

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, форми та види фінансової реструктуризації підприємства

Фінансова реструктуризація являє собою зміну структури капіталу. Вона включає реорганізацію капіталу і подальшу рекапіталізацію. Реорганізація капіталу спрямована на зміну структури колишньої заборгованості і здійснюється шляхом продажу сумнівних безнадійних боргів, реалізації майнових прав кредиторів за допомогою обміну боргів на акції боржника та на державні цінні папери, шляхом поступового погашення частини заборгованості або відстрочки невиплати. За згодою підприємства і по міру можливостей місцевих бюджетів фінансова реструктуризація може передбачати також поетапну передачу або продаж об'єктів соціальної інфраструктури місцевим органам влади. Рекапіталізація здійснюється після реорганізації капіталу і ставить собі за метою забезпечити підприємство новим капіталом або шляхом отримання нових кредитів, або шляхом збільшення власного капіталу. [7, с. 11]

Законодавством України фінансова реструктуризація розглядається як «...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, а також задовольняє в повному обсязі або частково кредиторів шляхом коригування, реструктуризації боргів і капіталу підприємства та (або) зміни організаційно-правової структури боржника» [1]

Законодавча база проведення реструктуризації вимагає детального розгляду, а саме економіст С. Паперник розглянув це у своїх працях. Він виконав оцінку закону, що був прийнятий у червні 2018 року «Про фінансову реструктуризацію». На його думку закон подібного формату необхідний для України, адже в такому законодавчому акті мають зацікавленість як банківські установи, так і підприємства. [14, с 1-2]

Проте на мою думку найголовнішою перепорою на шляху до успіху є те, що Закон «Про фінансову реструктуризацію» прийняли та імплементували лише навесні 2019 року, коли основний пік кризи економіки минув, поступившись місцем затяжній рецесії. Економіка України дуже потребувала схожого закону ще у 2014 році, коли війна, розрив торгових зв'язків і божевільна девальвація гривні спричинили бум дефолтів серед найбільших компаній. На жаль, через це компанії масово йшли до банкрутства.

А наявність банкрутства унеможлиблює проходження фінансової реструктуризації. Таким чином, найбільші боржники банківського сектору вже відрізані від можливостей, що надаються даною процедурою, навіть якщо вони захочуть взяти в ній участь. [14, с 3-4]

Важливим є питання нормативно-правового регулювання процесів реструктуризації. Поняття процесу реструктуризації більш повно і чітко визначено чинним законодавством, зокрема пунктом 3 статті 29 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Треба зазначити, що процедура фінансової реструктуризації не тільки не спрощується законопроектом, а навпаки ускладнюється. Так, для її проведення законопроектом пропонується створення цілої бюрократичної 86 ISSN 1681-6277. Економіка та право. № 1 (43), 2018 Т.С. ГУДІМА структури, яка, у свою чергу, потребує і додаткових фінансових витрат, зокрема оплати її роботи. А саме: наглядова рада (ст. 14), підзвітний їй секретаріат (ст. 15) і утворений

наглядовою радою арбітражний комітет (ст. 16). Здійснення судочинства арбітражним комітетом є подібним до третейського. Адже, за задумом суб'єкта законодавчої ініціативи, цей орган виносить рішення, що є остаточними і обов'язковими для сторін суперечки (абзац сьомий частини 3 ст. 16 законопроекту). Однак відповідно до статті 124 Конституції України правосуддя в Україні здійснюється виключно судами. При цьому повноважень щодо розгляду справ про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом (п. 5 частини 1 ст. 6 Закону України «Про третейські суди») не віднесені вітчизняним законодавством до повноважень третейських судів. Отже, положення статті 16 законопроекту порушують норми Основного Закону України, що є неприпустимим. [2]

Досить важливим і негативним моментом є той факт, що прийняття законопроекту дозволить позичальникам затягувати процедури банкрутства, ухилятися від виконання зобов'язань перед банками в надії на повне або часткове списання наявних фінансових зобов'язань. Зокрема, стаття 20 законопроекту надає можливість боржникові пройти повторну санацію, тобто «добровільну фінансову реструктуризацію» навіть тоді, коли процедура банкрутства вже була розпочата.

У такому разі дії суб'єкта законодавчої ініціативи зовсім не узгоджені. Крім цього, законопроект містить положення, що порушують встановлену законодавством підсудність справ з питань досудової санації в разі, якщо боржник бере участь у процедурі фінансової реструктуризації. Згідно з абзацем другим пункту 1 розділу V проекту «Прикінцеві та перехідні положення», відповідні справи передаються виключно до Київського апеляційного суду. Подібні винятки стосовно процедури судочинства несуть у собі потенційну загрозу узаконення корупційних дій, а також вимагають додаткових витрат для сторін, які, наприклад, проживають не в Києві. Ще одним недоліком

законопроекту є по рушення норм спеціального законодавства відносно захисту банківської таємниці. Так, частина 2 статті 12 проекту порушує порядок розкриття банківської таємниці, регламентований чинним законодавством, зокрема статтею 62 Закону України «Про банки і банківську діяльність». Відповідно до згаданої статті законопроекту «банки, які беруть участь у процедурі фінансової реструктуризації, мають право надавати інформацію, яка містить банківську таємницю, залученим кредиторам і інвесторам (за наявності), а також органам, що забезпечують проведення процедури фінансової реструктуризації». А це збільшує ризики використання отриманої інформації з метою неправомірної вигоди, рейдерських захоплень тощо.

Варто зауважити, що у разі прийняття законопроекту існує загроза виникнення додаткового навантаження на бюджет і, як наслідок, на платників податків. Як було зазначено вище, банки зможуть реструктурувати заборгованість на суму близько 200 млрд грн. Це спричинить необхідність до капіталізації (залучення необхідних грошових коштів за рахунок держави, засновників тощо) банків на зазначену суму. У п. 3 статті 6 Закону України «Про Національний банк України» за значено, що «Національний банк у межах своїх повноважень сприяє фінансовій стабільності, в тому числі стабільності банківської системи». Виконання цієї функції державним регулятором може сприяти виникненню додаткового навантаження на державний бюджет. У протилежному випадку існує загроза невиконання банками нормативів, встановлених Національним банком.

Як наслідок, останній буде змушений визнати їх неплатоспроможними. А це негативно відобразиться на фінансовій системі України. Необхідність реструктуризації підприємства виникає, як правило, в трьох ситуаціях:

1. підприємство знаходиться в кризі;

2. поточний стан підприємства задовільний, проте прогнози його діяльності несприятливі: падіння конкурентоспроможності, відхилення фактичного стану від запланованого; тут реструктуризація - реакція на негативні зміни, поки вони ще не стали незворотними;

3. швидко та успішно зростаючі підприємства, що нарощують відрив від своїх конкурентів на основі унікальних конкурентних переваг. [8, с. 15]

Фінансова реструктуризація проявляється у наступних формах: дотації і субвенції за рахунок бюджетних коштів не безповоротній основі, державне пільгове кредитування для стратегічних підприємств, державна гарантія комерційним банкам, цільовий банківський кредит.

Особлива роль в проведенні фінансової реструктуризації належить кредиторам підприємства при ліквідації підприємства вони не завжди зможуть повернути вкладений капітал, тобто самі можуть стати банкрутами. Це робить кредиторів зацікавленими в реструктуризації. Вони можуть брати участь в якості одного з суб'єктів приватизації, виступати гарантом при отриманні нових кредитів, особливо від міжнародних фінансових організацій під реструктуризацію підприємства, надати фінансову допомогу і здійснювати контроль за виконанням заходів щодо виходу підприємства з кризи. Держава також має можливість надати матеріальну допомогу шляхом реструктуризації боргів та їх часткового погашення. Зокрема, боргів підприємства перед державним і місцевим бюджетом. Держава може також організувати лізинг виробів підприємства з використанням бюджетних коштів. Реальні можливості для реорганізації капіталу існують на підприємствах, заснованих на колективній формі власності, коли в погашенні боргів кредиторам можуть передаватися пакети акцій або частки, паї в статутних фондах. Певні умови для фінансової реструктуризації створюються в процесі перетворення державних і орендних

підприємств в акціонерні товариства за участю не тільки держави і організації орендарів, але й інших засновників.

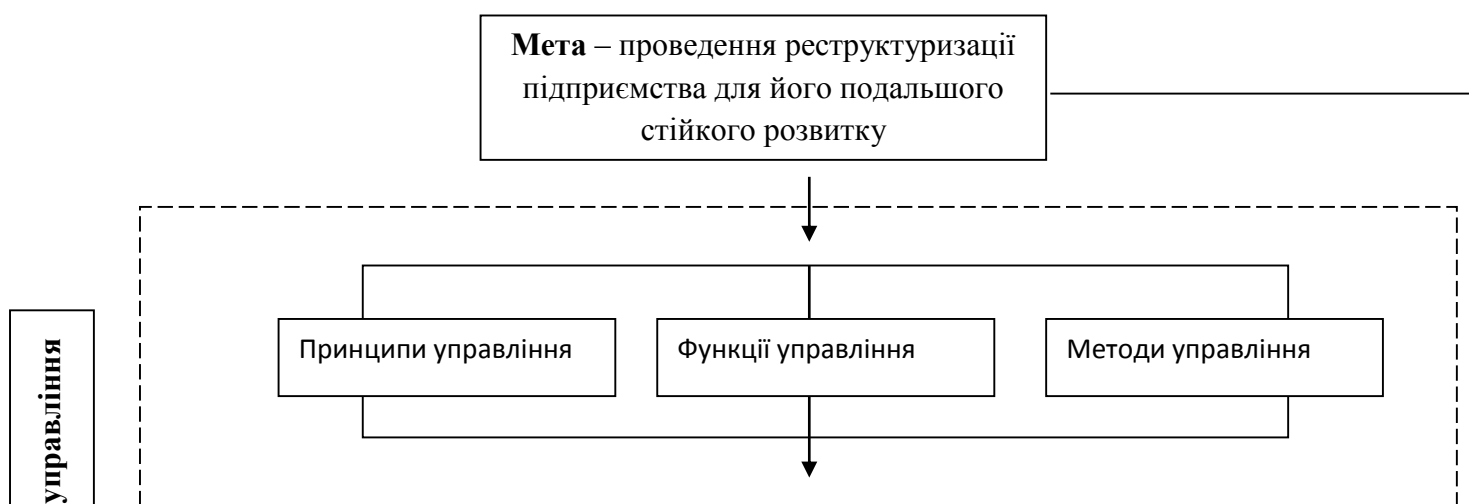
Статутний фонд такого акціонерного суспільства формується як за рахунок державного суспільства майна і майна орендаря, так і за рахунок грошових і не грошових вкладів вітчизняних і зарубіжних інвесторів. [9, с. 307]

В цьому випадку не тільки змінюється структура капіталу, але підприємство отримує інвестиції для розвитку і вдосконалення виробництва. Реорганізація капіталу державних підприємств в умовах тотальної кризи неплатежів можлива тільки при розробці відповідних законодавчих актів, що регламентують процедуру банкрутство, передачу державних підприємств в управління юридичним і фізичним особам з правом проведення реструктуризації та санації та ін.

Всі напрямки реструктуризації найтіснішим чином пов'язані між собою. Вона є перманентним процесом: будь-яка зміна зовнішньої середовища вимагає відповідної своєчасної адаптації внутрішньої організації підприємства, що забезпечує його ефективне функціонування.

Радикальні зміни зовнішнього середовища, обумовлені переходом від адміністративно-командної до ринкової економіки, потребують комплексної реструктуризації практично всіх підприємств і перш за все, мають незадовільну структуру балансу і є неплатоспроможними.

Для розуміння механізму управління реструктуризацією підприємства, розроблена структурно-логічна схема (рис.1.1).



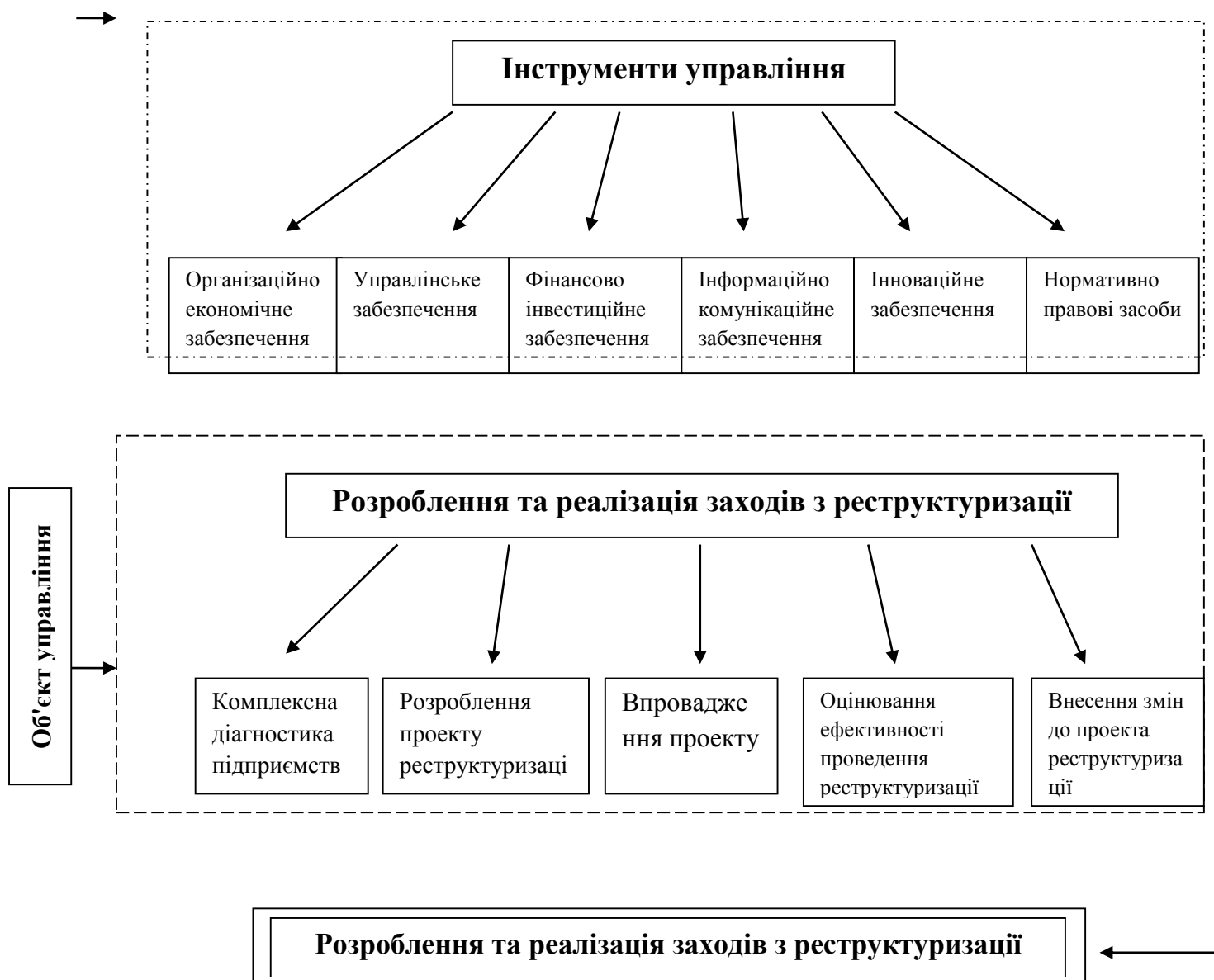


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема механізму управління реструктуризацією підприємства

Механізм включає такі послідовні етапи: комплексна діагностика підприємства; розроблення відповідного проекту; його впровадження; оцінювання ефективності реалізованих заходів; внесення змін до запропонованого проекту.

Проаналізовано підходи до оцінювання рівня ефективності реструктуризації підприємства: фінансово-економічний, вартісний, в умовах невизначеності та ризику, на основі теорії нечітких множин. Виявлено необхідність адаптації існуючих підходів до оцінювання рівня ефективності заходів з реструктуризації для подальшого використання у виробничо-комерційній діяльності.

Класифікація видів реструктуризації визначається за наступними ознаками (рис. 1.2):

- 1) за видом управління: антикризова (оперативна) і стратегічна;
- 2) за характером процесів залежно від: орієнтації на цілі та інтенсивності розробки і реалізації заходів: активна і пасивна; масштабів проведення: обмежена й комплексна; джерела ініціативності: примусова й добровільна.
- 3) за об'єктом залежно від функціональної сфери діяльності підприємства: управлінська, виробнича, фінансово-інвестиційна, кадрова, комерційна [10, с. 327].

На мій погляд, слід розрізняти обов'язкову і факультативну реструктуризацію. Обов'язкова (примусова) реструктуризація здійснюється за рішенням власника компанії, в тому випадку, якщо рівень ефективності його функціонування не влаштовує власника.

Факультативна реструктуризація проводиться за бажанням керівництва підприємства з метою підвищення ефективності господарювання з згоди власника підприємства. В сучасних умовах обов'язкова реструктуризація повинна бути проведена на тих державних підприємствах, які мають незадовільну структуру балансу і є неплатоспроможними більше 6 місяців поспіль.

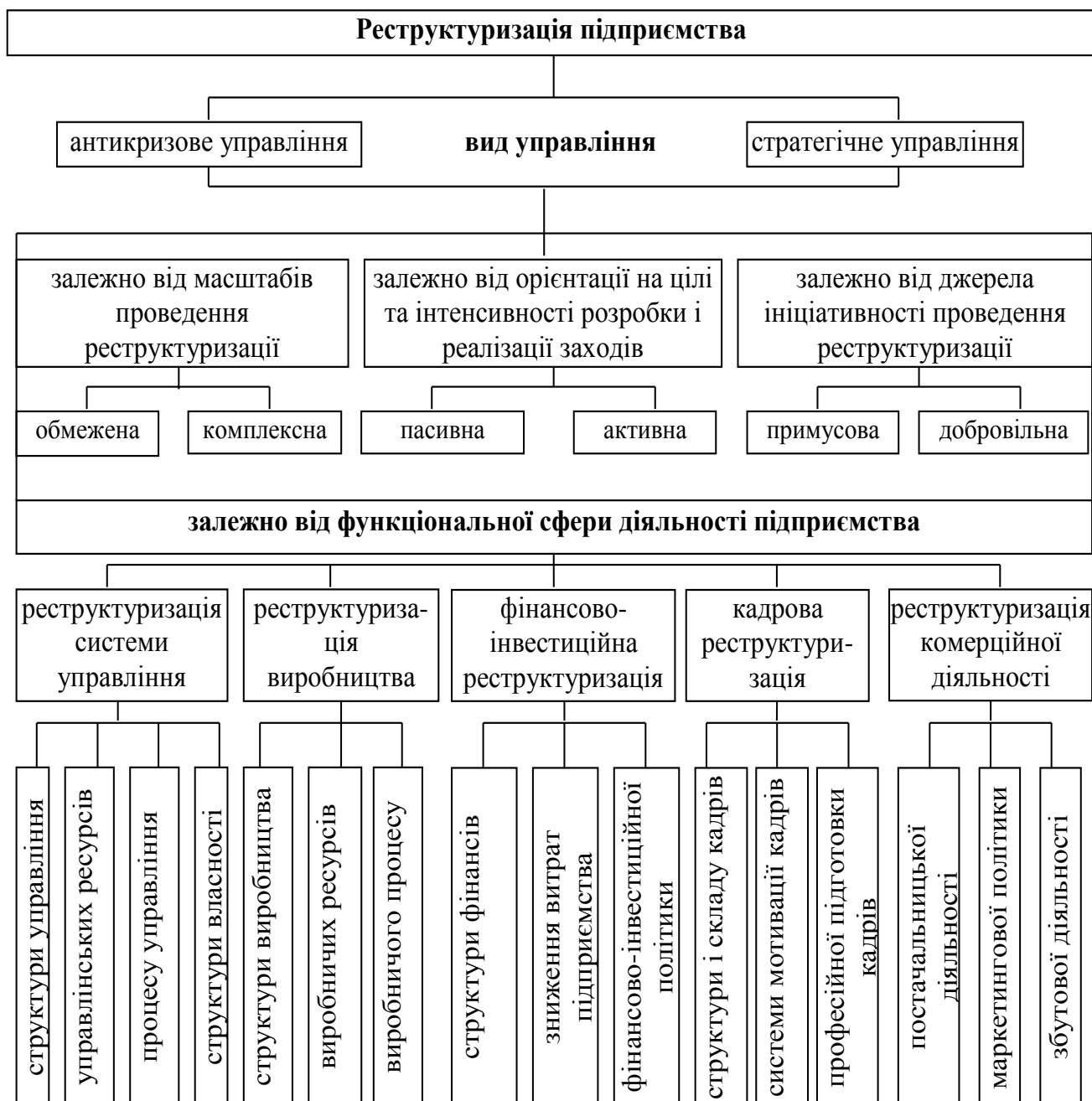


Рис. 1.2. Основні види реструктуризації підприємства

Реструктуризація таких підприємств повинна бути спрямована на відновлення їх платоспроможності, підвищення ефективності господарювання і поступовий вихід з кризи. Реструктуризація здійснюється за програмою, розробленою керівництвом підприємства. Тим самим воно підтверджує здатність, готовність і можливість адаптації підприємства до умов зміненої зовнішнього середовища [11, с. 320].

Також важливо виділити основні діючі особи при проведенні процедури фінансової реструктуризації [12, с. 195].

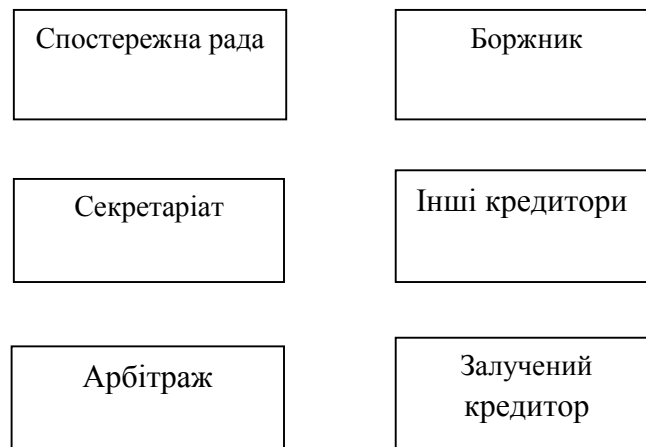


Рис. 1.3. Діючі особи при проведенні фінансової реструктуризації

Стратегічні концепції реструктуризації підприємств тісно пов'язані з причинами їх реструктуризації. Якщо причиною є природне зростання підприємства, в основу якого покладено ідею про те, що перспективні можливості підприємства пов'язані з його потенціалом, то відповідною стратегією реструктуризації буде стратегія нарощування потенціалу. Ця стратегія, в свою чергу, пов'язана з реалізацією специфічного виду реструктуризації, заснованої на розширенні сфери діяльності і збільшення масштабу підприємства, якому відповідав би свої типи реструктуризації: приєднання, злиття, поглинання і т.д.

Розглянемо кілька стратегічних концепцій реструктуризації підприємства:

- концепція нарощування потенціалу;
- маркетингова концепція;
- анти боргова концепція;
- захисна концепція;
- автоматична концепція;

- інвестиційна.

Розглянемо докладніше першу. Придбати універсальний потенціал підприємства, придатний на всі випадки життя, неможливо, однак працювати над його створенням для отримання реальних переваг на конкретному ринку - це здійсненне завдання. З чого ж складається потенціал підприємства?

Кваліфікований персонал - основні і допоміжні працівники (в певному співвідношенні), очолювані енергійним, компетентним і порядним керівником.

Сучасний майновий комплекс, на якому функціонує сучасне високоякісне і гнучке виробництво товару, що користується попитом на ринку.

Адекватна система управління підприємством, що включає організаційну структуру, підсистему реалізації основних і специфічних управлінських функцій, сучасну інформаційну підсистему діловодства. Для системи управління важливі швидкість і обґрунтованість прийняття управлінських рішень, ефективна система контролю. Удосконалення окремих підсистем системи управління підвищує потенціал підприємства.

Стиль керівництва підприємством. Тут необхідно розглядати співвідношення різних видів влади: влада лідера, влада посади і влади примусу. Максимальному потенціалу підприємства відповідає максимальна влада лідера, помірна влада посади і відсутність влади примусової.

Рівень заборгованості підприємства (в основному кредиторської). Чим вище рівень заборгованості підприємства, тим менше його потенціал.

Маркетинг, що характеризується часткою ринку підприємства (чим вище частка ринку, тим більше можливості в ефективному ціноутворенні і вплив на інших виробників аналогічної продукції) і ефективністю роботи служб збуту і постачання ресурсів (чи є власна або контрольована збутова мережа, наскільки вони гнучкі і можуть адекватно реагувати на зміну попиту, чи є альтернативні

постачальники ресурсів і кредит довіри, який дозволяє отримувати оперативні відвантаження, відстрочки оплати, дефіцитний асортимент та ін.).

Ексклюзивні можливості підприємства. До них відносяться винятковий доступ до сировини, доступ до ексклюзивної інформації, ексклюзивне право на частину ринку.

Цілеспрямоване і ефективне функціонування всіх перерахованих вище доданків потенціалу підприємства, всі складові потенціалу повинні працювати цілеспрямовано на отримання максимального прибутку, ефективність роботи підприємства повинна бути вище середньо ринкової.

Суть концепції нарощування потенціалу підприємства полягає в тому, що всяка зміна на підприємстві повинно бути направлено на вдосконалення певного доданка потенціалу підприємства за умови неослабленим інших доданків. Ця концепція дуже гнучка, дозволяє загальну проблему реструктуризації підприємства вирішувати окремими завданнями-блоками. У керівника з'являється можливість вибору окремих напрямків реструктуризації, він може вибрати те, що готовий змінювати.

Вже згадана концепція реструктуризації в значній мірі пов'язана з однією з двох найбільш поширених на вітчизняному ринку стратегій функціонування підприємств, а саме зі стратегією довгострокового присутності. [13, с. 46]

Стратегія довгострокового присутності полягає в стабільному постійному зростанні потенціалу підприємства, заснованому на суворому дотриманні ринкових правил і обмежень (в тому числі і етичних). Прибуток ре інвестується в розвиток виробництва.

На ринку культивується також інша стратегія функціонування підприємства - первісного нагромадження капіталу, заснована на отриманні прибутку сьогодні, причому будь-якими засобами. Найбільш важливими інструментами цієї стратегії є доступ до бюджетних ресурсів і їх «перекачування», маніпуляції з

податком на додану вартість та іншими податками, участь в процесі реструктуризації боргів підприємств в якості посередників, затримки оплати та інші «неполадки» за зобов'язаннями. Весь прибуток при цьому перекладається за кордон і не ре інвестується в вітчизняну економіку.

В умовах глибокої економічної кризи не всі підприємства можуть бути реструктуризовані. У разі, якщо програма свідчить про неможливості адаптації підприємства до регіонального умов його перспективу визначає Рада Міністрів. Підприємства, що мають особливо важливе значення для економіки держави, можуть бути збережені з наданням їм статусу казенного. Може бути здійснена санація підприємства з залученням коштів з державного бюджету. Окремі підприємства можуть бути передані під зовнішнє управління в надії на те, що новий менеджер розробить і реалізує програму виходу з кризи.

У ряді випадків виникає необхідність ліквідації підприємства як юридичної особи. При цьому його майно може бути розпродане, здано в оренду, використано в якості внеску до статутного капіталу іншого суб'єкта господарювання тощо [14, с. 3].

1.2. Роль фінансової реструктуризації в стабілізації діяльності підприємств

Аналіз наукових праць щодо фінансової реструктуризації показує, що поняття фінансової реструктуризації є дуже різноманітним. Тож І. Лепьохіна фінансову реструктуризацію відносить до оздоровчих заходів, необхідних для поліпшення фінансового стану компанії, шляхом збільшення або зменшення заборгованості, зниження вартості капіталу. Л. Батенко визначає фінансову реструктуризацію, як інструмент управління підприємством, а не запобігання

банкрутству. Автор вважає що реструктуризація може проводитись в рамках адаптаційної, санаційної реструктуризації. [15, с. 2]

Реструктуризація як процес, направлена на підвищення ефективності діяльності успішно функціонуючої компанії, розглядається у вітчизняній літературі достатньо рідко, та не часто цей процес реально виникає на практиці. У роботі висвітлені фактори, які наявні у більшості збиткових працюючих підприємств. [16]

Це, по перше, не підпорядкованість та неповнота інформації, яка характеризує діяльність підприємства. По друге, не підпорядкованість інформаційних потоків між окремими підрозділами підприємства. По третє, необґрунтованість та відсутність згоди розпоряджень та наказів. По четверте, запущеність бухгалтерського обліку. По п'яте, слабкість та повна відсутність управлінського обліку.

Таким чином, реструктуризація підприємств, в першу чергу неплатоспроможних, є обов'язковою умовою виходу їх з кризи, що в кінцевому підсумку сприятиме економічному зростанню держави в цілому.

Для аналізу реструктуризації необхідно згадати досвід зарубіжних країн, а саме США, Німеччини, Великобританії. До основних факторів ефективного проведення реструктуризації в західних країнах ставляться добре розвинений фондовий ринок та потужна фінансова підтримка з боку держави. Що стосується досвіду і політики окремих країн з перехідною економікою, то слід зазначити, що в Польщі приватизація в даний час все ширше розглядається як інструмент реструктуризації, а акцент при цьому робиться на підвищенні конкурентоспроможності та створення добротних умов для інноваційної діяльності. У більшості випадків реструктуризація відбувається в умовах, коли в економіці високі темпи появи на ринку нових фірм. Проте в таких чутливих галузях, як вуглевидобуток, оборонні виробництва, потрібна особлива політика.

Успішна реструктуризація в США була проведена завдяки сильному фінансовому ринку, де найбільш прибуткові підприємства розміщували свої акції. Низько прибуткової і збиткові організації отримали можливість розпродавати активи неефективних підрозділів, що дозволило збільшити конкурентоспроможність основного виробництва. Конкурентоспроможні підрозділи (цехи) продовжували функціонувати і отримувати прибуток. інвестор фінансовий ринок

Досвід Румунії та інших країн Центральної та Східної Європи підтвердив ключові значення для реструктуризації трьох наступних факторів: процесів, інформації та людського фактора. Таким чином, зарубіжний досвід реалізації стратегії реструктуризації є великим і залежить від макроекономічних процесів і поточної соціально-економічної і політичної ситуації в країні. Так, спільною рисою реструктуризації відносин власності в постсоціалістичних державах є зниження частки державного сектора і пошук інвестора для відновлення застарілих виробництв в стислі терміни.[15, с. 1]

В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що всі розглянуті країни мають свої особливості проведення стратегії реструктуризації. Однак спільним є необхідність підвищення ефективності діяльності таких підприємств.

В реалізації процесу реструктуризації існує ряд проблемних питань. Так наприклад, Закон про реструктуризацію досить точно і ясно прописує механізм позасудового регулювання суперечок. Однак одного його недостатньо для того, щоб налагодити процес. Крім цього, необхідно вдосконалити і деякі інші аспекти законодавства, так чи інакше пов'язані з процедурою реструктуризації.

По-перше, обмежувальним фактором є слабкий захист прав кредиторів, що провокує високий рівень кредитних ризиків в корпоративному секторі.

По-друге, процедуру реструктуризації гальмує і неефективна робота української судової системи. Банкам вкрай складно повернути кошти в судовому

порядку. Особливо якщо мова йде про великі суми позики і впливових позичальників. Зрозуміло, такий розклад не стимулює бізнес вирішувати проблему без звернення до судів і дає йому можливість для зловживання своїми правами.

Нарешті, ще однією проблемою є відсутність чіткого механізму застосування податкових пільг для учасників фінансової реструктуризації.

При проведенні реструктуризації важливо встановити наявність стратегічних цілей. Не рідко цілю реструктуризації є дисконтування заборгованості, отримання відстрочки та розстрочки платежів, реалізація інших оперативних дій.

Досить очевидно, що необхідність формування й удосконалення організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства обумовлена факторами змін зовнішнього середовища. Дослідження цих факторів свідчить, що основним стримуючим фактором є непослідовне перетворення відносин власності на основі приватизації майна підприємств. Ці процеси повинні бути предметом державного регулювання. [17]

Для виявлення основних ознак необхідності і достатності заходів реструктуризації вітчизняних підприємств у роботі проведено комплексне дослідження методів реструктуризації. Схема методичного підходу до комплексного дослідження процесів реструктуризації підприємств наведена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Схема комплексного дослідження процесів реструктуризації підприємства за методичними підходами

Фінансова реструктуризація є найбільш вагомою серед усіх видів реструктуризації, тому що на фінансову сферу діяльності впливають інші області функціонування підприємства. Під час фінансової реструктуризації досить часто виникають зміни не тільки в структурі капіталу, а і в пізнанні нових ринків, можливі зміни у складі активів підприємства, компанія просувається до оптимізації організаційної структури. Фінансова реструктуризація в значному степені направлена на рішення стратегічних задач, на підтримку ефективності функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності та розвиток компанії [18].

На мою думку, у випадку досягнення ефективності в управлінні фінансовими коштами, компанія може в повному обсязі реалізувати стратегію

реструктуризації та покращити конкурентоздатність. Фінансова реструктуризація створює умови для інвестування в наступні реструктуризаційні заходи, бо мінімізує загрозу ліквідації компанії. Варто зазначити, що фінансова реструктуризація у багатьох випадках означає дотримання загальних правил, які застосовуються до різних типів компаній, так як облік не суттєво відрізняється.

Завдяки цьому можна визначити наступні методи фінансового реструктурування.

- Одержання додаткових кредитів.
- Зниження відсоткової ставки по заборгованості.
- Погашення кредиторської заборгованості.
- Списання безнадійної заборгованості.
- Одержання від інвесторів нових інвестицій.
- Заморожування інвестиційних вкладень.
- Анулювання частки або всієї заборгованості.
- Визначення більш вигідної схеми погашення заборгованості.

Найбільш поширеними методами, які фінансово оздоровлюють підприємство на сьогодні є: визначення більш вигідної схеми погашення заборгованості, списання безнадійної заборгованості, одержання додаткових кредитів та інші. Залежно від проблем застосовують також інші методи: зменшення оборотних запасів шляхом реалізації надлишкової частини, продаж частини власних акцій, взаємозаліки, продаж невикористаних основних фондів.[19, с. 52-55]

Проведення фінансової реструктуризації враховує заходи щодо управління пасивами підприємства, які мають на меті підвищення фінансової незалежності, ефективності управління заборгованістю підприємства, зростання інвестиційної привабливості тощо.

Існує декілька етапів проведення фінансової реструктуризації і також передбачається складання її програми та плану. Чітких критеріїв успішної реструктуризації не існує, оскільки це явище різнопланове. Однак є певні загальні рекомендації: рівень досягнення головної мети реструктуризації, довгострокова ефективність функціонування об'єкта, зростання ринкової вартості підприємства, підвищення інвестиційної привабливості.

Доцільність погашення вимог кредиторів шляхом здійснення реструктуризації заборгованості визначається перш за все її непокритим розміром і відсутністю можливості відновити платоспроможність підприємства за рахунок використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. [20, с. 72]

Можливість погашення вимог кредиторів шляхом здійснення реструктуризації заборгованості визначається перспективами швидкого виходу підприємства з фінансової кризи і успішного подальшого його фінансового розвитку при наданні йому відповідної санаційної підтримки на сучасному етапі. Якщо за результатами об'єктивної оцінки така перспектива є, то ініціюється підприємством реструктуризація його заборгованості має шанси на успіх. [20, с. 73-74]

Якщо в процесі оцінки підтверджено доцільність і можливість погашення вимог кредиторів в процесі фінансової санації підприємства, приймається принципове рішення про проведення реструктуризації його заборгованості.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження наукових праць, обґрунтовано актуальність обраної теми дипломної роботи. Визначено необхідність уточнення та поглиблення поняття «реструктуризація підприємства». Під «реструктуризацією підприємства» розуміємо систему заходів, що здійснюються під час провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища, а також задовольняє в повному обсязі або частково кредиторів шляхом коригування, реструктуризації боргів і капіталу підприємства та (або) зміни організаційно-правової структури боржника.

Серед видів фінансової реструктуризації слід розрізняти обов'язкову і факультативну реструктуризацію.

Існує певна кількість методів здійснення фінансової реструктуризації на підприємстві, це метод порівняння, метод головних компонент, метод кластерного аналізу, метод множинного регресійного аналізу та метод експертних оцінок. Вони мають важливу роль в стабілізації діяльності підприємств реструктуризації.

Економічними наслідками проведення реструктуризації є прибутковість, наявність додаткових грошових потоків від основної діяльності, зростання продуктивності праці. Також у роботі доцільно розглянути деякі наслідки реструктуризації для загальної економічної діяльності.

РОЗДІЛ 3.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ФІНАНСОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1.Формування стратегії фінансової реструктуризації

Певний час вважалося, що стратегія реструктуризації типу реінжинеринг характерна тільки для слабких, неплатоспроможних організацій, які стоять на межі банкрутства. Зарубіжний досвід свідчить про те, що стратегію реструктуризації проводять досить успішні компанії, які прагнуть забезпечити достатню прибутковість акцій в майбутньому.[40, с. 189-190]

Реалізуючи реструктуризацію як процес перетворень, механізм підтримує бізнес-процеси її оцінювання, планування і здійснення. Це дозволяє пов'язати виконавців і роботи з компонентами механізму, ввести часовий вимір. Реалізуючи реструктуризацію як спосіб організаційно-структурної переорієнтації підприємств, механізм трансформує якісно визначені цілі, потенціал і ресурси, пов'язані з нею, у кількісно визначені цільові функції і обмеження комплексу моделей її оцінювання, планування і здійснення. Розгляд реструктуризації як інструменту здійснення змін вимагає від її механізму забезпечити підтримку операцій бізнес-процесів і надати виконавцям ефективні інструменти виконання операцій і прийняття обґрунтованих рішень. Уточнення механізму реструктуризації підприємств пов'язане з наданням йому таких здатностей: 1) адекватність поставлених завдань і їх виконання базуються на комплексі інструментів кількісного оцінювання змін підрозділів, напрямів і підприємств в цілому. Бізнес-моделі підприємств і модель реструктуризації забезпечують аналіз чинників і мотивів, оцінювання стану і потенціалу, варіантів рішень; 2) підготовка і контроль здійснення реструктуризації базуються на

моніторингу, оцінюванні і прогнозуванні стану і потенціалу підприємств; 3) генеруються, оцінюються альтернативи і приймаються рішення, оптимальні за прийнятими критеріями в умовах реальних обмежень; 4) механізм функціонує безперервно, а окремі його складові — ітеративно-послідовно. Перелік і зміст окремих підетапів, стадій і операцій реструктуризації визначається комплексним впливом важливих чинників; 5) для підтримки реструктуризації механізм одночасно функціонує як превентивний і кризовий, проактивний і реактивний, активний і пасивний; 6) реструктуризація є продовженням і поглибленням діагностування, аналізу і прогноз стану бізнес-середовища, покращення перспективності та конкурентоспроможності шляхом удосконалення всіх напрямів і сфер діяльності; 7) реструктурування поєднує стратегічне і оперативне планування часу і ресурсів та реалізацію запланованих дій з урахуванням реальних обмежень; 8) інструменти антикризового управління при визначенні і оцінюванні рішень та заходів враховують їх вплив і на стабілізацію розвитку підприємств. [40, с. 191-192]

Основними напрямками реструктуризації на макроекономічному рівні є:

1. Структурні зміни співвідношень форм власності в створенні валового національного продукту.
2. Зміна співвідношення окремих галузей.
3. Удосконалення механізмів управління економікою, їх переорієнтація на соціально-економічні методи.
4. Зміна пропорцій розвитку об'єктів ринкової інфраструктури.
5. Використання форм державного регулювання економікою.
6. Формування державного бюджету (джерела доходів, напрямки витрат і їх співвідношення, фінансування державних програм, обсяги дотацій окремим галузям і підприємствам і ін.).
7. Визначення сфери державного протекціонізму. [41, с. 80]

На підприємстві реструктуризація являє собою стратегія пристосування і розвитку за умов зміни зовнішнього середовища з метою її орієнтації на створення стійкого фінансово-технологічного стану в довгостроковій перспективі.

Залежно від цілей оздоровлення діяльності організації, стратегії реструктуризації бувають таких видів:

1. санаційного-відновна. Мета: вийти з кризи. Цей вид реструктуризації передбачає реінжиніринг бізнес-процесів.

Основні заходи санаційно-відновної реструктуризації:

- скорочення ресурсів;
- скорочення ринків;
- скорочення позицій (відмова від нерентабельних продукції, сфер діяльності);
- зменшення фізичних розмірів (поєднання вищезазначених варіантів).

2. адаптаційно-прогресивна. Мета: своєчасно відреагувати на зміни у зовнішньому середовищі, тобто подолати негативні тенденції і адаптуватися до нових ринкових умов. Такий вид реструктуризації являє перебудову бізнес-процесів.

В рамках цієї реструктуризації використовують наступні заходи:

- пошук нових внутрішніх і зовнішніх ринків збуту для своєї продукції;
- освоєння випуску нових товарів і надання нових послуг.

3. Випереджувальна. Мета: подальший розвиток успішної діяльності організації. Керівництво передбачає можливі зміни умов функціонування, тобто поява нових або посилення існуючих конкурентів, поява нових технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків, і тому воно прагне випередити ці зміни для посилення своїх конкурентних переваг.

Характерними заходами для такої реструктуризації є:

- створення стратегічних альянсів;
- купівля-продаж бізнесу.

Фінансова реструктуризація спрямована на зміну структури капіталу, управління пасивами, особливо заборгованістю, а також надання кредитів окремим підприємствам для підвищення їх життєздатності і створення базису для подальшої реструктуризації. [42, с. 528]

Вона передбачає проведення наступних варіантів заходів:

- відстрочка погашення заборгованості;
- зниження процентної ставки по заборгованості;
- визначення вигідної схеми виплати боргу;
- заміна заборгованості або її частини на акції;
- анулювання заборгованості або її частки;
- отримання від кредиторів нових кредитів, гарантій (залучення інвестицій);
- посилення централізованого фінансового контролю.

Операційна реструктуризація стосується основної господарської діяльності. Це комплекс заходів, спрямованих на перебудову всіх виробничих систем відповідно до вимог ринку і зовнішньої інфраструктури.

При проведенні ряду заходів по санації - першого етапу реструктуризації підприємства, будуть вирішені наступні завдання:

1. Підвищена конкурентоспроможність товарів, забезпечена їх ліквідність.
2. Використані резерви потужностей компанії шляхом зростання обороту (Посилення збуту).
3. Пристосована структура компанії та управління до вимог ринку, планованих обсягів обороту.
4. Збільшена рентабельність. Вирішення вищезазначених завдань необхідно для зростання конкурентоспроможності компанії, є ядром успішної прибуткової діяльності та розвитку.

Процес оздоровлення складатиметься з наступних складових:

1. Розгляд стану компанії і знаходження можливості оздоровлення (внутрішній і зовнішній аналіз).
2. Розробка концепції оздоровлення.
3. Реалізація.

Етап 2. Виявлення передумов реструктуризації підприємства.

Внаслідок ведення потокового моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також виконання діагностики показників його діяльності фахівцями може бути виявлені зміни в середовищі функціонування або в діяльності самого підприємства, які вимагають впровадження адаптаційних заходів, зокрема, реструктуризаційний характер.

Етап 3. Планування процесу реструктуризації підприємства починається формулювання цілей реструктуризації. Важливість такого етапу обумовлена тим, що саме поставлені цілі лежать в основі управлінських рішень на різних стадіях процесу реструктуризації. Тривалість реалізації та напрямки цілей визначають передумови реструктуризації і висвітлюють планові показники, яких підприємство прагне досягти в результаті проведення реструктуризаційних заходів. [43, с. 257]

Виходячи з визначених цілі і об'єктів впливу цієї стратегії, її сутність можна визначити як здійснення політики антикризового управління із застосуванням заходів санаційної реструктуризації, спрямованих переважно на довготерміновий ефект. Вибір стратегії означає що підприємство хоче змінити інноваційну політику і активно здійснювати виробничо-технологічну реструктуризацію, доповнюючи її оперативними заходами оптимізації виробничої програми, раціонального використання ресурсів, мінімізації витрат.

Особливостями стратегії є режим антикризового управління; комбінований характер заходів; одночасне зниження рівня ризику і часу на реалізацію стратегії;

врахування причин, що обумовили погіршення фінансового стану підприємства, обмежує масштаби перетворень функціональних сфер за рахунок реалізації модифікацій цієї стратегії.

Планується і здійснюється комплекс оперативних заходів, спрямований на зростання прибутку від основної діяльності і мінімізацію загроз життєдіяльності підприємства за рахунок оптимізації виробничої програми, мінімізації витрат і раціонального використання ресурсів. Одночасно плануються довготермінові заходи. Мобілізуються кошти з внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел, причому у останньому випадку пропозиції більш привабливі для інвесторів.

Успішна операційна реструктуризація (ліквідація основних фондів, які не використовуються) призводить до збільшення грошових надходжень і знижує потребу у фінансовій реструктуризації. Операційна реструктуризація включає в себе: продуктову, виробничу, організаційно-управлінську.

Таблиця 3.1

Комплекс оперативних і стратегічних заходів реструктуризації

Оперативні заходи	
Поліпшення результатів діяльності	Підвищення ліквідності
Скорочення витрат	Зменшення запасів
Підвищення якості, зменшення витрат	Продаж майна
Прискорення оборотності коштів	Скорочення дебіторської заборгованості
Стратегічні заходи	

Перетворення сфер діяльності і адаптація структур	Перетворення і оптимізація бізнес-процесів
Оптимізація видів діяльності	Оптимізація основних процесів
Розробка нових видів продукції	технічне переозброєння
Оптимізація структури активів, власності	Удосконалення системи управління
Вибір адекватної виробничої та управлінської структур	Створення ефективної інформаційної системи

Вибір конкретних видів реструктурування залежить від конкретних внутрішніх можливостей та інтересів самого підприємства, а також від зовнішніх умов, що характеризують дану ситуацію. [44, с. 288]

Можна виділити три основні стратегії реструктурування підприємства:

1) Зміна масштабу (сфери діяльності) підприємства.

Зміна масштабу підприємства може відбуватися як при його збільшенні, так і при зменшенні.

Збільшення масштабу (в тому числі розширення сфери діяльності) підприємства як важливий тип реструктурування може бути здійснено шляхом злиття, поглинання приєднання іншого підприємства (або кількох підприємств), шляхом консолідації або покупки майна іншого підприємства, шляхом створення спільного підприємства (в тому числі і з іноземною участю), шляхом покупки іншого підприємства або майна іншого підприємства, шляхом оренди або лізингу майна.

Зменшення розміру підприємства як окремий тип реструктурування може бути здійснено шляхом поділу підприємства на окремі фінансово-самостійні підрозділи або окремі дрібні підприємства, виділення будь-яких служб або виробництв, шляхом продажу майна підприємства, скорочення власного капіталу, здачі майна в оренду, створення дочірніх підприємств, передачі майна іншому підприємству безоплатно або в залік зобов'язань, консервації майна, ліквідації самого підприємства або частини його майна. [45, с. 52-55]

2) Зміна внутрішньої структури підприємства. Зміна внутрішньої структури підприємства може проводитися за рахунок зміни виробничої і організаційної структури підприємства.

3) Зміна структури власності, капіталу і корпоративного контролю виражається в:

- зміни складу і структури власників (пайовиків, акціонерів) здійснюється шляхом перетворення підприємства, продажу його або продажу часток, акцій, шляхом приватизації та шляхом банкрутства підприємства;

- зміни складу і структури власності (активів і пасивів) здійснюється шляхом купівлі та продажу активів і пасивів підприємства;

- реструктурування заборгованості підприємств.

При розробці стратегії важливо чітко визначити мету майбутнього злиття, тобто отримати відповідь на питання "чому?" і "навіщо?", а також порівняти потенційні вигоди і втрати при здійсненні даного проекту. Саме тому необхідно мати чітке уявлення про мотиви намічаються злиттів і поглинань. Хоча сьогодні світ бізнесу рухається в швидкому темпі і здатність адаптуватися до змін є найголовнішим фактором виживання компанії, але в довгостроковій перспективі необхідно чітко уявляти собі майбутнє як галузі в цілому, так і компанії зокрема. [46, с. 86]

Вибираючи шлях розвитку, який базується на злиттях і поглинаннях, компанія визначає стратегію, обґрунтовує свої довгострокові плани. Як зазначає американський дослідник Д. Хардінг, щасливі покупці починають з того, що називається інвестиційним обґрунтуванням, що представляє собою ні більше, ні менше виклад того, яким чином конкретна угода створить вартість для компанії в результаті злиття. Перш ніж скласти обґрунтовану думку про можливу операцію, компанія повинна визначити, чи підсилить дане придбання її стратегію зростання.

Таким чином, здійснення злитті і поглинань невіддільне від стратегії. Щоб зробити значне придбання, необхідно мати інвестиційне обґрунтування. Але, перш ніж розробити сильне інвестиційне обґрунтування, необхідно усвідомити, як компанія заробляє гроші сьогодні і як вона, ймовірно, буде заробляти гроші в майбутньому. Компанії треба розробити чітке бачення того, як вона збирається рости і розвиватися в рамках своєї галузі, щоб досягти наміченого стратегією стану. До того ж, отримувати життєво необхідні знання, вміння та досвід можна шляхом поглинань і злитті з тими компаніями, які забезпечують доступ до нових ринків або технологіями. Місія та бачення довгострокових перспектив допомагають визначити, чи мають проекти по злиттю і поглинанням цінність для компанії.

Для визначення прогностичних показників після реструктуризації, до поточних показників за 2019 рік ВП «УЗЗП» додавалися фінансові показники ВП «Автобаза», який би приєдналася після проекту реструктуризації з розрахунком можливих витрат, та наявних боргів у ВП «Автобаза».

Розрахунок є приблизним та прогнозованим, тому що даний проект не затверджений, та не має повної інформації щодо виникнення певних витрат або доходів, чи змін в управлінні.

Таблиця 3.1

Динаміка прогнозних фінансових показників ВП «УЗЗП» після проведення проекту реструктуризації, тис. грн.

* сформовано на основі даних фінансової звітності підприємства за 2017-2019 рр.

Показники	До реструктуризації 2019 рік	Після реструктуризації на кінець 2021 року	2021 р. у порівнянні з 2019 р.(рази)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	6	130	21,6
Собівартість реалізованої продукції	539	1854	3,4
Валовий збиток	533	1724	3,2
Інші операційні витрати	632806	865214	1,4
Інші операційні доходи	871514	1291353	1,5
Фінансові результати від операційної діяльності	206191	424415	2,1
Інші доходи	15	90	6
Інші витрати	66	223	3,4
Чистий прибуток (збиток)	206140	424228	2,1

Згідно з таблицею 3.1 прослідковується покращення фінансових показників компанії після реструктуризації, це пов'язано з тим, що певна кількість активів ВП яке приєднується, а саме «Автобаза» додалася до ВП «УЗЗП», також підрозділ тепер може впроваджувати запозичені види діяльності, тим самим збільшиться чистий дохід від реалізації продукції майже у 22 рази. Основні доходи ВП «УЗЗП» зосередженні у рядку «Інші операційні доходи», тож можна побачити що даний показник після реструктуризації за прогнозами зросте у 1,5 рази. Чистий прибуток зросте у 2 рази, це є позитивною тенденцією, адже це означає, що після злиття підрозділів, вони матимуть змогу вийти на новий рівень, та мати можливість приймати рішення без згоди центрального підприємства. Важливою приміткою до цієї таблиці є те, що це є приблизні прогнозні розрахунки, вони виконані за допомогою залучених фінансових звітів обох відокремлених підрозділів. Висновок таблиці 3.1 графічно зображено на рис. 3.1.

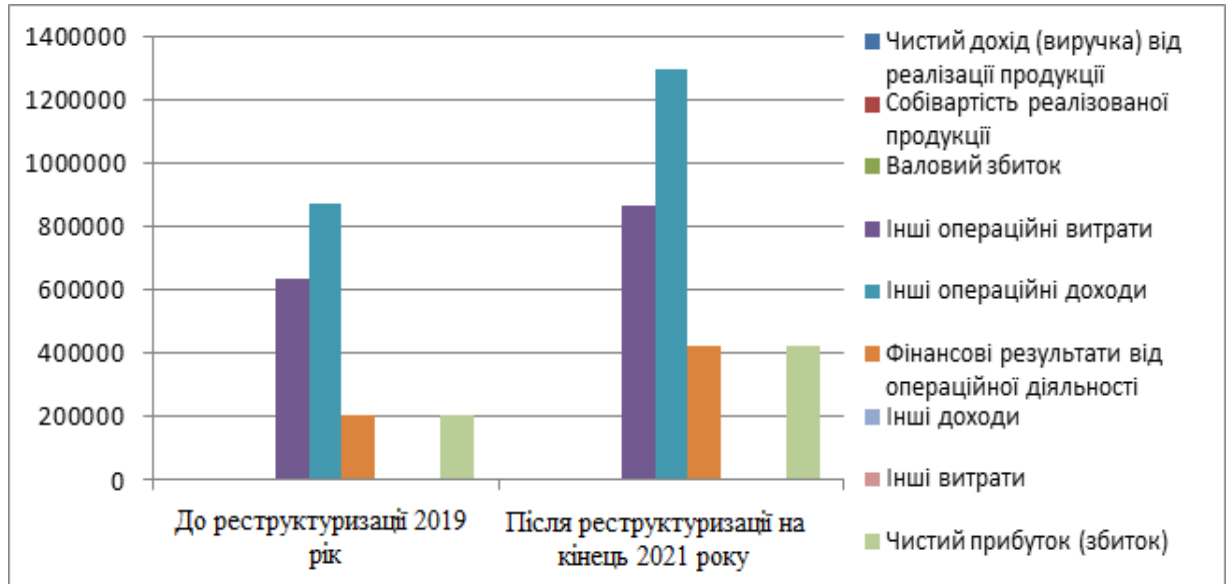


Рис. 3.1. Динаміка прогнозних фінансових показників ВП «УЗЗП» після проведення проекту реструктуризації

При формуванні стратегії реструктуризації для ВП «УЗЗП», доцільно проаналізувати чи потрібен процес реструктуризації, якщо вона має стабільний позитивний розвиток. За допомогою фінансового аналізу у другому розділі, я помітила, що підрозділу варто звернути увагу на розширення видів діяльності, і тим самим підвищити чистий прибуток від реалізації товарів, робіт чи послуг.

На мою думку, варто обрати стратегію «Зміна масштабу (сфери діяльності) підприємства», тому що завдяки поглинанню іншого ВП «Автобаза», ВП «УЗЗП» зможе додати до своїх видів діяльності продаж автопослуг, постачання автозапчастин, маркетингові дослідження роздрібного ринку автоперевезень. Чому саме ВП «Автобаза»? Тому що, за підсумками останніх років, воно є збитковим, та потребує реформування. А завдяки успішній роботі підрозділу, досвідчені кадри, устаткування, напрямки діяльності зможуть перейти від ВП «Автобаза» до ВП «УЗЗП».

Можливий інший варіант стратегії, це створення на базі декількох ВП нового підприємства, яке буде самостійним у прийнятті рішень, але це потребує детального розгляду, адже у 2017 році ВП «УЗЗП» був державним підприємством.

3.2. Шляхи виходу підприємства з кризових ситуацій

Одним із шляхів виходу підприємства з кризової ситуації є факторинг. Реструктуризаційний факторинг - складна форма факторингу, особливо корисна під час кризи. Він являє собою форму співробітництва підприємства, відчуває фінансові проблеми, з фактором в рамках реструктуризації підприємства. Предметами факторингу є цесія справжньою заборгованості, цесія майбутньої

заборгованості, суброгація (в її рамках фактор оплачує зобов'язання факторанта перед постачальниками і набуває права задоволеного кредитора), а також ряд послуг, пов'язаних з перекладною заборгованістю, з оплачуваними зобов'язаннями, і додатковими послугами, які не пов'язані ні з перекладною заборгованістю, ні з оплачуваними зобов'язаннями.

Під час кризи багато підприємств стикаються з фінансовими проблемами, які, наприклад, поглиблюються через обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування. Якщо підприємство має фінансові проблеми, то його фінансування пов'язане з підвищеним ризиком для кредиторів. Підприємство з негативним або низьким позитивним рівнем оборотного капіталу нетто, якого не вистачає для задоволення потреби в ньому, має низький рейтинг, і йому важко отримувати банківське фінансування.

Наступний метод є лізинг, він не вимагає повної одноразової оплати орендованого майна і служить одним з видів інвестування. Використання прискореної амортизації по лізингових операціях дозволяє оперативно оновлювати обладнання та вести технічне переозброєння виробництва. [48]

Вибір кредитів під прибуткові проекти, мають принести підприємству значний дохід, також є одним з резервів фінансового оздоровлення підприємства. Цьому ж сприяє і диверсифікація виробництва за основними напрямками господарської діяльності, коли вимушені втрати за одними напрямками покриваються прибутком від інших.

Зменшити дефіцит власного капіталу можна за рахунок прискорення його оборотності шляхом зменшення строків розробки, циклу виробництва, надмірних залишків запасів, незавершеного виробництва і т.д. [49, с. 111-113]

Реалізуючи реструктуризацію як спосіб організаційно-структурної переорієнтації підприємств, механізм трансформує якісно визначені цілі, потенціал і ресурси, пов'язані з нею, у кількісно визначені цільові функції і

обмеження комплексу моделей її оцінювання, планування і здійснення. Розгляд реструктуризації як інструменту здійснення змін вимагає від її механізму забезпечити підтримку операцій бізнес-процесів і надати виконавцям ефективні інструменти виконання операцій і прийняття обґрунтованих рішень.

Уточнення механізму реструктуризації підприємств пов'язане з наданням йому таких здатностей:

1) адекватність поставлених завдань і їх виконання базуються на комплексі інструментів кількісного оцінювання змін підрозділів, напрямів і підприємств в цілому. Бізнес-моделі підприємств і модель реструктуризації забезпечують аналіз чинників і мотивів, оцінювання стану і потенціалу, варіантів рішень;

2) підготовка і контроль здійснення реструктуризації базуються на моніторингу, оцінюванні і прогнозуванні стану і потенціалу підприємств;

3) механізм функціонує безперервно, а окремі його складові — ітеративно-послідовно. Перелік і зміст окремих підетапів, стадій і операцій реструктуризації визначається комплексним впливом важливих чинників;

4) реструктуризація є продовженням і поглибленням діагностування, аналізу і прогнозування стану бізнес-середовища, зміцнення перспективності та конкурентоспроможності шляхом удосконалення всіх напрямів і сфер діяльності;

5) реструктурування поєднує стратегічне і оперативне планування часу і ресурсів та реалізацію запланованих дій з урахуванням реальних обмежень;

6) інструменти антикризового управління при визначенні і оцінюванні рішень та заходів враховують їх вплив і на стабілізацію розвитку підприємств.

З метою скорочення витрат і підвищення ефективності основного виробництва в окремих випадках доцільно відмовитися від деяких видів діяльності, які обслуговують основне виробництво (будівництво, ремонт, транспорт і т.п.) і перейти до послуг спеціалізованих організацій.

Велику допомогу у виявленні резервів поліпшення фінансового стану підприємства може надати маркетинговий аналіз з вивчення попиту та пропозиції, ринків збуту і розробка на цій основі потрібного асортименту і структури виробництва продукції. [50, с. 532]

Для розуміння, які чинники впливають на банкрутство потрібно проаналізувати позитивні та негативні наслідки у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Чинники впливу банкрутства як інструменту антикризового управління

Чинники позитивного впливу на економічні показники діяльності	Чинники негативного впливу на економічні показники діяльності
мораторій на задоволення вимог кредиторів дозволяє заощадити кошти для санації за рахунок зупинення виконання грошових зобов'язань і стягнень на підставі виконавчих документів, звільнення активів боржника від податкової застави і нарахування пені та ін.	можливість втрати власником контролю над підприємством
підприємства реструктуризують кредиторську заборгованість, відстрочують або розстрочують її сплату, списують частину	обмеження повноважень власника та керівників підприємства на користь арбітражного керуючого

заборгованості шляхом затвердження мирової угоди	
підприємство опрацьовує, затверджує і здійснює план санації, спрямований на відновлення платоспроможності шляхом реструктуризації діяльності, перепрофілювання і закриття нерентабельних виробництв, реструктуризації кредиторської заборгованості та інших заходів	можливість недосягнення цілей власника, які стали підставою для порушення справи про банкрутство, та переходу процедури банкрутства до стадії визнання боржника банкрутом та його ліквідації
підприємство може гасити частину кредиторської заборгованості внаслідок порушення кредиторами строку на подання майнових вимог до боржника	можливість поширення інформації про неплатоспроможність боржника серед невизначеного кола осіб
підприємство здійснює господарську діяльність, вживає заходи фінансового оздоровлення, стягує дебіторську заборгованість, сплачує лише платежі, необхідні для здійснення господарської діяльності, відновлення платоспроможності, здійснення змін	можливість перевірки діяльності податковими органами, здійснювану на підставі відомчих нормативних актів, якщо порушено провадження у справі про банкрутство

Одним з основних і найбільш радикальних напрямків фінансового оздоровлення підприємства є пошук внутрішніх резервів по збільшенню прибутковості виробництва і досягненню беззбиткової роботи за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства, підвищення якості

та конкурентоспроможності продукції, зниження її собівартості, раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат і втрат.

Основна увага при цьому необхідно приділити питанням ресурсозбереження: впровадження прогресивних норм, нормативів і ресурсозберігаючих технологій, використання вторинної сировини, організації дієвого контролю за використанням грошових ресурсів, дослідження і впровадження досвіду в здійсненні режиму економії, матеріального і морального стимулювання працівників за економію ресурсів і скорочення непродуктивних витрат і втрат.[51, с. 178]

Для систематизованого виявлення й узагальнення всіх видів втрат на кожному підприємстві доцільно вести спеціальний реєстр втрат із класифікацією їх за певними групами:

- від зниження якості продукції;
- від незатребуваною продукції;
- від втрати вигідних замовників, вигідних ринків збуту;
- від неповного використання виробничої потужності підприємства;
- від простоїв робочої сили, засобів праці, предметів праці і грошових ресурсів;
- від перевитрати ресурсів на одиницю продукції в порівнянні з встановленими нормами;
- від псування і недостачі матеріалів і готової продукції;
- від списання в повному обсязі амортизованих основних засобів;
- від сплати штрафних санкцій за порушення договірної дисципліни;
- від списання незатребуваною дебіторської заборгованості;
- від простроченої дебіторської заборгованості;
- від залучення невикладних джерел фінансування;

- від несвоєчасного введення в дію об'єктів капітального будівництва;
- від стихійних лих і т.д.

Аналіз динаміки цих втрат і розробка заходів щодо їх усунення дозволять значно поліпшити фінансовий стан суб'єкта господарювання. [52, с. 89-90]

В особливо важких випадках необхідно провести реінжиніринг бізнес-процесу, тобто докорінно переглянути виробничу програму, матеріально-технічне постачання, організацію праці та нарахування заробітної плати, підбору і розстановки персоналу, систему управління якістю продукції, ринки сировини і ринки збуту продукції, інвестиційну й цінову політику.

На даний момент аналізоване підприємство керується в своєму розпорядженні необхідними матеріальними і трудовими ресурсами. Фінансові ресурси з'являться, якщо підприємство вживе низку заходів щодо поліпшення управління оборотним капіталом, а саме: прискорення оборотності готової продукції, зменшення дебіторської заборгованості, матеріальних запасів. [53, 57-60]

Одним із способів управління кредиторською заборгованістю підприємства є процес її реструктуризації. Даний метод дозволяє «розтягнути» в часі процес оплати боргових зобов'язань підприємства, що є важливим чинником збереження підприємством відносної стійкості в кризових умовах функціонування. На уже згадуваному підприємстві ВП «УЗЗП» вже в даний час спостерігається проведення заходів, пов'язаних саме з даним напрямком стабілізації фінансового стану. [53, с. 61-62] На підприємстві має місце реструктуризація кредиторської заборгованості по обов'язковим платежам до бюджету і позабюджетні фонди. Основою цього є заява підприємства про надання права на реструктуризацію заборгованості по нарахованих пені і штрафів, податків і зборів. [54, с. 11-12] В

даний час на підприємстві є графік погашення названої вище заборгованості, виконання якого є строго обов'язковим і відстежується керівництвом організації.

3.3. Розробка проекту реструктуризації та оцінка його ефективності

План проекту забезпечує основу для організації робіт за проектом реструктуризації. Цілі організації управління проектом включають:

- забезпечення взаємодії;
- поділ ролей і відповідальності;
- визначення відповідальності за прийняття рішень;
- забезпечення ефективного розподілу інформації;
- забезпечення гнучкості використання ресурсів.

Для забезпечення ефективної взаємодії необхідно:

- забезпечити взаємодію між менеджером проекту і функціональним керівництвом реструктуризованих організації;
- встановити правила формальної взаємодії між учасниками проекту.

Основний сенс проектної концепції управління полягає в делегуванні влади та покладанні відповідальності за досягнення цілей певним керівникам - менеджеру проекту і ключовим членам команди. Головна проблема цієї концепції управління полягає в складності розробки ефективної тимчасової системи управління, яка повинна функціонувати спільно з постійною системою управління в організації. [55, с. 17-20]

Менеджер проекту забезпечує інтеграцію основних учасників проекту. Посади основних членів команди проекту розрізняються залежно від типу проекту. У кожному проекті можна визначити фахівців, діяльність яких важлива

для успіху проекту в цілому. Наприклад, члени вищого керівництва організації, які контролюють проект; фахівці, що володіють специфічною кваліфікацією, необхідної для досягнення результатів проекту. У будь-якому випадку організаційна структура управління повинна забезпечувати прямий контакт менеджера проекту з даними фахівцями. [56, с. 21]

Фінансування проекту реструктуризації здійснюватиметься при дотриманні наступних умов:

- динаміка інвестицій повинна забезпечувати реалізацію проекту відповідно до тимчасових і фінансових обмеженнями;
- зниження витрат фінансових коштів і ризику проекту має забезпечуватися за рахунок відповідної структури та джерел фінансування та певних організаційних заходів, в тому числі податкових пільг, гарантій, різноманітних форм участі. [57, с. 69-70]

Фінансування проекту включатиме наступні основні стадії:

- попереднє вивчення життєздатності проекту (визначення доцільності проекту за витратами і планованим результатом);
- розробка плану реалізації проекту (оцінка ризиків, ресурсне забезпечення та ін.);
- організація фінансування, в тому числі:
 - оцінка можливих форм фінансування і вибір конкретної форми;
 - визначення фінансують організацій;
 - визначення структури джерел фінансування;
 - контроль виконання плану і умов фінансування.

Фінансування проектів реструктуризації буде здійснене наступними способами: [58, с. 55-61]

- самофінансування, тобто використання в якості джерела фінансування власних коштів;

- використання позикових і залучених коштів.

Після планування проекту та визначення його ресурсних і фінансових показників починається фаза реалізації проекту. Команда проекту реструктуризації. Робочі групи є організаційним ядром перетворень, в зв'язку зніж їх формування та ефективна робота повинні бути турботою генерального директора. На самому верху створюється так званий керівний комітет, до складу якого входять:

- генеральний директор, функція якого полягає в забезпеченні контролю за здійсненням проекту;
- фінансовий директор, який відповідає за координацію робіт за проектом;
- головний бухгалтер, який розробляє підтримують нову структуру підприємства процедури обліку;
- головний економіст, який займається розробкою і впровадженням фінансових систем: розрахунки з бюджетом, система критеріїв оцінки ефективності, внутрішнє ціноутворення і т.д .;
- заступник генерального директора з кадрів і безпеки, що відповідає за кадрові питання.

Керівний комітет періодично зустрічається з керівниками різних підрозділів, щоб стежити за ходом впровадження програми перетворень. [59]

У період переходу від старої структури до нової з метою усунення неминучих неузгодженостей слід створити також так званий тимчасовий комітет під керівництвом фінансового директора, що складається з директорів бізнес-одиниць, керівників підрозділів спільного використання і центральних служб. Тимчасовий комітет зобов'язаний вирішувати всі поточні проблеми, що виникають на підприємстві в період проведення перетворень. Тимчасовий комітет розробляє бізнес-план майбутніх перетворень. План розглядається,

затверджується керівним комітетом і приймається всіма керівниками підрозділів. Планований період ділять в плані на три етапи: підготовка основи для нової організації, створення нової організації і початок повноцінного функціонування нової організації. [60, с. 1-4]

Підготовка проекту реструктуризації до запуску. Основним завданням цього етапу є забезпечення інформування співробітників про майбутні перетворення, стимулів для їх активного участі в процесі, а також вирішення завдань в кожному підрозділі. Найбільш ефективним методом вирішення цього завдання є інформування через керівників всіх рівнів.

Для цього спочатку проводять збори в великих колективах з тим, щоб їх керівники поговорили про це зі своїми підлеглими. Потім ті в свою чергу повинні провести збори для інформування та мотивації своїх підлеглих і т.д. Співробітникам в першу чергу потрібно пояснити причини, за якими програма перетворень необхідна. Крім того, слід чітко пояснити, що в перспективі все буде будуватися на ефективності роботи кожного і той, хто зуміє проявити ініціативу, може розраховувати на гідну винагороду. [61, с. 3]

Необхідно з самого початку забезпечити стимули для всіх керівників, щоб зацікавити їх в здійсненні програми перетворень. Повинна бути, зокрема, розроблена тимчасова система стимулювання: премії керівникам повинні нараховуватися залежно від успіхів їх підрозділів у період проведення реструктуризації.

Основними критеріями повинні стати своєчасне виконання запланованих дій, вміння знайти оптимальне рішення непередбачених проблем, реальна підтримка перетворень не на словах, а на ділі і, звичайно, досягнуті перетворення. [62, с. 153-160]

З ціллю реального управління процесом потрібно постійно контролювати певні ключові показники: щотижневий обсяг продажів, рівень товарно-

матеріальних запасів, рух грошових коштів і т.п. Для вирішення цього завдання слід розробити форму щотижневого звіту про ключові показники з поданням її генеральному директору. Управління процесом перетворень. Вимоги до системи контролю за реалізацією проектів реструктуризації, включають склад аналізованої інформації, структуру звітів і відповідальність за збір даних, аналіз інформації прийняття рішень, виробляються до початку здійснення проекту за участю всіх зацікавлених сторін. Система керівництва проектом повинна забезпечувати коригувальні дії там і тоді, де і коли вони необхідні. [63, с. 112]

Основні принципи побудови ефективної системи контролю полягають в наявності:

- чітких планів;
 - ясною системи звітності;
 - відстеження фактичного стану робіт - збір і документування фактичних даних;
 - аналіз результатів і вимірювання прогресу (з необхідними прогнозами).
- [64, с. 31-33]

Для забезпечення ефективного контролю за змістом робіт проекту повинні бути визначені формальні процедури управління змінами. Зазнати змін можуть цілі, плани і організація проекту, використання ресурсів, контракти, стандарти, зовнішні фактори, що впливають на проект. Методика управління змінами повинна регламентувати проходження зміни через п'ять основних стадій: опис, оцінка, схвалення, реалізація, підтвердження зміни. [65, с. 44-47]

Для розробки проекту реструктуризації, необхідно висвітлити послідовну модель здійснення процесу реструктуризації (рис. 3.2)



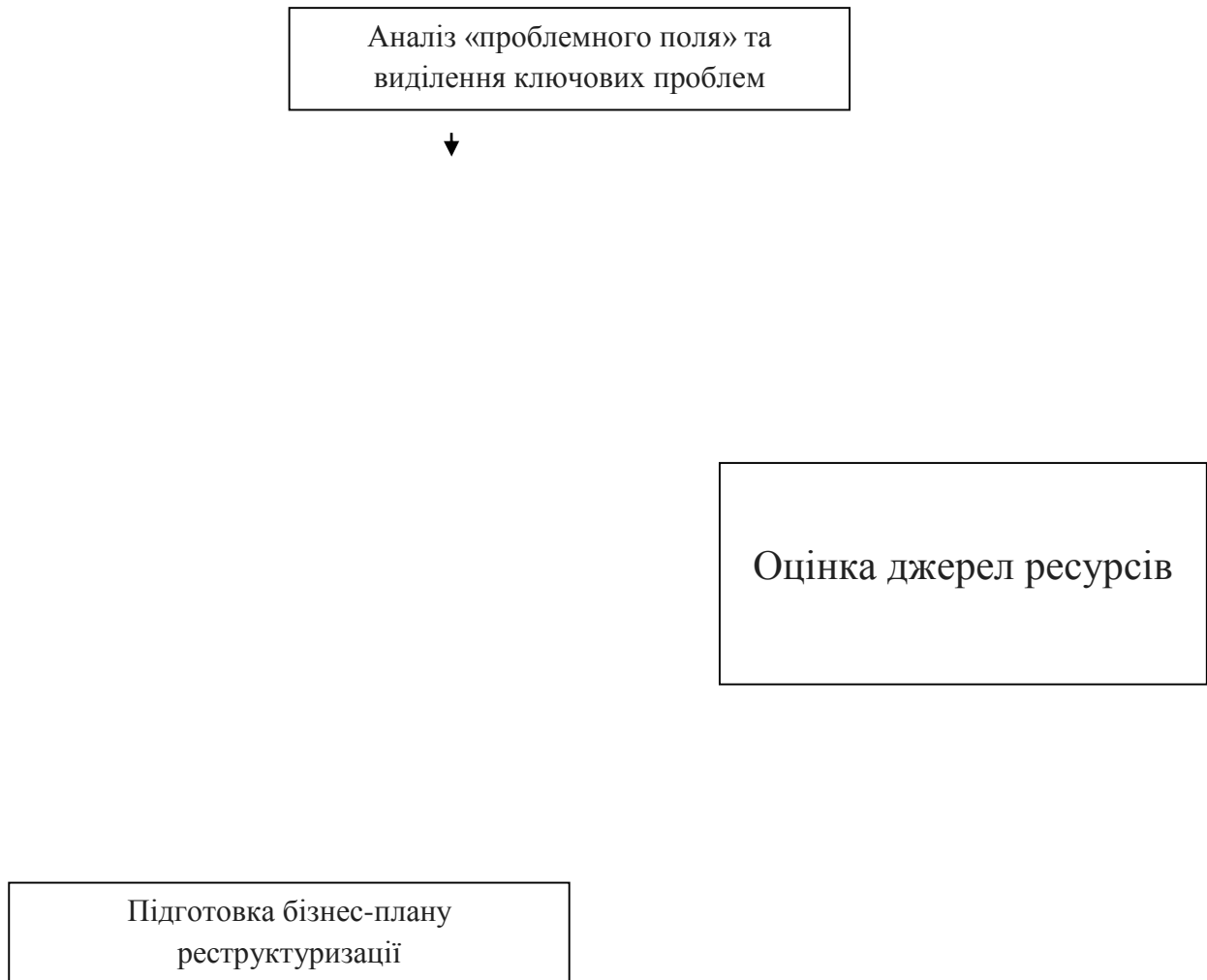


Рис. 3.2. Послідовна модель здійснення процесу реструктуризації

Розробка проекту реструктуризації для ВП «УЗЗП» ґрунтується на збільшенні проникнення на ринок. Кадрове питання має вирішуватися одним з перших. Адже з ВП «Автобаза» будуть переходити деякі кадри. Тому HR-менеджери почали відбирати кадри всередині компанії для створення відділу продажу. Буде розроблений графік, а також спеціальні схеми заохочення і винагороди персоналу відділу продажів.[66, с. 112]

Проект реструктуризації ВП «УЗЗП» включає такі дії:

1. слідування плану стратегії сформованої у підрозділі 3.1

2. проведення аналізу характеристики сегментів ринку, де реально діє компанія і де вона буде діяти
3. проведення аналізу конкурентів у галузі
4. створення бази даних по клієнтах; з особливою увагою буде здійснений пошук і виявлення можливих нових клієнтів
5. проведення аналізу можливих проблем та ризиків
6. формування команди проекту
7. введення управління продажами і комерційну політику компанії виробництвом
8. розроблення короткострокової тактика проведення рекламної кампанії і просування продукції
9. впровадження нових матеріалів для розширення і посилення ринкового позиціонування.
10. розрахунок прогнозних показників
11. створення нових виробничих потужностей, що використовують нові технології шляхом перегляду деяких з існуючих виробничих ліній.
12. впровадження нових комерційних видів діяльності та розвиток запозичених з ВП «Автобаза», використовуючи існуючі надлишки виробничих потужностей і ноу-хау.

Команда нових кадрів пройде спеціальне навчання техніці і виявлення проблем управління, а також будуть організовані навчальні поїздки для контактів із західноєвропейськими компаніями. Поступово в компанії створюватиметься інформаційна система забезпечення керівництва, заснована на переданому консультантами досвіді в період проведення семінарів. [67, с. 175-178]

Аналіз ринків і конкурентів показав, що в найближчому майбутньому з'являться конкуренти традиційного постачання запчастин у вигляді нової

продукції, і тому необхідно зосередити власні інвестиційні можливості на новій продукції, що дозволить компанії залишитися ключовим учасником ринку. [67, с. 179-186]

Доцільно розглянути метод оцінки фінансового стану підприємства для того, щоб оцінити ефективність процесу реструктуризації. Був проведений розрахунок показників ліквідності після реструктуризаційних заходів ВП «УЗЗП» та занесені дані в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Показники ліквідності після проведення реструктуризації ВП «УЗЗП» 2021 р.

№	Показники ліквідності	Значення
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,4961
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9232
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2244

На кінець року після злиття підрозділів залишилося 1,5 грн на 1 грн поточних зобов'язань, це значення має місце в рамках нормативу, однак більш бажаним є значення 2-3, до якого є тенденції росту. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться в межах нормативного значення, і на кожен одну гривню поточних зобов'язань припадає 0,92 гривні високоліквідних оборотних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є трохи вищим за нормативне значення, що означає, що компанія згодом зможе вкласти частину коштів у виробничо-збутову діяльність, у фінансові інвестиції.

Далі розрахуємо показники фінансової активності підприємства і надамо результати в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Показники фінансової стійкості після проведення реструктуризації ВП «УЗЗП»
2021 р.

№	Показники фінансової стійкості	Значення
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,2111
2	Коефіцієнт маневреності	0,3587

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами має досить високе значення, це говорить про фінансову стійкість підрозділа і здатність проводити активну діяльність. Позитивне значення коефіцієнту маневреності свідчить про достатність власних фінансових коштів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Насамкінець розрахуємо показники ефективності використання ресурсів підприємства у динаміці.

Таблиця 3.5

Показники ефективності використання ресурсів після проведення
реструктуризації ВП «УЗЗП» 2021 р., %

№	Показники ефективності	2019	Після реструктуризації на кінець 2021 р
1	Рентабельності активів	12,6	19,1
2	Рентабельність власного капіталу	67,5	78,3

Протягом періоду дослідження рентабельність активів підвищилася. Якщо в 2019 р. ВП «УЗЗП» отримала 12,6 копійок чистого прибутку на кожен вкладений гривню активів, то в 2021 р. - вже буде 19,1 копійок. Факторами такого підвищення є оптимізація структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку.

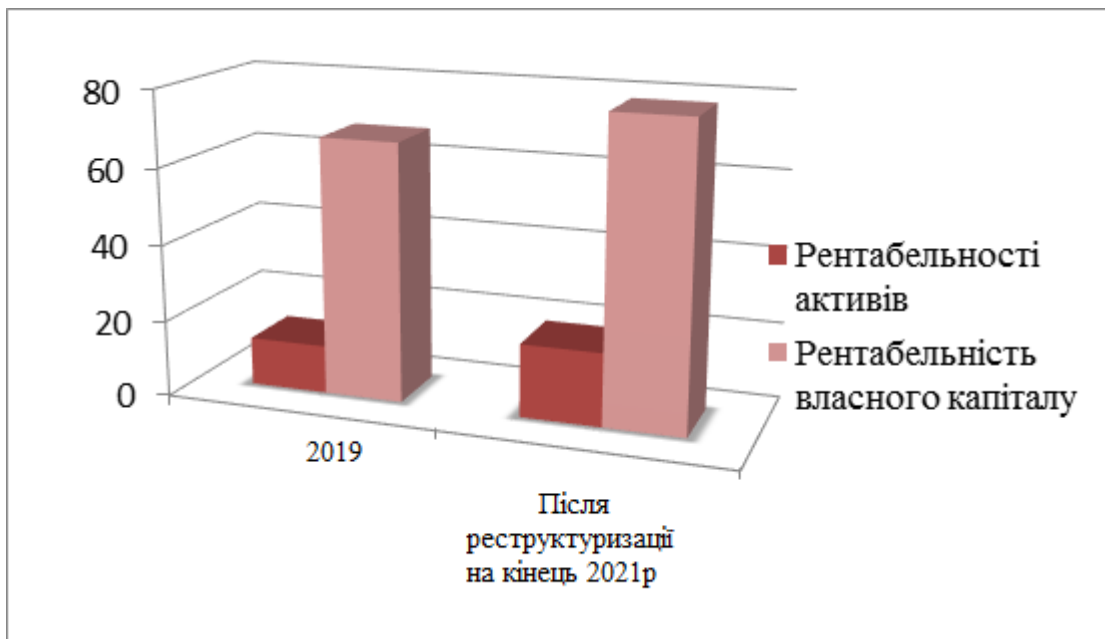


Рис. 3.3. Показники ефективності використання ресурсів після проведення реструктуризації ВП «УЗЗП» 2021 р., %

Діяльність компанії була ефективною в 2019-2021 рр. Рентабельність власного капіталу компанії зростає. Якщо в 2019 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 67,5 копійок чистого прибутку, то після злиття в 2021 році - 78,3. Основним фактором підвищення рентабельності є зниження суми власного капіталу

Отже, наведені дослідження на основі моніторингу ефективності процесу реструктуризаційних заходів дозволяє вести оцінку економічних результатів процесу, визначати і корегувати основні напрямки реструктуризації ВП «УЗЗП».

Висновки до розділу 3

У даному розділі обґрунтовано важливість проведення реструктуризації підприємства шляхом чотирьох послідовних стадій, а саме: підготовчої, організаційної, впровадження, оцінювання. На підготовчій стадії здійснюється аналіз підприємства, його зовнішнього середовища, визначаються важливість проведення реструктуризації, оцінка можливостей досягнення запропонованих показників. На організаційній стадії відбувається підготовка робочої групи, яка безпосередньо займається впровадженням заходів з реалізації реструктуризаційних заходів на підприємстві. Формується перелік завдань для виявлення напрямів проведення реструктуризації, виявляються обмеження у використанні ресурсів.

Проводиться інформаційна, соціально-психологічна та мотиваційна підготовка персоналу підприємства задля досягнення успішного впровадження заходів з реструктуризації. На третій стадії розробляються та впроваджуються заходи з реструктуризації підприємства. На останній стадії проводиться оцінювання рівня ефективності заходів з реструктуризації.

При формуванні стратегії реструктуризації для ВП «УЗЗП», доцільно проаналізувати чи потрібен процес реструктуризації, якщо вона має стабільний позитивний розвиток. За допомогою фінансового аналізу у другому розділі, я помітила, що підрозділу варто звернути увагу на розширення видів діяльності, і тим самим підвищити чистий прибуток від реалізації товарів, робіт чи послуг.

Одним із шляхів виходу підприємства з кризової ситуації є факторинг. Реструктуризаційний факторинг - складна форма факторингу, особливо корисна під час кризи. Він являє собою форму співробітництва підприємства, відчуває фінансові проблеми, з фактором в рамках реструктуризації підприємства. Предметами факторингу є цесія справжньою заборгованості, цесія майбутньої заборгованості, суброгація (в її рамках фактор оплачує зобов'язання факторанта перед постачальниками і набуває права задоволеного кредитора), а також ряд послуг, пов'язаних з перекладною заборгованістю, з оплачуваними зобов'язаннями, і додатковими послугами, які не пов'язані ні з перекладною заборгованістю, ні з оплачуваними зобов'язаннями.

Розроблені чіткі дії проекту реструктуризації, створено модель реструктуризаційних заходів. Проаналізовані прогнозні фінансові показники, та розраховані коефіцієнти кажуть про те, що доцільно дотримуватися створеного проекту реструктуризації, щоб задовольнити поточну мету підприємства ВП «УЗЗП».

ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі було досліджено теоретичні основи фінансової реструктуризації компанії, для визначення необхідності реструктуризації був проведений аналіз фінансового стану компанії ВП «Управління по забезпеченню

та збуту продукції» ПАТ «Лисичанськвугілля», а також розроблено пріоритетні напрями підвищення результативності.

Спираючись на результат проведених досліджень, об'єктом якого є вітчизняне підприємство, удосконалено теоретичні, методичні та практичні рекомендації щодо функціонування механізму управління реструктуризацією підприємства. Зазначене дало обґрунтування визначення сутності реструктуризаційних заходів підприємств, проаналізувати їхню діяльність, удосконалити процес реалізації заходів з реструктуризації підприємства, розробити наукові підходи до визначення її важливості, направленості здійснення та оцінки ефективності.

Розроблені теоретичні засади, методичні та практичні положення реструктуризації підприємства можна рекомендувати для розгляду і використання також іншим підрозділам ПАТ.

Узагальнюючи результати дослідження, проведеного в дипломній роботі, можна зробити наступні висновки.

1. Реструктуризація та рекапіталізація є ключовими поняттями в аналізі та оцінці діяльності компанії. Доведено необхідність розмежування категорій «фінансова реструктуризація» та «рекапіталізація».

2. На основі досліджених наукових підходів, можна зробити узагальнення, що реструктуризація Фінансова реструктуризація являє собою зміну структури капіталу, вона включає реорганізацію капіталу і подальшу рекапіталізацію, а рекапіталізація здійснюється після реорганізації капіталу і ставить собі за метою забезпечити підприємство новим капіталом.

3. В умовах ринкового середовища необхідність реструктуризації підприємства виникає, як правило, лише в трьох ситуаціях. Ці ситуації мають певні передумови та економічні наслідки. Вони визначаються за допомогою

методів реструктуризації, що впливають на стабілізацію діяльності підприємства.

4. Якісне управління фінансовою реструктуризацією компанії є запорукою успішних результатів та наслідків. Для цього була розроблена схема механізму управління фінансовою реструктуризацією на підприємстві. Вона є теоретичною основою для практичних дій у цьому напрямку.

5. Для дослідження необхідності проведення реструктуризації, було обрано підприємство ВП «УЗЗП». Було доведено, що впровадження реструктуризаційних заходів для даного підприємства необхідне.

6. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність, яку ВП «УЗЗП» здійснює відповідно до фінансового плану, затвердженого Товариством, відповідно до внутрішніх документів Товариства, що регламентують фінансово-економічні відносини в Товаристві. ВП «УЗЗП» створює і впроваджує систему відповідальності за фінансові результати своєї діяльності. Вона забезпечує контроль за повним і своєчасним надходженням і перерахуванням коштів за виконані роботи і надані послуги. ВП «УЗЗП» впроваджує та використовує інформаційні технології і автоматизовані системи обліку та управління діяльністю підрозділу.

7. Неефективна стратегія реструктуризації компанії може призвести до даремного витрачання ресурсів компанії та втрати часу на неефективні дії. Сформована стратегія у дипломній роботі має напрям «Зміна масштабу (сфери діяльності) підприємства». Ця стратегія матиме позитивний результат, та має мінімальні ризики.

8. У сучасних реаліях кризові явища виникають досить часто, вони спричиняють реальну загрозу для підприємств, бо в один момент може зникнути все, що створювалося роками діяльності. Основні шляхи виходу із кризових ситуацій зосередженні на поняттях «факторинг», «лізинг». Розроблений проект

фінансової реструктуризації на підприємстві ВП «УЗЗП» ПАТ «Лисичанськвугілля» має чіткі дії та висновки, та проаналізовані прогностичні фінансові показники, розраховані коефіцієнти. Дане підприємство на основі отриманих даних зможе забезпечити покращення фінансово-господарських результатів.

9. Застосування організаційно-економічного забезпечення реструктуризації на прикладі ВП «УЗЗП» проведення планування і здійснення реструктуризації підтвердило практичну значимість і ефективність розроблених в роботі засобів та інструментів і дозволило напрацювати рекомендації щодо вибору напрямів і форм перетворень при загрозі банкрутства. Що є доказом, того що поставлені завдання виконані і мета роботи досягнута.

