

УДК: 336.71:658.168.3:001.891

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА СТРУКТУРИ САНАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

DOI 10.32782/2224-6282/150-13

JEL: L22, M20

Череп О. Г., д.е.н.,

Павленко А. І.,

*Запорізький національний університет*

Досліджено сутність та значення санаційного потенціалу підприємства як інструменту управління оздоровленням підприємства. Доведено, що в сучасних умовах господарювання підприємства повинні максимально використовувати свій потенціал враховуючи в своїй діяльності сучасні наукові методи при формуванні як поточних так і перспективних планів діяльності підприємства. Визначено, що кожен етап розвитку підприємства передбачає реалізацію певного потенціалу підприємства, відповідно на етапі кризи доцільно розглядати такий елемент економічного потенціалу як санаційний потенціал. Стаття присвячена дослідженню актуальних теоретико-методичних і практичних аспектів оцінки та управління санаційною спроможністю промислових підприємств на основі використання їх санаційного потенціалу. Розроблено відповідний методологічний базис для моделювання та прогнозування ймовірності загрози банкрутства підприємств, виявлення їх санаційного потенціалу та прогнозування можливостей відновлення санаційної спроможності. Охарактеризовано сутність і характерні риси санаційної спроможності підприємств. Визначено розширену внутрішню структуру санаційного потенціалу підприємства та розроблено методику його оцінювання. Розроблено механізм фінансового управління санаційною спроможністю підприємств; опрацьовано можливості застосування в Україні зарубіжного досвіду управління санаційною спроможністю, а також представлено прогнозні розрахунки санаційної спроможності для досліджуваних машинобудівних підприємств. Оскільки більшість науковців досліджують санаційний потенціал на основі кількісних і якісних характеристик усіх наявних ресурсів підприємства (фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, трудових), досліджено основні складові санаційного потенціалу підприємства а саме: виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий та інвестиційний потенціал. Зазначено, що фінансовий потенціал підприємства займає центральне місце у структурі санаційного потенціалу, оскільки безпосередньо впливає на фінансовий потенціал, передбачає наявність стійкої потенційної фінансової бази підприємства та дозволяє здійснювати безперервну діяльність та досягати стратегічних цілей підприємства. Доведено, що оцінка санаційного потенціалу підприємства дозволяє визначити фактори впливу, що призвели до зниження рівня його окремих елементів та ухвалювати ефективні та дієві управлінські рішення щодо впровадження санаційних заходів, або ліквідації підприємства.

**Ключові слова:** фінансова криза; фінансова неспроможність; фінансове управління; санація; санаційний потенціал; прогнозування санаційної спроможності

UDC: 336.71:658.168.3:001.891

**RESEARCH OF THE ESSENCE AND STRUCTURE OF THE ENTREPRENEURSHIP POTENTIAL OF THE ENTERPRISE**

DOI 10.32782/2224-6282/150-13

JEL: L22, M20

**Cherep O., Dr. of Econ. Sc.,  
Pavlenko A.***Zaporizhzhya national university*

The essence and significance of the rehabilitation potential of the enterprise as a tool for managing the health improvement of the enterprise are investigated. It is proved that in the present economic conditions the enterprises should maximize their potential, taking into account the current scientific methods in the formation of both current and future plans of the enterprise. It is determined that each stage of the enterprise development involves realization of a certain potential of the enterprise, therefore it is expedient to consider such element of economic potential as a remedial potential at the stage of crisis. The article is devoted to the research of actual theoretical and methodological and practical aspects of the assessment and management of the rehabilitation capacity of industrial enterprises on the basis of the use of their rehabilitation potential. An appropriate methodological basis for modeling and forecasting the likelihood of bankruptcy of enterprises, identifying their remedial potential and forecasting the possibility of restoring remedial capacity have been developed. The essence and characteristic features of enterprises' remediation capacity are characterized. The extended internal structure of the enterprise's redevelopment potential has been determined and the methodology for its evaluation has been developed. The mechanism of financial management of enterprises' rehabilitation capacity has been developed; Possibilities of application of foreign experience of management of the rehabilitation capacity in Ukraine are considered, and also the estimated calculations of the rehabilitation capacity for the investigated machine-building enterprises are presented. Since the majority of scientists investigate the rehabilitation potential on the basis of quantitative and qualitative characteristics of all available resources of the enterprise (financial, economic, production, technical, organizational and legal, labor), the basic components of the enterprise's rehabilitation potential are investigated, namely: production, financial, labor, marketing and investment potential. It is stated that the financial potential of the enterprise occupies a central place in the structure of the rehabilitation potential, since it directly affects the financial potential, implies the presence of a stable potential financial base of the enterprise and allows it to carry out continuous activity and achieve the strategic goals of the enterprise. It is proved that the assessment of the rehabilitation potential of the enterprise allows to determine the factors of influence that led to the reduction of the level of its individual elements and to make effective and effective management decisions on the implementation of the rehabilitation measures, or liquidation of the enterprise.

**Keywords:** financial crisis; financial insolvency; financial management; reorganization; rehabilitation potential; prediction of rehabilitation capacity

**Актуальність.** Потенціал розвитку підприємства є ключовим елементом оцінки його діяльності. В сучасних умовах важливим є не

тільки стабільна, безперебійна робота суб'єктів господарювання та виконання планових завдань, але й можливості до розвитку та вдосконалення.

Ринкова система господарювання зумовила значні зміни умов і принципів діяльності підприємств. Незважаючи на позитивні моменти структурної перебудови триває загострення економічних проблем господарювання, серед яких можна виділити: обмеженість фінансових ресурсів та відсутність досвіду управління ними, конфліктність інтересів, нестабільність фінансово-економічних умов господарювання, суб'єктивність визначення пріоритетів розвитку та невідповідність фінансових рішень можливостям підприємств. Таким чином, процес оздоровлення стає для багатьох підприємств необхідною умовою подальшого існування і ефективного функціонування в сучасній трансформаційній ринковій економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань комплексного оцінювання санаційного потенціалу та обґрунтованості проведення санації підприємств, що опинилися в кризовому стані підтверджує зарубіжна практика та наукові напрацювання вітчизняних вчених, серед яких К.В. Багацька [1], Т.М. Білоконь [2], І.А. Бланк [3], Р.І. Грешко [4], Л.О. Лігоненко [5], О.В. Манойленко [6], та інші. Окремим аспектам визначення санаційної спроможності підприємства присвячені праці таких науковців як Т.В. Булович [7], Т.В. Донченко [8], О.В. Курінна [9], К.Л. Ларіонова [10], О.А. Ліснічук [11], К.О. Соломянова-Кирильчук [12], С.О. Передерієва [13], О.О. Терещенко [14,15] та інші. Проте аналіз існуючих підходів до визначення сутності та структурування санаційного потенціалу підприємства свідчить, що жоден з них не є універсальним і не відображає всієї глибини категорії, що досліджується. Крім цього значна частина методів базується на застарілих суто ресурсних підходах до потенціалу підприємства, а питання оцінки санаційного потенціалу залишаються недостатньо дослідженими, що насамперед пов'язано з його складністю і неоднозначністю.

**Метою** статті є дослідження сутності санаційного потенціалу підприємства як складової антикризового управління підприємством. Розглянуто та надано характеристики складовим санаційного потенціалу підприємства.

**Виклад основних результатів дослідження.** Санація перш за все стосується підприємств, які тимчасово потрапили в скрутне становище і володіють достатнім потенціалом для подальшого розвитку. За умов своєчасного проведення комплексу санаційних заходів вони можуть розрахуватися з боргами та продовжити свою діяльність. Однак за браком належного теоретико-методичного забезпечення санації підприємств, через дефіцит кваліфікованого менеджменту, прогалини у законодавстві, високий динамізм економічних трансформацій господарського комплексу країни й інших суб'єктивних та об'єктивних причин, більшість з потенційно життєздатних підприємств України стають банкрутами [8].

В сучасних умовах, для ефективного функціонування на ринку товарів, робіт та послуг, підприємства в першу чергу повинні максимально використовувати свій потенціал. Це дозволить підприємствам не лише максимально використовувати свої фінансові можливості а й бути конкурентоспроможними, що є доволі складним завданням в умовах посиленої конкуренції. Відповідно, в своїй діяльності підприємства повинні враховувати наукові метод з метою формування відповідних планів діяльності задля досягнення поставлених цілей.

Потенціал підприємства виступає як сукупна здатність підприємства здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку підприємства в зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості і платоспроможності [7].

Слід зазначити, що кожен етап розвитку підприємства так чи інакше пов'язаний з реалізацією певного потенціалу підприємства, що утворюється в результаті якісних перетворень на підприємстві й встановленні нових способів функціонування внаслідок подолання внутрішніх і зовнішніх протиріч, що були причиною виникнення кризи. Отже, дослідження економічного потенціалу підприємства як складного економічного явища можна здійснювати залежно від етапу розвитку підприємства.

Так на етапі кризи доцільно розглядати такий елемент економічного потенціалу як санаційний потенціал, а за умов виходу з кризи та на етапі життєвого циклу «зростання» необхідно говорити про потенціал розвитку підприємства [10].

К.О. Соломянова-Кирильчук [12] і О.О. Терещенко [14] розглядають санаційний потенціал як наявність у підприємства фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і трудових ресурсів, які обумовлюють вдале проведення заходів із подолання кризи. Основою санаційного потенціалу виступає стійка позиція підприємства на ринку, наявність реальних можливостей збільшення обсягів реалізації, конкурентних переваг, достатнього виробничого та кадрового потенціалу, реальної та дієвої санаційної концепції. Таким чином, санаційний потенціал спрямований, в першу чергу, на успішне проведення санації підприємства, а не на формування передумов, які б сприяли її попередженню.

Професор О. О. Терещенко виділяє критерії санаційної спроможності, до яких відносить [15] наявність у підприємства ефективної санаційної концепції та потенціалу для майбутньої успішної діяльності, а саме:

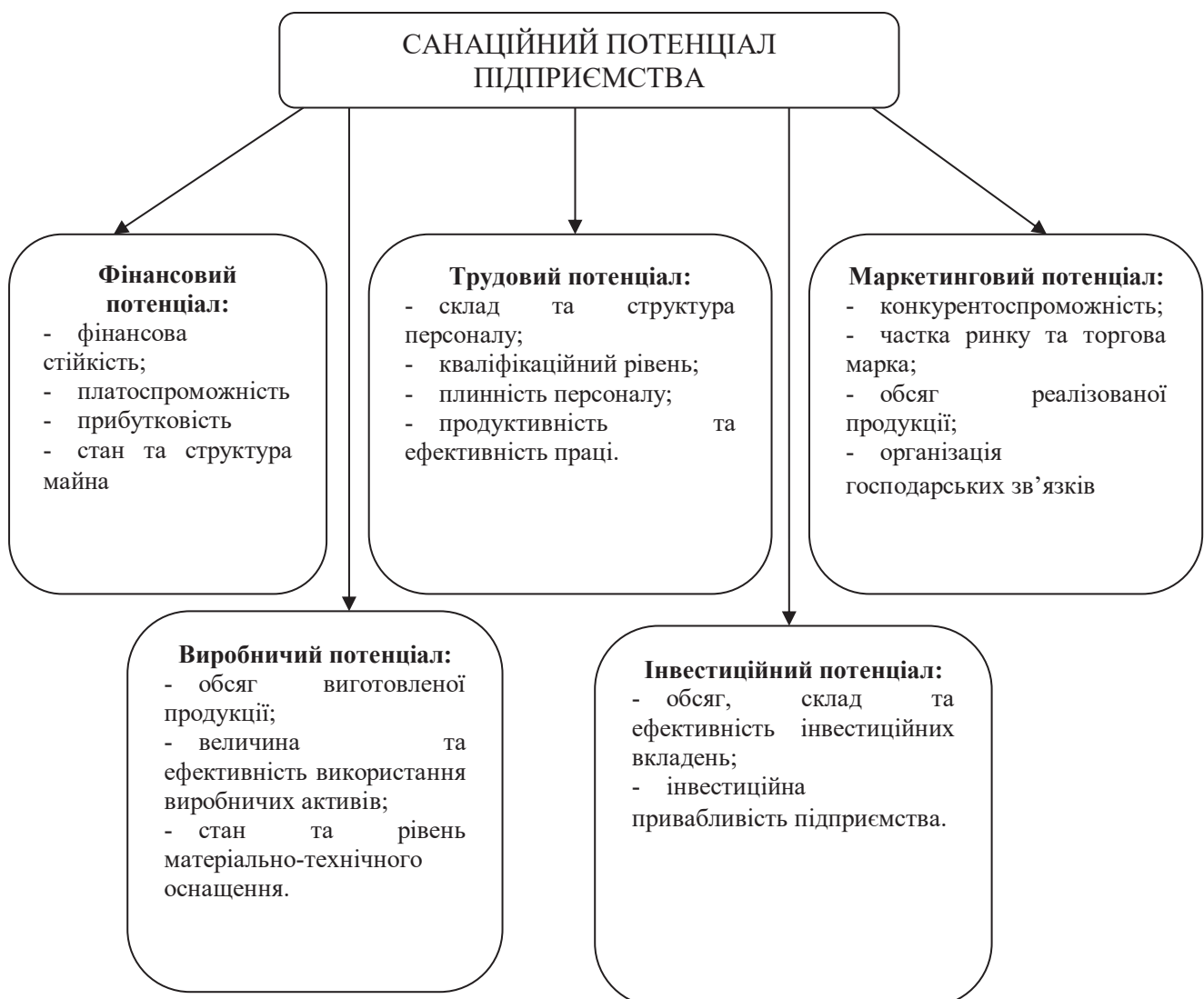
- стійкі позиції на ринку та реальні можливості збільшення обсягів реалізації;
- конкурентні переваги;
- виробничий, інноваційний та кадровий потенціали;
- наявність реальної та дієвої санаційної концепції.

Санаційний потенціал залежить від умов і можливостей зростання або зниження ефективності фінансово-економічної діяльності та відображає реальний потенціал підприємства-боржника та його невикористані фінансові можливості [13].

У підприємства, окрім наявних ресурсів і можливостей, в процесі санаційного аудиту можна виявити приховані можливості і резерви, тим самим збільшуючи санаційний потенціал. На думку авторів К.Л. Ларіонова та Т.В. Донченко, під санаційним потенціалом підприємства доцільно розуміти систему фінансових, трудових, виробничих, інноваційних ресурсів, резервів та наявних і прихованих можливостей їх застосування, що можуть бути використані для формування достатнього рівня санаційної спроможності, яка, в свою чергу, є передумовою проведення ефективної санації. Дане визначення враховує не тільки ресурсний підхід, але й системний і результативний. Системний – показує, що санаційний потенціал є системою ресурсів, можливостей і резервів, що не було враховано в визначеннях інших

авторів. А результативний – показує ланцюжок взаємозв'язку між санаційним потенціалом, санаційною спроможністю і кінцевим результатом проведення санації. Дане визначення підтверджує нетотожність таких економічних категорій як санаційний потенціал і санаційна спроможність, але обґрунтовує, що однією з загальних умов санаційної спроможності є наявність у підприємства санаційного потенціалу [10].

До основних складових санаційного потенціалу підприємств промислової галузі відносять: виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий та інвестиційний потенціал(рис. 1).



*Рис. 1 Основні складові санаційного потенціалу підприємств*

*Джерело:[5]*

Центральним і одним із головних елементів у структурі санаційного



потенціалу підприємства є фінансовий потенціал. Від рівня використання фінансового потенціалу підприємства буде безпосередньо залежати рівень використання санаційного потенціалу. За своєю суттю фінансовий потенціал визначається як сукупність перспективних і наявних можливостей у підприємства з мобілізації власних фінансових ресурсів, а при необхідності і запозичених, їх розподілу і використанню з метою забезпечення ефективної та безперервної діяльності підприємства і досягнення його стратегічних цілей.

Фінансовий потенціал характеризується стійкою платіжною готовністю, достатньою забезпеченістю власними оборотними засобами та ефективним їх використанням з господарською доцільністю, чіткою організацією розрахунків, наявністю стійкої фінансової бази. Фінансовий стан підприємства може бути нестійким у випадку неефективного розміщення коштів, їх іммобілізації, простроченої заборгованості перед бюджетом, постачальниками, банком, а також недостатньої стійкості потенційної фінансової бази, що пов'язано з несприятливими тенденціями у виробництві [9].

Якщо розглядати виробничий потенціал, то слід зазначити, що він представлений сукупністю факторів виробництва, а саме ресурсних, технічних і технологічних. Зазначені фактори виробництва визначають реальний обсяг продукції та послуг, які здатне надати підприємство за умови їх ефективного використання. Відповідно, характеризуючи дану складову санаційного потенціалу, в першу чергу проводять комплексний аналіз стану та рівня матеріально-технічного забезпечення підприємства, його можливості та доцільності. Також необхідно проаналізувати обсяги виробництва та ефективність використання виробничих активів, розглянути частку активів у загальній сукупності активів, які задіяні у виробництві та наданні послуг та відповідно приносять доходи підприємству. Оскільки від стану забезпечення та якості виробничих активів підприємства залежить ефективність не лише поточної господарської діяльності підприємства а можливість розробки нових видів продукції та послуг, що відіграє важливу роль, дозволяючи підприємству мати певні конкурентні переваги на ринку товарів та послуг.

Інвестиційний потенціал підприємства передбачає постійне розширення залучення коштів в інвестиційні проекти та інвестиційну

діяльність підприємства. Збільшення обсягів виробництва, оновлення та якісне покращення виробничого потенціалу, необоротних активів підприємства, удосконалення технологічного процесу виробництва та його обслуговування, має безпосередній вплив на зростання економічного потенціалу та відповідно збільшенню ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Маркетинговий потенціал це сукупність наявних у підприємства характеристик, що пов'язані з реалізацією, просуванням, зміною існуючої номенклатури продукції в умовах ринку, для забезпечення доходу компанії та досягнення її стратегічних цілей. Ця складова санаційного потенціалу є дуже важливою, адже формує цілі та завдання для інших елементів потенціалу підприємства [10].

Трудовий потенціал – це поєднання оптимального укладу системи взаємодії між кадрами підприємства та наявності у них сукупності здатностей та можливостей, яке забезпечує нормальне функціонування підприємства і досягнення його стратегічних цілей. Варто акцентувати увагу на тому, що трудовий потенціал охоплює не лише людську складову (робочий і керівний персонал), але й інфраструктурну складову (організаційна структура, інформаційні потоки, стиль керівництва компанією тощо) [11].

Таким чином, оцінка санаційного потенціалу підприємства є дієвим інструментом, за допомогою якого можна визначити стан неплатоспроможності підприємства та його здатність не лише подолати кризу, визначити фактори впливу, що призвели до зниження рівня його окремих елементів а й запобігати настанню кризових явищ. Здійснюючи оцінку рівня санаційного потенціалу керівництво підприємства зможе ухвалювати ефективні та дієві управлінські рішення або щодо впровадження санаційних заходів та визначення оптимальних стратегічних напрямів оздоровлення підприємства, або щодо його ліквідації.

**Висновки.** Санаційний потенціал є частиною антикризового потенціалу підприємства та характеризує його здатність відновлювати стійку і прибуткову діяльність в умовах різкого загострення кризових явищ. До основних складових санаційного потенціалу підприємства відносять: виробничий, фінансовий, трудовий, маркетинговий та інвестиційний потенціал. Відповідно, санаційний потенціал необхідно



розглядати як поточну оцінку здатності підприємства до виживання та ефективного розвитку в майбутньому.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багацька К. В. Фінансовий механізм санації підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг та кредит». Д., 2006. 20с.
2. Білоконь Т. М. Санація підприємств: організаційно-економічний механізм: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 152 с.
3. Бланк І. А. Антикризове фінансове управління підприємством Київ: Эльга, Ніка-Центр, 2006. 672 с.
4. Грешко Р. І. Фінансова санація промислових підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук. 08.00.08. Тернопільськ. нац. екон. ун-т. – Тернопіль. 2008. 20 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ: КНЕУ, 2001. 580 с.
6. Маноїленко О. В. Підходи до оцінки санаційного потенціалу тимчасово неплатоспроможних суб'єктів господарювання. *Економіка та держава*. 2006. №1. С.60-63.
7. Булович Т.В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства. *Сталий розвиток України*. 2010. №2 С. 64–68
8. Донченко Т. В. Теоретичні основи санації підприємств: сутність та функції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 3. С. 124–132.
9. Курінна О.В. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємств. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2014. Вип. 1. С. 161–171.
10. Ларіонова К.Л., Донченко Т.В. Механізм управління санацією підприємств : монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А.А., 2016. 244 с.
11. Ліснічук О.А. Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2012. №5(31). С. 51–56.
12. Соломянова-Кирильчук К.О. Санаційний потенціал, як ключова категорія кризового менеджменту. *Економіка, фінанси, право*. 2008. №4. С. 20–23.
13. Передерієва С.О. Критерії оцінки санаційного потенціалу підприємства-боржника. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9. Ч. 3. С. 233–236
14. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 272 с.
15. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 412 с.

## REFERENCES:

1. Bagacka K. V. (2006) Finansovij mehanizm sanaciyi pidpriyemstva: avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spec. 08.04.01 «Finansi, groshovij obig ta kredit [in Ukrainian].
2. Bilokon T. M. (2010) Sanaciya pidpriyemstv: organizacijno-ekonomichnij mehanizm: monografiya. Vinnicya: VNTU [in Ukrainian].
3. Blank I. A. (2006) Antikrizove finansove upravlinnya pidpriyemstvom Kiyiv: Elga, Nika-Centr [in Ukrainian].
4. Greshko R. I. (2008) Finansova sanaciya promislovih pidpriyemstv: avtoref. dis. kand. ekon. nauk. 08.00.08. Ternopilsk. nac. ekon. un-t. – Ternopil [in Ukrainian].
5. Ligonenko L. O. (2001) Antikrizove upravlinnya pidpriyemstvom: teoretiko-metodologichni zasadi ta praktichnij instrumentarij. Kiyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Manojlenko O. V. (2006) Pidhodi do ocinki sanacijnogo potencialu timchasovo neplatospromozhnih sub'yektiv gospodaryuvannya. *Ekonomika ta derzhava* [in Ukrainian].
7. Bulovich T.V. (2010) Sanacijnij potencial yak peredumova vizhivannya pidpriyemstva. *Stalij rozvitok Ukrayini* [in Ukrainian].
8. Donchenko T. V. (2013) Teoretichni osnovi sanaciyi pidpriyemstv: sutnist ta funkciyi. *Visnik Zhitomirskogo derzhavnogo tehnologichnogo universitetu* [in Ukrainian].
9. Kurinna O.V. (2014) Teoretichni aspekti upravlinnya finansovim potencialom pidpriyemstv. *Naukovij visnik Akademiyi municipalnogo upravlinnya* [in Ukrainian].
10. Larionova K.L., Donchenko T.V. (2016) Mehanizm upravlinnya sanaciyeyu pidpriyemstv : monografiya. Hmelnickij: FOP Melnik A.A. [in Ukrainian].
11. Lisnichuk O.A. (2012) Rozrahunok sanacijnogo potencialu pidpriyemstva: zarubizhnij dosvid ta vitchiznyana praktika. *Innovacijna ekonomika* [in Ukrainian].
12. Solomyanova-Kirilchuk K.O. (2008) Sanacijnij potencial, yak klyuchova kategoriya krizovogo menedzhmentu. *Ekonomika, finansi, pravo* [in Ukrainian].
13. Pyeryedyeriyeva S.O. (2011) Kriteriyi ocinki sanacijnogo potencialu pidpriyemstva-borzhnika. *Ekonomichnij analiz* [in Ukrainian].
14. Tereshenko O.O. (2008) Antikrizove finansove upravlinnya na pidpriyemstvi: monografiya. Kiyiv: KNEU [in Ukrainian].
15. Tereshenko O.O. (2004) Finansova sanaciya ta bankrutstvo pidpriyemstv: navch. posibnik. Kiyiv : KNEU [in Ukrainian].