

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

КЕМАРСЬКА Лілія Геннадіївна

УДК [658.155:669.013]:338.268

**ПЛАНУВАННЯ САНАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
НА ОСНОВІ САНАЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ**

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

**Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Дніпропетровськ – 2010

Дисертацією є рукопис

Роботу виконано у Національному гірничому університеті Міністерства освіти і науки України (м. Дніпропетровськ)

Науковий керівник: кандидат технічних наук, доцент
Венетуліс Тетяна Анатоліївна,
Національний гірничий університет
Міністерства освіти і науки України
(м. Дніпропетровськ),
професор кафедри обліку і аудиту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Довбня Світлана Борисівна
Національна металургійна академія України
Міністерства освіти і науки України
(м. Дніпропетровськ),
завідувач кафедри економіки промисловості;

кандидат економічних наук
Гурнак Олександр Володимирович
ДВНЗ «Донецький національний технічний
університет»
Міністерства освіти і науки України,
доцент кафедри фінансів і банківської справи.

Захист відбудеться « » _____ 2010 р. о годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д.08.080.01 при Національному гірничому університеті Міністерства освіти і науки України за адресою: 49027, м. Дніпропетровськ, пр. Карла Маркса, 19, ауд. 10/409.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного гірничого університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 49027, м. Дніпропетровськ, пр. Карла Маркса, 19.

Автореферат розісланий « » _____ 2010 р.

**Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради**

В.М.Дереза

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Становлення ринкової економіки в Україні супроводжується кризовими явищами на підприємствах різних галузей. Серед них чільне місце посідають криза неплатежів, застарілі технології виробництва та необхідність оновлення основних засобів. У результаті багато підприємств опинились на межі банкрутства через різні чинники. Саме тому проблеми антикризового управління широко досліджуються вітчизняними та зарубіжними вченими. Санація підприємства, що знаходиться у кризовому стані, розглядається як один із шляхів уникнення банкрутства і відновлення його повноцінної ефективної діяльності. Чільне місце серед факторів кризи посідає невідповідність системи управління тим специфічним потребам, які виникають у фінансово нестійких підприємств. Погіршення результатів фінансово-господарської діяльності та фінансового стану потребує внесення значних змін в процес управління підприємством, орієнтований на управління прибутком в поточному періоді з одночасним укріпленням конкурентних переваг. В цих умовах позитивний ефект досягається застосуванням санаційного контролінгу.

Значний внесок у розвиток теоретичних питань планування санації промислового підприємства та контролінгу зробили вчені України Бланк І.О., Венетуліс Т.А., Довбня С.Б., Новикова І.В., Терещенко О.О., Пушкар М.С., Петренко С.М., Штангрет А.М., Шульга Н.П. та зарубіжжя Аніскін Ю.П., Дайле А., Данілочкіна Н.Г., Кармінський О., Курошева Г.М., Майер Е., Манн Р., Серфлінг К., Уткін Е.А., Фольмут Х., Хан Д. Однак, незважаючи на значний доробок вище згаданих науковців, багато питань залишаються недостатньо розкритими. Серед них – впровадження санаційного контролінгу і його застосування з метою виведення підприємства з кризового стану.

Розробка механізму планування санації на основі контролінгу дозволить зробити процедуру санації більш прозорою для кредиторів та власників і скоротити термін її проведення, підвищити ефективність заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства, покращити механізм контролю за процесом реалізації плану санації, а також сприяти стимулюванню фінансового оздоровлення підприємств.

Актуальність розробки науково-методичних положень та практичних рекомендації з питань використання санаційного контролінгу при плануванні санації промислового підприємства і обумовили вибір теми, об'єкта, предмета, мети і задач дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота містить результати досліджень, що проводились автором особисто відповідно до госпдоговірної теми «Розробка методики впровадження і застосування санаційного контролінгу при плануванні санації», замовником якої виступало ТОВ «Дніпровський антикризисний центр» (номер державної реєстрації 0106U008585, 2006 р.), що виконувалась у Національному гірничому університеті. Внесок автора міститься у розробці методичного підходу до

організації санаційного контролінгу на промисловому підприємстві та його впровадження в санаційне управління.

Мета і задачі дослідження.

Метою дослідження є узагальнення, розвиток і удосконалення науково-методичних основ, розробка інструментарію та практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи планування санації промислового підприємства на основі санаційного контролінгу.

Для досягнення цієї мети в дисертаційній роботі поставлено й вирішено комплекс теоретичних, науково-методичних і практичних задач:

- проведено аналіз і теоретичне узагальнення існуючих методологічних засад санаційного управління та контролінгу;
- розроблено методичні підходи до обґрунтування рішення про доцільність санації, що ґрунтуються на поєднанні розрахунку інтегрального показника фінансового стану підприємства з проведенням галузевої класифікації підприємств;
- сформовано теоретико-методологічний інструментарій санаційного контролінгу, призначений для використання при плануванні санаційних заходів на промисловому підприємстві, яке знаходиться у стані кризи;
- розроблено методичні підходи до організації санаційного контролінгу на промисловому підприємстві, проаналізовано склад інформаційних потоків та визначено напрям їх руху під час проведення санаційних процедур;
- розроблено науково обґрунтовану комплексну модель планування санації, призначену для визначення санаційних заходів та вибору плану з існуючих альтернатив;
- сформовано систему показників оцінки ефективності санаційного контролінгу як складової санаційного управління підприємством.

Об'єкт дослідження – процес планування санації промислового підприємства на основі санаційного контролінгу.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади і практичні аспекти планування санації промислового підприємства на основі санаційного контролінгу.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу проведення досліджень склали фундаментальні праці закордонних та вітчизняних економістів, присвячені санації та контролінгу, матеріали конференцій з проблем контролінгу і антикризового управління.

У процесі дослідження використовувались наступні методи: абстрактно-логічний (при формуванні теоретичних узагальнень і висновків); фінансового аналізу, спостереження і порівняння (при діагностиці виробничо-господарської діяльності промислових підприємств, при виявленні переваг і недоліків судової та досудової санації, при визначенні елементів матриці моделі оцінки ефективності санаційних заходів та вибору плану санації); кластерного аналізу (при проведенні класифікації та групування підприємств з виготовлення металопродукції); структурно-логічний (при встановленні взаємозв'язків між виділеними класифікаційними групами санаційних ризиків, при визначенні руху інформаційних потоків служби санаційного контролінгу); лінійного

програмування (при моделюванні відбору екстрених санаційних заходів), економіко-математичного моделювання, динамічне програмування (при розробці моделі виробничої програми та кредитної політики підприємства у стані кризи); анкетування (при визначенні ефективності функціонування системи санаційного контролінгу, що має якісне вираження); аналізу та синтезу (при обґрунтуванні теоретичних положень і формуванні практичних рекомендацій); табличний і графічний (при наочному відображенні проведених розрахунків і отриманих у ході дослідження результатів).

Обробка даних у ході дисертаційного дослідження здійснювалась за допомогою сучасного програмного забезпечення «Статистика» та надбудови «Пошук рішення» MS Excel.

Інформаційну базу досліджень становлять законодавчо-нормативні акти України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, звітні дані вітчизняних промислових підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні методичних положень та підходів щодо планування санації промислового підприємства на основі санаційного контролінгу. Наукова новизна дослідження полягає в наступному:

удосконалено:

методичні підходи до моделювання процесу санації підприємства, які, на відміну від існуючих, передбачають використання комплексної моделі планування санації, що базується на трьох складових: вибір екстрених санаційних заходів; визначення оптимальної виробничої програми і програми залучення кредитних ресурсів; оцінка сформованого плану санації;

інструментарій контролінгу шляхом його адаптації до специфіки санаційного управління промисловим підприємством, що знаходиться у стані кризи: причини й глибина кризи, на відміну від існуючих підходів, оцінюються на основі поєднання SWOT-аналізу та бенчмаркінгу, а вибір кредиторів для отримання їх підтримки у процесі санації та дебіторів для встановлення кола першочергового стягнення заборгованості здійснюється шляхом комбінування ABC та XYZ аналізів;

процес управління санаційними ризиками підприємства, який, на відміну від існуючого, базується на встановленні взаємозв'язків між суб'єктами ризиків (санатор, підприємство, кредитори, держава), окремими класифікаційними групами (керовані, частково керовані, некеровані) та видами ризиків;

дістали подальшого розвитку:

теоретичні основи антикризового управління: уточнено категорії «санаційні ризики» (можливість фінансових, майнових або інших втрат в результаті відхилення реальних подій від запланованих, пов'язаного з різноманітними факторами, що мають вплив на процес фінансового оздоровлення підприємства); «санаційний контролінг» (процес забезпечення ефективного санаційного управління підприємством, який на основі інформаційних потоків, планування, аналізу та контролю діяльності забезпечує подолання кризового стану шляхом досягнення визначених в межах санації

стратегічних цілей у довгостроковому періоді через забезпечення необхідного рівня прибутковості, ліквідності та платоспроможності в поточному періоді);

методичний підхід до організації санаційного контролінгу на промисловому підприємстві, який на відміну від існуючого базується на врахуванні таких його рис, як орієнтація підрозділу на виведення підприємства з кризи, що вже настала; обмеженість у часі; тимчасовий характер роботи підрозділу; критична нестача грошових коштів; розширене коло суб'єктів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці теоретичних, практичних, методичних положень щодо впровадження санаційного контролінгу в загальну систему управління промисловим підприємством для забезпечення стійкого фінансового стану та довгострокових конкурентних переваг і його застосування в управлінні виведенням підприємства з кризи. Зокрема розроблено: «Методику впровадження і застосування санаційного контролінгу при плануванні санації»; програмне забезпечення «Система бюджетування» для визначення прогнозів діяльності на основі суцільного охоплення діяльності підприємства бюджетами, призначене для використання промисловими підприємствами; програмне забезпечення «Модель виробничої програми та кредитної політики підприємства» для визначення оптимальної виробничої програми промислового підприємства та кредитних ресурсів, необхідних для забезпечення її виконання; «Положення про службу санаційного контролінгу» та «Посадову інструкцію головного контролера з санаційного управління».

Положення, висновки і рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, впроваджені ТОВ «Дніпровський антикризисний центр» при розробці плану санації для підприємства ТОВ «Еверест-Постач» (акт впровадження № 30/12-06 від 30.12.2006р.) та ПП «Юрисдикція» при розробці плану санації для підприємства ТОВ «Еней» (акт впровадження № 30/10 від 30.10.2006р.) Отримані позитивні результати підтверджують практичну значимість проведеного дослідження. Науково-методичні та практичні результати дисертаційного дослідження були також використані виробничим підприємством Солонянської виправної колонії № 21 при економічному обґрунтуванні виробничої програми підприємства (акт впровадження № 21/16-6125 від 26.10.2006р.). Положення дисертаційної роботи були також впроваджені ВАТ «Дніпровський меткомбінат» (акт впровадження 01/ВН-1252/1 від 25.08.2009р.) та ТОВ НВО «Дніпрофмаш» (акт впровадження № 07/10-1 від 7.10.2009р.) при економічному обґрунтуванні антикризових заходів діяльності підприємства.

Методичні підходи до визначення сутності та системи планування санації на основі санаційного контролінгу використовуються у навчальному процесі Національного гірничого університету при викладанні дисциплін «Управління фінансовою санацією та банкрутством підприємств», «Бізнес-планування», «Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті» (довідка № 03-19/124 від 8.10.2009р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею. Всі наукові результати, викладені в дисертації, отримані автором

особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані лише ті ідеї та положення, які складають особистий внесок автора.

Апробація роботи. Основні положення дисертаційної роботи та її результати доповідались на науково-практичних конференціях: VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Наука і освіта 2005» (м. Дніпропетровськ, 2005р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу, контролю та аудиту у сфері надання послуг» (м. Тернопіль, 2005р.); 7-й Міжнародній науковій конференції студентів і молодих учених «Економіка і маркетинг в XXI сторіччі» (м. Донецьк, 2006р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України» (м. Дніпропетровськ, 2006р.); Всеукраїнській науково-методичній конференції «Проблеми теорії і практики обліку, аналізу, аудиту та шляхи їх вирішення» (м. Севастополь, 2006р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України» (м. Дніпропетровськ, 2007р.); Науково-практичній конференції «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (м. Львів, 2007р.).

Публікації. Положення дисертаційної роботи знайшли відображення у 14 публікаціях загальним обсягом 3,31 друк. арк., з них 7 – у наукових фахових виданнях (2,68 друк. арк.), 7 – в інших виданнях (0,63 друк. арк.).

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 199 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 32 таблиці на 9 сторінках, 31 рисунок на 4 сторінках, 14 додатків на 39 сторінках. Список використаних джерел складає 213 найменувань на 21 сторінці.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Дисертаційну роботу присвячено узагальненню, розвитку і удосконаленню науково-методичних основ та практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи планування санації промислового підприємства на основі санаційного контролінгу.

У першому розділі «**Теоретичні засади планування санації промислових підприємств в Україні**», спираючись на аналіз статистичних даних відображено наявність кризового стану багатьох вітчизняних промислових підприємств. Зокрема про це свідчить високий відсоток збиткових підприємств, низька рентабельність, значна сума простроченої заборгованості. Одним із можливих шляхів виведення підприємства з кризи є застосування процедури санації.

Ґрунтуючись на критичному огляді літературних джерел та законодавчої бази України, розкрито сутність та мету судової та досудової санації, проведено порівняння, виділено переваги і недоліки різновидів санації. Встановлено особливості планування санації на відміну від складання бізнес-плану фінансово благополучного підприємства: стислі терміни, обмежені

законодавством та розвитком кризи; недостатність ресурсів, що особливо гостро проявляється у стані кризи; необхідність швидких змін, викликана погіршенням фінансово-господарського стану боржника; специфічний контроль, що здійснюється крім управлінців, власників та санаторів також кредиторами і судом (у рамках судової санації); несприятливий психологічний клімат, викликаний розгортанням кризових явищ та необхідністю нововведень на підприємстві; вплив законодавчих змін. Визначено місце планування в процедурі санації та послідовні етапи процесу планування санації підприємства.

При проведенні санації підприємства будь-який етап її планування та впровадження супроводжується різноманітними ризиками. В роботі наведено авторське визначення санаційного ризику як можливість фінансових, майнових або інших втрат в результаті відхилення реальних подій від запланованих, пов'язаного з різноманітними факторами, що мають вплив на процес фінансового оздоровлення підприємства. Встановлено взаємозв'язки між суб'єктами, виділеними групами та видами ризиків (рис. 1). Окреслено можливі методи кількісного аналізу санаційних керованих ризиків, визначено особливості їх використання в рамках санаційного управління.

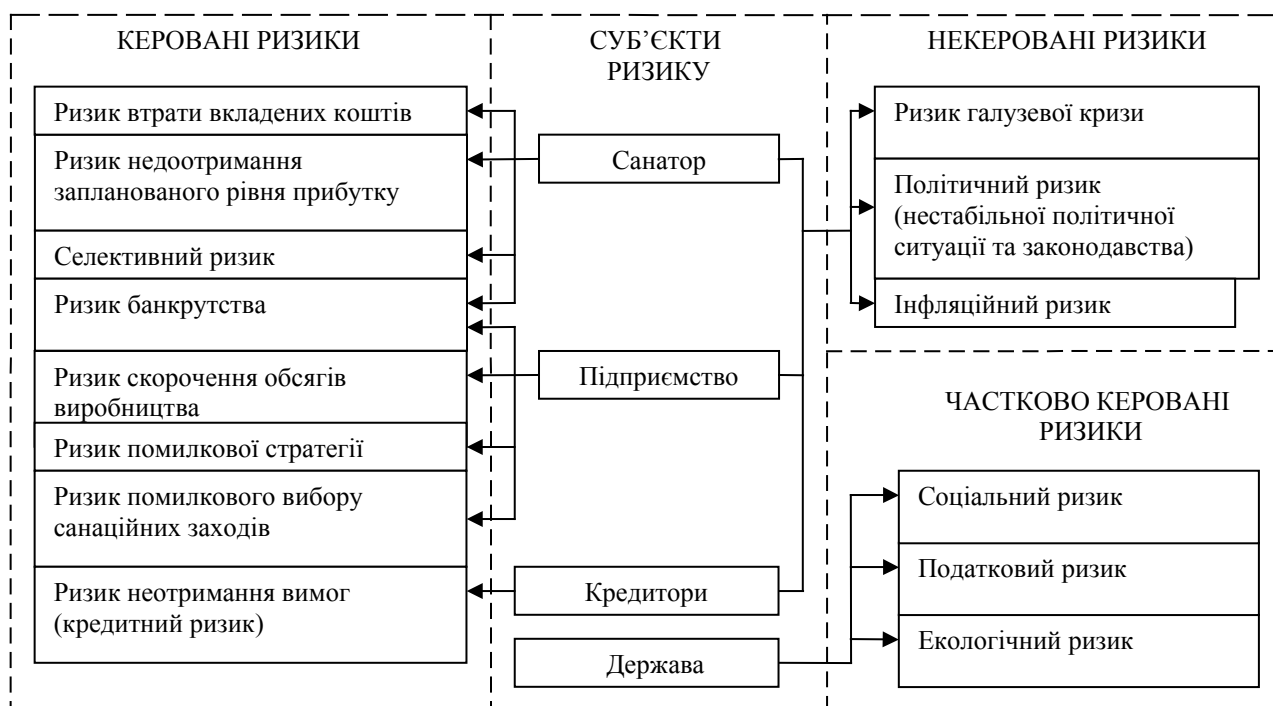


Рис. 1. Взаємозв'язки між класифікаційними групами санаційних ризиків

Ґрунтуючись на поєднанні інтегрального показника визначення фінансового стану підприємства, отриманого за допомогою розрахунку коефіцієнтів, з методом співставлення галузевих даних на основі кластерного аналізу, запропоновано методичні підходи до визначення доцільності проведення санації на промисловому підприємстві.

Другий розділ дисертаційної роботи «**Методичні основи вдосконалення механізму впровадження санаційного контролінгу**» присвячений питанням удосконалення механізму впровадження санаційного контролінгу на

промислових підприємствах та забезпечення функціонування новоствореної системи в рамках санаційного управління.

Визначено, що важливе значення для покращення якості санаційного управління промисловим підприємством має впровадження санаційного контролінгу. Встановлено, що на сьогоднішній день науковцями не досягнуто єдності стосовно концепції санаційного контролінгу, шляхів впровадження, використання інструментарію, а також визначення ефективності його застосування на промислових підприємствах України. Автором сформульовано: визначення санаційного контролінгу як процесу забезпечення ефективного санаційного управління підприємством, який на основі інформаційних потоків, планування, аналізу та контролю діяльності забезпечує подолання кризового стану шляхом досягнення визначених в межах санації стратегічних цілей у довгостроковому періоді через забезпечення необхідного рівня прибутковості, ліквідності та платоспроможності в поточному періоді; елементи та структуру системи санаційного контролінгу (рис. 2).

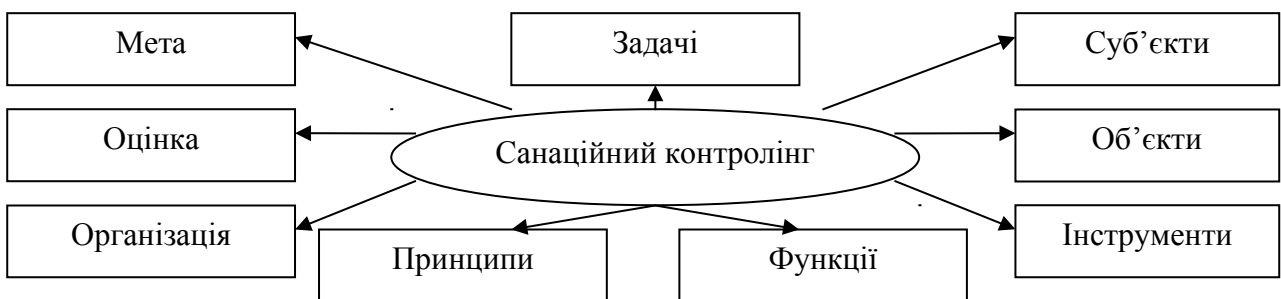


Рис. 2. Структура системи санаційного контролінгу

Підґрунтям для виділення санаційного контролінгу серед інших різновидностей контролінгу стало встановлення низки суттєвих особливостей: сфера застосування санаційного контролінгу обмежується санаційним управлінням підприємством, тоді як діапазон функціонування контролінгу значно ширший і відноситься до управління підприємством та частково охоплює антикризове управління; мета і задачі санаційного контролінгу зорієнтовані на виведення підприємства з кризи, що вже настала, та досягнення цілей санації, тоді як цільові орієнтири контролінгу зорієнтовані на досягнення всіх цілей підприємства та недопущення кризи; на впровадження санаційного контролінгу, на відміну від контролінгу, особливий вплив мають такі чинники, як обмеженість у часі та критична нестача грошових коштів на розбудову системи, обумовлені перебігом кризових явищ на підприємстві, що викликає відмінності у механізмі впровадження; терміни функціонування санаційного контролінгу обмежуються тривалістю санаційного управління підприємством, а контролінг є постійно діючою підсистемою; у санаційного контролінгу, в порівнянні з контролінгом, коло суб'єктів розширене за рахунок санаторів та арбітражних керуючих, об'єкти доповнені санаційними програмами, проектами, планами, а до властивих функцій додано попереджувальну.

У роботі виявлено особливості використання інструментів стратегічного контролінгу при встановленні причин та глибини кризи промислового

підприємства, визначенні санаційної спроможності та окресленні стратегічних цілей. Пропонується скористатись SWOT аналізом та бенчмаркінгом у поєднанні. Бенчмаркінг застосовується при визначенні впливу ендогенних факторів на діяльність підприємства та проводиться із диференціюванням обраних показників шляхом визначення ступеня прояву рис сильної чи слабкої сторони у порівнянні з аналогічними параметрами підприємства – еталона та нормативом. За допомогою матриць шансів і ризиків підприємства серед екзогенних факторів обираються такі, що мають істотний та середній вплив на діяльність підприємства з високою та середньою ймовірністю настання. Після занесення у підсумкову SWOT матрицю отримані результати обробляються з метою розробки концепції санації та стратегічних цілей підприємства, робляться висновки щодо: визначення слабких сторін, можливості досягнення кращих результатів та шляхів усунення недоліків; визначення сильних сторін підприємства, пошуку резервів та шляхів подальшого покращення результатів; реалізації шансів та нейтралізації ризиків за рахунок використання сильних сторін та визначення найбільших ризиків підприємства; розробки рекомендацій стосовно шляхів виходу з кризи, формується інформаційна база для планування санаційних заходів.

У ході досліджень удосконалено методичні підходи до аналізу найважливіших кредиторів і дебіторів з використанням інструментів оперативного контролінгу, що дозволить скоротити час на отримання підтримки санації підприємства кредиторами та скоротити терміни акумулювання коштів за рахунок стягнення боргів.

З метою окреслення кола найважливіших кредиторів, сума боргів яким складає основну частину в загальному обсязі вимог, пропонується провести їх класифікацію шляхом поєднання методів контролінгу ABC та XYZ аналізу. Кредитори класифікуються за допомогою ABC аналізу за величиною суми заборгованості, XYZ аналізу - за періодичністю її виникнення. З метою отримання підтримки при узгодженні і затвердженні плану санації та мінімізації витрат часу на проведення переговорів першочергово обираються кредитори груп AX, AY, BX, при необхідності коло розширюється за рахунок груп CX, BY, AZ. Комбінування ABC та XYZ аналізу пропонується також вжити з метою класифікації дебіторської заборгованості. Дебітори класифікуються за допомогою ABC аналізу за величиною суми боргу, XYZ аналізу - за терміном прострочення погашення заборгованості. До першочергового стягнення боргів будуть віднесені дебітори груп AX, AY, BX.

Науково обґрунтовано методичний підхід до організації впровадження і функціонування санаційного контролінгу, що базується на його специфічних рисах. Запропоновано послідовні етапи впровадження санаційного контролінгу, відповідно до яких здійснюється організаційне, фінансове, інформаційне, кадрове, технічне та методичне забезпечення новоствореної системи, а також подолання психологічного опору персоналу.

Розроблено рекомендації щодо створення служби санаційного контролінгу, її складу, функцій та підпорядкованості, що знайшло відображення у «Положенні про службу санаційного контролінгу». На основі

визначення кола робіт, які необхідно виконати у процесі санаційного контролінгу, науково обґрунтовано наступний склад цієї служби: контролер-аналітик; контролер інформаційного забезпечення; головний контролер з санаційного управління. Серед обов'язків головного контролера з санаційного управління виділено: координація діяльності служби з іншими структурними підрозділами; стратегічний аналіз діяльності підприємства; підготовка інформації для планування санаційних заходів; розрахунок ефективності запланованих заходів; моніторинг і аналіз фінансового стану підприємства, розробка рекомендацій щодо усунення впливу негативних факторів; фінансове планування здійснення санації; аналіз, контроль відхилень реалізації плану санації та розробка рекомендацій щодо їх усунення і уникнення в майбутньому; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, прогнозування зміни їх впливу на санаційні процедури та ефективність проведення санації; аналіз управлінських рішень з точки зору їх впливу на досягнення мети санації. Визначені кваліфікаційні вимоги, обов'язки та права контролера з санаційного управління знайшли відображення у «Посадовій інструкції головного контролера з санаційного управління».

Служба санаційного контролінгу в запропонованому складі була створена в ТОВ «Еверест-Постач» за ініціативою керуючого санацією. На посаду контролера-аналітика було призначено начальника аналітично-інформаційного відділу, а контролером інформаційного забезпечення став один із його підлеглих. В якості критеріїв відбору потенційних претендентів на посаду контролерів виступали: досвід роботи на даному підприємстві, даній посаді та на інших посадах; освіта; комунікабельність; вміння вільно спілкуватись з колегами та чітко і зрозуміло висловлювати власну думку; знання в області антикризового управління, бачення шляхів виходу з кризи; особиста авторитетність і налагоджені стосунки в колективі. На посаду головного контролера з санаційного управління було призначено помічника керуючого санацією. Після створення служби санаційного контролінгу аналітично-інформаційний відділ був об'єднаний з плановим у планово-аналітичний з виділенням груп планування і аналізу (рис. 3).

Важливе значення для забезпечення безперебійного функціонування служби санаційного контролінгу має налагодження ефективного руху інформаційних зв'язків між структурними підрозділами. З цією метою встановлено наявні інформаційні зв'язки промислового підприємства, виділено частину, необхідну для функціонування санаційного контролінгу. Проведено коригування наявних інформаційних зв'язків з метою координації діяльності різних підрозділів підприємства, окреслено рух вхідних та вихідних інформаційних потоків служби санаційного контролінгу, визначено їх склад та відповідальні особи.

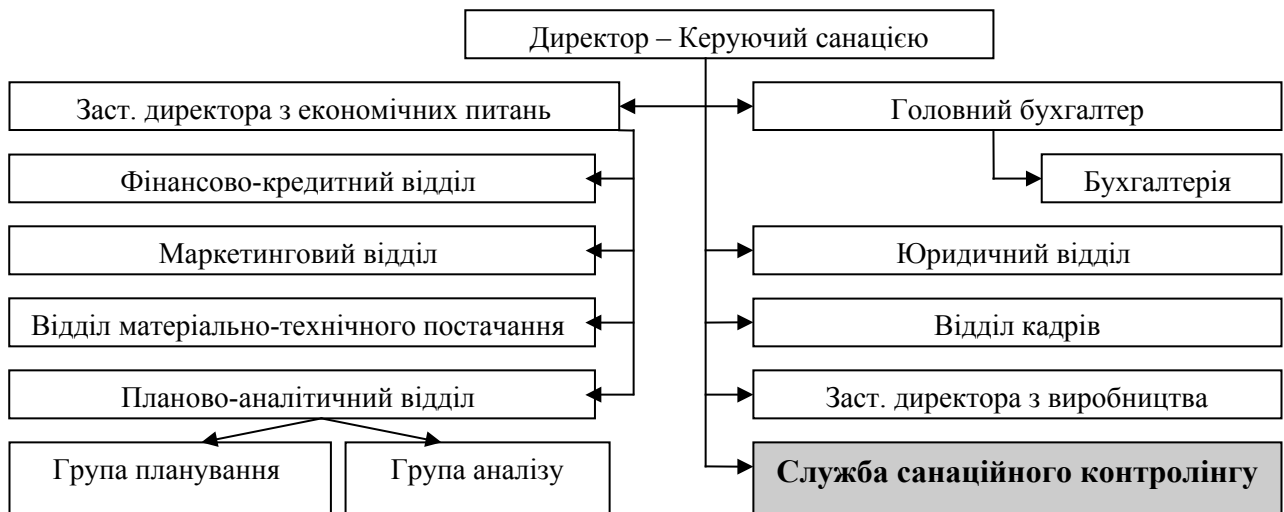


Рис. 3. Місце служби санаційного контролінгу в структурі управління ТОВ «Еверест-Постач»

У третьому розділі «**Вдосконалення планування санації промислового підприємства на основі санаційного контролінгу**» викладено результати досліджень щодо розробки комплексної моделі планування санації та обґрунтування доцільності впровадження санаційного контролінгу на основі оцінки його ефективності як складової санаційного управління.

З метою підвищення ефективності планування санації у роботі науково обґрунтовано методичний підхід до вибору санаційних заходів, що базується на поділі санаційних заходів на екстрені та довгострокові. На цій основі розроблено комплексну модель, представлену на рис. 4.

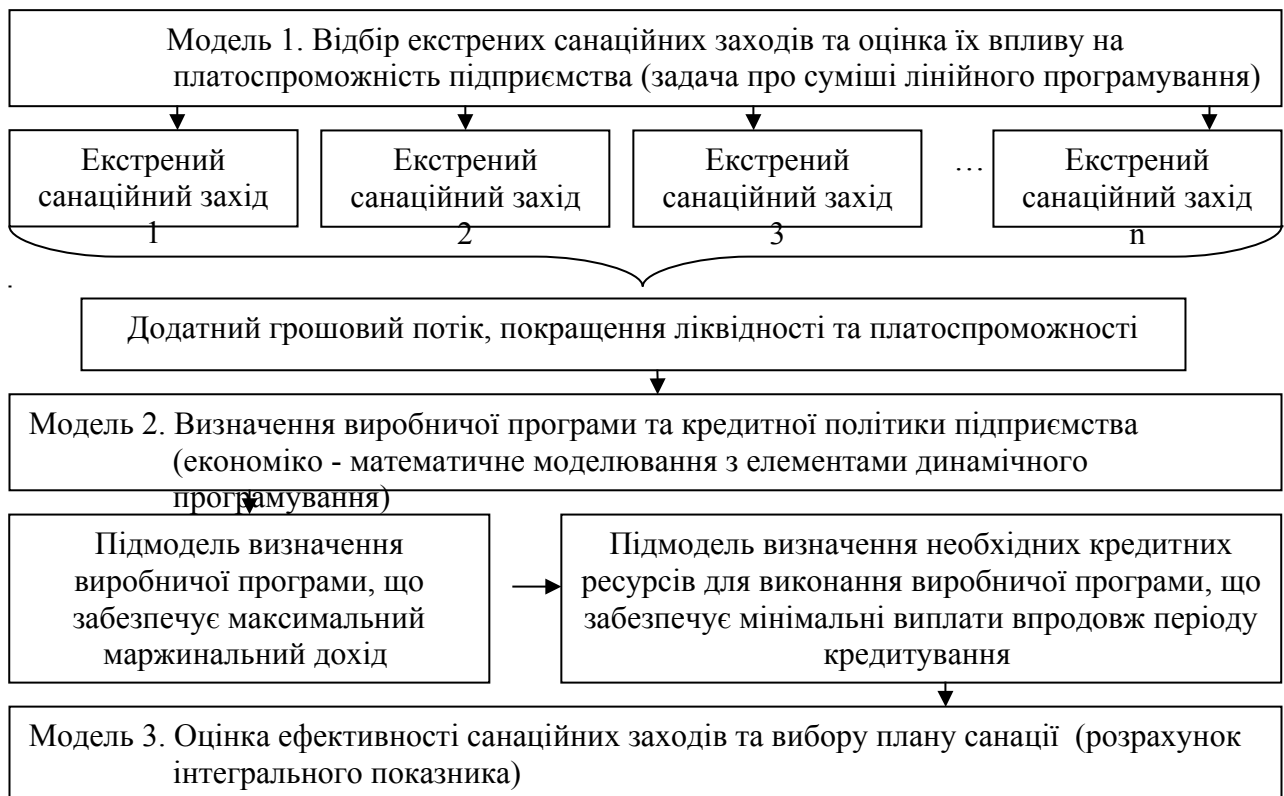


Рис. 4. Складові комплексної моделі планування санації

Метою моделі 1 (рис. 4) є термінове збільшення питомої ваги найбільш ліквідних активів з одночасним зменшенням поточної заборгованості, що ґрунтується на задачі про суміші лінійного програмування та полягає у відборі екстрених санаційних заходів при $x_i=1$ (чи відмові при $x_i=0$), збитки від яких мінімальні, за умови задоволення лінійних нерівностей, та має загальний вигляд(1):

$$\begin{aligned}
 f(X) &\rightarrow \min, \\
 f(x) &= d_1 * x_1 + d_2 * x_2 + \dots + d_n * x_n, \\
 a_{15} * x_1 + a_{25} * x_2 + \dots + a_{n5} * x_n &\leq b_5, \\
 a_{16} * x_1 + a_{26} * x_2 + \dots + a_{n6} * x_n &\geq b_6, \\
 x_i &= 0; 1
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

де f – цільова функція, що визначає величину збитків, отриманих в результаті вжиття екстрених заходів відновлення платоспроможності;
 x_i – кількість разів застосування і-го заходу;
 d_i – сума збитків, що понесе підприємство в разі вжиття і-го заходу;
 a_{ij} – грошова оцінка впливу і-го заходу на j-ту статтю балансу;
 b_5 – обмеження впливу заходів на величину поточних зобов'язань;
 b_6 – обмеження впливу заходів на величину фінансових інвестицій, грошових коштів та їх еквівалентів.

Модель 2 ґрунтується на економіко-математичному моделюванні з елементами динамічного програмування та складається з двох підмоделей, задачами яких є визначення: 1) обсягів виробництва кожного виду продукції, при досягненні яких за визначених обмежень маржинальний дохід набуває найбільшого значення; 2) грошових потоків підприємства та при необхідності такого обсягу кредитних ресурсів, який би забезпечував за умов заданих обмежень реалізацію оптимальної виробничої програми при мінімальних виплатах упродовж періоду кредитування. Функції цілі розробленої оптимізаційної моделі виробничої програми (2, 3) і кредитної політики промислового підприємства (4, 5) позначено:

$$MD = \sum_{t=1}^k MD_t \rightarrow \max,
 \tag{2}$$

де MD , MD_t – маржинальний дохід за період санації та за період t відповідно.

$$MD_t = \sum_{j=1}^n p_{jt} * x_{jt} - \sum_{i=1}^m q_{it} * y_{it} - \sum_{j=1}^n c_{jt} * x_{jt} \rightarrow \max
 \tag{3}$$

де p_{jt} – ринкова ціна j-го виду продукції в періоді t , ($t=1;k$);

x_{jt} – обсяг виробництва та реалізації j-го виду продукції за період t ;

q_{it} – ринкова ціна і-го виду виробничого ресурсу в періоді t ;

y_{it} – обсяг виробничого споживання і-го виду ресурсу за період t ;

c_{jt} – змінна частина собівартості одиниці j-го виду продукції без урахування вартості спожитих виробничих ресурсів за період t .

Після визначення оптимальної виробничої програми проводиться розрахунок власних коштів для забезпечення її виконання шляхом розрахунку чистого грошового потоку. Якщо власних коштів недостатньо, то проводиться відбір кредитних ресурсів (4, 5).

$$W = \sum_{t_{поч}=1}^k W^{t_{поч}} \rightarrow \min \quad (4)$$

де W , $W^{t_{поч}}$ – загальні виплати впродовж періоду санації по всіх кредитах та кредитах, отриманих в періоді $t_{поч}$ відповідно.

Виплати за весь період кредитування по кредитних ресурсах, отриманих у періоді $t_{поч}$, визначаються за формулою:

$$W^{t_{поч}} = \sum_{\alpha=1}^f \left(CWK_{\alpha t_{поч}} + K_{\alpha t_{поч}} + \sum_{t=t_{поч}+1}^{t_{кін}} \left[\left(K_{\alpha t_{поч}} - \frac{K_{\alpha t_{поч}}}{t_{кін} - t_{поч}} * (t - t_{поч} + 1) \right) * \frac{l_{\alpha t}}{100\%} \right] \right) \rightarrow \min \quad (5)$$

де $CWK_{\alpha t_{поч}}$ – вартість оформлення кредитного ресурсу α в періоді отримання;

$K_{\alpha t_{поч}}$ – величина залученого кредитного ресурсу α в періоді отримання;

$t_{поч}$, $t_{кін}$ – відповідно періоди отримання і погашення кредитного ресурсу;

$l_{\alpha t}$ – ставка за користування кредитним ресурсом α за період t , %.

Результати розрахунків для ТОВ «Еверест-Постач» за тими варіантами планування санації, які мали рішення, відображено в табл. 1.

Дані табл. 1 показують, що повернути борги кредиторам, отримати позитивний чистий грошовий потік та прибуток можливо при виборі варіантів, що передбачають налагодження виробництва нового виду продукції (№ 2, 5) та зростання обсягів традиційних видів за рахунок нарощення виробничих потужностей (№ 5).

Таблиця 1

Прогнозні грошові потоки підприємства (на прикладі ТОВ «Еверест-Постач»)

тис. грн.

Показник	Варіант планування санації			
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 5
1. Чистий дохід від реалізації продукції	17355,6	41146,7	18545,8	42227,0
2. Виробнича собівартість продукції	15115,3	29464,4	16197,0	30446,5
3. Маржинальний дохід	2240,3	11682,3	2348,8	11780,5
4. Непрямі витрати операційної діяльності	4517,8	4724,9	4525,5	4732,6
5. Інші доходи операційної діяльності	224,9	224,9	224,9	224,9
6. Фінансові результати операційної діяльності	-2052,6	7182,3	-1951,8	7272,8
7. Інші витрати звичайної діяльності	83,7	90,8	85,0	90,8
8. Інші доходи звичайної діяльності	67,7	67,7	67,7	67,7
9. Фінансові результати до оподаткування	-2068,6	7159,2	-1969,1	7249,7
10. Податок на прибуток	0,0	1789,8	0,0	1812,4
11. Чистий прибуток (збиток)	-2068,6	5369,4	-1969,1	5437,3
12. Вхідні грошові потоки, в т.ч.:	20516,8	44580,5	21756,5	45660,4
- отримані кредити	222,3	495,0	272,0	495,0
13. Вихідні грошові потоки, в т.ч.:	18953,3	37511,4	20176,8	38606,7
- повернення кредитів	222,3	495,0	272,0	495,0
- сплачені відсотки за кредити та комісійні	5,7	12,8	7,0	12,8
14. Чистий грошовий потік до сплати боргів за реєстром	1563,5	7069,1	1579,7	7053,7
15. Сума погашення заборгованості за реєстром	1563,5	4551,2	1579,7	4551,2
16. Залишок непогашеної заборгованості за реєстром	2987,7	0	2971,5	0
17. Річний чистий грошовий потік після сплати боргів за реєстром	0,0	2517,9	0,0	2502,5

Модель 3 побудовано на визначенні інтегрального показника за критеріями ліквідності та фінансової незалежності, ділової активності,

рентабельності, прибутковості проведення санації, що загалом охоплює 16 показників.

З метою обґрунтування доцільності впровадження санаційного контролінгу науково обґрунтовано методичний підхід щодо визначення його ефективності, що базується на комплексній оцінці відповідно можливих економічних ефектів. Враховуючи неможливість виділення економічного ефекту, отриманого за рахунок впровадження санаційного контролінгу із загального економічного ефекту, отриманого від проведення санації на підприємстві, оцінку ефективності санаційного контролінгу запропоновано проводити за трьома напрямками: визначення економічної ефективності санації, що проводилась із використанням санаційного контролінгу; якісна оцінка ефективності санаційного контролінгу як складової санаційного управління; визначення економічності функціонування служби санаційного контролінгу як структурного підрозділу підприємства.

Розрахунок економічної ефективності за першим напрямком ($E_{ск}$) ґрунтується на запропонованій класифікації витрат, понесених промисловим підприємством на створення і обслуговування системи санаційного контролінгу в залежності від особливостей їх нарахування: за періодичністю (початкові і періодичні); за об'єктом (витрати цілком на систему та на її складові) та врахуванні витрат на проведення санації (6):

$$E_{ск} = \frac{\sum_{t=1}^m \frac{\sum_{i=1}^n E\phi_{it}}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^m \frac{V_{сnt} + V_{інv}_t + V_{ес}_t + V_{фс}_t + \sum_{j=1}^k V_{ве}_{jt} + \sum_{j=1}^k V_{фе}_{jt}}{(1+r)^t}} * 100\%, \quad (6)$$

де $E\phi_{it}$ – економічний ефект від впровадження і-го санаційного заходу в періоді t;

r - норма дисконту;

$V_{сnt}$ – періодичні витрати на забезпечення організації санації у періоді t;

$V_{інv}_t$ – витрати на придбання обладнання в рамках санації у періоді t;

$V_{ес}_t, V_{ејt}$ – витрати на впровадження відповідно санаційного контролінгу та його складових, понесені в періоді t;

$V_{фс}_t, V_{фе}_{jt}$ – витрати на функціонування відповідно санаційного контролінгу та його складових за період t.

За проведеними в роботі розрахунками економічна ефективність санації з використанням санаційного контролінгу в ТОВ «Еверест-Постач» складає 498,4%, а чистий економічний ефект сягає 8212,8 тис. грн.

Враховуючи, що однією з цілей санаційного контролінгу є підвищення ефективності санаційного управління підприємством, то ефективність функціонування системи санаційного контролінгу можна розглядати з позицій якісної оцінки ефективності процесу управління, досягнутої за рахунок впровадження санаційного контролінгу. У такому разі стає можливим використання наступної системи показників: гнучкість, адаптивність,

надійність системи управління, оперативність прийняття управлінських рішень. Для визначення заданих показників пропонується скористатись методом анкетування. Анкета надається управлінцям для оцінки запропонованих характеристик системи управління до впровадження санаційного контролінгу і на момент анкетування з уточненням, за рахунок впливу яких заходів, на думку опитуваного, відбулись зміни в оцінці управлінських характеристик.

Для визначення ефективності санаційного контролінгу за третім напрямком підґрунтям слугує система показників визначення економічності служби санаційного контролінгу як структурного підрозділу промислового підприємства: питома вага витрат на функціонування служби санаційного контролінгу в загальних витратах на управління та в загальних витратах підприємства; абсолютна величина періодичних витрат на функціонування служби санаційного контролінгу загалом та в розрахунку на одного контролера; питома вага витрат на впровадження і функціонування санаційного контролінгу в загальних витратах на санацію та санаційний контролінг; питома вага контролерів в загальній кількості управлінців; показник економічності діяльності контролера.

Реалізація наукових положень, висновків та рекомендацій, розроблених у ході досліджень і здійснених в умовах вітчизняних промислових підприємств підтвердила ефективність використання планування санаційних заходів на основі санаційного контролінгу. Аналітичні розрахунки, практичні результати впровадження запропонованих методичних підходів до організації роботи служби санаційного контролінгу, моделювання санації та відбору оптимального плану, оцінки ефективності впровадження і функціонування санаційного контролінгу доводять економічну ефективність, достовірність та практичне значення отриманих наукових положень і висновків зі створення ефективної системи планування санації промислового підприємства на основі санаційного контролінгу.

Одержані практичні результати та теоретичні положення, на підґрунті яких вони здійснені, розглянуто керуючими санацією підприємств ТОВ «Еверест-Постач», ТОВ «Еней», а запропонована автором «Методика впровадження і застосування санаційного контролінгу при плануванні санації» прийнята ТОВ «Дніпровський антикризисний центр», ВАТ «Дніпровський меткомбінат», ТОВ НВО «Дніпрофмаш» до використання.

ВИСНОВКИ

У дисертації на базі проведених наукових досліджень вирішено актуальну наукову задачу, яка полягає у розвитку і удосконаленні теоретичних основ планування санації промислового підприємства, що перебуває в стані кризи, на основі впровадження і використання санаційного контролінгу. Науково обґрунтовано методичні підходи до визначення доцільності проведення санації на промисловому підприємстві, організації санаційного контролінгу, моделювання процесу санації, визначення ефективності санаційного контролінгу як складової санаційного управління, що має суттєве

значення для розвитку науки антикризового управління, практики підвищення ефективності проведення санаційних процедур на підприємствах.

Основні наукові висновки, що отримані на основі використання наукових методів дослідження, зводяться до такого:

1. Аналіз і теоретичне узагальнення існуючих методологічних засад санаційного управління та контролінгу дозволили встановити, що:

з метою підвищення ефективності управління санаційними ризиками підприємства доцільно: уточнити поняття «санаційних ризиків», класифікувати їх за виділеними ознаками (суб'єкти, види ризиків, ступінь керованості) та врахувати встановлені взаємозв'язки між виділеними групами ризиків;

основним напрямом сучасного етапу розвитку теорії санаційного контролінгу є поглиблення розуміння сутності цієї економічної категорії, його впровадження, функціонування, розширення використання з метою створення дієвої системи санаційного управління, спрямованої на ефективне виведення промислового підприємства з кризового стану.

2. Встановлено, що сучасний стан теорії та практики планування санації потребує розробки методичних підходів до обґрунтування рішення про проведення санації та визначення ступеня близькості промислового підприємства до банкрутства. В ході досліджень встановлено, що для збільшення достовірності результатів обґрунтування проведення санації слід скористатись зіставленням отриманих результатів розрахунку інтегрального показника фінансового стану підприємства з виділенням стійкого, незадовільного або критичного стану та проведеної галузевої класифікації з об'єднанням в групи перспективних, проблемних та кризових підприємств. |

3. Доведено, що підвищення ефективності санаційного управління досягається за рахунок використання сформульованого в роботі інструментарію контролінгу, адаптованого до застосування на промислових підприємствах під час планування і реалізації санаційних процедур, зокрема при встановленні причин та глибини кризи підприємства, визначенні санаційної спроможності та стратегічних цілей санації, аналізу найважливіших кредиторів і дебіторів.

4. Ефективне використання санаційного контролінгу повинно спиратись на розроблений у ході досліджень механізм впровадження і використання санаційного контролінгу, який передбачає організаційне, фінансове, інформаційне, кадрове, технічне та методичне забезпечення функціонування системи санаційного контролінгу. Налагодження ефективного руху інформаційних зв'язків між структурними підрозділами підприємства повинно ґрунтуватись на встановлених в ході досліджень інформаційних потоках служби санаційного контролінгу.

5. У роботі доведено, що при різноманітні санаційних заходів та джерел їх фінансування при плануванні санації промислового підприємства слід скористатись розробленою у ході проведених досліджень комплексною моделлю, що на відміну від існуючих ґрунтується на поділі санаційних заходів на екстрені та довгострокові, забезпечує комплексний підхід до планування санації і враховує вплив таких чинників, як виробнича програма, розмір кредитування, складові грошових потоків, обсяги заборгованості згідно реєстру

кредиторів, а також дозволяє підприємству оцінити ефективність санації та обрати оптимальний план санації.

6. У ході досліджень встановлено, що виділити ефект від використання санаційного контролінгу із загального ефекту від проведення санації неможливо, тому оцінювати ефективність санаційного контролінгу як складової санаційного управління необхідно згідно визначених напрямків: визначення економічної ефективності санації на основі санаційного контролінгу; якісна оцінка санаційного контролінгу як складової санаційного управління; визначення економічності функціонування служби санаційного контролінгу.

Реалізація розроблених наукових положень, висновків і рекомендацій у процесі їх упровадження на вітчизняних промислових підприємствах підтвердила їх достовірність та доцільність використання економічними службами підприємств. Наукові положення, висновки, рекомендації, розроблена на їх основі методика впровадження і застосування санаційного контролінгу при плануванні санації рекомендуються для використання економічними службами промислових підприємств, арбітражними керуючими, науково-дослідними організаціями, проектними інститутами, аудиторськими та консалтинговими компаніями.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Кемарська Л.Г. Використання контролінгу в санаційних процедурах / Т.А.Венетуліс, Л.Г.Кемарська // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2005. - № 4. – С. 80-87.

Особистий внесок здобувача: визначено мету, задачі та функції санаційного контролінгу, розглянуто інструментарій контролінгу.

2. Кемарська Л.Г. Застосування інструментів санаційного контролінгу для вдосконалення планування санації вуглевидобувного підприємства / Л.Г.Кемарська // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі. Серія: економічні науки. – 2005. - № 4 (28). – С. 217-226.

3. Венетуліс Т. А. Проблеми планування санації і окреслення шляхів їх вирішення / Т.А.Венетуліс, Л.Г.Кемарська // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Вип. 213. – Т. I. - С. 96-105.

Особистий внесок здобувача: визначено можливі проблеми, проаналізовано шляхи їх вирішення, визначено сутність санаційних ризиків та встановлено взаємозв'язки між виділеними класифікаційними одиницями.

4. Кемарська Л.Г. Удосконалення бюджетування діяльності кризових підприємств / Л.Г.Кемарська // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування: зб. наук. праць. – Рівне: НУВГП, 2006. – Вип. 4 (36) «Економіка». - С. 67-74.

5. Кемарська Л.Г. Організаційні аспекти впровадження санаційного контролінгу / Л.Г.Кемарська // Наукові праці Кіровоградського національного

технічного університету: Економічні науки. – Кіровоград: КНТУ, 2007. – Вип. 11. - С. 247-252.

6. Кемарська Л.Г. Моделювання планування санації / Л.Г.Кемарська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. - № 1. - С. 161-170.

7. Кемарська Л.Г. Оцінка ефективності санаційного контролінгу / Л.Г.Кемарська // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць.– Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. - Вип. 23. - Т. 2. - С. 312-323.

Матеріали наукових конференцій

1. Кемарська Л.Г. Етап планування в процедурі санації / Л.Г.Кемарська// Наука і освіта 2005: матер. VIII міжнар. наук.-практ. конф., 7-21 лют. 2005 р. - Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – Т.87. - С. 53-55.

2. Кемарська Л.Г. Особливості створення служби санаційного контролінгу на вугільному підприємстві / Л.Г.Кемарська // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. Науковий журнал ТДЕУ. – Тернопіль: Економічна думка, [матер. міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу, контролю та аудиту у сфері надання послуг» (15-16 груд. 2005р.)]. - 2005. - Вип. 13. - С. 138-141.

3. Кемарська Л.Г. Проблеми моделювання при плануванні санації / Л.Г.Кемарська // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матер. міжнар. наук.-практ. конф., 21-23 черв. 2006 р. – Дніпропетровськ: НГУ, 2006. - С. 159-160.

4. Кемарська Л.Г. Роль санаційного контролінгу при проведенні санації / Л.Г.Кемарська // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі: матер. 7 міжнар. наук. конф. студ. і мол. учених, 19-21 трав. 2006 р. — Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2006. - Ч. 1. – С. 141-143.

5. Кемарська Л.Г. Обґрунтування доцільності санації вугледобувного підприємства на основі комбінування коефіцієнтного методу і кластерного аналізу / Л.Г.Кемарська // Проблеми теорії і практики обліку, аналізу, аудиту та шляхи їх вирішення: матер. всеукр. наук.–метод. конф., 3-5 трав. 2006 р. – Севастополь: СевНТУ, 2006. - С. 140-143.

6. Кемарська Л.Г. Визначення напрямків оцінки ефективності санаційного контролінгу / Л.Г.Кемарська // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матер. міжнар. наук.-практ. конф., 24-27 трав. 2007 р. – Дніпропетровськ: НГУ, 2007. - С. 102-103.

7. Кемарська Л.Г. Особливості бюджетування при проведенні санації / Л.Г.Кемарська // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: тези доп. наук.-практ. конф., 20-22 квіт. 2007 р. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2007. - С.86-87.

АНОТАЦІЯ

Кемарська Л.Г. Планування санації промислового підприємства на основі санаційного контролінгу. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний гірничий університет, Дніпропетровськ, 2010.

Дисертація присвячена розвитку науково-методичних основ, розробці інструментарію та практичних рекомендацій щодо планування санації на основі впровадження і використання санаційного контролінгу в системі управління промисловими підприємствами в стані кризи. Науково обґрунтовано методологічну базу та удосконалено теоретичні засади системи санаційного контролінгу та понятійний апарат щодо трактування понять «санаційний контролінг», «санаційні ризики».

Удосконалено інструментарій контролінгу щодо використання при встановленні причин та глибини кризи підприємства, визначенні санаційної спроможності та стратегічних цілей санації, аналізу найважливіших кредиторів і дебіторів.

Науково обґрунтовано економічну сутність моделей відбору екстрених заходів, оптимальної виробничої програми і кредитної політики підприємства, оцінки ефективності санаційних заходів і відбору плану санації.

Удосконалено та доповнено методичні підходи до впровадження та організації роботи служби санаційного контролінгу. Розроблено методичні підходи до аналізу ефективності впровадження і функціонування санаційного контролінгу як складової санаційного управління на основі комплексного підходу відповідно можливих економічних ефектів.

Ключові слова: санація підприємства, санаційний контролінг, план санації, модель, ефективність, служба санаційного контролінгу, контролер з санаційного управління.

АННОТАЦИЯ

Кемарская Л.Г. Планирование санации промышленного предприятия на основе санационного контроллинга. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный горный университет, Днепропетровск, 2010.

Диссертация посвящена развитию научно-методических основ, разработке инструментария и практических рекомендаций относительно планирования санации на основе внедрения и использования санационного контроллинга в системе управления промышленными предприятиями в состоянии кризиса.

Научно обоснована методологическая база и усовершенствованы теоретические основы санационного контроллинга, уточнен понятийный аппарат. Сформулирована система санационного контроллинга (цель, задачи, принципы, функции, объекты, субъекты, инструменты, оценка, организация), выделен ряд особенностей и установлена их существенность, что стало основой

для выделения санационного контроллинга среди прочих разновидностей контроллинга.

Предложено авторское определение санационного риска, и основываясь на предложенной классификации, установлены взаимосвязи между субъектами, выделенными группами и видами санационных рисков.

Усовершенствован инструментарий контроллинга с целью использования при планировании санации для установления причин и глубины кризиса предприятия, определения санационной способности и стратегических целей санации, анализа важнейших кредиторов и дебиторов.

Научно обоснован методический подход к выбору санационных мероприятий, основывающийся на предложенной классификации соответственно срокам их внедрения: экстренные и долгосрочные. Разработана комплексная модель, в состав которой вошли три модели: выбора экстренных мероприятий, оптимальной производственной программы и кредитной политики предприятия, оценки эффективности санационных мероприятий и выбора плана санации.

Учитывая специфические черты санационного контроллинга, усовершенствованы и дополнены методические подходы к внедрению и организации работы службы санационного контроллинга, обоснованы ее состав, функции и подчиненность. Предложены следующие должностные единицы службы санационного контроллинга: контроллер-аналитик, контроллер информационного обеспечения, контроллер санационного управления. Путем исследования существующих информационных связей предприятия и функциональных обязанностей контроллеров, определено место службы санационного контроллинга в информационной среде предприятия, установлено движение и состав её входящих и исходящих информационных потоков.

Разработаны методические подходы к анализу эффективности внедрения и функционирования санационного контроллинга на основе комплексного подхода соответственно возможным экономическим эффектам, что предусматривает: расчет экономической эффективности санации с использованием санационного контроллинга; качественную оценку эффективности санационного контроллинга как составляющей санационного управления предприятием; определение экономичности функционирования службы санационного контроллинга.

Ключевые слова: санация предприятия, санационный контроллинг, план санации, модель, эффективность, служба санационного контроллинга, контроллер санационного управления.

SUMMARY

Kemars'ka L.G. Planning of sanitation of industrial enterprise on the basis of sanitation controlling. - Manuscript.

Thesis for a degree of Candidate of Economics on 08.04.00 Speciality – economics and enterprise management (on types of economic activities). – National mining University, Dnipropetrovs'k, 2010.

Thesis is about the development of scientific methodical bases, development of tool and practical recommendations in relation to planning of sanitation on the basis of introduction and use of sanitation controlling in the system of management of crisis enterprise. Here is scientifically proved methodical background and theoretical principles of the system of sanitation controlling and are improved in relation to interpretation of concepts of «sanitation controlling», «sanitation risks».

The tool of controlling is improved in relation to using for establishment of reasons and depth of crisis of enterprise, determination of sanitation possibility and strategic aims of sanitation, analysis of major creditors and debtors.

Scientifically founded economic essence of models of selection of urgent measures, optimum production program and crediting of enterprise, estimation of efficiency of [sanitation](#) measures and selection of plan of [sanitation](#).

Methodical approaches to introduction and organization of work of service of [sanitation controlling](#) are improved and complemented. Methodical approaches to the analysis of efficiency of introduction and functioning of [sanitation controlling](#) on the basis of complex approach accordingly possible economic effects are developed.

Key words: [sanitation](#) of enterprise, [sanitation controlling](#), plan of [sanitation](#), model, efficiency, service of [sanitation controlling](#), inspector from a [sanitation](#) management.

КЕМАРСЬКА Лілія Геннадіївна

**ПЛАНУВАННЯ САНАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
НА ОСНОВІ САНАЦІЙНОГО КОНТРОЛІНГУ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Підписано до друку __.__.2010. Формат 60x90/16.
Папір офсет. Ризографія. Ум. друк. арк. 1,0.
Обл.-вид. арк. 1,0. Тираж 120 прим. Зам. №

Національний гірничий університет
49027, м. Дніпропетровськ, просп. К. Маркса, 19.