

кожному виду продукції порівнюється один з одним і встановлюється вид продукції, що більш конкурентоспроможний для господарства за виробничими вимогами та умовами ринку.

$$I_k = \sum \frac{1}{2} ab * \sin \gamma \quad (2)$$

де, a,b – це сторони трикутника,

$\gamma$  - кут між цими сторонами.

Площа трикутників різних видів продукції чи господарств дозволяє порівняти конкурентоспроможність виробництва між собою та виявити основні показники, за якими продукція задовольняє ринок.

Конкурентоспроможність продукції визначається за індексом конкурентоспроможності по дослідженим видам продукції. Виділяються окремі показники, які позитивно впливають на розмір даного індексу, щоб у подальшій діяльності визначити потенціал виробництва сільськогосподарської продукції.

**Висновки.** Методика застосовується для проведення оцінки конкурентоспроможності продукції у сільськогосподарських підприємствах при: визначенні найбільш конкурентних на ринку видів продукції та розрахунку віддачі ресурсів у виробництві конкурентоспроможної продукції.

Оцінка конкурентоспроможності продукції проводиться в 4 етапи: підготовчий етап до оцінки конкурентоспроможності продукції, розрахунок показників конкурентоспроможності продукції, використання методів дослідження, методика розрахунку конкурентоспроможності продукції.

Показники, що характеризують конкурентоспроможність продукції на рівні підприємства: урожайність продукції (продуктивність тварин); виробнича собівартість продукції, ціна реалізації 1 ц продукції, різниця між ціною реалізації та виробничою собівартістю продукції, товарність, рентабельність, частка продукції у структурі реалізації сільськогосподарської продукції у підприємстві, прибуток у розрахунку на 1 ц реалізації продукції, прибуток у розрахунку на 1 га посівної площі, (на 1 голову скота), обсяги реалізації продукції, сталість виробництва, індекс якісної продуктивності.

Результати оцінки надають можливість визначити найбільш перспективні види продукції для конкретно взятого підприємства за умов використання ресурсного потенціалу та діяльності на ринку. на підставі оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції визначається подальша стратегія підприємства.

#### Джерела та література

1. Віноградов О. Методи аналізу конкурентоспроможності впровадження інновацій на засадах маркетингу / О. Віноградов // Актуальні проблеми економіки – 2009. – № 1 (55) – С. 65-73.
2. Джемелінська Л. Оцінка конкурентоспроможності молочної продукції / Л. Джемелінська // Економіка АПК – 2003. – № 1. – С. 124-131.
3. Крикавський Є. Логістика для економістів : підруч. / Є. Крикавський– Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.
4. Лисенко Н. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств / Н. Лисенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1 (77). – С. 61-68.
5. Месель-Веселяк В. Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора економіки / В. Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2007. – № 12. – С. 8-14.
6. Файчук О. Оцінка виробництва конкурентоспроможності продукції за технічними параметрами / О. Файчук // Економіка АПК. – 2004. – № 10. – С. 134-139.

Мостова М.А.

УДК 339.13.027

## САНАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛADOVA ФІНАНСОВОГО АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Постановка проблеми.** Під час здійснення господарської діяльності підприємства постійно перебувають під дією низки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Це призводить до виникнення коливань, що мають циклічний характер. Невід'ємною фазою життєвого циклу підприємства є спад або криза, яка є негативною тенденцією. Тому актуальним стає розробка інструментарію гальмування спаду показників функціонування під час настання кризи та швидкого відновлення їх зростання. Саме санаційне управління дозволяє зменшити амплітуду коливань в межах економічного циклу, та усунути негативні наслідки кризового стану.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам санаційного управління й санації, присвячені роботи таких зарубіжних і вітчизняних вчених: Е. Альтмана, Дж. Аргенті, В. Бівера, І. О. Бланка, А. П. Градова, В. М. Гринкової, А. Г. Грязнової, Н. Г. Данілової, В. А. Забродського, М. О. Кизима, Т. С. Клебанової, Б. І. Кузіна, Л. О. Лігоненко, В. С. Пономаренка, О. І. Пушкаря, О. В. Раєвської, Л. С. Ситник, О. О. Терещенка, О. М. Тридіда, Е. О. Уткіна та ін.

**Невирішені частини загальної проблеми.** На даний час існує чимало досліджень в яких розглянуто окремі аспекти теорії й практики санаційного управління, сформовано й обґрунтовано методичні підходи

до проведення антикризових, санаційних заходів, діагностики фінансового стану. Але треба зазначити, що не існує єдиного методологічного підходу щодо застосування інструментів санаційного управління.

**Мета статті.** Метою дослідження є розробка теоретичних основ санаційного управління підприємством відповідно до типології кризи на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** При появі перших ознак кризового стану на підприємстві перед його керівництвом постає завдання усунення його причин та запобігання негативних наслідків, а саме банкрутства підприємства.

Найдійовішим інструментом запобігання банкрутства підприємства є санація. Санація-це чітко координований комплекс заходів фінансового, економічного, технічного, організаційного, правового, соціального характеру, спрямованих на досягнення достатнього рівня або відновлення ліквідності, платоспроможності, прибутковості, конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді.

Санаційне управління - процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Процес санаційного управління складається з наступних основних етапів:

- I. Ідентифікація кризи;
- II. Оцінка санаційної спроможності підприємства;
- III. Розробка санаційних заходів;
- IV. Впровадження санаційних заходів.

Розглянемо детальніше кожен етап. **I. Ідентифікація кризи.** За визначенням І. Бланка: «криза-одна з найбільш важких форм порушення його фінансової рівноваги, що відображає циклічно виникаючі протягом його життєвого циклу під впливом різноманітних факторів протиріччя між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб, що є джерелом найбільш небезпечних потенційних загроз його функціонуванню».

Для конкретизації та звуження кола досліджуваних криз, на нашу думку, доцільно скористатися поділом за наступними параметрами:

- за *формальною ознакою*: виробнича (невідповідність виробничих можливостей підприємства ринковому попиту), фінансова (неможливість одержання необхідних фінансових ресурсів), структурна (виявляється як криза поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відокремлення адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм);
- за *глибиною*: слабка (безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства), помірна (є більш вираженою, ніж слабка; за умови переведення його на режим антикризового управління не впливає на інтенсивність та напрямки роботи підприємства), глибока (загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайної фінансової санації; спричиняє зміну інтенсивності та напрямку роботи підприємства), небезпечно глибока (кризовий стан, який несумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його руйнування як самостійної господарської одиниці) (див. табл.1).

**Таблиця 1.** Класифікація кризових явищ

глибина \ вид	Виробнича	Фінансова	Структурна
Слабка	- зменшення обороту від реалізації продукції; - використання застарілих технологій виробництва; - високий рівень валових витрат; - неповне використання виробничих потужностей.	- наявність незабезпечених товарних кредитів; - зниження прибутковості; - неефективна інвестиційна політика.	- низька культура управління; - низький рівень кваліфікації персоналу.
Помірна	- неефективна політика збуту та диверсифікації; - недостатній асортимент; - відсутність виробничих нововведень; - брак раціоналізаторства; - неритмічність виробництва; - неповне завантаження виробничих потужностей.	- зниження кредитоспроможності підприємства; - заморожування інвестиційних вкладень; - дефіцит фінансових ресурсів.	- збитковість окремих структурних підрозділів; - надлишок персоналу; - дефіцити в організаційній структурі; - збільшення плинності кадрів.
Глибока	- значні запаси готової продукції на складі; - невіправдане співвідношення ціни і собівартості; - втрата ринків збуту продукції; - суттєве зменшення обсягів реалізації.	- наявність простроченої кредиторської заборгованості; - наявність збитків.	- цілковита відсутність контролінгу або незадовільна робота його служб.
Небезпечно глибока	- зупинка виробництва; - втрата ринків збуту.	- повна втрата фінансової незалежності.	- втрата контролю над підприємством; - гострі протиріччя між структурними підрозділами; - масове скорочення персоналу.

**II. Оцінка санаційної спроможності підприємства.** Термін «санаційна спроможність підприємства» вперше було запропоновано О. О. Терещенком. Учений розглядав це явище як наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації [5, с.123].

Управління санаційною спроможністю підприємства слід розглядати як відносно самостійний елемент загальної системи управління суб'єктом господарювання, що формується під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища й специфіки галузі, у якій воно функціонує. З іншого боку, це – циклічний процес, що виникає в результаті взаємозв'язку таких функцій менеджменту, як моніторинг, планування, проектування, реалізація й контроль

Досягнення високого рівня санаційної спроможності є стратегічною метою діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства.

Структуру системи управління санаційною спроможністю підприємств харчової промисловості доцільно розглядати у двох вимірах: за рівнями управління (як органічна частина цілісної системи, як самостійна цілісна система; як зосередження компонентів, що входять у цю систему, із притаманними їм специфічними властивостями); за її складовими (управління фінансовим, виробничим та організаційним потенціалами).

**III. Розробка санаційних заходів.** Відповідно до глибини кризи можна виокремити чотири класи санації на підприємстві: поточна, помірна санація, ґрунтовна, тотальна. Кожний клас санації характеризується низкою специфічних для нього заходів, які мають наступні напрямки: виробничо-технічна санація, реструктуризація заборгованості, реорганізація підприємства, санація балансу (чиста санація).

**1. Клас поточної санації.** Характерним для нього є те, що криза є відносно легкою. Саме тому санаційні заходи мають профілактичний характер.

У такому випадку доцільним є залучення банківського кредиту або державної допомоги для покриття збитків підприємства. Санація балансу полягає в реструктуризації активів, замороженні витрат та зменшенні збиткових статей балансу, що дозволить оптимізувати його структуру для залучення додаткових фінансових ресурсів. Щодо виробничо-технічної санації, то вона, залежно від значення коефіцієнтів виробничого потенціалу підприємства, може містити наступні заходи: збільшення виручки від реалізації, розробка ефективної маркетингової політики, модернізація виробництва, упровадження інновацій, розширення виробництва (див. рис.1).

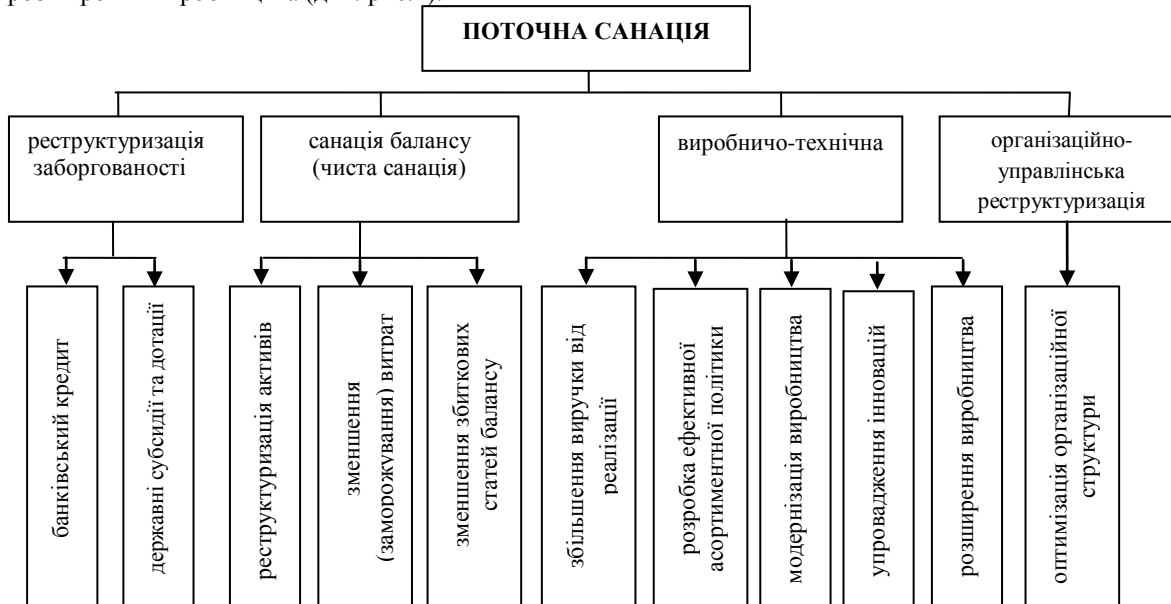


Рис. 1. Санаційні заходи, що відповідають класу поточної санації

**2. Застосуванню заходів класу помірної санації** відповідає наявність симптомів помірної економічної кризи на підприємстві. Реструктуризація заборгованості тут представлена більш широким спектром заходів: банківський кредит, відстрочення погашення облігацій підприємства, пільгове державне кредитування, що пояснюється погіршенням ситуації на підприємстві та більш істотними обсягами боргів суб'єкта господарювання, що підлягають сплаті. Санація балансу відбувається шляхом реструктуризації активів та зменшення збиткових статей балансу. Заходи виробничо-технічного характеру полягають у збільшенні виручки від реалізації, переобладнанні виробництва та впровадженні інновацій. Реінжиніринг бізнес процесів дозволяє усунути недоліки організаційної структури, що сприятиме зменшенню часу на реагування та підвищення рівня керованості підприємством. Розділення підприємства на окремі функціональні структури дасть змогу полегшити управління та досягнути фінансової стійкості за відносно коротший проміжок часу (див рис.2).

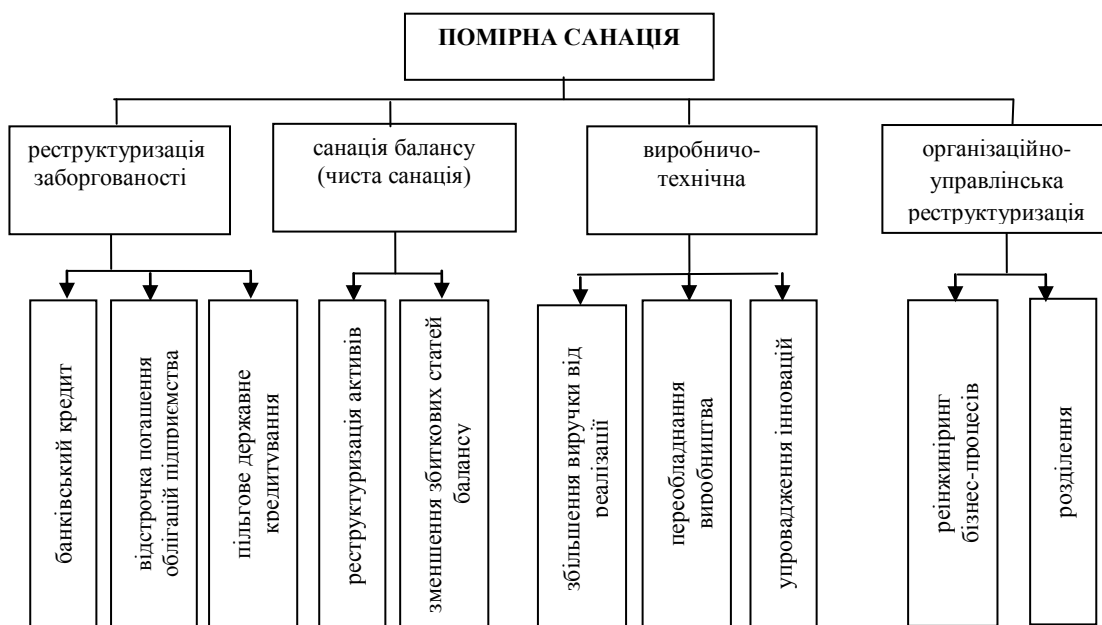


Рис. 2. Санацийні заходи, що відповідають класу помірної санації

3. **Клас ґрунтовної санації.** Дана система інструментів подолання кризи має помірно жорсткий характер. Підприємство знаходиться в скрутному становищі й потребує термінового впровадження антикризових заходів (див. рис 3). Щодо заходів для реструктуризації заборгованості, доцільним буде відстрочка погашення облігацій підприємства, надання державної гарантії кредитній установі для залучення коштів. Санація балансу полягає в зменшенні статутного капіталу, що дозволить одержати додатковий санаційний прибуток, реструктуризації активів та застосуванні альтернативної санації. Зворотній лізинг дозволить підприємству у відносно короткий проміжок часу мобілізувати внутрішні фінансові ресурси та, у разі потреби, спрямувати їх на переобладнання виробництва. Щодо заходів організаційно-управлінської реструктуризації, то вони складаються з приватизації (для державних підприємств), розділення, у разі складної організаційної структури, та закритті нерентабельних виробництв для полегшення фінансового тягаря на суб'єкт господарювання загалом.

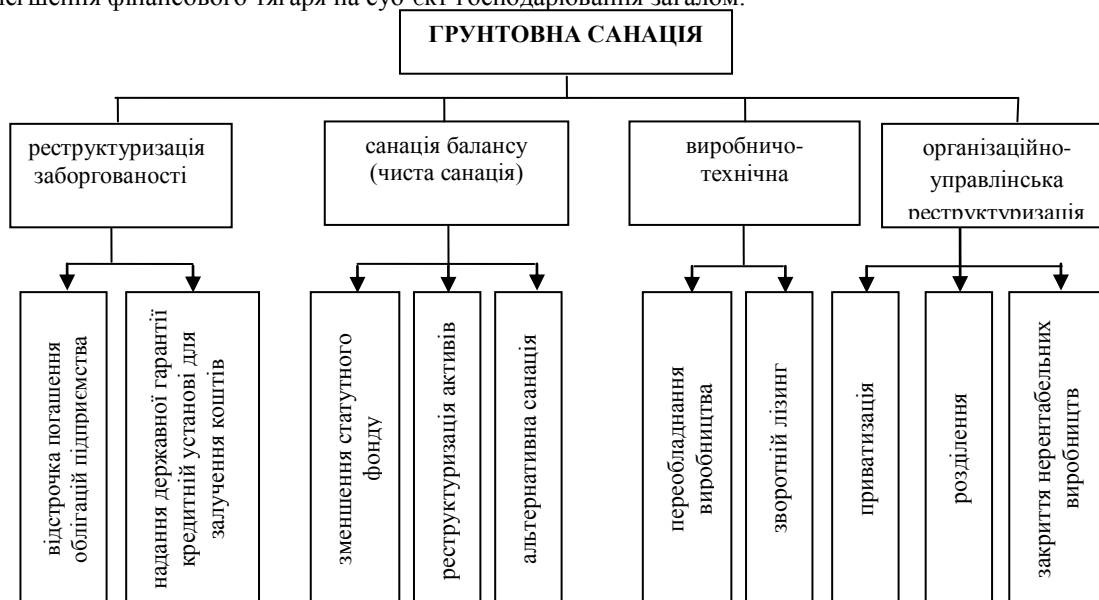


Рис. 3. Санацийні заходи, що відповідають класу ґрунтовної санації

4) **Клас тотальної санації.** Санацийні заходи мають жорсткий характер і, як правило, є масштабними та здійснюються в комплексі (див. рис.4). Криза в даному випадку охопила всі сфери функціонування підприємства, воно знаходиться на межі банкрутства. Якщо криза охоплює всі сфери функціонування підприємства і воно знаходиться на межі банкрутства, то реструктуризація заборгованості має такі форми: переведення боргу на іншу юридичну особу або списання його частини. Санація балансу проводиться шляхом передачі прав власності; виробничо-технічна – переобладнанням виробництва. Велика увага приділяється організаційно-управлінській реструктуризації, яка має масштабний характер та містить наступні заходи (залежно від структури підприємства, що санується): злиття, поглинання, розділення, закриття нерентабельних виробництв.

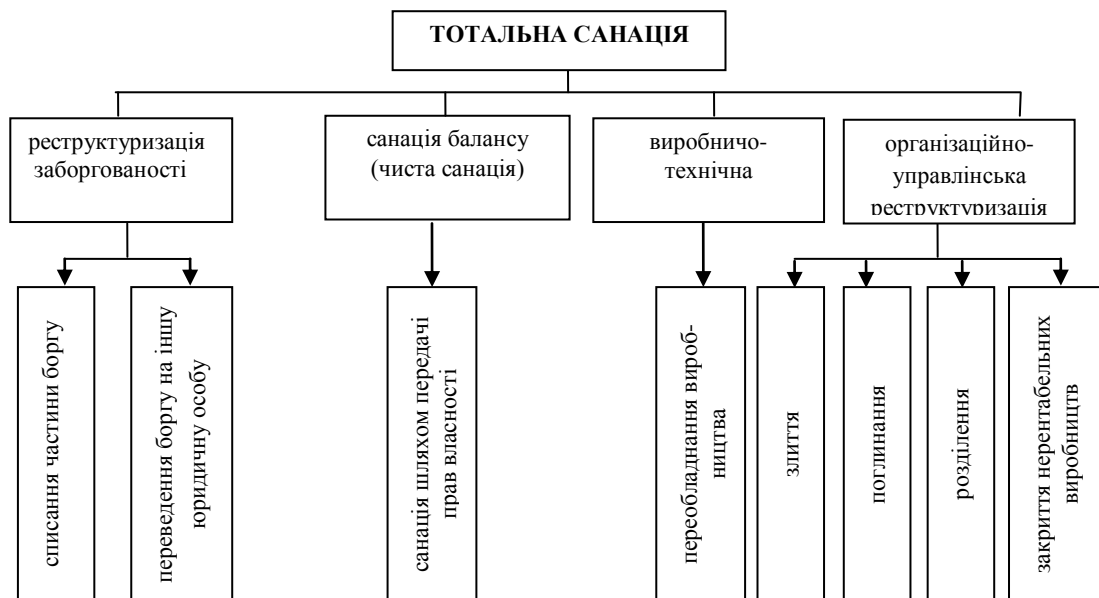


Рис. 4. Санаційні заходи, що відповідають класу тотальної санації

Вважаємо, що розроблена класифікація санаційних заходів дозволяє визначити необхідні заходи залежно від класу та глибини кризових явищ на підприємстві. Даний підхід полегшує їх застосування на практиці та дозволяє здійснювати комбінування антикризових дій, тим самим підвищивши їх ефективність, що сприяє швидшому усуненню симптомів та нейтралізації негативних явищ.

**IV. Впровадження санаційних заходів.** Після розробки й затвердження комплексу санаційних заходів відбувається їх впровадження. Ефективність санації визначається шляхом співставлення ринкової вартості підприємства до та після її проведення.

**Висновки.** Кожному виду кризи на підприємстві відповідає система інструментів для її подолання. Головним завданням апарату управління на підприємстві є своєчасне виявлення симптомів кризового стану, ідентифікація типу та глибини кризи та відповідно до цього впровадження відповідного класу санаційних заходів для відновлення фінансової стабільності у довгостроковій перспективі.

#### Джерела та література

1. Антикризисное управление [Текст] / Под ред. Э. М. Короткова – М.: Инфра-М, 2002. – 432 с.
2. Антикризисный менеджмент [Текст] / под ред. Грязновой А. Г. – М.: Экмос, 1999. – 368с.
3. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента; Уч. Пособие [Текст] — М.: Финансы и статистика, 1998. – 342с.
4. Бандурка А. М., Червяков И. М., Финансово-экономический анализ [Текст] / А. М. Бандурка, И. М. Червяков, – Х.: Ун-т внутр. дел, 1999. – 394 с.
5. Булеев И.П. Антикризисное управление предприятием [Текст] / И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 179 с.
6. Василенко В. О. Антикризисное управление предприятием [Текст] / В. О. Василенко – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
7. Економіка підприємства: Підручник [Текст] / за ред. С.Ф. Покропивного – КНЕУ, 2001. – 528с.
8. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник [Текст] / О. О. Терещенко – К. : КНЕУ, 2000. – 412с.
9. Фінансовий менеджмент: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. [Текст] / А.М. Поддєрьогін, Л.Д. Бурк, Н.Ю. Калач та ін. – К.: КНЕУ, 2001.
10. Уткин Э. А. Антикризисное управление [Текст] / Э. А. Уткин – Москва: Финансы и статистика. – 1997. – 145с.