

УДК 330.142

## ПРОЕКТУВАННЯ САНАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ФОРМУВАННЯМИ

Кравець Я.О., Стільник В.В.

Миколаївський національний аграрний університет

Розглянуто особливості санаційного управління аграрними підприємствами. Досліджено теоретичні погляди на проблему санації. Обґрунтовано доцільність розробки проекту санаційного управління. Визначено механізм реалізації заходів подолання кризового стану. Підкреслено актуальність оперативного управління процесом санації аграрних формувань.

**Ключові слова:** управління, санація, аграрне формування, проект, кризовий стан.

**Постановка проблеми.** Подолати кризовий стан аграрних формувань в сучасних умовах можна за допомогою розробки та реалізації проекту санаційного управління, впровадження механізму його застосування до конкретного об'єкту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведений огляд економічної літератури показав, що на сьогоднішній день не досліджено механізм проектування санаційного управління аграрними формуваннями. Різні підходи до проблеми санаційного оздоровлення, які використовуються практиками і науковцями країн з ринковою економікою досить успішно адаптовано до вимог та особливостей економічних відносин у вітчизняній економіці. Методичні підходи до побудови системи санаційного управління досліджували відомі вчені Т.Г. Бень, С.Б. Довбня, С.Я. Салила, О.І. Дацій, А.М. Штангрет, О.І. Копилюк та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Відповідно до проведених науковцями досліджень, існує достатньо відпрацьована теоретично система санаційного управління. Але недостатньо розкриті питання, щодо вагомості проектування цієї системи та способів її впровадження на сільськогосподарських підприємствах в сучасних умовах господарювання.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є розробка проекту та реалізація санаційного управління аграрними формуваннями в умовах кризового стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реалії сьогодення в сільському господарстві характеризуються фінансовою нестабільністю, інфляцією, фазами спаду, депресії, що циклічно чергуються, незначним зростанням обсягу виробництва. У цих умовах результати діяльності аграрних формувань, що залежать від безлічі факторів, істотно коливаються. Це приводить до того, що одні з них порівняно благополучно проходять традиційні для «життєвого циклу» стадії зростання, інші ж, вичерпавши можливості протистояння тенденціям стагнації і депресії, кризі взаємних неплатежів, наближаються до банкрутства чи стають банкрутами. Багато в чому неплатежі в економіці породжені, крім факторів зовнішнього характеру, нераціональним управлінням господарською діяльністю самих підприємств, неефективним використанням позикових коштів, тобто факторами внутрішнього характеру. Загальна неплатоспроможність обмежує й робить нездійсненними чи принаймні малоефективними будь-які дії з виведення нашої економіки з кризового стану.

Безсумнівно, одна з головних причин виробничої і фінансової неплатоспроможності українських аграрних підприємств, кризи неплатежів, які призвели за останні роки до катастрофічного зменшення реального валового внутрішнього продукту, полягає в тому, що дотепер українська економіка застосовується такий визнаний у всьому світі спосіб цивілізованого врегулювання відносин боржників і кредиторів, як банкрутство. Водночас в умовах кризи неплатежів банкрутство підприємств стало масовим і охопило більшість галузей та регіонів країни.

Однак основою підходу до вирішення проблеми існування збиткових підприємств і при цьому найбільш актуальним завданням є не збанкрутіння підприємств, а саме відновлення їх платоспроможності, виведення підприємств, що знаходяться в кризі, спочатку на беззбитковий, а потім і на прибутковий рівень діяльності.

Термін «криза підприємства» охоплює в сучасній економічній літературі різноманітні феномени в життєвому циклі підприємства – від просто перешкод у функціонуванні підприємства через конфлікти до ліквідації підприємства. На практиці з кризою, як правило, ідентифікують загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність для подальшого успішного функціонування.

Англійський економіст Джон М. Кейнс зазначав: «В економічному циклі є ще одна характерна риса, яку наша теорія має пояснити, якщо вона правильна, а саме явище кризи, тобто, як правило, раптово і різку зміну тенденції підвищення тенденцією зниження, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває» [1, с. 136].

Під фінансовою кризою, зокрема відомі сучасні економісти Штангрет А.М., Копилюк О.І., розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на суб'єкті господарювання [2, с. 15].

Сьогодні вчені-економісти (Салила С.Я., Дацій О.І.) поняття «кризи» на мікрорівні розглядають по-різному. Широко поширені думки про кризу як про втрату платоспроможності, конкурентоспроможності, відхилення фактичних результатів від запланованих (це стосується обсягів виробництва, продажів, грошових надходжень, витрат, прибутку, рентабельності) [3, с. 34].

Аналіз наукових досліджень у галузі кризових ситуацій показав, що під кризовим станом

підприємства розуміють такий його стан, при якому воно неспроможне здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності.

Подолання такого кризового стану, що діагностують як «загрозу банкрутства», вимагає розробки та здійснення спеціальних методів фінансового управління підприємством або певних санаційних шляхів.

Термін «санація» походить від латинського слова і перекладається як оздоровлення або видужання.

Ряд авторів визначають санацію як систему заходів щодо запобігання визнання підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації [4, с. 55].

Окремі вітчизняні економісти (наприклад, І. Бланк) із санацією ототожнюють лише заходи щодо залучення зовнішньої фінансової допомоги, спрямовані на запобігання оголошенню підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації [5, с. 387].

Із наведеного широкого спектра думок щодо сутності поняття санації можна синтезувати єдине визначення, яке має ввібрати в себе раціональне зерно кожного з наведених варіантів. Санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.

Тобто, санація – це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення. Метою санації є: поліпшення структури капіталу; конкурентоспроможність; платоспроможність; відновлення, досягнення прибутковості; відновлення, збереження ліквідності; покриття поточних збитків; скорочення заборгованості; формування фінансових ресурсів.

Проведення заходів санації переслідує два види цілей: оперативні (короткострокові) та стра-

тегічні (довгострокові). У перелік найбільш важливих оперативних цілей включають: забезпечення ліквідності та управління прибутковістю й оптимізацію використання готівкових ресурсів.

Об'єктами управління, на які спрямовані ці цілі, є, відповідно, ліквідність і прибутковість. Стратегічною метою санації є забезпечення життєдіяльності підприємства й активної позиції на ринку. Об'єктами управління, в цьому випадку, є всі процеси, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, що санається.

Відповідно до цього розрізняють такі типи санаційних заходів: соціальні, організаційно-правові, виробничо-технічні, фінансово-економічні.

Економічними критеріями стійкої санаційної спроможності підприємства є його здатність до забезпечення ліквідності, відновлення прибутковості та одержання конкурентних переваг.

З правового погляду санаційноспроможним підприємство буде в тому разі, якщо воно здатне підтримувати фінансову рівновагу в довгостроковому періоді, тобто є достатні передумови для відновлення та збереження стабільної платоспроможності, аби кредитори не мали підстав звертатися зі заявою до арбітражного суду, порушуючи справи про банкрутство.

Система санаційного управління має властивості, що зумовлюють особливості механізму управління: гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікованості і своєчасного ситуаційного реагування, а також можливість ефективно використовувати потенціал підприємства і неформальні методи управління. Ці особливості спричинені і завданнями, які вирішує діагностика: своєчасне розпізнавання симптомів, факторів і причин кризи, що наближається, їх класифікація та вироблення заходів, яких необхідно вжити.

Залежно від цілей існують різні стратегії санаційного управління, але для кожної з них важливо вчасне розпізнавання кризової ситуації, визначення причин, симптомів і факторів кризи.

Санаційне управління актуалізує функціональні аспекти щодо виявлення та подолання причин, які перешкоджають оздоровленню підприємства, і радикалізації заходів, що відновлюють його платоспроможність. На думку деяких авторів, для підприємств, які досягли стадії розвитку і піднесення у своєму життєвому циклі, економічний бік кризи, а отже, й необхідність діагностики виявляються в дефіциті коштів, необхідних для здійснення виробництва і розрахунків з кредиторами. Але цей підхід є дещо абстрактним, тому що не враховує індивідуальних особливостей життєвого циклу підприємства, у якому можливі кризи, зумовлені процесом розвитку і зростання, віком і розмірами організації.

Санаційне вирішення цих проблем може знаходитися у сфері перегляду як стратегії фірми та реструктуризації підприємства, так і її тактики, що зумовлює зниження витрат, скорочення штату управлінського апарату і робочих місць, підвищення продуктивності праці і т. ін. Однак визначити масштаб і складність проблем та запобігти їм можна тільки на стадії діагностики, визначивши цілі й методи діагностування (рис. 1).



Рис. 1. Діагностика як елемент системи санаційного управління

Джерело: дослідження авторів

Особливість санаційного управління виявляється в об'єднанні в систему діагностики, запобігання, подолання кризи, стратегії реструктуризації і застосування нестандартних методів в управлінні персоналом. З цих позицій санаційне управління є конструктивною реакцією на виявлені в результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством чи порушенням нормального функціонування. Правомірність такого підходу можна підтвердити ефективністю результатів управлінських рішень шляхом зіставлення рівня витрат ресурсів і рівня досягнення цілей.

На основі узагальнення досвіду проведення санаційних процедур в економічно розвинутих країнах, особливостей вітчизняного законодавства та доробку вітчизняних науковців, зобразимо проект санації (рис. 2).

Санаційний проект розробляється, як правило, фінансовими і контролінговими службами підприємства, що знаходиться в фінансовій кризі, представниками потенційного санатора; незалежними аудиторами та консалтинговими фірмами.

Подолання кризового стану підприємства вимагає розробки та здійснення спеціальних методів фінансового управління або певних санаційних шляхів. Саме вони направлені на поліпшення структури капіталу підприємства, конкурентоспроможності, платоспроможності, збереження ліквідності, покриття поточних збитків, скорочення заборгованості, формування фінансових ресурсів.

**Висновки з даного дослідження і перспективи.** Санація має розглядатися як рекомендація зі схеми «цілі – засоби» і як технологія підтрим-

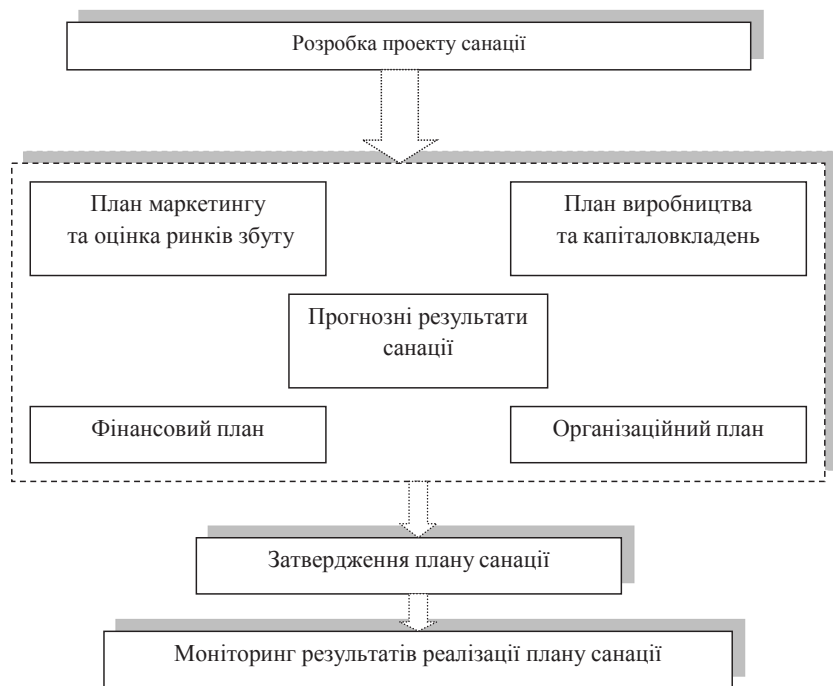


Рис. 2. Проект санації підприємства

Джерело: дослідження авторів

ки ефективних управлінських рішень. Розраховані прогнози на цій стадії можуть охоплювати всі перспективи підприємства: короткострокові проблеми виживання, максимізації прибутку, середньострокові завдання зростання і довгострокові цілі стратегії корпоративного розвитку.

Антикризове санаційне управління підприємством у провідних компаніях країн із розвинутою ринковою економікою є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством і являє собою систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але і на запобігання входження в таку ситуацію.

## Список літератури:

1. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств. – Львів: Видавництво «Сполом», 1998. – 212 с.
2. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
3. Салила С.Я., Дацій О.І. Управління фінансовою санацією підприємства / Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
4. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства // Фінанси України. – 2002. – № 6. – С. 53-60.
5. Бланк І.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – К.: Ника-Центр, 1999. – 528 с.

**Кравец Я.О., Стыльник В.В.**

Николаевский национальный аграрный университет

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ САНАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ АГРАРНЫМИ ФОРМИРОВАНИЯМИ

### Аннотация

Рассмотрено особенности санационного управления аграрными предприятиями. Исследованы теоретические взгляды на проблему санации. Обоснована целесообразность разработки проекта санационного управления. Определен механизм реализации мер преодоления кризисного состояния. Подчеркнуто актуальность оперативного управления процессом санации аграрных формирований.

**Ключевые слова:** управление, санация, аграрное формирование, проект, кризисное состояние.

**Kravets Y.O., Stilnik V.V.**

Mykolayiv National Agrarian University

## **DESIGN OF SANITARY MANAGEMENT BY AGRICULTURAL FORMATIONS**

### **Summary**

Considered the features of remediation management of agrarian enterprises. Theoretical views on the problem of sanation are researched. The expediency of designing the sanitation management project has been substantiated. The mechanism of realization of measures to overcome the crisis situation is determined. The urgency of the operational management of the process of reorganization of agrarian formations is emphasized.

**Keywords:** management, sanation, agrarian formation, project, crisis state.