

### **Функції санації промислових підприємств**

*Анотація.* У статті визначено основні функції санації підприємств, які націлені на відновлення платоспроможності та підвищення ефективності господарської діяльності.

**Ключові слова:** санація, функція, підприємство, реорганізація, платоспроможність, криза, антикризове управління, господарська діяльність, прибуток, заборгованість.

*Аннотация.* В статье определены основные функции санации предприятий, которые направлены на возобновление платежеспособности и повышения эффективности хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** санация, функция, промышленное предприятие, собственность, реструктуризация, активы, кредиты, имущество.

*Annotation.* In this article describes the main content of readjustment aimed to restore solvency and increase efficiency of economic activity.

**Keywords:** readjustment, function, enterprise, reorganization, readjustment, solvency, crisis, crisis management, economic activity, income, debts.

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку промислового виробництва проблема уникнення кризи, підвищення життєздатності суб'єктів господарювання стає все більш гострою та актуальною. На даний час перед вітчизняними промисловими підприємствами стоїть ряд складних задач, що викликані необхідністю адаптації економічних суб'єктів до складних умов розвитку економіки держави: визначення стратегічних цілей діяльності, їх досягнення, пошук постачальників сировини та споживачів продукції, нових ринкових можливостей та фінансових ресурсів.

Вирішення цих і багатьох інших задач висуває нові вимоги до форм і методів управління та планування, які повинні відображати зміни, що

відбуваються у зовнішньому середовищі і гнучко реагувати на них. Головною умовою адаптації суб'єкта промисловості до зовнішнього середовища, що досить швидко змінюється, може служити використання функцій досудової санації, яка є складною процедурою і потребує належної організації, узгодженості всіх заходів, що здійснюються на підприємстві. Адже задача санації будь-якого підприємства – збереження його в діючому вигляді, в тому числі збереження наявної кількості робочих місць, створення можливості для отримання прибутку підприємством на основі виявлених економічних, організаційних та техніко-технологічних резервів.

Проблеми фінансового оздоровлення та підвищення рівня життєздатності суб'єктів господарювання досліджувались і висвітлювались в науковій літературі Пепою Т.В., Федоровою А.Б., Кондрашкіним А.Б., Климчик С.В., Жуковою Н.К.[1-3]. Але економічна ситуація України постійно змінюється, відповідно змінюються умови функціонування промислових підприємств. Тому дослідження функцій санації суб'єктів господарювання в промисловості є досить актуальним і являє собою важливу науково-практичну проблему.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення основних функцій санації та їх класифікація залежно від тривалості часу, змісту та напрямку діяльності підприємства.

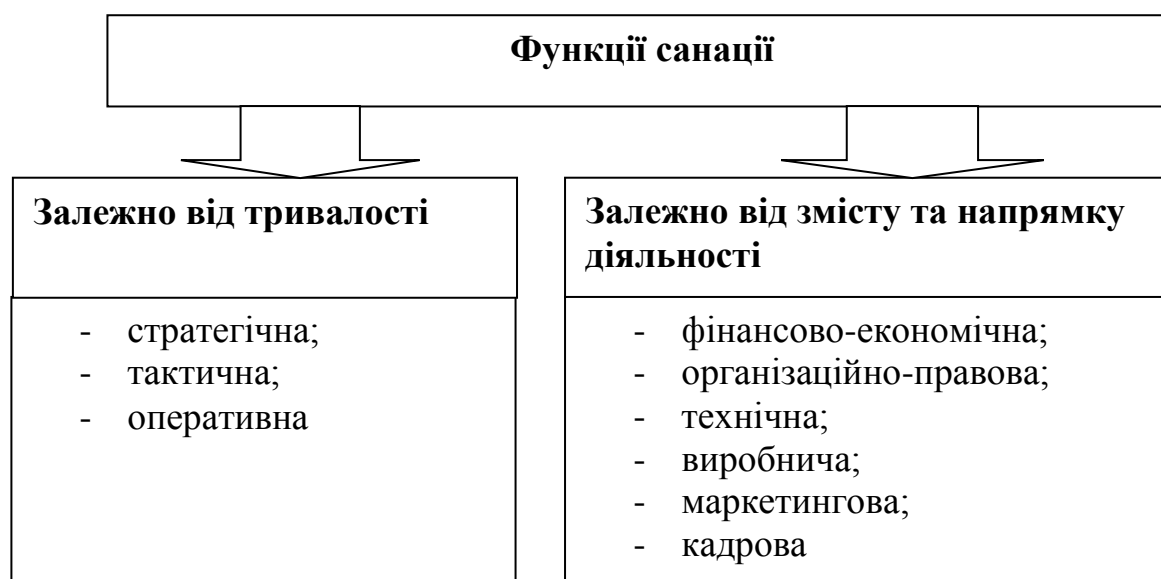
**Результати.** Вирішення вищезазначених задач при оздоровленні підприємства можливе лише при максимальному використанні функцій санації. Під функціями санації автор розуміє зміст діяльності, напрям реалізації плану оздоровлення в організації з метою змін відповідних соціально-економічних характеристик суб'єкта господарювання на більш ефективні. Як правило, в літературі функції санації не виділяють і їх класифікація ніде не розкривається. Актуальність виділення функцій санації обумовлена необхідністю визначення напрямів оздоровлення промислового підприємства, оскільки санація є комплексною процедурою і об'єднує в собі реструктуризаційні і реорганізаційні заходи у всіх напрямках діяльності

суб'єкта господарювання. Варто відмітити, що діяльність організацій регламентована її функціями, тобто саме функції будуть визначати методи, які використовуються при санації відповідного напрямку діяльності.

Функції санації доцільно, на мій погляд, класифікувати по їх тривалості, змісту і напрямку діяльності. (рис.1)

Кожна із вище перелічених функцій направлена на зміни конкретної сфери діяльності підприємства. Наприклад, до фінансово-економічної функції можна віднести оптимізацію структури активів підприємства, а також досягнення врегулювання заборгованостей між всіма суб'єктами економічних відносин. У зв'язку з тим, що в Україні останнім часом суттєво погіршилась економічна ситуація, що пов'язана з фінансовою кризою, основна увага фінансово-економічної функції санації повинна бути направлена на вирішення санаційних проблем.

Також слід розрізняти деякі аспекти фінансово-економічних функцій санації. Перший аспект заключається в здатності суб'єкта господарювання акумулювати відповідний обсяг оборотних коштів для задоволення обов'язків перед іншими сторонами. Другий – у можливості забезпечити обсяг оборотних коштів, необхідних для здійснення господарської діяльності за рахунок грошових та еквівалентних їм ресурсів.



**Рис.1 Класифікація функцій санації**

Фінансово-економічна функція також направлена на оптимізацію заборгованості підприємства (фіксування та реструктуризація боргів, додаткове залучення фінансових ресурсів, продаж короткострокових фінансових вкладень, скорочення витрат). Крім того, вона передбачає використання фінансових ресурсів в якості залучених коштів тільки на комерційних умовах (без пільг, розстрочок), при чому запозичення здійснюються на ринку кредитних послуг та у держави.

Відповідно, завдяки фінансово-економічній функції санації врегульовуються всі взаємовідносини суб'єкта господарювання, що підлягає санації із всіма організаціями, постачальниками та бюджетом. Згідно даної функції підприємство може реструктуризувати всі заборгованості, реорганізувати активи для залучення грошових коштів, як в якості оборотних активів, так і в якості необоротних – основних засобів для продовження виробничої санації.

До функцій санації також належить організаційно-правова функція, яка направлена на заходи по зміні організаційно-правового статусу, що здійснюють зовнішні по відношенню до суб'єкта господарювання інститути. Вона також може бути направлена на усунення дублюючих повноважень персоналу, що дозволяє прискорити процес передачі управлінської інформації з метою оптимізації виробничого процесу та на реструктуризацію чисельності персоналу. Це особливо важливо для місто-твірних підприємств, чисельність яких досить значна. Вона дозволяє визначити керівництву підприємства в якому підрозділі надлишкова чисельність робітників, а в якому – дефіцитна, визначити їх взаємозамінність і розподілити трудові ресурси у відповідності з прийнятою виробничою програмою або ж дати розпорядження відділу кадрів на пошук та підбір необхідного персоналу.

Велике значення при проведенні санації має технічна функція, яка передбачає здійснення заходів, що направлені на покращення структури та якості основних виробничих фондів суб'єктів господарювання за рахунок його внутрішніх резервів. Це стає можливим тільки після ремонту

виробничого обладнання або збільшення коефіцієнта корисної дії за рахунок заміни деталей чи механізмів верстатів на нові. Дані зміни значно дешевші за заміни всього парку обладнання, а ефект від їх впровадження може бути значним для виробництва.

Варто відмітити, що технічна санація дозволяє виключити технологічний цикл із виробництва, який є або надто тривалим, або ж витратним і передати його на аутсорсинг, що дозволить промислового підприємству суттєво зекономити кошти і значно знизити витрати, сконцентруватись на основних бізнес-процесах. Адже принцип аутсорсинга – «залишаю собі тільки те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцю те, що він робить краще інших».[4]

Технічна функція санації повинна забезпечувати максимально технічну і технологічну продуктивність, зменшуючи виробничий цикл, а також прямі витрати на виробництво продукції. Відповідно до задачі підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, зниження витрат її виробництва, збільшення ринків збуту не можуть бути вирішені поза контекстом технічної функції санації.

Особливе значення при проведенні санації має виробнича функція, яка направлена на розробку заходів по ефективному поєднанню ресурсів, найбільш доцільне їх використання при складенні виробничої програми з врахування обмежень обсягів ресурсів і меж їх взаємозамінності. Ця функція направлена на збільшення продуктивності праці, яка у вітчизняній промисловості значно менша середньосвітового рівня.

Особливу увагу виробничої функції санації направлена на підвищення якості продукції, що випускається, оскільки саме якість виробленої продукції є одним із показників конкурентоспроможності товару. Одним із напрямів виробничої функції санації є установка вимірювальних приладів для контролю якості сировини на вході у виробничий цикл і на виході – для напівфабрикатів та готової продукції. Дані прилади дозволяють виявити ділянки формування найбільшої кількості браку та застосувати відповідні

заходи щодо його зниження у виробництві, таким чином, збільшуючи якісні вироблені товари, не нарощуючи обсяги виробництва.

Виробнича функція дуже щільно пов'язана з маркетинговою функцією санації, яка направлена на збільшення продажу виготовлених товарів та наданих послуг. Дані функції мають бути особливо поєднані, оскільки при таких умовах промислове підприємство може скласти оптимальний набір товарів, які є найбільш рентабельними та користуються широким попитом у споживачів, що дозволить суб'єкту господарювання отримати максимальний прибуток. Маркетингова функція санації також направлена на залучення таких контрактів, які повинні приносити заплановану виручку організації, де проводиться санація, і забезпечувати відновлення платоспроможності. До маркетингової функції санації можна віднести вирішення багатьох задач, які існують на будь-якому промисловому підприємстві:

- аналіз та оцінка кон'юнктури ринку;
- розробка перспективних та оперативних планів продажу;
- організація складського і тарного господарства для готової продукції;
- організація продажу та доставки продукції споживачам;
- формування асортиментного плану виробництва по замовленнях споживачів;
- вибір каналів розподілу товарів;
- організація проведення рекламних заходів щодо стимулювання збуту продукції;
- складання смет-витрат по збуту та їх оптимізація;
- організація підготовки торговельного персоналу та управління діяльністю торговельних представництв;
- організація взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення мети реалізації виготовленої продукції та отримання максимального прибутку.

З урахуванням вище викладеного, можна стверджувати, що маркетингова функція повністю формує маркетинговий напрям діяльності організації під час проведення санації.

Для успішного проведення оздоровлення суб'єкта господарювання дуже важливо приділити увагу кадровій функції, яка обумовлена, в першу чергу, створенням структурної одиниці по управлінню персоналом на промисловому підприємстві і повинна виконувати наступні задачі:

- формування кадрової політики організації, яка б відповідала етапу санації та ринковій ситуації;
- оцінка кадрового складу і потенціалу підприємства, розробка поточних перспективних планів по кадрових потребах при санації організації;
- розробка штатного розпису організації з врахуванням специфіки санаційних заходів, що проводяться по основних напрямках діяльності організації, вдосконалення посадових позицій, визначення функціональних обов'язків співробітників;
- забезпечення легітимності відносин промислового підприємства з найманими працівниками при вирішенні спірних трудових питань в межах проведення санації;
- формування сприятливого організаційного клімату в організації з врахуванням санаційного спрямування загальної діяльності промислового підприємства;
- розробка системи спеціальної мотивації при санації: винагород, соціального пакета, гарантій і компенсацій та інші.

Доречно відмітити, що кадрова функція особливо актуальна при санації містотвірних промислових підприємств, які в значній мірі визначають соціально значимі напрямки розвитку не тільки самої організації, а й місцевого управління. Тому кадрова функція повинна бути направлена на вдосконалення системи оплати праці, на зацікавлення та залучення

спеціалістів, необхідних не тільки для виробництва, але і для всієї інфраструктури району.

**Висновки.** Таким чином, виконання промисловим підприємством вищезазначених функцій санації, які направлені на суттєві зміни конкретної сфери діяльності, дозволить йому, переважно за рахунок власних коштів, відновити свою платоспроможність та суттєво підвищити ефективність господарської діяльності.

#### **Література:**

1. Т.В. Пепа, В.О. Федорова, А.Б. Кондрашихін, О.В. Андреева  
Управління фінансовою санацією підприємств: Навчальний посібник. – К.:  
Центр учбової літератури, 2008. – 440с.

2. Климчик С.В. Фінансова реструктуризація підприємств харчової  
промисловості України: стан і перспективи: Монографія. – Сімферополь:  
ТОВ „ДАЙПІ”, 2007. – 360с.

3. Жукова Н.К. Сучасні методи антикризового управління  
підприємством // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник  
наукових праць. – К.: НДЕІ Міністерства економіки України, 2006. –  
№10(89). – С.14-18.

4. Антикризисное управление / Жарковская Е.П., Бродский И.Б. – М.:  
Издательство «Омега - Л», 2008 – 232с.