

блем. При цьому особливістю впровадження КСВ є те, що майже 25% підприємств здійснюють соціально-відповідальні заходи, не усвідомлюючи цього.

Обмеженість застосування принципів КСВ на вітчизняних харчових та переробних підприємствах пов'язано з відсутністю достатньої кількості фінансових ресурсів, дефіцитом урядових і неурядових організацій, що підтримують КСВ; нестабільністю політичної та економічної ситуації в країні; відсутністю повного розуміння підприємствами сутності КСВ; відсутністю дієвої системи морального та матеріального заохочення соціальної відповідальності суб'єктів бізнес-структур [7].

**Висновки.** Краще та ширше впровадження КСВ харчовими та переробними підприємствами може допомогти створити нові ринки в Україні та за її межами, допомогти вирішити соціальні та екологічні проблеми, покращити доступ бізнес-структур з українським капіталом до міжнародних ринків, підвищити їх капіталізацію та забезпечити сталий розвиток країни у цілому.

Формування та розвиток вітчизняної моделі КСВ дозволить гармонізувати цілі соціальної політики держави та бізнес-цілі і процеси підприємств українського агропродовольчого бізнес-середовища. За умов підтримки держави, наслідування практичного досвіду КСВ міжнародних і вітчизняних підприємств партнерство держави та бізнесу перетвориться у потужний ресурс розвитку корпоративної соціальної відповідальності харчових та переробних підприємств перед суспільством, громадою, соціально незахищеними верствами населення, сприятиме сталому розвитку.

УДК 336.113:658

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Баюра Д. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку : [монографія] / Д. Баюра. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 288 с.
2. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер. – К. : Стандарт, 2005. – 189 с.
3. Соприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : [посібник] / М.А. Соприкіна, М.А. Саєнсус, А.Г. Зінченко, О.М. Ляшенко, Г.А. Місько (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України О.С. Редькіна). – К. : Фарбований лис, 2011. – 480 с.
4. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://brc.undp.org.ua>.
5. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? / В. Воробей // Журнал «Києво-Могилянська Бізнес Студія». – № 10. – 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>.
6. Корпоративна соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу в Україні: експертний аналіз // Centre Corporate Social Responsibility Development, 2007. – 32 с.
7. Lenssen G., Vorobey V. The Role of Business in Society in Europe. – Habisch, A. (Eds): Corporate Social Responsibility Across Europe. – Springer, 2004.
8. Мельник С. Концепція формування в Україні системи соціальної відповідальності бізнесу [Electronic resource] / С. Мельник // ДУ НДІ СТБ. – Mode of access : <http://www.lir.lg.ua/Konsepsiaiu.htm>. – Last access: 20-01-2008. – Title from the screen.
9. Windsor D. The Future of Corporate Social Responsibility / D. Windsor // The International Journal of Organisational Analysis. – 2001. – Vol. 9. – № 3. – С. 225-256.

**Ларіонова К.Л.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів та банківської справи  
Хмельницького національного університету*

**Донченко Т.В.**

*старший викладач кафедри фінансів та банківської справи  
Хмельницького національного університету*

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ САНАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто актуальні питання формування санаційної стратегії підприємства. За допомогою матричного аналізу з урахуванням класу кризи та рівня санаційного потенціалу запропоновано вибір санаційної стратегії підприємства. Розроблено комплекс деталізованих цілей та заходів для реалізації обраної санаційної стратегії.

**Ключові слова:** криза для власників, криза для кредиторів, криза для підприємства, санаційна стратегія, санаційний потенціал, матриця санаційних стратегій, санаційні заходи.

**Ларионова К.Л., Донченко Т.В. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ САНАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье рассмотрены актуальные вопросы формирования санационной стратегии предприятия. С помощью матричного анализа с учетом класса кризиса и уровня санационного потенциала предложен выбор санационной стратегии предприятия. Разработан комплекс детализированных целей и мероприятий для реализации выбранной санационной стратегии.

**Ключевые слова:** кризис для владельцев, кризис для кредиторов, кризис для предприятия, санационная стратегия, санационный потенциал, матрица санационных стратегий, санационные мероприятия.

**Larionova K.L., Donchenko T.V. METHODOICAL APPROACHES TO FORMING SANATION STRATEGY OF ENTERPRISE**

The article deals with current issues of formation of sanation enterprise strategy. Using matrix analysis considering the class of crisis and the level of potential sanation, the author offered a choice of sanation strategy. The complex of detailed objectives and measures for the implementation of the selected sanation strategy is developed.

**Keywords:** crisis for owners, crisis for creditors, crisis for enterprise, strategy of sanation, sanation potential, matrix of sanation strategies, sanation measures.

**Постановка проблеми.** В умовах системного розвитку кризових явищ виникає необхідність розробки стратегічних підходів до управління санацією, що розглядає підприємство як комплексну систему сукупності взаємопов'язаних та взаємообумовлених компонент, яка функціонує в умовах мінливих впливів зовнішнього середовища економіки України. В умовах економічної кризи кожне підприємство є унікальним за своїм існуванням, саме тому процес вибору стратегії для кожного з них буде також носити індивідуальний характер.

Подальшого дослідження вимагають підходи до вибору санаційних стратегій, адекватних особливостям функціонування господарюючого суб'єкта та розробки дієвих заходів санації на основі рівня санаційного потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найбільш вагомий внесок у розв'язанні проблеми розробки антикризової стратегії зробили у своїх дослідженнях зарубіжні та вітчизняні вчені, серед яких О. Пушкар, Л. Лігоненко, О. Тридід, С. Іванюта, О. Скібіцький та багато інших [6; 7]. На особливу увагу заслуговують сучасні підходи до питання вибору та реалізації санаційної стратегії підприємств, викладені науковцями А.І. Дмитренко, О.В. Раєвною, М.М. Берест, О.В. Мозенковим та іншими [1; 2; 5]. Проте і надалі залишаються недостатньо обґрунтованими питання формування санаційної стратегії з урахуванням рівня санаційного потенціалу та розробки комплексу заходів для здійснення ефективної санації підприємства.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є розробка методики вибору санаційної стратегії підприємством на основі матричної моделі та визначення комплексу заходів по її реалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес формування та вибору санаційної стратегії підприємства є досить складним і може бути реалізованим тільки за умов використання як широковідомих, універсальних управлінських підходів та заходів, так і враховуючи індивідуальні особливості діяльності підприємства, яке опинилося у кризі. Найчастіше в науковій літературі для вирішення даної проблеми використовується матричний аналіз [1; 3]. Це пояснюється тим, що матрична модель дозволяє здійснити позиціонування підприємства на двовимірній площині і залежно від отриманого результату обрати адекватну санаційну стратегію.

Оскільки об'єктом санації є підприємство, що знаходиться у стані кризи, то визначальною характеристикою його внутрішнього середовища є глибина і важкість розвитку кризових явищ. Тому першим завданням даного етапу є формування класів кризи суб'єкта господарювання, що відображають глибину розвитку кризових явищ у діяльності господарюючого суб'єкта.

Проаналізувавши значну кількість підходів до класифікації видів кризи, у даному дослідженні пропонуємо використовувати градацію класів кризи, яку пропонують в своїх наукових працях А. Євсєєв, О.В. Раєвнева, М.М. Берест [2; 3], але в той же час доопрацювавши характеристику даних класів кризи.

I клас – криза для власників підприємства, проявляється в погіршенні фінансово-економічного стану, обумовленому зниженням прибутковості, зниженням темпів зростання прибутку, що не відображається на розрахунках із кредиторами. Якщо підприємство не має чистого прибутку або він мізерний, або в динаміці він критично знижується, то в такому випадку дивіденди його акціонерам не виплачуються. Для

акціонерів підприємство представляє об'єкт інвестування власних вільних фінансових ресурсів, який при ефективній діяльності дає можливість збільшити вартість інвестицій. Таким чином акціонери втрачають вартість альтернативних вкладень, а це свідчить про реальні втрати для власників і про початок першої стадії кризової ситуації на підприємстві;

II клас – криза для кредиторів, виникає тоді, коли зниження доходів призводить до нестачі коштів і характеризується зниженням рівня ліквідності активів і, як наслідок, неповним або несвоєчасним виконанням зобов'язань підприємства перед кредиторами. Зобов'язання підприємства можуть досягти критичного рівня (300 мінімальних заробітних плат і прострочення виплати заборгованості перевищує 3 місяці), при якому кредитори мають право подати на нього заяву в арбітражний суд і почати справу про банкрутство, виникає реальна загроза банкрутства;

III клас – криза для підприємства, виникає як результат існування перших двох етапів і характеризується тим, що на підприємстві тривалий час спостерігається збиток, порушується фінансова стійкість підприємства, а також зобов'язання підприємства перевищують його власні кошти, що призводить до банкрутства і ліквідації підприємства.

Необхідно зазначити, що II, III класи кризи мають найчастіше кумулятивний ефект, тобто містять у собі всі негативні наслідки попередніх класів.

Кожному класу кризи відповідає група показників фінансового стану, яка найбільше характеризує проблеми підприємства відповідно до даного класу кризи, а показники, які характеризують цей клас, містять у собі всі негативні наслідки попередніх класів.

Оскільки основними проблемами для першого класу кризи є зниження прибутковості, темпів зростання прибутку, рентабельності, не виплата дивідендів акціонерам, то основною групою показників, яка характеризуватиме даний клас кризи, буде прибутковість і наявність виплати дивідендів акціонерам (P).

Другому класу кризи притаманні такі проблеми: підприємство не здатне забезпечити своєчасне і повне виконання зобов'язань, оскільки зниження доходів призводить до нестачі коштів і характеризується зниженням рівня ліквідності активів, то основною групою показників, яка характеризуватиме даний клас кризи, буде ліквідність (L).

Третій клас кризи – на підприємстві тривалий час спостерігається збиток, а також зобов'язання підприємства набагато перевищують його власні кошти, що призводить до банкрутства і ліквідації підприємства, таким чином логічно, що основною групою показників, яка характеризуватиме даний клас кризи, буде фінансова стійкість (F).

Якщо переважна більшість (більше за 2/3) показників відповідають нормативним значенням (або рекомендованим), то група, що характеризує певний аспект фінансового стану, оцінюється в цілому позитивно (оцінка 1), і навпаки (оцінка 0). Таким чином, модель визначення класу кризи буде мати такий вигляд (табл. 1), а саме:

$K_n = \langle P, L, F \rangle$  за умови, що:

$K_1 = \{0;1;1\}$  – криза для власників підприємства;

$K_2 = \{0;0;1\}$  – криза для кредиторів підприємства;

$K_3 = \{0;0;0\}$  – криза для підприємства.

Необхідно зазначити, що клас кризи необхідно визначати і аналізувати саме в динаміці, оскільки одноразове погіршення показників фінансового стану підприємства не свідчить про кризову ситуацію, або, навпаки, одноразова відповідність нормі фінансових показників не є індикатором остаточного виходу з кризи.

Таблиця 1  
**Модель розпізнавання класу кризи підприємства**

Клас кризи	Показники фінансового стану	Оцінка
Криза для власників підприємства ( $K_1$ )	Прибутковість і виплата дивідендів (P)	0
	Ліквідність (L)	1
	Фінансова стійкість (F)	1
Криза для кредиторів підприємства ( $K_2$ )	Прибутковість і виплата дивідендів (P)	0
	Ліквідність (L)	0
	Фінансова стійкість (F)	1
Криза для підприємства ( $K_3$ )	Прибутковість і виплата дивідендів (P)	0
	Ліквідність (L)	0
	Фінансова стійкість (F)	0

Для виходу з кризової ситуації та вибору санаційної стратегії менеджерам підприємства необхідно також знати, яким рівнем санаційного потенціалу володіє підприємство. Отже, оцінка санаційного потенціалу підприємства є інструментом, за допомогою якого можна визначити стан неплатоспроможності підприємства та його здатність подолати кризу, визначити фактори впливу, що призвели до зниження рівня його окремих елементів. Динаміка рівня санаційного потенціалу в процесі реалізації санаційних заходів дозволить встановити оптимальні стратегічні напрями стійкого розвитку підприємства.

Як градації побудови матриці санаційної стратегії, на основі методики визначення рівня санаційного потенціалу за допомогою інтегрального показника [4, с. 169], пропонується виділити чотири рівні санаційного потенціалу: високий, середній, низький і критичний. Запропоновані градації комплексно відображають стан внутрішнього середовища функціонування підприємства та санаційний потенціал, яким володіє підприємство.

Таким чином, для формування санаційної стратегії необхідно вирішити два основних завдання:

1) сформулювати тип санаційної стратегії, що характеризується глибиною розвитку кризових явищ на підприємстві, тобто обумовлюється класом кризи;

2) обрати доцільний спосіб реалізації стратегії, який відповідає реальним і потенційним можливостям підприємства і стану його санаційного потенціалу.

В економічній літературі зустрічаються різні підходи до виділення і класифікації санаційних стратегій підприємства. Відомі німецькі науковці в галузі антикризового управління Г. Гесс та Д. Фехнер пропонують фінансове оздоровлення розглядати як процес вирішення конфліктів між підприємством і навколишнім середовищем і виділяють чотири види антикризової стратегії підприємства: наступальну, компромісну, захисну та стратегію делегування [7]. А. Дмитренко доповнює дану класифікацію ще одним видом санаційної стратегії – ліквідаційним [2, с. 49], що робить дану класифікацію більш розширеною і обґрунтованою, оскільки на практиці дійсно є підприємства, які вже не маючи санаційного потенціалу, єдиним виходом із ситуації, що склалася, вибирають саме ліквідацію підприємства, що дає їм змогу повністю або частково розрахуватися з кредиторами.

Проаналізувавши наукові праці з проблем антикризового управління і санації підприємств, ми пропонуємо використати таку множину типів санаційної стратегії, яку пропонує А. Дмитренко [2]:

1) наступальна стратегія (НС) – передбачає активне використання наявного потенціалу, розширення діяльності та ринків збуту продукції. У цьому випадку зовнішня фінансова допомога й інші реорганізаційні заходи, здійснювані в процесі санації, використовуються з метою розширення асортименту конкурентоспроможної продукції, виходу на інші регіональні ринки, швидкого завершення розпочатих реальних інвестиційних проектів.

2) стратегія делегування повноважень (СД) – підприємство у зв'язку з неможливістю розв'язання конфлікту власними силами прагне делегувати вирішення проблем третім особам – кредиторам, державі, власникам. За цією стратегією підприємство прагне отримати додаткові фінансові ресурси завдяки збільшенню статутного фонду, отриманню державних гарантій, сподівається на участь кредиторів у своїй санації;

3) стратегія компромісу й консенсусу (СК) – у першому випадку передбачається альянс між кількома учасниками ринку. Стратегія консенсусу спрямована на злиття двох підприємств в одне з метою якомога повнішого використання ефекту синергізму та взаємодоповнення сильних і подолання слабких сторін партнерів;

4) захисна стратегія (ЗС) – спрямована на скорочення обсягів операційної й інвестиційної діяльності підприємства, що забезпечує збалансованість грошових потоків на нижчому рівні за обсягом. Ця стратегія передбачає залучення зовнішньої фінансової допомоги для відповідної реструктуризації підприємства, у процесі якої воно позбавляється ряду виробничих структурних підрозділів, незавершених реальних інвестицій та інших видів активів з метою фінансової стабілізації;

5) ліквідаційна стратегія (ЛС) – згортання діяльності та вихід з ринку, з метою повного або часткового розрахунку з кредиторами за рахунок ліквідаційної маси.

Відповідно до даних класифікацій в якості об'єкта стратегічного управління розглядається підприємство в цілому, без виділення окремих функціональних сфер або інших об'єктів стратегічних впливів. Варто зазначити, що подібний підхід є дещо узагальненим, автори не виділяють окремі структурні елементи стратегії та не вказують, залежно від яких факторів підприємство повинне обрати ту чи іншу стратегію для реалізації.

Всі представлені підходи мають свої особливості, переваги та недоліки, однак жоден з них не може претендувати на універсальність, тому для формування та реалізації санаційної стратегії підприємства доцільним є використання більш сучасних підходів та інструментів, які б забезпечували її комплексність та системність. Авторами дослідження пропонується

Таблиця 2  
**Матриця вибору санаційної стратегії**

Рівень санаційного потенціалу	Клас кризи		
	Криза для власників ( $K_1$ )	Криза для кредиторів ( $K_2$ )	Криза для підприємства ( $K_3$ )
Середній ( $C_{сп}$ )	НС ( $C_1$ ) →		
Низький ( $H_{сп}$ )	СД ( $C_2$ ) →	СД, СК ( $C_3$ ) →	
Критичний ( $K_{сп}$ )		СК, ЗС ( $C_4$ ) →	ЗС, ЛС ( $C_5$ ) →

Примітка: стрілки показують відповідність рівня санаційного потенціалу і класів кризи.

матриця вибору санаційної стратегії, яка дозволяє здійснити позиціонування підприємства на двовимірній площині, тобто залежно від взаємозв'язку класу кризи і рівня санаційного потенціалу визначити санаційну стратегію (табл. 2), яка б враховувала особливості діяльності, рівень потенціалу підприємства, що опинилось у фінансовій кризі і надала йому вектор стійкого висхідного розвитку в умовах суттєвих ресурсних обмежень.

Необхідно зазначити, що найчастіше на підприємствах з середнім санаційним потенціалом спостерігається «криза для власників», на підприємствах з

низьким санаційним потенціалом може зустрічатися два варіанти класу кризи – «криза для власників» і «криза для кредиторів», а підприємствам з критичним рівнем санаційного потенціалу найчастіше притаманна «криза для кредиторів» і «криза для підприємства». Тобто чим більш глибока фінансова криза спостерігається на підприємстві, тим нижчим рівнем санаційного потенціалу володіє воно. В матриці вибору санаційної стратегії відсутній високий рівень санаційного потенціалу, оскільки на підприємствах з таким санаційним потенціалом відсутні кризові явища.

Таблиця 3

**Характеристика санаційних стратегій,  
які враховують взаємодію рівня санаційного потенціалу й класу кризи**

Вид санаційної стратегії	Характеристика стратегії
C <sub>1</sub>	Криза для власників при середньому класі санаційного потенціалу найбільш легка криза для підприємства. Для цієї ситуації найбільш доцільним було б застосувати наступальну стратегію, тобто використання стратегії відновлення ефективного функціонування за рахунок активного використання наявного потенціалу, розширення діяльності та ринків збуту продукції. Маючи середній санаційний потенціал підприємство може активно використовувати як внутрішні джерела фінансування так і зовнішні (залучення санаційних банківських кредитів, реалізація інвестиційних проектів).
C <sub>2</sub>	Криза для власників підприємства виникає на фоні низького санаційного потенціалу підприємства. Для цієї ситуації найбільш характерним є використання стратегії делегування повноважень, тобто підприємство у зв'язку з неможливістю розв'язання конфлікту власними силами прагне делегувати вирішення проблем третім особам – кредиторам, державі, власникам. Тобто у підприємства недостатньо власних коштів для проведення санації і воно будь що прагне отримати зовнішні фінансові ресурси завдяки збільшенню статутного фонду, сподівається на фінансову підтримку кредиторів, податкові пільги або державні гарантії тощо.
C <sub>3</sub>	Стан підприємства оцінюється як криза для кредиторів при низькому санаційному потенціалі. Для цієї ситуації найбільш характерним є використання стратегії делегування повноважень та стратегії компромісу і консенсусу. У цьому випадку дана стратегія може бути реалізована за допомогою фінансових інструментів, спрямованих на скорочення або пролонгацію зобов'язань підприємства, з одного боку, і оптимізацію його вхідних і вихідних грошових потоків – з іншого. Але якщо виявляється, що підприємству недостатньо власних коштів і зовнішніх джерел фінансування воно не може знайти для проведення ефективної санації, то керівництво даного підприємства, з дозволу кредиторів, може піти на злиття двох підприємств в одне з метою якомога повнішого використання ефекту синергізму та взаємодоповнення сильних і подолання слабких сторін партнерів.
C <sub>4</sub>	Відоображає кризу кредиторів при критичному рівні санаційного потенціалу. Для цієї ситуації найбільш характерним є використання стратегії компромісу і консенсусу або захисної стратегії. За відсутності внутрішніх фінансових ресурсів підприємство може скористатися доступними фінансовими інструментами, що надає зовнішнє середовище (державна, кредитори). Так, необхідними заходами є узгодження справ із кредиторами через проведення реструктуризації, пролонгації, списання існуючої заборгованості або підписання мирової угоди. Крім того захисна стратегія передбачає заходи щодо скорочення всіх витрат, у тому числі і на персонал, виявлення внутрішніх резервів, оптимізацію структури грошових потоків, продаж окремих позицій активів, відмову від освоєння нових ринків, зміцнення трудової дисципліни. Вона орієнтована на отримання додаткового часу для проведення більш дієвих заходів, пошуку джерел фінансування та нормалізації фінансового стану.
C <sub>5</sub>	Найскладніший стан підприємства, який відоображає поєднання кризи підприємства і критичного рівня санаційного потенціалу. Для цього випадку найбільш характерним є використання захисної або ліквідаційної стратегії. Запобігання банкрутства може бути досягнута через ініціювання санації в рамках процедури банкрутства й фінансування санаційних заходів за допомогою фінансових ресурсів кредиторів, санаторів, інших зацікавлених осіб, що відоображає захисну стратегію підприємства. Ліквідаційна стратегія передбачає згорання діяльності підприємства, через неможливість відновлення його нормального функціонування. При цьому вибір ліквідаційної стратегії для власників можна розглядати як недопущення додаткових витрат на неефективне оздоровлення, а для підприємства – як можливість задоволення вимог кредиторів за рахунок ліквідаційної маси.

Таблиця 4

**Зв'язок між рівнем санаційного потенціалу, типом та комбінаторною санаційною стратегією**

Рівень санаційного потенціалу	Тип санаційної стратегії	Комбінаторна санаційна стратегія	Загальна мета комбінаторної санаційної стратегії
Середній	C <sub>1</sub>	Стратегія забезпечення ефективного функціонування (прибутковості)	1. Досягнення точки беззбитковості 2. Зростання прибутковості підприємства
Низький	C <sub>2</sub>	Стратегія відновлення платоспроможності (розрахунок з кредиторами)	1. Повний або частковий розрахунок з кредиторами 2. Забезпечення оптимального рівня ліквідності підприємства
	C <sub>3</sub>		
Критичний	C <sub>4</sub>	Стратегія забезпечення фінансової стійкості	1. Забезпечення оптимального рівня фінансової стійкості та автономності господарюючого суб'єкта 2. Запобігання ліквідації підприємства 3. За відсутності джерел фінансування обрати ліквідаційну процедуру підприємства
	C <sub>5</sub>		



Отже, запропонована матриця дозволяє врахувати комплексний ефект взаємодії рівня санаційного потенціалу й класу кризи і обрати адекватну умовам, що склалися на підприємстві, санаційну стратегію.

Таким чином, варто запропонувати формування адекватних санаційному потенціалу і класу кризи 5 видів санаційних стратегій для відповідних квадратів матриці, економічна характеристика яких представлена у таблиці 3.

Відповідно до отриманих значень інтегрального показника рівня санаційного потенціалу та показників фінансового стану господарюючого суб'єкта визначаються, відповідно, стан внутрішнього середовища з точки зору наявності та доступності фінансових ресурсів та класу кризи підприємства, що є підставою для його позиціонування у матриці санаційних стратегій.

Проаналізувавши результати матриці санаційних стратегій, можна зробити висновок, що на підприємствах, які володіють середнім санаційним потенціалом, характерна санаційна стратегія  $C_1$ , низьким санаційним потенціалом –  $C_2$ ,  $C_3$ , критичним санаційним потенціалом –  $C_4$ ,  $C_5$ . Даний взаємозв'язок дозволив запропонувати таку множину типів санаційних стратегій (табл. 4).

З урахуванням типу кризи, факторів та конкретних умов діяльності, що склалися на підприємстві, визначаються цілі, які повинно досягти підприємство під час реалізації санаційної стратегії. На їх основі, залежно від обраної стратегії, підприємство добирає той чи інший каталог внутрішньогосподарських санаційних заходів. При цьому, з одного боку, забезпечується досягнення встановленої основної цілі санації, а з іншого – її деталізація за п'ятьма функціональними складовими, кожна з яких буде спрямована на досягнення системи цілей у певній функціональній області.

У таблиці 5 відображено комплекс заходів для реалізації санаційної стратегії забезпечення ефективного функціонування (прибутковості) підприємства.

Ця методика формування та реалізації санаційної стратегії передбачає розробку комплексу заходів для кожної комбінаторної стратегії, оскільки кожній з

них будуть відповідати притаманні лише їй деталізовані цілі та відповідні їм заходи.

Менеджерам підприємства або санаторам пропонується обрати із запропонованої ієрархічної системи заходів для відповідного типу санаційної стратегії ті заходи, реалізація яких принесе максимальний ефект саме для конкретного підприємства, що пов'язано з особливостями співвідношення санаційного потенціалу і класу кризи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Запропонована методика формування санаційної стратегії та вибору заходів щодо її реалізації дозволить здійснювати ефективне управління санацією на підприємствах машинобудівної галузі. Її перевагами для керуючого санацією чи підприємства-боржника є можливість вибору альтернативних стратегій залежно від потенційних можливостей підприємства та стратегічних цілей санації.

Подальшого дослідження потребують питання реалізації обраної стратегії в організаційно-економічному механізмі управління санацією підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін.; за ред. О.В. Мозенкова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.
2. Дмитренко А. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4(20). – С. 46-53.
3. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 3. – С. 109-113.
4. Ларіонова К.Л. Актуальні аспекти оцінки санаційного потенціалу підприємства / К.Л. Ларіонова, Т.В. Донченко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2014. – № 3. – С. 159-170.
5. Раєвнева О.В. Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та реалізації: монографія / О.В. Раєвнева, М.М. Берест. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. – 344 с.
6. Пушкарь А.І. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: научное издание / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.Л. Колос. – Харьков: ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.
7. Hess H., Fechner D. Sanierungshandbuch, 3 Aufl. – Neuwied, 1997. – P. 175.