

ШИШКОВА Н.Л.

ОСОБЛИВОСТІ
САНАЦІЙНОГО АУДИТУ
ПІДПРИЄМСТВ ВУГІЛЬНОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ

Монографія

Дніпропетровськ
2013

УДК 658.158.3

Рецензенти:

Смерічевський С. Ф., д.е.н., професор, чл.-кор. АЕН України, завідувач кафедри банківської та біржової справи ДВНЗ «Донецький державний університет управління»

Нусінов В. Я., д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку, аудиту і фінансового аналізу ДВНЗ «Криворізький національний університет»

Друкується у відповідності з рішенням Вченої Ради Національного гірничого університету

Шишкова Н.Л.

Особливості санаційного аудиту підприємств вугільної промисловості: Монографія. – Дніпропетровськ, НГУ, 2013. – 176с.

В монографії опрацьовано поєднання аналізу господарської діяльності і конкретних функцій керування санацією в рамках створення дієвої системи діагностики можливого банкрутства та розробки заходів оздоровлення в рамках санаційного аудиту. Узагальнено специфічні риси підприємств вугільної галузі, що впливають на прийняття рішень про банкрутство чи оздоровлення суб'єктів господарювання. Формалізація даних про можливі санаційні дії дозволяє використовувати їх в моделях оптимізаційного моделювання. Розглянуто можливості використання методу програмування нейронних мереж для інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень про санаційні дії керівництва підприємства в період кризи.

ЗМІСТ

Вступ	4
1.Стан вугільної промисловості України	5
2. Поняття санації	21
3.Особливості санаційного аудиту підприємств вугільної промисловості	74

ВСТУП

В останні роки зусилля держави по реформуванню економіки забезпечили позитивну динаміку економічних показників, але тенденція до економічного росту ще не стала всеосяжною і стійкою. Повільно усувається безліч об'єктивних і суб'єктивних факторів, дія яких робить національну економіку вкрай уразливою від найменших коливань. Найбільше яскраво це виявляється у вугільній промисловості. Вугілля – це єдина енергетична сировина, запасів якої потенційно достатньо для забезпечення енергетичної безпеки держави, сприяння розвитку металургійної промисловості. Вугільна промисловість є стратегічною галуззю країни.

Розвиток енергетики має вирішальний вплив на стан економіки в державі та рівень життя населення. Метою соціальної держави, якою відповідно до Конституції є Україна, має бути забезпечення умов для зростання добробуту громадян. Однією з найважливіших складових добробуту в цивілізованих державах є забезпечення громадян і компаній необхідними енергоресурсами. Запорукою реалізації цієї мети має стати надійне, економічно обґрунтоване й екологічно безпечне задоволення потреб населення й економіки в енергетичних продуктах.

Замість забезпечення екстенсивного розвитку, яким економіка України рухалась протягом десятиліть, енергетика повинна перейти на ефективне забезпечення сталого розвитку економіки. Забезпечення економіки та соціальної сфери країни основними видами енергоносіїв (електричною й тепловою енергією, моторними й котельно-пічними видами палива, а також природним газом) і сировинними ресурсами для потреб хімічної та металургійної промисловості (коксівним вугіллям, продуктами нафто- і газопереробки) покладається на паливно-енергетичний комплекс України.

Проблеми управління санацією, вибору ефективних методів відновлення платоспроможності, створення дієвих механізмів управління досліджували вітчизняні і зарубіжні вчені Поддєрьогін О.М., Терещенко О.О., Головін Н.Н., Довбня С.Б., Федоренко С.В., Нікітіна О.А., Коротков Е.М., Олександров Г.А., Уткін Э. А., Беренес В., Хавронек П., Гуськов И.Б., Давидов В.М., Білик М.Д., Крижановський В.Г., Ван Хор Дж. К., Ансофф И., Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж., Страхова О.П., Рейльян Я.Р., Канторович Л.В., Горстко А.Б., Уотшем Т.Дж., Паррамоу К. та інші дослідники. Деталізація означених проблем стосовно підприємств вугільної галузі знайшла своє відображення в роботах Амоші О.І., Корзуна А.В., Янко С.В., Саллі В.І., Галушко О.С., Савінкіна В.

Незважаючи на суттєвий вклад, який здійснили вітчизняні та зарубіжні вчені у теоретичні основи управління санацією, поза увагою залишились питання особливостей вибору індивідуальних заходів з оптимальним для кожного суб'єкту масштабом проведення дій по санації.

1. СТАН ВУГІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Вугільна промисловість України є однією із складових її енергетичної безпеки, має глибокі традиції і розвинуту інфраструктуру вуглевидобутку та вуглепереробки. Значні запаси сировини забезпечують тривалу перспективу її роботи. Водночас, протягом останніх трьох десятиліть у галузі виникли та наростали кризові тенденції, які особливо поглибилися в умовах економічної трансформації країни, що зумовило необхідність структурної галузевої реформи.

Метою реструктуризації було, по-перше, подолання кризових явищ у вугільній промисловості та забезпечення її стабільної і рентабельної роботи, по-друге, впровадження ринкових механізмів її регулювання, по-третє — підвищення енергетичної безпеки країни за рахунок збільшення частки власних енергоносіїв у паливно-енергетичному балансі. І нарешті — забезпечення готовності вугільної промисловості до інтеграції у світовий енергетичний ринок, зокрема, через вступ до СОТ.

Цієї мети реструктуризація галузі, що триває з 1996р., не досягла. Вугільна промисловість продовжує перебувати у кризовому стані, стійкі тенденції покращання її роботи не відзначаються. Ситуація потребує завершення процесу структурних реформ. Для цього потрібні політична воля, комплексні та послідовні рішення, зосередження ресурсів і зусиль на точках зростання, що зберігаються у вугільному комплексі.

У структурі світових запасів органічного палива на вугілля припадає 67%, нафту – 18%, природний газ – 15%, а в Україні ці показники становлять відповідно 95,4%; 2% і 2,6%. За прогнозами, у перспективі питома вага вугілля у балансі енергоспоживання зростатиме. Тому вугілля – основний органічний енергоносіє України, запаси якого дозволяють сповна забезпечити потреби України у цьому виді органічного палива. Але родовища галузі характеризуються складними гірничо-геологічними умовами розробки: малою потужністю вугільних пластів, великою глибиною розробки, високою газоносністю, схильністю пластів до газодинамічних проявів - раптових викидів вугілля і газу, гірничих ударів. Середньодинамічна потужність пластів вугілля, що розробляються, більш ніж у півтора рази нижча аналогічного показника у вугільних басейнах країн СНД і основних західноєвропейських вуглевидобувних країн.

90% шахт України небезпечні за вмістом газу метану, 60% - за вибухами вугільного пилу, 45% - за раптовими викидами та гірничими ударами, 22% - за самозайманням вугілля. Середня глибина розробки сягає 629 м. На глибоких (понад 600 м) горизонтах працює 88 шахт, питома вага яких в обсязі усього видобутку вугілля складає 54%. На глибинах, які сьогодні освоєно, температура гірничих порід досягає 45-52°C і вона щорічно підвищується на 0,5-1°C.

Результатом цих складних геологічних умов видобутку вугілля в Україні є постійне збільшення імпорту вугілля з-за кордону. Від'ємне сальдо торгівлі із країнами СНД у Україні складається саме з причини значних обсягів імпорту нафти, природного газу та вугілля, якими не в змозі самостійно забезпечити себе енергоємна українська економіка.

Прогнозні запаси вугілля в Україні становлять 117,5 млрд. тонн, у тому числі розвідані запаси - 56 млрд. тонн; цього достатньо для підтримки видобутку на нинішньому рівні протягом понад 400 років. Протягом останніх 15 років рівень видобутку залишався практично незмінним у діапазоні 72-83 млн. т товарного вугілля на рік. у 2010 р. обсяги видобутку вугілля склали 75,2 млн. т. вугілля на рік.

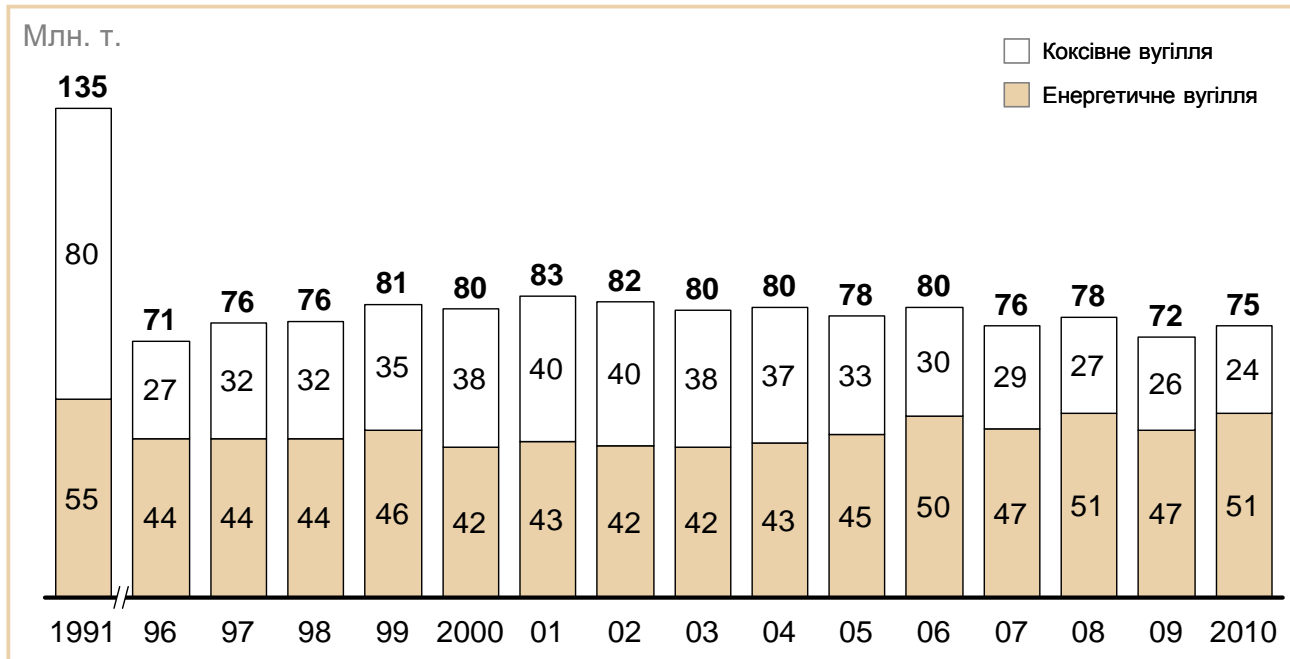


Рис. 1 Динаміка видобутку вугілля в Україні

В таблиці 1 подані дані про видобуток вугілля в Україні у 2012 році та у січні 2013р. В 2011 році в Україні було добуто біля 82 млн. тон вугілля.

Таблиця 1

Видобуток вугілля в Україні

Показники	грудень 2012 р.	відносно грудня минулого року		2012 р.	відносно минулого року		січень 2013 р.	відносно січня минулого року	
		+ / -	%		+ / -	%		+ / -	%
Видобуток вугілля	7 206,5	- 43,4	99,4	85946,0	3 954,6	104,8	6 956,4	-290,9	96,0
- коксівно-	2 085,	- 77,3	96,4	24823,5	- 198,6	99,2	2 069,9	-74,6	96,5
- енергети-	5 121,	33,9	100,7	61122,5	4 153,2	107,3	4 886,5	-216,3	95,8
Споживання вугілля	5 054,7	- 146,8	97,2	61207,1	3 578,1	106,2	4 757,0	-19,5	99,6
у т.ч. теплоелектро-	2 582,0	- 251,7	91,1	32227,6	542,1	101,7	3 288,4	-176,9	94,9

Україна також має значні запаси бурого вугілля, однак в останні роки видобуток бурого вугілля було зупинено через відсутність відповідного попиту. Необхідно розглянути можливості реалізації пілотних проектів із використан-

ням бурого вугілля з метою накопичення досвіду з його використання для генерації тепло- та електроенергії.

Шахтний фонд України застаріває: більше 70 відсотків усіх державних шахт працюють без реконструкції понад 30 років. Обсяги державного інвестування у відновлення шахтного фонду недостатні, а вугільні підприємства здебільшого нерентабельні й не можуть фінансувати інвестиційні проекти самостійно.

Складні гірничо-геологічні умови, застаріле обладнання та технології знижують якість вугілля, яке видобувається в Україні.

Для державних шахт, які видобувають енергетичне вугілля, середньозважена собівартість однієї тонни готової товарної вугільної продукції 2010 р. становила 776 грн/т, у той час як закупівельна ціна на вугілля енергетичних марок знаходилась у діапазоні 355–625 грн/т. Таким чином, більшість державних шахт, які видобувають енергетичне вугілля, збиткові і потребують постійної підтримки з державного бюджету. Обсяг державного фінансування вугільної галузі за період з 2001 по 2010 рр. зріс майже у чотири рази і у 2010 р. досяг 7,7 млрд. грн., що склало 2 відсотки від сукупних державних видатків України.

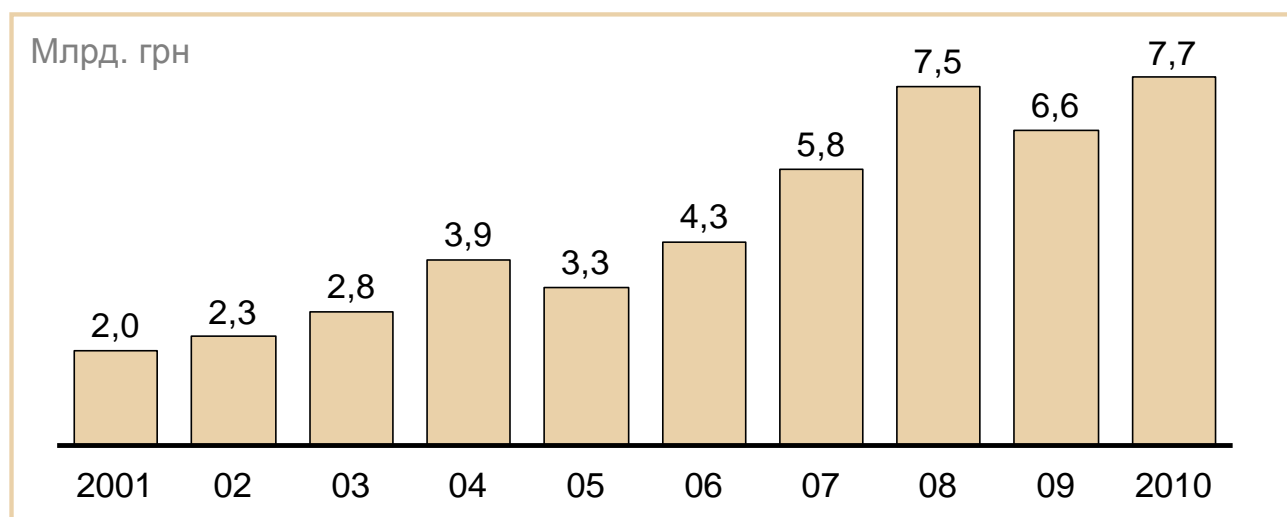


Рис. 2 Фінансування вугільної галузі з державного бюджету

Враховуючи це, а також обмежені можливості державного бюджету відносно субсидювання галузі, необхідно вдосконалити механізм державної підтримки, а саме шляхом:

Заморожування загальних видатків підтримки галузі на рівні 2010 року, не допускаючи його перевищення;

Припинення субсидування операційних витрат державних шахт разом зі збільшенням фінансування на працевлаштування та соціальну підтримку працівників;

Виділення державних дотацій на технічне переоснащення шахт тільки в обсязі, що підтримує стандарти безпеки праці;

Корпоратизації державних вугільних підприємств і підвищення прозорості їх фінансової звітності.

Більшість шахт у державній власності мають потенціал виходу на рентабельне виробництво, лише мала їх частина глибоко збиткова і не має перспектив розвитку. Раніше приватизовані шахти працювали із прибутком без державних дотацій; середня собівартість продукції цих підприємств у 2010 р. була більш ніж удвічі нижчою за собівартість державних шахт, а продуктивність праці – удвічі вищою, що свідчить про можливість значного зниження собівартості видобутку після приватизації.

У зв'язку з цим, основним кроком на шляху підвищення ефективності вуглевидобувних підприємств є створення умов для залучення в галузь значних інвестицій, що може бути здійснено шляхом приватизації галузі та застосування механізмів державно-приватного партнерства. Для того щоб залучити необхідні інвестиції у вугільну галузь України, процес приватизації і передачі вугледобувних підприємств в концесію або оренду повинен бути максимально справедливий та прозорий. Потрібно забезпечити повне розкриття інформації, що необхідна інвесторам, включаючи геолого-технічні умови, повну кредитну історію і економічний стан вугледобувних підприємств. В іншому випадку високий рівень ризиків для більшості потенційних інвесторів призведе до небажання інвестувати у вугільну галузь України і до відсутності можливості модернізації вуглевидобувних підприємств і зняття фінансового навантаження на бюджет.

Вугледобувні підприємства України, враховуючи геологічні умови залягання запасів, є надзвичайно капіталомісткими підприємствами з низькою ефективністю операційної діяльності та недостатньою інвестиційною віддачею. Значна частина з них не може бути інвестиційно привабливими об'єктами без надання потенційному покупцеві особливих умов на початковому етапі операційної діяльності після приватизації або в період ліквідації неприватизованих шахт.

Враховуючи це, а також обмежені можливості державного бюджету відносно субсидіювання галузі, необхідне невідкладне залучення істотних інвестиційних ресурсів в галузь для підтримки та нарощування рівня видобутку вугілля і пошук альтернативних джерел задоволення внутрішнього попиту на вугілля (імпорт) з метою забезпечення енергетичної безпеки України. Для цього, разом з приватизацією підприємств необхідна реалізація програми залучення приватних інвестицій на підприємства державного сектора на засадах передбачених чинним законодавством механізмів господарської взаємодії. Так можуть застосовуватись: товарне кредитування, спільна виробнича діяльність, надання послуг виробничого характеру з видобування вугілля тощо. Разом з тим, потужні механізми стимулювання залучення інвестицій були створені з прийняттям Закону України «Про державно-приватне партнерство», що передбачає низку ключових положень на захист інтересів приватного інвестора. Застосування на вугледобувних підприємствах механізмів державно-приватного партнерства може здійснюватись тільки згідно з законодавством України.

При приватизації та реалізації механізмів ДПП, вуглевидобувним підприємствам може надаватися державна підтримка, розподіл якої має відбуватися за такими принципами:

Державна підтримка повинна бути прив'язана лише до певних категорій витрат вугледобувних підприємств, які націлені на досягнення конкретних результатів щодо підвищення ефективності роботи підприємства і досягнення беззбитковості. Наприклад, інвестиції в модернізацію, збільшення встановленої потужності, усунення екологічних і соціальних наслідків закриття / консервації шахт, виплата допомоги по звільненню кадрів, передислокація звільнених кадрів;

Ефективність використання державної підтримки за вищевказаними категоріями витрат повинна вимірюватися чіткими КПЕ (ключовий показник ефективності) протягом певного відрізка часу (1 рік) для оцінки успішності досягнення поставлених цілей;

Обсяг державної підтримки має знижуватися не менш ніж на 20% в рік з повною ліквідацією субсидій через 5 років. Також її розмір повинен переглядатися щорічно, ґрунтуючись на аналізі досягнення цільових значень по вищевказаних КПЕ, тим самим дозволяючи переконатися в правильності та ефективності використання коштів, виділених у попередній період;

Державна підтримка не повинна виділятися на покриття витрат, які зберігають сьогоднішній рівень видобутку та / або собівартості.

Враховуючи дефіцит коштів державного бюджету на реструктуризацію галузі, тривалість процедури підготовки до ліквідації, процес закриття підприємств займе не менше ніж 5-7 років. За попередніми оцінками із нинішнього шахтного фонду до безперспективних можна віднести близько 20 шахт, що мають промислові запаси, вироблення яких, по-перше, знизить навантаження на бюджет, а, по-друге, забезпечить ринок додатковими об'ємами вугілля. Тому в період ліквідації даних шахт будуть в індивідуальному порядку розглянуті варіанти використання різних видів стимулювання залучення приватних інвестицій у вироблення їхніх запасів.

Наступним кроком реформування галузі є лібералізація ринку вугілля, оскільки сьогодні формування цін на вугілля не базується на ринкових засадах, а слугує механізмом для компенсації витрат вугільних шахт. Такий підхід призводить до відсутності стимулів для підвищення ефективності життєздатних підприємств і невиправданої підтримки глибоко збиткових шахт. Доходи в галузі розподіляються неефективно, що заважає її розвитку і виходу на рентабельний рівень.

Для лібералізації ринку вугільної продукції та механізмів збуту й ціноутворення необхідно:

1. Припинити операторську функцію ДП «Вугілля України» на ринку вугільної продукції, та провести його ліквідацію; не допустити появи іншого державного монополіста на ринку вугільної продукції;

2. Запровадити електронну біржову форму торгівлі вугільною продукцією та ринкове формування цін на основі балансу попиту та пропозицій;

3. Лібералізувати імпорт вугілля.

Для недопущення дефіциту вугілля і задоволення внутрішнього попиту на нього в разі відсутності можливості видобутку необхідного обсягу з економічно обґрунтованою собівартістю і за відсутності субсидій для покриття різ-

ниці між собівартістю та ринковою ціною на вугілля, необхідно розглянути можливість розширення потужностей з імпорту вугілля (наприклад, розширення портової інфраструктури і пропускної спроможності залізничних коридорів).

Мета реформування галузі – стимулювати зниження витрат і підвищення продуктивності праці та створення економічно стабільної галузі, яка складається з рентабельних підприємств, здатних існувати без державної підтримки і задовольняти потребу економіки у вугіллі.

Розвиток вугільної промисловості.

Видобуток вугілля в Україні можна збільшити до 115 млн. т на рік з одночасним виведенням галузі на рівень беззбитковості та ліквідацією дотацій. При цьому обсяги видобутку енергетичного вугілля складуть близько 75 млн. т на рік, що достатньо для повного забезпечення внутрішнього попиту з боку електроенергетики та інших споживачів.

Основними необхідними кроками з реформування вугільної галузі для досягнення економічно виправданого потенціалу видобутку вугілля є:

Термінове створення умов залучення приватних інвестицій у галузь шляхом приватизації вугільних підприємств та застосування механізмів державно-приватного партнерства;

Модернізація шахтного фонду приватними інвесторами й оптимізація системи управління;

Удосконалення механізму державної підтримки галузі шляхом поетапного припинення субсидування операційних витрат державних шахт разом зі збільшенням фінансування на працевлаштування та соціальну підтримку працівників;

Лібералізація ринку вугілля.

В процесі лібералізації вугільного ринку має забезпечуватись перехід до торгівлі на електронних біржових майданчиках та до формування цін відповідно до світової практики ціноутворення на енергетичне вугілля, а саме з урахуванням показників теплотворної здатності вугілля.

Також при зростанні цін на кам'яне вугілля, необхідно розглянути питання про поновлення видобутку бурого вугілля в Україні. Для цього необхідно розробити ТЕО з будівництва енергоблоків з використанням бурого вугілля.

Перспективним є питання комплексного використання вугледобувних родовищ (видобуток разом із вугіллям метану вугільних пластів), яке стосується загальних питань видобутку газу і розглянуто у відповідному розділі.

Забезпечення енергетичної незалежності в вугільній промисловості України.

Для збільшення обсягів видобутку вугілля та підвищення рентабельності необхідно провести:

Модернізацію економічно привабливих шахт за рахунок залучення приватних інвестицій;

Консервацію або закриття шахт, які не мають перспектив розвитку, з урахуванням дефіциту марок вугілля, який неможливо покрити з інших джерел;

Розроблення й освоєння нових запасів вугілля з урахуванням майбутньої рентабельності видобутку на приватизованих і нових шахтах;

Розвиток можливостей імпорту вугілля для покриття потенційного дефіциту, що може виникнути через консервацію або закриття шахт, що не мають перспектив до розвитку або не здатних здійснювати видобування вугілля з собівартістю, що не перевищує його ринкову ціну.

У результаті залучення у вугільну галузь приватних інвестицій (включаючи іноземні) вдасться підвищити ефективність економічно привабливих шахт і провести масштабну модернізацію шахтного фонду. Максимальні додаткові економічно виправдані обсяги видобутку енергетичного вугілля можуть скласти до 30 млн. т на рік за інвестицій близько 50 млрд. грн. Реалізація цієї стратегії за рахунок держави неможлива не тільки через значний обсяг необхідних інвестицій, але й у зв'язку з відсутністю управлінських ресурсів для проведення одночасної модернізації на великій кількості шахт та відсутністю досвіду зі значного підвищення ефективності роботи шахт у державному секторі.

Паралельно з процесом модернізації перспективних підприємств необхідно закрити або законсервувати шахти, для яких не знайдуться приватні інвестори за умови відсутності потенційного дефіциту з марок вугілля, що неможливо покрити з інших джерел. Також будуть закриті шахти, які відробили свої промислові запаси до 2030 р. У результаті цих заходів зниження обсягів видобутку енергетичного вугілля складе близько 5 млн. т.

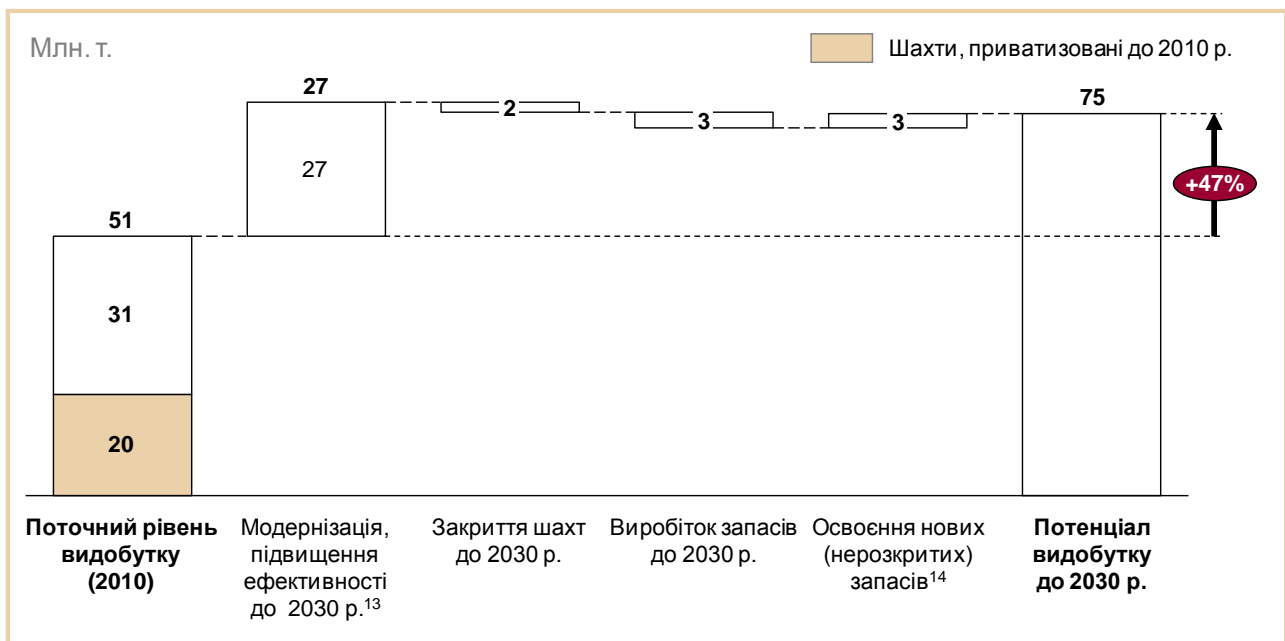


Рис.3 Потенціал економічно обґрунтованого рівня видобутку рядового енергетичного вугілля

Приватизація галузі сприятиме її активній модернізації приватними інвесторами. Це дозволить задовольнити попит на вугілля завдяки зростанню виробничих потужностей оновленого шахтного фонду. Необхідно завершити вже почате будівництво шахт за підтримкою приватних інвесторів. Введення цих

1 Граничний рівень збільшення видобутку до рівня потенційно можливої потужності

2 Поточний прогноз будівництва нових шахт, закладений у програму «Вугілля України» на період з 2010 р. по 2015 р.

шахт в експлуатацію дозволить збільшити видобуток енергетичного вугілля на 3 млн. т на рік.

За реалізації перерахованих вище заходів до 2030 р. можна збільшити видобуток енергетичного вугілля на 50% у порівнянні з рівнем 2010 р. до 75 млн. т (56 млн. т у перерахуванні на готову вугільну продукцію). Це дозволить повністю задовольнити потребу у вугіллі навіть за максимального розвитку генерації електроенергії з використанням цього виду палива.

Оцінка попиту на вугілля та баланс ринку вугілля

Попит на енергетичне вугілля на 90 відсотків формується за рахунок попиту з боку енергетичних компаній. До інших споживачів належать металургійні підприємства (4%), населення (3%), а також інші сектори (3%) – виробники цементу, содові й цукрові заводи, гірничо-збагачувальні комбінати, залізнична галузь і деякі інші.

Прогноз попиту на енергетичне вугілля з боку енергетики визначається двома чинниками. По-перше, збільшиться потреба в електроенергії, і, як наслідок, виробництво електроенергії вугільними станціями. По-друге, підвищиться ефективність станцій, що призведе до зниження питомої витрати палива: за рахунок модернізації наявних станцій і будівництва нових, ефективніших станцій.

В оптимістичному сценарії розвитку попиту на електроенергію ці чинники обумовлять максимальне у порівнянні з іншими сценаріями зростання попиту на енергетичне вугілля – з 34 млн. т готової вугільної продукції до 47 млн. т на рік. Інші галузі збільшать споживання енергетичного вугілля з 4 млн. т до 5 млн. т на рік. Таким чином за умови реалізації оптимістичного сценарію розвитку попиту на електроенергію, сукупний попит на енергетичне вугілля до 2030 р. складе близько 52 млн. т готової вугільної продукції за можливого збільшення пропозиції до 56 млн. т на рік (це складає 70 та 75 млн. т рядового енергетичного вугілля відповідно).

У свою чергу за умови реалізації базового сценарію попиту на електроенергію сукупний попит на енергетичне вугілля до 2030 р. складе близько 43 млн. т готової продукції, або 58 млн. т рядового енергетичного вугілля, в тому числі з боку електроенергетики – 38 млн. т готової продукції і близько 5 млн. т з боку інших споживачів. В разі реалізації песимістичного сценарію попиту на електроенергію, за якого попит на енергетичне вугілля буде мінімальним, він сумарно складе 36 млн. т готової продукції, або 48 млн. т рядового вугілля, з них потреби генерації складуть 31 млн. т, а потреби інших споживачів – 5 млн. т.

Беручи до уваги, що економічно доцільні об'єми видобутку вугілля складуть 75 млн. т, попит на вугілля в Україні за всіх сценаріїв буде покрито за рахунок внутрішніх ресурсів. При цьому передбачається, що нові генеруючі потужності будуть розраховані на надлишкові марки українського вугілля.

Економічно доцільні об'єми видобутку коксівного вугілля можуть скласти до 40 млн. т, що разом із ростом попиту може призвести до дефіциту у 4 млн. т. вугілля лише у оптимістичному сценарії. Беручи до уваги основну категорію споживачів коксівного вугілля рішення про варіанти покриття дефіциту, а саме імпорт або збільшення видобування в Україні повинно прийматися при-

ватними компаніями, базуючись на конкретних потребах підприємств та ринкових цінах на коксівне вугілля (імпортних і внутрішніх, що відображають реальну собівартість його видобутку).

Таблиця 2

**Динаміка попиту на енергетичне вугілля за галузями,
(млн. тонн готової вугільної продукції за оптимістичним сценарієм)**

Галузі, що споживають енергетичне вугілля		2010	2015	2020	2025	2030
Енергетичні компанії	Газова група ³	17,6	20,7	18,8	15,5	9,4
	Пісне вугілля ⁴	5,2	5,9	6,4	4,8	1,9
	Антрацити ⁵	11,4	11,3	7,1	5,7	3,6
	Будь-яка марка ⁶	-	-	4,5	16,7	31,8
Металургійні комбінати		1,7	1,8	2,0	2,3	2,6
Побутові споживачі		1,0	0,9	0,9	0,8	0,8
Інші галузі ⁷		1,4	1,5	1,6	1,8	2,0
Усього		38,0	42,1	41,2	47,5	52,1

Попит на коксівне вугілля здебільшого формується за рахунок промисловості, а саме - металургійних підприємств, де він використовується для виплавки чавуну. В залежності від сценарію економічного розвитку він складе від 44 млн. т у оптимістичному до 34 млн. т у песимістичному сценарії. При цьому в базовому сценарії попит на коксівне вугілля складе 36 млн. т.

Державне регулювання та структура власності у вугільній галузі

Для досягнення стратегічних цілей галузі передбачені три етапи розвитку вугільної галузі:

Період реформування вугільної галузі, завершення приватизації державних підприємств, реалізації механізмів державно-приватного партнерства, закриття або консервації глибоко збиткових шахт, що не становлять інтересу для інвесторів, за відсутності потенційного дефіциту марок вугілля, що неможливо покрити з інших джерел (2011–2015 рр.);

Період здійснення приватними інвесторами активної модернізації шахт вугледобувних підприємств (2015–2020 рр.);

Період стабільного зростання вугільної галузі (2020-2030 рр.).

На етапі реформування вугільної галузі в 2011-2015 рр. необхідно здійснити такі кроки:

3 Калорійність готової продукції 5000-5200 кКал

4 Калорійність готової продукції 6000-6500 кКал

5 Калорійність готової продукції 5600-6000 кКал

6 Вугілля, необхідне для нових енергетичних блоків, побудованих на будь-якій обраній марці вугілля у перерахуванні на калорійність 5 500 кКал

7 Виробники цементу, содові і цукрові заводи, гірничо-збагачувальні комбінати, залізнична галузь

- а) Підготувати й провести приватизацію, або передачу в оренду чи концесію всіх державних шахт незалежно від рівня рентабельності;
- б) Ліквідувати або законсервувати шахти, що не викликали інтересу інвесторів, з урахуванням дефіциту марок вугілля, що неможливо покрити з інших джерел;
- в) Провести лібералізацію ринку вугілля зі створенням системи цінних індикаторів та переходом до торгівлі вугільною продукцією на електронних біржових майданчиках;
- г) Розглянути можливість збільшення імпорту вугілля за його необхідності.

На другому етапі розвитку галузі в період з 2015 по 2020 р. очікується активна модернізація шахтного фонду приватними інвесторами й оптимізація системи управління. Зокрема, відбудеться модернізація застарілого шахтного обладнання, будуть інвестовані кошти в нові технології, підвищиться продуктивність праці. Галузь вийде на рівень рентабельності, державне субсидування повністю припиниться.

На третьому етапі розвитку галузі 2020-2030 рр. очікується стабілізація зростання видобутку вугілля та поступове заміщення потужностей і технологій (зокрема закриття шахт, які відпрацювали свої промислові запаси). У цей період проводитимуться такі заходи: ефективне освоєння нових запасів для шахт, які мають необхідний виробничий і економічний потенціал; планова реконструкція шахт і введення в експлуатацію нового обладнання; оптимізація витрат для досягнення максимального рівня рентабельності.

Підсумковий потенційний рівень видобутку вугілля до 2030 р. складе 115 млн. т, у тому числі 75 млн. т енергетичного вугілля.

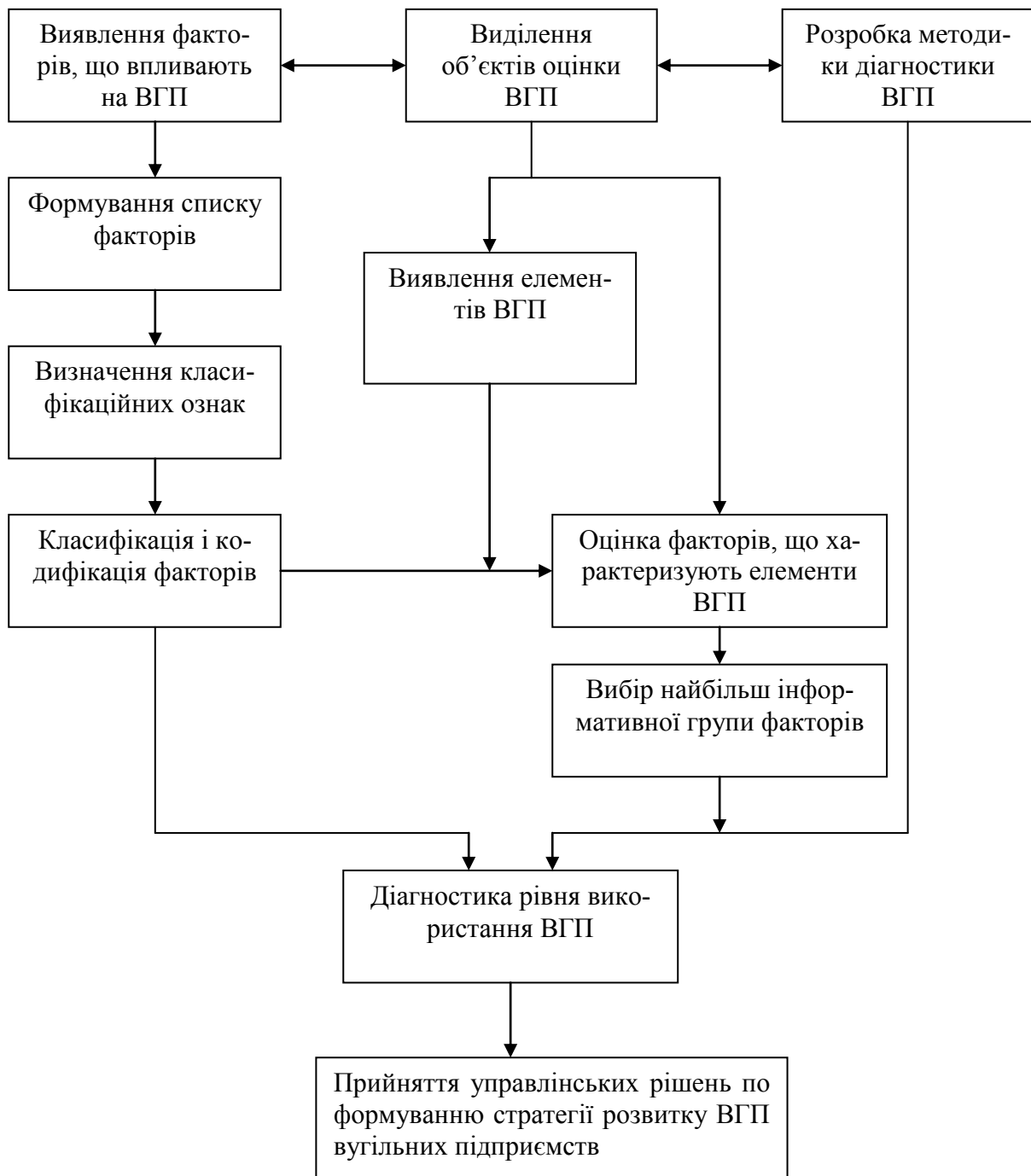
Провідні економісти визначають, що “аналіз структури активів вугільних підприємств свідчить, що крім об’єктивних причин, що пов’язані зі зміною гірничо-геологічних умов і відставанням технічного розвитку від цих змін, велику роль в низькій рентабельності підприємств відіграє вкрай нераціональне використання наявних ресурсів: суми нестачі і порча майна” [19].

Виробничо-господарчий потенціал – це складна і багатогранна економічна категорія, управління якою пов’язане з якісною і кількісною оцінкою. При кількісному вимірі потенціалу виникають певні проблеми. Сьогодні економічна теорія і практика не пропонують єдиного інтегрального показника: існують різні методологічні підходи до його оцінки. Але всі вони мають певні недоліки і не є оптимальними для використання в тих специфічних умовах, що склалися в Україні.

На наш погляд, основним недоліком відомих методів є те, що практично усі вони ґрунтуються на оцінці лише сукупності ресурсів підприємства. Така оцінка в певній мірі дозволяє охарактеризувати стан і рівень використання виробничо-господарчого потенціалу. Але вона не показує, чи пристосований він до зовнішнього середовища, тобто, чи може бути елементом відтворювального процесу; не дозволяє виявити резерви підвищення його ефективності. Таким чином, можна зробити висновок, що локальна оцінка виробничо-господарчого

потенціалу в рамках тільки виробничого процесу не є, повною й об'єктивною, а значить – достатньою. Її необхідно переглянути і доповнити.

Для комплексної оцінки виробничо-господарчого потенціалу (ВГП) доцільно реалізувати підхід, що розкриває її триєдину сутність (див.рис.4):



- як результат кількісного виміру, тобто застосування частинних і узагальнюючих показників;
- як процес організації оцінки, аналізу результатів і виявлення внутрішніх закономірностей, що формують зміст об'єкта
- як база для прийняття управлінських рішень по його перетворенню.

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників роботи підприємств вугільної промисловості України свідчить про наявність суттєвих проблем, що стають перешкодою на шляху поступового розвитку суб'єктів цієї стратегічної галузі. Визначення факторів, що спричиняють кризу вугільних підприємств стане наступним кроком у моніторингу антикризових заходів для галузі, основою вдосконалення стратегії управління.

Нові умови функціонування промислових підприємств, значне збільшення кількості факторів, що впливають на їх виробничий потенціал, вимагають і нових підходів до формування й оцінки резервів збереження і розвитку потенціалу. Відновити виробничий потенціал підприємств можна тільки пристосовуючись до вимог ринкового середовища. Це складний процес, що відбувається у кілька етапів.

Для ефективного управління перетворенням будь-якого об'єкта необхідно мати його оцінку. Це обумовлено існуванням такої залежності: не можна управляти тим, чого не розумієш; неможливо зрозуміти щось, не вимірявши його. У зв'язку з цим для того, щоб приймати оптимальні рішення щодо відновлення і подальшого розвитку виробничо-господарчого потенціалу підприємства, правильно уявляти його перспективи, дієво використовувати їх для досягнення поставлених цілей, управлінським структурам необхідно, перш за все, оцінити реальний стан потенціалу.

Крім того, потенціал підприємства в умовах ринку – це значно ширше поняття, ніж розуміється багатьма вітчизняними фахівцями. Він являє собою систему виробничих і управлінських ресурсів підприємства, яка визначає матеріально-технічну можливість створення товару. Виробничі ресурси включають основні фонди, трудові ресурси, оборотні фонди. В системі управління підприємства особливу увагу слід приділити роботі маркетингових служб.

У сучасних умовах виробничо-господарчий потенціал підприємства повинен відображати можливості по виробництву продукції, здатної стати товаром на ринку. Для того, щоб створити цілісний виробничий потенціал, адаптований до ринкового середовища, необхідно мати не тільки оцінку його стану, але й оцінку можливостей подальшого розвитку. Якщо для першої оцінки достатньо сформулювати систему частинних і узагальнюючих показників, то для другої – необхідно врахувати певну сукупність факторів і умов. Запропонований нами методичний підхід до комплексної оцінки виробничо-господарчого потенціалу підприємства і резервів його відновлення був сформований з урахуванням існуючого позитивного вітчизняного досвіду у цій сфері.

Основні принципи запропонованої оцінки: системний підхід, поєднання кількісного виміру й якісного оцінки, ресурсного й управлінського підходів, оцінки стану та можливостей відновлення і розвитку потенціалу.

Система факторів для оцінки вугільного підприємства

Класифікація факторів		За рівнем регульованості		За середною виникнення		За ступенем впливу на об'єкт дослідження	
		регульовані	нерегульовані	ендогенні	екзогенні	вхідні	вихідні
Природа виникнення факторів		2	3	4	5	6	7
I. Гірничо-геологічні							
1. Марка вугілля			+		+	+	
2. Можливий вибодуток вугілля з 1 кв.м підрубленої площини			+		+	+	
II. Технічні та технологічні							
1. Кількість ділянок гірничо-підготовчих для проведення вскриваючої та підготовчої виробки, усього		+			+	+	
2. Проведення гірничої виробки, усього		+			+	+	
3. Проведення вскриваючої та підготовчої виробки		+			+	+	
4. Проведення вскриваючої та підготовчої виробки за рахунок експлуатації		+			+	+	
5. Проведення підготовчої виробки де потребується навантаження		+			+	+	
6. Проведення підготовчої виробки комбайнами, усього		+			+	+	
7. Проведення підготовчої виробки з механізованим навантаженням		+			+	+	
8. Швидкість проведення вскриваючих та підготовчих виробок		+			+	+	
9. Навантаження вугілля на вибій		+			+	+	
10. Кількість діючих очисних вибоїв		+			+	+	
11. Лінія діючих очисних вибоїв		+			+	+	
1		2	3	4	5	6	7
12. Комплексно-механізовані вибої, які обладнанні передовими гідрофікованими крепами - видобуток		+			+	+	
13. Комплексно-механізовані вибої, які обладнанні передовими гідрофікованими крепами - рівень		+			+	+	
14. Комплексно-механізовані вибої, які обладнанні передовими гідрофікованими крепами - навантаження		+			+	+	
15. Кількість очисних вибоїв, що вибули		+			+		+
16. Підсумкова довжина вибоїв, що вибули		+			+		+
17. Кількість вибоїв, які підготовлені до монтажу на 31.12		+			+	+	
18. Середня довжина очисного вибою		+			+	+	
19. Проходження гірничої виробки за рахунок капітального будівництва		+			+	+	
20. Площина виїмки		+			+	+	
III. Організаційні							
Організаційні	Рівень використання потужності	1. Загальний видобуток вугілля		+			+
		2. Кількість добувних ділянок, усього		+			+
		3. Фактична кількість робочих днів		+			+
		4. Середньодобовий видобуток рядового вугілля		+			+
		5. Видобуток рядового вугілля для коксування		+			+

		6. Видобуток рядового вугілля для енергетики	+			+		+	
		7. Кількість видобувних ділянок, які не виконали план	+			+		+	
		8. Кількість гірничо - підготовчих ділянок для проведення вскриваючих та підготовчих виробок, які не виконали план	+			+		+	
		9. Видобуток вугілля з діючих очисних вибоїв	+			+		+	
		10. Середньодіюче число очисних вибоїв	+			+	+		
		11. Лінія середньодіючих очисних вибоїв	+			+	+		
		12. Середньомісячне посування лінії діючих очисних вибоїв	+			+	+		
		13. Видобуток вугілля із підготовчих вибоїв	+			+		+	
		14. Середньомісячна калькуляція видобутку вугілля	+			+	+		
		15. Витрачання електроенергії	+			+		+	
		16. Освоювання виробничих потужностей	+			+		+	
		17. Проведення підготовчої виробки на 1000 т очисного видобутку вугілля	+			+	+		
		18. Виконання плану капітальних вкладень	+			+		+	
		Якість виробленої продукції	1. Зольність видобутого вугілля	+			+		+
			2. Зольність відвантаженої готової вугільної продукції, в т.ч. зольність відвантаженого рядового вугілля і зольність продуктів збагачення	+			+		+
		Рівень якості та кількості ресурсів праці	1. Середньоспиксова чисельність персоналу	+			+	+	
			2. Середньоспиксова чисельність підземних трудящих	+			+	+	
			3. Середньоспиксова чисельність промислово-виробничого персоналу	+			+	+	
4. Середньоспиксова чисельність робітників - усього	+				+	+			
5. Середньоспиксова чисельність робітників по видобутку	+				+	+			
1	2		3	4	5	6	7		
6. Середньоспиксова чисельність підземних робітників	+				+	+			
7. Середньоспиксова чисельність ГРОВ	+				+	+			
8. Середньоспиксова чисельність проходчиків	+				+	+			
9. Середньоспиксова чисельність непромислової групи	+			+	+				
Управління ефективністю використання ресурсів праці	1. Середньомісячна продуктивність праці робітників по видобутку рядового вугілля	+			+		+		
	2. Середньомісячна продуктивність праці ГРОВ	+			+		+		
	3. Середньомісячна продуктивність праці проходчиків на вскриваючих та підготовчих виробках за рахунок експлуатації	+			+		+		
	4. Продуктивність праці ГРОВ на вихід	+			+		+		
	5. Продуктивність праці проходчиків на вихід	+			+		+		
	6. Чисельність і виходи ГРОВ та забійщиків на очисних роботах	+			+	+			
	7. Чисельність і виходи проходчиків на підготовчих роботах	+			+	+			
	8. Продуктивність праці на вихід робітника	+			+		+		

		по видобутку рядового вугілля						
Організаційні	Управління витратами ресурсів праці	1. Фонд оплати праці усього персоналу	+			+	+	
		2. Фонд оплати праці усього персоналу без природної видачі	+			+	+	
		3. Фонд оплати праці промислового персоналу	+			+	+	
		4. Фонд оплати праці робітників по видобутку	+			+	+	
		5. Фонд оплати праці непромислової групи	+			+	+	
		6. Середньоспикова заробітна платня усього персоналу	+			+	+	
		7. Середньоспикова заробітна платня промислового персоналу	+			+	+	
		8. Середньоспикова заробітна платня робітників по видобутку	+			+	+	
	Управління фінансовою діяльністю	1. Необоротні активи	+			+	+	
		2. Оборотні кошти підприємства	+			+	+	
		3. Власні кошти підприємства	+			+	+	
		4. Позичковий капітал	+			+	+	
		5. Довгострокові зобов'язання підприємства	+			+	+	
		6. Короткострокові зобов'язання підприємства	+			+	+	
IV. Соціально-економічні								
Соціально-економічні	Ефективність діяльності	1. Рівень рентабельності виробництва (розрахунок по відношенню до вартості основних фондів)	+			+	+	
		2. Рівень рентабельності виробництва (розрахунок по відношенню до собівартості)	+			+	+	
		3. Рівень рентабельності праці	+			+	+	
		1. Обсяг готової товарної продукції в співвіднесених цінах на 01.01.	+			+	+	
		2. Обсяг готової вугільної продукції в оптових цінах	+			+	+	
		3. Обсяг готової товарної продукції в оптових цінах	+			+	+	
		1	2	3	4	5	6	7
		4. Обсяг готової товарної вугільної продукції на коксування	+			+	+	
		5. Обсяг готової товарної вугільної продукції на енергетику	+			+	+	
		6. Обсяг реалізованої продукції в діючих оптових цінах	+			+	+	
		7. Обсяг реалізованої продукції на коксування	+			+	+	
		8. Обсяг реалізованої продукції на енергетику	+			+	+	
		9. Реалізація платних послуг населенню	+			+	+	
		10. Готова вугільна продукція	+			+	+	
		11. Готова товарна вугільна продукція	+			+	+	
12. Готова товарна вугільна продукція на коксування	+			+	+			
13. Готова товарна вугільна продукція на енергетику	+			+	+			
14. Обсяг реалізованого рядового вугілля та продуктів збагачення	+			+	+			
15. Обсяг реалізованого рядового вугілля та продуктів збагачення на коксування	+			+	+			

	16. Обсяг реалізованого рядового вугілля та продуктів збагачення на енергетику	+			+		+
	17. Обсяг виробництва та постачання товарів народного споживання	+			+		+
	18. Собівартість однієї тони готової вугільної продукції	+			+		+
	19. Валовий продукт	+			+		+
	20. Частина матеріальних витрат в собівартості видобутку однієї тони вугілля	+			+		+
	21. Частина заробітної плати в собівартості видобутку однієї тони вугілля	+			+		+

Виведення вугільної галузі з кризи є однією з найважливіших і найбільш складних проблем розвитку економіки України, що пов'язано з погіршенням гірничо-геологічних умов видобутку вугілля, незадовільним станом шахтного фонду, обмеженими капітальними вкладеннями в розвиток вугледобувних підприємств, низькими темпами ринкових перетворень і зростанням витрат на розв'язання соціально-економічних проблем шахтарських регіонів.

За оцінками керівництва вугільною галуззю і як свідчить проведений аналіз, основними проблемами підприємств галузі є [9,12-14,19-22]:

- низька інвестиційна привабливість вугледобувних підприємств внаслідок їх значної капіталоємності і нерентабельності;
- відсутність реальних механізмів приватизації підприємств, які враховували б специфіку галузі;
- невідповідність ціни на вугільну продукцію витратам на її виробництво;
- несвоєчасні та неповні розрахунки за відвантаженою вугільну продукцію;
- відсутність ринкових механізмів утворення ціни на вугільну продукцію;
- наявність заборгованості з платежів до бюджету і позабюджетних фондів, з виплати заробітної плати та інших соціальних виплат, низький рівень заробітної плати та пенсій шахтарів;
- нестача коштів на розвиток шахт (розрізів), фінансування науки, геологорозвідки, гірничорятувальної служби та утримання соціальної сфери;
- недосконалість системи управління галуззю;
- соціально-економічні, екологічні і технічні проблеми, пов'язані з ліквідацією шахт (розрізів);
- депресивність районів, у яких зосереджені підприємства галузі;
- недостатній рівень техніки безпеки та охорони праці.

Таким чином, вугільна промисловість України за економічними, фінансовими, технічними та соціальними показниками перебуває в кризі. Основними причинами цього є:

1. Макроекономічні причини Неповні розрахунки між постачальниками та споживачами, міжгалузеві цінові диспропорції, недосконалість податково-бюджетних відносин, недостатній розвиток фінансово-кредитної системи.
2. Причини на рівні відносин власності Відставання вугільної промисловості від загальних темпів реформування відносин власності у державі.

- | | |
|-------------------------------|---|
| 3. Внутрішньогалузеві причини | Збитковість, кредиторська заборгованість, заборгованість із заробітної плати та інших соціальних виплат працівникам галузі, низький рівень заробітної плати та пенсій шахтарів, дефіцит коштів на відновлення виробництва, незавершеність реформування системи управління первинною ланкою виробництва. |
| 4. Регіональні причини | Незадовільна демографічна ситуація, занедбаність соціальної сфери, екологічні аспекти. |

Фактори, що спричинили кризові явища у вугільній галузі пропонується розділити на фактори кризи економіки взагалі, загальногалузеві фактори та індивідуальні фактори, що складають внутрішні та зовнішні умови функціонування підприємства (Додаток А).

2. ПОНЯТТЯ САНАЦІЇ

Банкрутство підприємств – це наслідок глибокої фінансової кризи, система заходів щодо управління якою не дала позитивних результатів [32;13]. Виявлення чинників неефективної роботи підприємства дає можливість спрогнозувати загрозу банкрутства і вчасно розробити контрзаходи, спрямовані на подолання на підприємстві негативних тенденцій [33].

Дехто з авторів ототожнює банкрутство із неплатоспроможністю, але остання є лише однією з ознак погіршення фінансового стану і може мати тимчасовий характер.

Більшість дослідників у визначенні банкрутства основну увагу зосереджує на його наслідках, а саме на припиненні платежів по зобов'язаннях. Однак, це його зовнішня ознака, а безпосередньо банкрутство – певне господарське становище підприємства, яке призвело до припинення платежів. Тому в роботі пропонується вважати банкрутством визнане судовими органами незадовільне господарське становище фізичної чи юридичної особи, ознакою якого є припинення розрахунків за зобов'язаннями через нестачу активів у ліквідній формі.

Андрущак Є.М. [34], Телюкіна М.В.[35, 36], Жилінський С.Е.[37], Баренбойм П. [38] доводять, що інститут банкрутства займає одне з провідних місць в розвитку нормальних економічних відносин серед учасників господарської діяльності. “Варто було б залишити кредиторам і боржнику можливість розібратися у своїх відносинах за допомогою арбітражного суду” [39].

Попондопуло В., Яковлева В.Ф [40], Вітрянський В.В. [41] визнають перелік фінансових показників, що можуть бути індикаторами необхідності оздоровлення або ліквідації підприємства, що функціонує.

Питання реорганізації юридичної особи в рамках процедури оздоровлення підприємства розглянуті в підручнику Цибуленко З.І. [42]. Слід відзначити спрямованість останніх двох джерел на висвітлення в першу чергу юридичних аспектів. Але вони – необхідний і головний елемент в системі вивчення інституту банкрутства.

Щенников Л. В своїй публікації аналізує законодавство різних країн та можливості використання його позитивних вад у вітчизняному [43].

Нікітіна О. визначає, що “процедура нагляду є розумним компромісом між дотриманням інтересів організації-боржника і кредиторів» [44]. Висвітлення цієї теми продовжують інші автори [45-47]. Попов Д. приводить види зловживань, що можуть бути скоєні під час проведення процедур банкрутства; дає перелік умов, при яких дії учасників можуть бути визнані неправомірними; наводить загальні ознаки зловживань та відповідні статті Карного кодексу [48].

Звісно, огляд вітчизняних джерел з проблем банкрутства і санації має більше сенсу, але зарубіжний досвід повинен бути врахований. Зокрема досвід Росії з питань банкрутства представлений більшою кількістю і підручників, і спеціалізованих та періодичних видань.

Відповідно до Закону "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" [49] щодо боржника застосовується ряд судових процедур банкрутства (табл.4).

Таблиця 4

Судові процедури банкрутства

№ п/п	Процедури	Сутність процедур
1.	Розпорядження майном боржника	Система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового становища
2.	Мирова угода	Домовленість між боржником та кредитором (групою кредиторів) про відстрочку або розстрочку платежів чи припинення зобов'язання за угодою сторін
3.	Санація	Система заходів, що здійснюється під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу або зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника
4.	Ліквідація	Припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна

Поняття неплатоспроможності, кризи дадуть змогу наблизитись до сутності процедур відновлення платоспроможності підприємств. Згідно закону, неплатоспроможність – нездатність суб'єкту підприємницької діяльності виконати після настання терміну грошові зобов'язання перед кредиторами, враховуючи заробітну платню, та сплатити податки і збори (обов'язкові платежі) [50]. Шляхи подолання неплатоспроможності – на рис. 5 [51].

Зважаючи на те, що на практиці з кризою ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства (діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у підприємства потенціалу успішного функціонування [29]), необхідно визначити поняття кризи, кризового стану.

Деякі автори визначають кризу як дефіцит грошових коштів для підтримання виробничих і фінансових потреб [52]. Норберт Т. наголошує, що кризові ситуації стають поштовхом до змін [53;69].

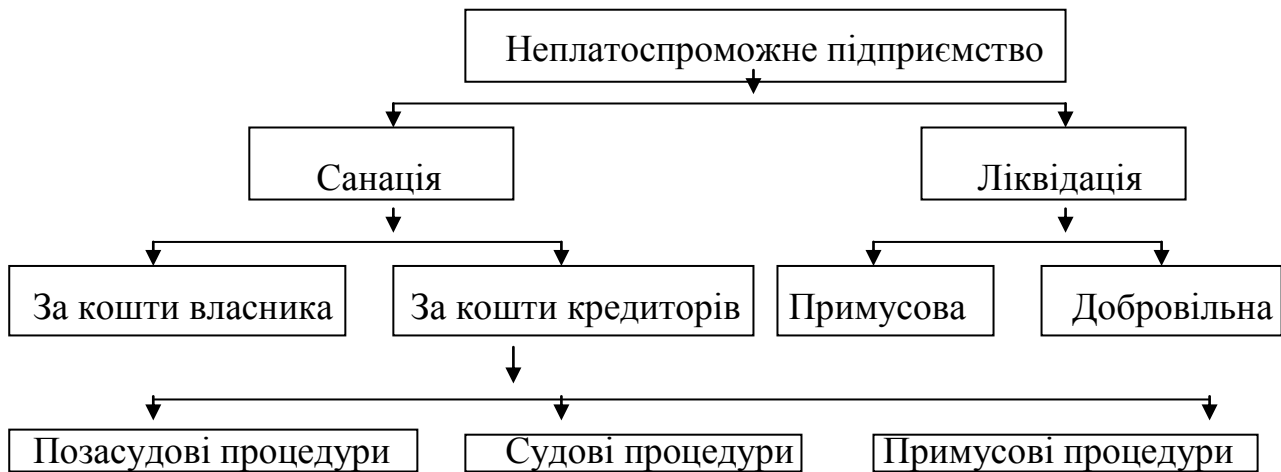


Рис.5 Подолання неплатоспроможності підприємства

Класифікації криз у різних джерелах (табл.5) подані у різних аспектах і вже самими визначеннями вказують на напрями можливих змін.

Таблиця 5

Класифікація криз

Криза			Норберт Том
Ліквідності	Успіху	Стратегічна	
Реальна втрата платоспроможності	Відхилення фактичного стану від запланованого	Збої в розвитку підприємства, послаблення можливостей у конкурентній боротьбі	
Криза			Євсєєв А.
Власників підприємства	Кредиторів	Законодавче регулювання в інтересах кредиторів	
Неотримання доходів, збитки	Втрата платоспроможності	Санація або ліквідація	
Криза			Терещенко О.О.
Стратегічна	Прибутковості	Ліквідності	
Припинення розвитку підприємства	Збитковість діяльності	Втрата платоспроможності	

Всі представлені класифікації збігаються у ознаках кризи [54]: втрата прибутковості, платоспроможності, неможливість подальшого нормального функціонування і розвитку.

Фінансову кризу на підприємстві Терещенко О.О. характеризує трьома параметрами: факторами виникнення, видом кризи, стадією розвитку. Ідентифікація причин фінансової неспроможності суб'єкта господарювання дає можливість вибору найефективніших форм санації [29].

В результаті узагальнення попередніх визначень, в роботі під фінансовою кризою на підприємстві слід розуміти фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві.

Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів є ідентифікація глибини фінансової кризи. Терещенко О.О. пропонує розподіл на три фази кризи: фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління); фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації; кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

Взагалі різні автори визначають фази кризи в одному напрямку – від зниження прибутковості до неплатоспроможності (табл.6).

Таблиця 6

Фази кризи

	Сутність	Наслідок	Рішення	
			Стратегічне	Тактичне
Перша	Зниження рентабельності і об'ємів прибутків	Погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку	Перегляд стратегії, реструктуризація	Зниження витрат, підвищення продуктивності
Друга	Збитковість виробництва	Зменшення резервних фондів підприємства	Реструктуризація	-
Третя	Виснаження або відсутність резервних фондів	На погашення збитків підприємство спрямовує частину обігових коштів, переходить в режим скороченого відтворення	Оперативні заходи по стабілізації фінансового стану підприємства та відшукуванню коштів на проведення реструктуризації	
Четверта	Неплатоспроможність	Загроза припинення виробництва і банкрутство	Негайні заходи по відновленню платоспроможності і підтриманню виробничого процесу	

Фактори, що визначають зовнішні і внутрішні умови функціонування вугільного підприємства систематизують діагностику стану цього суб'єкту господарювання (табл.7).

Фінансова стабілізація в умовах кризи проводиться по таким основним напрямкам: усунення неплатоспроможності (основна мета – запобігання негайному порушенню справи про банкрутство); відновлення фінансової стійкості (можливість запобігти банкрутства і в короткостроковому, і в середньостроковому періоді); зміна стратегії з метою прискорення економічного росту (забезпечення розвитку підприємства у довгостроковому періоді) [55].

Фактори, що визначають зовнішні і внутрішні умови функціонування вугільного підприємства

№	Фактори	Характеристика факторів	Оцінка факторів
Зовнішні умови функціонування			
1.	Джерела матеріальних і трудових ресурсів	Ступінь доступності	Не обмежена
2.	Джерела фінансових ресурсів	Ступінь доступності	Обмежена
3.	Ринок	Ступінь насиченості	Насичений
		Тип	Державних підприємств та проміжних торгівців
		Динамізм	Стабільний
		Коливання об'єму продаж	Слабкі
		Коливання цін	Не значні
4.	Конкуренція	Наявність і масштаби діяльності підприємств, що конкурують	Не досконала конкуренція
		Державне регулювання конкуренції	Слабке
5.	Динаміка умов	Характер зміни факторів	Синусоїдальні зміни
6.	Невизначеність умов	Ступінь ризику при оцінці факторів	Різна ступінь невизначеності
7.	Ступінь свободи підприємства в системі менеджменту	Втручання держави в управління	Централізоване управління
8.	Екологія	Ступінь навантаження	Має місце
Внутрішні умови функціонування			
1.	Організаційно-технічний рівень виробництва	Порівняння з аналогічними умовами виробництва в регіоні, галузі, країні	На рівні
2.	Конкурентоспроможність вугілля	Відповідність кращим вітчизняним та іноземним зразкам	На рівні
3.	Резерви внутрішньої інтеграції, кооперації, спеціалізації	Необхідність інтеграції по вертикалі	Так
4.	Якість праці	Умови праці	Шкідливі
5.	Ефективність діяльності підприємства	Фінансовий результат діяльності	Збитки
6.	Динамічність розвитку підприємства	Видобуток вугілля	Залежить від обсягу проведення гірничих виробок

Показники свідчать про припинення росту справ про банкрутство з прийняттям нового Закону про відновлення платоспроможності, який спрямований не на банкрутство, а на відновлення нормального функціонування підприємства. Але поновлення зростання кількості порушених справ про визнання суб'єктів підприємництва банкрутами у 2003р. свідчить про актуальність розробки питань стосовно управління оздоровленням підприємств.

За минулий рік проти підприємств паливно-енергетичного комплексу порушено 148 справ про банкрутство, у тому числі щодо підприємств вугільної галузі – 136; завершена фізична ліквідація 68 вугільних підприємств [20].

В Законі, що врегульовує відносини відновлення платоспроможності підприємства, санація визначена як система заходів, що здійснюється при порушенні справи про банкрутство в цілях попередження признання боржника банкрутом і його ліквідації, що спрямована на оздоровлення фінансово-господарського положення боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів, капіталу і (або) зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника [57].

Згідно з Указом Президента України [58] повноваження державного органу з питань банкрутства покладено на Міністерство економіки України, основними завданнями якого є проведення державної політики щодо запобігання банкрутству, створення організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом. Для реалізації положень Закону створюється організаційна, законодавча та нормативно-правова база.

Ряд наказів, що прийняті Міністерством економіки України врегульовують правові відносини в рамках Закону [49] (табл. 8).

Таблиця 8

Перелік нормативних документів, що врегульовують процедури банкрутства і санації

Назва документу	Мета
Порядок продажу активів у рахунок погашення податкового боргу боржника в процедурах банкрутства [58]	Забезпечення захисту інтересів держави при погашенні податкових зобов'язань платника податків у разі прийняття рішень щодо продажу його активів у процедурах банкрутства
Положення про порядок формування та ведення єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство [59]	Створення організаційних умов для ведення єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство
Ліцензійні умови провадження господарської діяльності арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів) [60]	Визначення кваліфікаційних і організаційних вимог провадження діяльності арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів) на період провадження у справах про банкрутство господарськими судами
Порядок подання пропозицій арбітражному суду щодо кандидатур	Покращення якісного складу кандидатур арбітражних керуючих для державних підприємств або під-

арбітражних керуючих [61]	приємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує двадцять п'ять відсотків, у разі порушення щодо них справи про банкрутство
Кабінетом Міністрів України створена міжвідомча робоча група з аналізу практики і справ про банкрутство	Сприяння створенню організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом, виявлення прихованого, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства суб'єктів підприємницької діяльності і розроблення пропозицій щодо запобігання цьому процесу

Однозначність підходів при оцінці фінансово-господарського стану підприємств, виявленні ознак поточної, критичної та надкритичної їх неплатоспроможності та ознак дій, передбачених Кримінальним кодексом України, - приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, забезпечується методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства чи доведення до банкрутства [62].

Крім державного органу – Агентства з питань банкрутства, існує саморегулююча суспільна організація – Всеукраїнська асоціація спеціалістів з питань банкрутства, комісії по санації, неплатоспроможності і банкрутству, що організовані на суспільних началах при обласних державних адміністраціях [57].

Аналіз законодавства має місце у публікаціях Федоренко С.В. [58], Андрущак Є.М. [31]. Вони підтверджують думку, що непропрацьованість як визначення окремих термінів процедур банкрутства та санації, так і їх змісту стають на заваді ефективним підготовці й проведенню оздоровлення. Необхідно намагатися, щоб банкрутство застосовувалось не як юридичний механізм знищення товаровиробників, а як економічна процедура їх санації [64].

Необхідно проаналізувати всі поняття в єдиній системі, оскільки вони характеризують весь процес реформування для переходу на новий рівень розвитку підприємства.

Термін “санація” означає систему управління і контролю за реалізацією фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, що здійснюються на підприємстві з метою його оздоровлення, повного виходу з кризи і забезпечення стабільних прибутковості та конкурентоспроможності за допомогою усіх зацікавлених суб'єктів [32].

“Санація – система заходів, що здійснюється при проведенні справи про банкрутство в цілях попередження признання боржника банкрутом і його ліквідації, що спрямована на оздоровлення фінансово-господарського положення боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів, капіталу і (або) зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника” [64]. Енциклопедичний словник бізнесмена трактує поняття “санація”, як систему заходів, що проводять для запобігання банкрутства промислових, торгівельних, банківських монополій [65].

Але це визначення не висвітлює інші риси санації, як процесу, - оздоровлення і подолання кризи. Це доводить доцільність використання визначення ряду фахівців з питань виводу підприємств з фінансової кризи: “санація як економічна категорія виражає комплекс послідовних, взаємопов’язаних заходів фінансово-економічного, організаційно-правового, виробничо-технічного, соціального характеру, що спрямовані на подолання фінансової кризи на підприємстві і відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентноздатності у довгостроковому періоді”[66].

На кожному етапі оздоровлення необхідно здійснювати контроль за виконанням плану санації й одночасне коригування цілей відповідно до нових умов господарювання. Практика показує, що процедура санації має значний позитивний економічний потенціал, є ефективним інструментом виведення підприємств з кризового становища [67].

Часто зустрічається поняття “чиста санація”. “Чиста санація” полягає в тому, що відображені в балансі збитки покриваються виключно за рахунок резервних (страхових) фондів, що сформовані на підприємстві [60].

Результати санації можуть оцінюватись сумою додаткового прибутку, різницею між прибутком, що отриманий підприємством після фінансового оздоровлення, і прибутком до його проведення. Мета санації вважається досягнутою, якщо за рахунок мобілізації внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел (чи за допомогою реорганізації), здійснення організаційних і виробничо-технічних удосконалень удалося вивести підприємство з фінансової кризи (нормалізувати виробничу діяльність і уникнути оголошення підприємства-боржника банкрутом з наступною його ліквідацією) і досягти його прибутковості і конкурентноздатності в довгостроковому періоді.

Санація як система соціально-економічних заходів, що спрямовані на оздоровлення фінансів підприємств-банкрутів, може проводитися шляхом погашення боргу, злиття збиткових підприємств з фінансово сильними підприємствами, переоформлення короткострокових кредитів у довгострокові, реструктуризації кредиторської заборгованості, випуску цінних паперів, продажу майна боржника або передачі його в оренду, перепрофілювання підприємства-боржника, зниження вартості акцій і т.п.[63].

З клопотанням про відкриття процедури санації звертається до суду комітет кредиторів на основі рішення зборів кредиторів (або про визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури). Суд призначає керуючого санацією, який протягом трьох місяців розробляє і подає на розгляд комітету кредиторів план санації, термін якої не має перевищувати 12 місяців. Ухвалення плану санації комітетом кредиторів і затвердження його арбітражним судом означає початок санації в рамках процедури банкрутства, яка завершується затвердженням звіту керуючого санацією і задоволенням вимог кредиторів, якщо заходи з оздоровлення виявилися ефективними [32].

Досудова санація – система дій по відновленню платоспроможності боржника, до яких може вдається власник майна (орган, що уповноважений управляти майном боржника) або інвестор. Для запобігання банкрутства боржника приймають реорганізаційні, організаційно-господарські, управлінські, інвести-

ційні, технічні, фінансово-економічні, правові заходи, що передбачені законом, до початку порушення справи про банкрутство [50]. Якщо судові та примусові процедури опираються на методику, що затверджена законодавчими та нормативними актами, і на практичний досвід їх проведення, то позасудові потребують пошуку такої методики. Ці вимоги обумовлені станом банкрутства підприємств в Україні.

Концепція досудової санації містить ряд послідовних дій (Додаток Г). Досудова санація державних підприємств провадиться за рахунок коштів державних підприємств та інших джерел фінансування. Обсяг коштів для проведення досудової санації державних підприємств за рахунок коштів Державного бюджету України щорічно встановлюється законом про Державний бюджет України.

Умови проведення досудової санації державних підприємств за рахунок інших джерел фінансування погоджуються з органом, уповноваженим управляти майном боржника, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України [49].

На рис. 6 показано комплекс зв'язків між учасниками досудової санації.

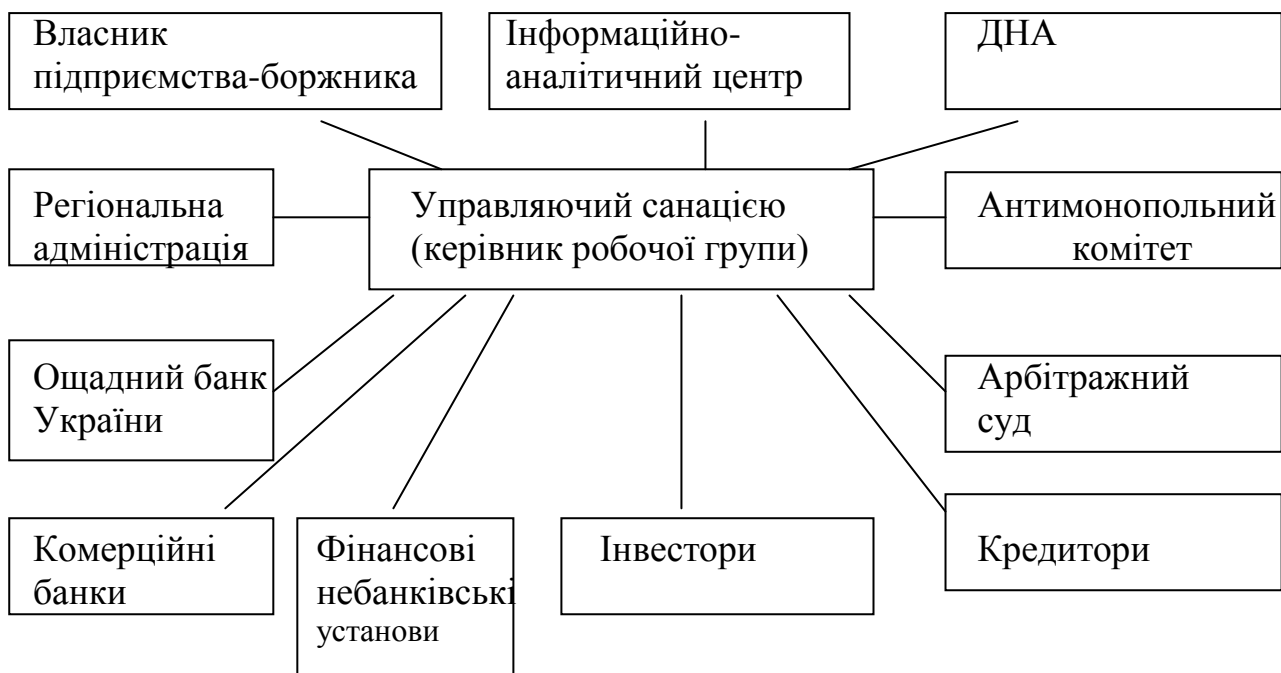


Рис.6 Комунікації робочої групи

Примітка. Схема складена за даними [50].

Досудова санація, яка на початкових етапах проводиться шляхом реструктуризації кредиторської заборгованості з використанням розстрочки або переводу її на збільшення статутного фонду підприємства, приносить позитивний ефект. Він полягає в тому, що виникає новий власник, який зацікавлений у відновленні платоспроможності підприємства-боржника; його доля в статутному фонді може перевищувати долю власника (власників), які привели підприємство до стану банкрутства. Цей механізм досудової санації в наступному може

виконувати функцію мотивуючого фактору, який буде спонукати власника підприємства до запобігання росту заборгованості по заробітній платні.

Узгодження умов санації державного підприємства передбачають: погашення заборгованості у відповідності із затвердженим сторонами та кредиторами календарним графіком; строк введення у дію нових потужностей та їх виробничу характеристику; умови фінансування проекту розвитку підприємства.

Перспективними шляхами санації можна вважати цілий ряд напрямів, що мають наслідком повернення платоспроможності і забезпечення розвитку у довгостроковій перспективі [64-77].

Реструктуризацію в повному об'ємі необхідно і можливо проводити лише при перших ознаках кризи (перша, друга фаза). В зоні близького банкрутства ні часу, ні коштів на неї вже нема.

Реструктуризація підприємства – це проведення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, що спрямовані на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здібні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення випуску конкурентоздатної продукції, підвищенню ефективності виробництва.

Санація може проводитись і шляхом реорганізації (повна або часткова зміна власника його статутного фонду), і шляхом приватизації.

Реформування визначають як зміну принципів дій підприємств, що направлена на їх реструктуризацію [78].

Тренєв В.Н., Іріков В.А., Ільдеменов С.В. поняття “реструктуризація” і “реформування” ставлять поряд. За їх думкою, реформування відноситься до стратегії і реорганізації підприємства, а реструктуризація – головним чином до зміни структури підприємства і продукції, що ним створюється [79].

За визначенням Крижановського В.Г., реструктуризація підприємства – структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємства, яка проводиться шляхом створення комплексу центрів відповідальності на основі розподілу, об'єднання, ліквідації (або передачі) існуючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств, придбання визначеної долі в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій [80].

В сучасній теорії і практиці поняття “реформування підприємства” повинно бути всеосяжним, охоплювати чисельні напрями діяльності підприємства (складові частини, варіанти) та її перетворень, а саме: реструктуризацію, реорганізацію (виділення розподіл, приєднання), зміну форми власності і технології виробництва і т.д.

Головна ціль реструктуризації – виведення підприємства з кризи (збільшення ефективності виробництва, зміна характеру управління активами, використання можливостей залученого фінансування). Стратегія санації в першу чергу повинна гарантувати задоволення вимог кредиторів і лише потім вимог власників.

Розробляються різні варіанти реструктуризації операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства.

Аналіз операційних факторів (виробничих) – рішення про номенклатуру продукції, ціноутворення, ефективність витрат, ринки збуту, система збуту.

Інвестиційні фактори вивчаються з метою забезпечення управління вкладеннями в основні і оборотні засоби, оптимізація рівня власного обороту капіталу – аналізуються рівні товарно-матеріальних запасів, дебіторської заборгованості, управління кредиторською заборгованістю, розширення потужностей, планування капіталовкладень, продаж активів.

Фінансові фактори (вартість власного капіталу, його співвідношення з сумою боргу, структура капіталу) – аналізуються управління факторами ділового ризику, методи підтримання оптимальної структури капіталу, дивідендна політика.

Реструктуризація підприємства полягає в здійсненні організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію, зокрема шляхом його поділу [81].

Для вугільних підприємств, більшість з яких знаходиться в кризовому стані, доцільно зосередитися на проблемі управління оздоровленням підприємства, бо тільки ефективний менеджмент здатен обумовити позитивні результати санації.

Огляд теоретичних і практичних аспектів проблеми управління санацією підприємств дозволив виявити, що для вдосконалення його механізму в процесі виконання дослідження необхідно вирішити ряд задач (табл. 9).

Досвід свідчить, що неплатоспроможним підприємствам не під силу залучати спеціалістів з антикризового регулювання. Вирішення поставлених задач в ході дослідження, застосування отриманих висновків і рекомендацій надасть керівництву вугільних підприємств додаткові переваги у напрямку підвищення ефективності управління санацією.

Значні суми кредиторської заборгованості у суб'єктів господарювання, тобто їх неплатоспроможність, свідчать про те, що такі підприємства перебувають у глибокій фінансовій кризі.

Отже, під фінансовою кризою слід розуміти недостатність власних коштів у суб'єктів господарювання для здійснення своєчасних розрахунків з плателів у бюджет, цільові фонди, постачальникам, підрядникам, працівникам тощо внаслідок зниження з різних причин результатів їх господарсько-фінансової діяльності. Іншими словами, фінансова криза — це неспроможність підприємства здійснювати фінансове забезпечення власної поточної виробничо-фінансової діяльності.

Зумовити фінансову кризу на підприємстві можуть як зовнішні фактори (тобто ті, що не залежать від діяльності підприємства), так і внутрішні (тобто ті, що залежать від діяльності підприємства).

До зовнішніх факторів належать: політична нестабільність у країні, в якій розміщене підприємство; нестабільність господарського та податкового законодавства; значний рівень інфляції; зниження купівельної спроможності населення; нестабільність фінансового ринку; криза, посилення конкуренції в галузі; інші.

Етапи рішення задачі управління процесом санації підприємства

Проблема	Задачі управління санацією	Задачі дослідження
Формулювання й рішення складних задач	Завдання структури задачі (поточний стан підприємства, характеристики цільового стану, операції переходу в просторі станів чи, іншими словами, синтез варіантів санації) Алгоритм для рішення задачі управління санацією	Сформувати змістовне наповнення поняття “організаційно-економічний механізм управління санацією” Структурувати процес управління оздоровчими діями вугільного підприємства
Створення моделі об'єкту, процесу	Створення інтелектуального банку даних. Реалізація діалогових засобів Синтез структури інформативного й директивного контурів	
Створення банку даних спостережень	Створення бази даних показників роботи підприємства. Визначення основних методик аналізу стану підприємства Програмна реалізація (пакети програм)	Вдосконалити аналітичний етап генерування можливих альтернатив санаційних дій, їх кількісного виміру, формалізації і абстракції до такого ступеню, коли можливо і необхідно використовувати математичне моделювання
Формування понять, образів	Стратегічний аналіз показників функціонування підприємства Алгоритми для формування понять, образів	
Створення математичної моделі об'єкту	Структура математичної моделі (концептуальний, технічний і математичний апарат)	Розробити систему кількісних синтетичних показників для виміру масштабу дій, що передбачаються для оздоровлення підприємства
Введення принципу оптимальності	Формулювання принципу оптимальності для математичної моделі об'єкта Постановка й алгоритми рішення задачі аналізу	Сформувати алгоритм виміру оптимального масштабу санаційних перетворень
Пошук оптимального рішення	Формулювання й алгоритм вказівки оптимального рішення Постановка й алгоритм рішення задачі управління	
Виділення об'єктів чи процесів	Завдання й окреслення границь об'єктів (підрозділів підприємства) Структура алгоритму виділення учасників санації	Побудувати інформаційну модель співвідношення інтересів потенційних учасників санації
Створення інформаційної моделі об'єкту чи процесу	Перетворення бази даних спостережень за об'єктом в інформаційну модель об'єкта Визначення основних функцій над інформаційною моделлю Програмна реалізація основних функцій	Запропонувати методи адаптації програми санаційних дій до можливої негативної реакції оточуючого середовища
Створення поетапної схеми управління санацією підприємства	Рішення задачі розпізнавання і класифікації можливих дій Виділення характеристик об'єкту Задача синтезу оптимальних управлінських дій	Визначити склад потенціалу санації Сформувати організаційну схему підготовки та проведення санації, що відповідатиме найефективнішому використанню наявних і залучених ресурсів

Ці фактори можуть зумовити фінансову кризу, якщо відповідні служби підприємств неналежно або несвоєчасно реагують на них.

До внутрішніх факторів належать:

- низький рівень кваліфікації керівного персоналу;
- помилки в організації постачання та здійснення виробничої діяльності;
- помилки в інвестиційній політиці;
- дефіцит коштів для фінансування;
- низький рівень менеджменту та маркетингу;
- недосконалість виробничої структури та структури управління;
- інші.

В окремих підприємств спостерігаються специфічні причини виникнення фінансової кризи.

Фінансова криза буває трьох рівнів:

перший — залежно від фінансового стану підприємства, коли цей стан не загрожує його функціонуванню (за умови переведення його на режим антикризового управління);

другий — фінансовий стан на підприємстві загрожує його існуванню і потребує негайного здійснення фінансової санації;

третій — кризовий, що потребує ліквідації підприємства.

Встановлення рівня фінансової кризи зумовлюється необхідністю прийняття своєчасного та правильного рішення про відновлення платоспроможності підприємства або визнання його банкрутом.

Економічна сутність санації, випадки та мета проведення

До системи заходів фінансового оздоровлення підприємств і виходу з економічної кризи належить так звана санація.

Під санацією (від лат. — оздоровлення, або одужання) розуміють систему економіко-організаційних заходів підвищення прибутковості та ефективності виробництва, оздоровлення фінансового стану підприємств-боржників.

У Законі України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 30 червня 1999 р. наводяться визначення поняття "санація" та "досудова санація".

Досудова санація — це система заходів відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, інвестор з метою запобігання банкрутству боржника шляхом реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до початку порушення провадження у справі про банкрутство. Таким чином, санація — це система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямовані на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника. Санація може здійснюватися в таких випадках:

- за потреби забезпечення розвитку пріоритетних галузей народного господарства, більш важливих підприємств внаслідок їх значущості для народного господарства;

- для переорієнтації підприємницької діяльності;

- з метою здійснення антимонопольних заходів;

- з ініціативи суб'єкта господарювання, який перебуває у кризі, якщо існує загроза оголошення його в майбутньому банкрутом;

- за рішенням господарського суду;

- за рішенням кредиторів відмовитися від частки своїх вимог з метою продовження підприємством своєї діяльності (якщо вона перспективна) або коли вони вбачають в санації можливість врятувати свій капітал;

- за звертанням боржника з власної ініціативи до господарського суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство в разі фінансової неспроможності або існування реальної загрози;

- після завершення місячного строку після опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради або Кабінету Міністрів України заяви про порушення справи про банкрутство підприємства, якщо надійшли пропозиції від фізичних і юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника;

- з ініціативи фінансово-кредитної установи у випадках оголошення клієнта неплатоспроможним;

- з ініціативи заставоутримувача цілісного майнового комплексу підприємства в разі невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою майнового комплексу та ін.

Головна мета санації — мобілізувати фінансові ресурси для відновлення (поліпшення) платоспроможності та ліквідності підприємств, а також формування фінансового капіталу для здійснення санаційних заходів.

Підставою для проведення санації є реальна загроза банкрутства підприємства.

Ініціатива щодо проведення досудової санації державних підприємств може йти від уповноважених органів, підприємств, кредиторів або інших осіб.

Пропозиції щодо досудової санації від відповідних осіб подаються уповноваженому органу, який і приймає рішення про її проведення.

Порядок проведення санаційного аудиту

Для визначення рівня фінансово-господарської діяльності підприємств, що опинилися у фінансовій кризі, і прийняття рішення про необхідність та визначення джерел фінансування санації проводиться санаційний аудит.

Аудит — це незалежна експертиза публічної бухгалтерської та фінансової звітності, іншої інформації про фінансово-господарську діяльність суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, повноти обліку і відповідності чинному законодавству, а також формування висновків про реальний фінансовий стан підприємства.

Окремим видом загального аудиту є санаційний аудит. Його особливість полягає в тому, що він здійснюється на підприємствах, які опинилися у фінансовій кризі.

Головною метою санаційного аудиту є оцінка рівня фінансової кризи та виявлення на підприємстві фінансової можливості її подолання на основі аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Проведення санаційного аудиту зумовлюється необхідністю наявності об'єктивної інформації про фінансовий стан підприємства, яке опинилося у фінансовій кризі.

Санаційний аудит підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, можуть замовляти:

- безпосередньо підприємство, якщо воно висуває пропозицію про укладення мирової угоди та проведення санації у процесі провадження справи про банкрутство;

- потенційний санатор, якщо вирішується питання про санацію підприємства через його реорганізацію шляхом приєднання до іншого або злиття з іншим підприємством;

- державні органи, якщо вирішується питання про надання підприємству державної санаційної підтримки;

- позикодавець, якщо вирішується питання про надання санаційного кредиту;

- існуючі та потенційні власники корпоративних прав підприємства, якщо приймається рішення про збільшення статутного фонду.

На вимогу замовників санаційний аудит здійснюється зовнішніми аудиторами, які не залежать ні від підприємства, аудит якого проводиться, ні від замовника аудиту.

Аудитор за результатами перевірки фінансово-господарської діяльності підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, має підготувати висновок про його санаційну спроможність, тобто про здатність до виживання.

Санаційна спроможність — це наявність у підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей, які визначають його здатність самостійно провести фінансову санацію.

Санаційну спроможність підприємства можна виявити, якщо в процесі санаційного аудиту визначено причини фінансової кризи, її глибину та можливість подолання, а також проведено економіко-правову експертизу існуючої санаційної концепції та оцінки ризиків, пов'язаних з її реалізацією.

У процесі санаційного аудиту необхідно оцінити санаційну спроможність підприємства з економічних та правових позицій. Економічними критеріями санаційної спроможності підприємства є його здатність до відновлення прибутковості, ліквідності та платоспроможності. З правових позицій, санаційно спроможним підприємство буде в тому разі, якщо воно здатне відновити і тривалий час зберігати платоспроможність з тим, щоб у кредиторів не було підстав звертатися із заявою до господарського суду про порушення справи про банкрутство.

Проведення санаційного аудиту передбачає аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства та його фінансового стану, а також виявлення ознак кризи та слабких місць у діяльності підприємства.

Аналізуючи виробничо-господарську діяльність підприємства, аудитор вивчає його загальновиробничу структуру, оцінює рівень існуючої технології виробництва, аналізує виробничі витрати, рівень собівартості та рух основних фондів, оцінює показники праці та ін.

Вивчаючи фінансовий стан підприємства, що перебуває у кризі, аудитор оцінює динаміку та структуру валюти балансу, аналізує формування та рух власного позикового капіталу, кредиторської заборгованості, обсяг використання реальних та фінансових інвестицій, оцінює ліквідність активів підприємства та його платоспроможність, ділову активність підприємства.

Аналізуючи ситуацію на ринку збуту готової продукції, аудитор вивчає основні параметри маркетингової політики, особливу увагу звертаючи на визначення попиту на продукцію та вивчення конкурентоспроможності товарів, відповідність якості товарів вимогам ринку, існування концепції оновлення товарного асортименту, розширення інноваційної діяльності та ін.

На етапі аудиту причин фінансової кризи визначаються її вид та фаза, а виявляються фактори, які вплинули на кінцеві показники діяльності підприємства, сильні та слабкі місця в його діяльності.

Завершальною стадією санаційного аудиту є складання акту. У ньому відображається реальне фінансове становище підприємства, загальна оцінка його санаційної спроможності та формулюються пропозиції щодо доцільності ліквідації чи санації підприємства.

Порядок проведення санації підприємств

Послідовність проведення санації державних підприємств викладена у Положенні про порядок проведення санації державних підприємств, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1994 р. (для підприємств недержавної форми власності це положення має рекомендаційний характер).

Проведення санації передбачає подачу громадянами та юридичними особами, які бажають взяти в ній участь, у місячний термін заяви до господарського суду із зазначенням у ній зобов'язань переведення на них боргу. Після прийняття судом рішення про проведення санації її учасники в особі керуючого санацією у тримісячний строк мають розробити план санації із зобов'язанням про задоволення вимог усіх кредиторів підприємства-боржника в узгоджені з ним терміни.

Схвалений комітетом кредиторів план санації подається в господарський суд на затвердження не пізніше як за п'ять днів з дати схвалення. Якщо протягом шести місяців з дня винесення ухвали про санацію план санації боржника не було подано до господарського суду, останній має право прийняти рішення про визнання боржника банкрутом і початок ліквідаційної процедури.

За 15 днів до завершення санації керуючий санацією зобов'язаний подати зборам кредиторів письмовий звіт. До звіту додається реєстр вимог кредиторів. За результати розгляду звіту збори кредиторів приймають одне з таких рішень:

- про виконання плану санації і завершення її процедури та відновлення платоспроможності боржника;

- про звернення до господарського суду з клопотанням про дострокове припинення процедури санації у зв'язку з відновленням платоспроможності боржника та переходом до розрахунків з кредиторами;

- про звернення до господарського суду з клопотанням про продовження встановленого строку процедури санації;

- про звернення до господарського суду з клопотанням про визначення боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;

- про укладення мирової угоди.

Якщо збори кредиторів не прийняли жодного з цих рішень або в установлені строки не здійснені розрахунки з кредиторами, господарський суд визнає боржника банкрутом і розпочинає ліквідаційну процедуру.

У разі наявності згоди кредиторів на перехід боргу і заміну боржника у випадку, якщо він сам звернувся до господарського суду, останній виносить постанову про зупинення розгляду справи. У цьому разі в постанові господарський суд затверджує узгоджені з кредиторами, санаторами і боржниками умови санації юридичної особи — боржника із зазначенням термінів її проведення.

Процедура досягнення домовленості між боржником та кредиторами про відстрочення та(або) розстрочення сплати належних кредиторам платежів або про зменшення суми боргів за згодою сторін називається мировою угодою.

Мирова угода укладається переважно тоді, коли боржник перебуває під загрозою неплатоспроможності та з власної ініціативи звертається із заявою до господарського суду про порушення справи про своє банкрутство.

Рішення про укладення мирової угоди від імені кредиторів приймає комітет кредиторів більшістю голосів.

Складений проект мирової угоди разом зі списком усіх кредиторів та дебіторів з визначенням сум заборгованості, балансом та іншими документами, що підтверджують фінансово-майновий стан та заяву про порушення справи про банкрутство, боржник подає до господарського суду.

Поданий до суду проект мирової угоди підлягає затвердженню цим судом.

Затверджена господарським судом мирова угода є підставою для припинення справи про банкрутство боржника.

З дня затвердження судом мирової угоди припиняються повноваження господарського керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора).

Під час дії мирової угоди господарський керуючий не має права розпоряджатися майном боржника, а лише здійснює контроль за ефективністю використання цього майна.

У разі розірвання мирової угоди чи визнання її недійсною вимоги кредиторів у незадоволеній частині відновлюються в повному обсязі.

Контроль за санацією здійснює господарський суд, який ухвалив рішення про її проведення.

Проведення санації передбачає здійснення системи організаційних і фінансових заходів.

Організаційні заходи передбачають:

- злиття збиткового підприємства з фінансово здоровим;
 - зміну форми власності на підприємстві;
 - закриття нерентабельних виробництв;
 - введення зовнішнього управління майном;
 - продаж частини майна підприємства-боржника або передача його в оренду;
 - орієнтацію програми виробництва та продажу на потреби ринку;
 - перегляд і створення системи контролю витрат;
 - зміну загальної виробничої структури підприємства шляхом створення на базі його підрозділів самостійних госпрозрахункових одиниць;
 - перегляд та зміну виробничого процесу, технологій виробництва;
 - перевірку компетенції керівників і спеціалістів з наступною їх заміною в разі потреби;
 - створення спеціальних служб контролю за діяльністю підприємства.
- Фінансові заходи включають:
- погашення боргів підприємства;
 - реструктуризацію боргів, переоформлення короткострокових кредитів у довгострокові;
 - випуск та розміщення цінних паперів для мобілізації додаткових фінансових ресурсів та збільшення капіталу підприємства.

Особливе місце у процесі санації належить заходам фінансово-економічного характеру, які відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання фінансових джерел санації.

Мета фінансової санації— покрити поточні збитки і усунути причини їх виникнення, поновити або зберегти ліквідність і платоспроможність підприємства, скоротити всі види заборгованостей, сформувати фонди фінансових ресурсів, необхідні для проведення санаційних заходів. Якщо мобілізованих фінансових ресурсів з децентралізованих джерел не вистачило для проведення санації або реструктуризації, то в окремих випадках може бути прийняте рішення про надання підприємству державної фінансової підтримки.

Згідно із Законом України "Про підприємства в Україні" за збиткової діяльності підприємств держава, якщо вона вважає їх продукцію суспільно необхідною, може надати таким підприємствам фінансову підтримку у вигляді дотацій та інших пільг. Надання такої підтримки орієнтоване передусім на підприємства, які можуть використовувати її з максимальною віддачею, забезпечити збільшення виробництва продукції, підвищення прибутковості та ефективності діяльності.

Фінансова підтримка державою підприємств може здійснюватися шляхом централізованої санації у вигляді прямого бюджетного фінансування і непрямыми формами державного впливу.

Пряме бюджетне фінансування санації підприємств можливе на умовах повернення (бюджетні кредити) та неповернення (субсидії, дотації, повний або частковий викуп державою акцій підприємства, яке перебуває на межі банкрутства).

Одним з методів державної фінансової допомоги підприємства є санаційна підтримка у формі повного або часткового викупу державою акцій підприємств, які перебувають у фінансовій кризі. Відіграючи роль санатора, держава має керуватися передусім народногосподарською ефективністю виробництва і зниженням рівня безробіття. Головна мета державних інвестицій — сприяти поновленню ліквідності підприємств та забезпеченню їх ефективної діяльності.

Можливе також надання державних гарантій для отримання вітчизняними підприємствами внутрішніх кредитів, особливо під програми санації та реструктуризації виробництва.

Одним з методів державної фінансової допомоги підприємствам є санаційна підтримка у формі списання або реструктуризації податкового кредитування, надання цільових податкових пільг підприємствам, які безпосередньо потребують санації, тощо. Крім того, платникам податків може надаватись відстрочення та розстрочення за платежами в бюджет на умовах податкового кредиту з виплатою 0,5 облікової ставки НБУ.

Серед санаційних заходів особливе значення має фіскальна підтримка, пов'язана з лізинговою формою фінансування підприємств, а також участь у ній найбільших кредиторів, які мають можливість пролонгувати терміни виплати заборгованості.

Використання того чи іншого методу санації залежить від конкретних характеристик підприємств, їх народногосподарського та регіонального значення.

Ефективність санації оцінюється за такими основними показниками:

- прибутковістю, платоспроможністю та ліквідністю;
- приростом вартості активів внаслідок здійснення санації.

Успішною санацією можна вважати в тому разі, якщо після її здійснення підприємство виходить з фінансової кризи і забезпечує платоспроможність та прибутковість.

Фінансові джерела санації підприємств та їх використання

Здійснення санації передбачає наявність відповідних джерел фінансування.

Основними джерелами фінансування санації можуть бути власні кошти підприємств (самофінансування) кошти власників; кредиторів та державні.

Крім того, в окремих випадках держава може застосовувати непрямі методи сприяння санації суб'єктів господарювання, надаючи їм податкові пільги, створюючи особливі умови діяльності.

Власні фінансові ресурси спрямовуються переважно на поліпшення або відновлення платоспроможності та ліквідності суб'єктів господарювання. Ця процедура здійснюється, як правило, за такими напрямками: реструктуризація активів; зменшення витрат; збільшення виручки від реалізації.

Реструктуризацію активів здійснюють, вживаючи таких санаційних заходів:

- мобілізації фінансових резервів за рахунок реалізації окремих об'єктів основних засобів та обігових коштів, які безпосередньо не пов'язані з процесом виробництва та реалізації продукції (будівлі та споруди невиробничого призна-

чення, нематеріальні активи, наднормативні запаси сировини й матеріалів, боргові цінні папери тощо);

- лізингу основних фондів;
- здачі в оренду основних фондів, які не використовуються у виробничому процесі;
- продажу окремих нерентабельних або низькорентабельних структурних підрозділів;
- удосконалення структури оборотного капіталу за рахунок зменшення частки низьколіквідних оборотних активів;
- рефінансування дебіторської заборгованості шляхом переведення її в інші, ліквідні форми оборотних активів (гроші, короткострокові фінансові вкладення).

Зменшення витрат здійснюється за рахунок таких заходів:

- заморожування інвестиційних вкладів з довготривалим строком окупності;
- зниження валових витрат шляхом визначення їх оптимального рівня.

Збільшення виручки від реалізації продукції за рахунок стимулювання збуту шляхом надання знижок покупцеві, масової реклами тощо.

Санаційні заходи можуть бути спрямовані й на реструктуризацію пасивів підприємства, у результаті якої змінюються розміри та структура фінансових джерел формування активів. У цьому разі йдеться насамперед про зменшення статутного фонду за рахунок зменшення номінальної вартості акцій та їх кількості в таких цілях:

- одержання санаційного прибутку з наступним використанням його на покриття балансових збитків;
- приведення у відповідність розміру основних засобів та оборотних коштів підприємства з розміром його власного капіталу та ін.

Значний тягар фінансування санаційних заходів підприємства несуть, як правило, його власники — акціонери, пайовики та ін. Вони можуть фінансувати санацію, збільшуючи (зменшуючи) статутний фонд, надаючи позики, цільові внески на безповоротній основі та ін.

При цьому збільшуватися статутний фонд може шляхом збільшення кількості акцій існуючої номінальної вартості, номінальної вартості існуючих акцій, обміну облігацій на акції. Основною метою збільшення статутного фонду для санації є мобілізація додаткових внесків інвесторів.

Участь кредиторів у фінансовій санації боржника може здійснюватися шляхом:

- надання додаткових кредитних ресурсів;
- пролонгації та реструктуризації наявної заборгованості;
- надання кредитного забезпечення (поручництва, гарантії);
- трансформації боргу у власність тощо.

Крім того, однією з форм санації кредиторів може бути погашення боргу за рахунок цільового банківського кредиту, що надається комерційним банком, який обслуговує підприємство-боржника. Надається такий кредит на умовах підвищеної відсоткової ставки, оскільки це пов'язано з великим ризиком.

Крім кредиторів у фінансовій санації підприємства може брати участь і його персонал. Це зумовлено необхідністю збереження робочих місць на підприємстві.

Основними формами фінансування санації персоналом можуть бути:

- купівля підприємства працівниками акцій;
- відмова від дивідендів та винагороди за виробничі результати;
- надання працівниками позик підприємству.

Фінансову підтримку санації підприємств може надавати і держава, якщо, мобілізованих з децентралізованих джерел фінансових ресурсів не вистачило для проведення санації державного підприємства, а продукція, що виробляється, суспільно необхідна. У цьому разі на рівні відповідних державних структур може бути прийняте рішення про надання фінансової підтримки збитковим підприємствам.

Державна фінансова підтримка санації підприємств може здійснюватися різними шляхами:

- прямим бюджетним фінансуванням у вигляді надання субсидій, дотацій, повного або часткового викупу державою акцій підприємства, яке перебуває на межі банкрутства. Пряме бюджетне фінансування санації державних підприємств здійснюється у випадках, коли підприємство зазнало збитків від стихійного лиха і вони не відшкодовані органами страхування;
- надання бюджетних позик тощо.

Крім прямого бюджетного фінансування санації держава може використовувати й непрямі методи фінансової підтримки підприємств:

- надання антимонопольним комітетом дозволу на інтеграцію підприємств-конкурентів або поєднання їх інтересів;
- надання державних гарантій і державне страхування кредитів;
- регулювання механізму ціноутворення;
- зниження податкового тиску, списання податкових зобов'язань;
- відстрочення і розстрочення за платежами у бюджет на умовах податкового кредиту;
- стимулювання лізингової форми фінансування виробничо-технічних санаційних заходів;
- активізація участі в санації кредиторів з найбільшою заборгованістю;
- проведення цільових кредитних аукціонів НБУ під програми фінансування санації виробництва.

Державна підтримка санації підприємств тим чи іншим методом залежить від їх конкретних характеристик народногосподарського та регіонального значення, глибини фінансової кризи. Найбільш економічними методами державної підтримки санації підприємства вважаються такі, як надання державних гарантій різного рівня та різних форм підтримки фіскального характеру, зокрема стимулювання лізингу та активізації участі в санації кредиторів з найбільшою заборгованістю.

Реструктуризація підприємств, її види та показники ефективності

У комплексі фінансово-економічних та організаційно-правових заходів з фінансового оздоровлення підприємства-боржника важливе значення має реструктуризація (реорганізація).

Реструктуризація підприємства означає здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Реорганізація підприємства (його злиття з іншим, економічно стійким підприємством, приєднання до фінансово стійкого підприємства, поділ на самостійні підприємства, перетворення на підприємство іншої форми власності) здійснюється за рішенням власника його майна або уповноваженого власником органу, а також за рішенням господарського суду.

Реструктуризація державних підприємств здійснюється відповідно до рекомендацій, затверджених Міністерством економіки України.

Реструктуризація передбачає передусім аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, який має містити оцінку загальної вартості майна підприємства, активів і пасивів його балансу, їх структуру, аналіз кредиторської і дебіторської заборгованості, прибутковості та рентабельності виробництва, а також розрахунок коефіцієнтів абсолютної ліквідності та платоспроможності, які характеризують рівень фінансового стану підприємства.

На основі даних аналізу робиться висновок щодо ліквідації підприємства через процедуру оголошення його банкрутом або реорганізації.

У разі прийняття рішення про реорганізацію підприємства розробляється проект заходів реорганізації, який має включати:

- економічне обґрунтування необхідності реструктуризації;
- пропозиції щодо методів реструктуризації;
- витрати на реструктуризацію та джерела їх покриття;
- заходи вирішення фінансових, соціальних та інших проблем, пов'язаних з реалізацією проекту реструктуризації підприємства.

Реструктуризація (реорганізація) підприємства може передбачати такі заходи:

- заміну керівника підприємства;
- відокремлення від підприємства непрофільних структурних підрозділів;
- продаж зайвих основних фондів та устаткування;
- розподіл великих підприємств на невеликі;
- часткову або повну приватизацію або часткове закриття;
- проведення процедури банкрутства та ін. Реструктуризація буває фінансова, оперативна та стратегічна. Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури та

розмірів власного й позикового капіталу, інших пасивів підприємства.

При цьому структуру пасивів можна змінювати шляхом:

- відстрочення погашення кредиторської заборгованості;
- одержання додаткових кредитів;
- списання заборгованості або її частки;
- збільшення статутного фонду;
- зниження процентної ставки із заборгованості;
- заморожування інвестиційних вкладень;
- отримання від інвесторів нових інвестицій.

Оперативна реструктуризація полягає у визначенні головних видів діяльності й розробці конкретних пропозицій, а також заходів ліквідації недоліків у господарсько-фінансовій діяльності підприємства з мінімальними витратами. Вона здійснюється в короткостроковому періоді тоді, коли підприємство підвищує платоспроможність та ліквідність за рахунок власних ресурсів при здійсненні санаційної реструктуризації. Основними шляхами такої реструктуризації можуть бути:

- скорочення чисельності працюючих;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення управління грошовими потоками;
- економія витрат;
- виключення збиткових видів діяльності;
- підвищення контролю за якістю продукції та витрачанням фінансових ресурсів.

Стратегічна реструктуризація полягає в розробці та вжитті довгострокових заходів вдосконалення виробництва та поліпшення фінансового стану підприємства і здійснюється за рахунок залучення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування. Основними шляхами цієї реструктуризації можуть бути:

- зміна організаційної структури підприємства та власності;
- впровадження нових технологій;
- придбання та встановлення нового обладнання;
- розробка нових видів продукції;
- пошук нових ринків збуту;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Практика багатьох країн свідчить, що єдиного рецепта реструктуризації не існує. Вона може здійснюватися в багатьох напрямках, у різних умовах, мати на меті досягнення різних результатів шляхом вжиття різних заходів та з різними ресурсами.

Вибір конкретних реорганізаційних заходів має бути індивідуальним для кожного підприємства залежно від економічного стану підприємства, що реорганізується. Однак у разі реструктуризації підприємства шляхом розукрупнення обов'язковою умовою є наявність бізнес-планів новостворюваних підприємств.

Вибір умов реорганізації юридичної особи залишається за боржником, його адміністрацією, якщо боржник сам звернувся до господарського суду із заявою про визнання його банкрутом.

Як свідчить практика фінансового оздоровлення підприємств у країнах з розвинутою ринковою економікою, оптимальною організаційно-правовою формою юридичної особи-боржника для проведення санаційної реструктуризації є створення акціонерного товариства. У цьому разі у створеного товариства з'являється можливість легко замінити власника статутного фонду шляхом укладення угоди між санатором і акціонером про передання частки акцій санатору в обмін на погашення ним боргу. Це сприяє фінансовому оздоровленню підприємства.

Показниками ефективності реструктуризації підприємств можуть бути:

- підвищення продуктивності праці за рахунок запровадження системи сучасних машин, автоматизованих ліній та ін.;
- зниження витрат виробництва;
- досягнення і збільшення прибутковості;
- збільшення обсягів виробництва та продажів продукції;
- збільшення грошових надходжень;
- поновлення платоспроможності та ліквідності.

Сутність та причини виникнення банкрутства

Діяльність підприємства, особливо в умовах переходу до ринкової економіки, має бути ефективною, а його фінансовий стан — стійким, щоб за рахунок власних коштів формувати власні активи, не допускати необгрунтованої дебіторської та кредиторської заборгованості, вчасно розраховуватись за своїми зобов'язаннями. Однак економічна криза в Україні призводить до погіршення фінансового стану багатьох підприємств: збільшення кількості збиткових підприємств, дебіторської та кредиторської заборгованості, затримки або невчасного виконання платіжних зобов'язань, тобто створюються умови для банкрутства підприємств.

Банкрутство — встановлена господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів він здатний лише через застосування ліквідаційної процедури.

Суб'єктами банкрутства можуть бути боржники, неплатоспроможність яких виконати свої грошові зобов'язання встановлена господарським судом.

Боржник — це суб'єкт підприємницької діяльності, неспроможний виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати.

Грошове зобов'язання — це зобов'язання боржника заплатити кредитору певну грошову суму відповідно до цивільно-правового договору та на інших підставах, передбачених цивільним законодавством України.

Умови і порядок визнання боржників — суб'єктів підприємницької діяльності банкрутами, порядок здійснення процедури банкрутства, задоволення претензій кредиторів визначаються Законом України "Про банкрутство"[10] зі змінами, внесеними Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 30 червня 1999 р. Положення цього Закону застосовуються до юридичних осіб — підприємств, що є об'єктами права державної власності, які не підлягають приватизації. Вони не застосовуються

до юридичних осіб — казенних підприємств, підприємств, що є об'єктами права комунальної власності, в особливих випадках.

Справи про банкрутство підвідомчі господарським судам і розглядаються ними за місцезнаходженням боржника.

Причини банкрутства можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

До зовнішніх причин банкрутства належать зниження попиту на продукцію підприємства і спад цін на неї; підвищення цін на сировину, матеріали та енергоресурси; економічна криза та інфляція в Україні.

До внутрішніх причин банкрутства належать недостатня кваліфікація керівництва підприємством; його нездатність своєчасно і правильно реагувати на зміни в економіці; помилки у виробничо-технічній політиці, а також у виборі стратегії розвитку підприємства; невміння мобілізувати колектив на виконання поставлених завдань.

Зовнішнім показником банкрутства (неспроможності) підприємства є припинення його поточних платежів і нездатність забезпечити виконання вимог кредиторів, якщо вони сукупно становлять не менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати і не були задоволені боржником протягом, як правило, трьох місяців з дня настання строків їх виконання.

Водночас крім реального банкрутство може бути умисним або фіктивним. Умисне банкрутство виявляється в тому, що керівник або власник в чийхось або особистих інтересах навмисно робить підприємство неплатоспроможним. Фіктивне банкрутство — це заздалегідь фальшиве оголошення про фінансову неспроможність підприємства з метою отримання від кредиторів відстрочення або зниження платежів (боргів).

Процедура визначення боржника банкрутом і його ліквідація

В умовах ринкової економіки банкрутство підприємств є звичайним явищем.

У разі потреби прийняття відповідним органом рішення про оголошення підприємства банкрутом здійснюється поглиблений аналіз його фінансового стану з метою визначення платоспроможності поточної і загальної ліквідності, забезпеченості власними коштами тощо.

Якщо фінансовий стан підприємства незадовільний, воно вважається неплатоспроможним і може бути оголошене банкрутом.

Питання про визнання підприємства банкрутом вирішується господарським судом за місцезнаходженням боржника. Підставою для порушення справи про банкрутство підприємства є письмова заява до господарського суду будь-якого кредитора або боржника.

Боржник звертається до господарського суду в разі його фінансової неспроможності або її загрози.

За наявності майна, достатнього для покриття судових витрат, боржник подає заяву до господарського суду разом з планом санації підприємства.

Кредитор може звернутися із заявою про порушення справи про банкрутство юридичної особи, якщо боржник не здатний задовольнити протягом трьох місяців визнані ним претензійні вимоги до боржника в розмірі не менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати. При цьому кредиторами можуть бути

визнані як юридичні, так і фізичні особи. Для цього вони повинні подати боржнику майнові вимоги, підтвержені відповідними документами. Особи, майнові вимоги яких повністю забезпечені заставою, не є кредиторами.

Подані до господарського суду заяви та відповідні документи розглядаються суддею, який виходячи з правильності та повноти оформлених документів вирішує питання про прийняття заяви до розгляду.

У разі прийняття заяви про порушення справи про банкрутство суддя не пізніше як на п'ятий день з моменту її надходження виносить ухвалу про порушення провадження у справі про банкрутство і направляє її сторонам та державному органу з питань банкрутства.

В ухвалі наводяться такі відомості:

- про прийняття заяви до розгляду;
- про введення процедури розпорядження майном боржника;
- про призначення розпорядника майном;
- дата проведення підготовчого засідання суду;
- проведення мораторію на задоволення вимог кредиторів;
- обсяг вимог кредиторів;
- дата засідання суду, де буде винесено ухвалу про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

З метою забезпечення майнових інтересів кредиторів ухвалою суду призначається розпорядник майна, який має право:

- скликати збори кредиторів і брати в них участь з правом дорадчого голосу;
- аналізувати фінансовий стан боржника та рекомендувати зборам кредиторів заходи фінансового оздоровлення боржника;
- отримувати винагороду згідно із законом;
- залучати для виконання повноважень спеціалістів з оплатою їх діяльності з коштів боржника.

Розпорядник майна має такі обов'язки:

- розглядати копії заяв кредиторів про грошові вимоги до боржника;
- вести реєстр вимог кредиторів у встановленому порядку;
- вживати заходів захисту майна боржника;
- аналізувати фінансову, господарську та інвестиційну діяльність боржника;
- виявляти ознаки фіктивного банкрутства;
- подавати до господарського суду та комітету кредиторів звіт про свою діяльність, пропозиції щодо можливості відновлення платоспроможності боржника.

Повноваження господарського керуючого як розпорядника майна припиняються з дня затвердження господарським судом мирової угоди або призначення керуючого санацією чи ліквідатора.

Після призначення розпорядника майна органи управління боржника не мають права:

- приймати рішення про реорганізацію і ліквідацію боржника;
- створювати юридичних осіб та філії;

- виплачувати дивіденди та проводити емісію цінних паперів;
- виходити зі складу учасників боржника юридичної особи;
- купувати у акціонерів раніше випущені акції боржника. Розпорядник майна протягом 10 днів після винесення господарським судом ухвали про визначення обсягу вимог кредиторів повідомляє останніх про час і місце проведення зборів кредиторів.

До компетенції зборів кредиторів входять:

- вибори членів комітету кредиторів;
- визначення кількісного складу комітету кредиторів, його повноважень та інші питання.

До компетенції комітету кредиторів входять:

- вибори голови комітету та скликання зборів кредиторів;
- підготовка та укладення мирової угоди;
- внесення пропозицій до господарського суду щодо продовження або скорочення строку процедур розпорядження майном боржника чи санації боржника;
- звернення до господарського суду щодо продовження або скорочення строку процедур розпорядження майном боржника чи санації боржника;
- звернення до господарського суду з клопотанням про відкриття процедури санації, визнання боржника банкрутом, припинення повноважень господарського керуючого санацією та призначення нового.

Рішення зборів (комітету) приймається більшістю голосів. Виходячи із законодавства господарський суд приймає ухвалу про визнання боржника банкрутом, відкриває ліквідаційну процедуру, а також призначає ліквідатора.

Згідно із Законом України "Про банкрутство" [10] ліквідація — це припинення діяльності підприємства, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Крім суду та господарського суду рішення про ліквідацію підприємства можуть приймати:

- власник (власники) або орган, уповноважений створювати підприємство, а щодо господарських товариств — вищий орган товариства;
- власник (власники) за участю трудового колективу або органу, уповноваженого створювати таке підприємство.

Підставами для ліквідації підприємств можуть бути:

- завершення строку, на який воно створювалося, або досягнення мети, поставленої при його створенні;
- рішення власника (власників), органу, уповноваженого створювати підприємство;
- рішення суду або господарського суду про визнання недійсними установчих документів і рішення про створення підприємства;
- рішення господарського суду про визнання підприємства банкрутом;
- рішення суду про заборону діяльності підприємства;
- рішення суду або господарського суду про скасування державної реєстрації підприємства з різних причин;

- інші передбачені законодавством України підстави.

Власник, суд, господарський суд або орган, уповноважений створювати підприємство, що прийняв рішення про його ліквідацію, встановлює порядок і строки ліквідації підприємства.

У разі визнання підприємства банкрутом воно ліквідується відповідно до ліквідаційної процедури, визначеної Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника і визнання його банкрутом".

Визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури здійснюються в таких випадках:

- неподання боржника до господарського суду плану санації протягом шести місяців після винесення ухвали про його санацію;

- звернення за рішенням зборів кредиторів (після розгляду звіту керуючого санацією) до господарського суду з клопотанням про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;

- неприйняття за результатами розгляду звіту керуючого санацією жодного з можливих рішень (передбачених п. 5 ст. 21 Закону України "Про банкрутство") або неподання такого звіту до господарського суду протягом 15 днів з дня завершення санації;

- виникнення підстав для дострокового припинення санації;

- відмови господарського суду у затвердженні звіту керуючого санацією;

- неподання до господарського суду звіту керуючого санацією у встановлений строк;

- нездійснення розрахунків з кредиторами в строки, встановлені за клопотанням комітету кредиторів господарським судом як остаточні для розрахунків боржника з кредиторами;

- звернення до господарського суду ліквідатора (ліквідаційної комісії) підприємства-боржника, стосовно якого вже прийнято рішення про ліквідацію і майна якого недостатньо для задоволення вимог кредиторів, із заявою про порушення справи про банкрутство такого підприємства.

Для ліквідаційної процедури відповідно до Закону України "Про банкрутство" встановлено конкретний строк, що не може перевищувати 12 місяців. Разом з тим цей строк не є остаточним, і господарський суд може продовжити його на 6 місяців, якщо інше не передбачене законодавством.

В ухвалі про визнання боржника банкрутом господарський суд відкриває ліквідаційну процедуру, а також призначає ліквідатора.

Так, відповідно до ст. 23 Закону України "Про банкрутство" з дня прийняття господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури діє таке:

- підприємницька діяльність банкрута припиняється після завершення технологічного циклу виготовлення продукції в разі можливості її продажу;

- строк виконання всіх грошових зобов'язань банкрута і зобов'язань зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) вважається таким, що настав;

- припиняється нарахування недотримки (штрафу, пені), відсотків та інші економічні санкції з усіх видів заборгованості банкрута;

- відомості про фінансовий стан банкрута перестають бути конфіденційними або комерційною таємницею;

- укладення угод, пов'язаних з відчуженням майна банкрута або переданням його майна третім особам, допускається в порядку, передбаченому ст. 30 Закону України "Про банкрутство";

- скасовується арешт, накладений на майно боржника, визнаного банкрутом, або інші обмеження щодо розпорядження майном такого боржника. Накладення нових арештів чи інших обмежень стосовно розпорядження майном банкрута не допускається;

- вимоги за зобов'язаннями боржника, визнаного банкрутом, що виникли під час процедур банкрутства, можуть ставитися тільки в межах ліквідаційної процедури;

- виконання зобов'язань боржника, визнаного банкрутом, здійснюється відповідно до ст. 31 Закону України "Про банкрутство";

- припиняються повноваження органів управління банкрута, пов'язані з управлінням банкрутом і розпорядженням його майном (якщо, звичайно, вони не були припинені раніше);

- керівника-банкрута звільняють з роботи через банкрутство підприємства, про що робиться відповідний запис у його трудовій книжці;

- припиняються повноваження власника (власників) майна банкрута (якщо цього не було зроблено раніше).

У п'ятиденний строк з дня прийняття ухвали про визнання боржника банкрутом ліквідатор повинен опублікувати відомості про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури в офіційних друкованих органах за рахунок банкрута.

Відомості про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури повинні містити:

- найменування та інші реквізити боржника, визнаного банкрутом;

- назву господарського суду, у провадженні якого перебуває справа про банкрутство;

- дату прийняття господарським судом ухвали про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;

- відомості про ліквідатора (ліквідаційну комісію). Кандидатура ліквідатора узгоджується з комітетом кредиторів.

Ліквідатор з дня свого призначення здійснює такі повноваження:

- приймає до свого відання майно боржника, вживає заходів забезпечення його збереження;

- виконує функції з управління та розпорядження майном банкрута;

- здійснює інвентаризацію та оцінку майна банкрута згідно із законодавством;

- аналізує фінансовий стан банкрута;

- виконує повноваження керівника (органів правління) банкрута;

- формує та очолює ліквідаційну масу;

- висуває третім особам вимоги щодо повернення дебіторської заборгованості банкруту;

- реалізує майно банкрута для задоволення вимог, включених у реєстр вимог кредиторів, у порядку, передбаченому Законом України "Про банкрутство";

- повідомляє про своє призначення державний орган з питань банкрутства в десятиденний строк з дня прийняття рішення господарським судом і надає цьому органу інформацію для ведення єдиної бази даних щодо підприємств-банкрутів;

- здійснює інші повноваження, передбачені Законом України "Про банкрутство".

З дня призначення ліквідатора до нього переходять права керівника (органів управління) юридичної особи банкрута.

До складу ліквідаційної комісії включаються представники кредиторів, фінансових органів, а в разі потреби — представники державного органу у справах нагляду за страховою діяльністю, Антимонопольного комітету України, державного органу з питань банкрутства, якщо банкрутом визнане державне підприємство, і представник органів місцевого самоврядування.

До складу ліквідаційної маси включаються всі види майнових активів (майно та майнові права) банкрута, які належать йому на правах власності або повного господарського відання на дату відкриття ліквідаційної процедури та виявлені під час ліквідаційної процедури, за винятком об'єктів державного житлового фонду та об'єктів комунальної інфраструктури, які в разі банкрутства підприємства передаються в комунальну власність відповідних територіальних громад.

Крім того, до складу ліквідаційної маси включається майно банкрута, що є предметом застави (використовується виключно для першочергового задоволення вимог заставоутримувача).

Не включаються до складу ліквідаційної маси особисті речі, що належать банкруту на підставі речових прав, крім права власності та повного господарського відання.

Майно, на яке накладається стягнення в ліквідаційній процедурі, оцінюється арбітражним керуючим (ліквідаційною комісією) у порядку, встановленому законодавством України.

Ліквідатор через засоби масової інформації повинен оприлюднити повідомлення про порядок продажу майна банкрута, його склад, умови і строки придбання.

Порядок продажу майна банкрута, склад, умови та строки його придбання погоджуються з комітетом кредиторів. При цьому продаж майна підприємств-банкрутів, заснованих на державній власності, здійснюється з урахуванням вимог Закону України "Про приватизацію державного майна" від 4 березня 1992 р. №2163-ХП зі змінами і доповненнями та інших нормативно-правових актів з питань приватизації.

Порядок продажу активів платника податків у рахунок погашення податкового боргу затверджений наказом Міністерства економіки України від 07.06.01 № 123.

Для майна, яке продається на аукціоні, оціночна вартість є початковою.

Продаж майна банкрута оформляється договорами купівлі-про-дажу, що укладаються між ліквідатором і покупцем. Усі кошти, що надходять при проведенні ліквідаційної процедури, зараховуються на основний рахунок боржника і не пізніше наступного робочого дня з дати їх надходження перераховуються на рахунки кредиторів у встановленому порядку.

У першу чергу задовольняються:

- а) вимоги, забезпечені заставою;
- б) виплата вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута, у тому числі відшкодування кредиту, отриманого на такі цілі;
- в) витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство в господарському суді та роботою ліквідаційної комісії, у тому числі витрати:
 - на оплату державного мита;
 - заявника на публікацію оголошення про порушення справи про банкрутство;
 - на публікацію в офіційних друкованих органах інформації про порядок продажу майна банкрута;
 - на публікацію в засобах масової інформації про поновлення провадження у справі про банкрутство у зв'язку з визнанням мирової угоди недійсною;
 - ліквідатора господарського керуючого, пов'язані з утриманням і збереженням майнових активів банкрута;
 - кредиторів на проведення аудиту, якщо він проводився за рішенням господарського суду за рахунок їх коштів;
 - на оплату праці ліквідатора — господарського керуючого. Перелічені витрати відшкодовуються ліквідаційною комісією після реалізації нею частини ліквідаційної маси, якщо інше не передбачене законодавством.

У другу чергу задовольняються вимоги:

- що виникли за зобов'язаннями банкрута перед працівниками підприємства-банкрута (за винятком повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства);
- що виникли за зобов'язанням внаслідок заподіяння шкоди життю і здоров'ю громадян шляхом капіталізації відповідних платежів згідно з Порядком капіталізації платежів для задоволення вимог, що виникли за зобов'язаннями підприємства-банкрута перед громадянами внаслідок заподіяння шкоди їх життю і здоров'ю, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06.05.2000 № 765;
- громадян — довіритель (вкладників) довірчих товариств чи інших суб'єктів підприємницької діяльності, які залучали майно (кошти) довіритель (вкладників).

У третю чергу задовольняються вимоги зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів).

У четверту чергу задовольняються вимоги кредиторів, не забезпечені заставою, у тому числі ті, що виникли за зобов'язаннями у процедурі розпорядження майном боржника або у процедурі санації боржника.

У п'яту чергу задовольняються вимоги з повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства.

У шосту чергу задовольняється решта вимог.

Вимоги кожної наступної черги задовольняються в міру надходження на рахунок коштів від продажу майна банкрута після повного задоволення вимог попередньої черги.

Якщо коштів, отриманих від продажу майна банкрута, недостатньо для повного задоволення всіх вимог однієї черги, вимоги задовольняються пропорційно до суми вимог, що належить кожному кредитору однієї черги.

Якщо кредитор відмовляється від задоволення визнаної у встановленому порядку вимоги, ліквідаційна комісія не враховує суму грошових вимог цього кредитора.

Після завершення всіх розрахунків з кредиторами ліквідатор подає до господарського суду звіт і ліквідаційний баланс, до якого додаються:

- відомості про виявлену ліквідаційну масу (дані її інвентаризації);
- копії договорів купівлі-продажу й акти приймання-передавання майна;
- реєстр вимог кредиторів з даними про розміри погашених вимог кредиторів;
- документи, що підтверджують погашення вимог кредиторів.

Господарський суд після слухання звіту ліквідатора і з урахуванням думок членів комітету кредиторів або окремих кредиторів виносить постанову про затвердження звіту ліквідатора і ліквідаційного балансу.

Ліквідатор повідомляє державний орган з питань банкрутства про завершення ліквідаційної процедури.

Якщо за результатами ліквідаційного балансу після задоволення вимог кредиторів майна банкрута не залишилося, господарський суд виносить постанову про ліквідацію підприємства-банкрута.

Копії постанови про ліквідацію підприємства-банкрута направляються:

- органу, що здійснив державну реєстрацію такого підприємства;
- органам державної статистики для виключення підприємства з ЄДРПОУ;
- власнику (органу, уповноваженому управляти майном);
- органам ДПС за місцезнаходженням банкрута. Якщо майна банкрута вистачило для задоволення всіх вимог кредиторів, він вважається таким, що не має боргів, і може продовжувати свою підприємницьку діяльність. Господарський суд може винести постанову про ліквідацію такого підприємства лише за умови, якщо в нього залишилося майнових активів менше, ніж потрібно для його функціонування відповідно до законодавства.

Скасування державної реєстрації позбавляє підприємство статусу юридичної особи і є підставою для виключення його з ЄДРПОУ, тобто підприємство вважається ліквідованим.

План фінансового оздоровлення розробляють, як правило, фінансові та контролінгові служби підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представники потенційного санатора, незалежні аудиторські та консалтингові фірми.

Для розробки плану санації використовують весь методичний та функціональний арсенал контролінгу. Слід керуватися принципами:

- завершеність - врахування всіх найважливіших обставин справи (усі позиції плану мають базуватися на цілком перевірених даних);
- змістовність - розгляд тих обставин, які стосуються процесу санації;
- правильність - правдиве висвітлення проблематики кризи з відображенням усіх передумов ;
- ясність - правдиве та однозначне висвітлення інформації;
- об'єктивність — чітке розмежування між фактичними даними, власним поглядом контролера та висновками.

Планування охоплює фінансові, виробничі й трудові ресурси підприємства, процеси господарської діяльності тощо. План санації може складатися зі вступу та чотирьох розділів.

Вступ містить загальну характеристику об'єкта планування: відомості про правову форму організації бізнесу, форму власності, організаційну структуру, сфери діяльності, коротку історичну довідку про розвиток підприємства. Визначаються мета складання плану, його замовник та методи розробки.

Розділ 1 відбиває вихідну ситуацію на підприємстві.

1. Оцінювання зовнішніх умов, у яких функціонує підприємство, є основою стратегічного планування і включає в себе вивчення загальних політико-економічних тенденцій, аналіз галузі та ринкового сегмента. Враховуються розвиток економіки в цілому, демографічна ситуація, технологічні новації, зміна політичного середовища.

2. Аналіз фінансово-господарського стану охоплює два аспекти:

- виробничо-господарську діяльність;
- фінансовий стан.

Наводяться дані про фактичний фінансовий та майновий стан підприємства (фактичний обсяг реалізації, величина прибутків (збитків), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового лівериджу тощо).

1. Аналіз причин фінансової кризи та слабких місць - полягає в систематизації та оцінюванні відповідних чинників і їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства.

2. Наявний потенціал. Характеризуються сильні сторони підприємства, його можливі шанси та наявний потенціал у кадровій, виробничій, технологічній, маркетинговій та інших сферах. Потенціал розвитку підприємства визначається такими головними чинниками:

- фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- наявність надійних та дешевих джерел постачання сировини ;
- наявність ринків збуту продукції;
- виробничий потенціал;
- ефективна організаційна структура;
- висока якість менеджменту.

У разі тривалої фінансової кризи чинники, що визначають потенціал підприємства, поступово втрачають силу, а позиції підприємства послаблюються.

На підставі аналізу вихідної ситуації доходять висновку про доцільність та можливість санації підприємства чи про необхідність його ліквідації.

Розділ 2 має характеризувати стратегічні цілі санації підприємства, цільові орієнтири та розробку стратегії. Подається оперативна (Crash-) програма, що відбиває заходи, спрямовані на покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства.

До переліку санаційних заходів згідно з Crash-програмою можуть входити:

- рефінансування дебіторської заборгованості (форфейтинг, факторинг, звернення до господарського суду);
- мобілізація прихованих резервів завдяки продажу окремих позицій активів;
- зменшення та збільшення статутного капіталу;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- заморожування інвестиційних вкладень;
- зворотний лізинг;
- розпродаж за зниженими цінами товарів, попит на які низький.

Третій розділ є основною частиною плану санації. Він включає в себе конкретний план заходів щодо відновлення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді. В загальному вигляді, основні позиції третього розділу плану наведено на рис.

Наведемо коротку характеристику змісту підрозділів основної частини плану:

План маркетингу та оцінка ринків збуту продукції. У цьому підрозділі визначають ринкові фактори, які впливають на збут продукції та місткість ринку; мотивацію споживачів; ступінь еластичності попиту та рівень платоспроможного попиту на продукцію підприємства; умови збуту; галузеві ризики; ситуацію на суміжних товарних ринках. Кількісна оцінка частини ринку, яка належить підприємству, проводиться за основними споживачами готової продукції з посиленням на поточні обсяги реалізації та на перспективи її збільшення. Крім того, дається перелік можливих конкурентів, їхні переваги та недоліки, а також схема реалізації продукції, методи стимулювання реалізації та пропозиції щодо оптимального співвідношення реалізаційної ціни й собівартості. Визначаються можливості та шляхи розширення ринків збуту. Дається оцінка діяльності підприємства з погляду антимонопольного законодавства.

- План виробництва: містить дані про планові обсяги виробництва продукції в розрізі окремих її видів, а також характеристику виробничих потужностей, необхідних для виробництва планових обсягів продукції. Наводиться інформація про рівень зносу виробничих засобів, витрати, пов'язані з відновленням (придбання нового обладнання, ремонт та реконструкція), можливості оренди чи лізингу. Слід вказати, яке саме обладнання, технічну документацію, технологію, "ноу-хау", у кого, на яких умовах та в який термін потрібно придбати, суму витрат на придбання. На основі цього проводиться оцінка потреб в інвес-

тиціях. Також характеризується виробничий цикл, його тривалість, "вузькі" місця, комерційні зв'язки з постачальниками сировини (включаючи наявність альтернатив). Конкретні заходи щодо покращення асортименту продукції та підвищення її якості з тим, щоб досягти конкурентних переваг.

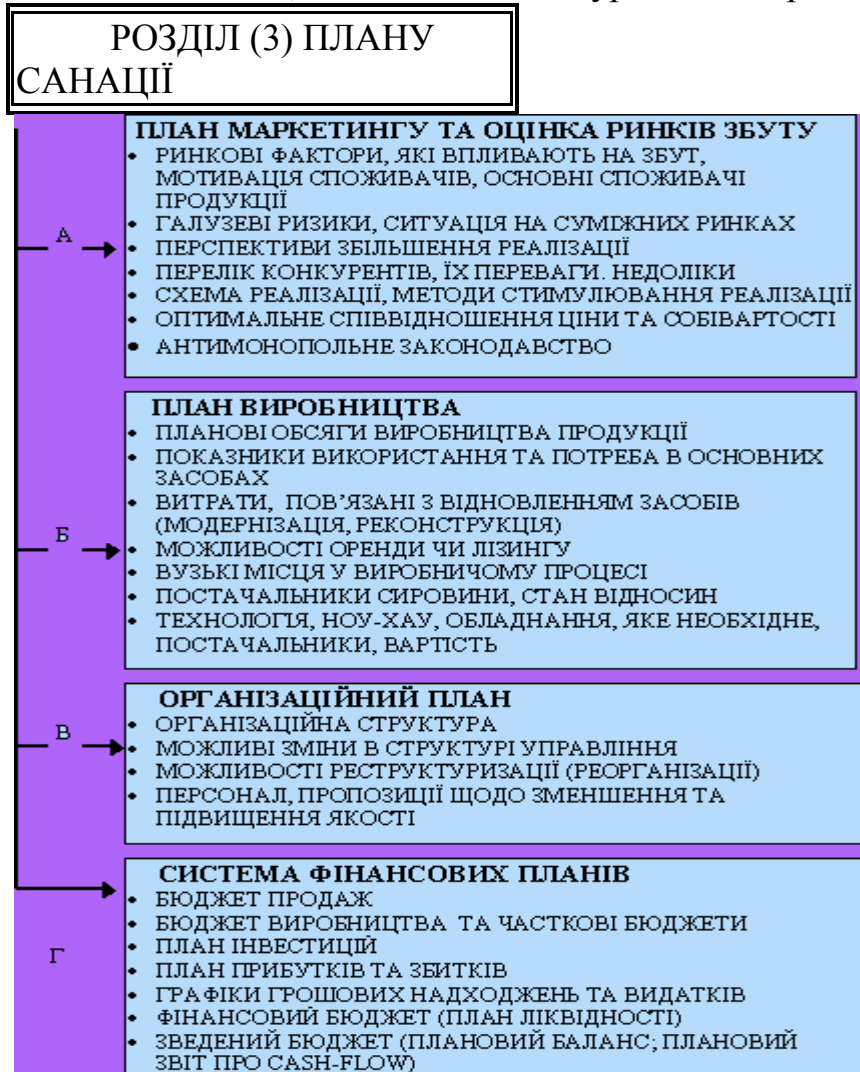


Рис. 7 Структура основної частини плану санації

Організаційний план. Тут відображають організаційну структуру підприємства, можливості реструктуризації (реорганізації) та перепрофілювання, аналізують управлінський та кадровий склад, фактичну кількість працівників та пропозиції щодо її зменшення, пропонуються заходи щодо посилення мотивації працюючих та покращення організації менеджменту. У разі необхідності, визнаються можливості злиття, приєднання чи розукрупнення з урахуванням вимог антимонопольного законодавства.

Система фінансових планів включає в себе:

- а) первинний бюджет, яким здебільшого є бюджет продаж
- б) бюджет виробництва з необхідним набором часткових бюджетів (бюджет товарно-матеріальних запасів, бюджет матеріальних витрат, бюджет витрат на персонал тощо);
- в) план інвестицій;

г) план прибутків та збитків (складається на основі показників бюджетів по доходах і витратах за всіма видами діяльності);

д) прогнозні графіки грошових надходжень та видатків (графік грошових надходжень від реалізації продукції, залучення позик, графіки грошових виплат за придбану сировину та матеріали тощо), які складаються з урахуванням показників відповідних бюджетів та коефіцієнтів інкасації кредиторської та дебіторської заборгованості;

е) фінансовий бюджет (складається на основі графіків грошових надходжень та витрат);

є) зведений бюджет, яким є, як правило плановий баланс чи прогнозний звіт про Cash flow, складений за непрямим методом.

У фінансовому плані також відображається сума затрат на розробку плану санації та проведення санаційного аудиту (у разі необхідності). На основі показників фінансового бюджету розраховується загальна потреба підприємства в фінансових ресурсах із зовнішніх джерел. Обсяг зовнішнього фінансування дорівнює різниці між загальною потребою підприємства у фінансових ресурсах (інвестиції в основні та оборотні засоби) та прогнозованою величиною виручки від реалізації окремих об'єктів активів, продаж яких здійснюється в рамках санації. Одержана величина коригується на позитивний чи негативний операційний Cash-Fl-w, який очікується в період проведення санації. Іншими словами, для визначення необхідного обсягу залучення зовнішній джерел санації слід розрахувати прогнозний Free Cash-flow, тобто сумарний чистий грошовий потік в результаті операційної та інвестиційної діяльності.

Розділ 4 містить розрахунок ефективності санації, а також перелік заходів щодо організації реалізації плану та контролю за її перебігом. Деталізуються очікувані результати виконання проекту, а також прогнозуються можливі ризики й збитки.

Основні критерії оцінювання ефективності санації :

- ліквідність та платоспроможність;
- прибутковість;
- додаткова вартість, створена в результаті санації;
- конкурентні переваги.

Якщо за основу брати критерій прибутковості, то ефективність санації визначається:

Результати санації (окрім подолання неплатоспроможності та відновлення конкурентоспроможності) можна оцінити, знаючи додатковий прибуток підприємства, тобто різницю між сумою прибутків після санації і розміром прибутків (збитків) до її проведення.

Додатковий прибуток підприємства в результаті проведення санаційних заходів = розмір прибутків після санації - розмір прибутків (збитків) до проведення санації.

Додаткова вартість, створена в результаті санації, являє собою абсолютний приріст вартості активів підприємства, який очікується в результаті реалізації плану санації. Вона обчислюється як різниця між потенційною вартістю підприємства (після проведення санації) та його вартістю до санації. Потенцій-

на вартість визначається за допомогою приведених до теперішньої вартості майбутніх грошових потоків.

Цей метод оцінювання ефективності санації базується на дисконтуванні майбутнього Cash –Flow. Проблема полягає в точності прогнозування майбутнього грошового потоку.

Оскільки додаткова вартість може визначатися як різниця між вартістю підприємства після санації (за відрахуванням суми знову залученого капіталу) та ліквідаційною вартістю підприємства, зіставлення зазначених величин відіграє вирішальну роль у прийнятті кредиторами рішення щодо акцептування плану санації чи ліквідації підприємства. Ця вартість підприємства береться до уваги й інвесторами, які можуть фінансувати санацію на умовах пайової участі.

Санація вважається успішною, якщо за допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує виробничу діяльність та уникає оголошення банкрутства) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

План санації в рамках провадження справи про банкрутство має особливості порівняно з тим, який складається в рамках досудової санації.

Вирішальне значення для успішного проведення будь-якого процесу має організація ефективного управління. Це стосується і процесу оздоровлення стану підприємства. Так, О.Терещенко [29] наголошує, що для ефективного оздоровлення підприємства необхідна організація відповідного менеджменту санації. Але заміна терміну “менеджмент” на “організаційне управління” ширше і більш відповідно відображає зміст управлінських дій.

Метою вдосконалення механізму управління санаційними процедурами пропонується вважати формування системи, що реально підтримує процеси управління під час підготовки і проведення санації підприємства з врахуванням специфіки вугільної галузі (інтеграція з господарським процесом). Механізм, як інтегрована система управління санацією, стане не просто результатом моделювання діяльності, що спрямована на оздоровлення підприємства, а системою, що підтримує процеси координації і управління антикризовими заходами.

На вугільному підприємстві радикальна реформа досліджуваного механізму означає розробку, насамперед, нових принципів формування фінансової політики. Це обумовлює комплексну, взаємозалежну зміну всіх компонентів економічного механізму, а саме: створення нових організаційних структур керування, а також впровадження принципово нових методів керування.

Слово “механізм” можна трактувати як систему, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності [83]. При використанні поняття “механізм” передбачається створення такої системи – економічної, господарської, організаційної, що забезпечує постійний керуючий вплив, спрямований на забезпечення певних результатів діяльності. Страхова О.П. аналізує поняття і зміст терміну “механізм” і зауважує, що він асоціюється з управлінням і використовується у сполученнях зі словами “економічний”, “господарський”, “організаційний” і т.д. В прямому ж розумінні “механізм” використовується в технічному значен-

ні. В переносному значення автор трактує його як “систему, устрій, що визначають порядок якогось виду діяльності”.

Поняття “механізм” сполучається з епітетом “механічний”. Останнє значить “той, що свідомо не регулюється”. Таким чином, робить висновок автор, при використанні поняття “механізм” передбачається створення такої системи (економічної, організаційної, господарської), яка забезпечить постійний управлінський вплив, що спрямований на забезпечення визначених результатів діяльності. Санацію можна визначити як економічний і правовий механізм об’єднання фінансових і майнових засобів фізичних і юридичних осіб для оздоровлення і подальшого функціонування підприємства з метою одержання доходів, що забезпечать задоволення інтересів акціонерів, інвесторів, а також постійний розвиток підприємства. Рис.8 наглядно демонструє взаємозв’язок передумов, мотивів, заходів по санації вугільного підприємства і її цілей. Передумовами санації виступають негативні прояви дії факторів, що спричинили кризу на підприємстві (Додаток Б).

Процес організації фінансової санації підприємств можна подати трьома основними функціональними блоками: розробка санаційної концепції та плану санації (розробляють консалтингові чи аудиторські фірми в тісному взаємозв’язку з внутрішніми службами контролінгу підприємства); проведення санаційного аудиту (здійснюється аудиторськими компаніями); менеджмент санації.

Сутність менеджменту санації можна розглядати у двох аспектах: інституційному і функціональному [29, 84].

З інституційного боку до менеджменту санації можна віднести всіх фізичних осіб, які уповноважені власниками суб’єкта господарювання чи силою закону провести фінансову санацію підприємства, тобто здійснювати фактичне управління підприємством на період його оздоровлення. Керівництво підприємства, яке привело його до фінансової кризи, не завжди в змозі ефективно управляти фінансовою санацією.

До осіб, які можуть бути носіями менеджменту санації, слід віднести контролюючі органи, консультантів, аудиторів, керуючих санацією, які призначаються відповідно до рішення арбітражного суду, представників банківських установ чи інших кредиторів, досвідчених менеджерів, колишнє керівництво підприємства.

З функціонального боку менеджмент санації – це система антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству та фінансового оздоровлення підприємства.

ПЕРЕДУМОВИ КРИЗОВОГО СТАНУ ВУГІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1. Криза економіки	2. Криза галузі	3. Криза підприємства					
<ul style="list-style-type: none"> - брак внутрішніх інвестицій; - надлишкова енергоємність виробництва; - низька продуктивність праці персоналу; - неплатоспроможний внутрішній попит; - проблеми з експортом продукції в зв'язку з не членством у ВТО і протекціоністською політикою розвинених країн; - нерозвиненість внутрішніх комунікацій; - надмірний податковий і адміністративний тиск; - дефіцит зовнішніх інвестицій; - застарілі технології; - активне, але неефективне втручання держави в економічні процеси 	<ul style="list-style-type: none"> - висока аварійність, травматизм; - зношеність основних фондів; - відсутність відновлення машин і устаткування; - значні витрати на виплату регресних позовів; - вузьке коло споживачів і постачальників продукції; - складні гірничо-геологічні умови; - зниження обсягу продажів 	3.1. Проблема забезпеченості виробничими ресурсами <ul style="list-style-type: none"> - недостатність оборотних коштів; - застаріле обладнання; - наявність наднормативних і залежаних товарів і виробничих запасів. 	3.2. Криза сфери виробництва і реалізації продукції <ul style="list-style-type: none"> - неефективна облікова політика; - підвищення собівартості продукції; - низька конкурентоздатність продукції; - не повернення платежів за відвантажену продукцію; - скорочення виробництва за рахунок наростаючого імпорту більш дешевої і якісної продукції іноземного виробництва (Росія, Польща). 	3.3. Незадовільний фінансовий стан <ul style="list-style-type: none"> - значний обсяг простроченої дебіторської заборгованості; - значний обсяг простроченої кредиторської заборгованості; - не збалансованість дебіторської і кредиторської заборгованості; - збільшення обсягу неліквідних товарів; - несприятливе співвідношення власних і позикових коштів; - критичний рівень неплатоспроможності; - збитковість виробництва; - недостатня диверсифікація. 	3.4. Відсутність стратегії розвитку підприємства <ul style="list-style-type: none"> - низький рівень менеджменту; - низька якість маркетингу; - прорахунки в інвестиційній сфері; - відсутність податкового планування. 	3.5. Неефективна кадрова політика <ul style="list-style-type: none"> - низький рівень кваліфікації персоналу; - неефективне використання персоналу; - втрати робочого часу; - виникнення виробничих конфліктів. 	3.6. Відсутність або незадовільна робота системи внутрішнього контролю <ul style="list-style-type: none"> - штрафи, неустойки і пені; - відсутність зворотного зв'язку (менеджмент, маркетинг); - не використання внутрішніх резервів.

МОТИВИ ПРОВЕДЕННЯ САНАЦІЇ

Фінансово - економічні	Техніко-технологічні	Соціальні	Екологічні	Стратегічні
------------------------	----------------------	-----------	------------	-------------



Рис. 8 Співвідношення передумов, мотивів, заходів і мети санації підприємства

До функціональних сфер менеджменту санації слід віднести такі:

- постановка цілей;
- формування та аналіз проблеми (головна проблема – фінансова криза);
- пошук альтернатив, прогнозування та оцінювання їх реалізації (добір і оцінювання необхідного каталогу санаційних заходів);
- прийняття рішення;
- реалізація (проведення конкретних санаційних заходів);
- контроль;
- аналіз відхилень.

Функціонально управління санацією – це система методів запобігання банкрутству та фінансового оздоровлення підприємства. Інституціонально до управління санацією відносяться всі особи, що можуть здійснювати, згідно з законодавством [49], управління підприємством під час його оздоровлення [85].

Виходячи з попередніх визначень, поняття механізму управління санацією пропонуємо теж формувати у двох напрямках:

- функціональному (механізм управління санацією - це ієрархія методів, що дозволять максимально ефективно досягти мети санації – відновлення платоспроможності – у визначений термін, з використанням всіх видів внутрішніх і зовнішніх ресурсів);
- інституціональному (організаційно-економічний механізм управління санацією (ОЕМУС) підприємства - це ієрархія методів, способів і прийомів формування і регулювання відносин підприємства з внутрішнім і оточуючим середовищем у процесі санації).

Відновлення платоспроможності і стабілізація фінансового стану підприємства є тільки однією з завдань підприємства, що намагається вийти з кризи. Інша - усунути причини кризи - розробити стратегію розвитку і провести на її основі реструктуризацію підприємства з метою уникнення кризових явищ в майбутньому.

З.Айвазян і В.Кириченко визначають кризу в широкому розумінні як “зміну підвищувальної тенденції знижувальною...”. Виходячи з цього, “будь-яке управління є антикризовим, а зміст і методи ефективного (звичайного) і антикризового управління не відрізняються”[86].

Але на думку більшості авторів [87-91], антикризове керування в рамках проведення санації істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту. У його рамках застосовуються в основному ті управлінські інструменти, що при будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах у країні дозволяють усунути тимчасові ускладнення в господарському, фінансовому стані фірми і вирішити її стратегічні і поточні проблеми.

Антикризове керування – це керування, що здатне випереджати та пом'якшувати кризи, а також керування, здатне утримувати функціонування в режимі виживання в період кризи і виводити фірму з кризового стану з мінімальними втратами [86].

Внутрішній зміст процесу управління санацією підприємства послідовно представлений у табл. 10 [92].

Таблиця 10

Класифікаційна схема управління санацією

Ознака	Характеристика
Мета управління	Система стабілізаційного управління Система забезпечення розвитку підприємства на перспективу
Методи управління	Організаційно-розпорядницькі Економічні Соціально-психологічні
Функції управління	Аналіз, прогнозування і моніторинг, планування, організація виконання, мотивація (стимулювання), облік і контроль, оперативне регулювання

Крім обраних цілей і методів управління, зазначені його функції – напрямки, по яких може впроваджуватись декомпозиція задачі створення організаційно-економічного механізму управління санацією. Організаційно-розпорядницькими, економічними і соціально-психологічними методами необхідно створити системи стабілізаційного управління і забезпечення розвитку підприємства на перспективу шляхом реалізації функцій управління.

В процес управління санацією входить не тільки вибір оптимального варіанту санації, контроль і аналіз результатів його реалізації, але й підготовка до вибору, визначення необхідних елементів для його здійснення (рис.9).



Рис.9 Процес управління санацією підприємства

Рівні прийняття рішень і реальних виконавчих дій пов'язані через систему забезпечення реалізації рішень. Прийняте рішення передається у формі інформації. Реальні умови господарського механізму, організація планування і регулювання, обґрунтованість системи мотивації впливають на дії виконавців, породжують управлінські імпульси, сприяють або заважають виконанню рішення. Фактичні результати виконання рішень порівнюються з очікуваними.

ми. В процесі контролю виявляються суттєві відхилення, причини яких аналізуються і отримана інформація стає основою для вдосконалення процесу прийняття рішень.

У змісті OEMУС можна виділити три частини: об'єкт підбору (керуюча система підприємства і її елементів); внутрішньо системні та позасистемні фактори підбору (те, що впливає на об'єкт, зберігаючи чи руйнуючи його); базис підбору (те, що визначає можливість дієздатності системи в конкретних умовах) [83].

Всі дії по формуванню, упорядкуванню і регулюванню об'єкта повинні узгоджуватися, сполучатися з концептуальною моделлю об'єкта, базисом і факторами підбора. Розрізняють три принципи сполучання:

- принцип сумісності (можливість дієздатності системи в існуючих умовах);
- принцип відповідності (визначає ступінь дієздатності керуючої системи, її результативність);
- принцип співвідносності (дозволяє установити необхідні кількісні значення параметрів керуючої системи).

У табл. 11 представлений перелік характеристик для встановлення сумісності OEMУС підприємства з внутрішніми і зовнішніми умовами функціонування.

Таблиця 11

Сумісність OEMУС підприємства з внутрішніми та зовнішніми умовами

Об'єкт сумісності	Перелік характеристик, що використовуються для встановлення сумісності
Держава	Економічна система держави. Характеристика економічних відносин. Система державного регулювання процедурами банкрутства. Ступінь самостійності підприємства в управлінні санацією.
Оточуюче середовище	Стан ринків. Характер конкуренції на ринках і конкурентноздатності, статус підприємства. Ступінь доступності зовнішніх фінансових ресурсів для залучення в процесі санації. Фактори і засоби забезпечення науково-технічного розвитку підприємства. Стан ринків трудових ресурсів. Можливості забезпечення підвищення кваліфікації персоналу.
Об'єкт управління (підприємство)	Організаційно-правова форма, статус підприємства. Сфери діяльності. Виробничий і регіональний склад підприємства. Динамізм розвитку. Тип підприємства.
Концептуальна модель системи управління	Відповідність складу і характеру OEMУС і її елементів концептуальній моделі системи управління санацією. Взаємозв'язки і взаємодії елементів системи управління санацією.

Принципи підбору елементів ОЕМУС визначають методи його формування (структуризація, декомпозиція). Необхідність забезпечення сумісності, відповідності і співвідносності вимагає на кожному етапі формування ОЕМУС розділення його на елементи, а елементів на частини – таким чином, щоб знайти відповідність або невідповідність із базисом, внутрішньо системними і зовнішніми факторами.

Таким чином, формування ОЕМУС – це побудова системи управління виконанням комплексної задачі санації.

При управлінні фінансовим оздоровленням підприємства мова йде навіть не про можливість, а про необхідність формування механізму, що охоплює всі етапи підготовки і проведення санаційних процедур. Орієнтований він як на внутрішніх користувачів – керівництво підприємства, що підлягає оздоровленню, так і на зовнішніх спеціалістів, що залучаються на час проведення санації.

Для керівництва складність полягає в необхідності змін у методах організації, управління процесом санації. Той факт, що підприємство, яким вони керували, опинилося на межі банкрутства, свідчить про недоцільність використання старих методів управління, про недостатній рівень компетенції спеціалістів і необхідність проведення змін. Для зовнішніх спеціалістів складність полягає у недостатній обізнаності в об'єкті санації, його окремих складових, зв'язках. Таким чином, механізм управління санаційними процедурами повинен мати універсальні риси, які дозволять його використовувати різним групам керуючих процесом санації.

Механізм управління санацією підприємства охоплює різні аспекти, від формування команди і процедур планування проведення санації до управління реалізацією програми санації, контролю і визначення її ефективності.

До складу економічного механізму керування санацією включаються наступні сукупності:

- організаційні структури: централізований рівень керування (макрорівень); керування в рамках підприємства (мікрорівень);
- конкретні форми господарювання, що включають такі підсистеми, як порядок формування і розподіли прибутку, фінансування і кредитування, і т.д.
- методи керування санацією;
- правові норми, за допомогою яких суспільство використовує економічні закони з обліком реально складається обстановки.

Розробка комплексу робіт по санації: визначення параметрів планування процедури санації, опис логічної структури комплексу робіт, багаторівневе представлення проекту санації, визначення витрат і необхідних ресурсів: організаційна структура виконавців, визначення наявних ресурсів і можливих статей витрат, призначення ресурсів окремим діям, створення організаційної культури.

Стабілізаційні заходи спрямовані, перш за все, на подолання фінансової кризи і відновлення керуваності підприємства. До них відносять: покращення управління грошовими потоками і обіговими коштами, продаж активів, при-

скорення отримання грошей від дебіторів навіть за рахунок зниження рентабельності, залучення досвідчених фахівців з антикризового управління, укріплення внутрішнього контролю (особливо при прийнятті нових зобов'язань і ухваленні платежів), вдосконалення управлінської звітності. Часто стабілізувати ситуацію не можливо без отримання короткострокового зовнішнього фінансування.

Найбільш успішно в умовах планової економіки використовувались методи стандартизації і типізації: типові організаційні структури управління, типові штати управлінських робітників, стандарт управління підприємством і т.д. Їх розробка проводилась на основі вивчення передового досвіду і експериментальної апробації. Але поза увагою лишалися особливості підприємства і характер їх функціонування.

Розглянемо об'єктивну обумовленість причинно-наслідкового зв'язку макро- і мікрорівневих складових економічного механізму керування санацією, а також один з можливих варіантів реалізації цього зв'язку.

Як необхідна умова проведення санації виступає зацікавленість виконавців у якісному, ефективному і своєчасному проведенні заходів щодо оздоровлення фінансового стану суб'єкта. Основним стимулом до проведення санації є сама мета санірування, що відповідає по своїй спрямованості дії об'єктивних законів економічного і соціального розвитку, що відбивають єдність інтересів і цілей як суспільства, так і підприємства (одержання прибутку).

Об'єднати інтереси підприємства й учасників зовнішнього середовища, звести до мінімуму протиріччя між ними можна тільки за допомогою ефективних методів мотивації як на зовнішньому стосовно підприємства, так і на внутріфірмовому рівнях.

У найбільш загальному розумінні економічний механізм внутрівиробничого керування — це такі важелі, за допомогою яких забезпечується досягнення економічних цілей підприємства. У реальній практиці він містить у собі сукупність економічних методів впливу на трудові колективи, що погодиться з цілями, що відносяться до їх компетенції; сприяє більш повному прояву системних властивостей і можливостей кожного підрозділу на шляху досягнення цілей; складає органічну частину повного господарського розрахунку підприємства, що поєднує і регулює зовнішню і внутрішню сфери його економічних відносин.

В процесі управління санацією вирішуються задачі аналізу, діагностики, прогнозу, розробки керуючих впливів, які по ряду характеристик відносяться до слабоформалізованих. Це обумовлює використання методів економіко-математичного моделювання в процесі управління санаційними процедурами підприємства.

При переході підприємства в кризовий стан критерієм прийняття рішень стає максимізація або економія грошових коштів (в “нормальному” управлінні — досягнення стратегічних цілей в довгостроковому аспекті і максимізація прибутку в короткостроковому) [85].

Не існує єдиних рецептів організації менеджменту санації підприємства. Кожен випадок фінансової кризи потребує індивідуального підходу до управління процесом її подолання [32, 34-36].

Організація управління санацією підприємства припускає проведення наступних дій:

- в напрямку формування керуючої системи і її складових елементів (підсистем);
- з упорядкування й узгодження цих елементів;
- з адаптації системи управління до зовнішніх та внутрішніх факторів її функціонування.

Організаційний механізм Страхова О.П. представляє як систему методів, способів і прийомів формування і регулювання відносин об'єктів з внутрішнім і оточуючим середовищем [83]. Окремо підкреслено, що поняття організаційних механізмів зв'язується з об'єктивністю дій технологічних і економічних законів, закономірностей і принципів, що складають їх основу і сутність, є засобом забезпечення необхідних результатів.

Особливості організаційних механізмів визначаються характером дій по організації управління, а саме: створення, формування цілого, як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих частин, що поєднані цілям побудови цілого – керуючої системи; формування, створення елементів (частин) цілого, як підсистем керуючої системи; забезпечення внутрішньої упорядкованості, узгодженості, взаємодії диференційованих і автономних частин керуючої системи; приведення у відповідність керуючої системи і її елементів та стратегічної місії, цілей, характеру об'єкту управління; адаптація керуючої системи до зовнішньої середовища.

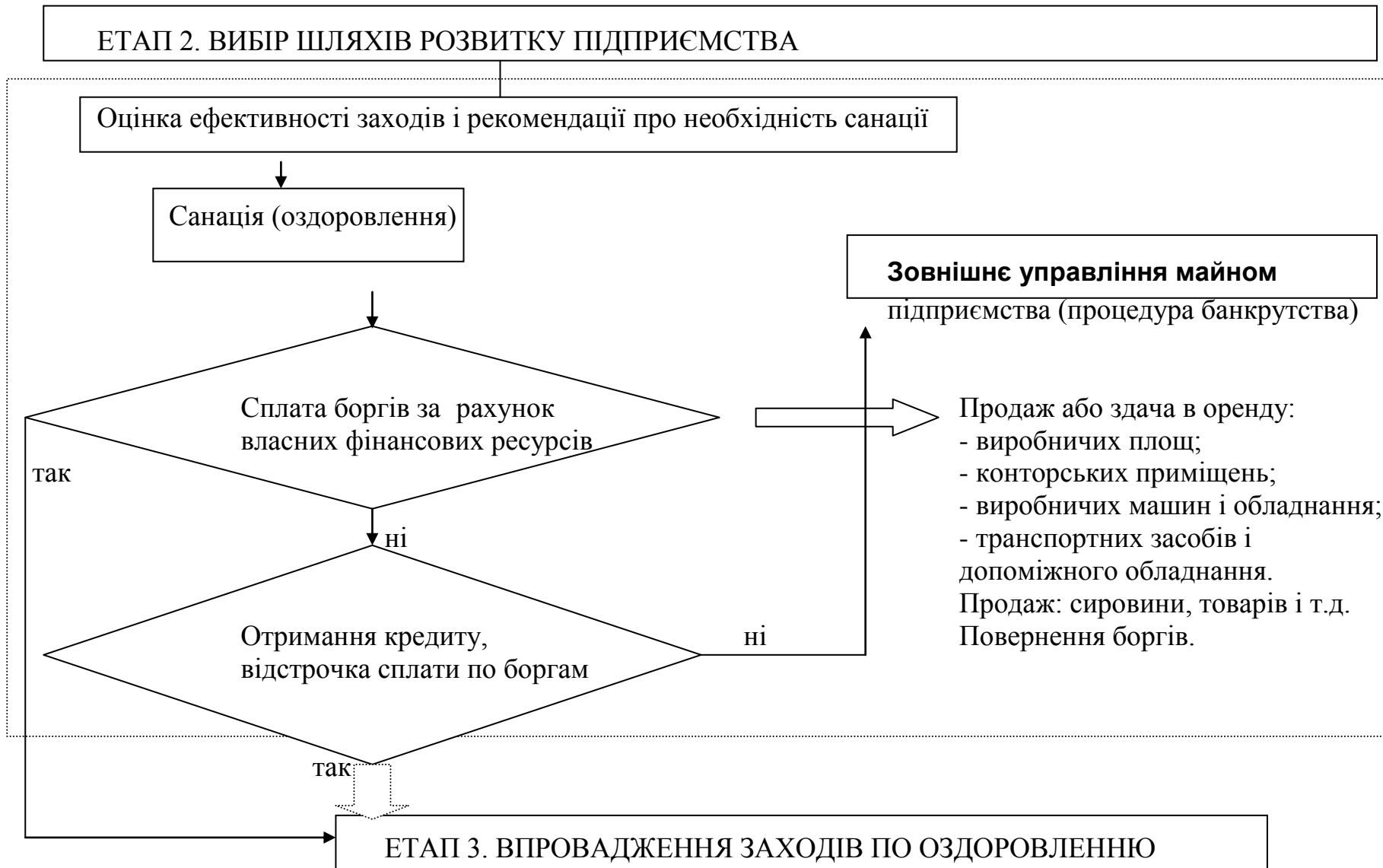
Дії по організації керування можна представити як формуючі, що упорядковують і регулюють. Саме характер дій визначає ті методичні підходи, методи і прийоми, що є інструментами організаційних механізмів. Це насамперед методи поділу (розчленовування) цілого на елементи і методи з'єднання (сполучення, комбінування), об'єднання. Перші широко представлені в організаційних механізмах графічними методами, методами структуризації, евристичними методами, способами оптимізації, матрицями взаємозв'язків і залежностей і ін., другі – сітьовим методом планування і керування, функціонально-вартісним аналізом, методами оптимізації рішень, графічними й евристичними методами і т.п. [93-99].

Універсальними додатками організаційних механізмів є методи і способи з'єднання і роз'єднання елементів системи і сполучення їх з іншими системами. При цьому результативність цих дій може бути різною. Вона залежить від властивостей елементів: активностей і опорів, що відбивають їхні відносини (їх реакцію на з'єднання і роз'єднання).

Етапи санації пропонується представити трьома блоками (рис. 9). Вони стають основою для пошуку шляхів вирішення проблеми вдосконалення механізму управління санацією.



Рис.9 Зміст етапів санації підприємства



Продовження рис.9 Зміст етапів санації підприємства

Організаційна структура апарата керування по своїй суті статична, вона лише є оболонкою, що наповнюється конкретним змістом. Таким змістом і є функції, що додають системі керування необхідну динамічність. Їх цілеспрямованість визначає рівень динамічності, а також наслідку, що впливають з цього. У цьому розумінні вони складають основний потенціал цілісної системи керування, тому повинні бути об'єктом глибокого вивчення і докладної оцінки.

Організаційний розвиток – довгостроковий і всебічний процес зміни і розвитку організації та її персоналу [53]. Таким чином, вдосконалення механізму управління санацією підприємства стає невід'ємною частиною антикризових заходів щодо відновлення нормального функціонування підприємства. Для підприємств вугільної галузі ця проблема ставиться самими фахівцями [100-103]. Так, існує думка, що сьогодні для надання методологічної допомоги, координації та узагальнення антикризової роботи на підприємствах ПЕК вкрай необхідне створення в структурі Міністерства щонайменше Управління впровадження антикризових заходів на підприємствах паливно-енергетичного комплексу [104].

Визначення мети і завдань дослідження, аналіз змісту процесу управління санацією дозволили провести декомпозицію проблеми формування ефективного механізму управління санаційними процедурами підприємства і визначити інструментарій, що представлений у взаємозв'язку з окремими елементами і відповідає детально розглянутим завданням дослідження (табл.12).

Таким чином, потреба у продукції вугільних підприємств залишається на високому рівні, не зважаючи на досить високі витрати на виробництво, що пов'язане з об'єктивним погіршенням умов видобутку вугілля зі зростанням терміну використання родовищ цих копалин. Тому пошук і формування дієвої стратегії інтенсивного розвитку вугільних шахт, визначення інструментарію, який надасть таку можливість, стає основним напрямом вдосконалення управління цими підприємствами.

Визначені основні проблеми підприємств вугільної галузі. Наявний рівень економічних, фінансових, технічних і соціальних показників, обумовлений макро- і мікроекономічними, внутрішньогалузевими і регіональними причинами свідчить про необхідність оздоровлення вугільних підприємств. На рівні державних органів влади одним з головних напрямків забезпечення видобутку вугілля у встановлених обсягах є закриття збиткових та неперспективних шахт і розрізів.

Заходи, що запропоновані Мінпаливенерго стосовно поліпшення державної політики щодо запобігання банкрутству, сприяють розвитку вугільних підприємств, але не охоплюють етапи підготовки та проведення оздоровлення підприємства. Взагалі, вони представляють макрорівень управління вугільних підприємств, але не дозволяють доволі ґрунтовно визначити конкретний напрям санації.

Таблиця 12

Методичні підходи до вирішення проблеми формування дієвого механізму управління санаційними процедурами

Предмет структуризації	Способи, прийоми структуризації	Елементи моделі	Результат композиції
1. Проблема санації	Структурний аналіз	Система управління, ресурси, діяльність персоналу	Загальна модель процесу санації підприємства
2. Мета санації	Компонентний аналіз, нейронні мережі	Цілі, задачі, заходи	Стратегії (варіанти) санації
3. Інтереси учасників санації	Теорія конфліктів	Цілі учасників оточуючого середовища підприємства, їх можливі протидії	Інформаційна модель конфлікту учасників санації
4. Рішення про варіант санації	Теорія ігор (антагоністична гра двох учасників - підприємства та оточуючого середовища), матриця змін, нейронні мережі	Стратегії (варіанти) санації, кінцевий результат санації, фактори регулярного впливу оточуючого середовища, кількісна оцінка впливу факторів	Варіанти рішення, оптимальний варіант рішення, умови реалізації оптимального рішення
5. Методи організації управління санацією	Метод управління проектами	Компетенція керівництва, послідовність його дій	Схема організації процесу управління підготовкою та проведенням оздоровлення підприємства
5. Оперативна діяльність по оздоровленню підприємства і контроль	Логістичний аналіз	Методи і послідовність виконання, етапи санації, критичні точки, показники, проміжний результат	Технологія проведення оперативного контролю, схема документообігу по оперативному управлінню і контролю
7. Прогнозування ефективності санації	Фінансово-економічний аналіз, нейронні мережі	Фінансовий стан до і після проведення санації	Прогноз кінцевої ситуації (фінансового стану), отриманої в результаті зміни початкової ситуації

Методологічна пропрацьованість і практичні аспекти впровадження конкретних заходів по формуванню стратегії подолання кризових явищ на вугіль-

них підприємствах, що базується на виділенні індивідуальних рис кожного суб'єкту, не отримали свого завершеного вигляду. Тому дослідження спрямоване на заповнення існуючих в цій галузі пробілів.

Розвиток інституту банкрутства в Україні за останні роки, постійне зростання кредиторської заборгованості суб'єктів підприємництва обумовили стабільну увагу вітчизняних і іноземних економістів до питань відновлення платоспроможності і нормального функціонування. Але результати розробки цих питань не адаптовані до особливостей функціонування підприємств вугільної галузі. Не врахування об'єктивної основи їх діяльності може стати на заваді при встановленні оптимальних параметрів планів санації підприємств.

Моніторинг охоплення і висвітлення питання санації підприємства у законодавчих актах держави виявив не аби яку увагу, що приділяється проблемі відновлення платоспроможності суб'єктів підприємництва. Існують досить детально відпрацьовані антикризові процедури. Але не можливе їх механічне перенесення на будь-яке вугільне підприємство. Необхідне існування певної процедури вибору найкращого, найефективнішого переліку оздоровчих дій в рамках механізму управління санацією. Існуючі підходи до визначення термінів, що складають поняття організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства не в повній мірі враховують його зміст, не дозволяють сформувати теоретико-методологічної основи дієвої системи управління оздоровленням. Аналіз визначень і змісту термінів, що складають поняття організаційно-економічного механізму санації підприємства, дозволив теоретично окреслити напрямки роботи з вдосконалення системи управління санаційними заходами. Визначення співвідношення передумов, мотивів, мети санації, її підцілей, складу можливих заходів мають системну єдність і взаємообумовленість, стають базою, на якій ґрунтуються наукові методи організаційного управління санацією.

Аналіз специфічних рис антикризового управління в рамках проведення санації (функції, методи, рівні управління) продемонстрував, що антикризові управлінські інструменти для усунення тимчасових ускладнень в господарському, фінансовому стані підприємства і вирішення її стратегічних і поточних проблем не адаптовані до особливостей вугільної галузі. Для них питання санації ще більш актуальні, бо майже всі з них завжди функціонували лише за умови державного дотування.

Вдосконалення механізму управління санацією необхідно проводити в напрямку його універсалізації. З одного боку, вугільні підприємства мають сформований апарат управління, який підтримується плановими, фінансово-економічними службами. З іншого боку, керівництво, що спричинило кризу на підприємстві, може не мати достатньо досвіду, відповідного рівня компетенції для забезпечення належної підготовки та ефективного проведення санації.

Визначено сильні і слабкі боки носіїв менеджменту санації. Існуюче керівництво володіє детальними знаннями специфіки виробництва, економічної ситуації та інших аспектів, збір, обробка і аналіз яких дають повну картину стану підприємства, стають основою генерування і вибору санаційних дій, що відповідають специфіці конкретного суб'єкту господарювання. Зовнішні менеджери

мають досвід впровадження попередніх антикризових дій. Слабкою ж стороною їх може стати неналежна інформованість щодо умов, специфіки функціонування конкретних вугільних підприємств, що може стати на заваді вже на етапі діагностики стану і спричинити вибір не оптимальних санаційних заходів.

Вдосконалення механізму управління санаційними процедурами підприємства можливе шляхом поєднання абстрактних методів теорії прийняття рішень, конкретних підходів аналізу господарської діяльності, методів математичної формалізації управлінських задач дослідження операцій. З кожної дисципліни необхідно використати те, що забезпечить вдосконалення прогностико-аналітичної і організаційно-методологічної основи процесу управління санацією.

3.ОСОБЛИВОСТІ САНАЦІЙНОГО АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВ ВУГІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Управління санацією підприємства стає одним з найважливіших завдань підприємства, що знаходиться в кризовому фінансовому стані. Результати, що отримані за допомогою математичних методів, не завжди адекватно відображають картину реального конфлікту. До того ж ці результати не завжди використовуються особами, що приймають рішення в реальній ситуації [105]. Наявність значних масивів інформації для прийняття управлінських рішень не дає можливості використовувати для її рішення класичні математичні методи.

Як необхідна умова проведення санації виступає зацікавленість виконавців у якісній, ефективній і своєчасній реалізації заходів по оздоровленню фінансового стану суб'єкту господарювання. Основним стимулом до проведення санації є сама мета санації. Вона відповідає своєю спрямованістю дії об'єктивних законів економічного та соціального розвитку, які відображають єдність інтересів і цілей суспільства та підприємства.

Санація підприємства – якісна і слабо структурована проблема, що може бути вирішена з залученням багатьох моделей, теорій, дисциплін, в рамках поетапного процесу. Якісна і слабо структурована проблема – якщо рішення її передбачає виявлення існуючої системи, як умови проблеми; мети та зв'язків, як обмежень на систему; можливостей рішення проблеми, як сукупності підсистем, перебудова яких здатна вплинути на результат рішення. Але будь-яке управління повинне бути структурованим і регламентованим. Якщо управління не організоване, то воно ведеться в режимі хаосу. Рішення приймаються інтуїтивно, що призводить до втрат часу й ресурсів. Часто підприємства опиняються перед загрозою ліквідації саме завдяки поганій керованості. Дослідження питань щодо підвищення керованості факторів розвитку підприємства, що знаходиться в кризовому стані, складає інтерес як теоретичний (пов'язаний з формалізацією процесу управління санаційними процедурами), так і суто практичний (напрямок підвищення гнучкості організації повинні бути доведені до практичних рекомендацій і методичних вказівок).

Визначення мети слабо структурованої задачі управління санацією.

Доведемо, що формування ефективного організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства стає можливим лише за умови підвищення керованості (гнучкості) факторів розвитку підприємства. І, таким чином, мета управління оздоровленням підприємства полягає саме в підвищенні гнучкості системи (об'єкту управління). Тоді метою дослідження стане визначення напрямів підвищення керованості факторів розвитку підприємства, що стосуються як сфер управління і виробництва, так і їх організації.

Для покращення керованості санацією підприємства необхідно проаналізувати взаємодію та взаємозв'язок факторів, що виникають в процесі санації та впливають на нього. Необхідне визначення закономірностей керованості санації з метою оптимізації управління цим процесом.

Поняття керованості прямо пов'язане з гнучкістю, пристосовністю до умов середовища (адаптивна гнучкість). У свою чергу, нормативна гнучкість – довільні зміни стану або поведінки системи в результаті впливу на неї. Критичні значення параметрів системи, перевищення яких призводить до її якісної перебудови, характеризують межі гнучкості системи.

Тому поняття гнучкості супроводжують наступні ознаки: вплив на систему, зміна якостей або поведінки (включно з адаптацією), наявність меж змін. Сукупність цих ознак дозволяє визначити гнучкість як здібність системи, що піддана деякому впливу, нормативно або адаптивно змінювати свій стан в межах, що визначаються критичними значеннями параметрів системи.

Поняття керованості (здібність до управління) близьке до поняття гнучкості. Гнучкість передбачає наявність в системі різноманіття можливих подій, явищ, дій, а сутність процесу управління – обрання дії (або послідовності дій) у відповідності з заданою метою.

Керованість – якісна характеристика процесу управління. Це чутливість системи до управлінського впливу, завдяки чому система піддається управлінню і має здібність до досягнення мети [106;76]. Керованість може виступати одним з інтегральних показників функціонування організацій, ефективності управління ними. Керованість також є елементом контролю за ситуаціями, що впливають на процес управління [107].

Контрольованість ситуації перевіряється управлінськими рішеннями, які повинні отримати відгук із боку керованої системи.

Гнучкість забезпечується багатьма факторами, серед яких, в першу чергу, слід визначити:

- принципи побудови організаційних структур;
- сприйнятливність технологічних (виробничих) змін;
- сучасні засоби комунікації;
- характер виробничих відносин (внутрішня культура, стиль керівництва і

т.д.)

Фінансова керованість підприємств передбачає:

- постановку системи обліку, що дозволяє ефективно керувати підприємством;
- постановку оперативного планування й контролю;

- побудову диференційованих систем обліку.

Вивчення виробничої гнучкості необхідне для знаходження методологічних підходів, організаційно-технічних механізмів, що забезпечать раціональну реакцію виробничої системи на зовнішні запити. Кількісна оцінка гнучкості повинна бути пов'язана з ефективністю.

Зміст поняття “гнучкість організації” визначає можливість зміни функцій, структури, технології та інших внутрішніх факторів підприємства, що відображають зміну оточуючого середовища. Зростання значення гнучкості пов'язане з посиленням впливу зовнішніх факторів. Результатом є суттєве скорочення часу на відгук виробничої системи на нові запити оточуючого середовища. Якщо зміни оточуючого середовища представити у вигляді функції запиту, то внутрішні якості виробничої системи будуть визначатися функцією відгуку.

Реакція виробничої системи на зміни оточуючого середовища не може бути миттєвою. Інерційність і гнучкість обумовлені відповідними параметрами: визначаючи функцію, вони виступають факторами одного порядку, але протилежного значення. Але їх можна виразити через економічні показники й параметри системи [108].

Типова риса сучасних механізмів управління – їх авторитарність. Вона посилюється, коли зростає необхідність підвищити керованість всіма внутрішніми виробничими процесами в умовах кризового стану [109].

Під концепцією подолання кризи виступає системне представлення всіх процесів розробки й управління, результатом яких є планування і подальша реалізація заходів по подоланню кризи [106, 107]. Заходи, у свою чергу, слід поділити на категорії: реактивні й антиципативні.

Реактивне подолання кризи: збереження ліквідності (забезпечення актуальної платоспроможності), збереження капіталу, збереження факторів виробництва і їх працездатності для виконання економічних цілей. Антиципативне подолання кризи: політика ризиків (відстеження, оцінка й подолання невизначеності) та політика гнучкості (збільшення безпеки за допомогою збільшення здатності до адаптації).

Таким чином, визнавши політику гнучкості пріоритетною при управлінні санаційними заходами, необхідно передбачити дії стосовно підвищення керованості підприємства.

Підвищення керованості пропонується проводити за наступними напрямками: підвищення рівня компетенції керівництва за рахунок впровадження елементів управління проектами (організаційна складова механізму управління санацією підприємства); розробка обґрунтованого і кількісно обчисленого плану санації з оптимальним масштабом дій; узгодження програми санації з потенційно можливими діями учасників оточуючого середовища – для зниження ризиків, створення реального плану оздоровлення; структурування проблеми управління санацією підприємства.

Перший напрям пов'язаний з досягненням керівництвом мінімально необхідного для ефективного проведення санації рівня компетенції. Тому відповідність стратегії управління персоналом глобальній стратегії антикризового управління – важливий аспект менеджменту санації. Тактика управління (на-

ступальна або оборонна) висуває певні вимоги до характеристик персоналу і передбачає виділення особливостей наступних керуючих впливів: відбір і розміщення кадрів, винагороди і заохочення, оцінка, розвиток і навчання, переміщення й просування.

Другий напрям підвищення керованості підприємством – створення частково формалізованої схеми виміру, оцінки і аналізу альтернатив санації й результатів їх реалізації.

Третій напрям підвищення керованості організацією – узгодження структури і системи управління оздоровленням підприємства й умов оточуючого середовища, що існують або можуть потенційно виникнути під час проведення оздоровлення. Тільки підвищення керованості підприємства забезпечить успіх проведення оздоровлення підприємства (рис. 10).

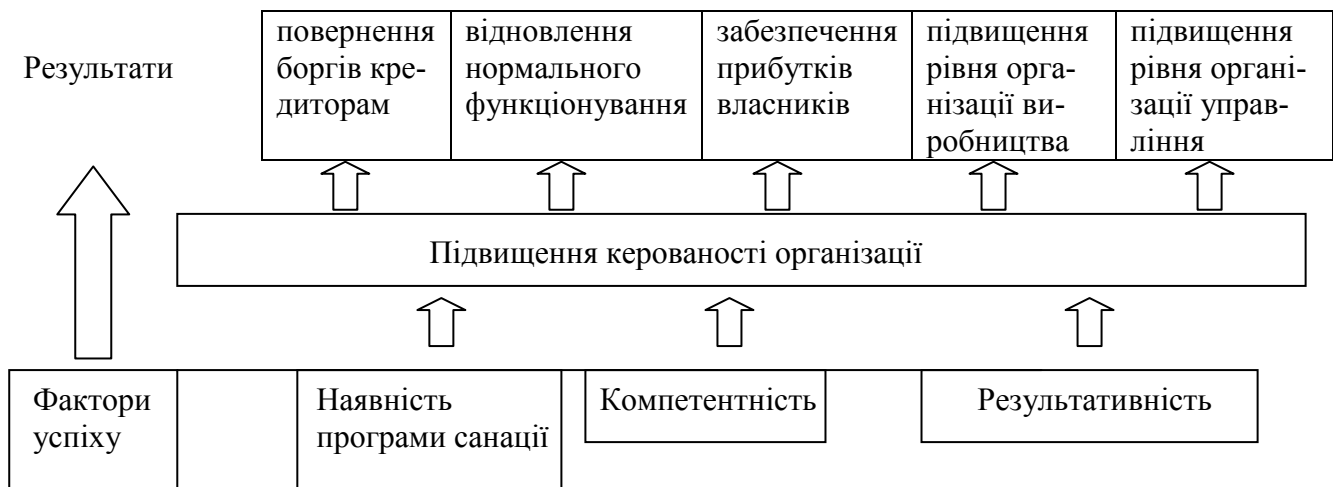


Рис. 10 Фактори, що визначають успіх проведення санації

Наявність дієвої програми санації забезпечується використанням методів і технологій розробки концепції, стратегії, програми санації.

Високий рівень компетентності забезпечує наявність високо кваліфікованих фахівців та налагоджені комунікації між ними.

Результативність забезпечує економічне передбачення результатів санації, прогнозування реакції оточуючого середовища, визначення можливості анулювання протидій.

При аналізі системи управління дуже важливий макрорівень управління підприємством – від наявності стратегічного менеджменту до якості розробки документації.

Для вдосконалення системи управління підприємством пропонуємо:

- оцінити ефективність і провести реорганізацію функціональних підрозділів;
- оптимізувати лінійно-функціональну систему управління;
- ввести проектне управління;
- обрати й ввести в дію комплексну інтегровану систему управління ресурсами підприємства;
- ввести систему управління якістю [110].

Структурування проблеми управління санацією підприємства покращить характеристики керованості підприємства.

Підвищення керованості підприємства дозволить перейти до рішення проблеми підтримки рентабельності й платоспроможності, подолати фактори, що спричинили кризу на підприємстві, стабілізувати фінансовий стан, мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів.

Результатом повинні стати формалізовані структури областей управління підприємством, а також ряд сформованих положень, що стануть основою для управління санаційними процедурами на підприємстві [111].

Можливості рішення слабо структурованої проблеми управління санацією пропонуються наступні.

Пропонується алгоритмічне представлення процесу управління підготовкою санації підприємства (рис.11), який послідовно розкриває задачі, виконання яких забезпечить досягнення мети санації, а також розподіл механізму управління на два аспекти.

Перший з них – економічний, результатом якого є визначення оптимального варіанта санації.

Цей напрям управління містить визначення загального переліку альтернатив дій для оздоровлення підприємства, визначення можливих станів оточуючого середовища (з оцінкою вірогідностей виникнення цих станів), вибір і обґрунтування критеріїв оцінки альтернатив.

Другий аспект механізму управління санацією – організаційний. Він забезпечує потрібну структуру й методи управління санацією. Взаємозв'язок стратегії, структури й управління санації стають основою для формування організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства.

Узагальнення базових основ економіко-математичного моделювання окремих процесів управління [112-120] дозволило визначити основні етапи створення математичної моделі процесу санації (Додаток Д) [121].

Алгоритм управління підготовкою до проведення санації (рис. 12) має загальний напрям від ідеї до реалізації програми санації.

Формалізується спосіб рішення проблеми управління санаційними процедурами на практиці [85].

Будь-яке дослідження об'єктів і процесів пов'язане з рішенням задачі управління цими об'єктами. Тому попередньо повинні бути вирішені задачі аналізу й моделювання об'єктів, виділені критерії оптимальності в задачі управління об'єктами.

Побудова математичної моделі (Додаток Г) не можлива, якщо відсутня концептуальна модель об'єкта, після створення якої будується концептуальна предметна область дослідження.

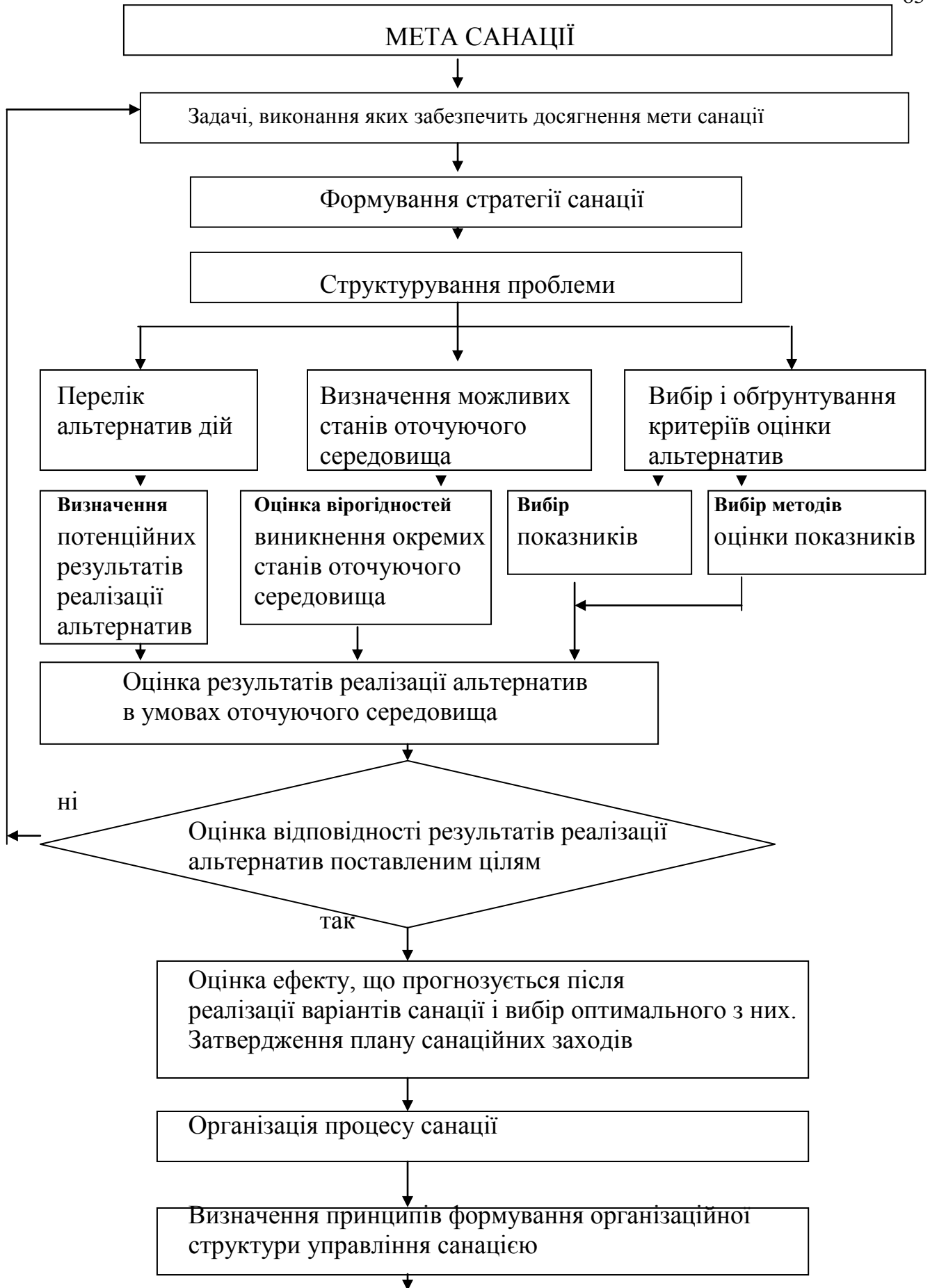
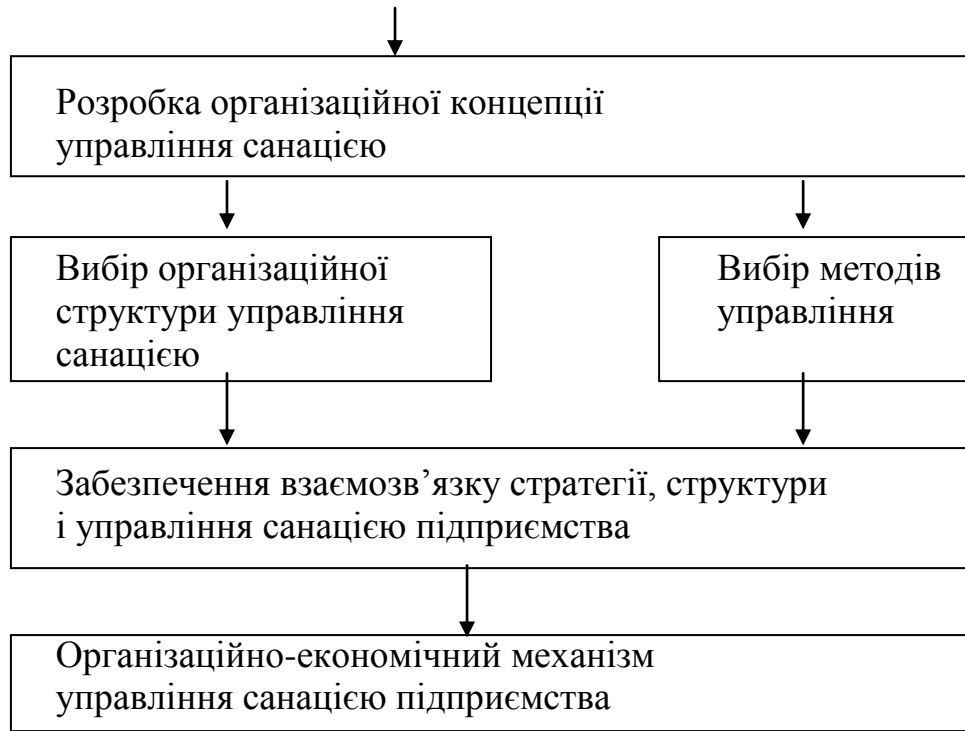


Рис. 11 Загальний алгоритм управління підготовкою проведення санації



Продовження рис. 11 Загальний алгоритм управління підготовкою проведення санації

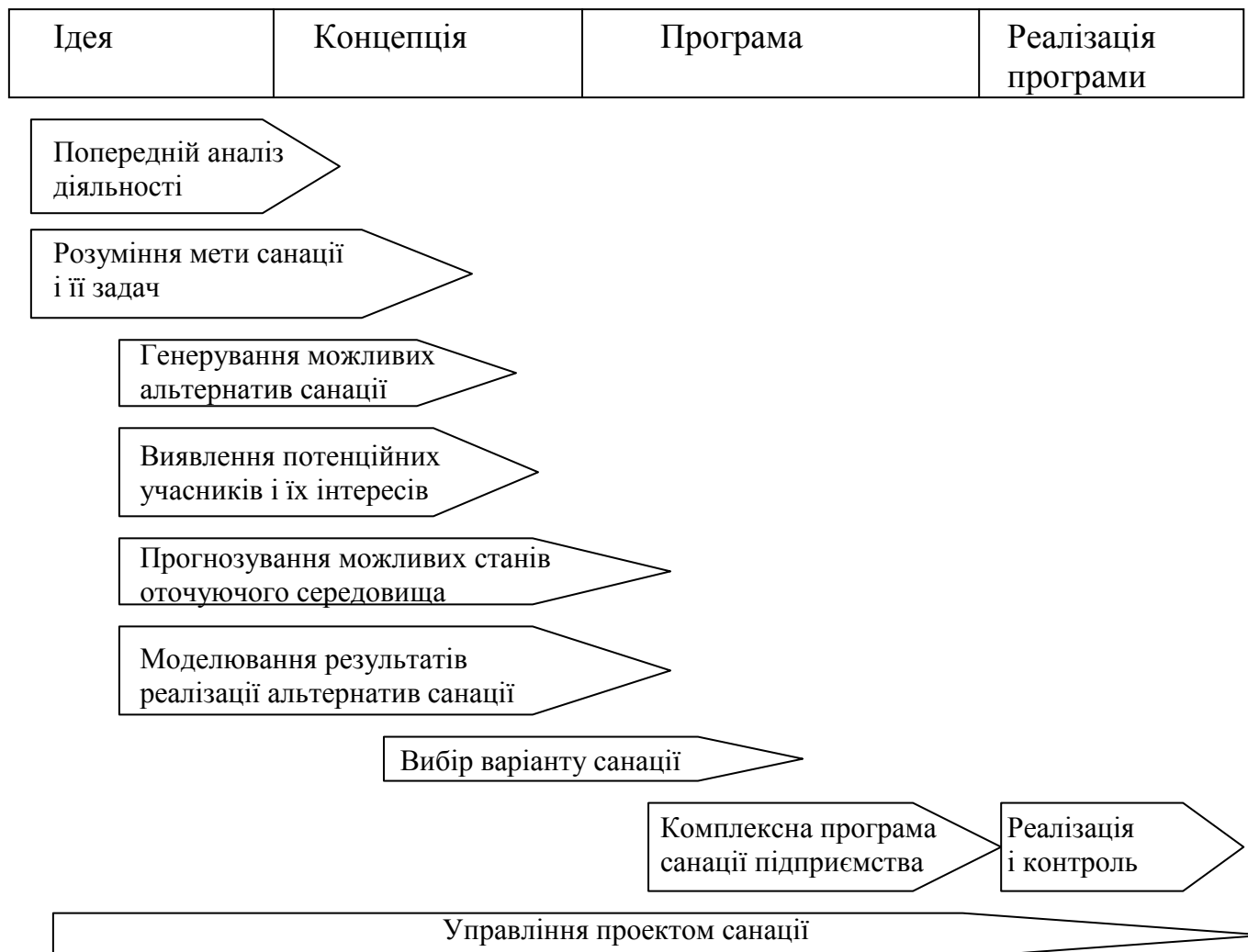


Рис. 12 Основні етапи підготовки до проведення санації

Перетворення інформаційної моделі об'єкта в концептуальну модель (табл. 13) здійснюється таким чином, що природним частинам об'єкта ставляться у відповідність елементи, підсистеми і складна система механізму управління санацією підприємства.

Таблиця 13

Фрагмент концептуальної моделі системи прийняття рішень при управлінні санаційними процедурами підприємства

Санація, розглянута як процес в обмеженому інтервалі часу, проведена на окремому підприємстві, із діями працівників, кредиторів, власників і інших учасників.	Замкнута складна система
Поводження учасника санації (підприємство, працівники, кредитори, власники, інвестори, державні органи управління й контролю) у часі і просторі, описуване діями	Елемент
Дії компонентів системи прийняття рішень про вибір санаційних процедур, спрямованих на зміну поведження учасників санації	Керуючий елемент
Ситуація (фінансовий стан підприємства)	Стан складної системи
Процес санації	Сукупність складних систем

За визначенням деяких авторів [113,115], розробити концепцію санації складно. Підприємства є великими об'єктами, і керівники не мають картини, що охоплює абсолютно всі деталі. Навіть якщо розглядати підприємство до проведення санації як умовно ізольований об'єкт, то в процесі санації необхідно враховувати і параметри оточуючого середовища. Іноді вибір методів санації проводиться в рамках накопиченого досвіду (продаж або оренда активів, розподіл або злиття і т.д.). Але це не приводить до вузького спектру суттєвих ознак підприємства, що виділяють його серед багатьох інших. Особливість етапу підготовки санації полягає в тому, що консультанти й керівництво працюють не з кількісними, а з якісними об'єктами [111]. Мета всієї роботи – створити пакет стратегій санації – чіткі стратегічні дії, що виражені в термінах “закрити”, “розробити”, “контролювати” і т.п.

При відсутності чіткої концепції проблема управління санацією залишається слабо структурованою і не може мати правильного рішення.

При переході від концепції санації до конкретної програми дій по оздоровленню підприємства треба не тільки зробити перехід від абстрактного уявлення ідеї до її конкретного втілення, але й зберегти ті конструктивні ідеї, що були напрацьовані попередніми етапами. Перехід від абстрактних ідей до програми санації можна провести тільки через управління предметною областю проектів санації (Додаток Е).

Пропонується задачу управління санацією сформулювати наступним чином: необхідно підприємство, як складну систему, перевести з існуючого фінансового стану в більш стійкий стан при певних обмеженнях. Особа, що приймає рішення, одержує інформацію про фінансовий стан підприємства і можливі варіанти санації, як шляхи його поліпшення, і аналізує, як це поло-

ження може змінитися в перспективі. Розробляється прогноз на кінцеву ситуацію, отриману в результаті зміни початкової ситуації. На основі прогнозованої ситуації приймається управлінське рішення.

Із задачі управління санаційними процесами впливають:

- задача аналізу, як уточнення того, яким є теперішній і має бути фінансовий стан після санації підприємства;
- задача синтезу: які керуючі дії необхідно застосувати, щоб перевести складну систему (підприємство) з даного стану в оптимальний (знайдений при рішенні задачі аналізу);
- задача оптимального управління санацією, як задача управління за умови мінімізації витрат, часу й інших характеристик [110].

На кожному етапі вдосконалення механізму управління санацією підприємства треба враховувати складність підприємства як об'єкту дослідження. Складність об'єкту зводиться до розмірності системи, тобто до масштабів підприємства як об'єкту санації, а проблема роботи зі складними системами – до неможливості проведення досліджень систем в цілому з повним збереженням детального опису компонент. Важливим фактором успіху на всіх етапах стає можливість керівництва утримувати в полі свого зору велику кількість нових поглядів, рішень і задач, що пов'язані з процесом санації.

Для формулювання рішення проблеми управління санацією нами виділено комплекс простіших задач (рис. 13). Аналіз задач керування повинен бути спрямований на пошук моделей рішень цих задач.

Склад робіт, що виконуються в циклі повної діагностики підприємства, і методи вирішення слабо структурованої проблеми подібні. Тому повну діагностику стану підприємства пропонується вважати необхідним етапом у розробці стратегії санації підприємства. Цей етап пов'язаний з оцінкою основних активів підприємства (компонентів існуючої системи), описом структури підприємства як системи, його основних функцій, цілей, існуючих обмежень, взаємозв'язків, фінансового стану і т.д.

Проведення діагностики підприємства допомагає керівнику подолати теоретичну складність об'єкту, компенсувати недоліки системи компетенції, що існує. Для реалізації цього етапу розробки програми санації можуть залучатися зовнішні консультанти, які мають відповідні навички й досвід.

Концептуальна складність об'єкту-підприємства (лат. *conceptus* - поняття, сенс з позицій логіки; *conceptio* - система) заважає керівництву самостійно й коректно реалізувати процес санації. Якщо до проведення санації підприємство вважати умовно ізольованою системою, то для розробки програми оздоровлення необхідно визначити і параметри для оточуючого об'єкта середовища. Саме це стає причиною формального підходу до розробки концепції санації.

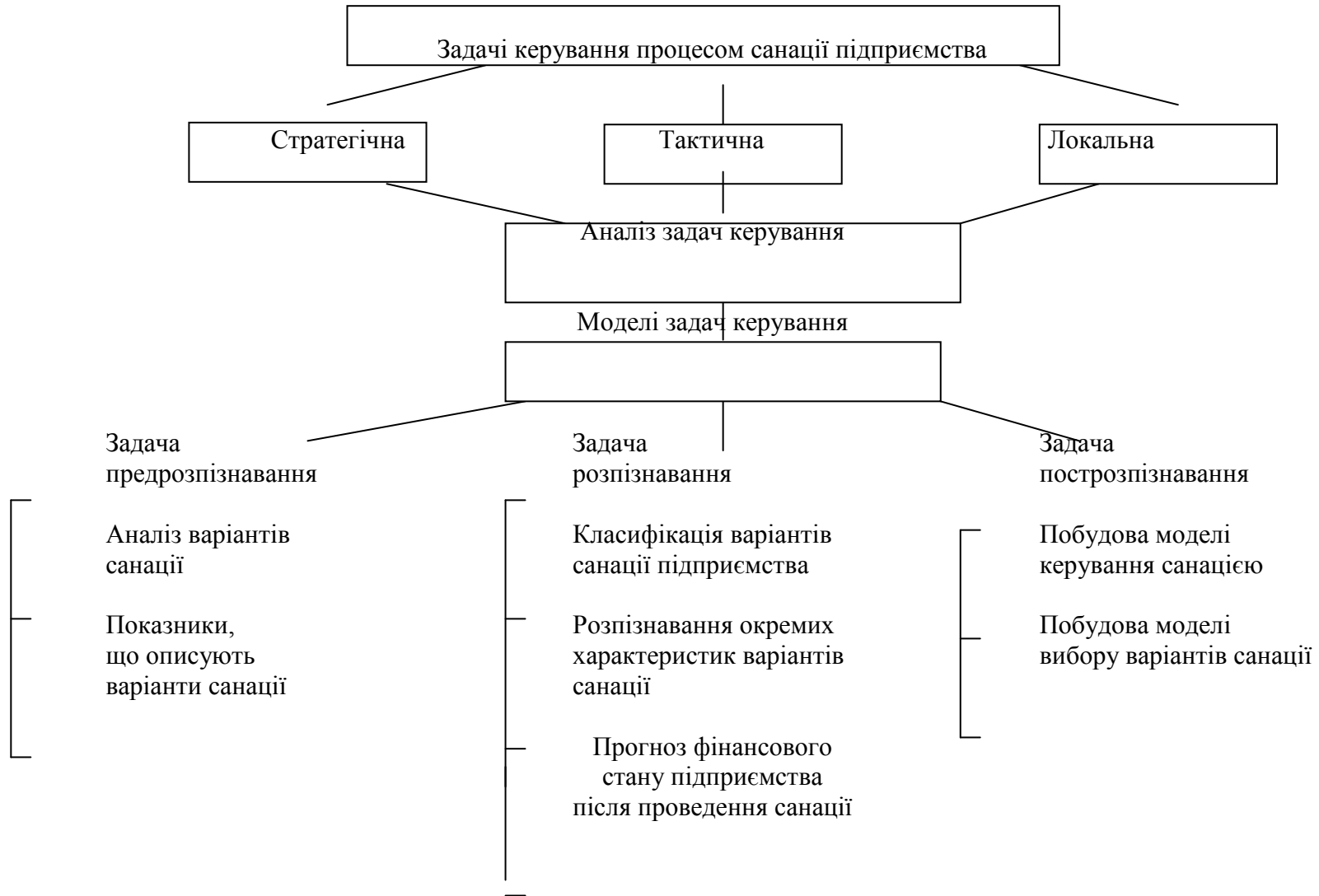


Рис. 13 Задачі керування процесом санації підприємства

Необхідно виявити вузький спектр суттєвих ознак підприємства як об'єкта, що виділяють його серед подібних. Інакше вибір стратегії санації перетворюється лише у процедуру перенесення досвіду, що накопичений при проведенні процедур санації на інших об'єктах. При відсутності чіткої концепції проблема санації залишається слабо структурованою і не може мати правильного рішення.

Програма санації може бути визначена як група проектів, які націлені на оздоровлення стану підприємства. Скоординоване управління реалізацією Програми забезпечить додаткові можливості, які не можна отримати при незалежному управлінні окремими діями. Таким чином, процедура санації підприємства повинна проводитися як один крупний проект, який складається з менших проектів. Програма санації – це потік проектів, який показує і зміну моделі компетенції підприємства (управління санацією за допомогою проектів) [122].

Необхідно ввести в поточне управління планування комплексу заходів по санації у вигляді системи планів проектів. В результаті планування на основі інтуїції або з використанням аналогій буде замінене на планування, що використовує ситуаційний аналіз, календарне й сітьове представлення, систему бюджетів проектів, пакети проектів заходів по санації.

В процесі підготовки планів проектів санації оцінюється логічна можливість реалізації проектів, визначаються ресурси й організація проектів, складається перелік можливих результатів проекту, список ключових подій, визначається розрахункова вартість проектів, дається оцінка ризикам. Вже на цій стадії прогнозується вартість і тривалість проекту санації при зроблених припущеннях. Необхідно знайти загальні риси і структуру, методичні й організаційні підходи до управління процесом санації, знайти зв'язок формалізованих структур теорії з конкретними умовами управління. Для вдосконалення управління необхідне залучення нових, більш ефективних методологічних підходів.

Прийняття рішень – підфункція загальних функцій управління (планування, організація, мотивація, регулювання). Аналіз діяльності підприємства – самостійна функція.

Для вдосконалення механізму управління санаційними процедурами підприємства необхідне поєднання абстрактних методів теорії прийняття рішень, конкретних підходів аналізу господарської діяльності, методів математичної формалізації управлінських задач дослідження операцій. З кожної дисципліни необхідно використати те, що забезпечить вдосконалення прогнозно-аналітичного забезпечення процесу управління санацією.

Для структурування проблеми управління санацією послідовно були введені такі системи позначень: предметна, що описує предмети, явища, процеси, події, ситуації, об'єкти економіки, пов'язані з розв'язуваною проблемою; задачна, що описує розв'язувану проблему, задачі, пов'язані з нею; алгоритмічна, що описує спосіб і досвід рішення проблем на практиці [112].

Виявлення, описання й представлення взаємозв'язків між етапами прийняття рішення є основним завданням створення моделі цього процесу. Мо-

дель прийняття рішення про санацію спрощує процес, бо не в змозі охопити всі елементи й зв'язки реальної дійсності [114].

Узагальнена модель прийняття рішень про вибір варіанту санації в реальних умовах складатиметься з наступних систем рівнянь: залежності результатів реалізації альтернатив по керованим і не керованим факторам $Y = \{f(X), F(S)\}$; залежності оцінок корисності по результатам реалізації альтернатив $Z = L(Y)$; залежності оцінок очікуваного ефекту по оцінкам корисності і розподілу вірогідностей станів оточуючого середовища $E(X) = E(Z, P)$.

В розгорнутому вигляді узагальнена модель прийняття рішення про вибір варіанту санації представиться системою рівнянь (Додаток Ж).

Визначення процесу прийняття рішення про санацію у формі системи взаємопов'язаних елементів пропонується у наступному вигляді (взаємозв'язки спрощені, що ілюструє складність формалізації процесу прийняття рішення.): в умовах проблемної ситуації S_0 , наявних часу T і ресурсів Q необхідно сформулювати систему цілей A ; визначити керовані фактори X , некеровані фактори S , розподіл вірогідностей станів оточуючого середовища P , обмеження B ; на основі аналізу систем зв'язків f і F визначити вектор результатів Y ; на основі системи критеріїв K і функцій корисності L визначити оцінки корисності результатів Z ; на основі функцій оцінки очікуваного ефекту дій E і комплексної оцінки KA визначити оптимальне рішення x^* , що задовольнить обмеження B .

Особливу увагу необхідно приділити процесу підготовки до проведення санації, а саме вдосконаленню аналітичної частини вибору оптимального варіанту санації. Метою цього етапу є створення переліку альтернатив, який має оптимальний план санаційних заходів. Метод програмування нейронних мереж доповнює традиційні методи теорії прийняття рішень, аналізу господарської діяльності і дозволяє отримати конкретні результати в напрямі виявлення просторів альтернатив.

Визначення переліку альтернатив належить до економічного аспекту механізму управління санаційними процедурами підприємства. В моделях оптимального управління і математичного програмування варіантами є плани, стратегії, а множина варіантів, що порівнюються, задається обмеженнями [116].

Альтернативи дій, стан оточуючого середовища, розподіл вірогідностей станів оточуючого середовища і результати реалізації альтернатив в конкретних умовах оточуючого середовища – основні елементи процесу прийняття рішення, які відображені в базовій моделі прийняття рішення про санацію (табл. 14) і характеризуються як “поле результатів” в умовах ризику.

Базова модель відповідає процесу прийняття стандартного рішення: маємо обмежену кількість альтернативних варіантів дій і повну сукупність незалежних станів оточуючого середовища, вектор результатів реалізації альтернатив має лише одну якісно однорідну в рамках всієї сукупності станів оточуючого середовища і кількісно визначену компоненту Y , числові значення якої u_{ij} є основою розробки рішення, що приймається [112].

Базова модель прийняття рішень про санацію

Оточуюче середовище Альтернативи дій	Стани оточуючого середовища						Поле результатів
	s_1	s_2	...	s_j	...	s_m	
	Вірогідність станів оточуючого середовища						
	p_1	p_2	...	p_j	...	p_m	
x_1	y_{11}	y_{12}	...	y_{1j}	...	y_{1m}	
...	
x_i	y_{i1}	y_{i2}	...	y_{ij}	...	y_{im}	
...	
x_n	y_{n1}	y_{n2}	...	y_{nj}	...	y_{nm}	

Результати реалізації альтернатив оцінюються за їх відповідністю поставленим цілям. Замінивши в базисній моделі значення показника результатів u_{ij} оцінками їх корисності z_{ij} , отримуємо «поле рішення» в умовах ризику: $z_{ij} = L(u_{ij})$.

Для спрощення результати реалізації альтернатив вимірюються в одиницях їх корисності по встановленій меті ($z_{ij} = u_{ij}$). Таким чином, в базисній моделі поле рішень співпадає з полем результатів.

Зазвичай перелік альтернатив дій вважається визнаним і проблема зводиться до вибору найкращого варіанту. Я.Р.Рейл'ян акцентує, що недооцінка аналітичного етапу рішення управлінських задач характерна і в теоретичних дисциплінах, і в практиці господарювання. Але ефективно обирати можливо лише при умові, коли найкращий варіант є у списку альтернатив [115]. Крім того, постановка задачі вибору найкращого рішення передбачає наявність правила, що дозволить порівняти якість можливих альтернатив [117].

У практиці прийняття рішення про вибір варіанту санації керівники (внутрішні або залучені) опираються на свій досвід, законодавство, практику проведення попередніх санацій на аналогічних об'єктах (вірогідні заходи оздоровлення вугільного підприємства наведені у табл. 15). Але під час вибору не враховуються такі важливі складові, як умови функціонування окремого підприємства, його специфічні риси.

Крім того, визначити масштаб запропонованих заходів не можливо без переходу від абстрактних дій до факторних показників, що характеризують розмах перетворень.

Пропонується погодитися з основними висновками, що отримані Я.Р. Рейл'яном у частині необхідності розвитку аналітичної частини підготовки до прийняття рішення (у даному випадку рішення про вибір заходів по оздоровленню стану підприємства). Але доведемо, що визначення альтернатив шляхом виявлення і зміни керованих факторів з адаптацією до умов підготовки і реалізації рішення про склад санаційних дій слід проводити з застосування іншого апарату методів.

Можливі заходи оздоровлення вугільного підприємства

Санація вугільного підприємства		
Без зміни юридичного статусу		Реорганізація
Організаційні заходи	Фінансові заходи	
Зміна керівництва підприємства Підвищення ефективності маркетингу Скорочення чисельності персоналу Закриття нерентабельних лав Перепрофілювання виробництва (газодобування)	За рахунок підприємства	Залучення зовнішніх джерел фінансування
	Продаж частини активів Ліквідація дебіторської заборгованості	Випуск нових акцій Залучення кредитних ресурсів Випуск боргових цінних паперів Погашення боргу за рахунок бюджету Переведення боргу на іншу юридичну особу
		Злиття Поглинання Розподіл Передача в оренду Приватизація

Генерування альтернатив повинне відбуватися виходячи з конкретної господарської діяльності. Тому пропонується прийняти фактори господарської діяльності і альтернативи дій одним і тим же елементом процесу прийняття рішення, що відкриває реальні шляхи вдосконалення аналітичного етапу прийняття рішень про вибір оптимального варіанту санації.

Керованість факторів повинна визначатися керівництвом підприємства в залежності від специфіки підприємства та задачі [118], а також від умов часу і місця реалізації управлінського рішення про санацію. Тому можна навести лише приблизний перелік факторів, що підлягають керуванню та можуть стати основою для генерування повного переліку альтернатив санації підприємства.

Розподіл керованих і не керованих факторів за групами ілюструє рис. 14. В ситуації, коли необхідно провести оздоровлення стану підприємства, до керованих будуть в першу чергу віднесені фактори, що характеризують рівень повернення боргів, забезпеченість доходу власників, відновлення нормального функціонування підприємства, рівень організації виробництва, рівень організації управління.



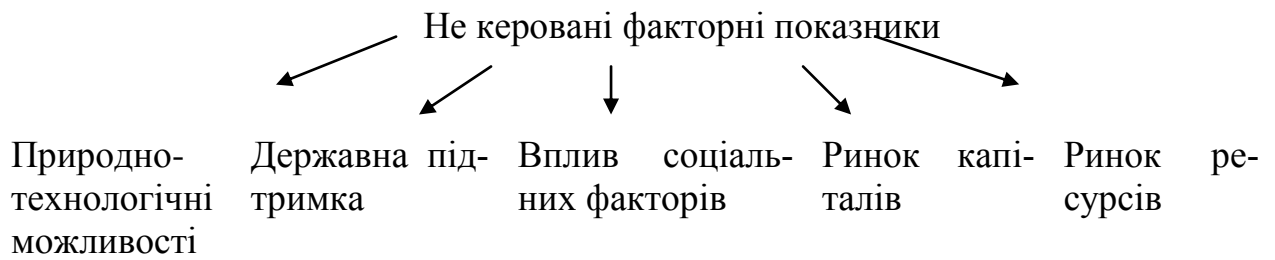


Рис. 14 Розподіл керованих і не керованих факторних показників

За цими напрямками, що відповідають основним і додатковим цілям санації підприємства, пропонується групування факторів.

Слід відзначити стабільність груп, на які доцільно розподілити керовані фактори, і з яких будуть складатися синтетичні компоненти, зміна яких дасть досить повний перелік можливих варіантів проведення санації. Не керовані ж фактори будуть групуватися подібним же чином і представляти вплив учасників оточуючого підприємство середовища (природно-технологічні можливості, державна підтримка, вплив соціальних факторів, ринок капіталів, ринок ресурсів).

Таким чином, об'єднання аналізу господарської діяльності і конкретних функцій управління підприємством стають основою розробки методологічної основи і методики генерування альтернатив санації. Після визначення керованих факторів по групах в розпорядженні суб'єкту управління знаходиться п'ять груп керованих факторів (синтетичних компонент).

У Додатку запропонована схема управління за напрямками санації підприємства з деталізацією по окремих промислових вузлах України, що спеціалізуються на видобутку вугілля.

Огляд внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємств окремих вузлів дозволив виявити пріоритетні для кожного з них напрями оздоровлення (відповідно групам керованих факторів). Наприклад, для Торезо-Сніжнянського регіону проблема забезпечення доходу власникам на даний момент не актуальна, бо мова йде лише про виживання цієї групи вугільних підприємств. Навпаки, для Антрацитівського, Краснодонського регіонів ця група факторів дуже актуальна, особливо беручи до уваги можливість приватизації конкурентоспроможних вугільних підприємств.

Перелік чинників, що потенційно можуть складати окремі групи керованих факторів (табл. 16) став результатом проведеного моніторингу інформації, що може бути надана у розпорядження керівництва під час вибору варіанту санації. Альтернативний варіант дій визначається як сукупність конкретних значень керованих факторів (одне числове значення кожного фактора), що обирається суб'єктом керування в процесі прийняття рішення про варіант санації підприємства. Для розмежування сукупності альтернатив необхідно виявляти межі (можливості) зміни факторних показників з боку суб'єкту керування.

Складові окремих груп керованих факторів

Збільшення рівня повертаємості боргів	Коефіцієнт загальної ліквідності
	Коефіцієнт строгої ліквідності
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості
	Власні кошти підприємства
	Позиковий капітал
	Оборотні кошти підприємства
	Довгострокові зобов'язання підприємства
Забезпечення доходів власників	Короткострокові зобов'язання підприємства
	Рентабельність виробництва (по відношенню до вартості основних фондів)
	Віддача активів
	Віддача власного капіталу
	Оборотність обігових коштів
	Оборотність запасів
	Оборотність дебіторської заборгованості
	Оборотність кредиторської заборгованості
	Частка матеріальних витрат в собівартості видобутку 1 тони вугілля
	Частка заробітної плати в собівартості 1 тони вугілля
	Виконання плану капітальних вкладень
	Рентабельність активів
	Рентабельність виробництва (по відношенню до собівартості)
	Рентабельність власного капіталу
	Рентабельність інвестицій
Прибуток на 1 грн. обсягу реалізації	
Поновлення нормального функціонування	Марка вугілля
	Можливий видобуток вугілля з 1 кв.м площі
	Кількість ділянок для проведення підготовчої виробки
	Проведення гірничої виробки
	Швидкість проведення підготовчих виробок
	Кількість очисних вибоїв, що вибули
	Підсумкова довжина вибоїв, що вибули
	Коефіцієнт постійного активу
	Коефіцієнт автономії
	Коефіцієнт поточної заборгованості
	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами
	Середньомісячне посування лінії діючих очисних вибоїв
Пройдення гірничої виробки за рахунок капітального будівництва	
Збільшення рівню організації виробництва	Темпи зростання активів
	Темпи зростання продажів
	Темпи зростання видобутку вугілля
	Продуктивність персоналу
	Продуктивність праці на вихід робітника по видобутку рядового вугілля
	Середньоспискова чисельність персоналу
	Середньоспискова чисельність підземних робочих
	Середньомісячна продуктивність праці робочих
	Фондоозброєність персоналу
	Навантаження вугілля на вибій
	Кількість діючих очисних вибоїв

Загальний видобуток вугілля
Зольність видобутого вугілля
Середня довжина очисного вибою
Кількість гірничо - підготовчих ділянок для проведення підготовчих виробок, які не виконали план
Кількість видобувних ділянок, які не виконали план

Сукупність альтернатив описується системою інтервалів

$$G_i^H \leq X_i \leq G_i^B; \quad i = \overline{1, n}$$

де X_i – i -й факторний показник;

G_i^H, G_i^B – нижня і верхня межі зміни факторного показника X_i ;

n – число розглянутих факторних показників.

У подібній формі сукупність альтернатив викладається в моделях оптимального програмування. Але зміни керованих перемінних в них розглядаються як визначені. У практичних роботах питання визначення не викладаються. На наш погляд, межі зміни факторних показників повинні визначатися з погляду конкретного суб'єкту керування у визначених умовах часу і простору господарювання, а не по абстрактних представленнях про керованість факторів узагалі. Тоді отримані на основі застосування методів програмування рішення будуть оцінюватися керівниками як реальні і прийнятні.

Саме поєднання аналізу господарської діяльності і конкретних функцій керування санацією стає основою для розробки методологічних основ і методики аналізу границь зміни факторів. Перехід на синтетичні компоненти дозволить без інформаційних втрат суттєво скоротити простір альтернатив (окремий варіант санації буде визначений координатами 5-мірного, а не n -мірного простору).

У розпорядженні суб'єкту керування санацією знаходяться керовані фактори, що розмежовують простір аналізованих альтернатив. Керовані фактори являють собою координатні осі, а альтернативи викладаються у виді крапок даного простору.

Виявлення конкретної альтернативи означає визначення координат відповідної крапки в просторі керованих факторів. При використанні методу програмування нейронних мереж не виникають труднощі у зв'язку з забезпеченням незалежності альтернатив [119, 120]. Економічні показники залежні один від одного і зміна одного показника супроводжується зміною зв'язаних з ним показників. Характер побудови нейронних мереж співпадає з особливостями зв'язків економічних показників. Це дає можливість комбінувати всі значення окремих факторів.

Визначення меж зміни фактора зводиться до проблеми знаходження функціональної залежності досліджуваного фактора від факторів, що впливають на нього. Використання нейронних мереж як інструменту компонентного аналізу обумовлює стабільність і високу надійність параметрів рівнянь зв'язку.

Змістовна інтерпретація синтетичних компонент спрощується їх відповідністю основним напрямкам санації (рис. 2.6). Суттєві складнощі виникають

лише з забезпеченням незалежності альтернатив, що пов'язано з характером економічних показників, їх ієрархічною взаємозалежністю. Тому методи компонентного аналізу, побудови дискретно-безупинних моделей не відповідають вимогам ситуації генерування альтернатив санації підприємства. Замість них пропонується використання методу програмування нейронних мереж.

Програмування нейронної мережі проводиться в термінах і з використанням апарату матричної алгебри [123-125]. Зовнішній вигляд нейронної мережі для визначення ваги складових показників у результуючому (рис. 15) ілюструє механізм стиску керованих факторів (входи) спочатку до синтетичних компонент (перший шар нейронів), а потім до результуючого показника (другий шар нейронів). Результуючим показником може стати і процент погашених боргів кредиторам, і абсолютний коефіцієнт ліквідності, і загальний коефіцієнт ліквідності, які і будуть вимірювачем ефективності проведення санації. Доцільно по черзі використати всі названі показники для отримання більш повного переліку альтернатив.

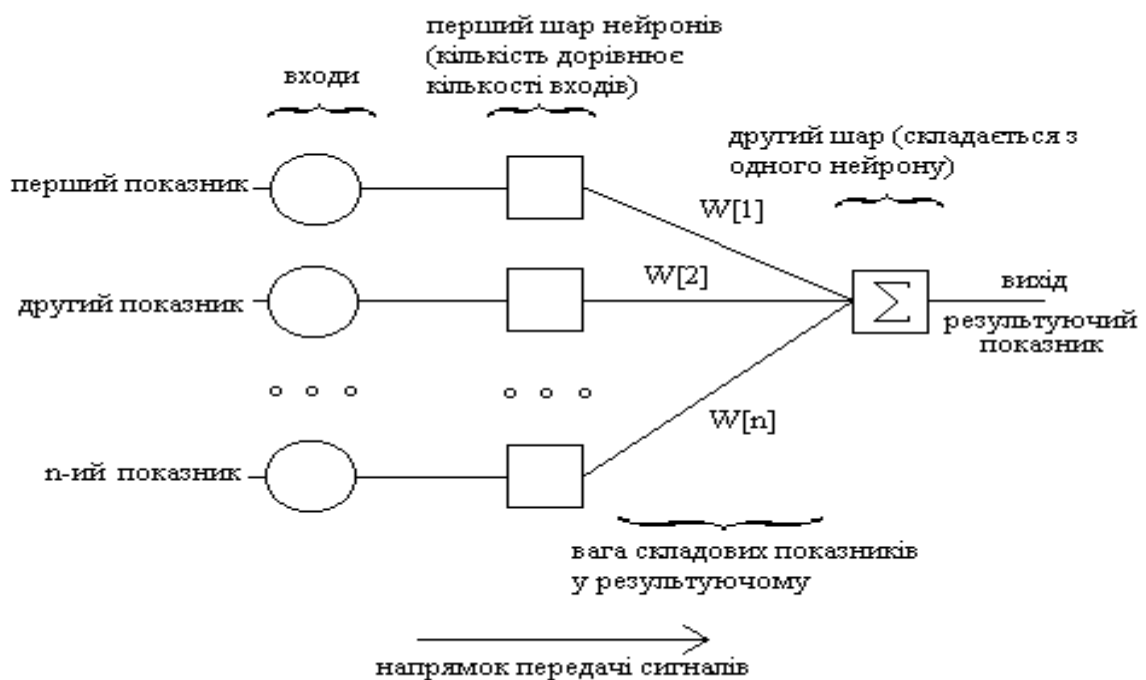


Рис. 15 Зовнішній вигляд нейронної мережі для визначення ваги складових показників у результуючому

Така структура нейронної мережі цілком відповідає характеру зв'язків між економічними показниками. Кожен нейрон довільного шару пов'язаний з усіма нейронами попереднього шару, з усіма входами нейронної мережі. Кожен нейрон мережі має власну структуру (рис.16).

Суматор виконує функцію складання входів, а потім ця сума стає аргументом активаційної функції. Для входних та вихідного нейрону це функція $F=X$ (X – сума входів), а для нейронів шарів ns та ns_{orig} – $F = \frac{1}{1 + e^{-x}}$. Ця функція (сигмоїд) здійснює стискання будь-якого значення X в діапазон від 0 до 1, а також має просту похідну ($F'=F*(1-F)$), яка використовується при корекції вагових коефіцієнтів під час навчання нейронної мережі.

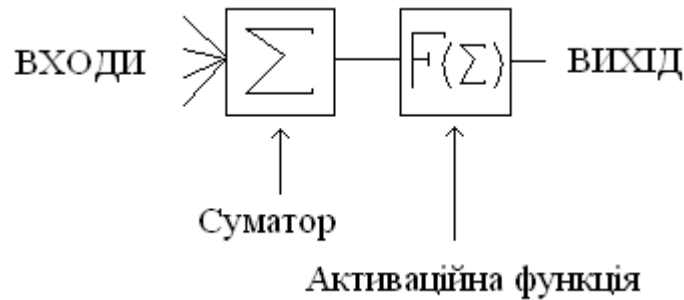


Рис.16 Структура кожного нейрону мережі

Принцип функціонування штучної нейронної мережі викладено у [Додатку 3](#).

Алгоритм визначення ваги керованих факторів у синтетичних компонентах та результуючому показнику на основі апарату нейронних мереж (алгоритм навчання нейронної мережі) представлений у [Додатку И](#). При створенні алгоритму використано процедуру зворотнього поширення помилки (сигнали поширюються від виходів нейронної мережі до її входів в напрямку, що протилежний поширенню сигналів в звичайному режимі роботи)[123].

В результаті отримуємо специфічну шкалу виміру альтернатив показниками, які, на відміну від входних, чітко розмежовані, а їх кількість зменшена. Ці синтетичні компоненти мають специфічну шкалу виміру. Їх числові значення характеризують відхилення рівня даної компоненти від середнього рівня у сукупності, що вивчається.

Наприклад, якщо прийнято рішення про підвищення рівня компоненти “Рівень повернення боргів” (відповідно k -ому варіанту санації) на 0,5 одиниці, то розмах конкретних перетворень ще не очевидний. Але після вирішення задачі вибору варіанту проведення санації (за допомогою модифікованої матриці змін на основі теорії ігор) проводиться зворотній перехід на вихідні показники. Зовнішній вигляд нейронної мережі для повернення від результуючого показника до вхідних подано на рис.17.

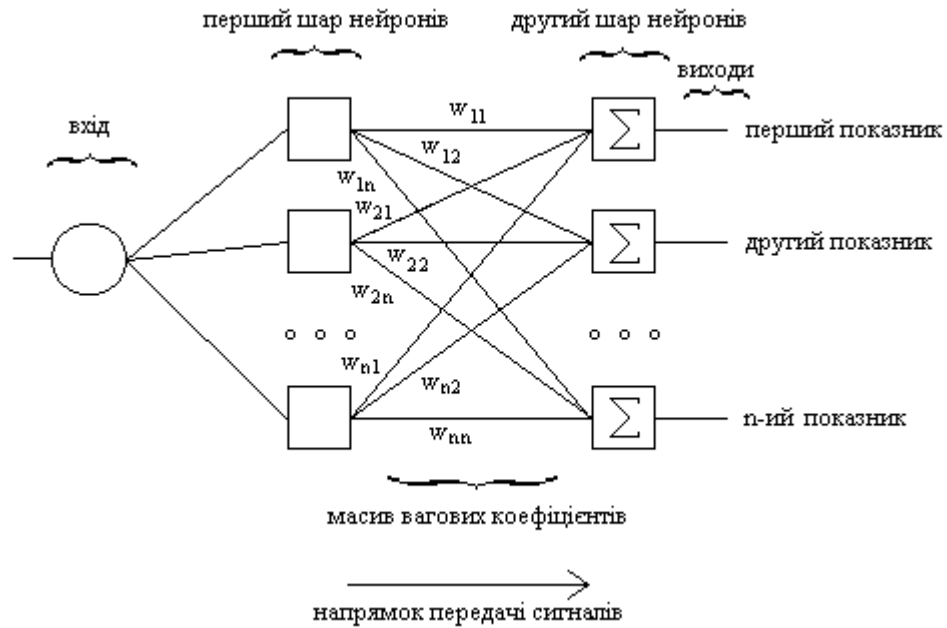


Рис.17 Зовнішній вигляд нейронної мережі для повернення від результуючого показника до вихідних

Відповідний алгоритм дозволяє перейти від абстрактних синтетичних компонент до вихідних факторних показників (Додаток К).

Таким чином, застосування методу програмування нейронних мереж не тільки більш відповідає характеру ієрархічної структури економічних показників, але й спрощує процедуру визначення та розмежування простору альтернатив санації. Збіг напрямів оздоровлення підприємства з групами факторів (синтетичними компонентами) спрощує розуміння суб'єктами управління процесу виявлення альтернатив, їх зв'язку з реальною ситуацією на підприємстві.

Слід відзначити, що подібний стиск показників по групах можливий і для не керованих факторів. Це дасть змогу моделювати потенційні дії учасників оточуючого підприємства середовища під час санації. До теперішнього часу умови оточуючого середовища моделювалися лише як обмеження на дії підприємства. Використання ж теорії ігор в поєднанні з апаратом програмування нейронних мереж дозволить перетворити інформаційну модель рівноваги інтересів учасників санації [126] у адаптовану до дій оточуючого середовища програму санації.

Крім того, нейропрограмування може стати основою визначення оптимального для конкретного підприємства масштабу санаційних дій. Визначені групи показників (синтетичні компоненти) підлягають перебору методом золотого перетину (Додаток Л). Результати, що отримані таким методом, будуть складатися і з первинних факторних показників, і мати конкретні значення результуючих, які характеризують ефективність проведення оздоровлення підприємства. Досить велика кількість ітерацій дасть змогу отримати якісні результати моделювання альтернативних санаційних дій.

Концепція санації складається з комплексу невідкладних заходів, що сприятимуть підвищенню платоспроможності та заходів, що забезпечать розвиток підприємства у довгостроковому періоді (рис.18). Останні і складають інноваційну спрямованість оздоровчих дій для підприємства [158].

Фінансової стійкості, платоспроможності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємство може досягти лише за умови оздоровлення його стану:

- реструктуризації,
- перепланування або скорочення боргу;
- управління грошовими потоками;
- прискорення оборотності активів;
- продажу непродуктивних активів;
- зниження операційних витрат;
- залучення консультанта з досвідом санації;
- скорочення обладнання, персоналу та ін.

Але концепція є загальним напрямом санаційних процедур. Для перетворення її у програму санації необхідно деталізувати і сам склад заходів, і їх масштаб, що найкращим чином сприятиме ефективному проведенню оздоровлення. Тому необхідна система показників, що використовувалась в діагностиці підприємства, може бути використана при плануванні заходів по санації і стане індикатором ефективності проведення санації.

Системою індикаторів виміру глибини санаційних заходів стали керовані фактори, згруповані за головними напрямками оздоровлення підприємства і піддані стиску до п'яти синтетичних компонент (табл.17): збільшення рівня повертаємості боргів, поліпшення рівня організації управління, забезпечення доходів власників, поновлення нормального функціонування, збільшення рівня організації виробництва. Об'єднання аналізу господарської діяльності і конкретних функцій управління підприємством стають основою розробки методологічної основи і методики генерування альтернатив санації [115].

Таким чином, керовані фактори представлені як координатні вісі, а альтернативи представлені як точки цього простору. Виявлення конкретної альтернативи – це визначення координат відповідної точки в просторі керованих факторів.

Перехід на синтетичні компоненти дозволив суттєво скоротити простір альтернатив з n-мірного до 5-мірного простору.



Рис. 18 Формування концепції санації Вугільного підприємства

Таблиця 17

Розподіл керованих факторів за групами (синтетичними компонентами)

	Групи показників	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Збільшення рівня повертаємості боргів											
d1	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,63	1,01	0,47	0,37	0,36	0,33	0,38	0,48	0,61	0,41
d2	Коефіцієнт строгої ліквідності	0,45	0,86	0,26	0,23	0,29	0,27	0,32	0,43	0,52	0,32
d3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0050	0,0172	0,0003	0,0002	0,0004	0,0011	0,0001	0,0127	0,0000	0,0006
d4	Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	2,23	1,19	3,90	4,36	3,96	4,00	4,79	3,00	2,47	4,65
Поліпшення рівня організації управління											
b1	Віддача активів	1,36	0,58	0,44	0,13	0,11	0,11	0,15	0,20	0,23	0,25
b2	Віддача власного капіталу	1,88	0,65	0,52	0,15	0,12	0,12	0,17	0,26	0,29	0,30
b3	Оборотність обігових коштів	6,48	6,64	4,92	3,51	3,54	2,87	3,37	3,41	3,09	3,58
b4	Оборотність запасів	23,42	33,08	15,37	8,53	12,84	14,89	19,69	26,87	22,65	19,59
b5	Оборотність дебіторської заборгованості	11,05	8,45	7,32	5,97	5,32	3,97	4,99	5,31	4,57	6,01
b6	Оборотність кредиторської заборгованості	4,85	5,43	2,99	1,42	1,29	1,00	1,17	1,49	1,67	1,76
Забезпечення доходів власників											
a1	Рентабельність активів	-0,82	-0,07	-0,21	-0,09	-0,02	-0,03	0,02	-0,01	-0,02	-0,04
a2	Рентабельність власного капіталу	-1,14	-0,08	-0,25	-0,10	-0,02	-0,04	0,02	-0,01	-0,02	-0,05
a3	Рентабельність інвестицій	-1,14	-0,08	-0,25	-0,10	-0,02	-0,04	0,02	-0,01	-0,02	-0,05
a4	Прибуток на 1 грн. обсягу реалізації	-0,61	-0,12	-0,47	-0,67	-0,19	-0,29	0,13	-0,03	-0,08	-0,16
Поновлення нормального функціонування											
e1	Коефіцієнт постійного активу	1,17	1,00	1,21	1,05	1,07	1,11	1,11	1,29	1,08	1,14
e2	Коефіцієнт автономії	0,69	0,94	0,72	0,93	0,90	0,86	0,87	0,71	0,86	0,82
e3	Коефіцієнт поточної заборгованості	0,46	0,07	0,39	0,08	0,11	0,16	0,13	0,22	0,13	0,20
e4	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	-0,37	0,01	-0,53	-0,64	-0,65	-0,67	-0,68	-0,73	-0,49	-0,62
Збільшення рівня організації виробництва											
f1	Темпи зростання активів, %	38,43	382,93	-36,04	669,14	4,00	-42,63	-33,99	0,27	6,51	0,30
f2	Темпи зростання продажів, %	-0,82	43,93	4,46	2,36	44,02	-17,49	-17,53	8,03	15,44	13,11
f3	Темпи зростання видобутку вугілля, %	-11,13	-7,84	-19,23	-10,96	13,86	1,87	3,43	14,05	18,27	12,81
f4	Продуктивність персоналу, тис.USD/чол.	2,27	3,66	4,22	4,53	6,33	5,12	4,27	4,61	5,31	5,94
f5	Середньомісячна продуктивність праці робочих, тонн/чол.	27,26	28,40	25,44	23,78	26,14	26,06	27,21	31,08	36,81	40,99
f6	Фондоозброєність персоналу, тис.USD/чол.	1,56	9,84	6,45	45,52	45,69	29,42	20,17	19,54	20,93	20,67

Змістовна інтерпретація синтетичних компонент спрощується їх відповідністю основним напрямкам санації. Суттєві складнощі виникають лише з забезпеченням незалежності альтернатив, що пов'язано з характером економічних показників, їх ієрархічною взаємозалежністю.

Більшість методів оптимізаційного моделювання припускає статистичну незалежність факторних показників [120]. Незалежно від одиниць виміру, коефіцієнт кореляції характеризує силу і напрям зв'язку між показниками [119]. Наявність і щільність внутрішнього зв'язку системи факторних показників (табл.17) складають проблему мультиколінеарності. Вона негативно впливає на кількісні характеристики моделі або робить її побудову взагалі неможливою.

Основні наслідки мультиколінеарності:

- падає точність оцінювання (помилки деяких оцінок стають надто великими, вони корелюють одна з одною, дисперсії оцінок параметрів різко збільшуються);

- оцінки параметрів стають чутливими до обсягів сукупності спостережень [120].

Для виявлення щільності зв'язку показників проведено розрахунок матриць взаємної кореляції (Matlab Release 12). Для обчислення матриць взаємної кореляції компонентів використано функцію CORRCOEF. Матриці взаємної кореляції за групами показників подано у табл. 3.6.

Щільність зв'язку визначена розміром детермінанту Det^i матриці $X_i * X$ для кожної групи, де X – вихідні дані цієї групи. Обчислення детермінант виконано за допомогою функції Matlab DET:

Забезпечення доходів власників	Det1=-1.0981e-125
Поліпшення рівня організації управління	Det2=7.8168e-052
Збільшення рівня повертаємості боргів	Det3=-6.1381e-094
Поновлення нормального функціонування	Det4=-3.4482e-095
Збільшення рівня організації виробництва	Det5=-1.7138e-040

Приведені вище розрахунки свідчать про велику взаємозалежність показників, що доводить недоцільність використання традиційних методів математичного моделювання, їх неефективність. Тому пропонується використання апарату нейронних мереж [123-125], що найбільш природно відповідають тісному характеру зв'язку в масиві економічних показників.

Архітектура нейронної мережі, що пов'яже вхідні дані з результируючим показником, представлена на рис.19, де ns – шар нейронів, що здійснює стиск двадцяти трьох початкових факторів – входів (табл.17) до п'яти; nscorr – шар нейронів, виходи якого є синтетичними компонентами (необхідний для врахування міжгрупової кореляції); exitn – нейрон, вихід якого – результируючий показник (d2 у табл.17).

Матриці взаємної кореляції
Збільшення рівня повертаємості боргів

	d1	d2	D3	d4
d1	1	0,9627	0,7588	-0,9057
d2	0,9627	1	0,8041	-0,8876
d3	0,7588	0,8041	1	-0,7445
d4	-0,9057	-0,8876	-0,7445	1

Поліпшення рівня організації управління

	b1	b2	b3	b4	b5	b6
b1	1	0.9967	0.8435	0.4127	0.9395	0.8302
b2	0.9967	1	0.7996	0.3784	0.9193	0.7839
b3	0.8435	0.7996	1	0.5325	0.9366	0.9850
b4	0.4127	0.3784	0.5325	1	0.3745	0.6173
b5	0.93955	0.9193	0.9366	0.3745	1	0.8996
b6	0.8302	0.7839	0.9850	0.6173	0.8996	1

Забезпечення доходів власників

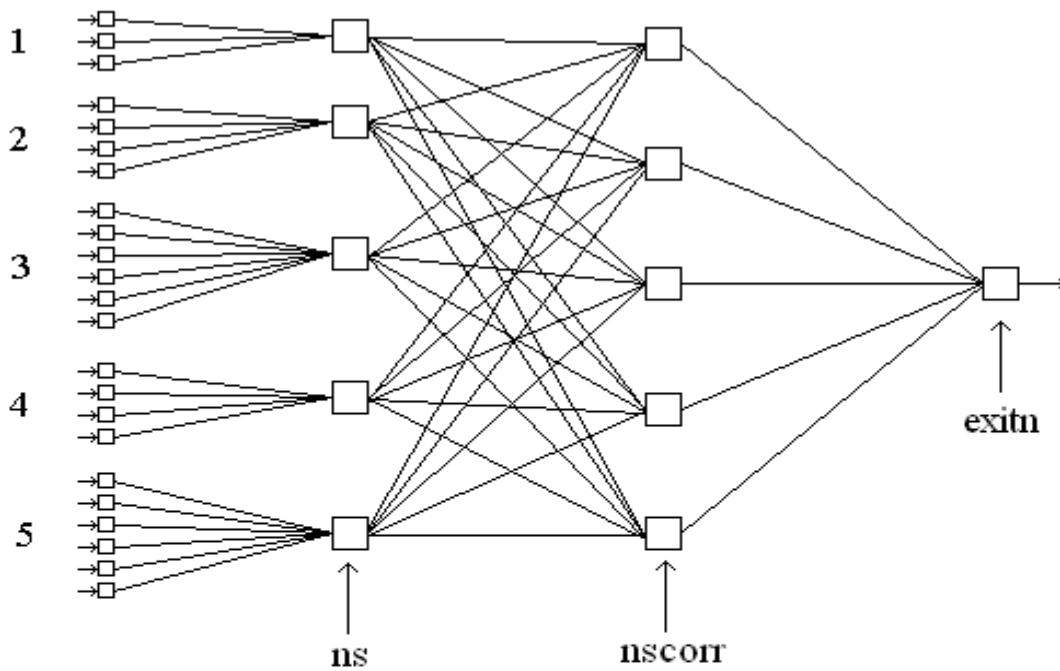
	a1	a2	a3	a4
a1	1	0.9992	0.9992	0.6308
a2	0.9992	1	1	0.6086
a3	0.9992	1	1	0.6086
a4	0.6308	0,6086	0.6086	1

Поновлення нормального функціонування

	e1	e2	e3	e4
e1	1	-0,9054	0,6670	-0,4660
e2	-0,9054	1	-0,9041	0,1835
e3	0,6670	-0,9041	1	0,0168
e4	-0,4660	0,1835	0,0168	1

Збільшення рівня організації виробництва

	f1	f2	f3	f4	f5	f6
f1	1	-0,1721	-0,3440	-0,7150	-0,1375	-0,4736
f2	-0,1721	1	0,1943	0,2599	0,1598	0,1273
f3	-0,3440	0,1943	1	0,6924	0,6452	0,3577
f4	-0,7150	0,2599	0,6924	1	0,3835	0,6838
f5	-0,1375	0,1598	0,6452	0,3835	1	-0,1908
f6	-0,4736	0,1273	0,3577	0,6838	-0,1908	1



- 1 - збільшення рівня повертаємості боргів;
- 2 - забезпечення доходів власників;
- 3 - поліпшення рівня організації управління;
- 4 - поновлення нормального функціонування;
- 5 - збільшення рівня організації виробництва.

Рис. 19 Архітектура нейронної мережі зв'язку вхідних даних з резуль-
туючим показником (строгою ліквідністю)

За 10^6 ітерацій ця мережа навчається (реалізація алгоритму Додатку
И). Значення вагових коефіцієнтів всіх шарів нейронної мережі приведені у
табл. 3.7.

Таблиця 19

Значення вагових коефіцієнтів першого, другого та третього шару нейронів

Перший шар вагових коефіцієнтів	Другий шар вагових коефіцієнтів					Третій шар вагових коефіцієнтів
	До виходу першого нейрону	До виходу другого нейрону	До виходу третього нейрону	До виходу четвертого нейрону	До виходу п'ятого нейрону	
1,7660276889801	0,137848928570747	0,494432091712952	-0,656558752059937	0,683939695358276	0,28966948390007	1.61331
-0,313378244638443						
-0,927387416362762						
0,594763338565826	0,662120699882507	-1,07733333110809	1,92692852020264	0,45363587141037	1,66309714317322	0.44085
-0,457732886075974						
-1,50524997711182						
1,12336671352386						
-2,21896767616272						
-1,58266234397888						
0,0339854061603546						
1,5333799123764	1,4779851436615	0,391561329364777	1,50624763965607	0,356234550476074	-0,106428079307079	-1.84464
0,922840118408203						
1,50852859020233						
1,47593295574188						
1,29742383956909	0,84251195192337	0,532034993171692	1,20406091213226	-0,314062476158142	1,01778769493103	-0.292403
1,76204907894135						
1,7264689207077						
-0,346719294786453						
0,147129490971565	-1,60368692874908	1,30626773834229	1,78543674945831	0,14805206656456	0,67581307888031	0.674713
0,102658189833164						
0,964266061782837						
0,210409313440323						
-0,494479954242706						

Значення вагових коефіцієнтів зв'язують нейрони кожного попереднього шару з нейронами наступного шару.

Наведені у табл. 19 коефіцієнти відповідають варіанту побудови нейронної мережі з помилкою навчання $2,26080075549362E-7$ і отриманим значенням результуючого показника строгої ліквідності (табл.20).

Наглядно демонструє майже повне співпадання модельованих значень з фактичними діаграма на рис. 20.

Фактичні значення показника строгої ліквідності взяті за періоди, що аналізувалися.

Незначні відхилення (від $0,72 \cdot 10^{-6}$ до $0,1 \cdot 10^{-6}$ свідчать про високу точність моделювання.

Значення синтетичних компонент (табл. 3.9) математично являють собою виходи третього шару нейронів, а економічно – стислу інформацію керуваних факторних показників (дані табл. 3.5). Вони стали результатом моделювання і створені штучно відповідно до значень первинних факторів за період, що аналізується. Це необхідно для подальшого виміру масштабу санаційних дій.

Таблиця 20

Результати нейропрограмування результуючого показника

Період	Фактичні значення	Отримані значення	Період	Фактичні значення	Отримані значення
	показника строгої ліквідності			показника строгої ліквідності	
2003	0,45	0,449997	2008	0,27	0,270008
2004	0,86	0,859995	2009	0,32	0,320016
2005	0,26	0,260008	2010	0,43	0,429928
2006	0,23	0,229988	2011	0,52	0,520056
2007	0,29	0,290001	2012	0,32	0,319991

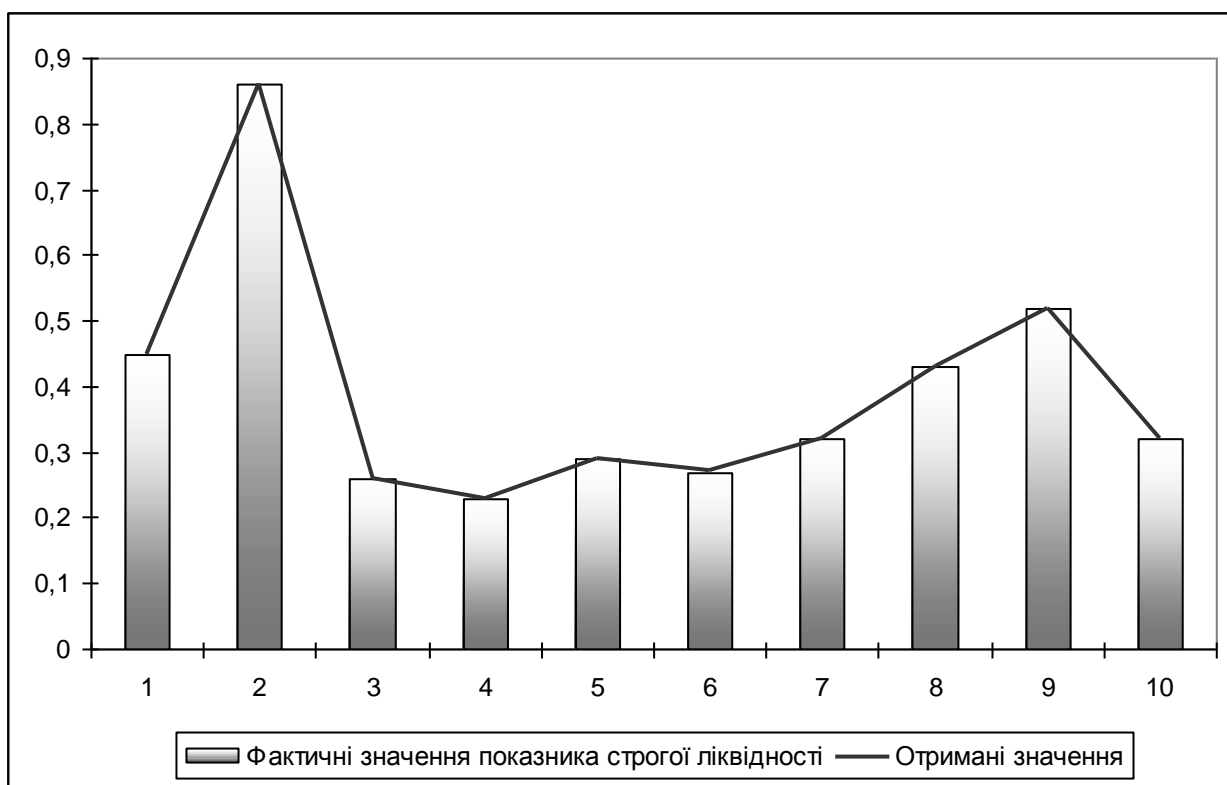


Рис. 20 Співвідношення фактичних і модельованих значень результуючого показника

Таблиця 21

Історичні значення синтетичних компонент

Період	Збільшення рівня повертаємості боргів	Поліпшення рівня організації управління	Забезпечення доходів власників	Поновлення нормального функціонування	Збільшення рівня організації виробництва
2003	0.619836	0.871112	0.572469	0.663058	0.710899
2004	0.624954	0.897691	0.812191	0.821213	0.810533
2005	0.653518	0.845483	0.557783	0.641662	0.563973
2006	0.583646	0.552679	0.57245	0.398235	0.379232
2007	0.589374	0.587311	0.642839	0.444121	0.312771
2008	0.683244	0.355018	0.696558	0.551833	0.609774
2009	0.724302	0.543992	0.739479	0.698184	0.633452
2010	0.72898	0.685084	0.742547	0.761345	0.737123
2011	0.724987	0.757018	0.759984	0.79455	0.785292
2012	0.716684	0.768699	0.664864	0.730771	0.658339

Стиск інформації про керовані фактори забезпечив появу п'яти синтетичних компонент (по десяти періодам передісторії), що отримані з викорис-

танням апарату нейронних мереж. Це надає можливість їх використання в теорії прийняття рішень.

Визначення оптимального масштабу санації проведено шляхом реалізації алгоритму, що наведений у Додатку Л.

Оскільки вибір найкращого варіанту дій будемо проводити в межах можливої зміни синтетичних компонент, то попередньо необхідно визначити саме значення цих меж. Враховуючи, що активаційні функції усіх нейронів мережі

$(y=x$ та $y=\frac{1}{1+e^{-x}}$) зростають на всьому дійсному інтервалі, то максимальним та мінімальним значенням синтетичної компоненти відповідають вагові коефіцієнти, що обрані згідно розподілу:

Знак вагового коефіцієнту	Максимальне значення	Мінімальне значення
“+”	Максимальне значення входу	Мінімальне значення входу
“-”	Мінімальне значення входу	Максимальне значення входу

Для визначення оптимального масштабу санації необхідно окреслити межі зміни як первинних факторних показників, так і синтетичних компонент. Якщо перші визначені узагальненням оптимальних значень в існуючих методиках [157, 159], то межі змін других – відповідні мінімальним і максимальним входам значення компонент - мережа на рис.21.

Таблиця 22

Визначення меж зміни факторів і синтетичних показників

Індикатори	Нижня межа	Верхня межа
Збільшення рівня повертаємості боргів	0,496120065450668	0,923759639263153
Коефіцієнт загальної ліквідності	2	3
Коефіцієнт строгої ліквідності	1	2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	1
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,25	1,50
Поліпшення рівня організації управління	0,274803280830383	0,940358638763428
Віддача активів	100%	120%
Віддача власного капіталу	120%	150%
Оборотність обігових коштів	3	10
Оборотність запасів	5	25
Оборотність дебіторської заборгованості	5	25
Оборотність кредиторської забор-	4	20

гованості		
Забезпечення доходів власників	0,403127193450928	0,779491305351257
Рентабельність активів	10%	50%
Рентабельність власного капіталу	20%	70%
Рентабельність інвестицій	10%	60%
Прибуток на 1 грн. обсягу реалізації	20%	70%
Поновлення нормального функціонування	0,381522357463837	0,914977967739105
Коефіцієнт постійного активу	1	0,8
Коефіцієнт автономії	0,5	0,8
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,5	0,2
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,2	0,5
Збільшення рівня організації виробництва	0,151503160595894	0,929247736930847
Темпи зростання активів	10%	30%
Темпи зростання продажів	10%	50%
Темпи зростання видобутку вугілля	10%	50%
Продуктивність персоналу	10	50

Маємо значення синтетичних компонент для відповідних входів.

Для врахування (з метою контролю) меж входних показників в процесі пошуку оптимального масштабу санації за модифікованим методом “золотого перетину”, необхідно побудувати зворотні нейронні мережі (рис.3.4), де значення $kol1$ та $kol2$ означають кількість нейронів у другому та третьому шарі відповідно, різні для кожної окремої зворотної мережі.

Здійснюється перебір від малої кількості нейронів з поступовим її збільшенням та оцінюється відповідне значення помилки навчання (реалізація алгоритму **Додатку К**). Перебір закінчується, коли знайдено найбільш прийнятну конфігурацію.

Так, для тринадцятої зворотної мережі, яка мала знайти зв'язок між третьою синтетичною компонентою (забезпечення доходів власників) та прибутком на 1 грн. обсягу реалізації, оптимальна конфігурація: 12 – 4. Вибір конфігурації, що відповідає найменшій помилці – на рис.3.5.

Поступове зростання кількості нейронів зменшує помилку, але суттєво ускладнює і уповільнює розрахунки.

Різниця між реальними та отриманими значеннями прибутку на 1 грн. обсягу реалізації (рис. 3.6) не значна. Отже для даної зворотної мережі оптимальними є 12 нейронів у другому шарі, 4 – у третьому, помилка навчання – 0,00033.

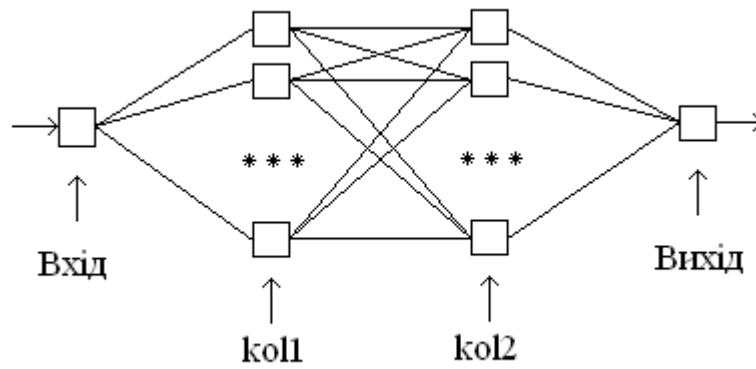


Рис. 3.4. Загальний вигляд зворотної нейронної мережі

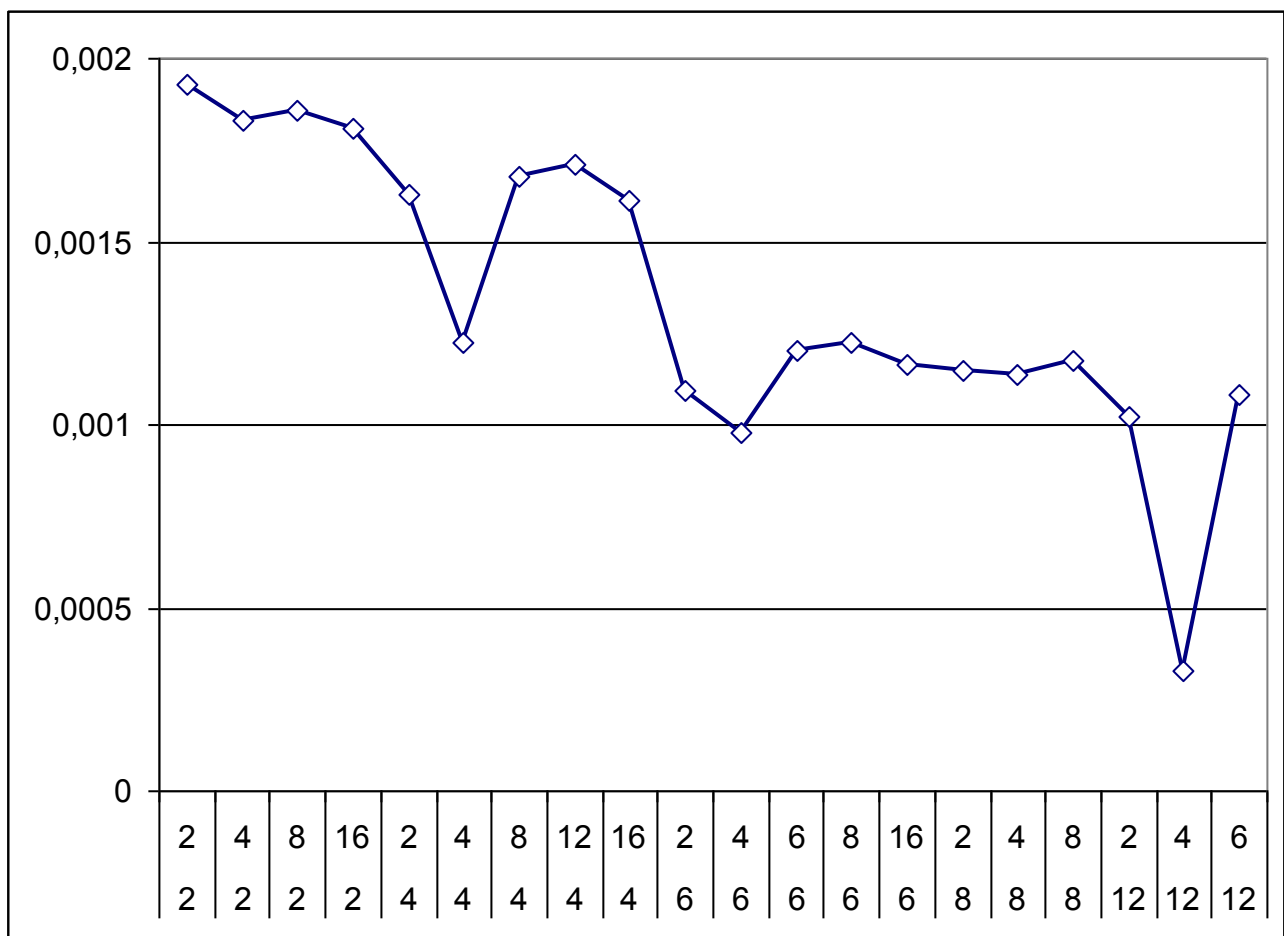


Рис. 3.5. Вибір конфігурації зворотної нейронної мережі

Подальше збільшення нейронів у відповідних шарах не доцільне, бо при конфігурації 12 нейронів у другому шарі і 6 у третьому знову перевищує 0,001.

Помилки навчання мережі, що моделюють значення:

- показника обертаємості обігових коштів (рис. 3.7) – 0,0025,
- коефіцієнту забезпечення власними обіговими коштами (рис. 3.8) – 0,000325421,
- показника фондоозброєності персоналу (рис. 3.9) – 6,572612.

На діаграмах (рис. 3.7 – 3.9) приведені співвідношення фактичних і отриманих в результаті моделювання значень первинних показників.

Рис. 3.6. Співвідношення фактичних і отриманих в результаті моделювання



значень прибутку на 1 грн. обсягу реалізації по періодах

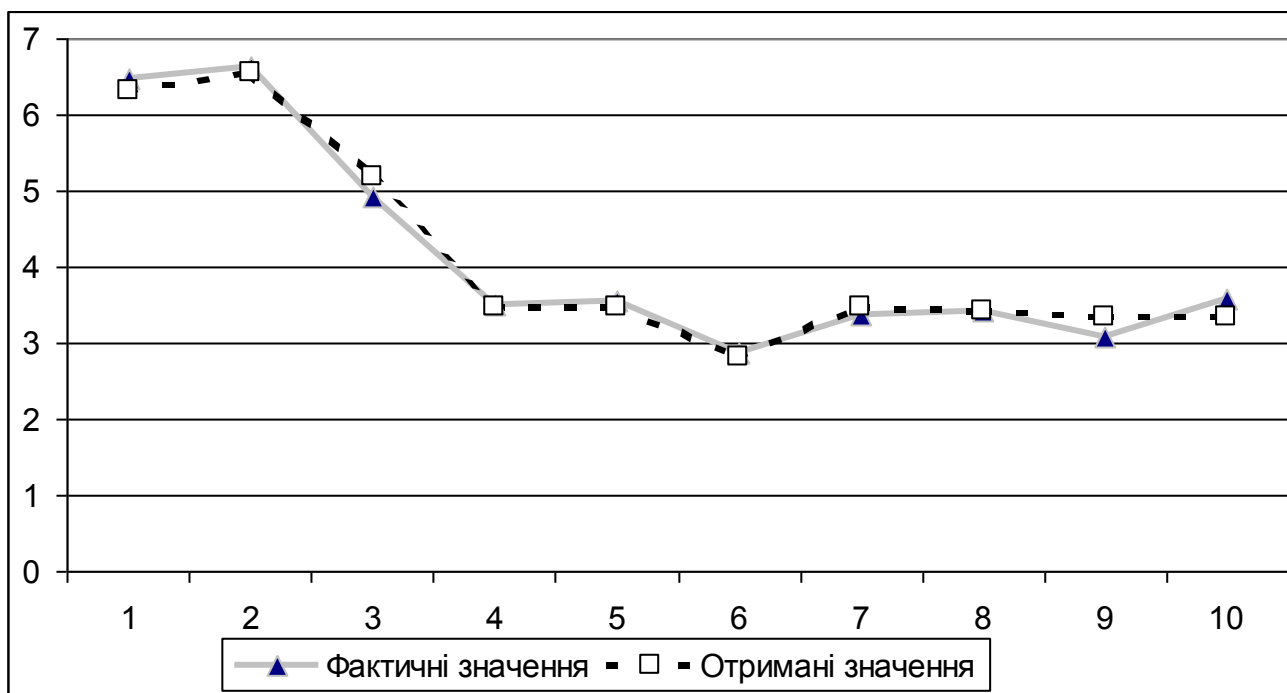


Рис. 3.7. Співвідношення фактичних і отриманих в результаті моделювання значень показника обортаємості обігових коштів

По осі Х – десять періодів (з 1994 року по 2003), за які маємо фактичні значення обраних факторних показників, необхідних для підтвердження якості побудови нейронних мереж і, як наслідок, результатів моделювання.

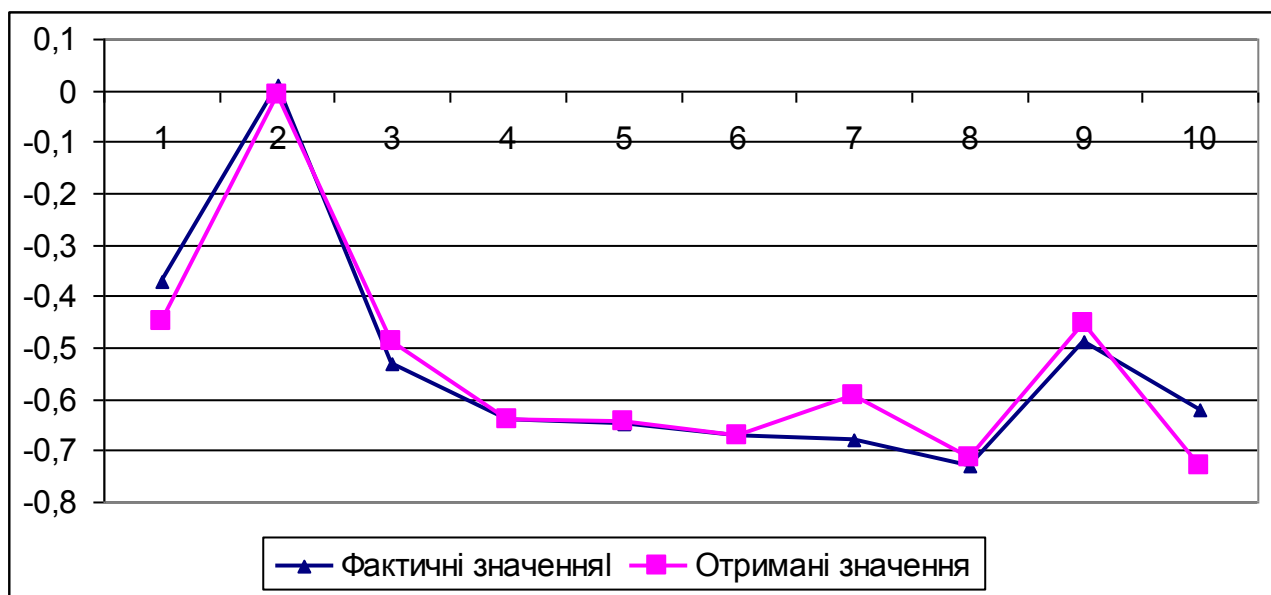


Рис. 3.8. Співвідношення фактичних і отриманих в результаті моделювання значень коефіцієнту забезпечення власними обіговими коштами

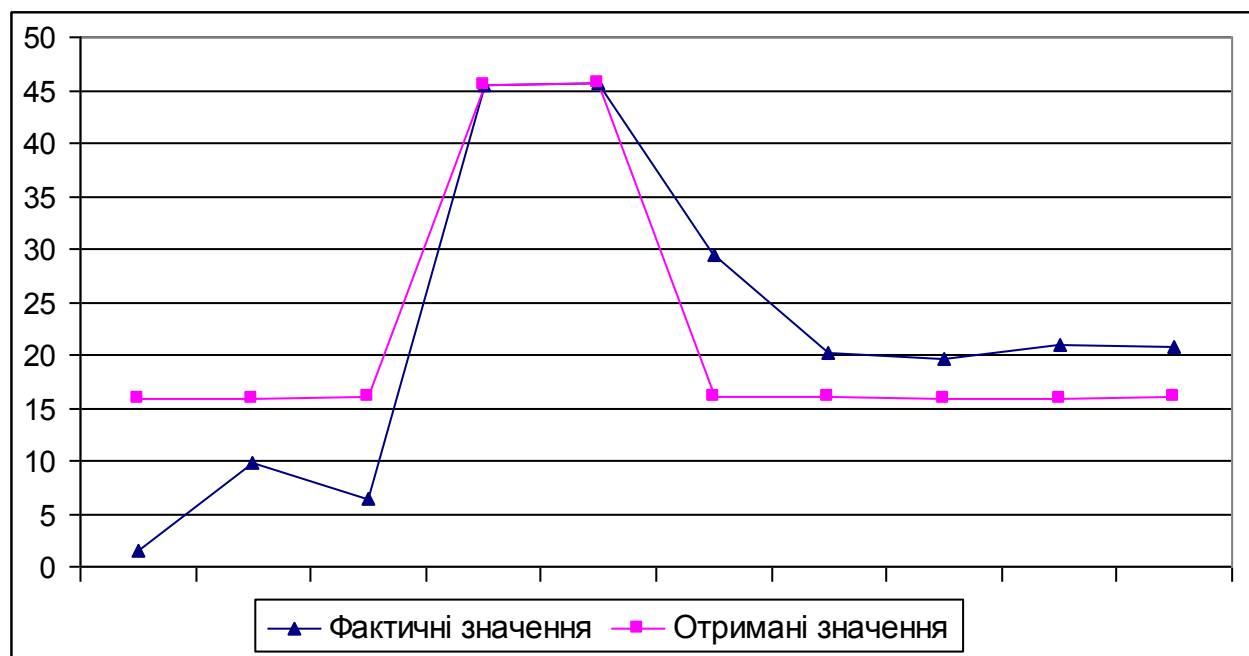


Рис. 3.9. Співвідношення фактичних і отриманих в результаті моделювання значень показника фондоозброєності персоналу
Зовнішній вигляд програмної реалізації алгоритму визначення оптимального масштабу санації представлений у Додатку О.

Не зважаючи на те, що не можливе повне поєднання аналізу господарської діяльності і теорії прийняття рішень, формалізація визначення простору альтернатив і вибір найкращої з них може суттєво наблизити їх.

Отримані в результаті реалізації алгоритму методу “золотого перетину” (Додаток Л) оптимальні значення показників (табл.3.11), що відповідають найкращому значенню результуючого (коефіцієнт строгої ліквідності) складають аналітичну основу для Програми санації.

Таблиця 3.11

Значення керованих показників,
що відповідають оптимальному масштабу санації

Коефіцієнт строгої ліквідності 1,1487889273356					
Збільшення рівня повертаємості боргів		Поліпшення рівня організації управління		Забезпечення доходів власників	
0,664097666740417		0,858019828796387		0,68818598985672	
d1	1,22968089196463	b1	0,298226785723827	a1	0,0211768614054165
d3	0,0396770472895	b2	0,359177137732094	a2	0,0255049003974798
d4	1,08329862557268	b3	2,6245965024602	a3	0,0248788200546551
Збільшення рівня організації виробництва		b4	20,2359255094494	a4	0,0710092534244304
		b5	3,84581703403297		
0,34369283914566		b6	2,00421756170272		
f1	-0,02166002352237	Поновлення нормального функціонування			
f2	0,1889686371477				
f3	0,14221678534619	0,708350241184235			
f4	7,09435294117647	e1	0,999976191609923		
f5	41,9921671018277	e2	0,840090405424325		
f6	17,6496470588235	e3	0,154814056473501		
		e4	0,00012507817385866		

Вони стають не тільки координатами визначеного простору альтернатив санації, але й фактичними індикаторами змін в процесі оздоровлення.

Відповідно до оптимальних значень показників проведено перерахунок структурних елементів балансу та фінансових результатів на перспективу (табл.3.12).

Прогнозні баланс та показники фінансових результатів
Вугільне підприємство

Показники	2003	Прогноз	Зміни, %	Заходи
Необоротні активи	95 224	84 002	-11,78	- 11 222
- основні засоби	88 211	75 011	-14,96	
- інші необоротні активи	7 013	8 991	28,20	
Оборотні активи	6 984	15 992	128,99	
- запаси	1 487	1 493	0,41	
- дебіторська заборгованість	3 675	12 005	226,68	+ 8 330
- грошові кошти	10	516	4 902,76	+ 506
- інші оборотні активи	1 812	1 978	9,19	
Активи – всього	102 208	99 994	-2,17	

Власний капітал	83 885	84 004	0,14	
Довгострокові зобов'язання	1 240	2 985	140,73	+ 1 745
Поточні зобов'язання	17 083	13 005	-23,87	-4 078
Пасиви – всього	102 208	99 994	-2,17	

Дохід (виручка) від реалізації	25 359	30 151	18,90	+ 4 792
Чистий дохід від реалізації продукції	21 134	24 985	18,22	
Фінансовий результат	-4 134	2 141	151,79	+ 3 851
Персонал	4 268	4 250	-0,42	

Оскільки оптимізація відбувалася в напрямку поліпшення платоспроможності підприємства, найбільші зміни торкнулися групи показників ліквідності, тобто збільшення рівня повертаємості боргів.

Це стане можливим за умови:

- зміна структури залучених коштів (зростання довгострокової заборгованості на 1 745 тис. USD і зменшення поточної заборгованості на 4 078 тис. USD);

- зростання дебіторської заборгованості на 8 330 тис. USD в результаті росту об'ємів реалізації на 4 792 тис. USD та продажу не профільних іммобілізованих активів на 11 222 тис. USD;

- зростання об'єму грошової маси на рахунках підприємства для активізації погашення боргів перед кредиторами на 506 тис. USD.

В запропонованому масштабі санації досягається межа прибутковості про зростанні фінансового результату на 3 851 тис. USD. Позитивною рисою з соці-

альної точки зору слід вважати майже повне збереження персоналу підприємства. Покращення показників ефективності використання персоналу досягнуто за рахунок зростання видобутку та реалізації вугілля. Враховуючи подібність представлення альтернатив санації і її цілей, визначений вище оптимальний масштаб санаційних дій стає кількісним вираженням мети санації для Шахтоуправління “Луганське” при наявному фінансово-господарському стані, ресурсах.

Стратегія оздоровлення вугільних підприємств має базуватись не на попередньому досвіді керівництва санацією, а виходити з можливостей самого підприємства. Підготовка до проведення оздоровлення підприємства полягає у всебічній діагностиці та виявленні специфічних рис функціонування суб'єкту господарювання. Тільки виявлення індивідуальних, властивих лише конкретному підприємству характеристик, дозволить сформулювати перелік ефективних санаційних дій.

З метою визначення загального напрямку перетворень щодо подолання кризових явищ на підприємстві слід розробити концепцію оздоровлення вугільного підприємства, виходячи з його існуючого кризового стану. Основою підготовки до санаційних процедур слід визнати аналітичне представлення варіантів дій у кількісному вигляді для можливості подальшого їх використання при моделюванні процесу вибору складу перетворень. Це дозволяє наблизити якісні етапи прийняття рішення про варіант санації та кількісні методи аналізу результатів їх реалізації.

Доцільність використання апарату нейронних мереж для визначення оптимального масштабу санаційних дій зумовлена особливістю тісного характеру зв'язків в масиві показників. При цьому стиск інформації без втрат спрощує і моделювання, і розуміння окремих синтетичних компонент, що відповідають основним напрямкам санації.

Система індикаторів виміру глибини санаційних заходів представлена керованими факторами, що згруповані за головними напрямками оздоровлення підприємства і піддані стиску до п'яти синтетичних компонент. Стиск інформації про керовані фактори надає можливість її використання в теорії прийняття рішень. Межі можливої зміни синтетичних компонент слід встановлювати шляхом аналізу мінімальних і максимальних значень їх складників. Обрані фактори, що відповідають найкращому результуючому показнику, являють собою кількісний вимір оптимального для окремого підприємства варіанту оздоровчих дій.

Заходи, що будуть мати наслідком зміну фінансових показників у розмірі, що відповідає найкращому варіанту дій в рамках санації, стають результатом реалізації послідовності якісних і кількісних етапів прийняття рішення.

Проект санації – це один елемент системи, а оточуюче середовище – багато елементів. Кожний з них – фізичний об'єкт, що існує в даний час або може виникнути під час реалізації проекту санації. Цілі проекту повинні враховувати інтереси всіх учасників, бо навіть мала група учасників в змозі припинити його. Важливо, щоб структура і система управління санацією підприємства відповідали умовам оточуючого середовища, що існують або можуть потенційно виникнути під час проведення оздоровлення.

При виборі варіанту оздоровлення повинні бути враховані інтереси робітників, місцевого бюджету, кредиторів і економіки в цілому. При постановці задачі (виявлення особливостей проблеми санації, забезпечення єдності постановки задачі) відбувається виділення кола факторів і штучний розрив їх з оточуючим середовищем. Обирається відокремлена, замкнута система факторів, що розглядаються в задачі. Об'єднати інтереси підприємства та учасників оточуючого середовища, звести до мінімуму протиріччя між ними можна тільки за допомогою ефективних методів мотивації як на зовнішньому стосовно підприємства, так і на внутрішньому рівнях.

Повинні бути встановлені всі можливі способи дії, їх послідовність, цілі різних учасників і природа випадкових факторів, що впливають на них.

При визначенні якості оточуючого середовища підприємства, що підлягає санації слід враховувати наступні його риси:

- достатньо велика кількість елементів оточуючого середовища;
- несхожість елементів оточуючого середовища (їх інтересів);
- потенційно можливі суттєві зміни елементів, їх поведінки в процесі санації.

Керівництву слід оцінити оточуюче середовище за трьома параметрами:

- зміни, що можуть вплинути на реалізацію програми санації;
- фактори, що представляють загрозу для реалізації програми санації підприємства;
- фактори, що дають більше можливостей для досягнення мети санації шляхом подальшого корегування програми санації.

Фактори: економічні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні, фактори конкуренції, соціальної поведінки.

Реалізація стратегії проявляється через оперативні дії і стратегічну поведінку підприємства. Для успішної реалізації підприємство повинно мати або створити нову організаційну культуру.

Важливо, щоб структура і система управління санацією підприємства відповідали умовам оточуючого середовища, що існують або можуть потенційно виникнути під час проведення оздоровлення.

В рамках адаптації програми санації підприємства до умов оточуючого його середовища, з метою визначення інтересів учасників санації та їх ранжування за ступенем впливу на результати проведення оздоровлення необхідно визначити та надати оцінку можливим діям учасників оточуючого середовища. Метою адаптації програми санації підприємства до умов оточуючого середовища (рис. 2.10) має бути його переведення зі стану високої нестабільності і невизначеності у стан прогнозованого врахування програмою санації можливих дій учасників санації (низька невизначеність).

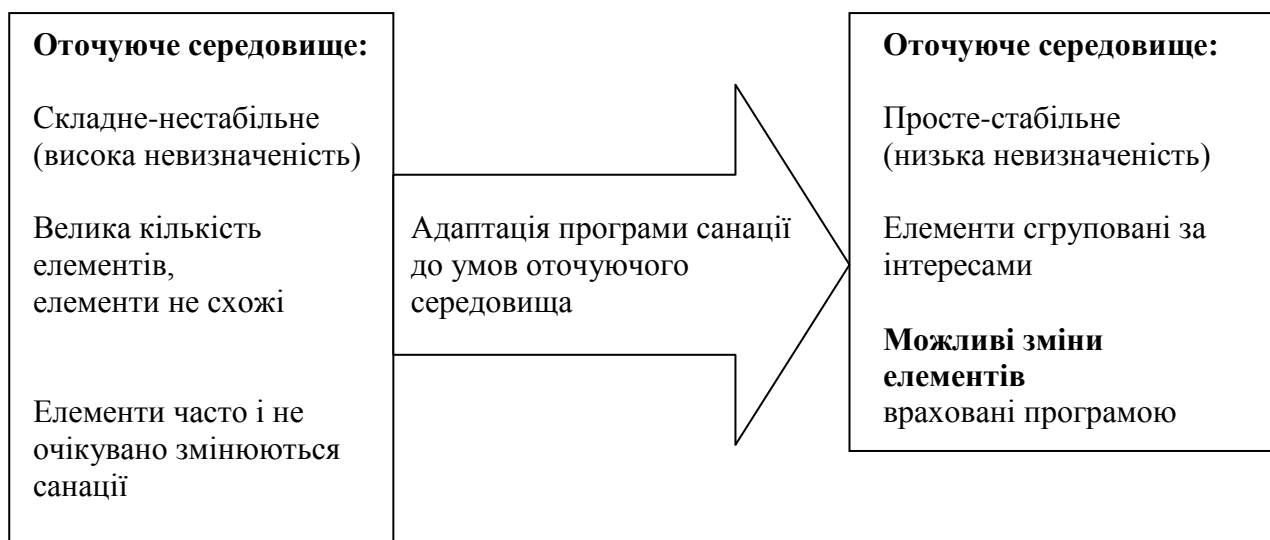


Рис. 2.10. Загальний процес адаптації програми санації підприємства до умов оточуючого середовища

Для зниження невизначеності підприємство може використовувати дві загальні стратегії:

- внутрішню (зміна своїх дій з метою відповідності їх до зовнішніх обставин);
- зовнішню (зміна обставин у відповідності до можливостей підприємства).

Аналіз оточуючого підприємство середовища повинен бути орієнтований на виявлення можливих негативних реакцій потенційних учасників процесу санації, на корегування стратегії санації таким чином, щоб знизити невизначеність, ризики. Шляхами подолання невизначеності, часткового або повного подолання негативної реакції з боку учасників санації з загального переліку зовнішніх стратегій слід визначити [128, 129]:

- кооптирування (поглинання окремих осіб або організацій, що можуть потенційно заважати проведенню обраного варіанту санації – залучення консультантами, сенаторами, потенційними власниками і т.п.);
- об'єднання (крім того, що цей напрямок може бути окремим засобом оздоровлення підприємства, він в змозі знизити невизначеність у реакції оточуючого середовища);
- лобювання (використання впливу для досягнення очікуваних результатів).

Внутрішні стратегії підприємства, що спрямовані на подолання невизначеності та зниження ризиків при проведенні санації:

- збільшення гнучкості стратегій санації;
- залучення кваліфікованих фахівців і консультантів;
- аналіз оточуючого середовища (його оцінка з метою виявлень конкретних обставин, що можуть вплинути на ефективність проведення санації).

Зниження невизначеності відбудеться лише за умови ефективного прогнозування змін оточуючого середовища і проведення необхідних корегувань програми санації.

Використання теорії конфліктів [126, 130-132] дає змогу моделювати відносини “підприємство-оточуюче середовище” (рис. 2.11). Ця системна модель конфлікту учасників оточуючого середовища пов’язує об’єкти та фактори конфлікту. Вона стає засобом дослідження реальних протиріч інтересів, що дозволяє встановити загальні закономірності поведінки учасників санації.

Крім основних учасників (підприємство і учасники зовнішнього середовища – робітники, кредитори, фінансові інститути, державні органи управління і контролю, власники, робітники, санатори, інвестори, консультанти і т.д.), що намагаються через реалізацію стратегій досягти своїх цілей, схема охоплює і об’єктивний бік функціонування підприємства (стан економіки, законодавство, соціально-політичні фактори, технологія, культура, екологія). Як умови досягнення інтересів (для підприємства – відновлення нормального функціонування і відновлення платоспроможності, для інших учасників – широкий спектр: від приватних інтересів отримання стабільних прибутків і повернення боргів до загальнодержавних вимог) виступають відповідно міні-

мізація втрат і максимізація вигід всіх учасників. Окремі учасники мають спільні інтереси і об’єднання їх у групи спрощує моделювання процесу санації.

Аналіз дозволяє визначити ролі учасників і використовувати цю інформацію для покращення сприйняття проекту оточуючим середовищем. Визначення інтересів кожної групи учасників в проекті забезпечить розуміння їх стимулів поведінки, оцінити їх можливі дії в різних обставинах, визначити ключові сфери, від яких найбільше залежить відношення до проекту.

Але модель конфлікту учасників санації підприємства не конкретизує інтереси і вимоги, що можуть призвести до протидій санації з боку учасників оточуючого середовища. Тим більше не визначений масштаб цих можливих протидій. Тому наступним кроком у розумінні і дослідженні інтересів потенційних учасників санаційного процесу повинен стати метод оперативного діагностичного аналізу підприємства та його оточуючого середовища. Пропонується використання модифікованого варіанту методу SWOT-аналізу.

Проведення SWOT-аналізу не потребує широкої інформаційної бази та формальної підготовки, але властива цьому методу аналізу простота не повинна привести до поспішних та несуттєвих висновків, що базуються на не-об’єктивній та ненадійній інформації [133]. Тому фокусування SWOT-аналізу на конкретному сегменті – визначенні можливих протидій учасників санації підприємства – забезпечує виявлення найбільш важливих можливостей, загроз з боку потенційних учасників санації та розкриває сильні та слабкі боки підприємства, його внутрішньої можливості адаптуватися або активно впливати на дії інших учасників.

Аналіз підприємства і його оточуючого середовища проводиться з метою:
виявлення в його потенціалі сильних боків (S);
виявлення в його потенціалі слабких боків (W);

встановлення можливостей (О), що надаються підприємству оточуючим середовищем;

виявлення загроз, протидій (Т) для підприємства з боку оточуючого середовища.

Внутрішня обстановка підприємства відображається в S і W, а зовнішня - в О и Т.

В таблиці 2.5 показане порівняння стандартного SWOT-аналізу та SWOT-аналізу для визначення інтересів і протидій учасників санації вугільного підприємства.

Таблиця 2.5

Відмінності SWOT – аналізу для визначення інтересів і протидій учасників санації вугільного підприємства

	SWOT-аналіз	SWOT-аналіз для визначення доцільності проведення санації
Мета аналізу	Знайти відповіді на питання: - як добре працює стратегія, що використовується? - що є сильними, слабкими сторонами, сприятливими можливостями і погрозами? - чи може підприємство конкурувати по вартості? - наскільки сильні конкурентні позиції підприємства? - які стратегічні дії створюють обличчя підприємства?	Надати основу для прийняття рішення стосовно варіанту проведення процедури санації підприємства, для чого необхідно визначити: - яку допомогу можуть надати потенційні учасники санації? - які перешкоди та загрози можуть надходити? - які слабкості треба змінити на підприємстві, щоб вони стали сильними сторонами або принаймні не заважали нормальному його функціонуванню? - які можливості оточуючого середовища сприяють проведенню санації?
Об'єкт аналізу	Діяльність підприємства, умови функціонування	Діяльність по оздоровленню підприємства, реакція оточуючого підприємство середовища на проведення санації.
Фактор часу	Аналіз існуючої ситуації	Аналіз існуючої ситуації стосовно внутрішніх сил, слабкості підприємства. Аналіз на перспективу загроз та можливостей, що можуть надходити від учасників оточуючого середовища під час санації
Невизначеність	Ступінь невизначеності, приблизності висока	Ступінь невизначеності, приблизності нижче за рахунок зменшення об'єкту аналізу від діяльності підприємства взагалі до меж санаційних процедур
Кількість альтернатив	Кількість альтернатив при прийнятті рішення велика	Кількість альтернатив при виборі заходів в рамках санації обмежена попередніми етапами підготовки до проведення оздоровлення підприємства
Деталізація	Менш детальний аналіз	Детальний аналіз

Запропонована модифікація SWOT- аналізу дає більш чітке уявлення про хід його проведення. Тому використання цього виду ситуаційного аналізу при визначенні варіанту санації з доповненнями та змінами, що вказані вище, можливе і надає не тільки додаткову інформацію про стан підприємства на момент прийняття рішення про санацію, але й дозволяє системно проаналізувати ситуації, що можуть скластися під час санації; заходи, що доцільно використовувати в її ході.

Можливими сильними боками підприємства взагалі можуть бути: мала віддаленість от джерел сировини, низькі витрати на виробництво, висока якість продукції, наявність фінансових ресурсів, ефективне стратегічне планування діяльності підприємства, схильність до інновацій, ефективний менеджмент [128]. Але якщо проаналізувати, якими можуть бути сильні сторони підприємства вугільної промисловості, яке до того ж знаходиться на порозі фінансового краху, то залишаються (тільки потенційно) значні розвідані запаси вугілля (сягають по Україні за різними оцінками від 52,0 до 57,7 млрд.т, в тому числі вугілля, що коксується - 19,1 млрд.т; ще 40 млрд.т віднесені до категорії можливих), висока якість продукції (для незначної частки вугільних підприємств), ефективне стратегічне планування діяльності підприємства (для підприємств з високим рівнем ефективності менеджменту). Говорити про низькі витрати на виробництво у вугільній промисловості нашої країни не доцільно, бо державна підтримка галузі існувала і в кращі її часи. За останні ж роки (з 1997р. по 2002р.) вона складала, згідно плану бюджету, від 850 млн. грн. до 1 138 млн. грн. з масовою часткою в загальній сумі бюджету України від 1,71% у 2002 році до 4,38% у 1999 році. Інновації ж залишаються недосяжною метою, бо навіть заміна застарілого устаткування стає не аби якою проблемою. Про ефективність же менеджменту говорить лише той факт, що більшість підприємств вугільної галузі опинились якщо не на межі банкрутства, то впритул наблизились до неї.

Слабкі ж сторони підприємств вугільної промисловості України, навпаки, можна представити досить широко:

- використання застарілої технології виробництва;
- відсутність кваліфікованих фахівців-менеджерів;
- сильна залежність від фінансових ресурсів;
- відсутність платоспроможних споживачів продукції;
- зменшення обсягів виробництва, яке пов'язане з низькою платоспроможністю користувачів продукції.

Специфіка проведення SWOT-аналізу при визначенні варіанту проведення санації вугільного підприємства полягає в тому, що можливості, виявлені в процесі аналізу, можуть розглядатися як задачі санації, рішення яких дозволить досягнути її мети – відновлення платоспроможності та нормального функціонування підприємства.

Тому можна виділити загальні можливості вугільного підприємства:

- зростання продуктивності праці;
- зниження собівартості;
- підвищення ефективності праці робітників взагалі та зокрема менеджерів.

Після встановлення сильних та слабких боків підприємства, а також можливостей та загроз з боку оточуючого середовища, між ними встановлюються зв'язки. Слід відзначити, що і можливості, і загрози – це похідна від інтересів учасників санації і об'єктивної основи функціонування підприємства (рис. 2.12). Модифікована матриця SWOT- аналізу надасть уявлення про можливі ситуації взаємодії підприємства з учасниками оточуючого середовища.

Матриця SWOT-аналізу розташована на двох векторах: внутрішнього стану підприємства (горизонтальна вісь) та стану оточуючого середовища (вертикальна вісь). Вектор внутрішнього стану підприємства розбивається на два рівня – сила і слабкість потенціалу підприємства. Вектор стану оточуючого середовища розбивається на п'ять обраних груп учасників (типових представників взаємин з приводу санації підприємства), а далі по кожному з них виділяються можливості та загрози, що виходять зі стану оточуючого підприємство середовища.

		Внутрішня середа підприємства (оцінка потенціалу)		
		Сила (S)	Слабкість (W)	
Оточуюче середовище підприємства	1. Природно-технологічна основа діяльності	Можливості (1O)	I. Поле 1SO	II. Поле 1WO
		Загрози (1T)	III. Поле 1ST	IV. Поле 1WT
	2. Державні органи	Можливості (2O)	V. Поле 2SO	VI. Поле 2WO
		Загрози (2T)	VII. Поле 2ST	VIII. Поле 2WT
	3. Соціальна основа	Можливості (3O)	IX. Поле 3SO	X. Поле 3WO
		Загрози (3T)	XI. Поле 3ST	XII. Поле 3WT
	4. Ринок капіталів	Можливості (4O)	XIII. Поле 4SO	XIV. Поле 4WO
		Загрози (4T)	XV. Поле 4ST	XVI. Поле 4WT
	5. Ринок ресурсів	Можливості (5O)	XVII. Поле 5SO	XVIII. Поле 5WO
		Загрози (5T)	XIX. Поле 5ST	XX. Поле 5WT

Рис. 2.12. Загальний вигляд матриці SWOT – аналізу для визначення інтересів учасників санації підприємства

Групи учасників і стають основою об'єднання не керованих факторних показників (рис. 2.5), бо подальший аналіз і моделювання впливу оточуючого середовища не можливий без переходу на кількісні категорії.

На перехрещенні (2x5x2) маємо двадцять квадрантів чотирьох типів полів. Групи ситуацій пропонуємо трактувати наступним чином:

1. Поля 1-5 SO – “сила–можливості”. Фіксуються сильні сторони підприємства, що забезпечують йому використання можливостей, що надаються учасниками оточуючого середовища. Для підприємства, що опинилося на межі бан-

крутства, існування будь-яких сильних боків у використанні наданих можливостей підвищує привабливість підприємства в очах потенційних санаторів.

2. Поля 1-5 ST – “сила–загрози”. Фіксуються загрози, що можуть надходити від оточуючого середовища підприємства, які не дають шансу проявити сильні сторони підприємства.

3. Поля 1-5 WO – “слабкість–можливості”. Керівництво підприємства повинно визначити доцільність використання можливостей при наявності таких слабких боків стану підприємства, доцільність пошуку стратегій відновлення нормального функціонування. Можна назвати це резервом санації, бо впливати на внутрішні негаразди підприємство має змогу. Наявність же можливостей покращує перспективу підвищення платоспроможності і відновлення нормального функціонування підприємства.

4. Поля 1-5 WT – “слабкість–загрози”. Найгірше для підприємства, але типове для кризового фінансового стану. Зниження загроз можливе лише через розробку та втілення стратегій санації.

На практиці для отримання більш детальних результатів у SWOT-аналіз доцільно включати інформацію про кожного суттєвого учасника процедури санації. Суттєвий вплив повинен фіксуватись у кількісних показниках, які відносять до певної групи не керованих факторів.

Після заповнення матриці SWOT-аналізу взаємно виключають відповідні загрози оточуючого середовища та можливості підприємства по їх анулюванню. В результаті повинні залишитися тільки ті потенційні протидії (виражені кількісно у факторних не керованих показниках, що розбиті на п'ять груп), що найімовірніше можуть зашкодити проведенню оздоровлення підприємства.

Для адаптації програми санації до умов оточуючого середовища пропонується використання матриці санаційних перетворень [134]. Поєднуючи деякі напрацювання у напрямку управління змінами на підприємстві та практичні аспекти організації і проведення оздоровлення стану підприємства, можливе створення методу адаптації, як засобу ідентифікації зв'язків між санаційними діями та потенційною реакцією оточуючого середовища.

Матриця санаційних перетворень – інструмент, що надає змогу визначити:

- можливість проведення окремих санаційних дій;
- послідовність їх реалізації;
- виключення конкуруючих (альтернативних) і визначення додаткових заходів по санації;
- темп, характер, масштаб санаційних дій;
- потенційну реакцію учасників оточуючого середовища на проведення окремих санаційних дій;
- ймовірність позитивної і негативної (яка веде до виникнення протидій) реакції оточуючого середовища;
- можливі результати реалізації санаційних дій;
- оцінку процесу розробки програми санації.

Матриця санаційних перетворень допоможе керівництву санацією ідентифікувати важливі компоненти системи управління при розробці і реалізації

програми санації. З одного боку, її побудова на кожному етапі проведення санації дозволить оцінити попередні дії і структурувати наступні. З другого боку, допоможе змінити модель компетенції керівництва підприємства (нові методи управління – мотивація, стимулювання – сприятимуть створенню спільних стимулів до ефективної розробки і реалізації програми санації підприємства).

Матриця санаційних перетворень складається з трьох матриць і поля оцінок керівника санації: перша – набір організаційних дій, друга – очікувана, найбільш ймовірна реакція учасників оточуючого середовища, третя – адаптований до реакції оточуючого середовища варіант санаційних заходів.

Необхідність і позитивне значення використання матриці санаційних перетворень полягають у наглядному представленні і взаємодії окремих санаційних заходів, і їх взаємозв'язків з діяльністю інших учасників оточуючого підприємства середовища.

Етапи адаптації програми санаційних дій до реакції оточуючого середовища в рамках побудови матриці санаційних перетворень:

- визначення існуючих цілей і заходів, що найбільш ймовірні для їх досягнення;

- групування заходів по оздоровленню підприємства з врахуванням механізму і послідовності їх реалізації (побудова горизонтальної трикутної матриці);

- визначення додаткових і конкуруючих санаційних дій (відповідно “+” і “-” на перетинанні окремих дій матриці санаційних перетворень);

- визначення потенційної реакції учасників оточуючого середовища на санаційні дії (побудова вертикальної трикутної матриці);

- оцінка кожної санаційної дії та потенційної реакції оточуючого середовища за шкалою (від “0” до “1” в залежності від складності реалізації стосовно санаційних дій, від складності подолання протидій учасників санації стосовно реакції оточуючого середовища);

- адаптація санаційних дій до потенційної реакції учасників оточуючого середовища (побудова прямокутної матриці).

Графічне зображення закріплює взаємозв'язки між окремими заходами. План реалізації санаційних заходів корегується з врахуванням комплексу дій по усуненню протиріч і збільшенню позитивного ефекту. Усунення протиріч між санаційними діями і реакцією оточуючого середовища потребує додаткових витрат, але необхідне для зниження ризиків, для отримання ефективних результатів після реалізації програми санації.

Групи не керованих факторних показників – стани оточуючого середовища у моделі прийняття рішення про санацію, а отримані у попередньому параграфі групи керованих факторів вимірювання необхідних санаційних перетворень – це альтернативи дій.

Застосування теоретико-ігрового підходу при виборі санаційних процедур для відновлення платоспроможності і нормального функціонування підприємства (другий учасник) буде зведено до рішення антагоністичної матричної задачі з двома учасниками з наступним її аналізом [135]. При цьому кількість стратегій підприємства будемо вважати кінцевою, бо передбачається найбільш

повний їхній розгляд. Подолання складностей на шляху вирішення ігрових ситуацій пов'язане з чіткістю і реальністю представлення ситуації, виділення в ній основних правил і елементів гри: гравців, стратегій, ходів, виграшів [136-140].

Використання гри в якості засобу дослідження реального конфлікту дозволяє встановити загальні закономірності поведінки конфліктуючих боків. Кінцева мета – розробка рекомендацій по раціональному образу дій кожного під час конфлікту [139].

Теоретико-ігровий підхід дозволяє не тільки обрати необхідні для санування конкретного підприємства заходи, але і дозволяє вивчити й узагальнити його стандартні стратегії і, головне, можливі негативні реакції учасників. Тому спроба моделювання санаційних процедур з метою їх оптимального вибору дозволить виявити найбільш прийнятні з них, що дають найбільш ефективний результат у виді поліпшення платоспроможності підприємства.

Побудова ігрової моделі санації.

Антагоністичні ігри, в яких кожен гравець має кінцеву безліч стратегій, називаються матричними іграми [140-145]. Для завдання гри, що моделює відносини при санації, досить виписати платіжну матрицю, у якій рядки відповідають стратегіям учасників зовнішнього середовища, а стовпці - стратегіям підприємства. Елементами матриці служать платежі учасникам зовнішнього середовища – витрати підприємства на санацію.

При побудові гри з двома учасниками (підприємство і зовнішнє середовище), що моделює їх дії при процедурі санації, приймемо наступні позначення: гра $\Gamma = \langle X, Y, H \rangle$, де X, Y – не порожні множини стратегій відповідно учасників зовнішнього середовища і підприємства, H – антагоністична функція виграшу ($H_1 = -H_2$) – платежів підприємства учасникам зовнішнього середовища.

В процесі гри кожен гравець вибирає свою стратегію. В результаті утворюється ситуація (i, j) , якій відповідає виграш $H(i, j)$ для учасників зовнішнього середовища і $-H(i, j)$ для підприємства.

Визначення оптимального варіанта санації підприємства можливо з використанням змішаних стратегій [144], коли кожний з учасників процесу замість вибору однієї з чистих стратегій може вибирати кожен з них із заздалегідь заданими імовірностями.

Допустимо, що учасники зовнішнього середовища для визначення своєї стратегії застосовують метод випадкового вибору, причому такий, що імовірність вибору першого рядка - x_1 , другого - x_2 , і т.д. аж до x_m .

Тоді у випадках, коли не існує повної інформації про дії інших учасників санації, вводяться імовірності застосування тієї чи іншої стратегії - вектор $x_i = (x_1, x_2, \dots, x_m)$ - для першого гравця (зовнішнього середовища), причому:

$x_i \geq 0, i = 1, 2, \dots, m$ (імовірності вибору кожного рядка не негативні);

$\sum_{i=1}^m x_i = 1$ (не може бути, щоб жоден з m рядків не була обрана).

Аналогічно для підприємства упорядкований набір чисел y_1, y_2, \dots, y_n , що задовольняє умовам

$$y_j \geq 0, j = 1, 2, \dots, n,$$

$$\sum_{j=1}^n y_j = 1.$$

Якщо $a_{ij} - (i, j)$ -й елемент матриці гри, то платіжна матриця буде мати наступний вид:

		Підприємство			
		y_1	y_2	.	y_n
Зов- нішнє се- редовище	x_1	a_{11}	a_{12}	.	a_{1n}
	x_2	a_{21}	a_{22}	.	a_{2n}
	x_m	a_{m1}	a_{m2}	.	a_{mn}

При цьому учасники зовнішнього середовища (максимізуючий гравець) вибирають стратегію відповідно до принципу максимуму:

$$\max_{x_i} \left\{ \min \left(\sum_{i=1}^m a_{i1} x_i, \sum_{i=1}^m a_{i2} x_i, \dots, \sum_{i=1}^m a_{in} x_i \right) \right\},$$

а підприємство (мінімізуючий гравець, що прагне зменшити витрати на санацію) - за принципом мінімаксу:

$$\min_{y_j} \left\{ \max \left(\sum_{j=1}^n a_{1j} y_j, \sum_{j=1}^n a_{2j} y_j, \dots, \sum_{j=1}^n a_{mj} y_j \right) \right\}.$$

Коли x_i і y_j відповідають оптимальним стратегіям учасників санації, то виконується строга рівність - мінімакний очікуваний програш (витрати підприємства на проведення санації) дорівнює максимуму очікуваному виграшу, і результуюче значення дорівнює очікуваним платежам учасників санації (оптимальне очікуване значення гри):

$$v^* = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n a_{ij} x_i^* y_j^*,$$

де x_i^* і y_j^* - оптимальні рішення для обох учасників, кожному елементу платіжної матриці a_{ij} відповідає імовірність $x_i^* y_j^*$.

Для одержання рішення даної задачі можливе використання методу наближень, що називається ще ітеративним, котрий спирається на традиційний статистичний принцип: засновувати майбутні рішення на відповідній передісторії. Складається він у послідовній процедурі "зближення" верхньої і нижньої ціни гри з заданою точністю [145]. Однак, оскільки модель санаційних

процедур підприємства описується матрицею великої розмірності, більш ефективно для пошуку рішення гри використовувати метод лінійного програмування [144].

Вище було зазначено, що оптимальна змішана стратегія учасників зовнішнього середовища при проведенні санації підприємства визначається умовами

$$\max_{x_i} \left\{ \min \left(\sum_{i=1}^m a_{i1} x_i, \sum_{i=1}^m a_{i2} x_i, \dots, \sum_{i=1}^m a_{in} x_i \right) \right\},$$

$$x_1 + x_2 + \dots + x_m = 1, \quad x_i \geq 0, \quad i = 1, 2, \dots, m.$$

Представимо задачу вибору оптимальної стратегії учасників зовнішнього середовища у виді задачі лінійного програмування. Нехай

$$v = \min \left(\sum_{i=1}^m a_{i1} x_i, \sum_{i=1}^m a_{i2} x_i, \dots, \sum_{i=1}^m a_{in} x_i \right).$$

Тоді задача прийме вид: максимізувати $z = v$

при обмеженнях $\sum_{i=1}^m a_{ij} x_i \geq v, \quad j = 1, 2, \dots, n,$

$$\sum_{i=1}^m x_i = 1, \quad x_i \geq 0 \text{ для усіх } i, \text{ де } v \text{ є значенням гри.}$$

Після математичних перетворень задача вибору оптимальної стратегії поводження учасників зовнішнього середовища при проведенні санації підприємства приймає вид

мінімізувати $z = X_1 + X_2 + \dots + X_m,$

де $X_i = x_i / v$ для $i = 1, 2, \dots, m$

при обмеженнях $a_{11} X_1 + a_{21} X_2 + \dots + a_{m1} X_m \geq 1,$

$a_{12} X_1 + a_{22} X_2 + \dots + a_{m2} X_m \geq 1,$

...

$a_{1n} X_1 + a_{2n} X_2 + \dots + a_{mn} X_m \geq 1,$

$X_1, X_2, \dots, X_m \geq 0.$

Для підприємства задача вибору оптимального варіанту санації може бути записана як задача лінійного програмування:

максимізувати $\varpi = Y_1 + Y_2 + \dots + Y_n$

при обмеженнях $a_{11} Y_1 + a_{12} Y_2 + \dots + a_{1n} Y_n \leq 1,$

$a_{21} Y_1 + a_{22} Y_2 + \dots + a_{2n} Y_n \leq 1,$

...

$a_{m1} Y_1 + a_{m2} Y_2 + \dots + a_{mn} Y_n \leq 1,$

$Y_1, Y_2, \dots, Y_n \geq 0,$

де $\varpi = 1/v, \quad Y_i = y_j / v, \quad j = 1, 2, \dots, n.$

При цьому задача підприємства є подвійною до задачі учасників зовнішнього середовища (оптимальне рішення однієї з них дає оптимальне рішення іншої).

Таким чином, застосування теоретико-ігрового підходу до рішення задачі вибору оптимальної стратегії санації дає можливість практичного використання апарату теорії ігор до моделювання економічних процесів підприємства, дозволяє обґрунтовано приймати рішення про методи санування господарської одиниці. Адаптація програми санації підприємства надасть досить суттєву базу для наступних управлінських рішень в напрямку відновлення платоспроможності та нормального функціонування підприємства.

2.4. Організаційний аспект управління санаційними процедурами підприємства вугільної промисловості

Вдосконалення організаційного механізму управління санацією підприємства зводиться до комплексної, взаємопов'язаної зміни всіх компонентів механізму оздоровлення суб'єкта підприємництва, а саме: створення нових організаційних структур управління, впровадження принципово нових методів управління [147].

Організація реалізації стратегії санації - пошук або створення системи сприйняття, переробки і реагування на внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на процес оздоровлення.

Управління санацією повинне проводитися на дуже високому рівні професіоналізму з врахуванням наступних моментів:

- визначення системи цілей;
- розробка системи вимог до тих робітників, які будуть задіяні у санації;
- визначення пріоритетів і моделей поведінки робітників в нових умовах;
- отримання своєчасної і релевантної інформації для прийняття рентабельних рішень.

Принципи, яких повинне дотримуватись керівництво:

- послідовність у словах і діях;
- чітке визначення проблем і необхідних для їх рішення заходів;
- підкреслення небезпеки не тільки для підприємства, а й для кожного працівника;
- підтвердження можливості виходу з кризового становища при умові ефективного проведення процедури санації;
- чітке формулювання системи оцінки результатів кожного з етапів санації;
- забезпечення необхідного рівня всіх видів ресурсів;
- створення такої організаційної культури, при якій покращення стану підприємства обов'язкове.

Планується реалізація стратегії санації з врахуванням змін в організаційній культурі підприємства. Приймаються до уваги організаційні параметри:

- структура і процеси;
- виробнича і інформаційна технологія (наприклад, введення мінімізованого за ресурсами виробництва);

- організаційна культура, як модель основних цінностей і принципів, що поділяють члени організації;
- кадрові ресурси (відбір, розвиток персоналу, систем стимулювання і мотиваційного управління персоналом) [140].

Схема 2.13 ілюструє взаємний вплив адміністративних складників процесу управління. Команда керівників санації наряду з принципами управління та рівнем компетенції стає ядром організаційної діяльності. Створення організаційної структури управління спрямоване на розробку стратегії і системи управління, які дозволять отримати ефективні результати після проведення санації підприємства. Центральне ж місце займає механізм управління санацією, який поєднує всі сфери.

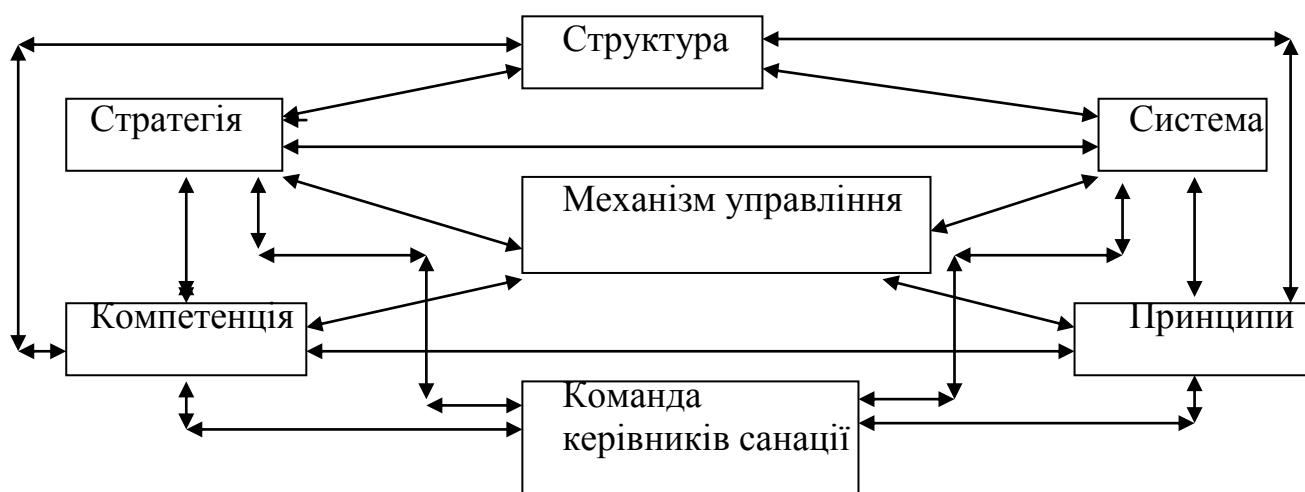


Рис.2.13. Схема взаємного впливу адміністративних сфер управління санацією підприємства

При дослідженні організаційного аспекту управління стосовно підприємств вугільної галузі слід, в першу чергу, надати підкреслену увагу особливостям організаційної структури об'єктів, існуючим рівням компетенції фахівців, можливостям її підвищення для сприяння найефективнішому проведенню оздоровлення підприємства. Тому відповідність стратегії управління персоналом глобальній стратегії антикризового управління – важливий аспект менеджменту санації.

Тактика управління (наступальна або оборонна) висуває певні вимоги до характеристик персоналу і передбачає виділення особливостей наступних керуючих впливів: відбір і розміщення кадрів, винагороди і заохочення, оцінка, розвиток і навчання, переміщення і просування [148-150].

Стратегію управління санацією і місце в ній персоналу можна представити наступним чином:

$$S = \langle T_m, R_n, P_k \rangle,$$

де T_m – стратегія управління технологією виробництва;

R_n – стратегія використання ресурсів;

P_k – стратегія управління кваліфікованою працею персоналу.

Кожен захід слід розглядати в аспекті його відповідності якісному рівню підготовленості персоналу. Тому керуючий вплив на розвиток підприємства можна представити у вигляді санаційних компонент:

$R_{\text{санац}} = \langle R_m, R_n \rangle$,

де R_m - змістовний ресурсно-технологічний аспект санації;

R_n - управлінське рішення, що спрямоване на узгодження характеристик персоналу з вимогами виробничо-технологічного розвитку R_m .

Аспект управління персоналом в рамках антикризового менеджменту відображається в наступних положеннях:

а) приведення у відповідність професійно-якісного рівня персоналу процесам оздоровлення підприємства;

б) управління продуктивністю праці персоналу;

в) санаційна діяльність як інтенсивна реалізація нових підходів до управління.

Адміністративно-примусовий шлях проведення санації приречений на поразку. Тільки колективний розум, тобто управлінський корпус підприємства та залучені на час проведення санації фахівці при наявності прогресивної корпоративної культури, здатні створити ідею, а потім послідовно перетворити її в концепцію, програму санації і втілити на практиці.

Серед заходів, що лежать в основі організації проведення санації на підприємстві слід визначити:

- тісна коаліція з ведучим спеціалістом по управлінню персоналом з метою формування команди, яка буде проводити санацію;

- розробка програми для внутрішнього і зовнішнього використання;

- організація взаємозв'язків з зовнішніми консультантами, санаторами, лояльними кредиторами, клієнтами;

- ініціювання участі в розробці і реалізації програми санації;

- пошук або створення зовнішніх підсилювачів.

В залежності від глибини кризи, характер процесу знаходження рішення керівництвом підприємства за допомогою залучених консультантів або зовнішнім керівництвом (керуючим санацією) може бути різним. Буде різним і вибір методів рішення проблеми. Але пропонується використання однієї базової версії процесу санації підприємства, що розкриває послідовність проведення процедури санації (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Базова версія процесу санації підприємства

Найважливіші дії	Повна діагностика та аналіз стану суб'єкта господарювання: - аналіз господарської діяльності; - аналіз оточуючого середовища; - перевірка правильності стратегії і її додержання; - аналіз фінансового стану підприємства; - SWOT- аналіз.	Розробка програми санації: - план дій; - план персоналу; - розподіл ресурсів; - стратегії, моделі.	Реалізація програми санації: - деталізація планів; - контроль виконання; - корегування дій.
Виконавці	Всі фізичні особи, які уповноважені власниками суб'єкта господарювання чи силою закону провести фінансову санацію підприємства, тобто здійснювати фактичне управління підприємством на період його оздоровлення: керівництво підприємства або керуючий санацією, контролюючі органи, консультанти, аудитори.		
Основні функції етапу	Діагностика і аналіз	Розробка концепції і програми санації	Впровадження і контроль

До найважливіших дій на етапі діагностики та аналізу віднесені:

- аналіз господарської діяльності;
- аналіз оточуючого середовища;
- перевірка правильності стратегії і її додержання;
- аналіз фінансового стану підприємства;
- SWOT- аналіз.

Застосування елементів методу управління проектами для моделювання механізму управління санацією забезпечить перехід організації до плоских структур управління, саморегулюючих команд, саморегулюючих організаційних структур, забезпечить якісно новий рівень прийняття управлінських рішень, координації і управління процедурою санації.

Управління проектами санації повинне стати результатом додатку знань, досвіду, методів і засобів для задоволення вимог, що пред'явлені до проекту, і очікувань учасників проекту. Для задоволення цих вимог необхідно знайти оптимальне сполучення цілей, термінів, витрат, якості і інших характеристик проекту санації [151-156]. Управління санацією необхідно підчинити чіткій логіці для зв'язку різних областей знань і процесів управління проектами. Мета створення механізму управління санацією підприємства – розробка практичної версії процесу розробки і проведення оздоровлення підприємства. Використання навіть окремих елементів механізму допоможе успішно реалізувати програму санації.

Слід відзначити теоретичну, концептуальну складність об'єкту підприємства і складність втілення програми санації.

Управління проектом санації включає: розробку і обґрунтування концепції проекту санації; оцінку ефективності проекту з врахуванням факторів ризику і невизначеності; техніко-економічне обґрунтування проекту і розробку його бізнес-плану; системне планування проекту на всіх фазах його життєвого цик-

лу; розробку кошторису і бюджету проекту; підбір виконавців проекту; реалізацію проекту - застосування корпоративної системи управління проектом санації з використанням автоматизованої системи планування і контролю, а також засобів обробки і передачі даних, відбір і навчання команди менеджерів проекту, розробку організаційної культури підприємства і організаційної структури управління проектом санації; ефективний контроль і регулювання, а також управління змінами в процесі реалізації проекту; своєчасне і ефективне завершення проекту.

При розробці концепції і програми санації необхідне створення:

- плану дій;
- плану персоналу;
- плану розподілу ресурсів;
- стратегій, моделей управління.

Впровадження і контроль охоплюють:

- деталізацію планів;
- контроль виконання;
- корегування дій.

Але базова версія процесу санації не висвітлює суті процесів, що відбуваються на етапах підготовки, реалізації програми санації. Таблиця 2.7 деталізує розуміння і розподіл задач за рівнями управління на всіх етапах управління оздоровленням підприємства [147].

Таблиця 2.7

Три рівні управління санаційними процесами і відповідні їм задачі

Рівень управління	Задачі
Стратегічний	Контроль виникнення ситуацій предбанкрутства і проведення санаційних заходів з метою недопущення ліквідації підприємства. Розподіл процесу санації на окремі дії для розробки в межах кожного з них програми, що координує діяльність підприємства у випадку вибору даного варіанта санації. Формування чи вибір у залежності від фінансового стану підприємства і зовнішніх умов його функціонування координуючої програми санації. Контроль і безпосереднє управління підприємством при реалізації комплексу обраних варіантів санації. Введення різних схем організації санаційних заходів, управління процесом санації.
Тактичний (з урахуванням обмежень, прийнятих на стратегічному рівні)	Коригування, внесені в стратегічні програми, з урахуванням особливостей функціонування підприємства і його зовнішнього середовища.
Локальний (у межах конкретного підприємства)	Максимально пристосувати санаційні заходи до фактичних умов функціонування підприємства. Пошук оптимального розподілу тривалості санаційних заходів з урахуванням забезпечення вимог координації. Реалізація специфічних, властивих конкретному підприємству варіантів санації. Виключення неможливих до використання підприємством варіантів санації.

Основний підхід, який слід використовувати на цій стадії – з мінімальними витратами впровадити в поточне управління планування комплексу заходів по санації у вигляді системи планів проектів.

Використання структурної схеми управління процесом санації (рис.2.14) відображає послідовність стратегічного планування і управління санацією підприємства. Послідовність дій від визначення групи санації безпосередньо до проведення оздоровлення підприємства є тою організуючою силою, що дозволить ефективно керувати процесом. На схемі, крім послідовності дій підготовки до проведення санації, відзначені етапи подолання складності підприємства, як об'єкту моделювання, та проблеми санації взагалі. Складність об'єкту зводиться до розмірності системи, тобто до масштабів підприємства як об'єкта санації, а проблема роботи зі складними системами – до неможливості проведення досліджень систем в цілому з повним збереженням детального опису компонент.

Перший етап – подолання теоретичної складності – визначення основних параметрів підприємства, компенсація недоліків моделі компетенції керівництва. Другий етап – подолання концептуальної складності об'єкту, визначення вузького спектру суттєвих ознак підприємства. При відсутності чіткої концепції проблема санації залишається слабо структурованою і не може мати правильного рішення. Третій етап – подолання складності об'єкту, структурування проблеми санації підприємства, утримання в полі уваги керівника всього спектру поглядів, положень, задач, рішень, що пов'язані з санаційними процедурами.

Перший етап – дуже об'ємний. Результати, що отримані в ході його реалізації, на другому етапі перетворюються в інформацію для прийняття рішень, розробки програми санації. Третій етап пов'язаний безпосередньо з реалізацією програми.

Схема організації управління санаційними процедурами на підприємстві побудована з використанням нової форми організації бізнесу – управління проектами. Проектний менеджмент показує високі результати в будівельній і ресурсодобувній промисловості Росії [130]. Використання управління проектами при організації санаційного процесу обумовлене його ознаками, а також необхідністю зміни моделі компетенції підприємства.

Програма - комплекс дій по реалізації однієї або кількох цілей [151]. Програма санації повинна мати чіткий облік комплексу проектів (рис. 2.15).

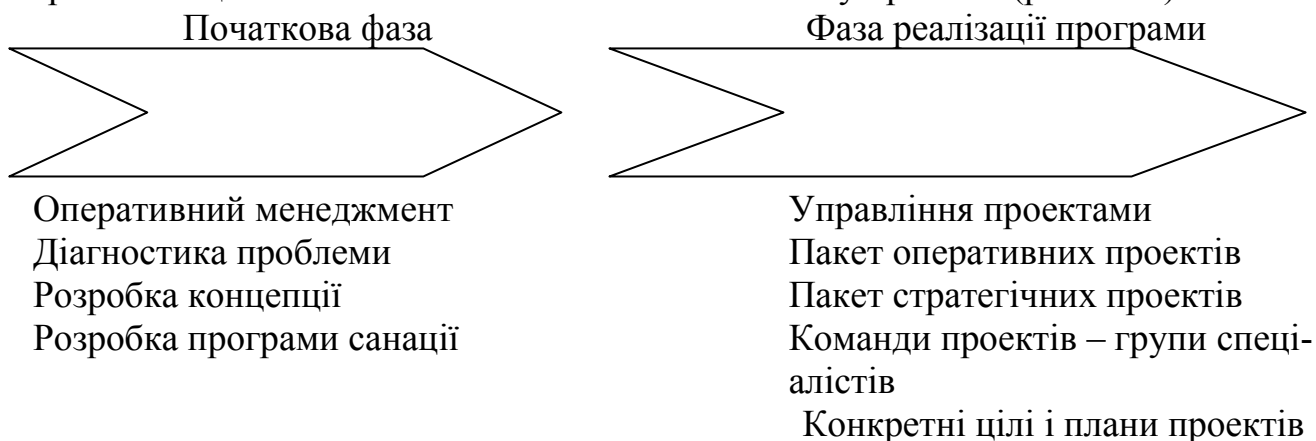


Рис. 2.15. Розробка програми санації

План програми санації необхідно розробляти у вигляді каталогу взаємно пов'язаних між собою основних проектів санації. Кожен проект може містити по 10-25 основних задач. Програма санації буде мати вигляд набору планів, що виконані з залученням консультанта з планування. Проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, які призначені для досягнення в рамках заданого періоду при установленому бюджеті поставлених задач з чітко визначеними цілями [153-156].

Основний підхід, який слід використовувати на цій стадії:

– з мінімальними витратами побудувати в рамках підприємства можливий на даний момент часу рівень компетенції, що пов'язаний тільки з управлінням предметною областю проекту (рис.2.5): цілі, задачі, роботи проекту, їх обсяги, ресурси;

– впровадити в поточне управління планування комплексу заходів по санації у вигляді системи планів проектів.

В процесі підготовки планів проектів оцінюється можливість реалізації задач санації, визначаються ресурси і організація проектів, тобто оцінюється можливість успішної реалізації при наявних ресурсах, складається перелік результатів проекту, список ключових подій, визначається розрахункова вартість задач, дається оцінка ризикам. За рахунок планування прогнозується вартість і тривалість проекту санації.

Проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, які призначені для досягнення в рамках заданого періоду при установленому бюджеті поставлених задач з чітко визначеними цілями (рис. 2.16).

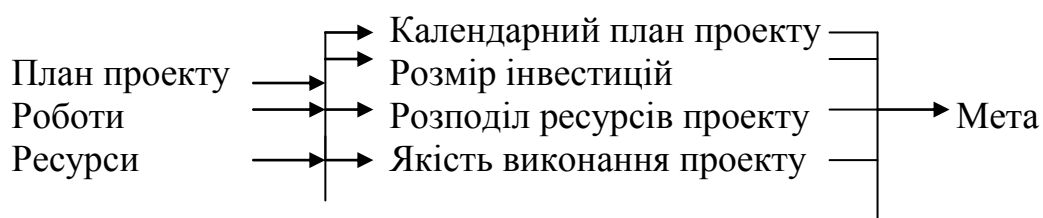


Рис.2.16. Складники програми санації

Якість дій управлінського корпусу прямо залежить від чистоти і збалансованості зв'язків між виконавцями. Допомогти в створенні, налагодженні і функціонуванні цих зв'язків може логістика. Якщо розглядати підприємство як об'єкт логістичного впливу, то якісно воно являє собою набір ресурсів (матеріали, фінанси, інформація, імідж і т.д.). До того ж менеджмент розуміється теж як ресурс, що має визначені якість і ціну. При такому погляді можливо моделювати бажаний обсяг і сполучення всіх видів ресурсів, що необхідні для проведення санації (потенціал управління санацією).

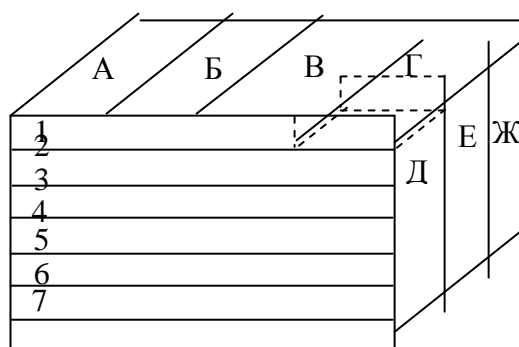
Реально на підприємствах вугільної промисловості розвинений тільки оперативний рівень управління і, відповідно, оперативне планування. Рис.2.17а показує потенціал управління санацією при існуючому рівні компетенції керівництва. Потенціал не змінний і при керуванні санацією зовнішнім керівником (арбітражним керуючим). Лише при зміні рівня компетенції на якісно інший, який базується на нових принципах і методах управління, відбувається перет-

ворення моделі потенціалу управління санаційними процедурами з двомірної на тримірну (рис. 2.17б).

	А	Б	В	Г
1				
2				
3				

а) Потенціал управління санацією (існуюча модель компетенції)

Блок ресурсів: А - інформаційні; Б - трудові; В - фінансові; Г - виробничо-технічні
Блок управління: 1 - планування; 2 – облік і контроль; 3 – регулювання



б) Потенціал управління санацією (змінена модель компетенції)

Блок ресурсів: А - інформаційні; Б - трудові; В - фінансові; Г - виробничо-технічні
Блоки механізму управління:

діяльність керівництва: 1 - аналіз; 2 - прогнозування і моніторинг; 3 - планування; 4 - організація виконання; 5 – мотивація (стимулювання); 6 - облік і контроль; 7 - оперативне регулювання

діяльність персоналу: Ж - аналітична; З - організаційна; Е – оперативна

Рис.2.17. Модель потенціалу управління санаційними процедурами підприємства

Змінена модель компетенції дозволить охопити всі стратегічні компоненти підприємства і оточуючого середовища, що сприяють досягненню цілей санації.

Блок управління представлений сукупністю компонентів механізму управління санацією: аналіз, прогнозування і моніторинг, планування, організація виконання, мотивація, облік і контроль, оперативне регулювання.

Реалізація цілей здійснюється за рахунок ресурсів, що має або може залучити підприємство: інформаційних, трудових, виробничо-технічних, фінансових.

Блок діяльності персоналу поділяється на складові: аналітична діяльність (дослідження факторів кризи підприємства і розробка заходів по оздоровленню); організаційна (забезпечення організації реалізації найсприятливішого варіанту санації); оперативна (здійснення контролю при проведенні санації, коригування цілей, задач і методів оздоровлення підприємства).

Робота керівництва повинна зосередитися на тому, щоб примусити працівників привести свої цілі, ділові якості і професійні навички у відповідність з тими вимогами, що пред'являють умови процедури санації.

Оцінка діяльності персоналу може бути проведена по наступних групах факторів r_{ij} ($R = \{r_{ij}\}$):

r_{1j} - структурні (розмір групи, що залучена до розробки і впровадження плану санації, її комунікації);

r_{2j} - мотиваційні (мотивація членів групи);

r_{3j} - змінні (характер задачі, ступінь складності і умови рішення задачі);

r_{4j} - незалежні (взаємозв'язок з другими групами);

r_{5j} – особисті (якісні професійні характеристики робітників).

Динаміка позитивного росту якісного рівню факторів r_{ij} має наслідком максимізацію загального рівня компетенції управлінського корпусу підприємства.

При ефективній (навіть періодичній) підтримці консультанта з планування відбувається необхідна в кризовій ситуації зміна моделі компетенції підприємства в кращу сторону. Якщо у вихідній моделі відбувалося планування на основі інтуїції або з використанням аналогій, то в новій моделі – планування з використанням ситуаційного аналізу проектів, оцінки тривалості робіт, системи бюджетів проектів, пакетів робіт по санації, календарне і сітьове планування. Використання системи оцінок – успішний і безперервний процес переходу стану підприємства на якісно новий рівень. Тому більшість цілей і задач підприємства повинні бути виражені кількісно [152].

Таким чином, забезпечення ефективного проведення санаційних процедур стає можливим лише за умови достатнього рівня компетенції керівництва санацією, створення дієвого механізму організації і управління оздоровчими діями на підприємстві.

Таким чином, керованість факторів розвитку підприємства слід розглядати як показник ефективності управління санаційними процедурами. Тому подолання інерційності можливе лише структуруванням управління. Підвищення гнучкості (керованості) підприємства до управлінських впливів стає основою вдосконалення механізму управління антикризовими заходами.

Санація підприємства є якісною і слабо структурованою проблемою. З метою підтримки рентабельності й платоспроможності, подолання факторів, що спричинили кризу на підприємстві, стабілізації фінансового стану, мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів задачу управління санацією можна вирішити шляхом алгоритмічного представлення процесу управління оздоровленням підприємства.

Для структурування проблеми управління санацією введені системи позначень, і на їх основі можливе визначення процесу прийняття рішення про санацію у формі системи взаємопов'язаних елементів.

На етапі підготовки до проведення санації слід враховувати умови функціонування окремого підприємства, його специфічні риси (у кількісному і якісному вигляді) для формування переліку варіантів оздоровлення. Передумовою вдосконалення аналітичного етапу підготовки до проведення санації визнано

необхідність зближення якісних етапів розробки концепції і стратегії санації з аналізом господарсько-економічної діяльності. Якщо прийняти фактори господарської діяльності і альтернативи дій в якості елементів процесу прийняття рішення, то відкриваються реальні шляхи вдосконалення аналітичного етапу прийняття рішень про вибір оптимального варіанту санації.

Стабільні групи керованих факторів відповідають основним і додатковим напрямкам санації підприємства – це рівень повернення боргів, забезпеченість доходу власників, відновлення нормального функціонування підприємства, рівень організації виробництва, рівень організації управління. Не керовані фактори визначають вплив оточуючого підприємство середовища: природно-технологічні можливості, державна підтримка, вплив соціальних факторів, ринок капіталів, ринок ресурсів.

Поєднання аналізу господарської діяльності і конкретних функцій керування санацією стає основою для розробки методологічних основ і методики визначення альтернативного варіанту санації. Формалізація даних про можливі санаційні перетворення дозволяє використовувати їх в моделях оптимізаційного моделювання.

Доведено, що використання методу програмування нейронних мереж відповідає характеру ієрархічної структури економічних показників, спрощує процедуру визначення та розмежування простору альтернатив санації. Збіг напрямів оздоровлення підприємства з групами керованих факторів (синтетичними компонентами) спрощує розуміння суб'єктами управління процесу виявлення альтернатив, їх зв'язку з реальною ситуацією на підприємстві.

При виборі варіанту оздоровлення підприємства повинні бути враховані інтереси і можливі дії і протидії досить широкого кола учасників. Визначення інтересів підприємства під час оздоровлення та учасників оточуючого середовища, розподіл їх за групами має звести до мінімуму протиріччя між ними. Тільки за умови ефективного прогнозування змін оточуючого середовища і проведення необхідних корегувань програми санації відбувається зниження невизначеності.

Метою адаптації програми санації підприємства до умов оточуючого середовища є переведення його зі стану високої нестабільності і невизначеності у стан прогнозованого врахування програмою санації можливих дій учасників санації. На відміну від існуючих підходів, що розглядають оточуюче середовище лише як обмеження при прийнятті рішення, необхідно моделювати активні дії основних потенційних учасників процесу оздоровлення. Вдосконалення організаційного аспекту механізму управління санаційними процедурами слід спрямувати на зміну рівня компетенції керівництва на якісно інший, який базується на нових організаційних структурах управління, впровадженні принципово нових методів управління.

Схема організації управління санаційними процедурами на підприємстві з використанням елементів методу управління проектами має на меті охоплення суті процесів, що відбуваються на етапах підготовки, реалізації програми санації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корзун А.В., Янко С.В. Некоторые аспекты состояния и перспектив угольных предприятий Украины // “Уголь Украины”, №6, 2002р.
2. Постановление Кабинета министров Украины «О ходе структурной перестройки угольной промышленности» от 28.03.97 №280.
3. Постановление Кабинета министров Украины «О дополнительных мероприятиях улучшения финансового состояния предприятий угольной промышленности и социально-экономической ситуации в шахтерских регионах» от 19.06.1997 №594.
4. «Программа развития угольной промышленности и социальной сферы шахтерских регионов на период до 2005 года», утвержденная Кабинетом Министров Украины 2 марта 1994 года № 141.
5. «Программа реформирования и финансового оздоровления предприятий угольной промышленности на 2000 год», утвержденная Кабинетом Министров Украины от 19 октября 1999 года № 121.
6. Розпорядження “Про розроблення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року та подальшу перспективу” №42 Президента України від 27 лютого 2001 року.
7. Єршоменко А. Енергетичну безпеку країни сьогодні забезпечують саме вуглярі, і за це їм потрібно вклонитися // «Дзеркало тижня» №32 від 24.08.2002р.
8. Основні показники роботи підприємств паливно-енергетичного комплексу (Сайт Мінтопэнерго, 20.01.2003р.) / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// www.mpe.energy.gov.ua/ minenergo/control/ uk/category/ evrointegr_ukr](http://www.mpe.energy.gov.ua/minenergo/control/uk/category/evrointegr_ukr).
9. Ян Пташок. О реструктуризации угольной промышленности Польши // “Проблемы теории и практики управления”, №5, 1999р. / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://www.ptpu.ru/default.asp>.
10. Виступ Міністра палива та енергетики України В.А.Гайдука на нараді з питань вугільної промисловості у Верховній Раді України від 18.09.2002р. / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// mpe.energe. gov.ua/minenergo](http://mpe.energe.gov.ua/minenergo).
11. Вугільна галузь починає посилювати свою роль як гаранта енергетичної безпеки держави / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// mpe.energy. gov.ua /minenergo/control /uk/publish/article?art_id](http://mpe.energy.gov.ua/minenergo/control/uk/publish/article?art_id).
12. Скрыль А.И. О тенденциях развития угольной промышленности стран СНГ / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// www.rosugol.ru](http://www.rosugol.ru).
13. Підсумки роботи вугільної галузі в січні-грудні 2002 року // Сайт Мінтопэнерго, 29.01.2003р. / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// mpe.energy. gov.ua/minenergo/ control/uk/publish/ article? art_id](http://mpe.energy.gov.ua/minenergo/control/uk/publish/article?art_id).
14. Підсумки роботи паливно-енергетичного комплексу у 2003 році // Сайт Мінтопэнерго, 22 січня 2004 року / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// mpe.energy.gov.ua/minenergo/ control/uk/publish](http://mpe.energy.gov.ua/minenergo/control/uk/publish).

15. Кожуховский И.С. Реформирование угольной промышленности / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: www.iet.ru/publics/econclub/econclub.htm.
16. Пресс-служба Минэнерго РФ 14/10/02 / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://www.mte.gov.ru/search.htm>.
17. Програма “Українське вугілля” (Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 19.09.2001 р. №1205).
18. Топ – 100. Рейтинг лучших компаний Украины. №1 от 24.06.2003г., С 57.
19. Галушко О.С., Деркач Н.І. Реструктуризація виробничих об’єднань в умовах переходу до ринкових відносин: Монографія. – Дніпропетровськ: Пороги, 1996. – 40с.
20. Вугільна галузь починає посилювати свою роль як гаранта енергетичної безпеки держави (Сайт Мінтопэнерго, 21.08.2003р.) / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://mpe.energy.gov.ua/minenergo/control/uk/publish>.
21. Постановление Кабинета министров Украины «О государственной межведомственной комиссии по социально-экономическим вопросам угольных регионов» от 27.07.96 №686.
22. Готова Н. Олигархи-стахановцы // «Компания», №156 от 19.03.2001р. / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: http://www.ko.ru/document.asp?d_no=3269.
23. Указ Президента України від 07.02.1996р. № 116 “Про структурну перебудову вугільної промисловості” / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://rada.gov.ua>.
24. Постанова Кабінету Міністрів України «Про хід структурної перебудови вугільної промисловості» № 280 від 28.03.1997р. / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://rada.gov.ua>.
25. Филиппов Ю. Время копать глубже. Все российские шахты будут частными // “Кіевській телеграфъ”, 02.09.2002р., №125.
26. Савінкін В. Макро-погляд: що краще для України? Санація чи ліквідація? (Сайт Мінтопэнерго, 30.07.2002р.) / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://mpe.energy.gov.ua/minenergo/control/uk/publish/printable>
27. Проект Закону України “Про реструктуризацію заборгованості, яка виникла внаслідок неповних розрахунків за енергоносії” №37-3418/4-2236 від 25.09.2002р. / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://rada.gov.ua/zakon/skl4/2session/AWT/DR211102.html>.
28. Государственный Совет Российской Федерации. Рабочая группа по вопросам государственной политики развития угольной промышленности // (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://www.rosugol.ru/uslugi/tehnich.html>.
29. Дубовик С.Ф. Державне управління вугільною промисловістю незалежної України: втрати та здобутки. Моногр. - К.: Вид-во УАДУ, 2001. – 120с.
30. Саллі В.І. Чмихун В.О. Підвищення ефективності інвестиційних процесів на мало перспективних вугільних шахтах // Економічний Вісник національного гірничого університету, №3, 2003р., с.31-38.

31. Амоша О.І. Проблеми вітчизняної вугільної промисловості у контексті вступу України у ВТО і інтеграції у ЄС // Уголь України, №2, 2004.
32. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємства. – К.: КНЕУ, 2000. – 409с.
33. Н. М. Мельничук, Ю. І. Гайко. Аналіз та оцінка затрат на виробництво продукції в умовах банкрутства підприємств // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію" №4 за 2002р., с.57-59.
34. Андрущак Є.М. Удосконалення інституту банкрутства // “Фінанси України”, №9, 2001, с.29-36.
35. Телюкіна М. В. Развитие законодательства о несостоятельности и банкротстве // Юрист: 1997, № 11.
36. Телюкіна М. Соотношение понятий “несостоятельности” и “банкротства” // Юрист: 1997, № 12., с. 24.
37. Жилинский С. Э. Правовая основа предпринимательской деятельности (предпринимательское право). Курс лекций. – М.: Норма-Инфра, 1998 г. с. 591.
38. Баренбойм П. Правовые основы банкротства - М.: Тейс, 1995. – 193с.
39. Баренбойм Л. Правовые основы банкротства. М. 1994, С.48.
40. Коммерческое право. Учебник / Под ред. Попондопуло В., и Яковлевой В.Ф. – СПб., изд-во СПбГУ, 1998г. – 517с.
41. Витрянский В. В. Новое законодательство о несостоятельности (банкротстве). // Хозяйство и право, 1998, №3, С.54.
42. Гражданское право: Учебник / Под ред. Цыбуленко З.И. – М.: Юристь, 1998г. – С.258.
43. Щенников Л. Банкротство в гражданском праве России: традиции и перспективы. // Российская юстиция: 1998 г., № 10, С.16.
44. Никитина О. Банкротство под наблюдением // Бизнес-адвокат: 1998, № 14, с.4.
45. Никитина О.А. Процедура наблюдения // Специальное приложение к Вестнику Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации. 1998, № 2, с. 109-110.
46. Никитина. О. Конкурсное производство // Бизнес – адвокат: 1998, №16. с.5.
47. Витрянский В. Новое законодательство о несостоятельности (банкротстве) // Хозяйство и право: 1998, №3, с.69.
48. Попов Д. Банкротство и уголовная ответственность // Экономика и жизнь, № 11, март 1999, С.16.
49. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 784-XIV від 30.06.1999р. / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada.gov.ua](http://rada.gov.ua).
50. Головін Н.Н. Методологічна основа досудової санації // Економіка України, 2000, №5. – С.74-77.
51. Головін Н.Н. Досудебная санація підприємств як альтернативний путь разгосударствлення // Приватизация: мнения, предложения, С. 44-48.

52. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления, 1999, № 4, С. 94-100.

53. Норберт Том. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления, № 1, 1998, С. 68-74.

54. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: http://www.ptpu.ru/issues/3_99/21_3_99.htm.

55. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. Киев: МП "ИТЕМ ЛТД.", 1996. - С.336.

56. Струков В. Процедура банкротства як інструмент відновлення платоспроможності підприємств // (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://www.soskin.info/ea.php?pokazold>.

57. Указ Президента України від 23.10.2000р. № 1159/2000 "Про Міністерство економіки України" / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://rada.gov.ua>.

58. Наказ Міністерства економіки України від 07.06.2001р. №123 "Про затвердження Порядку продажу активів у рахунок погашення податкового боргу боржника в процедурах банкротства" / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada. gov.ua](http://rada.gov.ua).

59. Наказ Міністерства економіки України від 11.04.2001 № 77 "Про затвердження Положення про порядок формування та ведення єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкротство" / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada. gov.ua](http://rada.gov.ua).

60. Наказ Мінекономіки та Держпідприємництва від 04.05.2001р. № 72/49 "Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності арбітражних керуючих" / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada. gov.ua](http://rada.gov.ua).

61. Наказ Міністерства Економіки України від 25.04.2001р. № 87 "Про затвердження Порядку подання пропозицій арбітражному суду щодо кандидатур арбітражних керуючих" / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada. gov.ua](http://rada.gov.ua).

62. Наказ Міністерства економіки України від 17.01.2001р. №10 "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкротства чи доведення до банкротства".

63. Варгич С.С. Реформирование собственности в Украине через банкротство //2000, С. 74-76.

64. Федоренко С. В. Проблема гармонізації законодавства про банкротство та приватизацію / Державний інформаційний бюлетень про приватизацію, №6 за 2001р., С.56-59.

65. Энциклопедический словарь бизнесмена / Под ред. М. И. Молдавanova. – Киев: Техника, 1993. - с.643 // (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// lena-tel.dlab.kiev.ua](http://lena-tel.dlab.kiev.ua).

66. Бойко В.В. Економіка підприємств України: Уч. Посібник. – Дніпропетровськ: Національна гірнича академія України, 2002. – 535с.
67. Сыровотка М.И. Санация предприятий-банкротов по решению арбитражных судов / Приватизация: мнения, предложения, 2000, №7. - С. 60-62.
68. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.12.1999р./ (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada.gov.ua](http://rada.gov.ua).
69. Закон України “Про державний бюджет 2000р.” від 17.02.2000р. №1458-III, ст. 15 / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada.gov.ua](http://rada.gov.ua).
70. Положення Національного банку України “Про кредитування”, затверджене постановою Правління НБУ №246 від 28.09.1995р.
71. Положення Національного банку України “Про операції банків з векселями, затверджене постановою Правління НБУ № 258 від 28.05.1999р.
72. Закон України “Про фінансовий лізинг” від 16.12.1997р. №723/97-ВР / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada.gov.ua](http://rada.gov.ua).
73. Закон України “Про промислово-фінансові групи в Україні” від 21.11.1995р. №437/95-ВР / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://rada.gov.ua>.
74. Закон України “Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні” від 30.10.1996р. №448-96 ВР / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada.gov.ua](http://rada.gov.ua).
75. Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” від 28.12.1994р. №334/94-ВР/ (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://rada.gov.ua>.
76. Закон України “Про заставу” від 02.10.1992р. № 2654-XII / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada.gov.ua](http://rada.gov.ua).
77. Закон України “Про внесення змін до деяких законів України з метою підтримки наукової і науково-технічної діяльності” від 01.12.1998р. №285-XIV / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada.gov.ua](http://rada.gov.ua).
78. Реформирование предприятий. Типовая программа. Методические рекомендации. Опыт реструктуризации. Сб. документов. – М.: Издательский центр «Акционер», 1998. - 151 с.
79. Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В., Леонтьев С.В., Балашов В.Г. Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. - М.: Издательство ПРИОР, 1998. - 320 с.
80. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. Конспект лекций. - М.: Издательство ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998. - 48 с.
81. Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991р. № 1576-XII / (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// rada.gov.ua](http://rada.gov.ua).
82. Т.А. Грамотенко, Л.В. Мясоедова, Т.П. Люба нова. Банкротство предприятий. - Москва, 1998г., 176с.
83. Страхова О.П. О методах организации управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - №5.
84. Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 416с.

85. Шишкова Н.Л. Удосконалення аналітичного етапу підготовки до проведення санації// Економічний вісник Національного гірничого університету, №3. – Дніпропетровськ: РВК НГУ, 2003. - С.81-88.
86. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления, № 4, 1999, с. 94-100.
87. Сборник методических материалов курса «Антикризисное управление». – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2002. – 19 с.
88. Крыжановский В.Г., Лапенков В.И., Лютер В.И. и др. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов. - М.: Изд-во "ПРИОР", 1998. - 432с.
89. Уткин Э. А. Антикризисное управление. – М.: ЭКМОС, 1997. – 400с.
90. Градов А.П., Кузин Б.И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. – СПб., 1996. – 510с.
91. Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. Теория и практика антикризисного управления. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
92. Шишкова Н.Л. Поняття і зміст організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. В. Даля. Вип. 8. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2002. – С.222-230.
93. Ван Хор Дж. К. Основы управления финансами / Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 800с.
94. Амоша А.И., Иванов Е.Т. Каноны рынка и законы экономики. Кн.1. Методология экономико-математического анализа / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк, 1998. – 419с.
95. Амоша А.И., Иванов Е.Т. Каноны рынка и законы экономики. Кн.3. процесс обращения / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк, 2000. – 503с.
96. Беренс В., Хавронек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций / Пер. с англ. – М., 1995.
97. Управление организацией: Учеб. / Под ред. А.Г. Поршнева, В.П. Румянцевой, И.А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 1998. – 669с.
98. Коротков Э. М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие – М.: Дека, 1996. – 301с.
99. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Издательство “Питер”, 1999. – 560с.
100. Білик М.Д. Управління фінансами державних підприємств. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. - 312с.
101. Білик М.Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств // Фінанси України, 2003, №12, С. 24-36.
102. Довбня С.Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности. - Д.: Наука и образование, 2002. - 311с.
103. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств // Фінанси України, 2000, №7, С. 48-55.

104. Ященко Ю.П. Механизмы финансового оздоровления топливно-энергетического комплекса Украины / (Электрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: [http:// fppr.org.ua](http://fppr.org.ua).
105. Пономарев Ю.П. Игровые модели: математические методы, психологический анализ. – М.: Наука, 1991. – 160с.
106. Основные понятия и термины: Учеб. - справ./ Под ред. Васильева В.М., Панибратова Ю.П. - М., 1998. – 76с.
107. Асаул А. Н., Белоус А.Б. Состояние экономической теории и методологии в решении проблемы управляемости / (Электрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http:// subscribe.ru>.
108. М. Белый, В. Приходько. К вопросу о гибкости организаций органического типа // (Электрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://www.warwick.ac.uk>.
109. Ю.А. Алексейченко. Социально-психологические барьеры и факторы инновации // (Электрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://www.wick.ac.uk/fac/soc/complabstuds/russia/Alexeichenko.doc>.
110. О привлекательности предприятий // (Электрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://www.inter-solar.ru>.
111. Шишкова Н.Л. Підвищення керованості факторів розвитку підприємства як мета проведення санації// Вісник Східноукраїнського національного ун-ту ім. В. Даля. – Луганськ: СНУ, 2004. - №10. - С. 126-132.
112. Стогний А.А., Кондратьев А.И. Теоретико-игровое информационное моделирование в системах принятия решений. – К.: Наукова Думка, 1986. – 280с.
113. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. Градова А.П. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589с.
114. Эрперт А.М., Кухарев В.Н., Салли В.И. Экономико-математические методы и модели в планировании и управлении. – Киев: “Вища школа”, 1991. – 304с.
115. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 50с.
116. Айзерман М.А., Алескеров Ф.Т. Выбор вариантов: основы теории. – М.: Наука, 1990. – 240с.
117. Дубов Ю.А., Травкин С.И., Якимец В.Н. Многокритериальные модели формирования и выбора вариантов систем. – М.: Наука, 1986. – 296с.
118. Шеремет А.Д. и др. Методика финансового анализа предприятия. – М.: Юни-Глоб, 1992г. – 268с.
119. Уотшем Т.Дж., Паррамоу К. Количественные методы в финансах: Учебное пособие/ Пер. с англ. под ред. М.Р.Ефимовой. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999.- с.101.
120. Наконечний С.І., Терещенко Т.І., Романюк Т.П. Економетрія: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – с.152-153.
121. Шишкова Н.Л. Етапи теоретико-ігрового моделювання санаційних процедур підприємства // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук.

праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. В. Даля. Вип. 7. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2002. – С. 202-210.

122. Шишкова Н.Л. Метод управління проектами в побудові механізму управління санацією вугільного підприємства // Матер. Всеукр. науково-практ. конфер. молодих вчених “Економіка підприємства: проблеми теорії та практики”. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. – С. 168-169.

123. Уоссермен Ф. Нейрокомпьютерная техника: теория и практика. – М.: Мир, 1992. – 240с.

124. Горбань А.Н. Интуитивное предсказание нейросетями взаимоотношений в группе // Методы нейроинформатики. – Красноярск, Изд-во КГТУ, 1998.

125. Рамазанов С.К., Дубинина Т.В., Крупский К.Л. Прогнозирование временных рядов оптимизированной нейронной сетью // Вісник СХУ ім. В.Даля, № 1 (71), Ч.2, 2004г. – с. 154-160.

126. Дружинин В.В. и др. Введение в теорию конфликта. – М.: Радио и связь, 1989. – 288с.

127. Шишкова Н.Л. Аналітичний метод визначення переліку альтернатив санації// Труды Четвертой междунар. науч. конфер. студ. и молодых ученых “Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост”. Ч.1. – Донецк: ДонНУ, 2003. – С. 325-326.

128. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.

129. Коноков Д., Рожков К. Как выйти из кризиса крупным предприятиям // Проблемы теории и практики управления, № 4, 1998, с. 88-93.

130. Елена Маркушина. Трансформация компаний // (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://Management.com.ua>.

131. Йоахим Хентце, Андреас Каммель. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://management.com.ua>.

132. Горелик В.А. и др. Анализ конфликтных ситуаций в системах управления. – М.: Радио и связь, 1991. – 288с.

133. Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка. - СПб., 2002. - 240 с.

134. Шишкова Н.Л. Метод адаптації програми санаційних дій до реакції оточуючого середовища// Матер. Міжнар. науково-практ. конфер. “Україна наукова “2003”. Том 17. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003, С. 52-53.

135. Венетуліс Т.А., Шишкова Н.Л. Зведення проблеми вибору заходів щодо санації підприємства до антагоністичної матричної гри двох учасників // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. Вип. 127. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С. 3-9.

136. Вилкас Э.Й., Майминас Е.З. Решения: теория, информация, моделирование. - М.: Радио и связь, 1981. – 328с.

137. Карлин С. Математические методы в теории игр, программировании, экономике. Пер. с англ. – М.: “Мир”, 1964. – 838с.

138. Крушевский А.В. Теория игр. – К.: «Вища школа», 1977. – 216с.
139. Крапивин В.Ф. Теоретико-игровые методы синтеза сложных систем в конфликтных ситуациях. – М.: «Советское радио», 1972. – 192с.
140. Дрешер М. Стратегические игры.: М.: «Советское радио», 1964. – 352с.
141. Канторович Л.В., Горстко А.Б. Оптимальные решения в экономике. – М., 1972. – 231с.
142. Кирей А. Игровые аспекты экономики // Экономика, финансы, право. – 2001.- № 1. – С.9-13.
143. Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение: Пер. с англ. – М., 1970. – 707с.
144. Таха Х. Введение в исследование операций.: Кн.2. Пер. с англ. – М.: Мир, 1985. – 496с.
145. Дюбин Г.Н., Суздаль В.Г. Введение в прикладную теорию игр / Под ред. Воробьева Н.Н. – М.: «Наука», 1981. – 336с.
146. Шишкова Н.Л. Возможности застосування теорії ігор при моделюванні санаційних процедур підприємства// Матер. Міжнар. науково-практ. конфер. “Наука і освіта – 2002”. – Том 17. Економіка. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. – С. 48-49.
147. Шишкова Н.Л. Застосування теоретико-ігрового інформаційного моделювання для створення механізму управління санацією підприємства// Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. В. Даля. Вип. 12. – Луганськ: СНУ, 2004. – С.261-270.
148. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2002. – 928 с.
149. Макарова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. -288с.
150. Люшкин А.М. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375с.
151. Чернецов Г. Применение методов управления проектами при реализации программ реструктуризации // (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://www.projectmanagement.ru>.
152. Моран Дж.В., Брайтман Б.К. Управление изменениями // (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://E-xecutive.ru>.
153. Что такое – “Управление проектом”// (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://projectm.narod.ru>.
154. Инструментарий: программное обеспечение для управления проектами // (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://www.sovnet.ru/>
155. Полковников А. Системы для управления проектами – грушки для руководителей или полезные инструменты? // (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://www.projectmanagement.ru/worldpm/index.html>.
156. Турчин С. Как управляют проектами // (Електрон. ресурс) / спосіб доступу: URL: <http://projectm.narod.ru>.

157. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование: Учеб. пособие / Под. ред М.И. Баканова, А.Д. Шеремета. – М.: Финансы и статистика. 2001. – 656с.

158. Шишкова Н.Л. Інноваційна складова при підготовці програми санації для підприємства// Інноваційний розвиток економіки регіону: Зб. матер. Між-нар. науково-практ. конфер. –Дніпропетровськ: РВК НГУ, 2004. – С.79.

159. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і науковий редактор проф. А.М. Поддєрьогін. 3-є вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000.– 460с.

160. Шишкова Н.Л. Алгоритм визначення оптимального масштабу санації підприємства// Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. В. Даля. Вип. 16 (II). – Луганськ: СНУ, 2006. - С.31-36.

161. Венетуліс Т.А., Шишкова Н.Л. Шляхи зменшення дебіторської заборгованості комунальних підприємств// Економічний вісник НГУ, №3. – Дніпропетровськ: НГУ, 2008. - С.56-64 .

162. Шишкова Н.Л. Перспективи використання похідних фінансових інструментів в Україні// Економічний вісник НГУ, №4. – Дніпропетровськ: НГУ, 2008. - С.111-118.

163. Шишкова Н.Л. Перспективи розвитку аудиту деривативів в Україні// Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції “Майбутнє - аудит” (Кривий Ріг, 1 грудня 2008) – Кривий Ріг: Видавничий дім, 2008. - С.57-58

164. Шишкова Н.Л. Обліково-аналітичне забезпечення використання валютних деривативів для хеджування ризиків// Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення в системі фінансово-економічної інформації», (Миколаїв, 24 квітня 2009). – Миколаїв: Вид. НУК, 2009. - С. 51-53.

165. Шишкова Н.Л. Джерела фінансування інноваційного розвитку комунальних підприємств// Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України» (Дніпропетровськ, 28-30 травня 2009р.) - Дніпропетровськ: НГУ, 2009. - С. 157-158.

166. Шишкова Н.Л., Барановський М.С. Види фінансових деривативів и цель их хеджирования// Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України» (Дніпропетровськ, 28-30 травня 2009р.) - Дніпропетровськ: НГУ, 2009. - С. 195-196.

167. Шишкова Н.Л. Організаційний аспект управління проектом санації вугільного підприємства// Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. №2 (30). – Луганськ: СНУ ім.В.Даля, 2009. - С.143-151.

168. Вагонова О.Г., Шишкова Н.Л. Внутрішньогосподарський контроль у системі управління санацією підприємства: Монографія// Редакційно-видавничий комплекс НГУ, 2010. – 93с.

169. Шишкова Н.Л., Олейникова О.М. Повышение эффективности и целесообразности планирования на предприятии// Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. Вип. 261. Т.III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. - С. 707-716.

170. Шишкова Н.Л., Пономаренко Е.Ю. Проблемы санационного процесса в Украине// *Materialy VI mezinarodni vedecko-prakticka konference „Vedecky pokrok na rozmezy tisicileti-2010“*. – Dil. 7. *Ekonomicke vedy: Praha. Publishing House „Education and Science“ s.r.o.* – С.32-34.

171. Шишкова Н.Л., Джур А.Г., Середенко О.А. Public relations в сфере аудиторских услуг// *Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Диверсифікація іноваційного розвитку національного господарства в контексті реалізації глобалізаційних процесів» (Дніпропетровськ, 22-23 квітня 2010р.)* - Дніпропетровськ: НГУ, 2010.- С.254-255.

172. Шишкова Н.Л. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління підприємством// *Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і перспективи іноваційного розвитку економіки України» (Дніпропетровськ, 20-22 травня 2010р.)* - Дніпропетровськ: НГУ, 2010. - С.114-115.

173. Шишкова Н.Л., Чемаріна О.Ю. Особливості застосування SWOT-аналізу у ході формування стратегічних установок підприємства// *Вісник соціально-економічних досліджень Зб. наук. праць. Вип. 3 (43) – Одеса: ОНЕУ, 2011.* - С. 285-291.

174. Шишкова Н.Л., Кулик С.Б. Тенденції змін обліку основних засобів та нарахування амортизації у податковому та бухгалтерському контексті// *Вісник соціально-економічних досліджень Зб. наук. праць. Вип. 3 (43) – Одеса: ОНЕУ, 2011.* - С. 240-245.

175. Шишкова Н.Л., Сидорова Г.О. Пути усовершенствования внутривозвращенного контроля на предприятиях, в учреждениях, организациях// *Науково-практична конференція «Проблеми і перспективи обліково-аналітичних та контрольно-управлінських аспектів у діяльності підприємств України» (Дніпропетровськ, 10 – 12 квітня 2012р.)* - Дніпропетровськ: НГУ, 2012. - С.35-36.

176. Шишкова Н.Л., Тяско А.Ю. Теоретичні аспекти обліку та аудиту реалізації продукції на сільськогосподарських підприємствах// *Науково-практична конференція «Проблеми і перспективи обліково-аналітичних та контрольно-управлінських аспектів у діяльності підприємств України» (Дніпропетровськ, 10 – 12 квітня 2012р.)* - Дніпропетровськ: НГУ, 2012. - С.40-41.

177. Tsibilyuk, O.Yu. and Shishkova, N.L. (2012), “Formation and registration of provision for doubtful debts in the management of accounts receivable”, *Visnik sotsialno-ekonomichnikh doslidzhen*, vol. 1 (44), pp. 374-378.