

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гитман Л. Дж. Основы инвестирования: [учебник] / Л. Дж. Гитман, М. Д. Джонк. — М.: Дело, 1997. — 1008 с.
2. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент: [в 2-х томах] / Ю. Бригхем. — Санкт Петербург : Экономическая школа, 1997 г. — 1 том XXX + 497 с.
3. Шарп У. Инвестиции / У. Шарп — М.: ИНФРА, 2001. — 1028 с.
4. Пересада А. А. Інвестиційний процес в Україні / А. А. Пересада. — К.: Лібра, 1998. — 472 с.
5. Берзон Н. И. Фондовый рынок: [учеб. пособ. для высших учебных заведений экономического профиля]. / Н. И. Берзон, Е. А. Буянова. — М.: Вита-Пресс, 1998. — 400 с.
6. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли. — М.: Олимп-Бизнес, 1997. — 1120 с.
7. Ван Хорн Дж. Основы финансового менеджмента / Дж. Ван Хорн. — М.: И.Д. Вильямс, 2008. — 1232 с.
8. Бирман Г. Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт. — М.: Юнити, 2003. — 632 с.
9. Галанова В.А. Рынок ценных бумаг: учебник / В.А. Галанова, А.И. Басова. [2-е изд., перераб. и доп.]. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 448 с.
10. Ляшенко В. И. Фондовые индексы и рейтинги. / В. И. Ляшенко. — Донецк : Сталкер, 1998. — 320 с.
11. Боровкова В. А. Рынок ценных бумаг. / В. А. Боровкова. — СПб.: Питер, 2006. — 320 с.
12. Криничанский К. В. Типология фундаментальных факторов как основа рынка ценных бумаг [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.mirkin.ru/_docs/article02-008.pdf. Проверено 22.09.2007.

ДК 338.021

СТРАТЕГІЯ САНАЦІЇ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ*Прохорова В.В.*

Розглянута стратегія санації в системі антикризового фінансового управління як процес вирішення конфлікту між підприємством й навколишнім середовищем, та орієнтована на короткострокові заходи, дає швидкий ефект виходу з кризи, скорочує заборгованість підприємства.

Ключові слова: стратегія, санація, система, антикризове управління.

Забезпечення реалізації визначеного курсу на стійке економічне зростання економіки України робить надзвичайно актуальними питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування підприємств, потребує термінової розробки теорії та практики антикризового управління підприємствами. Проте через недосконале законодавство, відсутність належного теоретико-методичного забезпечення санації, стратегії санації, дефіцит кваліфікованого фінансового менеджменту, брак державної фінансової підтримки виробничих структур та з інших суб'єктивних і об'єктивних причин багато з потенційно життєздатних підприємств, у тому числі тих, що належать до пріоритетних галузей народного господарства України, стають потенційними банкрутами. На межі фінансової кризи опинилось і чимало фінансово-кредитних установ.

Стратегія санації визначає її ідеологію та механізми здійснення. Вона має варіативний характер і визначається цілями санації. Орієнтація на короткострокові заходи, такі як розпродаж активів, ско-

рочення виробництва і витрат, дає швидкий ефект, скорочує заборгованість підприємства, але залишає відкритими питання перспектив його розвитку. Як правило, найбільший ефект дає комплексний підхід до оздоровлення фінансового стану підприємства, тобто стратегія санації, яка передбачає максимальне поєднання заходів, спрямованих на мобілізацію внутрішніх джерел економії коштів із заходами щодо залучення зовнішніх джерел фінансування для здійснення інвестиційних проектів зі зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У зарубіжній та вітчизняній літературі дослідженню проблем антикризового управління та прогнозування кризового стану підприємств присвячені роботи таких авторів як Ареф'єва О.В. [1], Бланк И.А. [2], Василенко В.О. [3], Єгоров П.В. [4], Олексієнко Н.В. [5], Ільїн К.В. [6], Прохорова Ю.В. [7] та ін. **Метою статті** є уточнення положень стратегії санації в системі антикризового фінансового управління.

Сфера функціональних компетенцій санації охоплює стратегічне планування, головні завдання якого зводяться до:

- 1) визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства;
- 2) формулювання стратегії розвитку;
- 3) визначення стратегічних факторів успіху;
- 4) визначення горизонтів планування.

Загалом стратегія діяльності підприємства — це визначення основних його довгострокових цілей та завдань, обрання курсу дій (зокрема, розподілу ресурсів), необхідних для досягнення поставлених цілей. Практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства майже на 70% залежить від стратегічної спрямованості, на 20% — від ефективності оперативного управління і на 10% — від якості виконання поточних завдань. З огляду на це загальний успіх санації залежить від якості стратегічного аналізу, реальності стратегічного планування, рівня реалізації стратегічних завдань. Ефективність стратегії визначається тим, наскільки великим є розрив між стратегічним планом та реальними можливостями підприємства. Однією зі складових моделі санації є розробка стратегії оздоровлення, а отже, можна стверджувати, що необхідність запровадження заходів виходу з кризи на підприємствах, які перебувають у кризі, зумовлена, зокрема, потребою розробки стратегії санації. Якщо криза на підприємстві є не надто глибокою, її можна подолати, вживши оперативних санаційних заходів у рамках існуючої стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Якщо ж розробляється концепція фінансового оздоровлення підприємства, основою якої є стратегія санації, то може йтися про зміну загальної стратегії розвитку. Загалом процес санації підприємства можна розглядати як процес вирішення конфлікту між підприємством та навколишнім середовищем [2].

Серед підприємств, проти яких порушуються справи про банкрутство, значна частка таких, що мають достатній потенціал розвитку. Своєчасне застосування антикризових заходів дало б змогу таким суб'єктам господарювання уникнути фінансової кризи та банкрутства. Таким чином, адекватною реакцією на підвищені вимоги до управління фінансами підприємств в умовах “нової економіки” є запровадження антикризового управління фінансами підприємств. Окремі теоретичні аспекти антикризового управління фінансами підприємств досліджуються в теорії ринку капіталів, теорії фінансування та інвестування, в інших складових теорії управління фінансами підприємств. Отже, теоретичним фундаментом даної теорії можна вважати адаптовані до антикризової специфіки висновки, гіпотези та концепції загальної теорії управління фінансами підприємств.

Впровадження антикризового управління потребує, з одного боку, розробки відповідного теоретичного підґрунтя – теорії кризових явищ, їх виникнення, розвитку, діагностики, організації переборення і методичного забезпечення здійснення цієї роботи на рівні окремого підприємства – практичного інструментарію діагностики загрози кризи та банкрутства підприємства, оцінки наявного потенціалу виживання, прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства, підготовки та економічної експертизи окремих антикризових заходів, оцінки їх наслідків, формування стратегії санації підприємства та організації контролю за її реалізацією – з іншого.

Підприємство взаємодіє з зовнішніми перемінними за допомогою деяких внутрішніх перемінних: мета, люди, структура, завдання. Процес цілепередбачення, тобто процес формування певного рівня

домагань підприємства, складається із зіставлення наявної інформації про ресурсні можливості підприємства і небезпеки зовнішнього середовища. Саме прийняті цілі стають згодом об'єктом послідовного перетворення у завдання, реалізуючи які, підприємство успішно взаємодіє з зовнішнім середовищем. Стратегія санації становить особливий інтерес для керівника, а її вивчення й удосконалювання — його постійне завдання. Неузгодженість між станами системи визначає необхідність вироблення управлінського рішення чи керуючого впливу з метою приведення фактичного стану до бажаного (принцип дії зворотного зв'язку). Для забезпечення достатньої ефективності управління повинен бути контроль за його реалізацією. Таким чином кожна система управління являє собою певним чином організовану сукупність елементів, що разом складають ціле, властивості якого не можна звести до властивостей окремих елементів, в якій реалізуються функції управління [1].

Стратегія санації визначається зацікавленістю кредиторів у співробітництві з цим суб'єктом підприємницької діяльності, привабливістю підприємства для потенційних інвесторів санації, техніко-технологічними характеристиками виробництва. Вона може бути орієнтованою на такі напрямки: мобілізація внутрішніх джерел нарощування фінансових ресурсів для погашення боргів; реструктуризація підприємства-боржника; залучення зовнішніх джерел фінансування; поєднання декількох напрямків.

У разі кризової ситуації у конфліктних відносинах навколо фінансово-неспроможного підприємства задіяні його власники, кредитори, працівники, держава, споживачі продукції, постачальники факторів виробництва, менеджмент. Якщо конфлікт інтересів у досудовому порядку не вирішується, то проти боржника порушується справа про банкрутство. Коли ж конфлікти не вирішуються і в процесі провадження справи, тоді приймається рішення про ліквідацію підприємства. Наявність конфліктів може бути причиною того, що навіть щодо санаційно спроможних підприємств приймається рішення про банкрутство та ліквідацію [3-5].

Досить часто найбільш зацікавленими в санації боржника є кредитори, вимоги яких не забезпечені заставою, їх шанси на повернення своїх коштів незначні, оскільки відповідні вимоги задовольняються в четверту чергу. До цієї групи кредиторів належать здебільшого власники облігацій, постачальники товарів (робіт, послуг), котрі не отримали оплати за свою продукцію, або споживачі продукції, які здійснили авансові платежі за нею. Такого роду кредитори зацікавлені у проведенні фінансового оздоровлення боржника з двох причин: по-перше, з метою отримати борг, по-друге, з надією зберегти споживача своєї продукції чи постачальника факторів виробництва. Отже, нарівні із власниками, ця група буде основним генератором рішення щодо санації боржника. Проблема тут полягає в пошуку достатніх стимулів для інших груп кредиторів. В окремих випадках, якщо в проведенні санації зацікавлені незабезпечені кредитори, вони можуть перевідступити обумовлену частину своїх вимог на користь забезпечених кредиторів як плату за згоду останніх на санацію боржника. Якщо ж незабезпечені кредитори впевнені в успішній санації боржника, а забезпечені не дають згоди на її проведення, то незабезпечені можуть виступити в ролі санатора, тобто перевести борги підприємства на себе та розрахуватися із забезпеченими кредиторами і вже після цього самостійно здійснювати санацію та формувати стратегію санації.

З метою стимулювання участі в санації боржника кредиторів, вимоги яких забезпечені заставою, доцільно було б ввести законодавчі обмеження на реалізацію певного відсотка кредитного забезпечення, яке їм належить, зокрема на рухоме майно. У цьому випадку вони виявлятимуть більшу готовність до акцептування плану санації, оскільки за успішного оздоровлення отримають більше задоволення своїх вимог, ніж у разі ліквідації боржника. У контексті вирішення принципал-агент конфлікту можна стверджувати, що введення зазначених обмежень є ефективним заходом щодо підвищення санаційних шансів фінансово неспроможних підприємств.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведені дослідження, зазначимо, що проблематика формування стратегії санації підприємств значною мірою зумовлена різноманітними конфліктами інтересів між власниками, кредиторами, керівництвом боржника. Природу цих конфліктів можна пояснити, з одного боку,

неоднаковим правовим статусом окремих капіталодавців та різною черговістю задоволення їхніх вимог, а з іншого — наявністю асиметричної інформації щодо параметрів плану санації та рівня його ризику. Обґрунтовані автором висновки та пропозиції за їх практичної імплементації дадуть змогу суттєво обмежити принципал-агент конфлікт, який проявляється під час прийняття відповідних рішень.

Таким чином, криза є невід'ємною складовою життєвого циклу підприємства, однак необхідно застосовувати комплекс управлінських заходів з передбачення виникнення кризи та прогнозування сценаріїв її розвитку. Це дасть змогу скоротити тривалість та пом'якшити перебіг кризового явища, тобто мінімізувати негативні наслідки кризи для підприємства.

Підприємствам, які перебувають у кризі, рекомендується використовувати принцип синхронності прийняття рішень щодо формування та використання фінансових ресурсів, а також дотримання правил фінансування та певних співвідношень при формуванні окремих позицій активів та пасивів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Антикризове фінансове управління підприємством : монографія / О.В. Ареф'єва, Ю. В. Прохорова. - Л. : Укр. акад. друкарства, 2011. - 249 с.
2. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. Т.2. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. — 512 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В. О.Василенко. вид. 2-ге, виправл. і доп. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
4. Егоров П. В. Стратегический мониторинг в управлении финансово-хозяйственной деятельностью производственных систем: моногр. / П. В. Егоров, Н. В. Алексеенко. — Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2005. — 176 с.
5. Ильин К. В. Финансовые аспекты антикризисного управления компаниями / К. В. Ильин // Финансовый менеджмент. — 2005. — № 3. — С. 34 - 43.
6. Прохорова Ю.В. Фази розвитку фінансової кризи як об'єктивна передумова застосування системи антикризового фінансового управління / Ю.В. Прохорова // Управління розвитком. — 2006. — №7. — С.128 –130.