

# Научные сообщения

УДК 338.59

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

*Безугла Ю.Є.*

*Розглянуті теоретичні та методичні аспекти формування стратегії управління фінансовою реструктуризацією підприємств. Визначено поняття «формування стратегії управління фінансовою реструктуризацією підприємств».*

**Ключові слова:** стратегія, управління, реструктуризація, фінанси, формування, підприємство.

Перехід від централізованої до ринкової економіки супроводжується не лише так званим трансформаційним спадом, тобто зниження обсягу виробництва і вжитку, обмеженим у часі, але й корінними структурно-інституційними перетвореннями соціально-економічної сфери, зміною самої суті економіки та суспільної свідомості.

Багато уваги приділяється питанню необхідності управління процесом перебудови української економіки, бо серед економістів побутує думка, а чи доцільно взагалі стимулювати втручання в процес реструктуризації чи, може, краще надати можливість ринку зробити відбір переможців і переможених за принципом «виживає сильніший». При цьому слід зауважити, що хоча й другий варіант має багато прихильників, але якщо процес реструктуризації залишити без будь-якого втручання, це може призвести до збільшення соціальної напруженості і до ще більшого погіршення економічних умов перехідного періоду.

Значний інтерес, що проявляється до реструктуризації підприємств, як до дієвого методу поліпшення неефективного управління і забезпечення конкурентного статусу підприємств, багато в чому пояснюється вкрай обмеженими можливостями держави з підтримки низькорентабельних і збиткових підприємств. В цих умовах підприємства змушені самостійно шукати і знаходити шляхи мобілізації власних ресурсів та оздоровлення виробничо-господарської діяльності в цілому через проведення реструктуризації. Проблеми проведення реструктуризації підприємств є порівняно новими для української економіки, у зв'язку з чим їхній теоретичний та методичний аспекти недостатньо вивчені і розроблені.

Питаннями теоретичних та методичних основ формування стратегії управління фінансовою реструктуризацією підприємств присвячено багато робіт вітчизняних вчених-економістів: Александренко Т. [1], Байцим В. [2], Гриценко Н.В. [3], Леміш А.М. [4], Лианский М. [5], Манойленко О.В. [6], Мартиненко М.М. [7], Семенова Д.О. [8], Тутунджян А. [9], Федосов В. [10], Хлебников Д. [11] та ін.

Метою статті є обґрунтування теоретичних та методичних аспектів формування стратегії управління фінансовою реструктуризацією підприємств.

Процес реструктуризації можна розглядати як спосіб зняття суперечності між вимогами ринку й застарілою логікою дій підприємства. По суті, реструктуризація підприємства трактується як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, як здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків. Отже, процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

Реструктуризація підприємства спрямовується на розв'язання двох основних завдань: по-перше, якнайскоріше забезпечити виживання підприємства; по-друге, відновити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Відповідно до цих завдань і розглядають взаємозв'язані форми і види реструктуризації підприємств та організацій [1-3].

Зупинимось на такому виді реструктуризації, як фінансова реструктуризація підприємств. Фінансова реструктуризація підприємства може здійснюватися як самостійний напрямок, як засіб стратегічних фінансових перетворень, попередження банкрутства і підвищення рівня платоспроможності.

Деякі автори під цим терміном розуміють лише зміну структури пасиву балансу підприємства і навіть тільки зміну кредиторської заборгованості. Інші розглядають її як перерозподіл дебіторської та кредиторської заборгованості. М.Д. Білик визначає, що фінансова реструктуризація підприємства - це «система фінансово-економічних та інших заходів, спрямованих на реформування його фінансової діяльності і забезпечення досягнення мети його фінансової стратегії шляхом здійснення необхідних перетворень складу його капіталу, активів та грошових потоків, адаптованих до змін кон'юнктури фінансового ринку та інших зовнішніх факторів формування результатів фінансової діяльності»[5].

Необхідність у фінансовій реструктуризації виникає, оскільки більшість вітчизняних підприємств мають велику заборгованість, що виникла внаслідок ризикованої кредитної політики, макроекономічної нестабільності, кризи неплатежів у національній економіці. Фінансова реструктуризація передбачає оптимізацію структури капіталу підприємств (зміну структури пасивів), що досягається, насамперед, переоформленням боргових зобов'язань (розстрочка, списання виплат) [3-5]. Крім того, під час фінансової реструктуризації вирішуються завдання ліквідації субсидіювання, підвищення фінансової автономії, використання переваг цінних паперів, залучення іноземного капіталу.

Фінансова реструктуризація може передбачати відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення більш вигідної схеми її погашення, використання інших прийомів покращання фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості або її частки у цінні папери підприємства. В окремих випадках підприємство проводить дії з отримання від кредиторів нових позичок, кредитів або гарантій (рис. 1).

Природа й міра необхідної реструктуризації залежать від характеру проблем підприємства. Іноді підприємство потребує лише часткової або так званої обмеженої реструктуризації для відновлення економічної та технічної життєздатності. При цьому підприємство встановлює для себе певні стандарти (орієнтири), які є кінцевою метою реалізації відповідного типу реформування. Такими орієнтирами можуть бути рівень фінансового левериджу (співвідношення позикових і власних коштів), розмір робочого капіталу підприємства, а також коефіцієнт покриття боргів. Для досягнення встановлених значень можуть використовуватися такі заходи: реструктуризація (переоформлення) боргів, додаткова емісія цінних паперів, переоцінка активів, зниження дебіторської заборгованості тощо [11].

У процесі обґрунтування видів, форм та ступеня реструктуризації необхідно насамперед глибоко проаналізувати техніко-економічну й фінансову ситуацію. Перше питання, на яке необхідно знайти відповідь, — це визначити (встановити) вид продукції, що його вироблятиме підприємство після реструктуризації для відновлення свого потенціалу та нормального функціонування. Цьому передують аналіз усіх напрямів діяльності підприємства за критерієм конкурентоспроможності продукції (ціна, якість), ринкової частки, структури витрат і прибутковості.

Цілі та стратегічні вказівки стратегії управління фінансовою реструктуризацією повинні відповідати загальним вимогам, які пред'являються стратегічним цілям і стратегічним вказівкам.

При формуванні стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства основна увага акцентується на підвищенні рівня добробуту власників капіталу (підприємства) та максимізації його ринкової вартості. Водночас така головна ціль потребує певної конкретизації з урахуванням завдань та особливостей майбутнього фінансового розвитку підприємства. Система стратегічних цілей повинна забезпечити формування належних обсяжних фінансових ресурсів та високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу; допустимий рівень фінансового ризику у процесі реалізації майбутньої фінансової діяльності підприємства й таке інше.

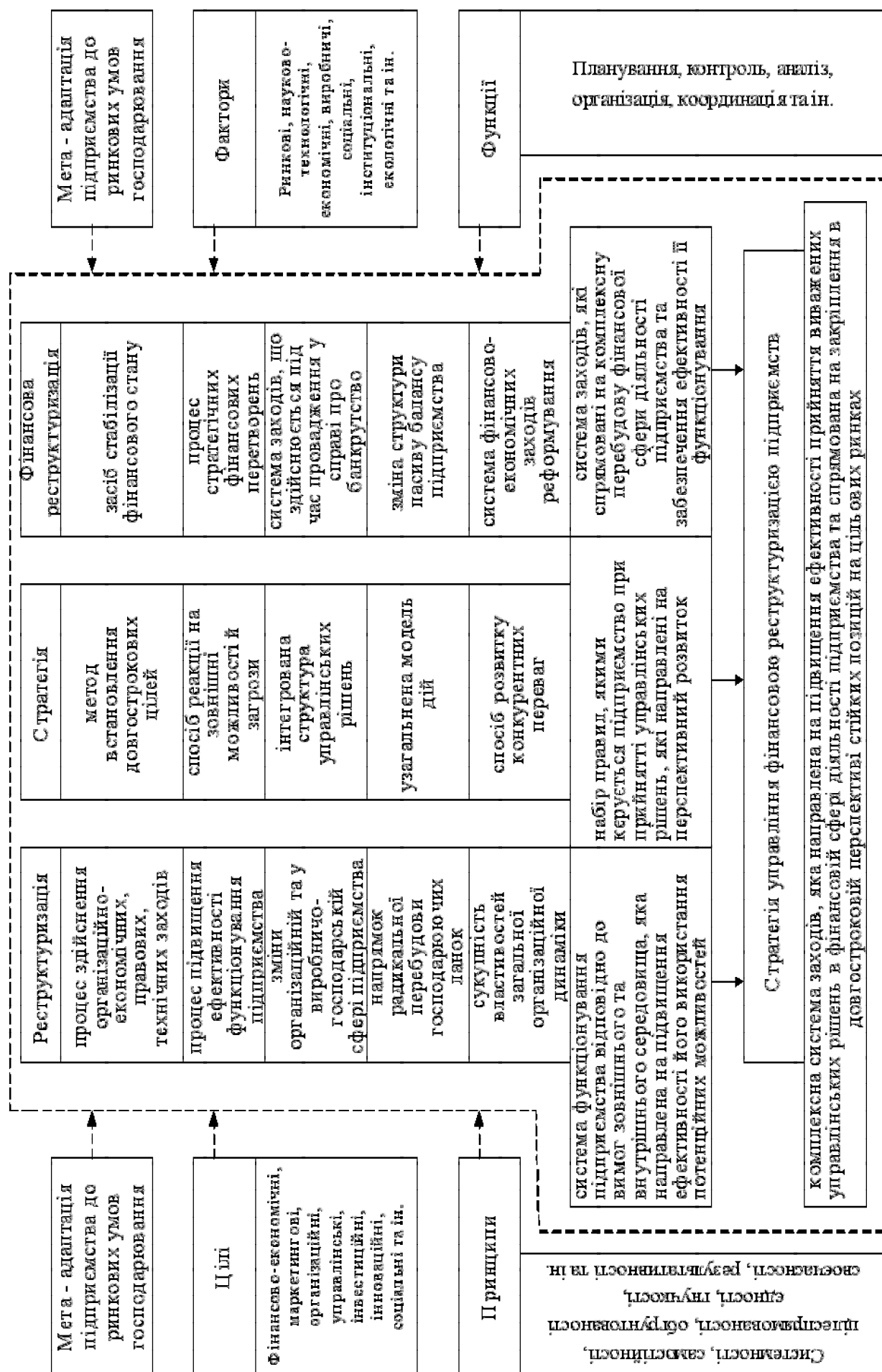


Рис. 1. Теоретико-методичний інструментарій формування стратегії управління фінансовою реструктуризацією підприємств

Фінансова реструктуризація включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування й забезпечення стабілізації та фінансової стійкості підприємства в ринкових конкурентних умовах функціонування. Відповідно до фінансової реструктуризації визначається фінансова політика підприємства як форма реалізації загальної економічної стратегії підприємства щодо окремих сторін його фінансової діяльності. Формуючи фінансову політику, враховують, які напрями фінансової діяльності підприємства потребують більш ефективного управління, з метою досягнення головної стратегічної мети його діяльності. Важливе значення для формування фінансової реструктуризації має врахування факторів ризику. План фінансової реструктуризації розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачених обставин [3].

Фінансова реструктуризація підприємства втілюється у стратегічному перспективному плані розвитку, оскільки фінансове прогнозування полягає у вивченні можливого фінансового стану підприємства в перспективі. На відміну від планування, прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку дає змогу визначити один із варіантів розвитку фінансового стану підприємства.

Основою фінансового прогнозування є узагальнення та аналіз існуючої інформації з наступним моделюванням і врахуванням факторів можливих варіантів розвитку ситуації та фінансових показників. Методи та заходи прогнозування повинні бути досить динамічними для того, щоб своєчасно враховувати ці зміни.

Функціонування підприємства здійснюється в умовах важкої взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього порядку. Ці фактори впливають на формування стратегії управління фінансовою реструктуризацією підприємства та можуть бути регульованими і нерегульованими. Визначення сукупності факторів, які впливають на формування стратегії управління фінансовою реструктуризацією підприємства, дає змогу відповісти на питання: чи призведе розроблена стратегія до досягнення підприємством своєї фінансової мети в умовах змін факторів зовнішнього фінансового становища. Аналіз внутрішніх факторів (сфера та напрями діяльності, галузева приналежність, організаційно-правова форма, розмір підприємства) дозволяють визначити ймовірність їхнього згладжування або ефективного використання.

На формування стратегії управління фінансовою реструктуризацією також впливають соціально-економічні та політичні фактори. Функціонування підприємств у нестабільних економічних умовах призвело до появи незатребуваних виробничих потужностей, морального й фізичного старіння основних фондів, недоцільності й неефективності використання виробничих ресурсів. Багато підприємств, втративши ринки збуту, отримують сировину, матеріали й енергоносії за схемою товарного кредитування та не можуть оплатити їх, оскільки не можуть реалізувати вироблені товари й послуги або отримати за них економічно обґрунтовану ціну. Низький рівень інвестицій зумовлюється неготовністю, з одного боку, одержувачів інвестицій – підприємств до ефективного освоєння засобів (насамперед через низьку якість управління), а з другого – інвесторів вкладати капітали в підприємства через високі ризики (незахищеність прав власності, значний ризик втрати коштів, непрозорість фінансового стану підприємств).

Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища слід здійснювати за допомогою стратегічного фінансового аналізу. Значення стратегічного аналізу полягає в тому, що якщо зрозуміти конкурентне середовище галузі, то можна визначити, яких заходів вживати, що необхідно змінити, як використовувати ті чи інші можливості, переваги, компетенції. Підприємство може або пристосуватися до змінних умов, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище. Підприємство повинно частіше за своїх конкурентів складати прогнози на майбутнє, це дасть йому змогу контролювати майбутню ситуацію, на відміну від конкурентів, які зможуть лише реагувати на неї. Також завданням стратегічного аналізу є виявлення, розвиток і захист від конкурентів факторів стратегічного успіху [4-5].

Моніторинг стратегії управління фінансовою реструктуризацією, тобто співставлення фактичних результатів за показниками, які характеризують фінансову діяльність підприємства із зап-

ланованими, забезпечує своєчасне коригування стратегії. Це дозволяє підприємству змінити із мінімальними витратами курс фінансового розвитку, що став неадекватним сформованій ситуації. Кількість показників, які використовуються при контролі за реалізацією стратегії, повинна бути мінімально достатньою, щоб сформулювати повну уяву про поточний фінансовий стан підприємства, а також досягнення поставлених цілей.

Враховуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що в умовах ринку підприємства стикаються з різними фінансовими проблемами. Це зумовлює необхідність передбачення майбутнього стану підприємства, що можливо тільки при використанні стратегії діяльності підприємства.

На етапі підготовки та прийняття основних стратегічних фінансових рішень, виходячи із цілей і цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, визначаються головні стратегії фінансового розвитку підприємства в розрізі окремих домінантних сфер, фінансова політика по окремих аспектах його фінансової діяльності, формується портфель альтернатив стратегічних підходів до реалізації намічених цілей, і здійснюються їхня оцінка й відбір. Це дозволяє сформувати комплексну програму стратегічного фінансового розвитку підприємства. У процесі реалізації стратегії поряд із заздалегідь наміченими стратегічними заходами готуються й реалізуються нові управлінські рішення, обумовлені непередбаченою зміною факторів зовнішнього фінансового середовища.

Отже, враховуючи змінність кон'юнктури й тенденцію розвитку фінансових ринків, високий рівень інноваційності фінансових інструментів, якими оперують підприємства, значну їх залежність від векторів руху макроекономічних та суспільно-політичних процесів у світовому суспільстві, потрібно сформулювати ряд напрямів формування програм та проектів з реалізації фінансової реструктуризації.

Будь-яку стратегію фінансової реструктуризації треба підсилювати заходами за такими основними напрямками, як зменшення витрат і підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці, зниження енергоємності виробництва, посилення контролю за якістю продукції; модернізація або заміна обладнання; здебільшого модернізація є вигіднішою і за критерієм витрат і з погляду стратегії розвитку підприємства; запровадження нової технології, доцільність якої має бути ретельно обгрунтована.

Проблема оцінювання якості формування стратегії управління фінансовою реструктуризацією є однією з ключових у стратегічному фінансовому плануванні, тому при її оцінюванні доцільно використовувати підхід, який передбачає окремий аналіз цього процесу, який характеризується критеріями якості. Якість формування стратегії слід визначати за достатністю умов, тобто наявності ресурсного і методичного забезпечення.

Методичну основу комплексної діагностики підприємства становлять показники, які визначаються при повній втраті підприємством платоспроможності. Діагностика підприємства є початковим процесом у процедурі розробки концепції і плану заходів реструктуризації, тому що забезпечують базу для прийняття управлінських рішень. Саме тому, доцільно проводити дослідження за двома напрямками: діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища організації з виявлення основних причин кризи, ключових проблем і можливостей. Діагностику зовнішніх умов функціонування підприємства можна розподілити на експрес-діагностику, функціональну і комплексну діагностику середовища. Виходячи з результатів діагностування зовнішнього середовища підприємства визначаються можливості і загрози, з якими можуть зіштовхнутися управляючі при здійсненні реструктуризації підприємства. Результати діагностування внутрішнього середовища підприємства дозволяють визначити внутрішні резерви підприємства або їхню відсутність для здійснення реструктуризації підприємства.

## ВИСНОВКИ

Фінансова реструктуризація підприємства є важливою складовою його організаційного розвитку. З одного боку, у процесі реструктуризації доводиться докорінно змінювати одну з ключових функцій менеджменту — організацію. З другого боку, організаційні зміни мають передувати іншим змінам у фінансово-господарській діяльності. Організаційний фактор відіграє активну роль у здійсненні всього процесу фінансової реструктуризації підприємства. У процесі реструктуризації підприємства обмежені в часі й ресурсах перебудови своєї організаційної структури, оскільки

ки існує загроза банкрутства. Звідси впливає загроза організаційних помилок, уникнення яких потребує від керівників прийняття зважених організаційних рішень.

Таким чином, поняття фінансової реструктуризації набуває особливого змісту в сучасних умовах, оскільки воно відображає проникнення стратегічного мислення на всі управлінські рівні і сприяє формуванню на підприємстві відносно нового підходу до бізнесу в умовах жорсткого конкурентного середовища. Тому що найважливіша роль фінансової реструктуризації підприємства обумовлена сутнісною природою головних економічних категорій – фінансів, грошей і кредиту, які виступають фундаментом її побудови, а рух цих категорій підпорядкований законам розвитку ринку.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александренко Т. Эффективная реструктуризация: от чего зависит успех / Т. Александренко / Менеджмент і менеджер. — 2006. — № 12. — С. 17 — 23.
2. Байцим В. Нові підходи до управління підприємствами в сучасних умовах / В.Байцим // Вісник Української Академії державного управління. — 2002. — № 2. — С. 62— 73.
3. Гриценко Н.В. Світовий досвід реструктуризації підприємства / Н.В. Гриценко // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 6. — С. 67 — 72.
4. Леміш А.М. До питання про визначення економічної сутності поняття «фінансове оздоровлення» підприємств / А.М. Леміш // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 12. — С.71—77.
5. Лианский М. Реструктуризация предприятий на основе формирования антикризисной стратегии / М. Лианский // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 11. — С. 56 — 62.
6. Манойленко О.В. Особливості реструктуризації великомасштабних промислових підприємств в Україні / О.В. Манойленко // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 3.— С. 3 — 10.
7. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатська. — К.: Каравела, 2006. — 320 с.
8. Семенова Д.О. Деякі аспекти процесів реструктуризації підприємств в умовах економіки перехідного періоду / Д.О. Семенова // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 8. — С. 139 — 142.
9. Тутунджян А. Реструктуризация предприятия / А. Тутунджян // Маркетинг. — 2002. — №2. — С. 88 — 96.
10. Федосов В. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрями: монографія / В. Федосов, В. Опарін, С. Львовчкін. / за наук. ред. В. Федосова. — К.: КНЕУ, 2002. — 387 с.
11. Хлебников Д. Реструктуризация компании: подходы и опасности / Д.Хлебников // Менеджмент і менеджер. - 2008. — № 9/10. — С. 9 — 14.

УДК: 332.122

### ОСНОВНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ДИАГНОСТИКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

*Василенко Д.В.*

*Рассмотрены особенности диагностики функционирования региональной экономической системы. предложен алгоритм установления диагноза для отдельного элемента подсистемы производительных сил. Полученные расчетные показатели могут быть квалифицированы как появление угроз для экономики области.*

**Ключевые слова:** *региональная экономическая система, подсистема, диагностика, функции, изменения*

Региональная экономическая система представляет собой совокупность взаимодействующих друг с другом в процессе производства определенных подсистем. К данным подсистемам могут