

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

ЛІСНІЧУК О. А.

УДК 336.113.1

Лісничук О. А. Основні складові механізму санації підприємств України

У статті розглянуто важливе значення теоретичних положень наукового обґрунтування санації підприємства. Автором сформовано систему санаційних заходів організаційно-правового, виробничо-технічного, фінансово-економічного та соціального характеру. Досліджено структуру організаційно-економічного механізму санації. Розроблено механізми управління процесом санації підприємств. Узагальнено основні цілі санації. Встановлено етапи здійснення санації та визначено мету кожного етапу. Визначено місце санації як одного з елементів антикризового управління підприємства. Досліджено, що на даному етапі розвитку української економіки необхідно вдосконалити інститут санації збанкрутілих підприємств, не даючи можливості конкурсним кредиторам суб'єктів господарювання та уповноваженим органам розпродавати майно по частинах з метою максимального задоволення висунутих вимог.

Ключові слова: санація, банкрутство, реорганізація, підприємство, антикризове управління, механізм санації.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Лісничук Оксана Андріївна – старший викладач, кафедра фінансів, Національний університет державної податкової служби України (вул. Карла Маркса, 31, м. Ірпінь, Київська обл., 08201, Україна)

E-mail: oksana_skvur@mail.ru

УДК 336.113.1

Лисничук О. А. Основные составляющие механизма санации предприятий Украины

В статье рассмотрено важное значение теоретических положений научного обоснования санации предприятия. Автором сформирована система санационных мероприятий организационно-правового, производственно-технического, финансово-экономического и социального характера. Исследована структура организационно-экономического механизма санации. Разработаны механизмы управления процессом санации предприятий. Обобщены основные цели санации. Установлены этапы осуществления санации и определены цели каждого этапа. Определено место санации как одного из элементов антикризисного управления предприятия. Доказано, что на данном этапе развития украинской экономики необходимо усовершенствовать институт санации обанкротившихся предприятий, не давая возможности конкурсным кредиторам субъектов хозяйствования и уполномоченным органам распродавать имущество по частям с целью максимального удовлетворения предъявленных требований.

Ключевые слова: санация, банкрутство, реорганизация, предприятие, антикризисное управление, механизм санации.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Лисничук Оксана Андреевна – старший преподаватель, кафедра финансов, Национальный университет государственной налоговой службы Украины (ул. Карла Маркса, 31, г. Ирпень, Киевская обл., 08201, Украина)

E-mail: oksana_skvur@mail.ru

UDC 336.113.1

Lisnichuk O. A. Main Components of the Mechanism of Readjustment of Ukrainian Enterprises

The article considers importance of theoretical provisions of scientific substantiation of readjustment of an enterprise. It formulates a system of readjustment measures of organisation and legal, production and technical, financial and economic and social character. It studies a structure of organisation and economic mechanism of readjustment. It develops mechanisms of managing the process of readjustment of enterprises. It generalises main goals of readjustment. It establishes stages of performance of readjustment and identifies goals of each stage. It identifies the place of readjustment as one of the elements of anti-crisis management of an enterprise. It proves that, at this stage of development of Ukrainian economy, it is necessary to improve the institute of readjustment of bankrupt enterprises, depriving competitive creditors of economic subjects and authorised bodies of a possibility to sell property in parts with the purpose of maximal satisfaction of presented claims.

Key words: readjustment, bankruptcy, reorganisation, enterprise, anti-crisis management, readjustment mechanism.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Lisnichuk Oksana A. – Senior Lecturer, Department of Finance, National University of State Tax Service of Ukraine (vul. Karla Marksa, 31, Irpin, Kyivska obl., 08201, Ukraine)

E-mail: oksana_skvur@mail.ru

В умовах нестабільності економіки, зумовлених світовою фінансовою кризою, нестабільності ринку в Україні, різких коливань валютних курсів, високих темпів інфляції для багатьох підприємств особливо актуальною є задача ефективного оздоровлення за рахунок мобілізації фінансових ресурсів та грамотного управління діяльністю підприємств. Саме процес прийняття виважених та ефективних управлінських рішень виступає найважливішим засобом забезпечення умов виходу з економічної кризи та надійним механізмом соціально-економічних перетворень, яких неможливо досягти без здійснення ефективної процедури контролю та моніторингу підприємства.

Розгортання фінансової кризи на підприємстві може призвести навіть до його банкрутства. Найефективнішим засобом запобігання банкрутству підприємства є

фінансова санація. Проблеми санації сьогодні є об'єктом пильного дослідження вчених, зокрема, у дисертаційних роботах, присвячених проблемам антикризового управління й фінансового оздоровлення підприємств різних галузей і форм власності, що обумовлюється необхідністю підвищення ефективності її здійснення щодо підприємств, які знаходяться у кризовому стані.

В останні роки у вітчизняній економічній літературі маємо ряд публікацій, що стосуються вивчення механізмів формування фінансових ресурсів підприємств та механізму санації підприємства, розробки моделей оптимізації фінансування, визначення ключових параметрів оцінки ефективності формування, теоретичного обґрунтування термінології та інших напрямків. Зокрема, це праці Л. М. Алексеєнко, В. Ахтирської, К. В. Багацької, І. А. Бланка, В. І. Бондаля, О. А. Задой, Л. І. Лач-

кова, О. В. Маковоз, Д. Опачинського, О. В. Панасенко, А. М. Поддєрьогіна, О. О. Терещенко, О. Є. Чорної, І. Чуницької, Ю. С. Цал-Цалка та ін.

Потребують вдосконалення підходи до формування механізму санації. Даний механізм автори розглядають у різних аспектах: організаційно-економічний, механізм санаційного управління. Дослідниками пропонується введення додаткових складових до механізму санації (зокрема, екологічної складової), удосконалюється його структура, приділяється увага правовим аспектам санаційних процедур. Усе це підтверджує висновок щодо необхідності дослідження санації як складної комплексної економічної категорії.

Метою статті є теоретичне обґрунтування механізму санації підприємств України та визначення його складових.

В умовах мінливості та невизначеності ринкового середовища важливим стає питання щодо запровадження заходів, які дали б змогу запобігти фінансовій кризі та банкрутству підприємства. Одним із основних елементів є санація.

Сьогодні в Україні, за даними Державного комітету статистики [1], кількість збанкрутілих підприємств зменшується. Графічно зміну частки збиткових підприємств України за період 2000 – 2011 рр. наведено на рис. 1.

Динаміка зміни частки збиткових підприємств України свідчить про дуже високу кількість підприємств України – на рівні 35 – 40%, які є збитковими серед загальної кількості підприємств України.

Розраховані прогнози свідчать про передбачуване зниження частки збиткових підприємств до рівня 30 – 35%, проте темпи зниження дуже низькі 1 – 1,5% щорічно.

Також Державний комітет статистики України надає таку статистику: зі 100 підприємств, які зареєструвалися, «виживають» тільки близько 15, інші в період до п'яти років ліквідуються. Але в умовах невизначеності економічної ситуації та недосконалої законодавчої бази щодо антикризового управління будь-яке підприємство, навіть велике, може опинитись у стані банкрутства. Насамперед це пов'язано з тим, що окремо взяте підприємство не є ізольованим від економіки. Воно співпрацює з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, державою, споживачами, що, у свою чергу, впливає на стан підприємства [1].

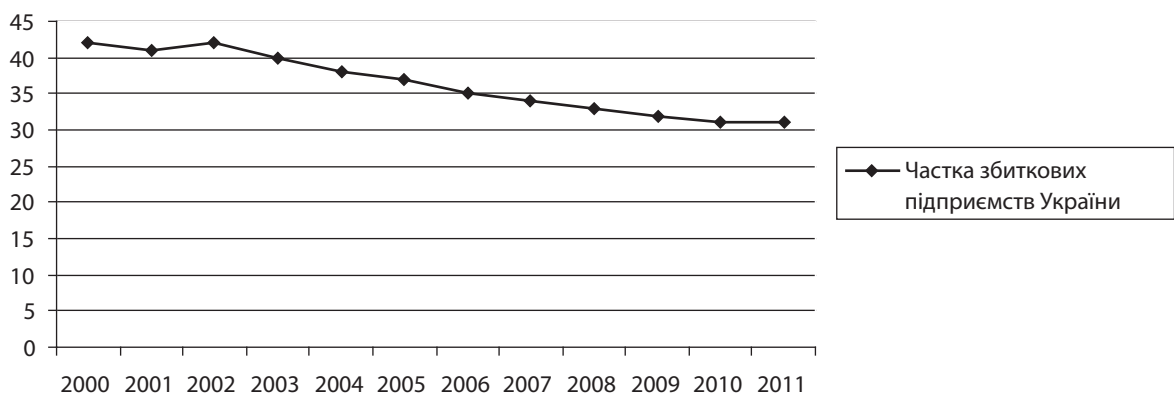


Рис. 1. Динаміка зміни частки збиткових підприємств України

Банкрутство на підприємстві – це ще не той стан, коли підприємство перестає існувати. Тому доцільно здійснювати санацію на підприємстві, щоб запобігти ліквідації [2, с. 69 – 75].

Необхідно відмітити, що серед фахівців немає єдиної думки щодо трактування цього поняття.

Згідно із Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»: «Санація – задоволення вимог кредиторів та виконання зобов'язань перед бюджетом та іншими державними цільовими фондами». Згідно з таким підходом санація за своєю правовою основою є лише інститутом переведення боргу [3].

Економічний словник тлумачить це поняття як систему заходів, здійснюваних для запобігання банкрутства промислових, торговельних, банківських монополій, визнаючи, що санація може відбуватися злиттям підприємства, яке перебуває на межі банкрутства, з потужнішою компанією; випуском нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшенням банківських кредитів і наданням урядових субсидій; перетворенням короткострокової заборгованості в довгострокову; повною або частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [4, с. 31].

О. Терещенко вважає, що «санація підприємства – заходи фінансово-економічного характеру, які відбуваються фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємства» [5, с. 20].

І. Бланк із санацією отожднює заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються за допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб [6, с. 44].

М. І. Титов визначає санацію як надання боржнику фінансової допомоги з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб з метою підтримки діяльності боржника [7, с. 49].

Зарубіжні економісти Н. Здравомислов, Б. Бекенферде, М. Гелінг зазначають, що санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.

Санація – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника.

Санація здійснюється за допомогою фінансових коштів та стосується, насамперед, фінансово-економічної системи господарського суб'єкта. Це доводить потребу створення фінансово-економічного механізму санації.

Узагальнення теоретичних доробок науковців в галузі антикризового управління дозволило автору сформулювати систему санаційних заходів організаційно-правового, виробничо-технічного, фінансово-економічного та соціального характеру (табл. 1).

Теоретичне та законодавче обґрунтування необхідності застосування тих чи інших заходів фінансового оздоровлення має підкріплюватися відповідним механізмом їх впровадження [8, с. 122 – 126].

З економічної точки зору, механізм – це послідовність станів, процесів, які визначають певну дію, явище [9, с. 54]. Відповідно механізм санації підприємства має визначати порядок реалізації санаційних процедур, заходів та інструментів.

На нашу думку, при визначенні наукового поняття «механізм управління фінансовою санацією» перший і

найбільш фундаментальний методологічний крок полягає у підведенні конкретного поняття під більш загальне поняття «механізм». Проблема механізму в цілому методологічно вирішена – під ним розуміється взаємозв'язок між взаємодіючими об'єктами, який забезпечує перетворення одного типу рушійних сил в інший тип таких сил, чи певний об'єктивний результат.

Під організаційно-економічним механізмом санації підприємств розуміємо систему взаємопов'язаних організаційно-економічних елементів (санаційних заходів та інструментів), нормативно-правового, методичного, інформаційного і кадрового забезпечення, спрямовану на активізацію запровадження та успішну реалізацію санації підприємств. Організаційний характер даного механізму підтверджується необхідністю формування і регулювання відносин між підприємством та іншими учасниками процесу санації. Отже, організаційно-економічний механізм санації підприємств ґрунтується на дії суб'єктів санації (арбітражного керуючого, кредиторів, власника, керівника боржника і трудового колективу підприємства-боржника, органів державної влади) відповідно до їх цілей та інтересів.

Для забезпечення ефективної реалізації санації підприємств необхідне досягнення збалансованої роботи всіх основних складових її організаційно-економічного механізму (рис. 2):

- ★ нормативно-правового забезпечення (сукупність нормативно-правових актів, які регулюють проведення санації підприємств);

Таблиця 1

Система санаційних заходів на підприємстві

Тип заходу	Характеристика заходу
Організаційно-правовий	Звільнення від об'єктів соціальної сфери
	Реорганізація підприємства
	Продаж частини майна боржника
	Надання в оренду частини основних фондів боржника
	Продаж підприємства
Виробничо-технічний	Модернізація та оновлення виробничих фондів
	Поліпшення якості виробничого процесу
	Перепрофілювання
	Закриття нерентабельних виробництв
	Оптимізація запасів
Соціальний	Звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації, та надання їм соціальних гарантій
	Зміна керівництва, залучення нових висококваліфікованих кадрів
Фінансово-економічних	Мирова угода (відстрочка, розстрочка, списання боргу)
	Укладання форвардних контрактів на постачання продукції
	Стягнення, рефінансування дебіторської заборгованості
	Залучення додаткових кредитів для погашення боргу та реалізації плану санації
	Пролонгування погашення раніше одержаних позичок
	Виконання зобов'язань боржника власником або третіми особами
	Залучення інвестора з переведенням на нього частини боргу боржника
	Участь держави (державне фінансування, державні кредити, субсидії, податкові пільги)

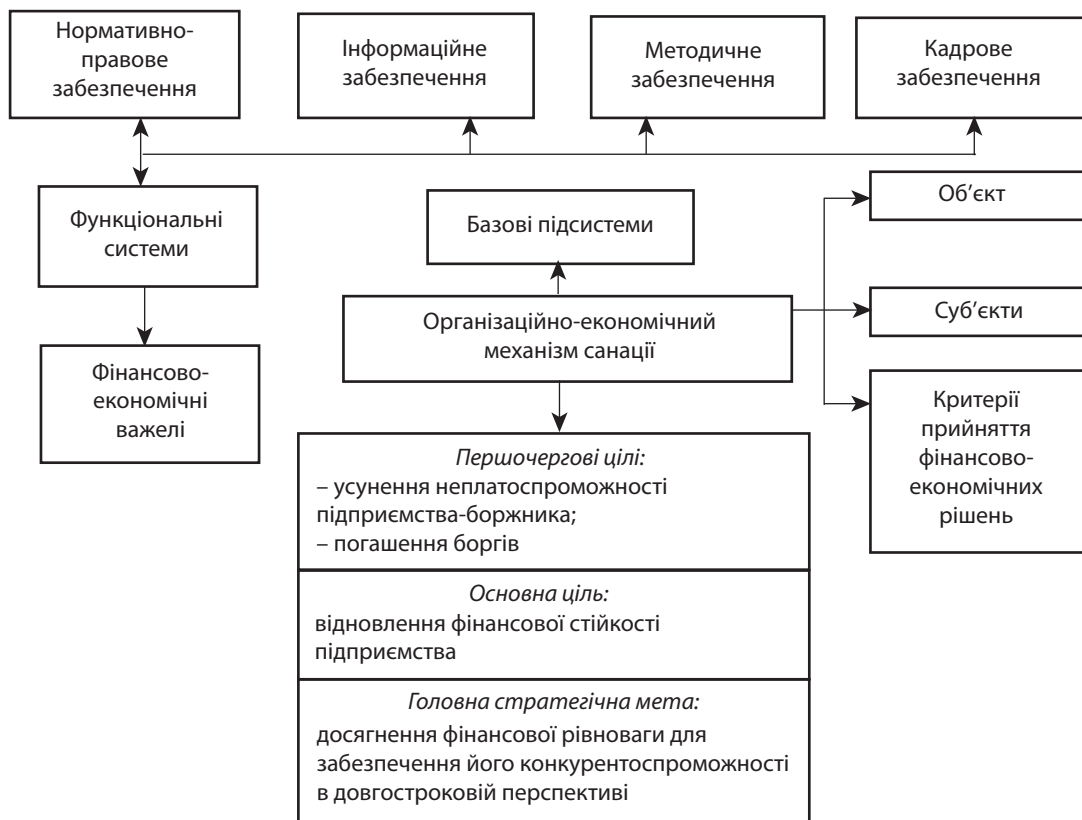


Рис. 2. Структура організаційно-економічного механізму санації

- ✦ інформаційного забезпечення (сукупність інформаційних потоків щодо фінансово-господарської діяльності підприємства та його зв'язків із зовнішнім середовищем);
- ✦ методичного забезпечення (сукупність методів планування, організації, контролю, аналізу, оцінки та регулювання в межах процесу санації);
- ✦ кадрового забезпечення (підготовки кваліфікованих спеціалістів з питань санації);
- ✦ організаційно-економічних елементів (санаційних заходів та інструментів), реалізація яких забезпечує фінансове оздоровлення підприємств [10].

Головною метою санації є мобілізація фінансових ресурсів для відновлення (поліпшення) платоспроможності та ліквідності підприємств, а також формування фінансового капіталу для здійснення санаційних заходів.

Найважливішими для санації є цілі підприємства, що представлені на рис. 3.

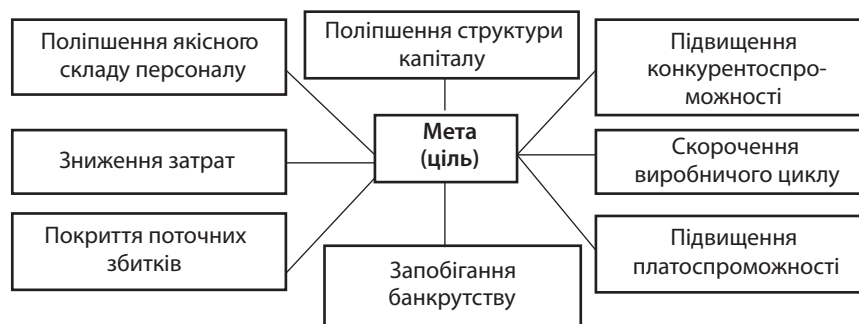


Рис. 3. Цілі санації [11, с. 105]

Підставою для проведення санації є наявність реальної загрози банкрутства підприємств.

Основними джерелами фінансування санації можуть бути:

- ✦ власні кошти підприємств (самофінансування);
- ✦ кошти кредиторів;
- ✦ державні кошти,
- ✦ кошти власників [7, с. 49].

Крім того, в окремих випадках держава може здійснювати непрямі методи сприяння санації господарюючих суб'єктів у вигляді надання податкових пільг, створення особливих умов діяльності підприємствам.

Процес виконання санації підприємства представимо як послідовне проходження таких етапів: виживання, забезпечення прибутковості, економічне зростання (рис. 4).

Розгляд механізму санації, як одного механізму для розуміння досить складний, оскільки це багатограний процес. Класичну модель санації можна поділити на кілька складових, що можна розглядати як комплекс певних заходів

Перший етап – механізм кількісної оцінки стану підприємства. Метою механізму є одержання однозначної кількісної оцінки стану підприємства. Необхідно зазначити, що оцінку стану підприємства доцільно проводити як на основі інтегральних, так і на основі локальних показників.

ЕТАП	ЗАВДАННЯ	ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ	ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ	СФЕРА ВПЛИВУ	КОНТРОЛЬ
«Вживання»	Відновлення платоспроможності	Продаж активів, що не використовуються	Фінансова санація	Фінансова підсистема	Ліквідність
	Зниження вірогідності загрози банкрутства	Товарні кредити	Організаційна санація	Організаційна підсистема	Платоспроможність
		Санаційні кредити			Структура капіталу
	Фінансова рівновага	Позики працівників	Реструктуризація, списання кредиторської заборгованості	Рефінансування дебіторської заборгованості	
«Забезпечення прибутковості»	Оптимізація діяльності	Збільшення статутного капіталу	Організаційна санація	Організаційна підсистема	Фінансовий результат
	Фінансова стійкість	Інвестиційний податковий кредит	Правова санація	Виробнича підсистема	Фінансовий важіль
	Прибутковість		Соціальна санація	Фінансова підсистема	
«Економічне зростання»	Створення конкурентних переваг	Збільшення статутного капіталу	Техніко-технологічна санація	Інвестиційна та інноваційна підсистема	Швидкість обороту
	Забезпечення розвитку бізнесу	Прибуток основної діяльності	Екологічна санація	Виробнича підсистема	Фінансовий результат
		Інвестиційний податковий кредит	Виробнича санація	Підсистема маркетингу	Фінансовий важіль
			Соціальна санація	Фінансова підсистема	Вартість бізнесу
			Організаційна підсистема		

Рис. 4. Етапи здійснення санації

Джерело: сформовано автором на основі [5].

Визначення загального інтегрального показника, який характеризує сформований на певний час стан підприємства, дозволяє сформуванню класи кризи з використанням методів кластеризації. Отримані класи дозволяють ідентифікувати поточні стани і використовуються при визначенні тенденцій розвитку кризових явищ на підприємстві.

Методика кількісної оцінки стану підприємства включає такі послідовні етапи:

1. Оцінка стану підприємства.

2. Визначення тенденцій розвитку загального та локальних показників.

3. Визначення джерел розвитку негативних тенденцій на підприємстві.

4. Висновки та пропозиції.

Другий етап – механізм прогнозування тенденцій розвитку кризових явищ на підприємстві. Основним завданням цього комплексу є визначення тенденцій розвитку кризових явищ на основі прогнозу загального та локальних показників.

Методика прогнозування тенденцій розвитку кризи передбачає такі етапи:

1. Прогнозування стану підприємства на основі загального показника.
2. Прогнозування стану підприємства на підставі залежності загального показника від сукупності локальних.
3. Прогноз класу ризику, до якого буде належати підприємство, в залежності від змін кількісних показників у майбутньому.
4. Аналіз обраних рішень.

Третій етап – механізм розробки комплексу управлінських рішень щодо ліквідації розвитку кризи. Даний механізм передбачає синтезування всіх можливих варіантів дій в залежності від фази кризи, в якій знаходиться підприємство.

1. Визначення дій оперативної санації.
2. Розробка комплексу управлінських рішень щодо санації підприємства.

Четвертий етап – координація і контроль. Саме для того, щоб оцінити, наскільки доцільним було проведення санації та наскільки правильно відбувається цей процес, необхідний останній механізм реалізації антикризових заходів. При санаційному процесі досить важливим є ідентифікація всіх можливих відхилень, оскільки ще існує можливість внесення певних корективів для забезпечення повного оздоровлення підприємства.

Методика проведення даного механізму включає:

1. Ідентифікацію оперативних результатів від першочергових заходів.
2. Аналіз відхилень і підготовку проектів рішень щодо використання виявлених резервів і подолання додаткових перешкод.

ВИСНОВКИ

Таким чином, враховуючи вищезазначене, можна відмітити, що загальною метою санації є зміна діяльності організації на більш ефективну, конкурентну, фінансово стійку, яка не залежить від позичкового капіталу. На даному етапі розвитку української економіки необхідно вдосконалити інститут санації збанкрутілих підприємств, не даючи можливості конкурсним кредиторам суб'єктів господарювання та уповноваженим органам розпродавати майно по частинах з метою максимального задоволення пред'явлених вимог. Подібне передбачене діючим законодавством, і якщо керуватися вимогами закону, то доцільним є проведення процесу санації, зберігаючи при цьому виробничі фонди в єдиному інвестиційному портфелі, не розпродаючи активи частинами.

Слід зазначити, що антикризове управління розглядає санацію як важливу процедуру, оскільки вона проводиться тільки даним типом управління. Отже, санація як елемент теорії антикризового управління є запобіжним заходом банкрутства суб'єкта господарювання, може розглядатись як інструмент управління після попереднього аналізу та мета антикризового управління.

Визначено основні складові механізму санації, а саме: механізм кількісної оцінки стану підприємства, механізм прогнозування тенденцій розвитку кризових явищ на підприємстві, механізм розробки комплексу управлінських рішень щодо ліквідації розвитку кризи, координація і

контроль. Такі складові механізму дозволять втілити санаційні заходи на будь-якому конкретному підприємстві. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. **Коваленко М. А.** Санація підприємств регіону та фінансові джерела її проведення / М. А. Коваленко, Л. В. Лобанова // *Фінанси України*. – 2004. – № 8. – С. 69 – 75.
3. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», від 14.05.1992, № 2343-XII, внесення змін від 04.06.2009 № 1442-VI/1442-17.
4. **Благодетельова-Вовк С. Л.** Управління фінансовою санацією підприємств : навчальний посібник / С. Л. Благодетельова-Вовк. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 248 с.
5. **Терещенко О. О.** Антикризове фінансове управління на підприємстві [Монографія] / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
6. **Бланк И. А.** Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, 2003. – 483 с.
7. **Титов М. І.** Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти / За наук. ред. В. М. Гайворонського. – Х. : Консум, 2005. – С. 49.
8. **Мозенко О. В.** Механізм управління процесом санації підприємств-банкрутів / О. В. Мозенко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2009. – № 6. – С. 122 – 126.
9. **Шаблиста Л.** Механізми подолання збитковості підприємств і забезпечення їх фінансової стійкості / Л. Шаблиста // *Економіка України*. – 2009. – № 6. – С. 53 – 64.
10. Офіційний сайт Державного департаменту з питань банкрутства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sbd.gov.ua>
11. **Терещенко О. О.** Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 412 с.
12. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко, Ю. С. Копчак. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 144 с.

PREFERENCES

- Blahodietielieva-Vovk, S. L. *Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstv* [Management of financial rehabilitation of enterprises]. Kyiv: Nika-Tsentr, 2006.
- Blank, I. A. *Upravlenie finansovoy stabilizatsiyei predpriatiia* [A Fiscal Stabilization of Company]. Kyiv: Elga, 2003.
- Kovalenko, M. A., and Lobanova, L. V. "Sanatsiia pidpriemstv rehionu ta finansovi dzherela ii provedennia" [Remediation companies in the region and its financial sources of]. *Finansy Ukrainy*, no. 8 (2004): 69-75.
- Kyzym, M. O. and others. *Otsinka i diahnozytyka finansovoi stiikosti pidpriemstva* [Assessment and diagnosis of the financial viability]. Kharkiv: Inzhpek, 2003. [Legal Act of Ukraine].
- Mozenko, O. V. "Mekhanizm upravlinnia protsesom sanatsii pidpriemstv-bankrutiv" [The mechanism of managing the reorganization of bankrupt enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (2009): 122-126.

Oftsiyniyi sait Derzhavnoho departamentu z pytan bankrutstva. <http://www.sbd.gov.ua>

Oftsiyniyi sait Derzhavnoho komitetu statystyky. <http://www.ukrstat.gov.ua>

Shablysta, L. " Mekhanizmy podolannia zbytkovosti pidpriemstv i zabezpechennia ikh finansovoi stiiikosti " [Mechanisms to overcome the losses of enterprises and ensure their financial stability]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 6 (2009): 53-64.

Tytov, M. I. *Bankrutstvo: materialno-pravovi ta protsesualni aspekty* [Bankruptcy: substantive and procedural aspects]. Kharkiv: Konsum, 2005.

Tereshchenko, O. O. *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial reorganization and bankruptcy]. Kyiv: KNEU, 2008.

Tereshchenko, O. O. *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Financial Crisis management in the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2006.

УДК 338.242(075)

ОБОСНОВАНИЕ КОМПЛЕКСА ЗАДАЧ ДИАГНОСТИКИ СИСТЕМЫ СБЫТА В ПЛАНИРОВАНИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ. ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД

ШПАК С. А.

УДК 338.242(075)

Шпак С. А. Обоснование комплекса задач диагностики системы сбыта в планировании реструктуризации предприятий. Целевой подход

На примере задачи диагностики системы сбыта как инструмента аналитического обеспечения принятия решений при разработке стратегии и плана реструктуризации предприятий разработаны методические положения по определению перечня необходимых аналитических исследований и последовательности их проведения, реализующие методологию целевого подхода. Установлено, что в условиях отсутствия практического опыта в проведении реструктуризации, что является характерным для менеджмента предприятий Украины, следование общепризнанным в западной экономике рекомендациям порождает проблему выбора задач диагностики для конкретных предприятий из широкого спектра задач, рекомендуемых современными руководствами. Показано, что применение целевого подхода на стадии формирования дерева приоритетных целей реструктуризации позволяет провести декомпозицию общей задачи диагностики на совокупность более простых задач, определить логическую и временную последовательность проведения диагностики, целевое назначение и требования к результатам анализа, обосновать выбор подходящих методов.

Ключевые слова: предприятие, сбыт, реструктуризация, методическое обеспечение, планирование, целевой подход.

Рис.: 5. **Библ.:** 10.

Шпак Сергей Александрович – ведущий специалист, ООО «Рейлтрансколдинг» (ул. Варганова, 10, Донецкая обл., г. Мариуполь, 87517, Украина)
E-mail: nizrth@mail.ru

УДК 338.242(075)

Шпак С. О. Обґрунтування комплексу завдань діагностики системи збуту в плануванні реструктуризації підприємств. Цільовий підхід
На прикладі завдання діагностики системи збуту як інструменту аналітичного забезпечення ухвалення рішень при розробці стратегії та плану реструктуризації підприємств розроблено методичні положення з визначення переліку необхідних аналітичних досліджень і послідовності їх проведення, що реалізують методологію цільового підходу. Встановлено, що в умовах відсутності практичного досвіду в проведенні реструктуризації, що є характерним для менеджменту підприємств України, наслідування загальноновизнаних у західній економіці рекомендацій породжує проблему вибору завдань діагностики для конкретних підприємств з усього широкого спектра завдань, які пропонує до розгляду сучасна економічна теорія. Показано, що застосування цільового підходу на стадії формування дерева пріоритетних цілей реструктуризації дозволяє провести декомпозицію загального завдання діагностики на сукупність простіших завдань, визначити логічну та часову послідовність проведення діагностики, цільове призначення та вимоги до результатів аналізу, обґрунтувати вибір відповідних методів.

Ключові слова: підприємство, збут, реструктуризація, методичне забезпечення, планування, цільовий підхід.

Рис.: 5. **Бібл.:** 10.

Шпак Сергій Олександрович – провідний фахівець, ТОВ «Рейлтрансколдинг» (вул. Варганова, 10, Донецька обл., м. Маріуполь, 87517, Україна)
E-mail: nizrth@mail.ru

UDC 338.242(075)

Shpak S. A. Substantiation of a Complex of Tasks of Diagnostics of the System of Sales in Planning Restructurisation of Enterprises. Target approach

The example of the task of diagnostics of the system of sales as a tool of analytical provision of decision making when developing strategy and plan of restrucurisation of enterprises is used for development of methodical provisions on identifying a list of necessary analytical research and sequence of their conduct, realising methodology of target approach. It is established that following generally accepted in western economy recommendations results in the problem of selection of tasks of diagnostics for specific enterprises from a wide spectrum of tasks recommended by modern leaders under conditions of absence of practical experience in conducting restrucurisation, which is characteristic for management of Ukrainian companies. It is shown that application of the target approach at the stage of formation of a tree of priority goals of restrucurisation allows decomposition of the general task of diagnostics into a set of simpler tasks, determining logical and time sequence of conduct of diagnostics, target purpose and requirements to the results of analysis, and justifying selection of proper methods.

Key words: enterprise, sales, restrucurisation, methodical provision, planning, target approach.

Pic.: 5. **Bibl.:** 10.

Shpak Sergey A. – Leading Specialist, RailTransHolding Ltd. (vul. Varganova, 10, 87517, Ukraine)
E-mail: nizrth@mail.ru