

УДК 65.016.8

Ларіонова К. Л.,

кандидат економічних наук, доцент Хмельницького національного університету,

Донченко Т. В.,

старший викладач Хмельницького національного університету

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства, охарактеризовано його складові. Визначені основні інструменти організаційно-економічного механізму, що забезпечують ефективне управління санацією підприємства на основі формування санаційної стратегії. Запропоновано алгоритм запровадження механізму санації, що дозволить реалізувати його та досягти основної мети санації.

Ключові слова: управління санацією, організаційно-економічний механізм, санаційна стратегія, алгоритм запровадження механізму управління санацією підприємств.

В статье рассмотрена сущность организационно-экономического механизма управления санацией предприятия, охарактеризованы его составляющие. Определены основные инструменты организационно-экономического механизма, которые обеспечивают эффективное управление санацией предприятия на основе формирования санационной стратегии. Предложен алгоритм внедрения механизма санации, которая позволит реализовать его и достичь основной цели санации.

Ключевые слова: управление санацией, организационно-экономический механизм, санационная стратегия, алгоритм внедрения механизма управления санацией предприятий.

The essence of the organizational and economic mechanism considered in the article and described his components. The basic tools of organizational and economic mechanism defined to ensure the effective management of readjustment on the basis of formation rehabilitation strategy. The algorithm implementation mechanism of reorganization proposed that will implement it and achieve the main goal of rehabilitation.

Keywords: sanitation management, organizational and economic mechanism, sanation strategy, algorithm implementation mechanism of reorganization of companies.

Постановка проблеми. В складних соціально-економічних умовах господарювання вітчизняних підприємств одним із актуальних питань є формування організаційно-економічного механізму, що забезпечить оздоровлення підприємства, відновлення ефективної системи управління і його конкурентоспроможності.

Недосконалість законодавчо закріпленого механізму оздоровлення суб'єктів господарювання та відсутність практичного досвіду успішного проведення санації породжує необхідність розробки теоретико-методичного забезпечення процесів управління санацією підприємства. У зв'язку з цим набуває актуальності дослідження процесів та механізмів санації як інструмента оздоровлення їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема виходу підприємств із кризи та здійснення їх фінансового оздоровлення стала предметом дослідження таких зарубіжних економістів, як Б. Бекенферде, Й. Брандштеттер, С.-Е. Глесс, Р. Фішер, Д. Фехнер, Й. Спрінк та інші. Проведено цілу низку наукових досліджень і вітчизняними науковцями з питань банкрутства, санації та антикризового управління, серед яких необхідно виділити праці Т. М. Білоконь, В. О. Василенка, Л. О. Лігоненко, О. В. Мозенкова, Н. О. Москаленко, Б. М. Полякова, О.О. Терещенка, О. М. Тридіда, А. В. Черепа та інших. Однак наявність низки нерегульованих питань зумовлює потребу формування загальної концепції управління санацією підприємства, обґрунтування ефективної структури та інструментарію організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження та формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства з урахуванням основних напрямів санаційної стратегії та забезпечення його ефективної реалізації в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства є складовою загальної системи управління підприємством, який, використовуючи методи, засоби, ґрунтуючись на дотриманні певних принципів і закономірностей для його функціонування, за допомогою важелів та інструментів забезпечує підвищення санаційного потенціалу та фінансової стійкості суб'єкта господарювання в умовах економічної та фінансової нестабільності й посилення конкурентної боротьби (рис. 1).

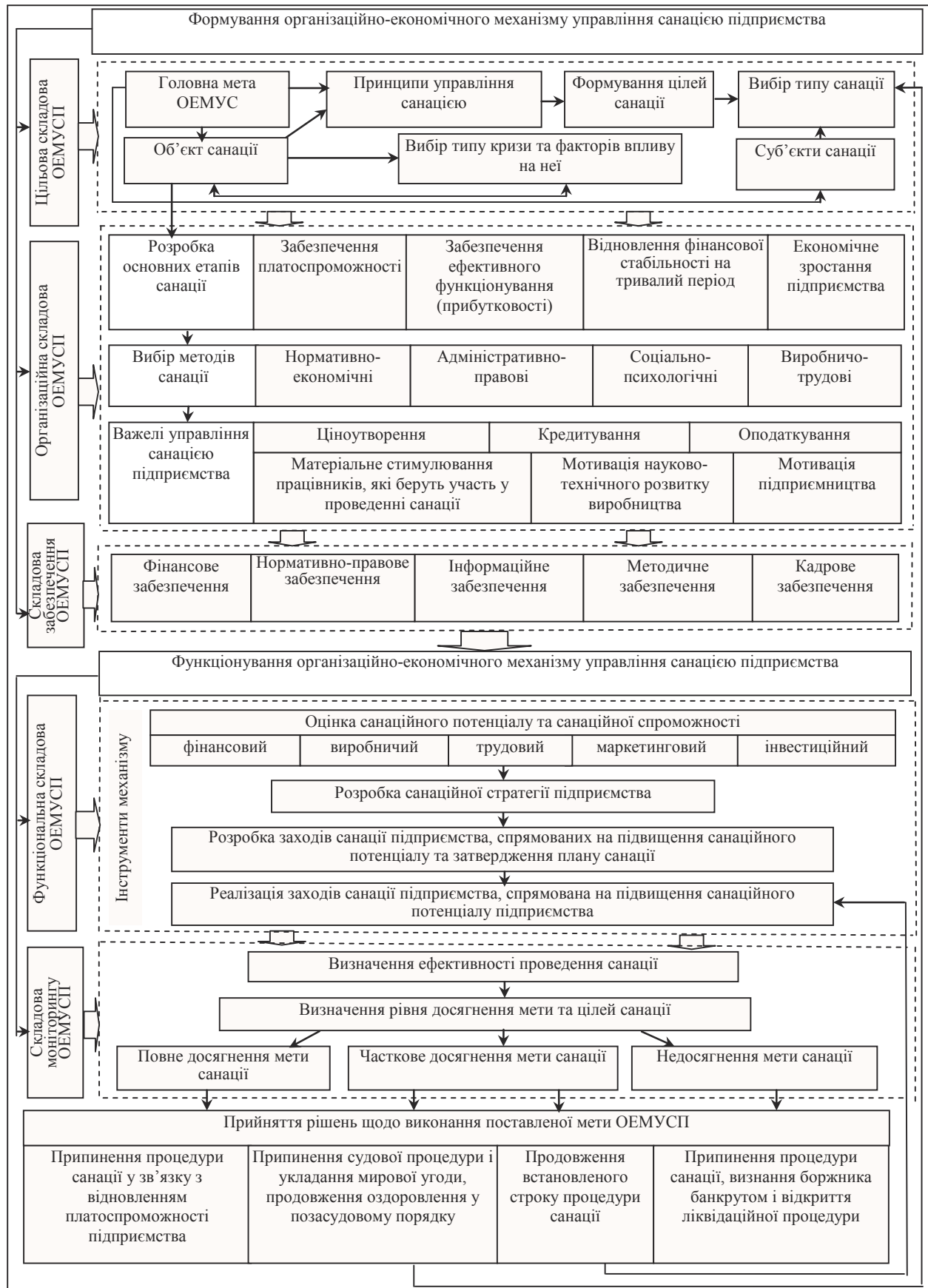


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства

Запропонований організаційно-економічний механізм управління санацією підприємства включає підсистему формування та підсистему функціонування. Своєю чергою, підсистема формування включає

в себе: цільову складову, організаційну складову і складову забезпечення. До складу функціональної підсистеми організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства необхідно зарахувати: функціональну складову і складову моніторингу [5].

Незважаючи 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 й закінчуючи реалізацією її програми залежно від наявних ресурсів.

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.

Одним із найважливіших інструментів загальної концепції управління санацією підприємства, виступає санаційна стратегія (рис. 2). Санаційна стратегія представляє собою комплекс управлінських підходів, рішень і заходів, які спрямовані на оздоровлення й відновлення ефективного функціонування підприємства та економічного зростання в перспективі. Необхідність розробки й реалізації цієї стратегії пояснюється насамперед тим, що від успішного проведення санації в цілому залежить, чи зможе надалі підприємство ефективно продовжувати свою діяльність на ринку, або його об'являть банкрутом і ліквідують, що підкреслює стратегічний аспект основної мети санації.

Вибір санаційної стратегії розвитку підприємства має бути спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зміцнення та підвищення санаційного потенціалу підприємства, забезпечення стійкого подальшого розвитку підприємства.



Рис. 2. Процеси формування санаційної стратегії підприємства

Крім того, в процесі фінансового оздоровлення необхідно враховувати вплив як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, глибину кризи, в якій опинилося підприємство, а також чинники, які комплексно впливають на результати санації.

Оснoву загальної концепції становить система санаційних стратегій, побудова якої дає можливість перетворити загальну стратегію розвитку підприємства в комплекс конкретних стратегічних заходів, які складають основу розробки тактичного плану проведення санації на підприємстві [6, с. 105].

Основна мета санаційної стратегії формується залежно від рівня розвитку кризових явищ. У зв'язку з цим пропонується виділити такі типи санаційної стратегії підприємства:

- стратегія забезпечення платоспроможності (повний або частковий розрахунок з кредиторами);
- стратегія забезпечення ефективного функціонування (прибутковості);
- стратегія відновлення фінансової стабільності підприємства на тривалий період;
- стратегія економічного зростання підприємства [4].

Крім того, в усіх випадках вибору стратегії необхідно обов'язково враховувати чинник 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.

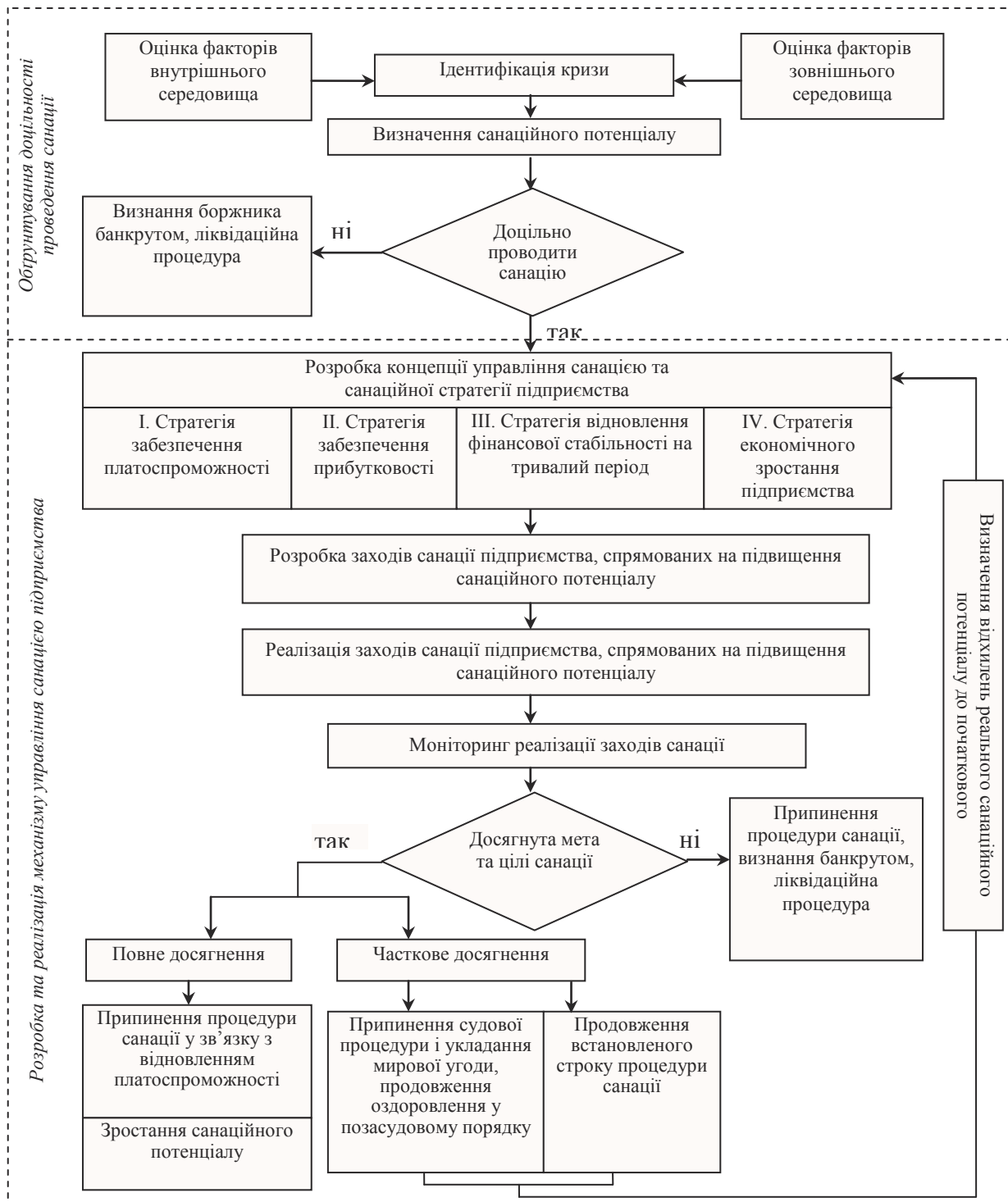


Рис. 3. Алгоритм запровадження механізму управління санацією підприємств

Визначені концепція управління санацією та санаційна стратегія розвитку підприємства є необхідними складовими організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

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

Правильно визначені напрямки санації можуть бути здійснені на основі правильно прийнятих управлінських рішень щодо досягнення прогностичних показників та цільових настанов, що відповідають корпоративності та соціальній відповідальності бізнесу. Повна реалізація організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства можлива з урахуванням розробки алгоритму його запровадження (рис. 3).

Наприкінці цього 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, тобто підприємство визнається банкрутом і відкривається ліквідаційна процедура.

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

Концепція управління санацією ґрунтується на аналізі зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на господарську діяльність підприємства, виборі варіанта 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 етапах 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 чинником обґрунтування санаційних заходів є умови функціонування та реальний фінансовий стан підприємства.

Окрему увагу в цьому алгоритмі відведено розробці санаційної стратегії підприємства. Вона передбачає проходження чотирьох етапів, які мають прямий взаємозв'язок з об'єктом та цілями санації. За даними, отриманими в результаті діагностики, формується декілька альтернативних варіантів оздоровлення підприємства. Для кожного варіанта визначаються методи, розраховуються прогностичні показники, оцінюються можливі ризики, обсяг задіяних ресурсів. При цьому формалізуються й уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізуються якісні й кількісні параметри, яких повинно досягти підприємство з урахуванням ресурсних обмежень.

На основі різноманітних критеріїв менеджерами проводиться оцінка ефективності того чи іншого альтернативного варіанта санації підприємства і здійснюється вибір, відповідно до якого 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 беруть 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 мотивуванню повинні підлягати не лише безпосередні керівники та виконавці завдань санації, але й 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 за своєю суттю є контролюванням процесу санації і спрямований на виявлення збоїв, помилок, вад у процесі реалізації запланованих заходів з метою їх своєчасного усунення. Своєчасне усунення виявлених недоліків дає змогу мінімізувати затрати ресурсів для досягнення цілей санації. При цьому важливим є аналіз відповідності фактичних значень показників санації плановим. Моніторинг може використовувати-

тися у цьому 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, й антикризового потенціалу підприємства в цілому. Зростання санаційного потенціалу буде свідчити про досягнення глобальних цілей санації, а саме, створення конкурентних переваг, розширення ринків збуту, диверсифікації бізнесу та поновлення інвестиційної діяльності підприємства.

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

Таким чином, особливості кожної з поданих складових організаційно-економічного механізму управління санацією визначають характер діяльності підприємства як системи та створюють умови для досягнення поставлених цілей.

Висновки. Взагалі розробка та впровадження організаційно-економічного механізму управління санацією є не тільки однією з умов подолання кризових явищ на підприємстві, а й необхідною передумовою його успішної діяльності в майбутньому. Узагальнення методичного та законодавчого забезпечення санації підприємств, а також формування ефективного механізму оздоровлення підприємств стане запорукою їх фінансової стабільності та конкурентоспроможності на довготривалу перспективу.

Література:

1. Білоконь Т. М. Удосконалення механізму управління фінансовою санацією підприємств / Т. М. Білоконь // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2009. – № 2. – С. 40–45.
2. Карвацька Н. С. Формування організаційно-економічного механізму фінансової санації підприємства / Н. С. Карвацька // Вісник ХНУ. – 2005. – Т. 1. – № 6. – С. 62–66.
3. Мозенков О. В. Механізм управління процесом санації підприємств-банкрутів / О. В. Мозенков // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С. 122–126.
4. Ларіонова К. Л. Роль стратегічних цілей у формуванні санаційної стратегії розвитку підприємства / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко // Збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції «Наукові підсумки 2012 року» – м. Київ. – 2012. – С. 61–64.
5. Ларіонова К. Л. Формування складових елементів організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко // Вісник ХНУ. – 2012. – Т. 2. – № 6. – С. 87–94.
6. Раєвнева Е. В. Разработка сбалансированной системы показателей санлируемого предприятия / Е. В. Раєвнева, М. Н. Берест // БИЗНЕСИНФОРМ. – 2009. – № 2 (3). – С. 105–108.
7. Тридід О. М. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління банком / О. М. Тридід, В. Я. Вовк // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 98–106.
8. Тридід А. Н. Концепция построения организационно-экономического механизма формирования стратегии развития предприятия / А. Н. Тридід [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eprints.ksame.kharcov.ua>.