

УДК 658.168

**Н.М. Тюріна, канд. екон. наук, проф.,**  
**Н.С. Карвацка, канд. екон. наук, доц.,**  
**Т.В. Назарчук, канд. екон. наук, доц.**

Державний вищий навчальний заклад „Хмельницький національний університет“, м. Хмельницький, Україна, e-mail: nilatyurina@rambler.ru; nat.karvacka@yandex.ru; tatiananazarchuk@mail.ru

## УПРАВЛІННЯ САНАЦІЄЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРОЦЕСИ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

**N.M. Tiurina, Cand. Sci. (Econ.), Professor,**  
**N.S. Karvatska, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,**  
**T.V. Nazarchuk, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.**

State Higher Educational Institution “Khmelnytsky National University”, Khmelnytsky, Ukraine, e-mail: nilatyurina@rambler.ru; nat.karvacka@yandex.ru; tatiananazarchuk@mail.ru

## TURNAROUND MANAGEMENT OF MACHINE BUILDING ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECTS AND IMPLEMENTATION PROCESSES

**Мета.** Поглиблення теоретико-методичних положень процесів управління санацією та розробка практичного інструментарію їх впровадження на промислових підприємствах.

**Методика.** Теоретичною та методологічною основою розробки механізму санації промислових підприємств і моделі моніторингу виконання плану санації були наукові концепції, теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління підприємством в умовах кризи, методи логічного узагальнення та економіко-математичного моделювання.

**Результати.** Проведені теоретичні та аналітичні дослідження процесу відновлення діяльності промислових підприємств за допомогою санаційних процедур. Проаналізоване науково-методологічне забезпечення процесу санації, вивчений досвід практичного провадження справ про банкрутство та умов санації промислових підприємств. Обґрунтована необхідність подальшого розвитку існуючого методичного забезпечення виконання санаційних процедур з посиленням його практичної адаптації на підприємствах. Визначене авторське трактування сутності поняття „санація підприємства“, її мета та завдання. За результатами проведених досліджень сформований організаційно-економічний механізм управління санацією промислових підприємств, в якому визначені загальні підходи до управління й реалізації процесу санації та важелі контролю за його виконанням. Для досягнення поставлених цілей розроблена модель моніторингу реалізації плану санації на промислових підприємствах.

**Наукова новизна.** Розвиток і поглиблення теоретичних та методичних положень санації промислових підприємств. Розроблена комплексна система результативної санації підприємства, представлена у вигляді організаційно-економічного механізму. На відміну від існуючих підходів, реалізація запропонованого механізму передбачає узгодження пріоритетних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, внутрішнє збалансування діяльності, відновлення економічного потенціалу та створення передумов для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Розроблена модель моніторингу виконання санації, що базується на фіксації відхилень фактичних тенденцій зміни економічних показників діяльності підприємств від сформованої еталонної системи.

**Практична значимість.** Теоретичні положення дослідження доведені до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління санацією промислових підприємств та вносять вагомий внесок у розв'язання проблем адаптації промислових підприємств до ринкових умов господарювання, покращення їх фінансово-господарського стану, створення передумов для сталого розвитку в майбутньому.

**Ключові слова:** управління санацією, процес відновлення підприємства, процедура санації, організаційно-економічний механізм, діяльність, модель моніторингу

**Постановка проблеми.** Політична та фінансово-економічна криза в Україні підсилила негативний вплив низки зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток національної економіки. Проявляється це, насамперед, у розбалансованості економічної системи, неможливості підприємств базових галузей промисловості не тільки ефективно розвиватися, але й продовжувати функціонувати. У цій ситуації доволі успішні раніше підприємства країни не лише втрачають свою інвестиційну привабливість, але й перетворюються в неплатоспроможні, нерентабельні та збиткові виробництва. За даними Держкомстату України загальна кількість збиткових підприємств у 2012 році становила 37% (промис-

лових підприємств – 39,3%), у 2013 році – 34,1% (у промисловості – 36,7%), у 2014 році – 33,7% (у промисловості – 36,8%), за січень-березень 2015 року – 46,6% (у промисловості – 48,6%).

Подібна ситуація спостерігається в Російській федерації, питома вага збиткових підприємств по регіонах коливається в межах 20,3–50,1% [1]. Ця проблема також є актуальною й для країн Європейського союзу, так кількість ліквідованих підприємств через неефективну діяльність знаходиться в діапазоні від 4 до 17,5% [2]. Наведені дані підтверджують глобальний рівень проблеми та актуальність її дослідження.

Для покращення існуючої ситуації в економічних системах необхідно застосовувати сучасні технології антикризового управління на промислових підприємств-

вах з метою подолання та запобігання кризових явищ у їх діяльності. Основними завданнями такого управління має бути: оздоровлення національних економік шляхом ліквідації неефективно діючих і безперспективних суб'єктів господарювання та допомога підприємствам, що мають потенціал і можливості виходу з кризи через відновлення їх діяльності засобами санації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Базові теоретичні основи антикризового управління підприємством висвітлені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, а саме: С.Г.Беляєва, І.О.Бланка, О.П.Градова, В.М.Гриньової, А.Г.Грязнової, В.Кириченко, Е.М.Короткова, В.І.Кошкіна, Л.О.Лігоненко, Е.С.Мінаєва, В.П.Панагушина, Л.С.Ситник, О.О.Терещенко, Д.А.Уткіна, А.Д.Чернявського та інших.

Суттєвий внесок у дослідження питань банкрутства та санації підприємств було зроблено в роботах вітчизняних науковців: О.І.Дація, А.І.Дмитренка, Т.С.Клебанової, Л.О.Лігоненко, О.В.Мозенкова, Н.В.Нестеренко, С.Я.Салила, Л.С.Ситник, О.О.Терещенка, А.М.Штангрета.

Правові питання неспроможності (банкрутства) були предметом досліджень таких учених, як: О.М.Бірюков, В.В.Джунь, Ю.І.Мартинюк, Б.М.Поляков, В.В.Радзивілюк, Н.І.Тітов, О.Г.Тарасенко.

Питання діагностики стану підприємства та основ їх управління в умовах кризи розглянуто у працях зарубіжних науковців, таких як: Е.І.Альтман, І.Ансофф, Дж.Аргенті, Дж.М.Коллард, У.Бівер, Є.Бріггем, Дж.К.Ван Хорн, П.Ф.Друкер, Р.Лис, Р.Таффлер, А.А.Томпсон, Дж.Фулмер.

Незважаючи на значний обсяг накопичених у досліджуваній сфері знань, на нашу думку, недостатньо розроблене системне теоретико-методологічне підґрунтя для ефективної організації санаційного процесу та контролю за його практичною реалізацією на промислових підприємствах. Актуальність та важливість подальшого дослідження теоретичних та розробки практичних заходів у сфері попередження банкрутства й відновлення діяльності підприємств обумовили вибір теми роботи.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо відновлення діяльності промислових підприємств за допомогою механізму управління санацією.

**Вклад основного матеріалу.** Санація підприємства є категорією, що розглядається економічними науками як оздоровчий процес, а юридичними – як судова процедура. Економісти більшу увагу приділяють дослідженню планів оздоровлення підприємств, методикам оцінки фінансового стану та прогнозування банкрутства. Юридичний напрям спрямований на вдосконалення нормативно-законодавчої бази цього процесу. Так, „санація підприємства“ є однією з судових процедур врегулювання справ, пов'язаних із банкрутством. Дослідження вітчизняного законодавства про банкрутство показали пріоритетність процедури санації у процесі провадження справи, оскільки основна мета Закону України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом“ визначена як: „відновлення

ефективної діяльності ... шляхом застосування реабілітаційних процедур“. Однак, на сьогодні процедура санації, поки що, не має широкого застосування на промислових підприємствах України. Небажання кредиторів прийняти рішення на користь фінансового оздоровлення боржника, на думку авторів, пов'язане з недостатньою їх обізнаністю стосовно ефективності санаційної процедури. Аналіз законодавства про банкрутство виявив, що терміни провадження справ при ліквідації та санації майже однакові, а досвід інших країн показує, що відсоток погашення вимог кредиторів значно вищий у результаті оздоровлення боржника, ніж при його ліквідації, відповідно, санаційні процедури мають стати переважними.

Дослідження економічної сутності поняття „санація підприємства“ показали неоднорідність думок науковців, недостатній рівень методологічного забезпечення цього процесу. Наприклад, економічний словник визначає санацію як механізм запобігання банкрутству. І.А.Бланк, М.І.Тітов, М.А.Коваленко, Н.В.Лобанова зауважують, що санацію підприємства доцільніше розглядати як оздоровлення неспроможного боржника, надання йому фінансової допомоги. У свою чергу, Коваленко М.А., Лобанова Н.В. [4] багато уваги приділяють мобілізації внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів, тоді як І.А.Бланк і М.І.Тітов тяжіють до розуміння санації як інституту зовнішньої фінансової підтримки боржника. Більша частина вчених-економістів (О.О.Терещенко [3], О.В.Мозенков [6], Т.С.Клебанова [6], С.Я.Салига, О.І.Дацій, Н.В.Нестеренко та ін.) погоджуються з визначенням, що дали відомі зарубіжні економісти Н.Здравомислов, Б.Бекенферде, М.Гелінг (провідні фахівці з питань виведення підприємств із фінансової кризи): „санація – система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді“ [3]. Однак, зазначені підходи до трактування сутності поняття „санація підприємства“ не враховують, на нашу думку, таке: розгляд санації підприємства тільки як механізму запобігання банкрутству являє собою односторонній підхід до її виконання й не передбачає те, що мобілізація внутрішніх фінансових резервів є вагомим джерелом ресурсів для оздоровлення підприємства, а ліквідація ознак банкрутства ще не означає оздоровлення та повного виходу підприємства з фінансової кризи; перелік санаційних заходів, що визначені в науковій літературі, не є достатньо аргументованим та повним; автори багато уваги приділяють мобілізації внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів, хоча залучення коштів ще не означає оздоровлення підприємства та відновлення його ефективної діяльності. Таким чином, проаналізувавши погляди науковців щодо трактування сутності санації підприємства, можемо сформулювати авторське визначення цього поняття, що синтезувало б усі раціональні думки попередніх дослідників.

**Санація підприємства** – це складова антикризового управління, що передбачає застосування системи фінан-

сово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, соціальних та 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 передумов для сталого розвитку підприємства в майбутньому.

Наведене авторське трактування санації підприємства дозволило нам визначити її мету та завдання, а саме: **мета санації** – ліквідація чи попередження загрози банкрутства суб'єктів господарювання, забезпечення найбільш ефективного використання їх потенціалу з метою адаптації до нових умов господарювання та створення передумов для відновлення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі; **завдання санації** – реалізація мети за рахунок більш ефективного використання наявних чи додаткових залучених ресурсів, збереження підприємства діючим, створення умов для проведення розрахунків з кредиторами та отримання прибутку підприємством шляхом використання наявних фінансових, організаційних, правових, виробничих, техніко-технологічних можливостей.

За сформульованим нами визначенням процедура санації є складовою процесу антикризового управління підприємством. Це не суперечить загальноприйнятій науковій думці щодо визначення зазначеного терміну. Так, І.О. Бланк визначає санацію підприємства як останній елемент серед етапів формування та реалізації політики антикризового фінансового управління, а застосування цієї процедури вважає доцільним за негативних наслідків здійснення внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, а під санацією розуміє систему зовнішньої підтримки підприємства, що опинилось у стані глибокої кризи. На нашу думку, процедура санації підприємства, як елемент системи антикризового управління, може застосовуватися не тільки на стадії кризи, що загрожує його існуванню, але й у більш ранніх періодах, при визначенні можливої загрози порушення стабільності діяльності підприємства. У процесі антикризового управління рішення щодо санації підприємства має стати пріоритетним та використовувати всі важелі антикризового управління, включати в себе широкий спектр усіх можливих заходів, що спрямовані на його фінансове оздоровлення.

Аналіз існуючих наукових підходів до виконання процесу санації підприємства показав, що його розглядають у більшій мірі з позицій, що представлені у так званій „класичній моделі“, яка широко використовується для розробки механізму фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання в розвинених країнах. Однак, методологічне забезпечення самого процесу санації практично відсутнє. Дослідження ж результатів практичного провадження санації на вітчизняних підприємствах показали, що розроблені плани санації в основному були спрямовані на швидке відновлення платоспроможності (погашення боргів інвестором, продаж майна тощо), скорочення обсягів діяльності (скорочення чисельності працівників, обсягів виробництва; передача окремих об'єктів невиробничого призначення до

комунальної власності відповідної територіальної громади тощо). У розглянутих планах оздоровлення підприємств-боржників практично відсутні заходи щодо відновлення їх економічного потенціалу. Ця проблема може бути вирішена шляхом застосування санаційних процедур, що дозволять відновити ефективну діяльність підприємств. Для реалізації поставленого завдання необхідно розробити сучасні науково обгрунтовані методи та механізми оздоровлення підприємств, тобто механізм управління санацією. Зважаючи на проведені нами теоретичні дослідження, можна стверджувати, що в сучасних умовах нагальною є розробка таких методів санації, що можуть мати практичну реалізацію на промислових підприємствах. Це має бути упорядкована система санаційних важелів, що охоплює процес відновлення діяльності підприємства комплексно: від моменту визначення кризи до контролю за виконанням санаційної процедури, використання яких сприятиме ефективному оздоровленню суб'єкта господарювання. Цю систему представимо через механізм управління санацією підприємства (рис.1), що передбачає: виконання всебічного ґрунтовного аналізу діяльності; визначення основних цілей та розробку концепції санації; формування системи прийняття раціональних санаційних рішень та важелів контролю за виконанням санаційної процедури.

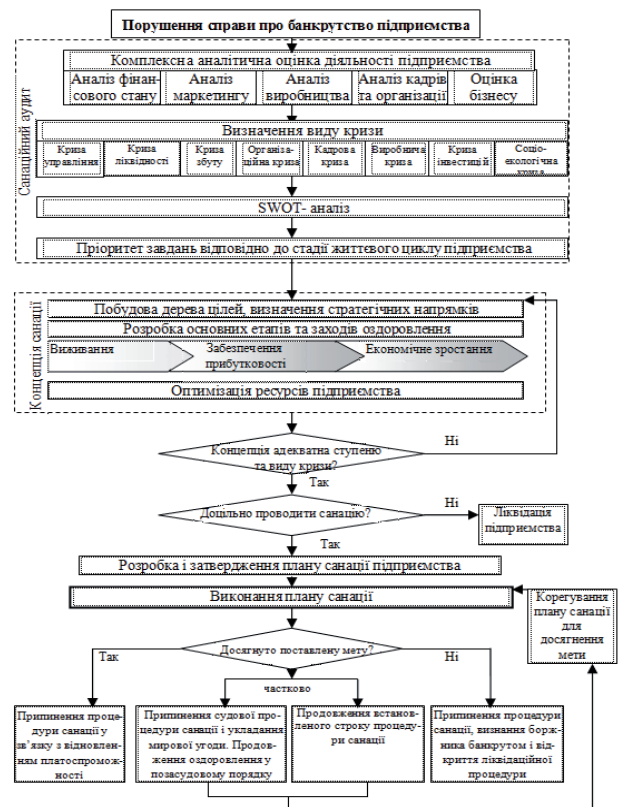


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління санацією

Розглянемо детальніше структурні складові механізму санації. Для визначення бази формування механі-

зму санації підприємств було проведено аналіз особливостей і специфіки здійснення судової та досудової санації, визначено основні їх ознаки та відмінності. У попередніх наукових дослідженнях [7] обґрунтовано доцільність проведення судової санації керівником боржника, оскільки у цьому випадку керівництво не втрачає контролю над підприємством та може використовувати додатковий інструментарій відновлення платоспроможності, що надає судовий процес. На нашу думку, саме такий спосіб розв'язання проблем є найбільш продуктивним. Тому, першим елементом запропонованого механізму є *порушення справи про банкрутство підприємства* відповідно до чинного законодавства. Цей етап передбачає виконання необхідних заходів процесу провадження справи, передбачених діючим законодавством: визначення ознак фіктивного або навмисного банкрутства; ідентифікація кризи; введення мораторію на вимоги кредиторів, призначення розпорядника майна; подання до офіційних урядових друкованих видань оголошення про порушення справи про банкрутство; складання реєстру вимог кредиторів тощо.

Процесу розробки програми виходу з кризи має передувати діагностика фінансового стану неплатоспроможного підприємства. Достовірність результатів аналізу фінансової діяльності підприємства підвищується в разі використання різних підходів. Тому оцінку пропонується проводити в послідовному виконанні таких етапів: створення інформаційної бази дослідження, експрес-діагностики схильності підприємства до банкрутства, ретроспективної діагностики, аналізу діяльності на основі вартісного підходу, узагальнення результатів. Комплексна аналітична оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяє своєчасно виявляти ознаки кризового стану, визначити причини, наслідки та шляхи вирішення існуючих проблем. Важливо також перевірити достовірність одержаної інформації для виявлення навмисної її фальсифікації та виключення зловживань у процесі провадження справи про банкрутство з боку зацікавлених осіб [6].

У результаті виконання вищеперерахованих дій визначається велика кількість факторів першопричин кризового розвитку підприємства, що дає змогу визначити, які саме види кризи притаманні підприємству, так як кожний вид кризи передбачає свій набір заходів, спрямованих на її усунення. При розробці програми санації необхідно зосередити зусилля на усуненні проблем та недоліків, що виявлені у процесі аналізу та визначити не тільки „вузькі“ місця на підприємстві, але і його потенційні можливості. Це можна зробити за допомогою SWOT-аналізу, за результатами якого фактори групуються за першочерговістю ліквідації негативних сторін роботи підприємства, зовнішніх загроз та використання можливостей і сильних сторін відповідно до життєвого циклу підприємства. У результаті виконання всього переліку аналітичних досліджень буде створена інформаційна база для розробки концепції, що визначатиме мету та стратегічні напрями проведення санації. Стратегічною метою виконання санації може бути забезпечення життєздатності підприємства та активізації його діяльності. Оперативні цілі передбача-

ють: відновлення платоспроможності, вихід зі стану банкрутства, оптимізація використання ресурсів, ліквідація „вузьких місць“ тощо. Відповідно до встановлених цілей формуються стратегії оздоровлення підприємства. Результати аналізу та розроблена концепція санації подаються на розгляд комітету кредиторів для прийняття рішення щодо оздоровлення підприємства, підписання мирової угоди або ліквідації. У разі позитивних рішень і перспективних прогнозів приймається рішення про санацію підприємства та видаються розпорядження про призначення керуючого санацією, розробки ним плану оздоровчих заходів.

Процес виконання санації підприємства можна представити як послідовне проходження таких етапів: виживання (передбачає реалізацію оперативних заходів для відновлення платоспроможності підприємства); забезпечення прибутковості (відновлення фінансової стійкості шляхом економного режиму роботи та накопичення максимальної можливої суми коштів для проведення інвестиційних проектів); економічне зростання (забезпечення фінансової рівноваги в довгостроковому періоді). Послідовне виконання цих етапів має сприяти росту ринкової вартості підприємства.

На першому етапі пріоритетними мають бути заходи, що спрямовані на пошук та залучення внутрішніх резервів відновлення платоспроможності підприємства, які слугуватимуть підґрунтям, базисом для здійснення основного процесу. Це, наприклад, створення служби контролінгу, удосконалення чи розробка платіжного календаря, санація балансу підприємства. *Санацію балансу* ми розуміємо як систему заходів, спрямованих на покриття збитків підприємства за рахунок генерування достатнього за розмірами притоку коштів шляхом переведення окремих активів у грошову форму та/або завдяки реструктуризації й списанню боргів, зміни розміру статутного капіталу. У свою чергу, санацію балансу доцільно здійснювати за такими напрямками: санація активів балансу, санація пасивів балансу. *Санація активів балансу* передбачає проведення аналізу складу активів та переведення „зайвих“ у грошову форму з метою акумулювання коштів для здійснення розрахунків з кредиторами підприємства. Проблеми управління дебіторською заборгованістю машинобудівних підприємств досліджено у [8]. *Санація пасивів балансу* підприємства полягає у формальному покритті збитків минулих років, створенні необхідних резервних фондів за рахунок отримання санаційного прибутку шляхом зміни розміру та структури пасиву балансу.

Мета другого етапу – забезпечення стійкого фінансового стану завдяки внутрішнім якісним змінам в організації роботи підприємства, ліквідації внутрішніх причин розвитку кризи та досягнення ним беззбиткової діяльності. Це пропонується здійснити шляхом: перегляду цілей та стратегічних напрямів діяльності, мінімізації витрат підприємства на основі зусиль організаційного характеру та збільшення статутного фонду підприємства з метою формування достатньої кількості фінансових ресурсів.

На третьому етапі необхідним є створення конкурентних переваг та забезпечення розвитку бізнесу за до-

помогою ефективної інвестиційної політики. Тут керівництво підприємства має сформувати перелік необхідних нововведень і оцінити витрати, ризики та ефективність здійснюваних капіталовкладень. Таким чином, виділення окремих етапів, забезпечених альтернативою вибору санаційних заходів, дає уявлення про загальну систему оздоровлення підприємства та полегшує процес прийняття раціональних санаційних рішень.

Для успішного проведення фінансового оздоровлення підприємства необхідний ефективний менеджмент [5]. Управління процесом реалізації оздоровчих заходів розглядається нами як гнучка система, що потребує постійного контролю та корегування, оскільки розвиток економіки підприємства в умовах ринку залежить від впливу змін зовнішнього середовища. Зі зростанням невизначеності цього впливу ускладнюються завдання управління, центр тяжіння переходить від управління виробничим процесом та його розвитком до взаємодії виробничої системи й зовнішнього середовища.

Технологія реалізації санації передбачає проходження таких етапів: 1) розробка стратегічних напрямів санації підприємства; 2) визначення оперативних заходів оздоровлення на перший квартал згідно з планом санації; 3) реалізація та моніторинг намічених оздоровчих дій; 4) аналіз виконання санаційних заходів, оцінка результативності відповідно до цілей та завдань на цей період; 5) адаптація (корегування) запланованих заходів. Для наступних кварталів використовується технологія 2–5 етапів. Визначення квартальних часових рамок виконання окремих етапів санації обумовлено законодавчо-встановленими нормами.

Тривалість періоду реалізації стратегії фінансового оздоровлення може встановлюватись у процесі її розробки та визначатись залежно від величини трудовитрат, необхідних для реалізації санаційних заходів. Наприклад, якщо стратегія санації передбачає реалізацію інвестиційного проекту, то відповідний період, як правило, може досягати п'яти–семи років. Якщо для відновлення ефективної діяльності підприємству достатньо реалізувати локальні заходи, це займе не більше 1–2-х років. У процесі провадження справи про банкрутство підприємство обмежене законодавчо встановленими термінами реалізації процедури санації підприємства, проте, слід відмітити, що протягом встановлених законом строків (один рік  $\pm$  6 місяців) може бути реалізована тільки стратегія виживання та розпочато накопичення прибутку для подальшого інвестування. Однак цього буде достатньо для офіційного закриття справи про банкрутство (зовнішні ознаки неспроможності будуть ліквідовані), проте реальне оздоровлення підприємства потребує не одного року.

Після закінчення встановленого терміну санації підприємства визначається ступінь досягнення поставлених цілей. У результаті аналізу ефективності проведених заходів необхідно приймати альтернативні рішення щодо: припинення процедури санації у зв'язку з відновленням платоспроможності; продовження встановленого терміну процедури санації; припинення судової процедури санації та укладання мирової угоди, продовження оздоровлення в позасудовому порядку; припи-

нення процедури санації, визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури.

Аналіз підходів щодо оцінки ефективності санації показав відсутність загально визначених критеріїв. Вітчизняні науковці, досліджуючи процедуру санації, пропонують проводити оцінку окремих економічних показників або взагалі не розглядають питання оцінки ефективності санації. Наприклад, В.М. Гриньова, В.О. Коюда зазначають, що підприємство вважається платоспроможним та ефективно діючим, а санаційні заходи виконані, якщо забезпечене „золоте правило економіки підприємства”

$$T_{пб} > T_p > T_{ак} > 100\%,$$

де  $T_{пб}$ ,  $T_p$ ,  $T_{ак}$  – відповідно, темпи зміни балансового прибутку, обсягів реалізації та авансованого капіталу.

Така залежність означає, що: економічний потенціал підприємства зростає; ресурси підприємства використовуються ефективніше, оскільки економічний потенціал зростає більш високими темпами, ніж обсяг реалізації; прибуток зростає випереджаючими темпами, що свідчить, як правило, про відносне зниження витрат виробництва та скорочення тривалості обороту коштів. На нашу думку, ці показники можуть бути обраховані на етапі економічного зростання або після закінчення процесу санації, однак контролювати ефективність проходження цього процесу за допомогою такого співвідношення є проблемним. Тому вважаємо, що більш доцільним є створення моделі моніторингу за поточним виконанням санаційних заходів для забезпечення результативності процесу, а не фіксації одержаного кінцевого результату. Схематично-методичний підхід до формування моделі моніторингу за виконанням плану санації зображено на рис. 2. Для інтегральної оцінки динаміки фінансового стану підприємства пропонується використовувати метод, що передбачає формування певної еталонної системи рівнянь, що базується на розробці нормативного оціночного базису. Тобто, процес моніторингу має передбачати виконання порівняння та фіксації відхилень фактичних тенденцій зміни економічних показників діяльності підприємств від сформованої еталонної системи. Для цього нами визначено перелік найбільш важливих показників, а саме: показники фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності, рівень заборгованості, рентабельності, прогнозування банкрутства, динаміки виробництва та реалізації продукції, собівартості продукції, використання трудових ресурсів, використання основних виробничих фондів, використання оборотних коштів. Для цих показників встановлено позитивні тенденції зміни та еталонні співвідношення між ними. Розрахунок фактичних темпів зміни показників дозволить отримати динаміку їх змін і можливість порівняння результатів з еталонним показником.

Еталоном для порівняння може слугувати аналітично визначене співвідношення темпів зміни показників, що відображають еталонні тенденції розвитку підприємства в результаті виконання заходів плану санації. Відхилення динаміки фактичних показників від ета-

лонної системи буде представляти собою інтегральну оцінку виконання плану санації. Вихідною інформацією для здійснення аналітичних розрахунків є бухгалтерська звітність та окремі дані управлінського обліку підприємств. Тривалість контрольного періоду підприємства мають визначати самостійно. Більш детально методику побудови моделі моніторингу було розглянуто в попередніх дослідженнях [7]. Для оцінки якості виконання санаційних заходів запропоновано ввести показник „результативність виконання плану санації“ ( $R$ ), що визначає ступінь відповідності фактичного фінансового стану підприємства еталонному й розраховується як відношення суми кількості відповідностей фактичних співвідношень темпів зміни  $i$ -го та  $j$ -го показників еталонним до загальної суми еталонних співвідношень між темпами зміни  $i$ -го та  $j$ -го показників:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n v_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |e_{ij}|}$$

де  $R$  – оцінка результативності виконання плану санації, част.од.;  $e_{ij}$  – елемент матриці еталонних співвідношень між темпами зміни  $i$ -го та  $j$ -го показників, знач.;  $v_{ij}$  – елемент матриці, що показує відповідність фактичного та еталонного співвідношень між темпами зміни показників, знач.

Запропонований показник дозволяє оцінити наскільки успішно виконується план санації. Чим ближче фактичне значення показника ( $R$ ) наближається до одиниці, тим більшою мірою діяльність підприємства відповідає еталону.

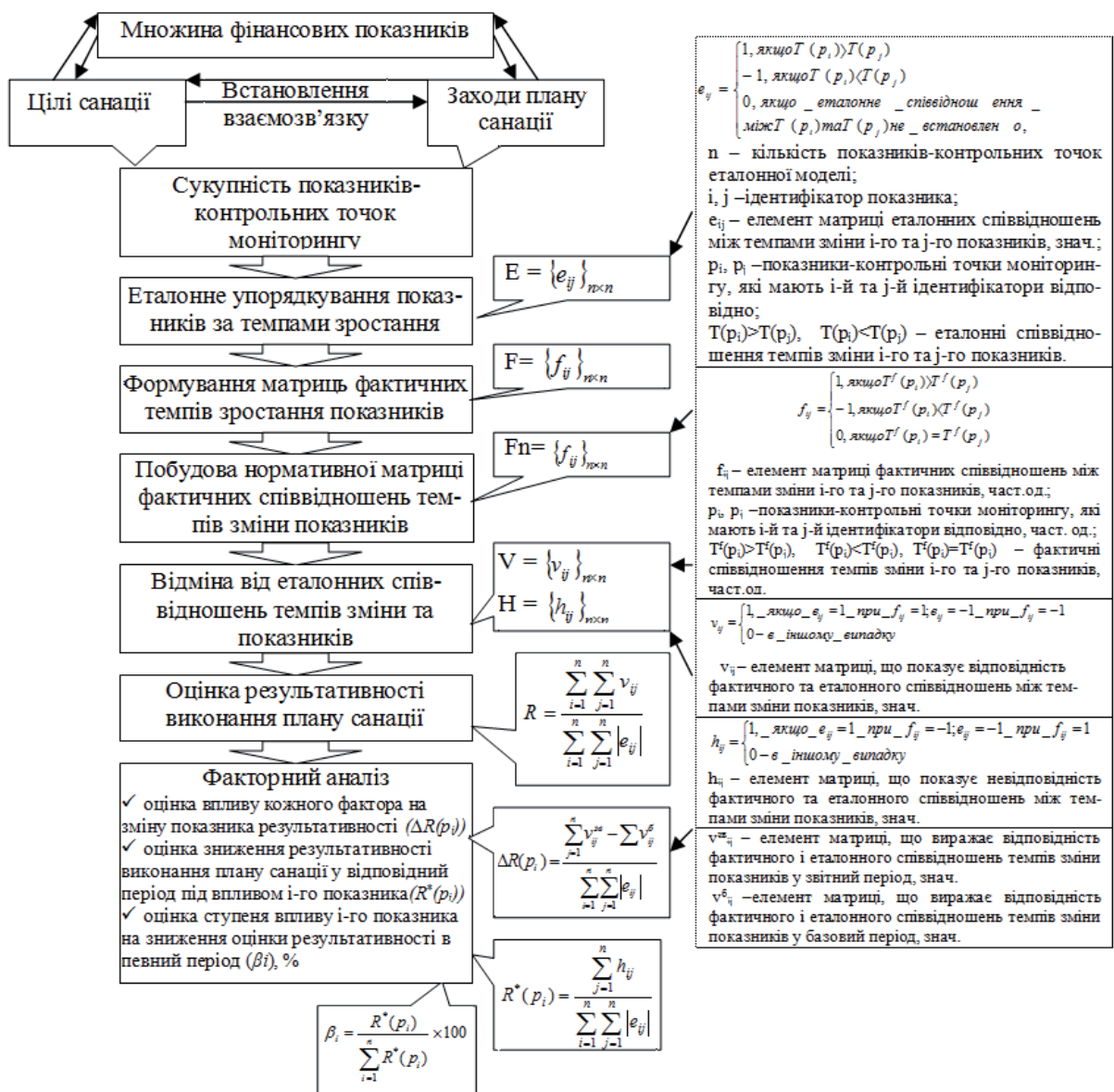


Рис. 2. Схема формування моделі моніторингу виконання плану санації

Далі необхідно проводити факторний аналіз, що дозволить визначити такі види оцінок:

- вплив кожного фактора на зміну показника результативності ( $\Delta R(p_i)$ );

- величина зниження результативності виконання плану санації у відповідний період під впливом і-го показника ( $R^*(p_i)$ );

- ступінь впливу і-го показника на зниження оцінки результативності в певний період ( $\beta_i$ ).

Спостереження за динамікою показника результативності виконання плану санації та результати оцінки впливу факторів дозволять виконувати ефективний контроль за процесом оздоровлення, вчасно вносити необхідні корективи для забезпечення результативної санації.

**Висновки.** Таким чином, проведені теоретичні та аналітичні дослідження економічної сутності поняття „санація підприємства“ показали неоднорідність думок науковців, що зумовило необхідність уточнення економічного трактування цього терміну. У статті, на відміну від існуючих підходів, санація підприємства розглядається нами як складова антикризового управління. Поглиблено рівень науково-теоретичного опрацювання проблеми, визначено мету та завдання санації. Досліджено науково-методологічне забезпечення процесу санації та результати практичного провадження справ про банкрутство й умови санації вітчизняних підприємств. Обґрунтовано необхідність розробки науково обґрунтованих методів та механізмів оздоровлення підприємств.

На основі проведених теоретичних та аналітичних досліджень сформовано організаційно-економічний механізм управління санацією підприємств, що визначає загальні підходи до управління процесом реалізації санації та містить важелі контролю за її виконанням. Для забезпечення ефективного виконання санаційного процесу на підприємстві розроблено модель моніторингу виконання плану санації.

Отримані результати можуть бути використані при виконанні санаційних заходів, розробці та реалізації антикризових систем управління на промислових підприємствах. Подальше дослідження проблеми може виконуватися за напрямками вдосконалення та адаптації розробленого організаційно-економічного механізму управління санацією для підприємств різних галузей промисловості, видів діяльності, розробки методологічного інструментарію процесу тощо.

### Список літератури/ References

1. Регионы России. Социально-экономические показатели. Удельный вес убыточных предприятий (% от общего числа) [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://data.cemi.rssi.ru/ isepweb/tpok10-3.asp>

Regions of Russia. Socio-economic indicators. The share of unprofitable enterprises (% of total). Access mode: <http://data.cemi.rssi.ru/ isepweb/tpok10-3.asp>.

2. Death rate: number of enterprise death in the reference period divided by the number of enterprise active in the reference period. Access mode: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?jsessionid=9ea7d07e30e6819650657fd54fa08bbeec1334866d70.e340aN8Pc3mMc40Lc3aMaNyTbh4Re0?tab=table&plugin=1&pcode=tin00142&language=en>

3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / Терещенко О.О. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.

Tereshchenko, O.O. (2004), *Antykrizove finansove upravlinnia napidpnyemstvi* [Crisis Financial Management in an Enterprise], Monograph, KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Коваленко М.А. Санація підприємств регіону та фінансові джерела її проведення / М.А. Коваленко, Н.В. Лобанова // Фінанси України. – 2004. – № 8. – С. 69–75.

Kovalenko, M.A. and Lobanova, N.V. (2004), “Sanation of regional enterprises and financial resources of its implementation”, *Finansy Ukrainy*, no. 8. pp. 69–75.

5. Нижник В.М. Регулювання пріоритетності інтересів при виборі механізму адаптації бізнес-процесів підприємства до нової економіки / В.М. Нижник, О.М. Полінкевич // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 6. – С. 86–94.

Nyzhnyk, V.M. and Polinkevych, O.M. (2013), “Adjustment of priority of interests in selection of a mechanism of adaptation of business processes to the new economy”, *Actualni Problemy Ekonomiky*, no. 6, pp. 86–94.

6. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління: монографія / [Клебанова Т.С., Бондар О.М., Мозенков О.В. та ін.]; За ред. О.В. Мозенкова. – Харків: ВД ”ІНЖЕК”, 2003. – 272 с.

Mozenkov, O.M. (2003), *Bankrutstvo i sanatsiia pidpnyemstv: teoriia i praktyka kryzovoho upravlinnia* [Bankruptcy and Turnaround of Enterprises: Theory and Practice of Crisis Management], Monograph, Publishing House INZHEK, Kharkov, Ukraine.

7. Тюріна Н.М. Теоретичні та практичні аспекти здійснення ефективної санації підприємств / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 146–152

Tiurina, N.M. and Karvatska, N.S. (2008), “Theoretical and practical aspects of the implementation of effective system of enterprises sanation”, *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, no.3, vol. 1, pp. 146–152.

8. Шаров А.И. Проблемы управления дебиторской задолженностью машиностроительных предприятий / А.И. Шаров, Ю.В. Дубей // Научный Вестник НГУ. Экономика и управление. – 2013. - №3. – С. 145–150.

Sharov, O.I. and Dubiei, Yu.V. (2013), “Accounts receivable management problems at machine-building enterprises”, *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no.3, pp. 145–150.

9. Schmitt, A & Raisch, S. (2013), “Corporate turnarounds: The duality of retrenchment and recovery”, *Journal of Management Studies*, Vol. 50, Issue 7, pp. 1216–1243.

10. John M. Collard (2010), *Turnaround Management and Distressed Investing Strategies*, Strategic Management Partners, Inc.

**Цель.** Углубление теоретико-методических положений процессов управления санацией и разработка практического инструментария их внедрения на промышленных предприятиях.

**Методика.** Теоретической и методологической основой разработки механизма санации промышленных предприятий и модели мониторинга выполнения плана санации были научные концепции, теоретические разработки отечественных и зарубежных ученых в области

управления предприятием в условиях кризиса, методы логического обобщения и экономико-математического моделирования.

**Результаты.** Проведены теоретические и аналитические исследования процесса восстановления деятельности промышленных предприятий с помощью санационных процедур. Проанализировано научно-методологическое обеспечение процесса санации, изучен опыт практического осуществления дел о банкротстве и условий санации промышленных предприятий. Обоснована необходимость дальнейшего развития существующего методического обеспечения выполнения санационных процедур с усилением его практической адаптации на предприятиях. Определена авторская трактовка сущности понятия „санация предприятия“, ее цели и задачи. По результатам проведенных исследований сформирован организационно-экономический механизм управления санацией промышленных предприятий, в котором определены общие подходы к управлению и реализации процесса санации, рычаги контроля за его выполнением. Для достижения поставленных целей разработана модель мониторинга реализации плана санации на промышленных предприятиях.

**Научная новизна.** Развитие и углубление теоретических и методических положений санации промышленных предприятий. Разработана комплексная система результативной санации предприятия, представленная в виде организационно-экономического механизма. В отличие от существующих подходов, реализация предложенного механизма предусматривает согласование приоритетных интересов предприятия с интересами субъектов внешней среды, внутреннее сбалансирование деятельности, восстановление экономического потенциала и создание предпосылок для устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе. Разработана модель мониторинга выполнения санации, основанного на фиксации отклонений фактических тенденций изменения экономических показателей деятельности предприятий от сложившейся эталонной системы.

**Практическая значимость.** Теоретические положения исследования доведены до уровня конкретных методик и рекомендаций по совершенствованию процесса управления санацией промышленных предприятий и вносят весомый вклад в решение проблем адаптации промышленных предприятий к рыночным условиям хозяйствования, улучшения их финансово-хозяйственного состояния, создания предпосылок для устойчивого развития в будущем.

**Ключевые слова:** *управление санацией, процесс восстановления предприятия, процедура санации, организационно-экономический механизм, деятельность, модель мониторинга*

**Purpose.** The development of theoretical and methodological regulation of the turnaround management

and practical tools of its implementation at industrial enterprises.

**Methodology.** The concepts and theoretical developments of domestic and foreign scholars in the field of crisis management, methods of logic synthesis, economic and mathematical modeling served as the methodological basis for the development of the mechanism of the industrial enterprises turnaround and the model of recovery plan implementation monitoring.

**Findings.** The theoretical and analytical research of the industrial enterprises recovery process through sanitation procedures was done. Scientific and methodological provisions of the recovery process were analyzed. Practical experience in the bankruptcy proceedings and the conditions of sanitation of industrial enterprises was studied. The necessity of further development of the existing methodology of sanitation procedures and strengthening of its practical adaptation to the enterprises was proved. The author's interpretation of the concept of "enterprise sanitation", its aim and tasks were formulated. The organizational and economic mechanism of industrial enterprises sanitation was suggested according to the results of the research. General approaches of management and implementation of the recovery process and the control over its implementation were defined. The model for monitoring of the sanitation plan implementation at industrial enterprises was developed to achieve the goals.

**Originality.** Developing and deepening of the theoretical and methodological foundations of the enterprise sanitation. A comprehensive effective system of enterprises sanitation was elaborated. It is represented as organizational and economic mechanism. In contrast to the existing approaches, the implementation of the proposed mechanism involves the coordination of the internal priorities of the company and the external environment, balancing of internal activities, renewal of economic potential and creation of conditions for sustainable development of the enterprise in the long term. The model of monitoring of the implementation of the sanitation process was developed. It is based on fixing the deviations of actual trends in the enterprise economic performance indicators from the existing standard system.

**Practical value.** The theoretical regulations have been brought to the level of determinate methods and recommendations intended to improve the turnaround management of industrial enterprises. These results significantly contribute to solving the problems of adaptation of industrial enterprises to the market conditions, to the improvement of their financial and economic situation, creating conditions for sustainable development in the future.

**Keywords:** *turnaround management, enterprise renewal process, sanitation procedure, organization and economic mechanism, activities, model of monitoring*

*Рекомендовано до публікації докт. екон. наук В.В. Лук'яною. Дата надходження рукопису 23.04.14.*