

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ДІАГНОСТИКИ ЗА ФОРМАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. Для досягнення фінансової стабільності більшості вітчизняних підприємств необхідно провести реструктуризацію. Слід зазначити, що під реструктуризацією у всьому світі розуміють безперервний процес підвищення конкурентоздатності підприємства за допомогою застосування управлінцями комплексу внутрішніх заходів по адаптації системи управління процесом виробництва до постійних змін на ринку. Справа в тому, що будь-яке підприємство під впливом змін з боку зовнішнього господарського оточення та внутрішніх чинників стикається з необхідністю негайної і адекватної зміни своєї структури та функцій. Від того, наскільки уміло підприємство проведе цю роботу, безпосередньо залежить її конкурентоспроможність. Тому реструктуризація сьогодні є визнаним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків. В Україні реструктуризація підприємств розглядається як комплекс заходів, спрямованих на покращення фінансово-економічного стану та підвищення конкурентоспроможності приватизованих підприємств через реалізацію менеджментом комплексу заходів для адаптації системи управління бізнесом до постійно мінливих ринкових умов [9].

Слід відзначити, що процес проведення реструктуризації є досить складним і багатогранним. Вона може вестися в багатьох напрямках, оскільки залежить від конкретної ситуації на підприємстві, специфіки галузі та загального економічного стану.

Аналіз останніх публікацій. Дана проблема активно обговорюється вітчизняними вченими, такими як: О.О. Терещенко, О.І. Копилук, А.М. Штангрет, С.О. Москвін, Л. Кальніченко, О. Мендрул, В.М. Заболотний [3, 5, 8, 10]. Слід зазначити, що вони приділяють увагу таким складовим реструктуризації підприємств, як форми і види реструктуризації, зміст та порядок її проведення, етапи і способи її реалізації. В той же час, на нашу думку, необхідно більше уваги приділяти моделям реструктуризації підприємств та методам проведення діагностики і аналізу діючої системи управління підприємством.

Мета статті полягає у дослідженні та використанні інструментарію при проведенні різних форм реструктуризації підприємств з метою визначення, обчислення і обґрунтування найкоротших шляхів відновлення їх платоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Реструктуризація підприємств пов'язується із зміною системи управління та структури окремих суб'єктів господарювання, зміною видів їх діяльності та структури асортименту товарної продукції. Процес реструктуризації підприємств охоплює основні етапи: повна діагностика; аналіз;

розробка концепції (програми) реструктуризації; реалізація програми реструктуризації; контроль за виконанням [3].

Великий обсяг робіт перших трьох етапів процесу реструктуризації дозволяє нам зробити наступне припущення: реструктуризація підприємства – це якісна проблема, яка вирішується тільки певними методами досліджень із залученням багатьох моделей і теорій, в межах добре структурованого процесу, два перші етапи якого у обов'язковому порядку передбачають проведення комплексної діагностики стану підприємства, підготовку до реструктуризації і розробку її концепції. Одержані дані перетворюються в інформацію для ухвалення рішень на третьому етапі, який передбачає розробку програми реструктуризації. Четвертий та п'ятий етапи безпосередньо пов'язані з реалізацією програми та контролем за її виконанням.

Отже, перед підприємством стоїть питання вибору інструментів для проведення діагностики його стану. Оскільки реструктуризація підприємства зачіпає буквально всі аспекти діяльності: маркетинг, фінанси, систему якості, кадри, організаційну структуру, бізнес-процеси, виробничі потужності, інформаційні технології, то у світовій практиці використовується досить широкий арсенал методів і способів діагностики. Обґрунтований вибір пакета адекватних методів реструктуризації визначається комплексною діагностикою підприємства, що дозволить йому визначитися із формою реструктуризації (табл. 1).

Одним із основних чинників, який впливає на прийняття рішення про проведення реструктуризації, є погіршення фінансово-господарського стану підприємства. Проведення комплексної діагностики здійснюється за всіма напрямками: фінансовий стан підприємства; стан активів; обсяг продажу; завантаження фондів; структура затрат; рентабельність. На початковому етапі оцінюється зовнішнє і внутрішнє середовище, дослідження якого проводиться за допомогою методів фундаментального та портфельного аналізу. Результати аналізу дозволяють визначити вихідну позицію для всього підприємства і сформулювати проблемне коло задач реструктуризації. Виділяють ситуаційний та стратегічний аналіз. До методів ситуаційного аналізу відносять: аналіз сильних і слабких сторін в їх взаємодії із загрозами і можливостями зовнішнього середовища (SWOT-аналіз); аналіз стратегічної позиції підприємства; аналіз сегментів ринку; аналіз конкуренції; позиційний аналіз [10].

**Методи діагностики, що застосовуються
при визначенні форми реструктуризації підприємства**

Елементи	Методи, що використовуються для вирішення завдань
1. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Методи фундаментального аналізу (галузевий, SWOT-аналіз, аналіз конкуренції та ін.), портфельний аналіз (Матриця БКГ, Матриця МакКінсі; матриця Dell)
2. Обґрунтування доцільності реструктуризації та визначення пріоритетної форми реструктуризації	Стратегічне планування, стратегічний менеджмент (Strategic Planning, Strategic Management)
3. Вибір спеціалізованої компанії – виконавця	Контрактинг (Contracting)
4. Розробка концепції і організація впровадження	Управління інвестиціями (Investment Management), Управління проектами (Project Management)
5. Контроль за ефективністю роботи	Факторний аналіз, аналіз відхилень
6. Використання сучасних інформаційних технологій	Інформаційні системи і технології, пакети спеціальних програмних засобів (Knowledge Engineering, Work Flow, Microsoft Project etc.)
7. Завершення проекту та оцінка його ефективності	Управління проектами (Project Management)

Стратегічний аналіз спрямований на розробку аналітичного опису зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства та визначення принципів поведінки підприємства щодо цих середовищ і забезпечення корпоративних інтересів учасників. Зазначимо, що основними методами, які можуть бути використані в практиці реструктуризації вітчизняних компаній, є: аналіз груп впливу; аналіз макроекономічних чинників; аналіз конкурентної позиції; аналіз ключових факторів успіху (КФУ); конкурентний аналіз та аналіз внутрішнього середовища. До інструментів вироблення стратегічних альтернатив відносять: “Теорію розвитку підприємств Л. Грейнера” або “Теорію фазових трансформацій бізнесу ВКГ” – для оцінки майбутнього цільового стану підприємства як системи і виявлення можливої кризи бізнес-системи; “Поле конкурентної боротьби М. Портера” – для формалізації цільового (очікуваного) конкурентного стану; “Матрицю ВСГ” – для визначення джерел і пріоритетних об’єктів фінансування; “Матрицю І. Ансоффа” – для формалізації портфельних стратегій і ризиків розвитку; а також “Матрицю GE/McKinsey”, “Матрицю аутсорсинга ВКГ”, двохфакторні і сценарні методи прогнозування. Зазначені види аналізу дозволять достатньо точно оцінити сучасний внутрішній стан підприємства, його здатність адекватно реагувати на зміни, пов’язані з реструктуризацією.

На етапі розробки концепції реструктуризації визначається основна ідея, напрями, формуються принципи та мета реструктуризації. Реалізація даного напрямку здійснюється через використання груп методів “Управління проектами” (Project Management) та “Управління інвестиціями” (Investment Management). В межах даної стадії процесу реструктуризації на основі базисних концепцій формуються засоби та інструментарій реструктуризації. Крім того, при

формуванні концепції реструктуризації визначаються масштаби планованої реструктуризації і джерела фінансування проекту.

Слід зазначити, що більшість авторів розрізняють наступні форми реструктуризації: реструктуризацію виробництва, реструктуризацію активів, фінансову реструктуризацію та корпоративну реструктуризацію [5].

Зазвичай реструктуризація підприємства розпочинається із дослідження процесу виробництва. Реструктуризація виробництва являє собою зміну його структури, техніко-технологічних характеристик та організації роботи підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності. Дана форма реструктуризації стосується, в основному, операційної господарської діяльності підприємства, метою якої є покращення результатів діяльності та збільшення прибутковості. При її проведенні прогноуються обсяги продажу, запаси сировини, матеріалів, готової продукції та ін. Нами пропонується використовувати методи діагностики реструктуризації виробництва, що наведені в таблиці 2.

Основною формою реалізації реструктуризації виробництва є здійснення бюджетування. Операційний бюджет складається з виробничої програми, плану реалізації, плану витрат тощо. Розрізняють два основні методи бюджетування: традиційне бюджетування та нуль-базис-бюджетування (ZBB – Zero-Base-Budgeting). Метод ZBB є складовою контролінгу витрат підприємства. ABC-аналіз полягає у виявленні пріоритетних напрямків зниження собівартості продукції, а також визначенні реальних шляхів підвищення обсягів реалізації.

Таблиця 2

Вибір методів діагностики за основними напрямками реструктуризації виробництва

Елементи	Методи, що використовуються для вирішення завдань
1. Розробка та впровадження плану реструктуризації виробництва	Управління проектом
2. Розрахунок обсягу продажу та виробництва	Бюджетування (Budgeting), кошторисне ціноутворення (Cost Estimating), ABC – method, ZBB (Zero-Base-Budgeting), конкурентний бенчмаркінг
3. Реалізація проекту та оцінка його ефективності	Управління ресурсами (Resource Management), управління змінами (Change Management), коефіцієнтний метод
4. Сертифікація системи менеджменту якості	Спеціальна методологія сертифікуючих організацій і компаній
5. Зміна технології процесів	Бізнес-процес реінжиніринг (Business Process Reengineering)
6. Зміна організації процесів	Управління змінами (Change Management), метод "Точно-в-час" (Just-in-Time Management)
7. Контроль за ефективністю роботи	Управління ресурсами (Resource Management), управління змінами (Change Management)

Цей метод придатний як для оптимізації портфеля виробництва продукції, так і для максимізації обсягів реалізації. З метою оптимізації запасів на практиці досить часто ABC-аналіз комбінують з іншим методом контролінгу – XYZ-

аналізом. Цей метод широко використовується з метою нормування оборотних коштів для створення виробничих запасів.

Реструктуризація підприємства не буде ефективною, якщо не доповнити її реструктуризацією активів, що пов'язана зі зміною структури та складу активів балансу, що передбачає забезпечення оптимального рівня ліквідності. В межах реструктуризації активів розробляється система заходів щодо мобілізації прихованих резервів; використання зворотного лізингу; здачі в оренду основних фондів; оптимізації структури оборотного капіталу; продажу окремих низькорентабельних структурних підрозділів і об'єктів основних фондів та рефінансування дебіторської заборгованості (табл. 3).

Для оцінки структури активів необхідно використовувати коефіцієнтний аналіз, що дозволить визначити рівень та ефективність використання активів, і досить вживані у практиці підприємств методи оцінки активів. Перед початком здійснення аналізу проводиться інвентаризація активів. Визначення оптимального обсягу та структури активів здійснюється за допомогою ABC-методу.

Таблиця 3

Перелік методів діагностики при проведенні реструктуризації активів

Елементи	Методи, що використовуються для вирішення завдань
1. Розробка та впровадження плану реструктуризації активів	Управління ресурсами (Resource Management)
2. Проведення інвентаризації активів підприємства	Інвентаризація, управління ресурсами (Resource Management), метод оцінки активів
3. Аналіз структури оборотних активів та їх оптимізація	ABC-метод; XYZ-метод, коефіцієнтний метод
4. Розробка механізмів рефінансування дебіторської заборгованості	Бюджетування, бенчмаркінг, метод дисконтування, метод відсотка
5. Аналіз структури необоротних активів, їх оптимізація	Метод оцінки активів, коефіцієнтний метод
6. Розробка механізмів мобілізації прихованих резервів	Індексація, дооцінка, метод оцінки активів

Також при проведенні даної форми реструктуризації використовується бенчмаркінг, що дає можливість підприємству запозичити кращий досвід інших компаній. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх ліквідації.

Слід зазначити, що реструктуризація підприємства не буде повною без проведення фінансової реструктуризації, що пов'язана з коригуванням пасиву балансу для підвищення його фінансової стійкості і збільшення ринкової вартості. До спеціальних методів діагностики в межах зазначеного виду реструктуризації відносять: консолідацію та деномінацію акцій, індексацію основних фондів та рефінансування прибутку, що використовують при розробці механізмів збільшення статутного фонду; трансформацію боргу у власність, списання та пролонгацію заборгованості, що забезпечують здійснення реструктуризації заборгованості перед кредиторами (табл. 4).

Фінансово-економічний аналіз є складовою частиною комплексної діагностики підприємства і ефективним методом, що дозволяє здійснити оцінку його фінансового стану з метою формування фінансової політики підприємства. Запропоновані методи дозволяють виявити і оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації.

Процес реструктуризації доповнюється одним із найскладніших видів реструктуризації – корпоративною. Корпоративна реструктуризація передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб або нову організаційно-правову форму діяльності. В межах даної форми розрізняють приєднання, злиття, поділ та виокремлення (табл. 5) [8].

Таблиця 4

Методи діагностики в межах фінансової реструктуризації

Елементи	Методи, що використовуються для вирішення завдань
1. Розробка та впровадження плану фінансової реструктуризації	Управління проектами (Resource Management), управління інвестиціями
2. Аналіз структури капіталу та оптимізація їх величини	Середньозважена вартість капіталу, EVA, NPV
3. Розробка механізмів збільшення статутного капіталу	Консолідація та деномінація акцій, індексація основних фондів, рефінансування прибутку
4. Розробка варіантів додаткового залучення позикових коштів	Трансформація боргу у власність, емісія конверсійних облігацій
5. Проведення інвентаризації кредиторської заборгованості	Інвентаризація, коефіцієнтний метод
6. Розробка механізмів реструктуризації заборгованості перед кредиторами	Трансформація боргу у власність, списання та пролонгація заборгованості

Таблиця 5

Вибір методів діагностики при корпоративній реструктуризації

Види реструктуризації	Методи, що використовуються для вирішення завдань
Приєднання	Метод трансакційних витрат, метод EVA, NPV, управління інвестиціями, управління проектами, балансовий метод, реінжиніринг, управління процесами
Злиття	Метод трансакційних витрат, метод EVA, NPV, управління інвестиціями, управління проектами, балансовий метод, реінжиніринг, управління процесами
Поділ	Метод трансакційних витрат, метод EVA, NPV, управління інвестиціями, управління проектами, балансовий метод, коефіцієнтний метод
Виокремлення	Метод трансакційних витрат, метод EVA, NPV, управління інвестиціями, управління проектами, балансовий метод, коефіцієнтний метод

Програма корпоративної реструктуризації складається із послідовного плану заходів за кожним з видів реорганізації і проводиться з використанням методів трансакційних витрат, EVA, NPV, балансового методу, реінжинірингу, що дозволить

вибрати найбільш оптимальний варіант реструктуризації з оцінкою можливостей виділення чи приєднання окремих підрозділів виробництва.

Отже, реструктуризацію слід розглядати як основний етап проведення підприємством реформування з подальшим здійсненням заходів щодо інвестиційного розвитку виробництва і формування оптимальної структури власників.

Висновки. Таким чином, реструктуризація, будучи важливим елементом стратегії, являє собою лише один з інструментів досягнення довгострокових цілей підприємства. Залежно від проблем підприємство може використовувати комплекс методів діагностики, які найбільшою мірою відповідають сучасному стану підприємства і дозволять йому підвищити рівень ефективності діяльності. Комплексне рішення задач реструктуризації в межах єдиних стратегічних цілей і задач реформування дозволить сформувати в господарських структурах новий ефективний рівень менеджменту.

Список літератури

1. Белых Л.П. Федотова М.А. Реструктуризация предприятия: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с.
2. Гончаров А.И. Финансовое оздоровление предприятия: методология и механизм реализации // Финансы(рус.). – 2004. – № 11. – С. 68-70.
3. Заболотний В.М. Необхідність реструктуризації сучасних українських підприємств // Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств: оперативна реструктуризація. – К.: Міжнародний центр приватизації, інвестицій та менеджменту, 1999.
4. Коваленко М.А., Лобанова Н.В. Оцінка ефективності санації підприємства // Фінанси України. – 2005. – № 3. – 147 с.
5. Копилюк О.І., Штангрет А.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 168 с.
6. Мойсеєнко Т.А. Санація як основний інструмент оздоровлення економіки // Актуальні проблеми економіки (укр.). – 2004. – № 12. – 140 с.
7. Москаленко В.П. Шипунова О.В. Реструктуризация предприятия и создание единого финансово-экономического механизма // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. – Т. 9. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2004. – С. 144-153.
8. Москвін С.О. Реорганізація підприємства у контексті нового законопроекту “Про банкрутство” // Welcome. – 1998. – № 11-12. – С. 4.
9. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України // Голос України. – 1999. – 30 липня.
10. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.

Отримано 03.11.2006

Семакін О.В. Аналіз використання методів діагностики за формами реструктуризації підприємств / О.В. Семакін // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2007. - Т. 19. - С. 385 – 343.