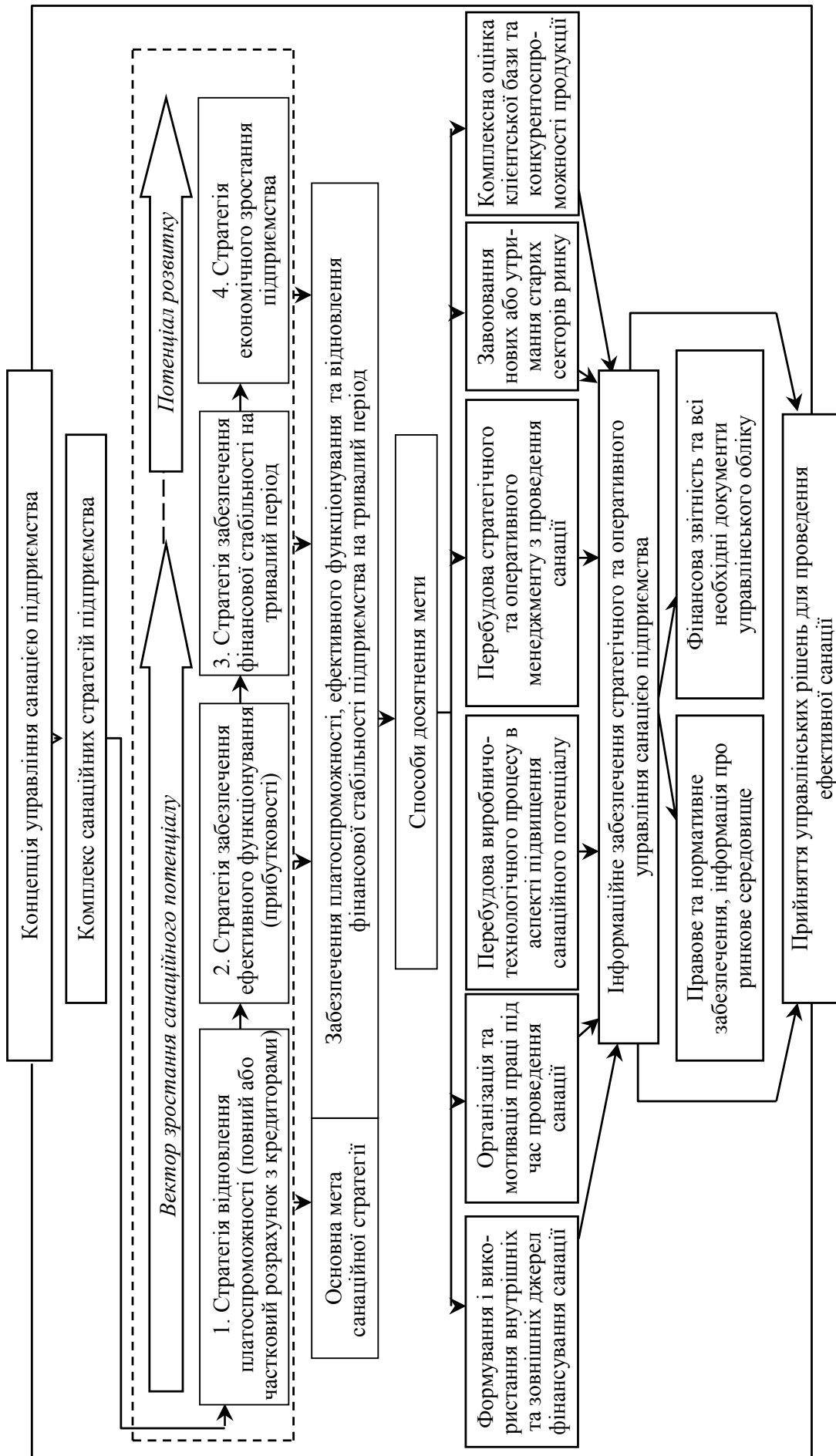


Рис. 4.8 - Концепція управління санацією підприємства (\* - розроблено авторами)

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 оголосять 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 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. Вибір конкретної санаційної стратегії для підприємства-боржника залежить від економічної ситуації, яка склалася на певний момент часу. 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 концепції управління санацією складає комплекс санаційних стратегій, яка передбачає чотири етапи її виконання:

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

Виконання кожного наступного етапу комплекс санаційних стратегій передбачає обов'язкове виконання попереднього. Запропонована концепція управління санацією передбачає поетапну зміну санаційних стратегій, що надає висхідного вектору розвитку санаційного потенціалу. В результаті реалізації обраної стратегії відбуватиметься підвищення рівня санаційного потенціалу, що забезпечить в майбутньому зростання антикризового та економічного потенціалу підприємства

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.

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.

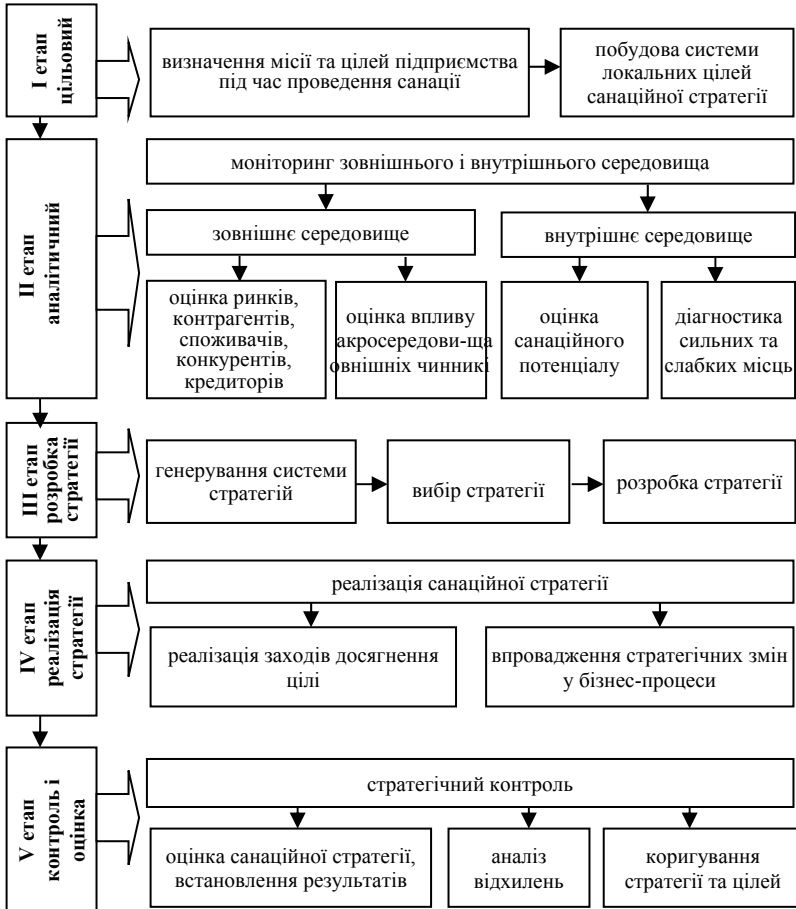
З огляду на розвиток теорії стратегії, дослідниками І. Ансоффом, М.Месконом, О.Віханським, А. Карлофом, М. Портером, А.Томпсоном [10, 113, 143, 144] та іншими науковцями було запропоновано розглядати стратегію як взаємозалежний процес, що складається з різної кількості рішень, дій, процесів, етапів. Тому, на нашу думку, можна стверджувати, що формування санаційної стратегії є процесом, що проходить певні етапи (рис. 4.9).

**I етап.** Відправною точкою при розробці будь-якої стратегії виступає процес стратегічного планування, який розпочинається з визначення місії підприємства. Місія підприємства повинна відображати цільовий довгостроковий напрямок діяльності підприємства, з урахуванням його внутрішніх можливостей та оцінки зовнішнього середовища. А цілі виступають виразником бажаного результату управління.

Щодо визначення місії санаційної стратегії, то вона пов'язана з оздоровленням підприємства і відновленням його ефективного функціонування у довгостроковому періоді.

Для дотримання місії та досягнення основної цілі санації, на нашу думку, є необхідним здійснення декомпонування стратегії, тобто розподілу цілей підприємства і стратегічних функцій по їх досягненню на складові, що дозволить побудувати систему локальних цілей санаційної стратегії.

Аналіз наукових праць з стратегічного менеджменту та запропонована авторами методика розрахунку санаційного потенціалу (розділ 3.2) дозволили виділити в структурі санаційної стратегії підприємства відповідно до основних функціональних областей діяльності й груп кризоутворюючих факторів наступні функціональні складові:



**Рис.4.9 - Процес формування та реалізації санаційної стратегії підприємства\***

\* - розроблено авторами

- фінансова складова;
- виробничо-технічна складова;
- маркетингова складова;
- складова управління персоналом;
- складова управління інвестиціями.

Перевагою запропонованої санаційної стратегії є поєднання єдиної визначеної стратегічної орієнтації з одночасною конкретизацією стратегічних цілей за п'ятьма складовими, що взаємно

доповнюють одна одну. Це дозволяє, з одного боку, надати комплексний характер процесу санації, а з іншого боку – виділити стратегічні цілі та розробити санаційні заходи для конкретного підприємства-боржника.

Впровадження запропонованої концепції управління санаційною стратегією дає можливість забезпечити конкретизацію обраної підприємством санаційної стратегії та її перетворення у комплекс стратегічних заходів, реалізація яких спрямована на досягнення основної цілі санації, яка в свою чергу деталізується в залежності від функціональних складових санаційної стратегії.

Роль та 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.

Цілі кожного конкретного підприємства додають унікальності і оригінальності вибору його стратегії. Тому їх розробка для кожної запропонованої функціональної складової санаційної стратегії буде цілком індивідуальною.

При формуванні санаційної стратегії підприємства пріоритетною у зазначеному переліку її функціональних складових є фінансова складова. Оскільки саме ефективність реалізації цілей фінансової складової стане підґрунтям для забезпечення фінансування та успішного проведення інших санаційних заходів і оздоровлення підприємства в цілому. Так фінансова компонента буде включати цілі збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків підприємства, що забезпечить формування власних джерел санації, а також якщо необхідно залучення зовнішніх джерел для її фінансування.

Ефективність проведення санації також залежить від налагоджених фінансових відносин із суб'єктами санації, зокрема – кредиторами, контрагентами, державою ін. Фінансові взаємозв'язки та відносини надають можливість залучати достатню кількість фінансових ресурсів (санаційні кредити, пільги, списання боргів, пролонгація та інш.) для проведення санаційних заходів. Отже, в процесі формування санаційної стратегії підприємства необхідно увагу зосереджувати на фінансовій складовій.

Під час реалізації стратегії досягнення фінансових цілей (збільшення вхідних потоків) неможливе без змін у роботі з маркетинговою складовою підприємства. Тому виникає необхідність

розширення клієнтської бази, підвищення ефективності маркетингу, підвищення якості обслуговування клієнтів та завоювання нових або утримання старих секторів ринку.

Надзвичайно важливим фактором при виборі санаційної стратегії виступає складова управління персоналом. Якщо підприємство обрало наступальну стратегію то, підвищення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, що забезпечують санаційну спроможність підприємства та обумовлює можливість запровадження та виконання реструктуризаційних заходів. Тому важливою проміжною ціллю є навчання та стимулювання працівників підприємства.

Реалізація фінансових цілей неможлива без будь-яких змін у виробничо-технічній сфері, а саме, вихід на нові ринки збуту продукції, розробка нового продукту і перехід у нову галузь. Тому підприємства, при виборі стратегії повинні враховувати бізнес-процеси і деталізувати свої цілі щодо: оновлення технологій, обладнання, асортименту продукції, поліпшення її якісних і конкурентоспроможних властивостей, проведення реінжинірингу виробничих процесів і потужностей та інші.

Комплекс деталізованих цілей має тісні взаємозв'язки між ними і безперечно обумовлює формування основної цілі санаційної стратегії - забезпечення платоспроможності, ефективного функціонування та відновлення фінансової стабільності підприємства на тривалий період. Основна ціль санаційної стратегії формується в залежності від рівня санаційного потенціалу яким володіє підприємство.

Визначені основна і локальні цілі санаційної стратегії розвитку підприємства та етапи санаційної стратегії є необхідними складовими організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

**II етап.** Формування стратегії починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а отримані результати стануть базою для вибору стратегій. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища можна проводити на основі класичного підходу, згідно з яким розробку стратегії зазвичай розпочинають з аналізу зовнішнього середовища, призначення якого зводиться до визначення можливостей і загроз, що формуються зовнішніми, стосовно підприємства, факторами. Аналіз зовнішнього середовища передбачає всебічне вивчення ринків збуту, постачальників ресурсів, споживачів продукції, існуючих технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших

складових середовища. Зазначені фактори макросередовища характеризують як загальний стан розвитку економіки і не мають індивідуального впливу на конкретного функціонуючого суб'єкта, так і прямо та безпосередньо впливають на більшість аспектів діяльності підприємства, визначаючи технологію і стиль його менеджменту.

Особливого значення для підприємства в умовах кризи набуває аналіз впливу на нього зовнішніх економічних факторів, що характеризують стан зовнішнього середовища з точки зору доступності у ньому фінансових ресурсів для проведення санації та визначають стан внутрішнього середовища як клас кризи, у якому знаходиться підприємство. Як зазначалось раніше фінансова складова санаційної стратегії підприємства передбачає розробку комплексу санаційних заходів щодо пошуку джерел фінансування, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. За умов обмеженості власних фінансових ресурсів під час санації підприємства важливим завданням для менеджерів (керуючого санацією) стає пошук можливих джерел залучення зовнішніх фінансових ресурсів, а також визначення ступеня їх доступності для підприємства (рис. 4.10).

Отже, поряд з аналізом загального стану розвитку економіки країни доцільно більш ретельно проводити аналіз факторів зовнішнього економічного середовища досліджуваного підприємства, які за ступенем впливу можна віднести до факторів:

- зовнішнього економічного середовища непрямого впливу;
- зовнішнього економічного середовища прямого впливу.

Фактори зовнішнього економічного середовища непрямого впливу опосередковано впливають на формування загальної атмосфери бізнесу, організацію, форми й результати фінансової діяльності підприємства.

Фактори зовнішнього економічного середовища прямого впливу формуються в процесі фінансово-економічних відносин підприємства з контрагентами, фінансово-кредитними установами, щодо фінансових операцій і угод, на які воно може впливати у процесі безпосередніх комунікативних зв'язків.

Внутрішнє середовище можна розглядати за функціональними складовими, кожна з яких включає набір ключових процесів та елементів, стан яких в сукупності визначає той потенціал підприємства і ті можливості, які воно має в своєму розпорядженні. Воно визначається внутрішніми змінними всередині підприємств, які безпосередньо впливають на процес перетворень та функціонування підприємства.



**Рис. 4.10 - Основні фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємство в процедурі санації**

Отже, аналіз внутрішнього середовища підприємства направлений на оцінку санаційного потенціалу (ресурсна складова), виявлення переваг і слабких місць та потребує визначення внутрішніх факторів впливу на фінансовий стан підприємства. Оцінка санаційного потенціалу та визначення факторів впливу на нього була здійснена нами у розділах 3.2 і 3.3.

Серед основних факторів внутрішнього середовища можна виділити: фінансовий стан підприємства, його виробничо-технічне забезпечення, кадрову політику, що проводиться на ньому, рівень організації управління та маркетингу. Сукупний вплив даних факторів визначає поточний стан підприємства, а вплив за окремими факторами надасть можливість визначити вектори змін, які необхідно здійснити в результаті розробки та реалізації санаційної стратегії.

Стан внутрішнього та зовнішнього середовища

функціонування підприємства впливає на вибір інструментів для впровадження обраної стратегії.

**Етап 3.** Розробка санаційної стратегії. Метою цього етапу є розробка і вибір санаційної стратегії підприємства. Процес вибору санаційної стратегії підприємства є досить складним, і може бути реалізованим тільки за умов використання, як широковідомих, універсальних управлінських підходів та заходів, так і враховуючи індивідуальні особливості діяльності підприємства, яке опинилось у кризі. Найчастіше в науковій літературі для вирішення даної проблеми використовується матричний аналіз [14, 49]. Так матрична модель дозволяє здійснити позиціонування підприємства на двовимірній площині і залежно від отриманого результату обрати відповідну санаційну стратегію.

Для формування санаційної стратегії необхідно здійснити два основних кроки:

1) сформувати та визначити тип санаційної стратегії, який обумовлений класом кризи (глибиною розвитку кризових явищ на підприємстві);

2) обрати доцільний спосіб реалізації обраної санаційної стратегії, який відповідає реальним і потенційним можливостям підприємства, тобто рівню його санаційного потенціалу.

Визначальною характеристикою внутрішнього середовища підприємства є глибина і важкість розвитку кризових явищ, отже першим завданням даного етапу є визначення класів кризи. З огляду на проведені нами дослідження в розділі 2 було визначено три класи кризи – криза для власників підприємства, криза для кредиторів, криза для підприємства. За результатами розрахунків було встановлено відповідний клас кризи для кожного досліджуваного підприємства.

Для виходу з кризової ситуації та вибору санаційної стратегії менеджерам підприємства необхідно також знати, яким рівнем санаційного потенціалу володіє підприємство. Отже, оцінка санаційного потенціалу підприємства є інструментом, за допомогою якого можна визначити стан неплатоспроможності підприємства та його здатність подолати кризу, визначити фактори впливу, що призвели до зниження рівня його окремих елементів. Динаміка рівня санаційного потенціалу в процесі реалізації санаційних заходів дозволить встановити оптимальні стратегічні напрями стійкого розвитку підприємства.

Як градації побудови матриці санаційної стратегії пропонується виділити чотири рівні санаційного потенціалу: високий, середній, низький і критичний. Методика визначення рівня

санаційного потенціалу за допомогою інтегрального показника детально розписана в підрозділі 3.2 даного дослідження.

Запропоновані градації відображають стан внутрішнього середовища функціонування підприємства та санаційний потенціал, яким воно володіє.

В економічній літературі зустрічаються різні підходи до виділення і класифікації санаційних стратегій підприємства. Відомі німецькі науковці в галузі антикризового управління Г. Гесс та Д. Фехнер пропонують фінансове оздоровлення розглядати як процес вирішення конфліктів між підприємством і навколишнім середовищем і виділяють чотири види антикризової стратегії підприємства: наступальну, компромісну, захисну та стратегію делегування [183]. А. Дмитренко доповнює дану класифікацію ще одним видом санаційної стратегії – ліквідаційним [49], що робить дану класифікацію більш розширеною і обґрунтованою, оскільки на практиці дійсно є підприємства, які вже не мають санаційного потенціалу, єдиним виходом із ситуації, що склалась, вибирають саме ліквідацію підприємства, що дає їм можливість повністю або частково розрахуватися з кредиторами.

Проаналізувавши наукові праці з проблем антикризового управління і санації підприємств, ми пропонуємо використати наступну множину типів санаційної стратегії, яку пропонує Дмитренко А. [49, с. 51], та доповнити її власними характеристиками:

1) наступальна стратегія (НС) – передбачає активне використання наявного потенціалу, розширення діяльності та ринків збуту продукції. У цьому випадку зовнішня фінансова допомога й інші реорганізаційні заходи, здійснювані в процесі санації, використовуються з метою розширення асортименту конкурентоспроможної продукції, виходу на інші регіональні ринки, швидкого завершення розпочатих реальних інвестиційних проєктів.

2) стратегія делегування повноважень (СД) – підприємство у зв'язку з неможливістю розв'язання конфлікту власними силами прагне делегувати вирішення проблем третім особам – кредиторам, державі, власникам. За цією стратегією підприємство прагне отримати додаткові фінансові ресурси завдяки збільшенню статутного фонду, одержанню державних гарантій, сподівається на участь кредиторів у своїй санації;

3) стратегія компромісу й консенсусу (СК) – у першому випадку передбачається альянс між кількома учасниками ринку. Стратегія консенсусу спрямована на злиття двох підприємств в одне з метою якомога повнішого використання ефекту синергізму та

взаємодоповнення сильних і подолання слабких сторін партнерів;

4) захисна стратегія (ЗС) – спрямована на скорочення обсягів операційної й інвестиційної діяльності підприємства, що забезпечує збалансованість грошових потоків на нижчому рівні за обсягом. Ця стратегія передбачає залучення зовнішньої фінансової допомоги для здійснення реструктуризації підприємства, в процесі якої виокремлюються неспроможні виробничі структурні підрозділи, незавершені реальні інвестиції та інші види активів з метою фінансової стабілізації;

5) ліквідаційна стратегія (ЛС) - згортання діяльності та вихід з ринку, з метою повного або часткового розрахунку з кредиторами за рахунок ліквідаційної маси.

Відповідно до даної систематизації, в якості об'єкта стратегічного управління розглядається підприємство в цілому, без виділення окремих функціональних сфер або інших об'єктів стратегічних впливів.

Всі представлені підходи мають свої особливості, переваги та недоліки, однак жоден з них не може претендувати на універсальність, тому для формування та реалізації санаційної стратегії підприємства доцільним є використання більш сучасних підходів та інструментів, які б забезпечували її комплексність та системність. Тому для вибору санаційної стратегії підприємства нами запропоновано матричну модель, яка дозволяє визначити вид санаційної стратегії та розробити каталог внутрішньогосподарських санаційних заходів на основі позиціонування підприємства у двовимірній площині залежно від рівня санаційного потенціалу й класу кризи (табл. 4.5).

Такий підхід дозволяє визначити вид санаційної стратегії з урахуванням класу кризи, а також обирати доцільний спосіб реалізації стратегії, який відповідає фактичним та потенційним можливостям підприємства і стану його санаційного потенціалу.

Варто нагадати, що II і III класи кризи мають найчастіше кумулятивний ефект, тобто містять у собі всі негативні наслідки попередніх класів.

Необхідно зазначити, що найчастіше на підприємствах з середнім санаційним потенціалом спостерігається «криза для власників», на підприємствах з низьким санаційним потенціалом може зустрічатися два варіанти класу кризи – «криза для власників» і «криза для кредиторів», а підприємствам з критичним рівнем санаційного потенціалу найчастіше притаманна - «криза для кредиторів» і «криза для підприємства».

**Таблиця 4.5 - Матриця вибору санаційної стратегії**

Рівень санаційного потенціалу	Клас кризи		
	Криза для власників (К <sub>1</sub> )	Криза для кредиторів (К <sub>2</sub> )	Криза для підприємства (К <sub>3</sub> )
Середній (С <sub>сп</sub> )	НС (С <sub>1</sub> ) —————→		
Низький (Н <sub>сп</sub> )	СД (С <sub>2</sub> ) —————→-----	СД, СК (С <sub>3</sub> ) -----→	
Критичний (К <sub>сп</sub> )		СК, ЗС (С <sub>4</sub> ) —————→-----	ЗС, ЛС (С <sub>5</sub> ) -----→

*Примітка: стрілки показують відповідність рівня санаційного потенціалу і класів кризи*

Тобто чим більш глибока фінансова криза спостерігається на підприємстві, тим нижчим рівнем санаційного потенціалу володіє воно. В матриці вибору санаційної стратегії відсутній високий рівень санаційного потенціалу, оскільки на підприємствах з таким санаційним потенціалом практично відсутні кризові явища.

Отже, запропонована матриця, дозволяє врахувати комплексний ефект взаємодії рівня санаційного потенціалу й класу кризи і обрати відповідну умовам, що склалися на підприємстві, санаційну стратегію.

Таким чином, у роботі запропоновано формування адекватних рівню санаційного потенціалу і класу кризи 5 видів санаційних стратегій для відповідних квадратів матриці. Їх економічна характеристика представлена в табл. 4.6.

**Таблиця 4.6 - Характеристика санаційних стратегій, які враховують рівень санаційного потенціалу і клас кризи**

Вид санаційної стратегії	Характеристика стратегії
<i>1</i>	<i>2</i>
С <sub>1</sub>	Криза для власників при середньому класі санаційного потенціалу найбільш легка криза для підприємства. Для цієї ситуації найбільш доцільним було б застосовувати наступальну стратегію, тобто використання стратегії відновлення ефективного функціонування за рахунок активного використання наявного потенціалу, розширення діяльності та ринків збуту продукції. Маючи середній санаційний потенціал підприємство може активно використовувати як внутрішні джерела фінансування так і зовнішні (залучення санаційних банківських кредитів, реалізація інвестиційних проектів).

**Продовження таблиці 4.6**

1	2
С <sub>2</sub>	Криза для власників підприємства виникає на фоні низького санаційного потенціалу підприємства. Для цієї ситуації найбільш характерним є використання стратегії делегування повноважень, тобто підприємство у зв'язку з неможливістю розв'язання конфлікту власними силами прагне делегувати вирішення проблем третім особам – кредиторам, державі, власникам. Тобто у підприємства недостатньо власних коштів для проведення санації і воно будь-що прагне отримати зовнішні фінансові ресурси завдяки збільшенню статутного фонду, сподівається на фінансову підтримку кредиторів, податкові пільги або державні гарантії і т.д.
С <sub>3</sub>	Стан підприємства оцінюється як криза для кредиторів при низькому санаційному потенціалі. Для цієї ситуації найбільш характерним є використання стратегії делегування повноважень та стратегії компромісу і консенсусу. У цьому випадку дана стратегія може бути реалізована за допомогою фінансових інструментів, спрямованих на скорочення або пролонгацію зобов'язань підприємства, з одного боку, і оптимізацію його вхідних і вихідних грошових потоків – з іншого. Але якщо виявляється, що підприємству недостатньо власних коштів і зовнішніх джерел фінансування воно не може знайти для проведення ефективної санації, то керівництво даного підприємства, з дозволу кредиторів, може піти на злиття двох підприємств в одне з метою якомога повнішого використання ефекту синергізму та взаємодоповнення сильних і подолання слабких сторін партнерів.
С <sub>4</sub>	Відображає кризу кредиторів при низькому і критичному рівні санаційного потенціалу. Для цієї ситуації найбільш характерним є використання стратегії компромісу і консенсусу або захисної стратегії. За відсутності внутрішніх фінансових ресурсів підприємство може скористатися доступними фінансовими інструментами, що надає зовнішнє середовище (державна, кредитори). Так, необхідними заходами є узгодження справ із кредиторами через проведення реструктуризації, пролонгації, списання існуючої заборгованості або підписання мирової угоди. Крім того захисна стратегія передбачає заходи щодо скорочення всіх витрат, у тому числі і на персонал, виявлення внутрішніх резервів, оптимізацію структури грошових потоків, продаж окремих позицій активів, відмову від освоєння нових ринків, зміцнення трудової дисципліни. Вона орієнтована на отримання додаткового часу для проведення більш дієвих заходів, пошуку джерел фінансування та нормалізації фінансового стану.

### Продовження таблиці 4.6

1	2
C <sub>5</sub>	<p>Найскладніший стан підприємства, який відображає поєднання кризи підприємства і критичного рівня санаційного потенціалу. Для цього випадку найбільш характерним є використання захисної або ліквідаційної стратегії. Запобігання банкрутства може бути досягнута через ініціювання санації в рамках процедури банкрутства й фінансування санаційних заходів за допомогою фінансових ресурсів кредиторів, санаторів, інших зацікавлених осіб, що відображає захисну стратегію підприємства. Ліквідаційна стратегія передбачає згортання діяльності підприємства, через неможливість відновлення його нормального функціонування. При цьому вибір ліквідаційної стратегії для власників можна розглядати як недопущення додаткових витрат на неефективне оздоровлення, а для підприємства як можливість задоволення вимог кредиторів за рахунок ліквідаційної маси.</p>

Проведемо позиціонування підприємств у матриці санаційних стратегій. Відповідно до отриманих значень інтегрального показника санаційного потенціалу та показників фінансового стану господарюючого суб'єкта визначаються стан внутрішнього середовища з точки зору наявності і доступності фінансових ресурсів та клас кризи підприємства, що є підставою для його позиціонування у матриці санаційних стратегій.

Отримані результати є вхідною інформацією для подальшої розробки санаційних рішень, адекватних стану господарюючого суб'єкта у прогностичному періоді – тобто періоді реалізації санаційної стратегії.

Таким чином, за результатами діагностики рівнів санаційного потенціалу (розділ 3.2) та визначення класу кризи (Додаток 3) можемо провести позиціонування 9 машинобудівних підприємств Хмельниччини в матриці санаційних стратегій (табл. 4.7).

За даними діагностики ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес» знаходиться у класі кризи для власників (протягом 2009-2014 років) та володіє низьким рівнем санаційного потенціалу. Це свідчить про те, що підприємство має низький рівень прибутковості, але це не відображається на розрахунках з кредиторами, рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства є достатньо високим. При цьому низький санаційний потенціал є стримуючим фактором розвитку підприємства та не дозволяє йому ефективно здійснювати та нарощувати виробничу діяльність, мати конкурентну позицію на ринку і довгострокові перспективи до зростання. Перманентна криза власників протягом п'яти років та спадаюче

значення інтегрального показника санаційного потенціалу на кінець періоду свідчить про погіршення ситуації у перспективі та можливість поглиблення кризи на підприємстві.

Таким чином, за результатами позиціонування визначено, що для досліджуваного підприємства ПАТ «Пригма-Прес» доцільним є вибір санаційної стратегії С<sub>2</sub>, спрямованої на забезпечення зростання прибутковості підприємства на основі мобілізації зовнішніх джерел фінансування для здійснення в першу чергу виробничої реструктуризації та підвищення рівня маркетингового і трудового потенціалу.

**Таблиця 4.7 - Позиціонування підприємств у матриці санаційних стратегій**

Рівень санаційного потенціалу	Клас кризи			Назва підприємства
	Криза для власників	Криза для кредиторів	Криза для підприємства	
Середній			С <sub>1</sub> (виняток)	ПАТ «Укрелектроапарат»
Низький	С <sub>2</sub>			ПАТ «Пригма-Прес»
		С <sub>3</sub>		ПАТ «Темп»
		С <sub>3</sub>		ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»
	С <sub>2</sub>			ПАТ Завод «Строммашина»
		С <sub>3</sub>		ПАТ «Завод Нева»
		С <sub>3</sub>		ПАТ «Кам'янець-Подільськагрегат»
Критичний		С <sub>4</sub>	С <sub>5</sub>	ПАТ «Термопластавтомат»
		С <sub>4</sub>	С <sub>5</sub>	ПАТ «Кам'янець-Подільськсільмаш»

Таку ж санаційну стратегію С<sub>2</sub> можна запропонувати для ПАТ «Завод «Строммашина», адже на основі аналізу показників діяльності також було визначено клас кризи для власників при низькому рівні санаційного потенціалу. Діяльність підприємства протягом 2010-2013 років була збитковою, однак величина власного капіталу є достатньою протягом всього періоду, що свідчить про його фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування. До основних проблем ПАТ «Завод «Строммашина» можна віднести наявність на підприємстві застарілих

морально і фізично основних засобів. Для виходу з ситуації, що склалася необхідно підприємству вжити заходів щодо знаходження джерел фінансування для модернізації основних фондів, диверсифікації продукції та пошуку нових напрямів діяльності підприємства.

Здійснивши аналіз вихідних даних ПАТ «Темп» було визначено клас кризи для кредиторів та низький рівень санаційного потенціалу. Підприємство протягом усього періоду мало низькі показники ліквідності та спостерігалась тенденція зменшення прибутковості його діяльності, а у 2013 році воно мало збитки. Фінансова стійкість є достатньою та відповідає нормативним значенням. Нестабільність діяльності у 2009-2013 роках і визначила низький рівень санаційного потенціалу, найбільший вплив на нього мали виробнича і трудова складові.

Аналогічне місце в квадраті матриці санаційних стратегій з низьким рівнем санаційного потенціалу і класом кризи для кредиторів займає ПАТ «Красилівський машинобудівний завод». Ліквідність і платоспроможність підприємства протягом всього періоду була низькою, а рентабельність продаж – мізерною. Діяльність підприємства за останній рік характеризується різким скороченням обсягів реалізації, зменшенням величини прибутку та величини основних засобів, різким скороченням облікової чисельності працівників. Разом із значною величиною зовнішніх запозичень це може призвести в майбутньому до втрати платоспроможності і фінансової незалежності підприємства. Здійснивши аналіз діяльності можна зробити висновок, про те, що в управлінні підприємством застосовувалася захисна стратегія, що більш характерно для господарюючих суб'єктів з критичним санаційним потенціалом. Подальше застосування захисної стратегії може призвести до загострення та поглиблення кризових явищ на даному підприємстві. Тому, на нашу думку підприємству варто знайти внутрішні і зовнішні джерела фінансування та активізувати подальшу роботу підприємства.

За результатами проведеного позиціонування ПАТ «Темп» та ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» можна запропонувати для них санаційну стратегію С<sub>3</sub>.

Діагностика класу кризи та рівня санаційного потенціалу на ПАТ «Завод «Нева» визначило його як підприємство з низьким санаційним потенціалом та кризою для кредиторів. Протягом своєї діяльності підприємство перебувало у судовій процедурі санації. Однак санаційний потенціал, на нашу думку, був безповоротно втрачений, про що свідчить погіршення його стану. Діяльність

підприємства характеризується як збиткова, майже відсутні виробничий і трудовий потенціали підприємства, низька платоспроможність та недостатність власного оборотного капіталу свідчить про неможливість нарощення обсягів виробництва і реалізації продукції. Відсутність довгострокових зобов'язань підприємства та скорочення кредиторської заборгованості протягом 2012-2013 років свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства, що дозволило підприємству зосередитись у квадраті матриці санаційної стратегії з зазначеним раніше класом кризи. В результаті двовимірної комбінації ВАТ «Завод «Нева» попав у квадрат з санаційною стратегією С<sub>3</sub>. Характеризується дана стратегія використанням стратегії делегування повноважень та стратегії компромісу і консенсусу. Санаційну стратегію С<sub>3</sub> пропонуємо і для ПАТ «Кам'янець-Подільськагрегат», адже попало воно в квадрант кризи для кредиторів при низькому рівні санаційного потенціалу.

За результатами проведеного позиціонування ПАТ «Термопластавтомат» і ПАТ «Кам'янець-Подільськільмаш» у матриці санаційних стратегій (табл. 4.7) можна зробити наступні висновки. Стан аналізованих підприємств характеризується як криза для підприємства в цілому, а рівень санаційного потенціалу є критичним. Це свідчить про значну глибину розвитку кризових явищ та про те, що фінансовий стан даних підприємств є незадовільним – фінансові результати є критично низькими, підприємства є неплатоспроможними та мають недостатній рівень фінансової стійкості. Критичний рівень санаційного потенціалу ставить під сумнів можливість успішної реалізації санації підприємства та свідчить про неможливість оздоровлення підприємства власними засобами, а відсутність платоспроможності та фінансової стійкості унеможливило залучення зовнішніх джерел фінансування, через ризик банкрутства даних підприємств.

Крім того можна відмітити, що на ПАТ «Термопластавтомат» вже проводились заходи по реструктуризації, а на ПАТ «Кам'янець-Подільськільмаш» застосовувалась судова процедура санації, проте вжиті заходи не дали позитивного результату і на кінець досліджуваного періоду їх фінансовий стан погіршився.

Підсумовуючи результати діагностики та визначивши квадрат матриці санаційних стратегій доцільно запропонувати ПАТ «Термопластавтомат» і ПАТ «Кам'янець-Подільськільмаш» обрати стратегію С<sub>5</sub>, основною метою якої є запобігання банкрутства господарюючого суб'єкта. При цьому мета санаційної стратегії – запобігання банкрутства може бути досягнута через ініціювання

санації в рамках процедури банкрутства й фінансування санаційних заходів переважно за допомогою фінансових ресурсів зацікавлених осіб (держави, кредиторів та санаторів). У випадку відсутності залучення зовнішніх фінансових ресурсів зазначеним підприємствам доцільно обрати ліквідаційну стратегію, задля недопущення подальшого накопичення непокритих збитків і поступового зменшення вартості підприємства та можливості найповнішого розрахунку по своїх зобов'язаннях з кредиторами.

За результатами аналізу фінансового стану ПАТ «Укрелектроапарат» спостерігається виняткова ситуація. Підприємство протягом 2009-2014 років володіє середнім рівнем санаційного потенціалу. Діяльність ПАТ «Укрелектроапарат» протягом усього періоду була прибутковою, а показники ліквідності у 2011-2014 роках відповідали нормативним. Проте при ідентифікації класу кризи спостерігається нетипова ситуація  $K = \{1; 1; 0\}$ . Тому у матриці санаційних стратегій місце підприємства відповідає квадрату «криза для підприємства», адже у 2009-2012 роках фінансова стійкість була низькою і не відповідала нормативним значенням. Дану ситуацію можна пояснити застосуванням і реалізацією на підприємстві наступальної стратегії через залучення довгострокових і короткострокових кредитів, ефективне використання яких в подальшому призвело до стрімкого збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощення величини власного капіталу та прибутковості. Отже, незважаючи на низькі показники фінансової стійкості у 2009-2012 роках підприємство володіючи середнім рівнем санаційного потенціалу та використовуючи наступальну стратегію спромоглося значно покращити показники фінансового стану у 2013-2014 роках. Саме тому, на нашу думку підприємству необхідно і надалі застосовувати санаційну стратегію  $S_1$ , основною метою якої є активне використання наявного потенціалу, розширення діяльності та ринків збуту продукції, розширення асортименту конкурентоспроможної продукції, виходу на інші регіональні ринки.

Проаналізувавши результати матриці санаційних стратегій можна зробити висновок, що на підприємствах, які володіють середнім санаційним потенціалом характерна санаційна стратегія  $S_1$ , низьким санаційним потенціалом –  $S_2$ ,  $S_3$ , критичним санаційним потенціалом –  $S_4$ ,  $S_5$ . Даний взаємозв'язок дозволив запропонувати наступну множину типів санаційних стратегій (табл. 4.8).

**Таблиця 4.8 - Зв'язок між рівнем санаційного потенціалу та комбінаторною санаційною стратегією**

Рівень санаційного потенціалу	Тип санаційної стратегії	Комбінаторна санаційна стратегія	Загальна мета комбінаторної санаційної стратегії
Середній	C <sub>1</sub>	Стратегія забезпечення ефективного функціонування (прибутковості)	1. Досягнення точки безбитковості 2. Зростання прибутковості підприємства
Низький	C <sub>2</sub>	Стратегія відновлення платоспроможності (розрахунок з кредиторами)	1. Повний або частковий розрахунок з кредиторами 2. Забезпечення оптимального рівня ліквідності підприємства
	C <sub>3</sub>		
Критичний	C <sub>4</sub>	Стратегія забезпечення фінансової стійкості	1. Забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості та автономності господарюючого суб'єкта 2. Запобігання ліквідації підприємства 3. За відсутності джерел фінансування обрати ліквідаційну процедуру підприємства
	C <sub>5</sub>		

**Етап 4.** З урахуванням типу кризи, факторів та конкретних умов діяльності, що склалися на підприємстві визначаються цілі, які повинно досягти підприємство під час реалізації санаційної стратегії. На їх основі, залежно від обраної стратегії, підприємство добирає той чи інший каталог внутрішньогосподарських санаційних заходів. При цьому, з одного боку, забезпечується досягнення встановленої основної цілі санації, а з іншого – її деталізація за п'ятьма функціональними складовими, кожна з яких буде спрямована на досягнення системи цілей у певній функціональній області.

Метою вирішення етапу 4 є розробка деталізованих цілей і заходів санаційної стратегії. В табл. 4.9 відображено комплекс заходів для реалізації санаційної стратегії забезпечення ефективного функціонування (прибутковості) підприємства.

**Таблиця 4.9 - Розробка каталогу заходів санаційної стратегії забезпечення ефективного функціонування (прибутковості)\***

Рівень санаційного потенціалу		Середній санаційний потенціал									
Комбінаторний тип санаційної стратегії		Стратегія забезпечення ефективного функціонування підприємства (прибутковості)									
Заходи досягнення основної цілі санаційної стратегії											
1	2	3									
Функціональні складові санаційної стратегії		Фінансова складова		Збільшення виручки від реалізації		Зменшення собівартості продукції		Підвищення ефективності використання активів підприємства		Забезпечення санації зовнішніми джерелами фінансування	
		Виробничо-технічна складова		Оновлення основних фондів		Проведення реінжинірингу виробничих процесів		Поліпшення якості та покращення конкурентоспроможності продукції			
		Підвищення якості продукції		Удосконалення цінової політики		Диверсифікація асортименту продукції		Зменшення постійних витрат		Примінення виробництва нерентабельних видів продукції	
		Оптимізація загального циклу виробничих витрат		Скорочення витрат від браку		Продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів		Оптимізація структури розміщення оборотного капіталу		Здача в оренду основних фондів	
		Забезпечення тривалості виробничого циклу		Оптимізація структури обладнання		Забезпечення максимального завантаження виробничих потужностей		Запровадження новітніх технологій		Підвищення контролю за процесами виготовлення продукції і зниження браку	
		Проведення капітального ремонту обладнання		Забезпечення максимального завантаження виробничих потужностей		Запровадження новітніх технологій		Підвищення контролю за процесами виготовлення продукції і зниження браку		Пошук та закупівля більш якісної сировини, матеріалів	
		Проведення капітального ремонту обладнання		Оптимізація тривалості виробничого циклу		Оптимізація структури обладнання		Забезпечення максимального завантаження виробничих потужностей		Запровадження новітніх технологій	
		Забезпечення тривалості виробничого циклу		Оптимізація загального циклу виробничих витрат		Скорочення витрат від браку		Продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів		Оптимізація структури розміщення оборотного капіталу	
		Оптимізація загального циклу виробничих витрат		Скорочення витрат від браку		Продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів		Оптимізація структури розміщення оборотного капіталу		Здача в оренду основних фондів	
		Скорочення витрат від браку		Продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів		Оптимізація структури розміщення оборотного капіталу		Здача в оренду основних фондів		Рефінансування дебіторської заборгованості	
		Рефінансування дебіторської заборгованості		Здача в оренду основних фондів		Внески на збільшення статутного фонду		Цільові внески на безповоротній основі		Отримання санаційних кредитів	



Дана методика формування та реалізації санаційної стратегії передбачає розробку каталогу заходів для кожної комбінаторної стратегії, оскільки кожній з них будуть відповідати притаманні лише її деталізовані цілі та відповідні їм заходи (Додаток М).

Менеджерам підприємства, керівнику або керуючому санації пропонується обрати із запропонованого каталогу заходів для відповідного типу санаційної стратегії ті заходи, реалізація яких принесе максимальний ефект саме для конкретного підприємства, що пов'язано з особливостями санаційного потенціалу та класу кризи.

Крім того, вибір заходів необхідно здійснювати з урахуванням визначених у підрозділі 3.3 факторів впливу на санаційний потенціал. Врахування складу факторів дозволить визначити оптимальні напрями управління санацією, а вплив на них буде швидко і позитивно змінювати результатуючий показник. Наприклад, для підприємства з середнім рівнем санаційного потенціалу визначальним фактором став фактор підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається на підприємстві. Отже, з каталогу заходів необхідно обрати заходи виробничого, маркетингового та фінансового характеру, а саме: диверсифікація асортименту продукції підвищення якості продукції, удосконалення цінової політики, закупівля нових технологічних ліній і обладнання, запровадження новітніх технологій, підвищення контролю за процесами виготовлення продукції і зниження браку, експансія (розширення) виробництва у нові географічні зони, здійснення рекламних акцій та інші.

**Етап 5.** Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від діючої системи моніторингу (контролю). Після етапу розробки та реалізації санаційної стратегії передбачається проведення повторного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища для можливого корегування стратегії за умови зміни рівня санаційного потенціалу та визначення повноти досягнення мети санаційної стратегії. Моніторинг також необхідний для виявлення нових, істотних факторів розвитку зовнішнього й внутрішнього середовища, визначення досягнутих результатів реалізації стратегії з метою зміни й доповнення сценаріїв та формування коригуючих заходів.

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

- внутрішня збалансованість санаційної стратегії – 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 рівня ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії ;

- результативність санаційної стратегії.

Завершальний етап стратегічного планування полягає в тому, що після реалізації стратегії оцінюється її ефективність, за результатами чого може здійснюватися переформулювання цілей санації підприємства.

#### **4.4. Моніторингова складова реалізації організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства**

Під час проведення санації на етапах формування та реалізації санаційної стратегії перед суб'єктами господарювання постає необхідність перманентного відстеження умов внутрішнього та зовнішнього середовища на засадах моніторингу з метою прийняття вчасних, якісних та адекватних управлінських рішень спрямовального, регульовального та реактивного характеру. Отже, моніторинг формує передумови для забезпечення якісних управлінських процесів на усіх рівнях, а також сприяє інформаційному забезпеченню системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Як відомо, моніторинг – це один із видів функції контролювання, який передбачає спостереження за станом, параметрами та характеристиками певного об'єкта з метою формування інформаційної бази щодо його поведінки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За його допомогою здійснюється оперативне контролювання поточного стану підприємства, його складових елементів і зв'язків між ними та зовнішнім середовищем. Реалізація моніторингу створює підґрунтя для аналізу і оцінки функціонування і розвитку визначеної системи. Можна виокремити ключові характеристики моніторингу, а саме: обмеженість щодо періоду здійснення, поточне спрямування, процесний характер, періодичність виконання, інформаційна і цільова спрямованість тощо.

Передумовою прийняття обґрунтованих рішень щодо

управління визначеним об'єктом на підприємстві є розробка та реалізація в межах окремого господарюючого суб'єкта відповідної системи моніторингу. На основі дослідження наукових праць [25, 31, 34, 172] можна виділити такі основні функції моніторингу, як інформаційна, аналітична та оперативна. Інформаційна функція передбачає регулярний збір інформації, її упорядкування та можливість доступу до неї визначених користувачів. У межах аналітичної функції забезпечується аналітична оцінка значень параметрів, що контролюються. Оперативна функція забезпечує обґрунтування рішень, що відповідають цілям розвитку підприємства. Погоджуючись із необхідністю виділення інформаційної та аналітичної функцій, вважаємо суперечливим включення до системи моніторингу оперативної. Таким чином моніторинг обмежується лише відслідковуванням і аналізом визначених даних, а прийняття рішень не входять до його функцій.

З огляду на те, що санація підприємства є керованим процесом змін, здійснення моніторингу є невід'ємною частиною процесу управління і запропонованого нами механізму управління санацією підприємства.

Управлінський моніторинг санації машинобудівного підприємства спрямований на забезпечення системи управління підприємством та інших зацікавлених користувачів оперативною і об'єктивною інформацією, необхідною та достатньою для формування ефективних управлінських рішень, пов'язаних з процесом організаційно-економічного забезпечення санації. Моніторинг передбачає ряд заходів науково-методичного та практичного характеру, спрямованих на управління санацією підприємства. Інформація, отримана за даними моніторингу, є підставою для обґрунтування рішень не лише в поточному, але й у довгостроковому періоді, що дає можливість застосовувати його не лише в оперативному режимі, а і розглядати моніторинг як інструмент стратегічного управління.

Постійне проведення аналізу ситуації, обробка великого обсягу інформації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища потребує запровадження обов'язкового системного дослідження показників діяльності підприємства. Це може бути реалізовано в процесі оперативного управління санацією підприємства, що передбачає створення дієвої системи моніторингу санації.

На основі класичного підходу, який визначає систему моніторингу як сукупність складових елементів (об'єкти, суб'єкти, цілі, принципи, засоби, методи, нормативи, критерії та інш.) можна

виділити складові елементи системи моніторингу санації підприємства:

- суб'єкти моніторингу санації (власники, працівники керуючої і керованої систем управління, постачальники, споживачі готової продукції, органи державного управління, кредитори, господарський суд, санатори, керуючий санацією, аудитори, незалежні експерти, консультанти);

- цілі моніторингу санації (виявити відповідність фактичних параметрів - очікуваним параметрам);

- об'єкти моніторингу санації (функціональні складові діяльності підприємства);

- методи моніторингу санації (документальна перевірка; спостереження за внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства; аудит; експертні дослідження; ознайомлення з претензіями і пропозиціями кредиторів, комітету кредиторів, органів законодавчої і виконавчої влади; оцінювання об'єктів контролювання);

- результати моніторингу (інформація про повноту досягнення цілей санації, оцінка ефективності санації, інформація про наявність або відсутність необхідності регулювання та корегування санаційних процесів).

Багатоетапність реалізації моніторингу потребує побудови системи моніторингу на підприємстві, яка передбачає виконання таких етапів:

1. Визначення сфер спостереження: зовнішніх та внутрішніх суб'єктів та об'єктів даних моніторингу.

2. Визначення характеру інформації, яку треба зібрати, проконтролювати та обробити.

3. Організацію системи збору та обробки інформації.

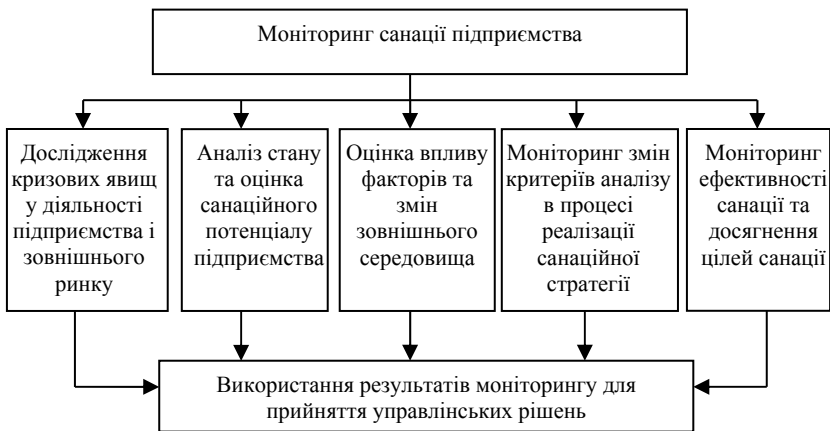
4. Аналіз та оцінку впливових характеристик (параметрів, критеріїв).

5. Визначення моделей координації даних для прийняття управлінських рішень.

Основними завданнями моніторингу санації підприємства є: забезпечення суб'єктів моніторингу своєчасною і достовірною інформацією про глибину кризового стану; своєчасне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища; вибір ключових показників для спостереження за рівнем санаційного потенціалу підприємства і аналіз їх змін в процесі санації та їх порівняння з попередніми; оперативне прийняття рішень та визначення рівня досягнення цілей санації; визначення причин відхилень і надання інформації для пошуку адекватних рішень зміни ситуації.

Отже, під моніторингом санації слід розуміти інформаційний інструмент постійного спостереження, збирання, обробки інформації про, стан об'єкта (клас кризи, рівень санаційного потенціалу, досягнення цілей санації) з метою виявлення закономірностей його зміни і розвитку відповідно заданим параметрам.

Проведення моніторингу санації не є самоціллю, а є інструментом для досягнення головної мети організаційно-економічного механізму управління санацією. Тому моніторинг санації виділено однією із основних складових організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства. Складові елементи моніторингу санації підприємства відображено на рис. 4.11.



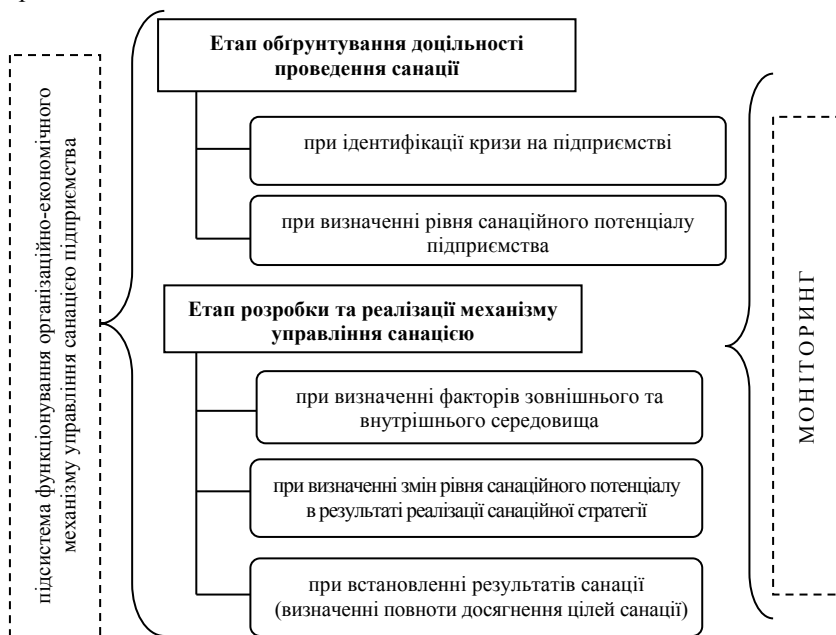
**Рис. 4.11 - Складові елементи моніторингу санації підприємства \***

*\* - запропоновано авторами*

Моніторинг, як складова механізму санації підприємства, зустрічається на багатьох етапах процедури санації, отже має всеохоплюючий характер та є циклічним процесом. Під циклічністю розуміємо повторюваність основних завдань моніторингу: спостереження, збір інформації, обробка інформації, звіт. Постійність відслідковування реалізації поставлених завдань моніторингу дозволить підвищити загалом ефективність механізму санації.

Як зазначалось раніше проведення моніторингу безпосередньо пов'язано з процесом оперативного управління, тому можна визначити його місце у підсистемі функціонування організаційно-економічного механізму управління санацією. Так, можна ідентифікувати процеси моніторингу на різних етапах запропонованого нами алгоритму запровадження механізму

управління санацією підприємств (розділ 4.1), що відображено на рис.4.12.



**Рис. 4.12 - Місце моніторингу в організаційно-економічному механізмі санації підприємства \***

\* - розроблено авторами

Реалізація моніторингу санації відбувається за участі суб'єктів, і саме суб'єкти є замовниками інформації, що отримується в результаті моніторингу. З огляду на це, та відповідно до запропонованого у розділі 1.2 структурного блоку організаційного аспекту дослідження санації пропонуємо розглядати моніторинг санації підприємства в залежності від суб'єктів, які приймають участь і/або зацікавлені в результатах санації.

Крім того, при побудові моделі моніторингу найбільш доцільним та виправданим підходом є визначення параметрів спостереження окремо для кожної функціональної складової діяльності підприємства, зокрема: фінансової, виробничої-технічної, маркетингової, складової управління персоналом і управління інвестиціями.

Отже, на нашу думку, модель моніторингу санації підприємства

повинна бути побудована на основі суб'єктного і функціонального підходу (рис. 4.13). Головною метою моніторингу санації підприємства є підвищення ефективності управління санацією підприємства, а головними суб'єктами моніторингу санації є: власники, керівники, кредитори, керуючий санацією, інвестори (санатори). Причому дані суб'єкти відносяться до керуючої системи. Інші суб'єкти, також безпосередньо приймають участь в санації і уповноважені виконувати делеговані їм функції моніторингу.

До них можна віднести: працівників підприємства задіяних у процесах моніторингу та відповідальних за виконання санаційних заходів, аудиторів, незалежних експертів, консультантів.

Кожний суб'єкт санації (керуючої системи) керується загальною для усіх метою моніторингу санації переслідує і встановлює власні цілі даного процесу. З огляду на дослідження теоретичних основ моніторингу його ціллю і результатом є отримання інформації про об'єкт моніторингу. Отже відповідно до попередніх тверджень можна визначити цілі для кожного з суб'єктів:

- для власників підприємства, які не приймають активної участі в процесах управління ним ціллю моніторингу є отримання інформації про виявлення резервів підвищення прибутковості підприємства;

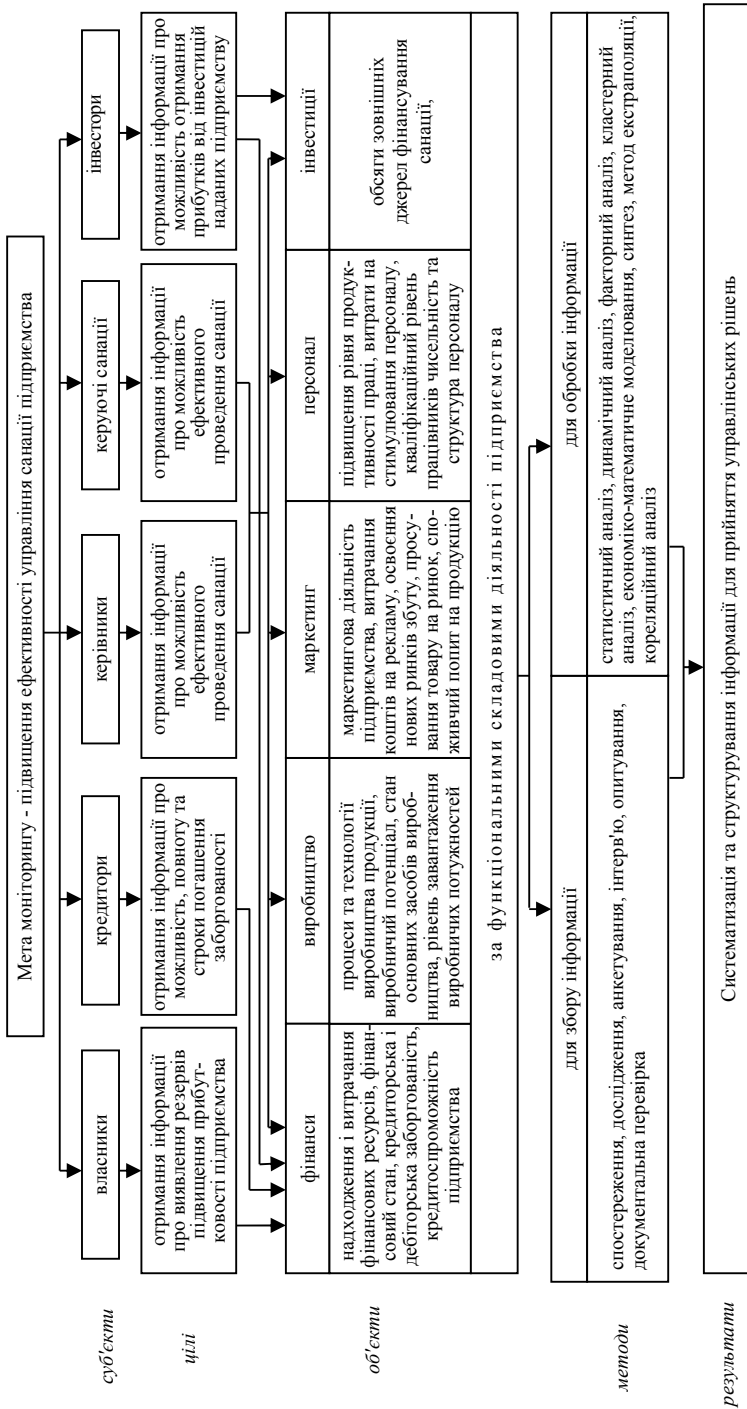
- для кредиторів ціллю моніторингу є отримання інформації про можливість повернення власних коштів, строки та обсяги погашення заборгованості;

- для керівника і керуючого санацією ціллю моніторингу буде отримання інформації про можливість ефективного проведення санації;

- для інвесторів та санаторів, які б бажали прийняти участь у санації основним мотивом вкладення капіталу є можливість отримання додаткової вартості, отже ціллю моніторингу є отримання інформації про можливість отримання прибутків від інвестицій наданих підприємству.

Відповідно до цілей суб'єктів санації визначаються об'єкти моніторингу. Як зазначено раніше, для отримання повнішої інформації про об'єкт доцільно деталізувати цю інформацію за функціональними складовими, отже, й об'єкти також доцільно виділяти відповідно до функціональних складових діяльності підприємства.

Найбільш розширений, всеохоплюючий перелік об'єктів моніторингу, які охоплюють усі функціональні сфери діяльності підприємства належить керівникам та керуючому санацією, адже саме цих суб'єктів цікавить уся інформація про діяльність підприємства, яка дозволить максимально ефективно провести його оздоровлення.



**Рис. 4.13 - Модель моніторингу санації підприємства\***

\* - розроблено авторами

Серед основних об'єктів можна відзначити глибина кризи, рівень санаційного потенціалу, величина та склад кредиторської та дебіторської заборгованості, виробничі процеси, рівень продуктивності праці, фінансова стійкість та кредитоспроможність підприємства та багато інших деталізованих об'єктів дослідження.

Об'єкти моніторингу інших суб'єктів в залежності від їх цілей можуть бути зосереджені в окремих сферах діяльності, що буде звужувати вибір параметрів спостереження і тим самим об'єктувати роботу виконавців. Наприклад, об'єкти моніторингу кредиторів та власників будуть зосереджені у фінансовій сфері діяльності підприємства, отже і вибір параметрів спостереження повинен здійснюватись із сукупності фінансових показників.

Для контролю за діяльністю підприємства необхідно відстежувати основні параметри діяльності, тобто ті показники, за допомогою яких можна отримати достатню інформацію про стан підприємства загалом, тенденції їх розвитку. Процедура формування оптимальної системи оціночних показників, на підставі яких будуть задовольнятися управлінські потреби щодо підвищення кінцевих результатів господарювання підприємства в цілому і за окремими видами діяльності, передбачає: 1) визначення абсолютних і відносних показників (оціночних критеріїв), що характеризують санаційний потенціал (в цілому і у розрізі функціональних сфер діяльності); 2) формалізацію визначених оціночних критеріїв і їх оптимізацію, тобто відбір основних показників-індикаторів з погляду їхньої раціональності й достатності для управління; 3) встановлення періодичності моніторингу (оперативний, поточний, підсумковий) і визначення бази порівняння (планові та бюджетні дані, дані поточного і підсумкового фінансового обліку, розрахункові показники).

На нашу думку, основні параметри, які необхідно відстежити в ході моніторингу санації, визначаються на підприємстві відповідно до цілей суб'єктів керуючої системи та обраних об'єктів спостереження. Так, наприклад, ціллю керуючого санацією є отримання інформації про можливість проведення санації, відповідно об'єктом моніторингу виступить рівень санаційного потенціалу, який формується під впливом кожної функціональної складової діяльності підприємства. Параметрами для спостереження даного об'єкта може виступити багатокритеріальна система показників, що включає в собі групи показників з кожної функціональної складової та була запропонована нами в моделі оцінки рівня санаційного потенціалу підприємства (розділ 3.2). Збір та обробка інформації у цій моделі здійснювались із застосуванням різних методів. Таким чином, одним з найважливіших

елементів моделі моніторингу є вибір методів.

Реалізація завдань моніторингу санації підприємства можлива лише з використанням методів моніторингу, які можна згрупувати як методи для збору інформації та методи для її обробки.

Основними методами збору інформації є спостереження, опитування, експерименти, анкетування, документальна перевірка, які дозволяють швидко, кількісно і якісно отримати інформацію та створити бази фактичних даних про об'єкт моніторингу для подальшої їх обробки. Перевагами збору первинної інформації є швидкість отримання, простота оформлення у необхідній формі, створення достатньо чіткого уявлення про об'єкт, а недоліками - суб'єктивність, неповнота, високий рівень недостовірності, складність доступу.

Отримання інформації про стан об'єкта і є основним завданням моніторингу. Тому від того, як сформовано бази даних моніторингу, залежить якість подальшого поточного контролю. Отримана інформація повинна бути повною, достовірною та оперативною, а також доступною для користувачів (менеджерів, що здійснюють контролювання). Щоб полегшити формування баз даних, варто деталізувати інформацію відповідно до об'єктів, тобто до сфер діяльності підприємства. У такому разі менеджери-контролери в кожній сфері діяльності підприємства отримують лише необхідну їм інформацію, не витрачаючи часу на її фільтрування.

Після того, як інформацію зібрано і сформовано бази фактичних даних за об'єктами моніторингу, її треба обробити. Оброблення інформації охоплює також її сортування, запис, перетворення, зберігання тощо. Основними методами обробки первинної інформації є методи статистичного, динамічного, факторного, кластерного та кореляційного аналізу, а також методи економіко-математичного моделювання та синтезу.

При проведенні моніторингу потрібно прагнути до максимальної об'єктивності, тому необхідно підібрати чіткі параметри моніторингу, використовувати розгорнуту методику, в якій один метод доповнював би інший.

Підсумовуючим та результативним елементом моніторингу санації підприємства є систематизація та структурування інформації для прийняття управлінських рішень. Інформація, яка акумулюється завдяки моніторингу, необхідна суб'єктам для прийняття управлінських рішень відповідно до змін стану об'єктів поточного контролювання. Інформація отримана під час моніторингу відкриває можливості прогнозування та розробки можливих сценаріїв розвитку подій під час реалізації санаційної стратегії. Це представляється

значущим, оскільки в умовах системної кризи виникає все більша потреба в такій діяльності.

Визначення змісту та структури моделі моніторингу санації підприємства дозволить сформувати систему моніторингу санації, однак її реалізація безперечно пов'язана з вивченням основних аспектів організації моніторингу на підприємстві.

На сьогоднішній день у науковій літературі недостатньо напрацьовано, які б дали цілісне уявлення про моніторинг санації підприємства, розкривали особливості організації та усю специфіку його проведення. Саме тому, особливої уваги заслуговує питання організації системи моніторингу санації на підприємстві. Організація моніторингу передбачає визначення шляхів та швидкості просування інформації за внутрішніми комунікаційними каналами, розподіл повноважень між суб'єктами-виконавцями (керованою системою), послідовність процесів та операцій моніторингу.

Загальна схема організації моніторингу санації підприємства представлена на рис. 4.14.



**Рис. 4.14 - Загальна схема організації моніторингу санації підприємства**

*\* - розроблено авторами*

Початковим етапом у загальному циклі моніторингу санації є етап формування такої системи, що передбачає послідовність дій щодо визначення цілей та завдань моніторингу, регламенту дій в процесі виконання завдань моніторингу, обґрунтування підсистеми забезпечення його реалізації, а також визначення форм та порядку подання звітності за результатами моніторингу.

Як було зазначено у моделі моніторингу санації підприємства цілі моніторингу визначаються відповідно до суб'єктів.

Регламент дій під час моніторингу санації передбачає визначення таких параметрів:

- визначення часу проведення моніторингу (частота і графік збору інформації);
- визначення місця проведення моніторингу;
- призначення виконавців та відповідальних осіб (керуючий санацією, менеджери, аудитори, незалежні експерти);
- кошторис витрат, необхідних для проведення моніторингу.

Для нормального функціонування системи моніторингу, необхідно мати в її складі забезпечуючі підсистеми. Реалізація системи моніторингу санації залежить від наявності технологічного, інформаційного та методичного забезпечення [94].

Особливо актуальним на сьогоднішньому етапі розвитку є технологічне оснащення процесів моніторингу, а саме наявність способів та засобів швидкої обробки інформації, що дозволять оптимізувати витрати часу та коштів і полегшити роботу виконавців. Обробку інформації можна здійснити, використовуючи комплекси засобів обчислювальної та інформаційної техніки. Розробка і застосування нових методів управління та вдосконалення діючих значно поліпшує якість і оперативність управління, його дієвість, а також забезпечує своєчасне вироблення й прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах, коли потрібно не лише збирати й обробляти інформацію, а й мати змогу забезпечувати нею менеджерів і фахівців різних рівнів, зазначена система дістала подальший розвиток і діє як система автоматизованого збирання та обробки інформації. За допомогою даної системи раціонально виконуються чотири групи основних операцій: збір і передача інформації в ПЕОМ, її обробка за задалегідь розробленими алгоритмами та програмами, видавання обробленої інформації користувачам, зберігання й пошук інформації. Залежно від експлуатаційних можливостей і ступеня застосування зазначеної техніки при виконанні цих операцій відбувається часткова й

комплексна механізація операцій, часткова й повна їх автоматизація.

Результати, які будуть отримані в процесі реалізації моніторингу повинні бути подані користувачам у зручний та зрозумілий спосіб.

Аналітичні висновки та коментарі (менеджерів, аудиторів, експертів), які подаються у текстовій формі нестимуть у собі найбільш цінні дані для прийняття стратегічних рішень. Однак вважаємо, що для візуалізації результатів моніторингу санації у частині розрахунків, факторного чи порівняльного аналізу, доцільно використовувати статистичні таблиці. Результати обробки інформації, які подовжують рівні рядів динаміки на майбутнє, доцільно подавати у вигляді графіків й діаграм, що значно спрощує сприйняття інформації про поточні та перспективні тенденції розвитку досліджуваних явищ та процесів.

Наступний етап - етап реалізації системи моніторингу санації пов'язаний безпосередньо з операціями збору інформації за визначеним об'єктом, її обробкою та систематизацією і структуруванням отриманої інформації у формі звіту.

Система збирання та обробки інформації може створюватися на різних рівнях, у масштабі різних організаційно-управлінських ланок — цеху чи виробничої одиниці, підприємства чи виробничого об'єднання, галузі, регіону тощо. Зі збільшенням масштабності управлінської ланки значно зростають трудомісткість і складність організації системної обробки інформації.

У процесі підготовки масиву даних та вибору їх інформаційного поля слід визначити напрями та взаємозв'язок інформаційних потоків для того, щоб інформація, що в результаті надходитиме до суб'єктів підсистеми моніторингу санації підприємства, була об'єктивною, точною та оперативною.

Після групування, відбору показників-індикаторів й формування порівняльної бази, здійснюється їх обробка та аналіз за допомогою визначених методів та технічного оснащення. На основі отриманої інформації робиться попередній висновок щодо залежності параметрів спостереження від зміни умов і факторів функціонування підприємств у ринковому середовищі та оцінка їх змін в результаті реалізації санаційних заходів.

Завершується цей етап структуруванням та систематизацією отриманих результатів у зручній формі звіту для користувачів - суб'єктів керуючої системи.

Заключним етапом у загальному процесі моніторингу є оцінка звітних даних з огляду їх значущості для прийняття управлінських рішень щодо визначеного об'єкта. Невідповідність отриманої

інформації поставленим цілям свідчитиме про необхідність коригування запропонованої системи.

Спираючись на базові положення та враховуючи результати науково-теоретичних досліджень щодо завдань моніторингу санації, його місця в системі управління підприємством, способів і періоду реалізації, визначено, що моніторинг забезпечує органи управління та інших зацікавлених користувачів оперативною, об'єктивною й актуальною інформацією про санаційний потенціал підприємства, фактори, що його визначають і можливості змін у необхідному напрямку, що дозволить на основі управлінських рішень реалізувати санаційну стратегію та досягти основних цілей та мети санації підприємства.

## Висновки

У монографії представлено нове вирішення актуального наукового завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій стосовно формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління санацією машинобудівних підприємств. Це дало змогу сформулювати теоретичні та науково-практичні висновки, що дозволяють забезпечити вирішення основних завдань монографічного дослідження відповідно до поставленої його мети.

1. Базуючись на проведених дослідженнях систематизовано науково-теоретичні підходи до трактування сутності поняття «санація», де особливу увагу відведено організаційному аспекту дослідження санації. Ключовим моментом організації процесу санації визначено вибір способів об'єднання учасників у злагоджену єдину систему, що відображено в організаційному середовищі процедури санації. Запропонований підхід дозволяє структурувати повноваження суб'єктів, стадії та етапи при формуванні організаційно-економічного механізму управління санацією.

2. Здійснено систематизацію видів санації за різними існуючими класифікаційними ознаками та удосконалено її шляхом виділення нових видів санації: «за галузевою ознакою», що обумовлює необхідність розробки санаційних заходів та оцінки санаційного потенціалу за галузевим спрямуванням; «за повнотою досягнення мети», що дозволяє ввести зворотні зв'язки в організаційно-економічному механізмі управління санацією та робить його більш адаптованим до практичного застосування.

3. Для ефективного управління санацією важливе значення має дослідження санаційного потенціалу та визначення структури санаційного потенціалу машинобудівних підприємств з урахуванням їх галузевих ознак. Оцінка санаційного потенціалу підприємства-боржника є інструментом, за допомогою якого можна визначити його здатність подолати кризу та можливість ефективно розвиватись у майбутньому. Для оцінки санаційного потенціалу підприємства необхідно розраховувати інтегральний показник, з використанням індексного і експертного методів оцінювання, який обчислюється за допомогою системи локальних показників, сформованої з урахуванням функціональних складових санаційного потенціалу. Це дозволить здійснювати системне оцінювання рівнів санаційного потенціалу машинобудівних підприємств, визначати фактори впливу, що

приводять до його зниження та стане підґрунтям для вибору та формування санаційної стратегії.

4. Головним елементом концепції управління санацією є комплекс санаційних стратегій, поетапна реалізація і зміна яких забезпечуватиме підвищення рівня санаційного потенціалу, зростання антикризового та економічного потенціалу підприємства, що, в свою чергу, сприятиме ефективному функціонуванню організаційно-економічного механізму управління санацією та повнішому досягненню мети санації.

5. Побудову матричної моделі вибору санаційної стратегії підприємства слід здійснювати на основі позиціонування підприємства у двовимірній площині залежно від рівня санаційного потенціалу й класу кризи. Такий підхід дозволяє визначити вид санаційної стратегії з урахуванням класу кризи, а також обирати доцільний спосіб реалізації стратегії, який відповідає фактичним та потенційним можливостям підприємства і стану його санаційного потенціалу.

Відповідність між санаційною стратегією і рівнем санаційного потенціалу визначено за результатами позиціонування машинобудівних підприємств. Для реалізації обраної санаційної стратегії розроблено каталог внутрішньогосподарських санаційних заходів, деталізований за функціональними складовими для кожної групи підприємств. Реалізація запропонованих заходів носить прикладний характер і є дієвим інструментом для досягнення цілей санації.

6. Результативне функціонування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємств можливе за умови тісного взаємозв'язку елементів організаційної та економічної складових, що створюватиме умови для забезпечення ефективної взаємодії сторін у процедурі санації через систему санаційних важелів, заходів та методів. Ключовим елементом запропонованого механізму є процедура вибору та реалізації санаційної стратегії залежно від рівня санаційного потенціалу підприємства і класу кризи. Оптимальність і дієвість вибору забезпечується сукупністю аналітичних та прогнозних інструментів матричного підходу, а також використанням комплексу організаційних й економічних важелів щодо учасників санаційної процедури. Загалом це дозволяє застосувати системно-комплексний підхід до управління санацією для ефективного оздоровлення підприємства.

7. Модель моніторингу санації підприємства побудовано на основі суб'єктного і функціонального підходів та є інструментом для досягнення головної мети організаційно-економічного механізму

управління санацією. Впровадження моделі моніторингу санації передбачає визначення параметрів спостереження в залежності від суб'єктів, та окремо для кожної функціональної складової, що скоротить час та обсяги процесів оперативного управління. Це дає можливість виявити стан та закономірності зміни об'єкта моніторингу, розширити та деталізувати інформаційний базис дослідження для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Додаток А

Показники діяльності машинобудівних підприємств Хмельницьчини за 2009-2014 роки

**Таблиця А.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» за 2009-2014 роки**

№ п/п	Показники	Рік										Темп зростання, %	
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014р./2009р.	2014р./2013р.				
1.	Власний капітал, тис.грн	12199	15777	24440	37144	217268	297889	2441,9	137,1				
2.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	187936	257106	269651	268298	610840	769940	409,7	126,0				
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	200485	161270	206025	197958	330883	389542	194,3	117,7				
4.	Основні засоби, тис.грн	63341	59847	57446	55863	70167	72285	114,1	103,0				
5.	Облікова кількість штатних працівників, чол.	1565	1217	1073	980	993	980	62,6	98,7				
6.	Дебіторська заборгованість, тис.грн	31365	37412	38708	30469	124410	127654	407,0	102,6				
7.	Кредиторська заборгованість, тис.грн	14053	23031	24523	34492	67348	48320	343,8	71,7				
8.	Довгострокові зобов'язання, тис.грн	49897	40980	34414	28158	29800	11600	23,2	38,9				
9.	Короткострокові кредити банків, тис.грн	55837	52622	48227	43688	7200	14400	25,8	200,0				
10.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-18055	4419	8899	18304	197764	278222	-1541,0	140,7				
11.	Рентабельність (збитковість) продажів, %	-10,1	1,8	3,6	7,2	32,3	36,1	-	-				

**Таблиця А.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Термопластавтогат» за 2009-2014 роки**

№ п/п	Показники	Рік							Темп зростання, %	
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014р./2009р.	2014р./2013р.	
1.	Власний капітал, тис.грн	14974	3013	2163	239	-3692	-4520	-	122,4	
2.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	4905	5200	6953	4795	2479	2071	42,2	83,5	
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	6261	5079	5761	4799	2315	1988	31,8	85,9	
4.	Основні засоби, тис.грн	18413	8347	6683	5496	3013	2842	15,4	94,3	
5.	Облікова кількість штатних працівників, чол.	194	154	123	118	83	77	39,7	92,8	
6.	Дебіторська заборгованість, тис.грн	519	660	1782	1675	548	520	100,2	94,9	
7.	Кредиторська заборгованість, тис.грн	6383	7173	4602	5383	4996	5124	80,3	102,6	
8.	Довгострокові зобов'язання, тис.грн	2409	2210	3303	2121	960	960	39,9	100,0	
9.	Короткострокові кредити банків, тис.грн	0	0	0	0	0	0	0	0	
10.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-5033	-4230	-1979	-1500	-3931	-5410	107,5	137,6	
11.	Рентабельність (збитковість) продажів, %	-121,7	-93,8	-32	-36	-165,2	-260,1	-	-	

**Таблиця А.3 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Завод Нева» за 2009-2014 роки**

№ п/п	Показники	Рік							Темп зростання, %	
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014р./2009р.	2014р./2013 р.	
1.	Власний капітал, тис.грн	5821	5480	5129	5062	4898	4652	2441,9	137,1	
2.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	439	312	923	1152	902	1099	409,7	126,0	
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	411	280	723	987	746	1026	194,3	117,7	
4.	Основні засоби, тис.грн	5591	5341	5115	4958	4433	4001	114,1	103,0	
5.	Облікова кількість штатних працівників, чол.	43	40	38	31	31	31	62,6	98,7	
6.	Дебіторська заборгованість, тис.грн	236	273	74	102	284	241	407,0	102,6	
7.	Кредиторська заборгованість, тис.грн	703	909	570	293	288	105	343,8	71,7	
8.	Довгострокові зобов'язання, тис.грн	441	268	367	0	0	0	23,2	38,9	
9.	Короткострокові кредити банків, тис.грн	0	0	0	0	0	0	0	0	
10.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-231	-293	-278	3	6	8	-1541,0	140,7	
11.	Рентабельність (збитковість) продажів, %	-63,1	-112,6	-36,1	0,3	0,7	0,73	-	-	

**Таблиця А.4 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» за 2009-2014 роки**

№ п/п	Показники	Рік									Темп зростання, %	
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014р./2009р.	2014р./2013р.			
1.	Власний капітал, тис.грн	86147	70990	68906	60413	58340	52075	60,4	89,3			
2.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	32659	29591	42097	66925	16415	17701	54,2	107,8			
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	19135	21517	31688	35671	11165	14322	74,8	128,3			
4.	Основні засоби, тис.грн	91386	91549	87131	86331	82584	81264	88,9	98,4			
5.	Облікова кількість штатних працівників, чол.	269	47	150	145	26	11	4,1	42,3			
6.	Дебіторська заборгованість, тис.грн	13910	13775	10172	9940	3815	4812	34,6	126,1			
7.	Кредиторська заборгованість, тис.грн	38160	40772	31304	31845	9312	2366	6,2	25,4			
8.	Довгострокові зобов'язання, тис.грн	21797	20179	24305	23540	44697	83010	380,8	185,7			
9.	Короткострокові кредити банків, тис.грн	0	0	100	0	0	0	0	0			
10.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-399	167	247	1691	300	-530	132,8	-176,7			
11.	Рентабельність (збитковість) продажів, %	-1,4	0,6	0,6	4,3	2,5	-2,9	-	-			

**Таблиця А.5 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Темп» за 2009-2014 роки**

№ п/п	Показники	Рік								Темп зростання, %	
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014р./2009р.	2014р./2013р.		
1.	Власний капітал, тис.грн	15979	20504	22432	24312	22638	27449	171,8	121,3		
2.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	14314	33779	38490	45200	17920	82759	578,2	461,8		
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	9103	21710	28000	34473	13119	64664	710,4	492,9		
4.	Основні засоби, тис.грн	9878	9771	8830	11008	11322	10173	103,0	89,9		
5.	Облікова кількість штатних працівників, чол.	190	181	196	187	150	140	73,7	93,3		
6.	Дебіторська заборгованість, тис.грн	3126	8074	7390	6307	8135	9602	307,2	118,0		
7.	Кредиторська заборгованість, тис.грн	2523	1453	2625	4279	19866	3384	134,1	17,0		
8.	Довгострокові зобов'язання, тис.грн	9395	10572	10572	7472	1350	1350	14,4	100,0		
9.	Короткострокові кредити банків, тис.грн	1666	0	0	0	0	0	0	0		
10.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1022	4525	2833	1880	-1674	4811	470,7	-287,4		
11.	Рентабельність (збитковість) продажів, %	7,1	13,4	7,4	4,2	-9,3	5,8	-	-		

**Таблиця А.6 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Кам'янець-Подільськиймаш» за 2009-2014 роки**

№ п/п	Показники	Рік							Темп зростання, %	
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014р./2009р.	2014р./2013р.	
1.	Власний капітал, тис.грн	5326	5325	5325	132	-454	-384	-7,2	84,6	
2.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	2025	3512	3924	2621	1970	1319	65,1	67,0	
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	1428	2772	2912	1994	1705	1316	92,2	77,2	
4.	Основні засоби, тис.грн	1806	1695	1547	1382	1228	1080	59,8	87,9	
5.	Облікова кількість штатних працівників, чол.	69	65	65	53	45	41	59,4	91,1	
6.	Дебіторська заборгованість, тис.грн	510	212	304	231	231	90	17,6	39,0	
7.	Кредиторська заборгованість, тис.грн	2277	2641	2486	3026	3509	2547	111,9	72,6	
8.	Довгострокові зобов'язання, тис.грн	0	0	0	0	0	0	0	0	
9.	Короткострокові кредити банків, тис.грн	0	0	0	0	0	0	0	0	
10.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	0	0	0	-503	-586	70	-	-11,9	
11.	Рентабельність (збитковість) продажів, %	0	0	0	-19,2	-29,7	5,3	-	-	

Таблиця А.7 - Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Завод «Строммашина» за 2009-2014 роки

№ п/п	Показники	Рік							Темп зростання, %	
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014р./2009р.	2014р./2013р.	
1.	Власний капітал, тис.грн	26658	25840	20579	19155	17289	16780	62,9	97,1	
2.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	2622	2071	3955	3849	3719	3862	147,3	103,8	
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	1584	1425	2587	2860	2887	3001	189,5	103,9	
4.	Основні засоби, тис.грн	14568	13951	9595	12192	11308	11259	77,3	99,6	
5.	Облікова кількість штатних працівників, чол.	78	68	63	60	52	45	57,7	86,5	
6.	Дебіторська заборгованість, тис.грн	1327	1400	1408	1556	1678	2145	161,6	127,8	
7.	Кредиторська заборгованість, тис.грн	1342	1194	1256	1796	1926	2658	198,1	138,0	
8.	Довгострокові зобов'язання, тис.грн	0	0	0	0	0	0	0	0	
9.	Короткострокові кредити банків, тис.грн	0	0	0	0	0	0	0	0	
10.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	21	-518	-265	-2349	-1444	-509	-2423,8	35,2	
11.	Рентабельність (збитковість) продажів, %	0,8	-25,0	-6,7	-61,0	-38,8	-13,2	-	-	

**Таблиця А.8 - Основні техніко-економічні показники діяльності ВАТ «Кам'янець-Подільськакатрегат» за 2009-2014 роки**

№ п/п	Показники	Рік									Темп зростання, %	
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014р./ 2009р.	2014р./ 2013р.			
1.	Власний капітал, тис.грн	11426	11542	7260	1683	-2051	-6989	-61,2	340,8			
2.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн	2596	7892	8524	7244	8214	23133	891,1	281,6			
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	2850	6006	6437	6253	7055	20905	733,5	296,3			
4.	Основні засоби, тис.грн	13731	12771	12110	11473	10708	10570	77,0	98,7			
5.	Облікова кількість штатних працівників, чол.	143	90	79	83	84	81	56,6	96,4			
6.	Дебіторська заборгованість, тис.грн	187136	269546	92512	81670	43058	44513	23,8	103,4			
7.	Кредиторська заборгованість, тис.грн	17535	15728	13279	12910	132410	94570	539,3	71,4			
8.	Довгострокові зобов'язання, тис.грн	23705	23700	211646	23700	23700	53700	226,5	226,6			
9.	Короткострокові кредити банків, тис.грн	0	0	0	0	0	0	0	0			
10.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1064	115	-3535	-4505	-3734	-4938	-464,1	132,2			
11.	Рентабельність (збитковість) продажів, %	41,0	1,5	-41,5	-62,2	-45,5	-21,3	-	-			

Додаток Б

Оцінка показників фінансового стану досліджуваних підприємств для визначення стану класу кризи

**Таблиця Б.1 - Оцінка показників фінансового стану ВАТ «Строммашина»**

Показники	Нормативне значення	Роки					
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
ВОК	збільшення	в	в	в	в	в	в
К покриття	1,5-2	в	в	в	в	в	в
К абс.лікв	0,2-0,35	в	в	в	н/в	н/в	н/в
<b>Ліквідність (L)</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Рентаб. продаж	збільшення	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
Виплата дивідендів		н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Прибутковість (P)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
К авт	0,5	в	в	в	в	в	в
К фін.левер.	<1	в	в	в	в	в	в
Ксзк.	збільшення	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Фінансова стійкість (F)</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

*Примітка:* н/в. – показник не відповідає нормативному або рекомендованому значенню,

в. – показник відповідає нормативному або рекомендованому значенню

Кавт. - коефіцієнт автономії (ВК/ПБ)

Кф.л.- коефіцієнт фінансового левериджу (ДК/ВК)

Ксзк. - коефіцієнт структури залученого капіталу (ДК/ЗК)

**Таблиця Б.2 - Динаміка класу кризи ВАТ «Строммашина»**

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Прибутковість (P)	0	0	0	0	0	0
Ліквідність (L)	1	1	1	1	1	1
Фінансова стійкість (F)	1	1	1	1	1	1
Клас кризи	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>

**Таблиця Б.3 - Оцінка показників фінансового стану ВАТ «Укрелектроапарат»**

Показники	Нормативне значення	Роки					
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
ВОК	збільшення	н/в	н/в	в	в	в	в
К покриття	1,5-2	н/в	н/в	н/в	н/в	в	в
К абс.лікв	0,2-0,35	в	н/в	в	в	в	в
<b>Ліквідність (L)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Рентаб. продаж	збільшення	н/в	в	в	в	в	в
Виплата дивідендів		н/в	н/в	н/в	в	в	в
<b>Прибутковість (P)</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
К авт	0,5	н/в	н/в	н/в	н/в	в	в
К фін.левер.	<1	н/в	н/в	н/в	н/в	в	в
Ксзк.	збільшення	в	в	в	в	в	в
<b>Фінансова стійкість (F)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Таблиця Б.4 - Динаміка класу кризи ВАТ «Укрелектроапарат»**

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Прибутковість (P)	0	1	1	1	1	1
Ліквідність (L)	0	0	1	1	1	1
Фінансова стійкість (F)	0	0	0	0	1	1
Клас кризи	K <sub>3</sub>	частково K <sub>3</sub>	частково K <sub>3</sub>	частково K <sub>3</sub>	Передумови до виходу з кризи	Передумови до виходу з кризи

**Таблиця Б.5 - Оцінка показників фінансового стану ВАТ «Темп»**

Показники	Нормативне значення	Роки					
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
ВОК	Збільшення	в	в	в	в	в	н/в
К покриття	1,5-2	н/в	н/в	н/в	в	н/в	в
К абс.лікв	0,2-0,35	н/в	н/в	в	н/в	н/в	н/в
<b>Ліквідність (L)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Рентаб. продаж	Збільшення	в	в	в	н/в	н/в	н/в
Виплата дивідендів		н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Прибутковість (P)</b>		<b>0/1</b>	<b>0/1</b>	<b>0/1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
К авт	0,5	в	в	в	в	в	в
К фін.левер.	<1	в	в	в	в	в	в
Ксзк.	Збільшення	в	в	в	в	н/в	
<b>Фінансова стійкість (F)</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Таблиця Б.6 - Динаміка класу кризи ВАТ «Темп»**

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Прибутковість (P)	<b>0/1</b>	<b>0/1</b>	<b>0/1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ліквідність (L)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Фінансова стійкість (F)	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Клас кризи	K <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>

**Таблиця Б.7 - Оцінка показників фінансового стану ВАТ «Термопластавтомат»**

Показники	Нормативне значення	Роки					
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
ВОК	збільшення	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
К покриття	1,5-2	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
К абс.лікв	0,2-0,35	н/в	н/в	в	н/в	н/в	н/в
<b>Ліквідність (L)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Рентаб. продаж	збільшення	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
Виплата дивідендів		н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Прибутковість (P)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
К авт	0,5	в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
К фін.левер.	<1	в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
Ксзк.	збільшення	н/в	н/в	в	н/в	н/в	н/в
<b>Фінансова стійкість (F)</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Таблиця Б.8 - Динаміка класу кризи ВАТ «Термопластавтомат»**

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Прибутковість (P)	0	0	0	0	0	0
Ліквідність (L)	0	0	0	0	0	0
Фінансова стійкість (F)	1	0	0	0	0	0
Клас кризи	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>

**Таблиця Б.9 - Оцінка показників фінансового стану ВАТ «Пригма-прес»**

Показники	Нормативне значення	Роки					
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
ВОК	збільшення	в	в	в	в	в	в
К покриття	1,5-2	в	в	в	в	в	в
К абс.лікв	0,2-0,35	н/в	н/в	н/в	в	н/в	в
<b>Ліквідність (L)</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Рентаб. продаж	збільшення	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
Виплата дивідендів		н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Прибутковість (P)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
К авт	0,5	в	в	в	в	в	в
К фін.левер.	<1	в	в	в	в	в	в
Ксзк.	збільшення	н/в	н/в	в	в	в	в
<b>Фінансова стійкість (F)</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Таблиця Б.10 - Динаміка класу кризи ВАТ «Пригма-прес»**

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Прибутковість (P)	0	0	0	0	0	0
Ліквідність (L)	1	1	1	1	1	1
Фінансова стійкість (F)	1	1	1	1	1	1
Клас кризи	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>

**Таблиця Б.11 - Оцінка показників фінансового стану ВАТ «Красилівський машинобудівний завод»**

Показники	Нормативне значення	Роки					
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
ВОК	збільшення	в	н/в	н/в	в	в	в
К покриття	1,5-2	н/в	н/в	н/в	н/в	в	в
К абс.лікв	0,2-0,35	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Ліквідність (L)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Рентаб. продаж	збільшення	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
Виплата дивідендів		н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Прибутковість (P)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
К авт	0,5	в	в	в	в	в	в
К фін.левер.	<1	в	в	н/в	н/в	н/в	н/в
Ксзк.	збільшення	в	в	в	в	в	в
<b>Фінансова стійкість (F)</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Таблиця Б.12 - Динаміка класу кризи ВАТ «Красилівський машинобудівний завод»**

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Прибутковість (P)	0	0	0	0	1	0
Ліквідність (L)	0	0	0	0	1	1
Фінансова стійкість (F)	1	1	1	1	1	1
Клас кризи	K <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	Передумови до виходу з кризи	K <sub>2</sub>

**Таблиця Б.13 - Оцінка показників фінансового стану ВАТ «Нева»**

Показники	Нормативне значення	Роки					
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
ВОК	збільшення	н/в	н/в	н/в	в	в	в
К покриття	1,5-2	в	н/в	в	н/в	в	в
К абс.лікв	0,2-0,35	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Ліквідність (L)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Рентаб. продаж	збільшення	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
Виплата дивідендів		н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Прибутковість (P)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
К авт	0,5	в	в	в	в	в	в
К фін.левер.	<1	в	в	в	в	в	в
Ксзк.	збільшення	в	н/в	в	н/в	н/в	н/в
<b>Фінансова стійкість (F)</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Таблиця Б.14 - Динаміка класу кризи ПАТ «Нева»**

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Прибутковість (P)	0	0	0	0	0	0
Ліквідність (L)	0	0	0	0	0	1
Фінансова стійкість (F)	1	1	1	1	1	1
Клас кризи	K <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>1</sub>

**Таблиця Б.15 - Оцінка показників фінансового стану ПАТ «Кам'янець - Подільськільмаш»**

Показники	Нормативне значення	Роки					
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
ВОК	збільшення	в	в	в	н/в	н/в	н/в
К покриття	1,5-2	в	в	в	н/в	н/в	н/в
К абс.лікв	0,2-0,35	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Ліквідність (L)</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Рентаб. продаж	збільшення	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	в
Виплата дивідендів		н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Прибутковість (P)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
К авт	0,5	в	в	в	н/в	н/в	н/в
Кфін.левер.	<1	в	в	в	н/в	н/в	н/в
Ксзк.	збільшення	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Фінансова стійкість (F)</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Таблиця Б.16 - Динаміка класу кризи ПАТ «Кам'янець -Подільськсільмаш»**

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Прибутковість (P)	0	0	0	0	0	0
Ліквідність (L)	1	1	1	0	0	0
Фінансова стійкість (F)	1	1	1	0	0	0
Клас кризи	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>

**Таблиця Б.17 - Оцінка показників фінансового стану ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»**

Показники	Нормативне значення	Роки					
		2009	2010	2011	2012	2013	2014
ВОК	збільшення	в	в	н/в	н/в	н/в	н/в
К покриття	1,5-2	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
К абслікв	0,2-0,35	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Ліквідність (L)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Рентаб. продаж	збільшення	в	в	н/в	н/в	н/в	н/в
Виплата дивідендів		н/в	н/в	н/в	н/в	н/в	н/в
<b>Прибутковість (P)</b>		<b>0/1</b>	<b>0/1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
К авт	0,5	в	в	н/в	н/в	н/в	н/в
К фін.левер.	<1	н/в	н/в	в	н/в	н/в	н/в
Ксзк.	збільшення	в	в	в	в	н/в	н/в
<b>Фінансова стійкість (F)</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Таблиця Б.18 - Динаміка класу кризи ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»**

Показники	Роки					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Прибутковість (P)	<b>0/1</b>	<b>0/1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ліквідність (L)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Фінансова стійкість (F)	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Клас кризи	K <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>

Додаток В

**Таблиця В.1 - Частота використання основних показників оцінки фінансового стану підприємства [17, 77, 82, 87, 101, 158, 179]**

Показник	Кількість	Частота, %
<b>Показники фінансової стійкості</b>		
1. Коефіцієнт автономії	11	19,6
2. Коефіцієнт фінансової залежності	2	3,6
3. Коефіцієнт фінансового лівериджу	8	14,3
4. Коефіцієнт співвідношення власних и позикових коштів	7	12,5
5. Коефіцієнт автономії джерел запасів и витрат	3	5,4
6. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	3	5,4
7. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	4	7,1
8. Інші	18	32,1
<b>Показники платоспроможності</b>		
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	11	19,3
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	11	19,3
3. Загальний коефіцієнт покриття	12	21,1
4. Коефіцієнт відношення оборотного капіталу до загальної заборгованості	1	1,8
5. Інші	22	38,6
<b>Показники рентабельності</b>		
1. Рентабельність активів	11	16,9
2. Рентабельність продажів	9	13,8
3. Рентабельність основної діяльності	6	9,2
4. Рентабельність власного капіталу	8	12,3
5. Рентабельність оборотних коштів	3	4,6
6. Рентабельність інвестицій	7	10,8
7. Інші	31	32,4
<b>Показники ділової активності</b>		
1. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6	17,6
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7	20,6
3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3	8,8
4. Тривалість обороту дебіторської заборгованості	4	11,8
5. Тривалість обороту кредиторської заборгованості	4	11,8
6. Інші	10	29,4

## Додаток Г

**Таблиця Г.1 - Система оціночних показників при визначенні рівня виробничого потенціалу за методикою [ 88]**

Напрямок	Показники оцінки виробничої складової	Показники оцінки матеріальної складової	Показники оцінки кадрової складової
Аналіз руху складових ВПП	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт відновлення оф;</li> <li>- коефіцієнт вибуття оф;</li> <li>- коефіцієнт приросту оф.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт нерівномірності - постачань матеріалів;</li> <li>- коефіцієнт варіації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт обороту з прийому;</li> <li>- коефіцієнт обороту з вибуття;</li> <li>- коефіцієнт плинності кадрів;</li> <li>- коефіцієнт сталості кадрів.</li> </ul>
Поточний стан складових ВПП	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт зносу оф;</li> <li>- коефіцієнт придатності оф;</li> <li>- коефіцієнти використання парку наявного, установленого, зданого в експлуатацію устаткування;</li> <li>- показники, що характеризують фонд часу використання устаткування;</li> <li>- коефіцієнти використання виробничих потужностей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами фактичний;</li> <li>- коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами плановий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- середньорічне вироблення продукції одним працюючим;</li> <li>- показники балансу робочого часу.</li> </ul>
Ефективність використання складових ВПП	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фондовіддача;</li> <li>- фондова місткість;</li> <li>- рентабельність по оф;</li> <li>- коефіцієнт завантаження устаткування;</li> <li>- коефіцієнт змінності;</li> <li>- коефіцієнт інтенсивного навантаження устаткування;</li> <li>- показник інтегрального навантаження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- матеріаловіддача продукції;</li> <li>- матеріалоємність продукції;</li> <li>- питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції;</li> <li>- коефіцієнт використання матеріалів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна середнього заробітку працюючих за період;</li> <li>- зміна середньорічного вироблення;</li> <li>- непродуктивні витрати робочого часу;</li> <li>- порівняння середніх тарифних розрядів робіт і робітників;</li> <li>- економія (перевитрата) фонду заробітної плати</li> </ul>

## Додаток Д

### Анкета

Шановний(а) \_\_\_\_\_ !

Запрошуємо Вас взяти участь у анкетуванні. Дане дослідження проводиться з метою розробки системи визначення рівня санаційного потенціалу машинобудівних підприємств на основі оцінки рівня його функціональних складових з врахуванням порогових значень індикаторів, їх вагових коефіцієнтів та структури санаційного потенціалу підприємств.

Для проведення експертної оцінки щодо визначення рівня санаційного потенціалу просимо Вас:

1 - визначити питому вагу кожної складової санаційного потенціалу;

2 - визначити питому вагу локальних показників у складі кожної складової санаційного потенціалу.

Дякуємо за співпрацю!

1. Визначення питомої ваги функціональних складових санаційного потенціалу підприємства (загальна сума повинна дорівнювати 100%)	
Складові санаційного потенціалу підприємства	Питома вага складових санаційного потенціалу підприємства
Виробничий потенціал	
Фінансовий потенціал	
Трудовий потенціал	
Маркетинговий потенціал	
Інвестиційний потенціал	

2. Визначення значення вагових коефіцієнтів (питомої ваги) локальних показників санаційного потенціалу підприємства (загальна сума в середині окремої складової санаційного потенціалу повинна дорівнювати 100%).		
Складові санаційного потенціалу	Показники	Питома вага коефіцієнтів
Виробничий потенціал	Фондовіддача	
	Коефіцієнт зносу основних фондів	
	Рентабельність основних фондів	
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	
	Коефіцієнт оновлення основних фондів	
Фінансовий потенціал	Коефіцієнт покриття	
	Коефіцієнт фінансового лівериджу	
	Коефіцієнт автономії	
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	
	Коефіцієнт оборотності кредиторської	

	заборгованості	
	Рентабельність активів	
	Відношення Cash-flow до позикового капіталу	
Трудовий потенціал	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	
	Середньорічний виробіток продукції на 1 працівника	
Маркетинговий потенціал	Частка ринку	
	Рентабельність продаж	
	Темп зростання (зниження) обсягів реалізації продукції	
	Рентабельність маркетингової діяльності	
Інвестиційний потенціал	Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	
	Чистий потік грошових коштів від інвестиційного капіталу	
	Коефіцієнт руху грошових потоків від інвестиційної діяльності	
	Загальна (чиста) рентабельність інвестицій	

Ваша посада  
Дата заповнення

Підпис

Додаток Ж

**Таблиця Ж.1 - Алгоритм розрахунку основних показників оцінки саніційного потенціалу**

№ п/п	Показник	Алгоритм розрахунку	Коротка характеристика
1	Фондовіддача	$\Phi = \frac{ЧВ_p}{ОФ}$	ЧВ <sub>р</sub> - чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг); ОФ - вартість основних фондів (балансова)
2	Коефіцієнт зносу основних фондів	$К_{зн} = \frac{З}{ОФ}$	З - сума зносу основних фондів; ОФ - вартість основних фондів (балансова)
3	Рентабельність основних фондів	$P_{оф} = \frac{ЧП}{ОФ}$	ЧП - чистий прибуток; ОФ - вартість основних фондів (балансова)
4	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$К_{об.а.} = \frac{ЧВ_p}{ОА + Вмп}$	ЧВ <sub>р</sub> - чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг); ОА - оборотні активи ; Вмп - витрати майбутніх періодів
5	Коефіцієнт оновлення основних фондів	$К_{он.ОФ} = \frac{ОФ_{он}}{ОФ}$	ОФ <sub>он</sub> - вартість основних фондів, що надійшли за звітний період; ОФ - вартість основних фондів (балансова)
6	Коефіцієнт покриття	$К_{покp} = \frac{ПА}{ПЗ}$	ПА - поточні активи; ПЗ - поточні зобов'язання
7	Коефіцієнт фінансового лівериджу	$К_{ф.лів.} = \frac{ПК}{ВК}$	ПК - позиковий капітал; ВК - власний капітал
8	Коефіцієнт автономії	$K_{авт.} = \frac{ВК}{ПБ}$	ВК - власний капітал; ПБ - підсумок балансу
9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{об.д.з} = \frac{ЧВ_p}{ДЗ_{сер.}}$	ЧВ <sub>р</sub> - чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг); ДЗ <sub>сер.</sub> - середня величина дебіторської заборгованості
10	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{об.к.з} = \frac{ЧВ_p}{КЗ_{сер.}}$	ЧВ <sub>р</sub> - чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг); КЗ <sub>сер.</sub> - середня величина кредиторської заборгованості
11	Рентабельність активів	$P_a = \frac{ЧП}{А}$	ЧП - чистий прибуток; А - активи
12	Відношення Cash-flow до позикового капіталу	$\frac{Cash - flow}{ПК}$	Cash-flow - чистий прибуток + амортизація; ПК - позиковий капітал

### Продовження таблиці Ж.1

№ п/п	Показник	Алгоритм розрахунку	Коротка характеристика
13	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{п.л.к.} = \frac{Ч_{зв.}}{Ч_{п.}}$	Ч <sub>зв.</sub> - кількість звільнених; Ч <sub>п.</sub> - середньоспискова чисельність персоналу
14	Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	$K_{від.п.зп} = \frac{ЧВ_p}{(\Phi_{зп} + \Phi_{м.с.})}$	ЧВ <sub>р.</sub> - чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг); Φ <sub>зп.</sub> - фонд заробітної плати виробн. персоналу; Φ <sub>м.с.</sub> - фонд матеріального стимулювання персоналу
15	Середньорічний виробіток продукції на 1 працівника	$П_{пр} = \frac{ВПГ}{Ч_{п.}}$	ВПГ - товарна продукція; Ч <sub>п.</sub> - середньоспискова чисельність персоналу
16	Частка ринку	$Ч_p = \frac{В_p}{В_{р.обл.}}$	В <sub>р.</sub> - виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства; В <sub>р.обл.</sub> - виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємств в Хмельн. обл.;
17	Рентабельність продаж	$P_{прод} = \frac{ЧП}{ЧВ_p}$	ЧП - чистий прибуток; ЧВ <sub>р.</sub> - чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)
18	Темп зростання (зниження) обсягів реалізації продукції	$T_{зр.вр} = \frac{ЧВ_{р.1}}{ЧВ_{р.0}}$	ЧВ <sub>р.1</sub> - чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) звітного року; ЧВ <sub>р.0</sub> - чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) базового року
19	Рентабельність маркетингової діяльності	$P_{м.д} = \frac{ЧП}{В_м}$	ЧП - чистий прибуток; В <sub>м.</sub> - загальний обсяг витрат на маркетинг (
20	Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	$Ч_{д.ф.і.} = \frac{ДФІ}{А}$	ДФІ - довгострокові фінансові інвестиції; А - активи
21	Чистий грошовий потік грошових коштів від інвестиційного капіталу	$Ч_{потік} = \frac{К_{ік} \cdot ГПі_{вх.} + Ам}{ВК + ДЗ}$	ГПі <sub>вх.</sub> - грошовий вхідний потік від інвестиційної діяльності; Ам - амортизація; ВК - власний капітал; ДЗ - довгострокові зобов'язання
22	Коефіцієнт руху грошових потоків від інвестиційної діяльності	$K_{гр.п.і.д.} = \frac{ГПі_{вих.}}{ГПі_{вх.}}$	ГПі <sub>вих.</sub> - вихідний грошовий потік від інвестиційної діяльності; ГПі <sub>вх.</sub> - вхідний грошовий потік від інвестиційної діяльності;
23	Загальна (чиста) рентабельність інвестицій	$P_i = \frac{ЧП}{ВК + ДЗ}$	ЧП - чистий прибуток; ВК - власний капітал; ДЗ - довгострокові зобов'язання

Додаток И

Таблиця И.1 - Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми

Кое- фіці- єнт	Експерти										S <sub>j</sub>	d <sub>j</sub>	d <sub>j</sub> <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
X6	15	15	17	15	15	18	16	20	14	16	161	18,14	329,2
X7	16	17	13	11	16	10	11	14	17	15	140	-2,86	8,2
X8	14	20	17	12	12	15	18	16	17	19	160	17,14	293,9
X9	15	12	11	16	13	16	12	12	11	14	132	-10,86	117,9
X10	16	12	14	14	15	15	14	12	12	14	138	-4,86	23,6
X11	14	12	13	19	14	16	17	15	16	13	149	6,14	37,7
X12	10	12	15	13	15	10	12	11	13	9	120	-22,86	522,4
Σ													1332,9

На основі аналізу анкет експертизи була сформована матриця рангів показників у вигляді таблиці, яка містить думки експертів відносно найбільшої групи показників. Матриця рангів є входним елементом для визначення узгодженості думок експертів. Інструментарієм оцінки даної узгодженості виступає коефіцієнт конкордації, що обчислюється за формулою:

$$W = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} [m^2(n^3-n) - m \sum_{i=1}^m T_i]}$$

де m – число фахівців; n – число факторів; d<sub>j</sub> - відхилення суми від середньої суми; T<sub>i</sub> – показник зв'язаних рангів в i-му ранжируванні.

В свою чергу,

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}$$

$$T_i = \sum_{l=1}^l (t_l^3 - t_l)$$

де S<sub>j</sub> – сума рангів; l – кількість груп зв'язаних рангів; t<sub>l</sub> – кількість зв'язаних рангів в кожній групі.

Розрахуємо результати проміжних розрахунків, підставляючи в формулу коефіцієнта конкордації.

$$\sum_{i=1}^m T_i = (2^3-2) + (2^3-2) + (2^3-2) + (4^3-4) + (2^3-2) + (2^3-2) + (3^3-3) + (2^3-2) + (2^3-2) + (2^3-2) + (2^3-2) + (2^3-2) = 156$$

$$W = \frac{12 \cdot 1332,9}{\frac{1}{12} [10^2(7^3-7) - 10 \cdot 156]} = 0,79684$$

Коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1. Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вище ступінь узгодженості думок експертів.

Розраховане значення коефіцієнту конкордації W = 0,79684

свідчить про те, що ступінь узгодженості думок експертів висока. Для оцінки значимості коефіцієнта конкордації використовується критерій Пірсона  $\chi^2$ , який обчислюється за формулою:

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W$$

Розраховане значення порівнюється з табличним значенням для  $(n-1)$  ступенів свободи та рівнем значимості  $p = 0,95$ . За умови, коли розрахункове значення  $\chi^2 > \chi^2_{кр}$ , коефіцієнт конкордації вважається суттєвим.

В даному дослідженні значення критерію дорівнює 29,873. Відповідно до таблиці критичних значень критерію Пірсона,  $\chi^2$  для 0,95 рівня значимості дорівнює 18,307. Очевидно, що фактичне значення істотно більше табличного  $\chi^2 > 18,307$ , та підтверджує достатню узгодженість думок експертів за всією сукупністю розглянутих факторів.

## Додаток К

**Таблиця К.1 - Умовні позначення для кластерного аналізу**

n1	n2	n3	n4	n5	n6	n7	n8	n9
Пригма-прес	Укрелектро-апарат	Красилів МЗ	Стром-машина	Термопласт-автомат	Завод Нева	Темп	КПСМ	КПАЗ

**Таблиця К.2 - Матриця відстаней показників машинобудівних підприємств у 2009 році**

	n1	n2	n3	n4	n5	n6	n7	n8	n9
n1	0	65,68	55,29	25,40	33,16	47,62	24,47	28,62	46,15
n2	65,68	0	20,78	84,38	91,50	107,34	45,49	87,79	100,99
n3	55,29	20,78	0	72,89	80,58	95,95	33,69	75,98	91,10
n4	25,40	84,38	72,89	0	20,06	25,93	40,29	6,79	27,66
n5	33,16	91,50	80,58	20,06	0	19,50	49,62	17,77	31,56
n6	47,62	107,34	95,95	25,93	19,50	0	63,88	21,93	25,59
n7	24,47	45,49	33,69	40,29	49,62	63,88	0	43,35	59,68
n8	28,62	87,79	75,98	6,79	17,77	21,93	43,35	0	24,36
n9	46,15	100,99	91,10	27,66	31,56	25,59	59,68	24,36	0

1	0	3	4	0	6	7	0	9
0	2	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	5	0	0	8	0

**Рис. К.1 - Результати кластеризації машинобудівних підприємств у 2009 році**

**Таблиця К.3 - Матриця відстаней показників машинобудівних підприємств у 2010 році**

	n1	n2	n3	n4	n5	n6	n7	n8	n9
n1	0	157,54	415,95	23,72	19,06	40,70	143,86	16,77	47,02
n2	157,54	0	259,78	169,46	164,33	191,52	17,12	147,12	128,27
n3	415,95	259,78	0	427,84	422,65	449,79	274,23	405,65	385,82
n4	23,72	169,46	427,84	0	15,05	23,98	155,59	24,54	51,92
n5	19,06	164,33	422,65	15,05	0	28,46	150,99	21,62	47,91
n6	40,70	191,52	449,79	23,98	28,46	0	177,81	46,04	71,60
n7	143,86	17,12	274,23	155,59	150,99	177,81	0	133,27	116,12
n8	16,77	147,12	405,65	24,54	21,62	46,04	133,27	0	35,22
n9	47,02	128,27	385,82	51,92	47,91	71,60	116,12	35,22	0

1	0	3	4	0	6	7	0	9
0	2	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	5	0	0	8	0

Рис. К.2 - Результати кластеризації машинобудівних підприємств у 2010 році

Таблиця К.4 - Матриця відстаней показників машинобудівних підприємств у 2011 році

	n1	n2	n3	n4	n5	n6	n7	n8	n9
n1	0	157,28	188,84	28,24	32,44	57,12	124,16	19,55	58,92
n2	157,28	0	33,55	169,93	178,34	208,19	35,67	173,09	144,02
n3	188,84	33,55	0	201,10	209,57	239,37	68,38	204,38	174,64
n4	28,24	169,93	201,10	0	12,58	38,98	136,36	17,16	58,74
n5	32,44	178,34	209,57	12,58	0	30,35	145,01	15,72	60,05
n6	57,12	208,19	239,37	38,98	30,35	0	174,56	38,27	86,04
n7	124,16	35,67	68,38	136,36	145,01	174,56	0	139,86	114,67
n8	19,55	173,09	204,38	17,16	15,72	38,27	139,86	0	62,58
n9	58,92	144,02	174,64	58,74	60,05	86,04	114,67	62,58	0

1	0	3	4	0	6	0	0	9
0	2	0	0	0	0	7	0	0
0	0	0	0	5	0	0	8	0

Рис.К.3. Результати кластеризації машинобудівних підприємств у 2011 році

Таблиця К.5 - Матриця відстаней показників машинобудівних підприємств у 2012 році

	n1	n2	n3	n4	n5	n6	n7	n8	n9
n1	0	180,52	192,99	25,86	62,98	41,46	160,14	43,56	183,57
n2	180,52	0	16,26	195,87	227,53	221,55	21,50	211,63	258,23
n3	192,99	16,26	0	207,95	239,69	233,78	35,76	223,89	268,04
n4	25,86	195,87	207,95	0	52,95	34,16	175,40	34,17	183,14
n5	62,98	227,53	239,69	52,95	0	45,34	208,08	22,99	144,85
n6	41,46	221,55	233,78	34,16	45,34	0	201,30	34,61	187,16
n7	160,14	21,50	35,76	175,40	208,08	201,30	0	191,81	245,90
n8	43,56	211,63	223,89	34,17	22,99	34,61	191,81	0	156,67
n9	183,57	258,23	268,04	183,14	144,85	187,16	245,90	156,67	0

1	0	3	4	0	6	0	0	9
0	2	0	0	0	0	7	0	0
0	0	0	0	5	0	0	8	0

Рис. К.4. Результати кластеризації машинобудівних підприємств у 2012 році

**Таблиця К.6 - Матриця відстаней показників машинобудівних підприємств у 2013 році**

	n1	n2	n3	n4	n5	n6	n7	n8	n9
n1	0	560,68	411,77	19,80	30,94	30,30	60,87	20,82	125,01
n2	560,68	0	150,51	544,13	587,40	588,70	500,88	572,37	536,00
n3	411,77	150,51	0	395,05	438,36	439,64	351,75	423,39	392,09
n4	19,80	544,13	395,05	0	44,50	45,75	43,62	31,98	120,00
n5	30,94	587,40	438,36	44,50	0	20,06	87,68	17,44	132,51
n6	30,30	588,70	439,64	45,75	20,06	0	88,07	28,20	135,99
n7	60,87	500,88	351,75	43,62	87,68	88,07	0	73,75	121,11
n8	20,82	572,37	423,39	31,98	17,44	28,20	73,75	0	119,47
n9	125,01	536,00	392,09	120,00	132,51	135,99	121,11	119,47	0

1	0	3	4	0	6	7	0	9
0	2	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	5	0	0	8	0

**Рис. К.5. Результати кластеризації машинобудівних підприємств у 2013 році**

**Таблиця К.7 - Матриця відстаней показників машинобудівних підприємств у 2014 році**

	n1	n2	n3	n4	n5	n6	n7	n8	n9
n1	0	465,34	355,77	29,52	36,94	35,72	62,89	17,60	118,20
n2	465,34	0	134,51	430,55	477,40	398,58	425,68	437,37	410,80
n3	355,77	134,51	0	384,16	438,36	439,64	351,75	423,39	392,09
n4	29,52	430,55	384,16	0	47,53	39,81	38,59	28,88	106,10
n5	36,94	477,40	438,36	47,53	0	20,06	87,68	17,44	132,51
n6	35,72	398,58	439,64	39,81	20,06	0	88,07	28,20	135,99
n7	62,89	425,68	351,75	38,59	87,68	88,07	0	73,75	121,11
n8	17,60	437,37	423,39	28,88	17,44	28,20	73,75	0	119,47
n9	118,20	410,80	392,09	106,10	132,51	135,99	121,11	119,47	0

1	0	3	4	0	6	7	0	9
0	2	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	5	0	0	8	0

**Рис. К.5. Результати кластеризації машинобудівних підприємств у 2014 році**

Додаток Л

Таблиця Л.1 – Матриця кореляційного аналізу для підприємств з середнім рівнем санітарного потенціалу

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24
X1	1,00	0,29	-0,93	-0,95	0,83	-0,33	-0,56	0,64	-0,91	-0,12	0,45	-0,82	0,96	-0,54	-0,09	0,45	-0,54	-0,77	-0,05	-0,79	0,89	-0,32	0,61	-0,51
X2	0,29	1,00	-0,53	-0,38	0,45	-0,42	-0,36	-0,17	-0,37	0,87	0,77	0,31	0,03	-0,83	0,84	0,97	0,43	0,07	0,76	-0,06	0,37	0,16	0,05	0,14
X3	-0,93	-0,53	1,00	0,98	-0,95	0,57	0,76	-0,34	0,97	-0,21	-0,74	0,60	-0,84	0,78	-0,08	-0,70	0,46	0,54	-0,05	0,83	-0,97	0,03	-0,72	0,22
X4	-0,95	-0,38	0,98	1,00	-0,96	0,55	0,76	-0,40	0,99	-0,07	-0,67	0,71	-0,91	0,69	0,09	-0,57	0,60	0,59	0,11	0,90	-0,98	0,05	-0,78	0,26
X5	0,83	0,45	-0,95	-0,96	1,00	-0,75	-0,86	0,15	-0,97	0,26	0,83	-0,55	0,78	-0,80	-0,08	0,65	-0,60	-0,35	-0,16	-0,90	0,99	0,18	0,86	-0,03
X6	-0,33	-0,42	0,57	0,55	-0,75	1,00	0,61	0,22	0,55	-0,56	-0,85	0,10	-0,32	0,82	0,08	-0,57	0,45	-0,34	0,23	0,54	-0,68	-0,35	-0,63	-0,22
X7	-0,56	-0,36	0,76	0,76	-0,86	0,61	1,00	0,25	0,85	-0,28	-0,78	0,31	-0,52	0,62	0,08	-0,56	0,53	0,21	0,21	0,87	-0,82	-0,60	-0,93	-0,42
X8	0,64	-0,17	-0,34	-0,40	0,15	0,22	0,25	1,00	-0,28	-0,55	-0,28	-0,76	0,68	0,05	-0,20	-0,14	-0,27	-0,74	-0,03	-0,19	0,27	-0,91	-0,07	-0,98
X9	-0,91	-0,37	0,97	0,99	-0,97	0,55	0,85	-0,28	1,00	-0,09	-0,70	0,66	-0,87	0,68	0,10	-0,57	0,61	0,56	0,14	0,93	-0,98	-0,09	-0,85	0,12
X10	-0,12	0,87	-0,21	-0,07	0,26	-0,56	-0,28	-0,55	-0,09	1,00	0,75	0,63	-0,32	-0,74	0,73	0,82	0,46	0,55	0,58	0,12	0,14	0,45	-0,01	0,47
X11	0,45	0,77	-0,74	-0,67	0,83	-0,85	-0,78	-0,28	-0,70	0,75	1,00	0,01	0,32	-0,95	0,32	0,89	-0,18	0,13	0,17	-0,56	0,74	0,45	0,62	0,32
X12	-0,82	0,31	0,60	0,71	-0,55	0,10	0,31	-0,76	0,66	0,63	0,01	1,00	-0,94	0,06	0,60	0,14	0,79	0,78	0,51	0,73	-0,66	0,45	-0,55	0,62
X13	0,96	0,03	-0,84	-0,91	0,78	-0,32	-0,52	0,68	-0,87	-0,32	0,32	-0,94	1,00	-0,39	-0,36	0,22	-0,73	-0,76	-0,31	-0,84	0,86	-0,34	0,67	-0,54
X14	-0,54	-0,83	0,78	0,69	-0,80	0,82	0,62	0,05	0,68	-0,74	-0,95	0,06	-0,39	1,00	-0,41	-0,92	0,10	-0,05	-0,30	0,47	-0,74	-0,18	-0,47	-0,06
X15	-0,09	0,84	-0,08	0,09	-0,08	0,08	0,08	-0,20	0,10	0,73	0,32	0,60	-0,36	-0,41	1,00	0,69	0,84	0,12	0,98	0,42	-0,15	0,03	-0,43	0,11
X16	0,45	0,97	-0,70	-0,57	0,65	-0,57	-0,56	-0,14	-0,57	0,82	0,89	0,14	0,22	-0,92	0,69	1,00	0,20	-0,01	0,60	-0,30	0,58	0,22	0,29	0,14
X17	-0,54	0,43	0,46	0,60	-0,61	0,45	0,53	-0,27	0,61	0,46	-0,18	0,79	-0,73	0,10	0,84	0,20	1,00	0,31	0,86	0,83	-0,66	-0,06	-0,81	0,13
X18	-0,77	0,07	0,54	0,59	-0,35	-0,34	0,21	-0,74	0,56	0,55	0,17	0,51	-0,76	-0,05	0,12	-0,01	0,31	1,00	-0,01	0,49	-0,45	0,48	-0,27	0,59
X19	-0,05	0,76	-0,05	0,11	-0,16	0,23	0,21	-0,03	0,14	0,58	0,13	0,71	-0,31	-0,30	0,98	0,60	0,86	-0,01	1,00	0,47	-0,20	-0,15	-0,53	-0,05
X20	-0,79	-0,06	0,83	0,90	-0,90	0,54	0,87	-0,19	0,93	0,12	-0,56	0,73	-0,84	0,47	0,42	-0,30	0,83	0,49	0,47	1,00	-0,92	-0,22	-0,96	0,00
X21	0,89	0,37	-0,97	-0,98	0,99	-0,68	-0,82	0,27	-0,98	0,14	0,74	-0,66	0,86	-0,74	-0,15	0,58	-0,66	-0,45	-0,20	-0,92	1,00	0,07	0,85	-0,14
X22	-0,32	0,16	0,03	0,05	0,18	-0,35	-0,60	-0,91	-0,09	0,45	0,45	0,45	-0,34	-0,18	0,03	0,22	-0,06	0,48	-0,15	-0,22	0,07	1,00	0,46	0,97
X23	0,61	0,05	-0,72	-0,78	0,86	-0,63	-0,93	-0,07	-0,85	-0,01	0,62	-0,55	0,67	-0,47	-0,43	0,29	-0,81	-0,27	-0,53	-0,96	0,85	0,46	1,00	0,25
X24	-0,51	0,14	0,22	0,26	-0,03	-0,22	-0,42	-0,98	0,12	0,47	0,32	0,62	-0,54	-0,06	0,11	0,14	0,13	0,59	-0,05	0,00	-0,14	0,97	0,25	1,00

Таблиця Л.2 - Матриця кореляційного аналізу для підприємств з низьким рівнем санітарного потенціалу

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24
X1	1,00	0,85	-0,20	0,92	0,62	0,52	0,86	0,61	0,63	0,88	0,93	0,72	0,65	0,60	0,45	0,03	0,88	0,46	0,91	0,24	-0,70	0,41	-0,32	0,81
X2	0,85	1,00	-0,34	0,66	0,91	0,32	0,60	0,11	0,14	0,58	0,88	0,28	0,17	0,61	0,43	0,35	0,77	0,06	0,87	-0,19	-0,54	0,35	-0,69	0,87
X3	-0,20	-0,34	1,00	0,11	-0,10	-0,76	0,26	0,11	0,07	-0,37	-0,38	0,04	0,20	-0,22	0,20	-0,43	-0,36	-0,30	-0,43	-0,36	0,66	-0,86	0,49	0,03
X4	0,92	0,66	0,11	1,00	0,45	0,39	0,99	0,72	0,74	0,80	0,73	0,86	0,76	0,66	0,31	-0,27	0,95	0,55	0,69	0,25	-0,45	0,10	0,04	0,81
X5	0,62	0,91	-0,10	0,45	1,00	-0,09	0,44	-0,21	-0,19	0,21	0,66	-0,05	-0,10	0,45	0,47	0,53	0,66	-0,34	0,65	-0,58	-0,20	0,03	-0,76	0,82
X6	0,52	0,32	-0,76	0,39	-0,09	1,00	0,25	0,51	0,56	0,79	0,51	0,61	0,41	0,46	-0,22	-0,33	0,22	0,84	0,54	0,78	-0,79	0,81	-0,02	0,15
X7	0,86	0,60	0,26	0,99	0,44	0,25	1,00	0,70	0,71	0,71	0,64	0,83	0,75	0,62	0,32	-0,29	0,95	0,48	0,60	0,17	-0,32	-0,05	0,10	0,81
X8	0,61	0,11	0,11	0,72	-0,21	0,51	0,70	1,00	1,00	0,81	0,47	0,91	0,99	0,15	0,28	-0,41	0,46	0,76	0,45	0,76	-0,56	0,30	0,39	0,19
X9	0,63	0,14	0,07	0,74	-0,19	0,56	0,71	1,00	1,00	0,84	0,49	0,93	0,98	0,21	0,23	-0,44	0,49	0,80	0,47	0,78	-0,58	0,32	0,38	0,22
X10	0,88	0,58	-0,37	0,80	0,21	0,79	0,71	0,81	0,84	1,00	0,84	0,84	0,80	0,44	0,30	-0,16	0,63	0,74	0,83	0,66	-0,87	0,65	-0,10	0,48
X11	0,93	0,88	-0,38	0,73	0,66	0,51	0,64	0,47	0,49	0,84	1,00	0,49	0,52	0,37	0,61	0,34	0,68	0,28	1,00	0,19	-0,83	0,61	-0,59	0,66
X12	0,72	0,28	0,04	0,86	-0,05	0,61	0,83	0,91	0,93	0,84	0,49	1,00	0,88	0,55	0,02	-0,61	0,68	0,87	0,46	0,67	-0,47	0,21	0,41	0,46
X13	0,65	0,17	0,20	0,76	-0,10	0,41	0,75	0,99	0,98	0,80	0,52	0,88	1,00	0,13	0,40	-0,31	0,53	0,66	0,50	0,66	-0,54	0,24	0,32	0,26
X14	0,60	0,61	-0,22	0,66	0,45	0,46	0,62	0,15	0,21	0,44	0,37	0,55	0,13	1,00	-0,37	-0,48	0,75	0,50	0,35	0,03	-0,13	0,01	0,03	0,80
X15	0,45	0,43	0,20	0,31	0,47	-0,22	0,32	0,28	0,23	0,30	0,61	0,02	0,40	-0,37	1,00	0,72	0,28	-0,34	0,61	-0,16	-0,41	0,18	-0,54	0,22
X16	0,03	0,35	-0,17	-0,27	0,53	-0,33	-0,29	-0,41	-0,44	-0,16	0,34	-0,61	-0,31	-0,48	0,72	1,00	-0,17	-0,74	0,36	-0,50	-0,22	0,24	-0,87	-0,02
X17	0,88	0,77	0,15	0,95	0,66	0,22	0,95	0,46	0,49	0,63	0,68	0,68	0,53	0,75	0,28	-0,17	1,00	0,33	0,64	-0,05	-0,27	-0,06	-0,10	0,95
X18	0,46	0,06	0,30	0,55	-0,34	0,84	0,48	0,76	0,80	0,74	0,28	0,87	0,66	0,50	-0,34	0,74	0,33	1,00	0,27	0,87	-0,50	0,42	0,49	0,15
X19	0,91	0,87	-0,43	0,69	0,65	0,54	0,60	0,45	0,47	0,83	1,00	0,46	0,50	0,35	0,61	0,36	0,64	0,27	1,00	0,21	-0,86	0,65	-0,61	0,62
X20	0,24	-0,19	-0,36	0,25	-0,58	0,78	0,17	0,76	0,78	0,66	0,19	0,67	0,66	0,03	-0,16	-0,50	-0,05	0,87	0,21	1,00	-0,61	0,61	0,42	-0,26
X21	-0,70	-0,54	0,66	-0,45	-0,20	-0,79	-0,32	-0,56	-0,58	-0,87	-0,83	-0,47	-0,54	-0,13	-0,41	-0,22	-0,27	-0,50	-0,86	-0,61	1,00	-0,92	0,43	-0,20
X22	0,41	0,35	-0,86	0,10	0,03	0,81	-0,05	0,30	0,32	0,65	0,61	0,21	0,24	0,01	0,18	0,24	-0,06	0,42	0,65	0,61	-0,92	1,00	-0,45	-0,07
X23	-0,32	-0,69	0,49	0,04	-0,76	-0,02	0,10	0,39	0,38	-0,10	-0,59	0,41	0,32	0,03	-0,54	-0,87	-0,10	0,49	-0,61	0,42	0,43	-0,45	1,00	-0,30
X24	0,81	0,87	0,03	0,81	0,82	0,15	0,81	0,19	0,22	0,48	0,66	0,46	0,26	0,80	0,22	-0,02	0,95	0,15	0,62	-0,26	-0,20	-0,07	-0,30	1,00

Таблиця Л. 3 - Матриця кореляційного аналізу для підприємств з критичним рівнем санітарного потенціалу

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24
X1	1,00	0,57	0,38	0,53	-0,46	0,20	0,33	-0,49	0,52	0,68	0,07	0,90	-0,76	-0,09	0,87	0,37	0,95	0,49	0,83	0,73	-0,54	0,19	-0,65	0,35
X2	0,57	1,00	-0,53	-0,38	0,45	-0,42	-0,36	-0,17	-0,37	0,87	0,77	0,31	0,03	-0,83	0,84	0,97	0,43	0,07	0,76	-0,06	0,37	0,16	0,05	0,14
X3	0,38	-0,53	1,00	0,98	-0,95	0,57	0,76	-0,34	0,97	-0,21	-0,74	0,60	-0,84	0,78	-0,08	-0,70	0,46	0,54	-0,05	0,83	-0,97	0,03	-0,72	0,22
X4	0,53	-0,38	0,98	1,00	-0,96	0,55	0,76	-0,40	0,99	-0,07	-0,67	0,71	-0,91	0,69	0,09	-0,57	0,60	0,59	0,11	0,90	-0,98	0,05	-0,78	0,26
X5	-0,46	0,45	-0,95	-0,96	1,00	-0,75	-0,86	0,15	-0,97	0,26	0,83	-0,55	0,78	-0,80	-0,08	0,65	-0,61	-0,35	-0,16	-0,90	0,99	0,18	0,86	-0,03
X6	0,20	-0,42	0,57	0,55	-0,75	1,00	0,61	0,22	0,55	-0,56	-0,85	0,10	-0,32	0,82	0,08	-0,57	0,45	0,34	0,23	0,54	-0,68	-0,35	-0,63	-0,22
X7	0,33	-0,36	0,76	0,76	-0,86	0,61	1,00	0,25	0,85	-0,28	-0,78	0,31	-0,52	0,62	0,08	-0,56	0,53	0,21	0,21	0,87	-0,82	-0,60	-0,93	-0,42
X8	-0,49	-0,17	-0,34	-0,40	0,15	0,22	0,25	1,00	-0,28	-0,55	-0,28	-0,76	0,68	0,05	-0,20	-0,14	-0,27	-0,74	-0,03	-0,19	0,27	-0,91	-0,07	-0,98
X9	0,52	-0,37	0,97	0,99	-0,97	0,55	0,85	-0,28	1,00	-0,09	-0,70	0,66	-0,87	0,68	0,10	-0,57	0,61	0,56	0,14	0,93	-0,98	-0,09	-0,85	0,12
X10	0,68	0,87	-0,21	-0,07	0,26	-0,56	-0,28	-0,55	-0,09	1,00	0,75	0,63	-0,32	-0,74	0,73	0,82	0,46	0,55	0,58	0,12	0,14	0,45	-0,01	0,47
X11	0,07	0,77	-0,74	-0,67	0,83	-0,85	-0,78	-0,28	-0,70	0,75	1,00	0,01	0,32	-0,95	0,32	0,89	-0,18	0,13	0,17	-0,56	0,74	0,45	0,62	0,32
X12	0,90	0,31	0,60	0,71	-0,55	0,10	0,31	-0,76	0,66	0,63	0,01	1,00	-0,94	0,06	0,60	0,14	0,79	0,78	0,51	0,73	-0,66	0,45	-0,55	0,62
X13	-0,76	0,03	-0,84	-0,91	0,78	-0,32	-0,52	0,68	-0,87	-0,32	0,32	-0,94	1,00	-0,39	-0,36	0,22	-0,73	-0,76	-0,31	-0,84	0,86	-0,34	0,67	-0,54
X14	-0,09	-0,83	0,78	0,69	-0,80	0,82	0,62	0,05	0,68	-0,74	-0,95	0,06	-0,39	1,00	-0,41	-0,92	0,10	-0,05	-0,30	0,47	-0,74	-0,18	-0,47	-0,06
X15	0,87	0,84	-0,08	0,09	-0,08	0,08	0,08	-0,20	0,10	0,73	0,32	0,60	-0,36	-0,41	1,00	0,69	0,84	0,12	0,98	0,42	-0,15	0,03	-0,43	0,11
X16	0,37	0,97	-0,70	-0,57	0,65	-0,57	-0,56	-0,14	-0,57	0,82	0,89	0,14	0,22	-0,92	0,69	1,00	0,20	-0,01	0,60	-0,30	0,58	0,22	0,29	0,14
X17	0,95	0,43	0,46	0,60	-0,61	0,45	0,53	-0,27	0,61	0,46	-0,18	0,79	-0,73	0,10	0,84	0,20	1,00	0,31	0,86	0,83	-0,66	-0,06	-0,81	0,13
X18	0,49	0,07	0,54	0,59	-0,35	-0,34	0,21	-0,74	0,56	0,55	0,13	0,78	-0,76	-0,05	0,12	-0,01	0,31	1,00	-0,01	0,49	-0,45	0,48	-0,27	0,59
X19	0,83	0,76	-0,05	0,11	-0,16	0,23	0,21	-0,03	0,14	0,58	0,17	0,51	-0,31	-0,30	0,98	0,60	0,86	-0,01	1,00	0,47	-0,20	-0,15	-0,53	-0,05
X20	0,73	-0,06	0,83	0,90	-0,90	0,54	0,87	-0,19	0,93	0,12	-0,56	0,73	-0,84	0,47	0,42	-0,30	0,83	0,49	0,47	1,00	-0,92	-0,22	-0,96	0,00
X21	-0,54	0,37	-0,97	-0,98	0,99	-0,68	0,82	0,27	-0,98	0,14	0,74	-0,66	0,86	-0,74	-0,15	0,58	-0,66	-0,45	0,20	-0,92	1,00	0,07	0,85	-0,14
X22	0,19	0,16	0,03	0,05	0,18	-0,35	-0,60	-0,91	-0,09	0,45	0,45	0,45	-0,34	-0,18	0,03	0,22	-0,06	0,48	-0,15	-0,22	0,07	1,00	0,46	0,97
X23	-0,65	0,05	-0,72	-0,78	0,86	-0,63	-0,93	-0,07	-0,85	-0,01	0,62	-0,55	0,67	-0,47	-0,43	0,29	-0,81	-0,27	-0,53	-0,96	0,85	0,46	1,00	0,25
X24	0,35	0,14	0,22	0,26	-0,03	-0,22	-0,42	-0,98	0,12	0,47	0,32	0,62	-0,54	-0,06	0,11	0,14	0,13	0,59	-0,05	0,00	-0,14	0,97	0,25	1,00

**Таблиця Л. 4 - Власні вектори кореляційної матриці для підприємств з низьким рівнем санаційного потенціалу**

Фактори Змінні	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	...	F <sub>23</sub>
1	0,619	0,77	...	0
2	-0,543	-0,219	...	0
3	0,897	0,071	...	0
4	0,242	0,942	...	0
5	0,837	-0,271		0
6	0,808	0,055		0
7	0,777	-0,553		0
8	0,8	-0,547		0
9	0,987	-0,059		0
10	0,829	0,536		0
11	0,84	-0,494		0
12	0,795	-0,457		0
13	0,649	0,104		0
14	0,24	0,713		0
15	-0,17	0,89		0
16	0,725	0,357		0
17	0,724	-0,665		0
18	0,82	0,537		0
19	0,6	-0,714	...	0
20	-0,85	-0,152	...	0
21	0,699	0,102	...	0
22	-0,146	-0,94	...	0
23	0,568	0,598	...	0

**Таблиця Л.5 - Власні вектори кореляційної матриці для підприємств з критичним рівнем санаційного потенціалу**

Фактори Змінні	F1	F2	...	Fk
1	-0,553	0,724	...	0
2	0,986	-0,008	...	0
3	0,989	0,097	...	0
4	-0,998	0,054	...	0
5	0,887	-0,356	...	0
6	0,952	-0,191	...	0
7	-0,28	-0,795	...	0
8	0,996	0,056	...	0
9	-0,283	0,945	...	0
10	-0,872	0,487	...	0
11	0,722	0,689	...	0
12	-0,9	-0,417	...	0
13	0,874	-0,442	...	0
14	0,156	0,79	...	0
15	-0,75	0,591	...	0
16	0,782	0,497	...	0
17	0,595	0,665	...	0
18	0,267	0,642	...	0
19	0,97	0,176	...	0
20	-0,999	-0,04	...	0
21	-0,25	0,691	...	0
22	-0,95	-0,056	...	0
23	0,084	0,758	...	0

## Додаток М

**Каталог санаційних заходів залежно від обраної санаційної стратегії**  
**Таблиця М.1 - Розробка заходів санаційної стратегії відновлення платоспроможності (розрахунок з кредиторами)**

Рівень санаційного потенціалу	Низький санаційний потенціал											
Комбінаторний тип санаційної стратегії	Стратегія відновлення платоспроможності (розрахунок з кредиторами)											
Заходи досягнення основної цілі санаційної стратегії												
Функціональні складові санаційної стратегії	Фінансова складова	Збільшення доходності			Підвищення ефективності використання внутрішніх фінансових резервів			Оптимізація складу та структури залучення зовнішніх джерел фінансування				
		Розпродаж за зниженими цінами товарів, що користуються низьким попитом, запасів, сировини			Оптимізація структури розміщення оборотного капіталу			Комплекс проведур з примусового стягнення боргованості				
		Збільшення доходу на одиницю продукції			Прискорення оборотності дебіторської заборгованості			Виконання зобов'язань боржника власником майна				
	Прийняття виробництва нерентабельних видів продукції			Продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів			Конверсія боргу у власність, емсія obligаций конверсійної позики					
	Оновлення основних фондів			Оптимізація виробничих процесів			Забезпечення конкурентоспроможності продукції					
	Відлуження основних засобів			Оптимізація тривалості виробничого циклу			Підвищення контролю за процесами виготовлення продукції і зниження браку					
	Оптимізація структури обладнання			Передача житлового фонду та соціально-культурних об'єктів до комунальної власності			Пошук та закупля альтернативних джерел сировини, матеріалів (більш дешеві, матеріалів заміників)					
	Підвищення ефективності збутової діяльності			Підвищення ефективності маркетингу			Підвищення якості обслуговування та задоволення клієнтів					
	Здійснення рекламних акцій			Ретельне та дослідження ринку та пошук шляхів реалювання на змін кон'юнктури ринку			Забезпечення оптимального співвідношення ціна/якість					
	Аналіз переваг конкурентів			Забезпечення партнерства з клієнтами			Забезпечення гнучкої системи знижок					
Підвищення мотивації працівників			Удосконалення роботи з персоналом			Забезпечення комплексу основних та супутніх продуктів (послуг)						
Забезпечити моральне стимулювання працівників боржника, які задіяні в процесі санації			Забезпечення матеріального стимулювання працівників, відповідно можливостям підприємства			Збереження висококваліфікованого персоналу						
Забезпечення висококваліфікованого персоналу			Збереження висококваліфікованого персоналу			Скорочення чисельності працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації						
Оптимізація структури персоналу			Зменшення тривалості робочого дня або тижня			Згортання інвестиційних проектів						
Оптимізація вихідних інвестиційних потоків підприємства												
Заморожування інвестиційних вкладень із довготривалим строком окупності			Зведення строку окупності до мінімуму			Згортання інвестиційних проектів						

**Таблиця М.2 - Розробка заходів санаційної стратегії забезпечення фінансової стійкості**

Рівень санаційного потенціалу	Критичний санаційний потенціал				
Комбінаторний тип санаційної стратегії	Стратегія забезпечення фінансової стійкості				
Заходи досягнення основної цілі санаційної стратегії					
Функціональні складові санаційної стратегії	Фінансова складова	Досягнення точки беззбитковості		Оптимізація структури капіталу	Врегулювання фінансових відносин з зовнішнім середовищем (кредиторами, контрагентами)
		Скорочення витрат від браку		Внески на збільшення статутного фонду	Обмін облігацій на акції
		Продаж окремих структурних підрозділів			
		Зменшення постійних витрат		Рефінансування дебіторської заборгованості, ліквідація дебіторської заборгованості	
	Зворотний лізинг		Двоступінчатга санація		
	Внески на збільшення статутного фонду		Конверсія боргу у власність		
	Санація балансу		Регістрування дебіторської заборгованості, ліквідація дебіторської заборгованості		
	Двоступінчатга санація		Отримання санаційних кредитів		
	Виконання зобов'язань боржника власником майна боржника		Пролонгація реструктуризації, списання боргів, митова угода		
	Цільові внески на безповоротній основі		Погашення зобов'язань в результаті ліквідаційної процедури у справі про банкрутство		
Виробничо-технічна складова	Реструктуризація виробництва				
	Забезпечити максимальне завантаження виробничих потужностей, які ще працюють		Оптимізація тривалості виробничого циклу		Мінімізувати простій виробничих потужностей
	Забезпечити своєчасне надходження сировини і матеріалів		Оптимізація структури обладнання		
	Оптимізація тривалості виробничого циклу		Перепрофілювання виробництва		
	Забезпечити своєчасне надходження сировини і матеріалів		Мінімізувати витрати на рекламу виготовлюємої продукції		
	Оптимізація тривалості виробничого циклу		Мінімізувати витрати на збут продукції		
	Забезпечити своєчасне надходження сировини і матеріалів		Підвищення контролю за процесами виготовлення продукції і зниження витрат від браку		
	Оптимізація тривалості виробничого циклу		Запровадження режиму економії, ресурсозбереження		
	Забезпечити своєчасне надходження сировини і матеріалів		Продаж або здача в оренду основних фондів які не задіяні у виробничому процесі		
	Оптимізація тривалості виробничого циклу		Продаж або здача в оренду основних фондів які не задіяні у виробничому процесі		
Маркетингова складова	Оптимізація збутової діяльності				
	Звести до мінімуму рекламні витрати		Мінімізувати витрати на рекламу виготовлюємої продукції		Мінімізувати витрати на збут продукції
	Мінімізувати витрати або взагалі відмовитися від власного транспортного парку		Мінімізувати витрати на рекламу виготовлюємої продукції		
	Мінімізувати витрати або взагалі відмовитися від власного транспортного парку		Мінімізувати витрати на збут продукції		Підвищення якості обслуговування клієнтів
	Мінімізувати витрати або взагалі відмовитися від власного транспортного парку		Мінімізувати витрати на збут продукції		
	Мінімізувати витрати або взагалі відмовитися від власного транспортного парку		Мінімізувати витрати на збут продукції		Запровадження гнучкої системи знижок для клієнтів
	Мінімізувати витрати або взагалі відмовитися від власного транспортного парку		Мінімізувати витрати на збут продукції		
	Мінімізувати витрати або взагалі відмовитися від власного транспортного парку		Мінімізувати витрати на збут продукції		Запровадження комплексу основних та супутніх продуктів (послуг)
	Мінімізувати витрати або взагалі відмовитися від власного транспортного парку		Мінімізувати витрати на збут продукції		
	Мінімізувати витрати або взагалі відмовитися від власного транспортного парку		Мінімізувати витрати на збут продукції		Запровадження комплексу основних та супутніх продуктів (послуг)
Мінімізувати витрати або взагалі відмовитися від власного транспортного парку		Мінімізувати витрати на збут продукції			
Складові управління персоналом	Збереження мотивації працівників		Удосконалення роботи з персоналом		
	Моральне мотивування персоналу		Зменшення чисельності працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації		
	Максимально зберігати висококваліфікований персонал		Зменшення тривалості робочого дня або тижня		
	Зменшення чисельності працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації		Зміна керівника підприємства та зміна структури і системи управління підприємством		
	Максимально зберігати висококваліфікований персонал		Зменшення тривалості робочого дня або тижня		
	Зменшення чисельності працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації		Зміна керівника підприємства та зміна структури і системи управління підприємством		
	Максимально зберігати висококваліфікований персонал		Зменшення тривалості робочого дня або тижня		
	Зменшення чисельності працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації		Зміна керівника підприємства та зміна структури і системи управління підприємством		
	Максимально зберігати висококваліфікований персонал		Зменшення тривалості робочого дня або тижня		
	Зменшення чисельності працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації		Зміна керівника підприємства та зміна структури і системи управління підприємством		
Складові управління інвестиціями	Збільшення припливу вхідних інвестицій		Заморожування витрат на інвестиції		
	Додаткові внески інвесторів в обмін на корпоративні права боржника та пільгові умови вкладання капіталу		Реалізація об'єктів незавершених капіталовкладень		Згортання інвестиційних проектів

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
2. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
3. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально-трудо­ві відносини: Навчальний посібник. / М. Г. Акулов, А. В. Дрabanіч, Т. В. Євась та ін. - Київ, 2012. - 328с.
4. Андрущенко О. Ю. Фінансовий механізм забезпечення санаційної спроможності суб'єктів підприємництва промислової галузі / О. Ю. Андрущенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 4 (60). С. 145- 149.
5. Андрущенко К. А. Науково-теоретичні аспекти здійснення санації підприємства в системі державного регулювання ринкової економіки / К. А. Андрущенко // Облік і фінанси АПК. – 2001. – №3. – С. 136-139.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. з англ. С. Жильцова; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999.– 416 с.
7. Бабич Л. М. Актуальні проблеми удосконалення організаційно-методичного механізму запобігання банкрутству на підприємстві / Л. М. Бабич // Актуальні проблеми економіки. 2003. - №4 (22). – С. 71-75
8. Бабій І. В. Структурна модель організаційно-економічного механізму реструктуризації в антикризовому управлінні підприємством / І. В. Бабій // Моделювання регіональної економіки: збірник наукових праць.- Івано-Франківськ: Плай, 2011. - №2. – С. 342-355.
9. Багацька К. В. Фінансовий механізм санації підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит» / К. В. Багацька. — Д., 2006. — 20с.
10. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін. за ред. О. В. Мозенкова. - Х.:ВД "ІНЖЕК". - 2003. - 272 с.

11. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. пос. / Б.Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк– К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400с.
12. Білоконь Т. М. Вдосконалення механізмів санації вітчизняних підприємств / Т. М. Білоконь // Вісник вінницького політехнічного інституту. - 2009. – №6. – С. 79–84.
13. Білоконь Т. М. Санація підприємств: організаційно-економічний механізм / Т. М. Білоконь, Л. М. Несен / Монографія: Вінниця, ВНТУ. – 2010.- 152 с.
14. Білоконь Т. М. Сутність та основні складові організаційно-економічного механізму санації підприємств / Т. М. Білоконь // Вісник вінницького політехнічного інституту. – 2009. – № 2. – С. 40-45.
15. Благодетелева-Вовк С. Л. Управління фінансовою санацією підприємств : навчальний посібник / С. Л. Благодетелева-Вовк. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 248 с.
16. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с. – (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 10).
17. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. –Т. 2. – 512 с.
18. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – 2-е изд., расш. и доп. – К. : Ника-Центр ; Эльга, 2002. – 752 с.
19. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, 2003. – 483 с.
20. Бойда С. В. Концепція побудови організаційно-економічного механізму формування стратегічного потенціалу промислових підприємств [Текст] / С. В. Бойда // Інноваційна економіка АПК. – 2011. – № 6 (25). – С. 130-135.
21. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. – [2-ое изд. доп. И пер.]. – М. : Ин-т экономики, 1997. – 864 с.
22. Бондарчук М. К. Необхідність санації об'єднань підприємств з урахуванням основних законів їх розвитку / М. К. Бондарчук , О. Й. Вівчар , І. С. Скоропад // Наука й економіка. – 2013. – № 3. – С.17-21.
23. Бондарчук М. К. Побудова моделі інвестування санаційних інновацій в інтегрованих структурах / М.К. Бондарчук, Г.М. Воляник // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.1. – С. 320-326.

24. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств: навчальний посібник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус, І. М. Кобушко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 437 с.
25. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. / Р. Брейли, С. Майерс. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 1080 с.
26. 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.
27. Бурлака Ю. М. Фінансова санація сільськогосподарських підприємств: методологічний та регіональний аспекти [Електронний ресурс] / Ю. М. Бурлака // Збірник наукових праць КНТУ : Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2010\\_17](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2010_17)
28. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. пос. / В. О. Василенко – К.: ЦУЛ, 2006. – 351 с.
29. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом : [навч. посіб.] / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб - К. : КНЕУ, 2005. - 403 с.
30. Височин І. В. Реструктуризація підприємства як економічна категорія / І. В. Височин // Наукові праці ДонНТУ. – Сер.: Економічна. – 2004. – Вип. 75. – С. 160-165.
31. Власова Н. О. Формування ефективної системи обслуговування споживачів у підприємствах роздрібно́ї торгівлі : монографія / Н. О. Власова, О. А. Круглова, О. С. Шуміло. – Х. : АдвАтм, 2011. – 132 с.
32. Войнаренко М. П. Економічний потенціал підприємства: обліково-статистичний та інформаційно-технологічний контексти : [монографія] / Войнаренко М. П., Осауленко О. Г. – К.: Держкомстат України, 2010. – 282 с.
33. Войнаренко М. П. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств : монографія / М. П. Войнаренко, І. Ю. Єпіфанова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 188 с
34. Галіцин В. К. Системи моніторингу : монографія / В. К. Галіцин. – К. : КНЕУ, 2000. – 231 с.
35. Гарафонова О. І. Концептуальні підходи до організаційного механізму реструктуризації інтегрованих корпоративних структур [Електронний ресурс] / О. І. Гарафонова // Матеріали II науково-практичної конференції «АЛЬЯНС НАУК: учений ученому» (3-7 октября 2005 г.). - Режим доступу: [http://www.confcontact.com/Okt/13\\_Garaf.php](http://www.confcontact.com/Okt/13_Garaf.php)

36. Гончар О. І. Передумови розробки моделі управління потенціалом підприємств в умовах невизначеностей та ризиків / О. І. Гончар // Економіка: реалії часу : електрон. наук. вид. / Одес. нац. політехн. ун-т. – О., 2014. – № 6 (16). – С. 199-205.
37. Грешко Р. І. Фінансова санація промислових підприємств [Текст] : автореф. дис. . канд. екон. наук. 08.00.08 / Р. І. Грешко - Тернопільськ. нац. екон. ун-т. - Т., 2008. - 20 с.
38. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. [Текст] / М. Г. Грещак , О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
39. Григорук П. М. Аналіз даних маркетингових досліджень: монографія / П. М. Григорук. - К.: Кафедра, 2012. - 428 с.
40. Гриньова В. М. Інвестування: підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда. – К.:Знання, 2008. – 452с.
41. Грішнова О. А. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності [Текст] / О. А. Грішнова, О. В. Василик // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2008. – Вип. 6. – С. 22–27.
42. Грішнова О. А. Особливості регулювання соціально-трудова відносин в процесі санації підприємства / О. А. Грішнова, А. О. Нацевич // Вісник Хмельницького національного університету. - 2011, № 2, Т. 3. – С. 214-220.
43. Гура Н. О. Санація підприємства в умовах фінансової кризи та роль контролінгу в її проведенні / Н. О. Гура, С. М.Гнатенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2009. - Випуск 1(16). – С. 31-36.
44. Дзеніс О.О. Використання методів факторного аналізу для визначення рівня фінансово-економічного потенціалу підприємства / О.О. Дзеніс // Науково-технічний збірник. - 2010. - №96. - С. 390-396.
45. Дмитренко А. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 46-53.
46. Донченко Т. В. Етапи формування санаційної стратегії підприємства / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко // Розвиток національної економіки: теорія і практика : зб. матер. міжнар. інтернет-конференції (м. Івано-Франківськ, 3–4 квітня 2015 р.) – Тернопіль : Крок, 2015. – С.190–191.
47. Донченко Т. В. Макро- та мікроекономічні аспекти дослідження санації підприємств // Проблеми сучасної економіки :

збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м.Донецьк, 27-28 вересня 2013 року) - Донецьк: ГО "СІЕУ", 2013, ч. 1. – С.115–118.

48. Донченко Т. В. Методика оцінки санаційного потенціалу підприємства / Т. В. Донченко // Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку : матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. (м.Хмельницький, 22-24 травня 2014 р.). - Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2014. - С. 102-105.

49. Донченко Т. В. Методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства / Т. В. Донченко, К. Л. Ларіонова // Економіка та управління підприємством: сучасні підходи, методи та моделі : колективна монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. К. Л. Ларіонової. – Кам'янець-Подільський : ПП «Медобори-2006», 2013. – 496 с.

50. Донченко Т. В. Методичні підходи до формування санаційної стратегії підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип. 10, ч. 3. – С. 54–59.

51. Донченко Т. В. Наукові підходи до визначення сутності дефініції «санація» / Т. В. Донченко, К. Л. Ларіонова // Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : збірник наукових праць молодих вчених та студентів / ред.кол.: Н. А. Хрущ, І. М. Михайловська, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та інш. (відп.ред. Н. А. Хрущ). – Хмельницький : ХНУ, 2013. – С.11-14.

52. Донченко Т. В. Научно-теоретическое трактование санационных механизмов в экономических учениях / Т. В. Донченко, К. Л. Ларионова // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №12, ч. 3. – С. 391–400.

53. Донченко Т. В. Проблеми та перспективи розвитку підприємств машинобудівної галузі / Т. В. Донченко, Т. В. Басистюк // Проблеми інноваційного розвитку економіки України: збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук. – Дніпропетровськ : Видавничий дім "Гельветика", 2014, ч. 1. – С. 53-56.

54. Донченко Т. В. Роль стратегічних цілей у формуванні санаційної стратегії розвитку підприємства Міжнародна науково - практична конференція «Наукові підсумки 2012 року» 25 грудня 2012 року (м.Київ)

55. Донченко Т. В. Сучасні аспекти діяльності арбітражного керуючого в системі управління санацією підприємства / Т. В. Донченко // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія,

методологія, практика / матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м.Хмельницький, 2-4 жовтня 2014 р.). - Хмельницький : ХмЦНІ, 2014. - С. 7-9.

56. Донченко Т. В. Теоретико-методичні підходи до класифікації санації підприємств / Т. В. Донченко // Економічний вісник НГУ. – 2013. – №4. – С. 85–91.

57. Донченко Т. В. Теоретичні основи санації підприємств: сутність та функції / Т. В. Донченко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2013. – №3(65). – С. 124–132.

58. Донченко Т. В. Формування процедури розвитку санаційного потенціалу підприємства / Т. В. Донченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, т. 2 (216). – С. 101–104.

59. Донченко Т. В. Науково-теоретичні аспекти здійснення санації підприємства в системі державного регулювання банкрутства в Україні / Т. В. Донченко // Сучасні аспекти розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів : матер. XXVI міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 7–8 червня 2013 року). - Львів : ЛЄФ, 2013, ч. 2. – С. 37-41.

60. Економічна енциклопедія : у трьох томах / ред. С. В. Мочерний. – Т.3. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с. – ISBN 966-580-145-7.

61. Ельсуков В.П. Антикризисное управление предприятием / В.П. Ельсуков, В.С. Каменков, Б.И. Кононов, А.И. Миронченко. - Мн.: «Аверсэв», 2003. - 574 с.

62. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №3. – С. 109–113.

63. Єпіфанов А. О. Обґрунтування фінансового механізму підприємства / А. О. Єпіфанов, В. П. Москаленко, О. В. Шипунова // Фінанси України. - 2004.- №1. – С. 3-13.

64. Єрмаков В. В. Менеджмент організації в умовах кризи / В. В. Єрмаков – М.: МПСІ, 2000. – 358 с.

65. Єфименко Н. А. Формування інвестиційного потенціалу на підприємствах машинобудівного комплексу / Н. А. Єфименко // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 9. – С. 17–21.

66. Завадський Й. С. Економічний словник [Текст] / Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. – К.: Кондор, 2007. -360 с.

67. Зиновьев Ф. В. Правовые основы деятельности менеджера [Электронный ресурс] / Ф. В. Зиновьев. – Режим доступа :

[http://www.revolutionalbest.ru/management/00188639\\_6html](http://www.revolutionalbest.ru/management/00188639_6html) 2010.../zb21\_25.pdf.

68. Зінченко О. А. Теоретико-методологічні підходи до удосконалення механізму управління фінансовою санацією підприємства / О. А. Зінченко // Вісник Криворізького національного університету. - 2013. - №34. – С. 305-309.

69. Івженко А. С. Основні напрямки удосконалення механізму санації підприємств за сучасних економічних умов / А. С. Івженко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №4(82). – С. 142 – 148.

70. Калинина В. Н. Введение в многомерный статистический анализ : учебное пособие / В. Н. Калинина, В. И. Соловьев. – М., 2003. – 66 с.

71. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження. Монографія. / І. М. Капаруліна - Київ: Центр учбової літератури, 2014. - 432 с.

72. Карвацька Н. С. Формування організаційно-економічного механізму фінансової санації підприємства / Н. С. Карвацька // Вісник ХНУ. – 2005. – Т.1 - №6. – С. 62-66.

73. Карвацька Н. С. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: навчальний посібник / Н. С. Карвацька, Н. М. Тюріна – К.: Кондор, 2006. – 378 с.

74. Карпунь І. Н. Антикризіві заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання [Монографія] / І. Н. Карпунь. – Львів : “Магнолія-2006”, 2008. – 440 с.

75. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. – Донецьк: Вид-во Цифрова типографія, 2012. – 257с.

76. Кемарська Л.Г. Обґрунтування доцільності санації вугледобувного підприємства на основі комбінування коефіцієнтного методу і кластерного аналізу / Л.Г.Кемарська // Проблеми теорії і практики обліку, аналізу, аудиту та шляхи їх вирішення: матер. всеукр. наук.-метод. конф., 3-5 трав. 2006 р. – Севастополь: СевНТУ, 2006. - С. 140-143.

77. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній; за ред. проф. А.Г. Загороднього. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – Львів: “Магнолія 2006”, 2007. - 440с.

78. Козаченко Г.В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством / Г.В. Козаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Збірник наукових праць

Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 11. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2003. – С. 107-109.

79. Козлячченко О. М. Інститут банкрутства як складова розвитку ринкової економіки / О. М. Козлячченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №2(92). – С. 79-88.

80. Кондрашихін А.Б. Фінансова санація і банкрутство підприємств. Навчальний посібник. / А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа, В.О. Федорова – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.

81. Конкурентний потенціал у системі управління підприємством: монографія / за наук.ред. д-ра екон.наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2013. - 367 с.

82. Копилюк О. І. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навчальний посібник / О.І. Копилюк, А.М. Штангрет. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 168 с.

83. Косянчук Т. Ф. Маркетинговий потенціал підприємства: особливості формування та оцінювання: монографія / Т. Ф. Косянчук, Л. В. Григор'єва. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – 172 с.

84. Косянчук Т. Ф. Економічна діагностика: [навч. посіб.] / Т. Ф. Косянчук, В. В. Лук'янова, Н. І. Майорова, В. В. Швид / за заг. ред. Т.Ф.Косянчук. – Львів: «Новий світ–2000», 2007. – 452 с.

85. Кохан М. О. Організаційно-економічний механізм санації підприємств в Україні : дис... канд. екон. наук : 08.00.03 / М. О. Кохан ; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Л., 2008. – 285 с.

86. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент [підручник] / Г.О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 446–465.

87. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / Н. С. Краснокутська – К.: ЦНЛ, 2005. – 352 с.

88. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури. 2013 - 456 с.

89. Крисько Ж.Л. Сутність та види реструктуризації підприємств / Ж.Л. Крисько // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Сер.: Економіка. – Ужгород :Вид-во УНУ. – 2009. – Спецвипуск 28. – Ч. II. – С. 71-76.

90. Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов [Текст] / М. И. Круглов, Н. Ю. Круглова – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 464с.

91. Круглова О. А. Системний підхід до організації моніторингу на підприємстві / О. А. Круглова, В. О. Козуб // БІЗНЕСІНФОРМ. - 2014. - № 9. - С. 307-311.

92. Кульман А. Экономические механизмы Пер. с фр. – М.: Группа "Прогресса". – 1993.
93. Кунев Ю. Д. Управління в митній службі: підручник / Ю Д Кунев, І. М. Коросташова, А. В. Мазур, С. П. Шапошник; [заг. ред. Ю.Д. Кунева]. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 388 с.
94. Ларіонова К. Л. Актуальні аспекти оцінки санаційного потенціалу підприємства / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2014. - Вип.2 (43). - С. 22–27.
95. Ларіонова К. Л. Концептуальні основи управління санацією підприємства / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко // Наукові записки. Серія «Економіка» : збірник наукових праць – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Випуск 23. – С. 222–227.
96. Ларіонова К. Л. Удосконалення інституту банкрутства як основа для оздоровлення економіки України / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 3, Т. 3. – С. 23–28.
97. Ларіонова К. Л. Формування складових елементів організаційно–економічного механізму управління санацією підприємства / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – №6, т. 2. – С. 87–94.
98. Ларіонова К. Формування санаційного потенціалу як інструменту управління санацією підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / К. Ларіонова, Т. Донченко // Соціально–економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 38–47. – Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12klplp.pdf>
99. Лачкова Л. І. Оцінка санаційної спроможності підприємств торгівлі / Л. І. Лачкова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: Зб. наук.праць / Редкол.: О.І. Черевко (відпов. ред.) та ін.; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків, 2007. – Вип. 1 (5). – Т. 1. – С. 484–491
100. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством [Текст] / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – №1. – С. 86–87.
101. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.

102. Ліснічук О. А. Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика / О. А. Ліснічук // Інноваційна економіка. – 2012. – №5(31). – С. 51-56.
103. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. В. Майорова – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
104. Мала гірнича енциклопедія. – В 3-х т. / за ред. В.С. Білецького. – Донецьк : Вид-во "Донбас", 2004. – 542 с.
105. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електронний ресурс] / А. А. Малицький // Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка. – Режим доступу: <http://intkonf.org>
106. Манойленко О. В. Підходи до оцінки санаційного потенціалу тимчасово неплатоспроможних суб'єктів господарювання / О. В. Манойленко // Економіка та держава. - 2006. - №1. – С. 60-63.
107. Мартиненко В. П. Санація як комплексна реорганізаційна процедура оздоровлення суб'єктів господарювання / В. П. Мартиненко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. - 2010. Вип. 154. Ч.3. - С. 110-116.
108. Мартиненко В. П. Функції санації промислових підприємств / В. П. Мартиненко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. зб. / Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, Прикарпат. наук.-аналіт. центр. - Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т, 2011. - Вип. 7, Т. 2. – С. 87-91.
109. Матвійчук А. В. Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості банкрутства підприємств / А. В. Матвійчук // Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. - 2013. - №2 - С.71-118.
110. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. : пер. с англ. – М. : Дело, 1998.–704с.
111. Методичні рекомендації Центральної спілки споживчих товариств України з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств 28.07.2006 [Електронний ресурс].- режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=n000566>
112. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені Міністерством економіки України [затверджено наказом Міністерства економіки України 19.01.2006 р., №14 ], [Електронний ресурс] .- режим доступу: <http://www.uazakon.com/big/text1518/pg1.htm>

113. Мірошніченко О. Ю. Інститут банкрутства як інструмент регулювання діяльності неплатоспроможних підприємств / О. Ю. Мірошніченко // Теоретичні та прикладні питання економіки. Випуск 27, Т.1 – С. 321-331.

114. Місюк М. В. Організаційно-економічний механізм формування і функціонування ринку продукції скотарства та компліментарність його складових [Текст] / М. В. Місюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2.(18), том 1. – С. 297-303.

115. Можарова Е. Е. Совершенствование организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия / Е. Е. Можарова // Вестник Государственного университета управления. - 2009. - № 13. - С. 297-302.

116. Мозенков О. В. Механізм управління процесом санації підприємств-банкрутів / О. В. Мозенков // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №6 (96). – С. 122-126

117. Москаленко В. П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия: научно-методическое издание [Текст] / В. П. Москаленко, О. В. Шипунова / Под научной редакцией д.э.н., проф. В. П. Москаленко. – Сумы: Изд-во "Довкілля", 2003. – 176 с.

118. Мостенська Т. Л. Економічний механізм функціонування молочної промисловості України: [Монографія] / Т.Л. Мостенська. — Київ: УДУХТ, 2001. — 328 с.

119. Мостенська Т. Л. Корпоративне управління: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, Ю. Г. Симоненко. – К.: Каравела, 2008. – 384 с.

120. Мостова М.А. Санаційна спроможність підприємств харчової промисловості в сучасних умовах / М.А. Мостова/ Електроний ресурс. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vcndtu/2011\\_48/28.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2011_48/28.htm)

121. Моцюк О. В. Пропозиції щодо вдосконалення облікового відображення санації та банкрутства підприємства / О. В. Моцюк // Економічний простір. – 2008. – №15. – С. 258-263.

122. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: Пер. с англ.– Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.– 328 с.

123. Нижник І. В. Оцінка потенціалу в механізмі управління конкурентними перевагами підприємства / І. В. Нижник // Актуальні проблеми конкурентоспроможності підприємств : матер. Всеукр.

наук.-практ. конф. аспір., мол. вчених, 22–23 квітня 2010 р. – Севастополь : СевНТУ, 2010. – С. 147–148.

124. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: підтримуючи максимальну ефективність: Пер. з англ; За наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс. 2006.– 256 с.

125. Нікітюк С. А. Аналіз сучасних тенденцій банкрутства вітчизняних підприємств / С. А. Нікітюк, Т. В. Донченко // Збірник наукових праць молодих вчених та студентів. 2014. - Т.2. - С.105-108.

126. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Норт Д. – К. : Основи, 2000. – 198 с.

127. Обиденнова Т. С. Прогнозування результатів здійснення структурних перетворень машинобудівних підприємств на основі ресурсно-функціонального підходу / Т. С. Обиденнова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2014. - № 2 (26). - С. 67-75.

128. Олсон М. Логика коллективных действий: Общественные блага и теория групп / Мансур Олсон. – М.: ФЭИ, 1995. – 174 с.

129. Омелянська М. Б. Арбітражний керуючий як один з основних учасників у процедурах банкрутства / М. Б. Омелянська, Т. В. Донченко // «Проблеми и перспективы экономики и управления» (г. Киев, 13-14 декабря 2013 г.). — Херсон : Издательский дом "Гельветика", 2013. С.72-74.

130. Орлов О. О. Маржинальний підхід до оцінювання потенціалу підприємства / О. О. Орлов, О. І. Гончар //Прометей : регіон. зб. наук. пр. з екон. – Дружківка : Юго-Восток, 2014. – Вип. 2 (44). – С. 156–162

131. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко, Ю. С. Копчак. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 144 с.

132. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: – [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/)

133. Пепа Т. В. Управління фінансовою санацією підприємств: Навч. пос. / Т. В. Пепа, В. О. Федорова, А. Б. Кондрашихін, О. В. Андреева – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 440 с.

134. Передерієва С. О. Комплексна оцінка стратегії санації підприємств / С. О. Передерієва // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 722. – С. 205–210.
135. Передерієва С. О. Критерії оцінки санаційного потенціалу підприємства-боржника / С. О. Передерієва // Економічний аналіз. – 2011. - Випуск 9. Частина 3. - С. 233-236.
136. Плікус І. Й. Удосконалення механізму управління фінансовою санацією підприємств / І. Й. Плікус, Н. В. Новак, Т. М. Мільчаковська // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2010. - №1, Т.2.- С. 69-77.
137. Пługіна Ю. А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту [Текст] / Ю. А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2011. - № 33. – С. 211-220.
138. Полозова Т. В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості [Електронний ресурс] / Т.В. Полозова, Ю. В. Овсюченко – Режим доступу: [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=6558](http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=6558)
139. Поляков Б. М. Право несостоятельности (банкротства) в Украине. / Б. М. Поляков. - К.: Концерн «Видавничий Дім «Ін Юре», 2003. - 440 с.
140. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. / М. Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
141. Про банки і банківську діяльність: закон України: [прийнятий Верховною Радою від 17.12.2000 р., № 2121-III із змінами : за станом на [Електронний ресурс] : - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
142. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: закон України: [Електронний ресурс] : закон України (від 30.06.1999 № 784-XIV). – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>
143. Про внесення змін до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» : закон України: [прийнятий Верховною Радою від 22.12.2011 № 4212-VI] [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/>
144. Про страхування : закон України: [Електронний ресурс]: [прийнятий Верховною Радою 18.04.1996 р., № 18]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

145. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. - Харьков: ООО "Модель Вселенной", 2001. - 452 с.
146. Радзивилук В. Классификация процедур санации / В. Радзивилук // Юридическая практика.- 2003. - №5 (267). - С.27-28.
147. Раєвнева О. В. Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та реалізації : монографія / О.В. Раєвнева, М. М. Берест. - Х.:ВД "ІНЖЕК". - 2012. - 344 с.
148. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.М. Лозовский, Б.А. Стародубцева – М.:ИНФРА-М, 1996. – 496 с.
149. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/ М. Робсон, Ф. Уллах; Пер. с англ. под ред. НД.Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224 с.
150. Рогожин П. С. Економіка будівельних організацій / П. С. Рогожин, А. Ф. Гойко. – К. : Видавничий дім «Скарби», 2001. – 448 с.
151. Ромашова И. Зарубежный опыт антикризисного управления [Электронный ресурс] / И. Ромашова. - Режим доступа: // <http://www.birzhaplus.ru/fin/?44916>
152. Сабадирьова А. Л. Потенціал промислового підприємства: організація оцінки / А. Л. Сабадирьова // Механізм регулювання економіки. - 2011. - № 4. - С. 115-121.
153. Савіна Г. Г. Сучасний управлінський інструментарій ефективного функціонування підприємств: Монографія / Г. Г. Савіна, О. І. Зайцева, В. В. Шукліна, Н. Є. Фролова, Р. М. Набока та ін.; під заг. ред. д.е.н. Г. Г. Савіної. - Херсон, вид-во ПП Вишемирський В.С., 2013. – 351 с.
154. Савіна Г. Г. Управління розвитком трудового потенціалу України: Монографія / Г. Г. Савіна, О. І. Зайцева, Л. О. Корчевська, Ю. Г. Гришаєва та ін.; за заг. ред. д.е.н. Г. Г. Савіної. - Херсон, ХНТУ, вид-во ПП Вишемирський В.С., 2010. – 386с.
155. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : моногр. [Текст] / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.
156. Скоробогата Л. В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств [Текст]: дис.к.е.н.: 08.06.04 / Скоробогата Лариса Вікторівна; “Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України”. – Київ, 2005. – 220 с.

157. Соломянова–Кирильчук К. О. Санаційний потенціал як ключова категорія кризового менеджменту / К. О. Соломянова–Кирильчук // Економіка, фінанси, право. – 2008. - №4. – С. 20-23.
158. Тельнов А. С. Трудовий потенціал у контексті забезпечення якості продукції / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – Т. 1, № 6. – С. 52-58.
159. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О. О. Терещенко – К. : КНЕУ, 2008. – 272 с.
160. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник / О. О. Терещенко. - К.: КНЕУ, 2004. - 412с.
161. Тимош І. М. Організаційно-методичний механізм запобігання банкрутства підприємства / І. . Тимош // Інноваційна економіка. – 2010. – № 5. – С. 62–65.
162. Тітов М. Банкрутство: Матеріально-правові та процесуальні аспекти / М. Тітов - Х., Консул, 1997. – 197 с.
163. Ткаченко А. М. Законодавче вирішення проблем банкрутства та санації промислових підприємств / А. М. Ткаченко, С. В. Телін // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. - №4. – Т.2. – С.41-48.
164. Тovaжнянский В. Л. Визначення ознак банкрутства: санація та реструктуризація підприємств / В. Л. Тovaжнянский, П. Г. Перерва. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 52 (1025). – С. 152–162
165. 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>
166. 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.
167. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія [Текст] / О. М. Тридід. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364с.
168. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств: монографія / М. П. Войнаренко, І. Ю. Спіфанова. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 188 с.

169. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / А. О. Фатенок-Ткачук // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. - 2010. - вип. 17. - С. 15-23.
170. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
171. Фінанси підприємства: Підручник / Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2002. – 571 с.
172. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / [А. Н. Тищенко и др.]. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2007. – 376 с.
173. Формування структури механізмів ефективного управління конкурентним потенціалом промислових підприємств [Текст] : монографія / В. М. Нижник, Л. В. Бондарчук, Л. А. Грицина [та ін.] ; за наук. ред.: В. М. Нижника, М. В. Ніколайчука - Хмельницький : ХНУ, 2012. – 263 с.
174. Хар І. О. Дискусійні проблеми класифікації процедур санації / І. О. Хар // Актуальні проблеми економіки : Науковий екон. журнал. – 2003. – №4. – С.82-83.
175. Хрущ Н. А. Формування організаційного механізму вибору фінансової стратегії підприємства / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №3., т. 2 – С.186-191.
176. Череп А. В. Економічний механізм регулювання розвитку промислового виробництва : монографія / А. В. Череп, О. В. Лепьохін, Л. Г. Олейнікова, І. О. Лепьохіна. - Запоріжжя: класич. приват. ун-т., 2011. - 350 с.
177. Череп А. В. Теоретичні аспекти оцінки санаційного потенціалу вітчизняних підприємств / А. В. Череп, О. О. Романченко. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Вип. 1 (8) Ч. 1. – Х. : ХІБС НБУ, 2010. – С. 105–111.
178. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: Навчальний посібник. / А. В. Череп – К.: Кондор, 2006. – 378с.
179. Черных В. И. Институциональный подход к антикризисному регулированию на микроуровне экономики России / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук,- Волгоград – 2011. – 26с.

180. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб / А. Д. Чернявський - К.: МАУП, 2006. - 256 с.
181. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посіб. [Текст] / А. В. Шегда. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. - 583 с.
182. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев, Р. С. Сайфулін; 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002.
183. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [2-ге вид., перероб. і доп.] / З. Є. Шершньова. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
184. Юрик Н. Є. Особливості вибору антикризової стратегії на основі структурно-морфологічного аналізу / Н. Є. Юрик // Економічний часопис - XXI. Економіка та управління підприємствами. - 2011. - №1-2. - С. 62-65.
185. Bockenforde B. Unternehmenssanierung, Schaffer Verlag f. Wirtschaft und Steuern, Stuttgart, 1991. - Режим доступу:
186. Hess H., Fechner D. Sanierungshandbuch, 3 Aufl. - Neuwied, 1997. - S.175.[http://ibrrar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=655](http://ibrrar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=655)
187. N. Zdrowomyslow, C. Spies, M. Gellink: Sanierung in Krisenzeiten // Der Betriebswirtschaft. - 2004. - № 2. - S. 25.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

***Колектив авторів:***

*К.Л. Ларіонова, Т.В. Донченко*

---

Підписано до друку 10.10.2016. Формат 60x84/16  
Ум. друк. арк. 14,2. Тираж 300 прим.

Надруковано: ПП Мельник А.А.  
м. Хмельницький, вул Чорновола, 37.  
тел.: (0382) 74-32-22

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення  
та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК № 1942 від 15.09.2008 р.