

Однако, такие сравнения производятся для определения риска при изолированном изменении фактора. Для того чтобы определить совокупный риск возникновения убытков, связанный с изменением всех факторов, необходимо найти отклонение прибыли, обусловленное вариацией факторов:

$$\Delta\Pi\% = (L_0 * K_{вQ} + L_{ц} * K_{вЦ} + L_{v} * K_{вV} + L_{F} * K_{вF} + \alpha) * L_{\phi} \quad (12)$$

где $K_{вQ}, K_{вЦ}, K_{вV}, K_{вF}$ – коэффициенты вариации объема реализации, цены, переменных и постоянных затрат, %.

Если отклонение прибыли, рассчитанное по данной формуле, окажется больше 100%, то высок риск возникновения убытков, вызванный изменчивостью факторов.

В работе предложен подход к управлению риском на основе левериджей. Для этих целей рассмотрен механизм операционного и финансового левериджей и разработана система левериджей всех факторов, формирующих прибыль от реализации.

На основе системы левериджей построена комплексная модель взаимосвязи относительного изменения чистой прибыли и факторов, влияющих на ее величину. Полученная модель позволяет

оценить риск снижения чистой прибыли, обусловленный вариацией затрат, цены и объема реализации, а также структуры источников финансирования.

Предложенная система показателей позволяет оценить как потенциальный риск снижения прибыли со стороны отдельных факторов, определяемый левериджем и запасом прочности, так и реальный риск возникновения убытка при соответствующей вариации факторов, определяемый на основе комплексной модели.

Список литературы

1. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н.Азрилияна. - 2-е изд. доп. и перераб. - М.: Институт новой экономики, 1997. - 864 с.
2. Бандурка А.М., Червяков И.М., Посылкина О.В. Финансово-экономический анализ. - Харьков: Ун-т внутр. дел, 1999. - 394 с.
3. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 768 с.: ил.
4. Лысенко Ю.Г., Макаров К.Г., Петренко В.Л., Филиппов А.В. Леверидж. Экономические приложения. Донецк: ДонГУ, Юго-Восток, 1999. - 104 с.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. - К.: Ника-центр, 1999. - 528 с.

Я.С. ЧЕЧЕТКИНА,

Европейский университет финансов, информационных систем, менеджмента и бизнеса

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В связи с ухудшением макроэкономических параметров развития государства, ростом количества убыточных предприятий, падением конкурентоспособности отечественной продукции, низкой инвестиционной активностью на

макро- и микроуровне, отсутствием значительных положительных результатов от приватизации государственного имущества, низкой эффективностью адаптационных мероприятий большинства предприятий современная ситуация в

Украине требует решения таких кардинальных и взаимосвязанных проблем, как выход из кризиса и переход к рыночным формам и методам хозяйствования. Поэтому на современном этапе развития экономики актуальным является исследование путей трансформации субъектов хозяйствования в целях повышения эффективности их деятельности. Такая трансформация возможна в результате реструктуризации предприятий и формирования на этой основе их инвестиционного потенциала.

Проблемы реструктуризации предприятий находятся в поле зрения, как органов государственного управления, так и менеджмента ввиду своей актуальности. Они также широко обсуждаются в научных кругах.

На сегодня в Украине уже наработана определенная нормативная база, которая дает возможность совершать структурные изменения. Но отсутствие четко определенной цели, глубокого понимания заданий, механизмов и последствий этих структурных изменений приводит к невыполнению программ приватизации, недостаточного развития фондового рынка, большого количества предприятий, которые находятся на грани банкротства, оттоку внутренних финансовых ресурсов за границу и в теневую экономику, низкому уровню сбережений, отсутствию достаточных иностранных инвестиций, бюджетному дефициту, высокому уровню скрытой безработицы и так далее. В то же время профессиональным экономистам не хватает навыков по идентификации, подготовке и реализации решений по эффективному использованию ресурсов. Глядя на разноплановость, широту источников финансирования (в том числе и иностранного) разнообразии проектов и программ возникает явная потребность в овладении мирового опыта разработки и внедрения проектов реструктуризации предприятий, освоении проектного подхода при проведении реструктуризации.

Можно выделить три принципиальных подхода к реструктуризации по критерию последовательности реформ: осуществление реорганизации предприятий до их приватизации, одновременно с приватизацией и после приватизации.

Предпосылками удачного осуществления реструктуризации являются ее методологическое единство и правильное понимание целей на всех трех этапах реформирования собственности: до принятия решения о приватизации; в процессе приватизации; после окончания приватизации.

Планами реструктуризации на 1997-2000 годы одиннадцати отраслевых министерств и ведомств предусмотрено проведение реструктуризации на 545 государственных предприятиях. Во исполнение поручения Кабинета Министров Украины от 17 сентября 1998 года № 14063/46 Агентство по вопросам банкротства проанализировало осуществление планов реструктуризации государственных предприятий отраслевых министерств и ведомств по результатам работы в 1997-1998 годах.

Проведение реструктуризации планировалось на 393 предприятиях, фактически осуществлена реструктуризация на 400 предприятиях. Полностью закончили реструктуризацию, предусмотренную отраслевыми планами, Госнефтегазпром, Укراгропромстрой и Укрстрой путем преобразования государственных предприятий в государственные открытые акционерные общества.

Из запланированных к выполнению в течение 1997-1998 годов 845 организационно-экономических мероприятий по реструктуризации предприятий осуществлено 659, в стадии выполнения – 186 [3, с.60].

Реструктуризация предприятий осуществляется в основном по следующим направлениям:

– приватизация предприятий и преобразование их в открытые акционерные общества;

- разделение с созданием новых юридических лиц;
- ликвидация в связи с укрупнением;
- передача объектов социальной сферы в коммунальную собственность;
- сокращение численности работников и др.

Необходимо отметить, что большинство министерств надеется на мощную государственную поддержку (понятно же, за счет бюджета) в вопросах проведения реструктуризации предприятий. Но в ближайшее время средства на эти цели государство не будет выделять. Поэтому крайне необходимо создавать комплекс разноплановых финансово-экономических механизмов, направленных на организацию самофинансирования мероприятий по реструктуризации и финансирование оздоровленных предприятий.

Вхождение украинских предприятий в рынок является сложным и болезненным процессом, эффект такой трансформации почти неощутим, свидетельством тому является общее падение промышленного производства.

Наглядным примером этого является накопленный опыт реструктуризации предприятий транспортного машиностроения в Украине. Реструктуризация здесь осуществляется по-разному. Так, производственное объединение "Луганский тепловозостроительный завод" было преобразовано в холдинговую компанию. Если в конце 80-х годов завод выпускал примерно 11 тыс. тепловозов в год, то сейчас все предприятия компании практически не работают. Специалистам известны особенности реструктуризации Запорожского автомобильного завода, существует много информации о современных проблемах АвтоЗАЗ-ДЭУ, преимущественно пессимистического характера. Наиболее тяжелым является положение тех подразделений ЗАЗа, которые не вошли в состав совместного предприятия: своего места на

рынке они до сих пор найти не могут. Примером неудачной реструктуризации являются организационные преобразования на КраЗе и практически упадок когда-то мощной подотрасли авторемонтных предприятий.

Однако есть и положительные реструктуризационные проекты. Так, ЗАО "Крымавтогаз-сервис" без государственных льгот наладило производство автомобилей "Волга", успешно работает и наращивает объемы продаж. Киевский авторемонтный завод начал выпускать грузовой вариант автомобиля "Москвич". На этих предприятиях произошла масштабная и очень сложная реструктуризация, сущность которой состояла в преобразовании производства из ремонтного в обеспечивающее изготовление отдельных узлов и агрегатов и сборку автомобилей.

Одной из причин неудачной реструктуризации является недостаточное научное и методическое решение проблем реструктуризации предприятий в Украине. Приведенные примеры (а это проблемы не только предприятий транспортного машиностроения) свидетельствуют о необходимости проведения анализа процесса и обобщения причин успеха и неудач реструктуризации предприятий различных отраслей промышленности. Для исправления данной ситуации необходимо:

определить особенности реструктуризации предприятий в условиях формирования рыночной среды. Необходимо адекватно представлять среду, в которой возникает, выполняется и завершается проект реструктуризации. Его жизнеспособность в максимальной степени зависит от того, насколько точно дано описание окружающей среды с позиции ее взаимодействия с проектом. Возникает потребность научно обосновать особенности реструктуризации предприятий именно в условиях трансформации общества;

определить методические подходы для оценки эффективности самой реструктуризации и управленческих действий в отношении ее осуществления. Нужно сказать, что реструктуризация сама по себе как модный сейчас процесс не нужна. Она должна иметь четко определенную цель, достижение которой следует оценивать на отдельных этапах и в целом;

рассмотреть научную проблему относительно определения проектов реструктуризации предприятий. Единого пути реструктуризации не существует. На разных предприятиях в зависимости от разнообразных обстоятельств этот процесс происходит по-разному. Необходимо выявить, какие именно факторы определяют тот или иной путь реструктуризации, какие методы отвечают каждому пути, какие должны быть управленческие действия относительно управления этим процессом, то есть научно обосновать целесообразность тех или иных моделей реструктуризации предприятий.

Решение этих проблем возможно при использовании нового направления современной отрасли экономической науки и практики – проектного анализа. Проектный анализ можно определить как метод, который позволяет системно оценить преимущества и недостатки проектов реструктуризации предприятий и устанавливает алгоритмы для:

1. сбора и анализа данных;
2. определение инвестиционных приоритетов;
3. рассмотрение альтернативных вариантов;
4. анализа существующих проблем;
5. учета различных аспектов разработки и реализации проектов до принятия решения об их финансировании.

Разработка легкоуправляемых проектов является важным условием эффективности проведения процессов реструктуризации предприятий. Для этого необходимо действовать в двух направ-

лениях: необходимо привлечь всех, кто делает ставку на проект и вести поиск такого варианта, который бы обеспечивал экономное использование ресурсов при реализации проекта.

Управление проектом – это процесс руководства и координации человеческих, материальных и финансовых ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем использования современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению интересов участников проекта.

Реструктуризация в экономической деятельности довольно сложное явление и требует глубокого знания механизма хозяйствования, инициативных и предприимчивых менеджеров, воли собственников, умеющих рисковать, и компетентность руководителей, понимающих сущность проектного подхода. Она требует создания для ее реализации сильного правового поля, достаточно гибкой финансовой среды, включая снижение налогового пресса, многообразие форм собственности и предпринимательской деятельности.

Управление проектом реструктуризации базируется на системном подходе. Его реализует команда проекта. При этом методы проектного анализа используются как составляющая в процессе управления реструктуризацией предприятия.

Реструктуризация может осуществляться в экономической сфере как по инициативе административного звена (модель реструктуризации “сверху”), так и по инициативе собственников предприятий и других хозяйствующих субъектов (модель реструктуризации “снизу”). В каждом конкретном случае модели реструктуризации могут иметь как достоинства, так и недостатки. Чаще всего признают на практике наиболее эффективной и успешной модель реструктуризации “снизу”, так как при этом

учитываются интересы всех участников или их большинства. Это должен быть долговременный проект, а не решение сиюминутных конъюнктурных экономических вопросов. Вместе с тем при проведении реструктуризации "снизу" может иметь место навязанное субъективное мнение, которое не подкреплено соответствующими экономическими расчетами, что может привести к деструктурным процессам, снижающим достигнутую эффективность и деловую активность.

Чаще всего реструктуризацию рассматривают как метод выхода из кризисного состояния хозяйствующих субъектов (предприятия, компании, общества, объединения предприятий). В этом случае она может проводиться путем выделения более сильного в хозяйственном плане звена (структурного подразделения), с передачей ему необходимых финансовых и материальных ресурсов с перспективой роста, освобождая его от влияния менее эффективно работающих звеньев, либо путем проведения реструктуризации долговых обязательств (списание или отсрочка долгов).

В методическом плане можно выделить "стратегическую" и "тактическую" реструктуризацию. К "стратегической" реструктуризации относят программы, которые охватывают долговременные задачи, реализуемые через бизнес-структуры. При этом проводятся мероприятия по расширению горизонтальных экономических связей, созданию новых структур на фондовом и товарном рынке, совершенствованию производственной инфраструктуры с привлечением новых информационных технологий. В этом случае появляется возможность интегрировать интересы в поступательную хозяйственную политику, которая подкрепляется слиянием банковского и производственного капитала, к стремительному его росту и высокой оборачиваемости. При этом может осуществляться "структурированная" реструкту-

ризация путем построения иерархических структур, что ограничивается антимонопольным законодательством, так и путем расчленения, агрегирования, выделения, создания новых структурных единиц по отношению к действовавшим на принципах конгломерата. Важно отметить то, что интересы собственников при "стратегической" реструктуризации не ограничиваются и замыкаются на интересах определенной группы предпринимателей, которым передан в распоряжение производственный и финансовый капитал. Эти интересы нельзя спрятать, они на виду у всех, и при положительном результате обеспечивают дальнейший прогресс. Собственник не боится рисковать, вовлекая свой капитал в хозяйственный оборот. Одновременно, проводится "финансовая" реструктуризация, которая в данном случае не доминирует, а отражает результат "структурированной" реструктуризации и долговременной финансовой политики.

К "тактической" реструктуризации относят краткосрочные проекты, которые охватывают задачи перераспределения капитала между новыми или выделяемыми звеньями, ротации кадров специалистов с учетом новых требований, перестройки аппарата управления, вовлечения и привлечения своих и заемных инвестиций, реструктуризации производства, сокращения производственной инфраструктуры, экономного социального обеспечения работающих. При этом доминирует "финансовая" реструктуризация, которая реализуется ограниченным кругом (группой) предпринимателей и в которой, в ряде случаев, преобладают личные интересы по "отмыванию" капитала. В этом случае можно наблюдать ужесточение акционерной и дивидендной политики, направленной на "отжатие" собственников. Преобладает политика "скрытности" намерений, привлечения "сильных" инвесторов, вложения которых влияют на структуру капитала, повышая долю но-

вого инвестора в уставном фонде, а в ряде случаев и "захват" им контрольного пакета. Сегодня это можно наблюдать при привлечении иностранных инвестиций, которые чаще "съедают" предприятия под лозунгом обновления, возрождения обнищавшего. Этому способствовала в Украине завершающаяся так называемая "бумажная" приватизация государственных предприятий и проведение одновременно не всегда обоснованной реструктуризации приватизируемых предприятий (модель реструктуризации "сверху").

При "тактической" реструктуризации чаще происходит размывание капитала, как следствие, ограничение контроля за его рациональным использованием. Риск потерь собственника значительно возрастает. Каждый вид экономической реструктуризации можно рассматривать как свой институт проблем, решение которых вписывается в определенные рамки поведения и ограничений, а значит может иметь свой пакет документов, задача которого обеспечить интересы собственника, контроль за капиталом, чтобы он не уходил в "теневую экономику".

В какой бы форме не проводилась бы реструктуризация, в экономической сфере она всегда описывается и оформляется с учетом требований финансового и бухгалтерского учета. Что показывает как бы две стороны одного и того же процесса. Система бухгалтерского учета – это основная информационная система субъектов хозяйствования. С позиции бухгалтерского учета реструктуризация рассматривается как конечный ее этап, включающий операции отражения принятых решений. Финансовый учет охватывает отражение окончательных финансовых решений, которым предшествовала большая подготовительная работа.

Финансовый учет реструктуризации отражает распределение, перераспределение, слияние или передачу (продажу) капитала, финансовых ресурсов, охва-

тывая стадии прогноза, поиска, анализа (исследования) и принятия решений. Ему предшествует разработка бизнес-планов реструктуризации, инвестиционного проектирования, выполнение финансовых расчетов с использованием различных финансовых инструментов, а также выполнение финансового анализа состояния реструктурируемого субъекта хозяйствования. Он в наибольшей степени воспринимает сложность конструкции процесса реструктуризации, предпринимательскую политику, открытую или закрытую форму действия инициаторов реструктурирования субъекта хозяйствования. При этом решается главная задача – формирование рациональной структуры источников реструктурированного субъекта хозяйствования, обеспечение его внешним и внутренним финансированием. Необходимо учитывать так же стратегические целевые финансовые установки реструктурированного субъекта хозяйствования в контексте его начального финансово-хозяйственного положения. Бесспорно, многообразие подходов к реструктуризации определяют в каждом случае свои методы, способы и финансовые рычаги воздействия, достижения эффективного результата.

Основная причина такого положения – низкая эффективность хозяйственной деятельности приватизированных предприятий, в особенности не прошедших подготовительный этап приватизации, а поэтому формально изменивших форму собственности, не прибегая к реорганизации производства, его диверсификации и техническому обновлению в послеприватизационный период.

Поэтому по итогам 1998 г., по данным Минстата Украины, большинство разгосударствленных предприятий – убыточные (балансовый убыток в целом составлял 633,5 млн. грн.).

Достаточно сказать, что из 6166 ОАО, изменивших государственную форму собственности в процессе приватиза-

ции в Украине и имеющих глубину продажи более 50%, удачной можно считать реструктуризацию 40-60 предприятий. Такое состояние дел не означает, что этот процесс нужно прекратить, наоборот, его следует тщательно изучить, выяснить причины малоэффективности применения методов и продвигаться в этом направлении более решительными шагами.

Формальный успех программы массовой приватизации является бесспорным. Проведенные исследования свидетельствуют о том, что на своем первоначальном этапе приватизация способствовала нерегулированной, спонтанной реструктуризации. В такой ситуации доминирующей моделью поведения предприятий стала ориентация на стратегию выживания.

Оздоровление предприятий через реструктуризацию не новая мера. О реструктуризации в последнее время написано немало, еще больше сказано, но, как правило, дальше разработки бизнес-планов для предприятий дело не продвигается.

Для того чтобы перейти от стратегии выживания к стратегии экономического роста на уровне предприятий, нужен комплексный подход к решению микроэкономических проблем, который требует от менеджмента предприятия ответа на вопрос: на каком этапе находится предприятие и перспективы его развития.

На данном этапе анализа также нужно обратить внимание на философию управления, которой придерживается менеджмент предприятия, систему ценностей, культивируемую в коллективе, нравственно-психологический и этический уровень взаимоотношений сотрудников во всех сферах деятельности (финансы, производство, маркетинг и т.д.).

На всех стадиях проекта реструктуризации предприятия управление проектом состоит из следующих разделов:

1. стратегическое управление проектом (управление системой целей). Ана-

лиз внешнего окружения проекта, анализ участников, определение цели и иерархии целей, ограничений и сложности, анализ безубыточности проекта, выбор критериев эффективности проекта, оценка рисков проекта, рассмотрение альтернативных вариантов проекта. Управление организационной структурой, управление заключением контрактов, ревизия. При необходимости изменение целей, изменение требований к проекту, управление изменениями;

2. оперативное управление проектом (управление системой деятельности). Анализ проекта по аспектам, разработка проектной документации, разработка календарного плана работ. Планирование и контроль, управление ресурсами, управление риском, мониторинг и оценка, регулирование корректирующих влияний, контроль выполнения работ, контроль затрат, контроль качества. Улучшение проекта (новые цели – новые результаты), анализ улучшенного проекта. Оценка состояния проекта, разработка документации для завершения проекта, передача опыта;

3. инструментальное управление проектом (управление действующей системой). Организация проекта реструктуризации и определение его команды, форм связей, материального и нормативно-методического обеспечения, прогнозирования продаж и расчет затрат проекта, поиск источников финансирования. Руководство проектом, техника общей работы, повышение квалификации кадров, внедрение определенных культурных и этических норм. Поддержание консенсуса или устранение конфликта, изменение или перемещение персонала. Управление переходом права собственности, осуществление мер по сокращению проекта, оценка персонала.

Сегодня это пока нерешенная проблема, которая требует к себе пристального внимания законодательной и исполнительной власти, творчества со стороны научных специалистов и практи-

ков. Ее необходимо смело рассматривать как один из мобильных инструментов реформирования экономики Украины, залог ее эффективности.

Список литературы

1. Васильев В. Реструктуризация предприятий. Опыт и задачи // Бизнес №15, 1999. - С.65-66.

2. Кальниченко Л.Ф. Актуальные проблемы повышения эффективности

процесса реструктуризации предприятий в Украине // Государственный информационный бюллетень о приватизации, Октябрь, 1999. - С.59-60.

3. Савинкин В. Реструктуризация предприятия – важный фактор оздоровления экономики Украины // Бизнес. - 1999. - №19. - С.60-63.

4. Управление проектами / Под ред. Шапиро В.Д. - Москва, Спб "дваТри", 1996.

**В.Ф. ЛЫСЯКОВ, профессор,
А.В. МЕХ,
ДонНТУ**

ОЦЕНКА УРОВНЯ ТЕХНИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ УГОЛЬНОЙ ШАХТЫ КАК ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

В современных условиях хозяйствования важнейшее значение приобрела экономическая безопасность всех субъектов предпринимательской деятельности. Под экономической безопасностью предприятия понимается такое состояние его ресурсов и производственных возможностей, при котором обеспечивается наиболее эффективное их использование для стабильного рентабельного функционирования и динамичного научно-технического и социального развития, преодоление внутренних и внешних негативных воздействий (угроз) в настоящее время и в будущем.

Экономическая безопасность предприятия характеризуется совокупностью качественных и количественных показателей, важнейшим из которых является уровень экономической безопасности. Уровень экономической безопасности предприятия – это оценка состояния использования его ресурсов по критериям экономической безопасности. С целью достижения наиболее высо-

кого уровня экономической безопасности предприятие постоянно должно проводить работу по обеспечению максимальной эффективности использования всех своих ресурсов.

Вследствие большой актуальности проблемы ей в последнее время посвящены многие научные исследования, однако вопрос количественной оценки уровня экономической безопасности предприятия до сих пор практически не разрешен. Рассматриваются различные методологические подходы и различные критерии оценки уровня экономической безопасности предприятий, практическое применение которых в настоящее время крайне затруднено или вообще неосуществимо.

Предлагаемая система индикаторов по различным аспектам экономической безопасности [2] может быть применена для оценки уровня экономической безопасности государства, региона, но не позволяет сравнить уровень экономической безопасности нескольких предприя-