

Модель реалізації стратегії впровадження санації в транснаціональних корпораціях

У статті розкриваються різноманітні заходи запобігання банкрутства транснаціональних корпорацій, причини зародження неспроможності корпорацій, послідовність етапів формування і реалізації стратегії відновлення і підтримки економічної спроможності господарюючого суб'єкта та умови, що призводять до позасудової та арбітражної санації.

Ключові слова: санація, банкрутство, стратегія, криза, платоспроможність, корпорація.

В статье раскрываются разнообразные меры предотвращения банкротства транснациональных корпораций, причины зарождения несостоятельности корпораций, последовательность этапов формирования и реализации стратегии восстановления и поддержания экономической состоятельности хозяйствующего субъекта и условия, приводящие к внесудебной и арбитражной санации.

Ключевые слова: санация, банкротство, стратегия, кризис, платежеспособность, корпорация.

The article covers a variety of measures to prevent bankruptcy of multinationals, reasons for failure of the origin of corporations, the sequence of stages of development and implementation of strategies to support economic recovery and capacity business entity, and the conditions that lead to extra-judicial arbitration, and sanitation.

Keywords: reorganization, bankruptcy, strategy, crisis, solvency, the corporation.

Постановка проблеми. Розвиток, успішна діяльність ТНК у ринковому середовищі суттєво залежать від економічних умов, в яких вони функціонують. У період кризи ТНК прагнуть до стабілізації їх фінансово-економічного стану. Тому першочерговим завданням є підтримка платоспроможності корпорацій. Стратегічною метою діяльності ТНК має бути не зростання обсягів виробництва і прибутку будь-якою ціною, а забезпечення стабілізації становища на ринку продукції корпорацій.

Виявлення несприятливих тенденцій розвитку ТНК з метою своєчасної санації та запобігання банкрутства набувають особливого значення.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Актуальність проблеми можна пояснити підвищеним інтересом вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як О.М. Полінкевич, В.П. Лещук, К.В. Багацька, О.М. Галенко, О.М. Бірюков, С.В. Гвардин, І.В. Гуцин, до питань впливу санації на економіку країни в цілому і ТНК. Визначаючи суттєвий внесок вче-

них у розробку даної проблеми і практичних питань санації ТНК для забезпечення ефективної діяльності суб'єктів економічних відносин з державою і зарубіжними країнами.

А відтак, **метою** даної **статті** є моделі стратегії впровадження санації в транснаціональних корпораціях.

Виклад основного матеріалу. Для вироблення адекватного інструментарію управління санаційними процесами на ТНК можуть бути запропоновані найрізноманітніші методи аналізу, прогнозування та моделювання [2, 7–9].

Для ефективності проведеної санації не можна допускати, щоб об'єкт управління (ТНК) перебував у неприпустимому або некерованому стані.

Некерованим є такий стан об'єкта, при якому неможливе прогнозування або ефективно управління корпорацією. Іноді до некерованої ситуації може призвести стан зовнішнього середовища, що різко змінюється (економічні кризи, «дефолти», стихійні лиха, катастрофи), тобто руйнівні події. Проте слід мати на увазі, що іноді до некерованої ситуації може призвести і стан внутрішнього середовища (прорахунки в управлінні, конфлікти, лавиноподібне зростання витрат і т.д.).

Мета моделювання процесу санації – по можливості врахувати вплив усіх чинників, зовнішніх і внутрішніх, при прогнозуванні економічної ситуації на ТНК з урахуванням його галузевої специфіки [6].

Для вироблення стратегії санації ТНК та сукупності тактичних прийомів для її реалізації в практику менеджменту широко впроваджується стратегічне управління, органічною частиною якого є планування прогнозів. Вся планова і практична діяльність по зміцненню та стабілізації фінансово-економічного стану промислового ТНК пов'язана з необхідністю прогнозного моделювання, з'ясування причин, що призводять до виникнення проблемних ситуацій у діяльності ТНК, визначення ступеня їхнього впливу на майбутній стан і результати його роботи в перспективі [10].

Зарубіжні автори, які виконують дослідження на прикладі ТНК країн із розвинутою ринковою економікою, пропонують у практику менеджменту цілий ряд моделей прогнозування фінансово-економічного стану та банкрутства ТНК. Найпоширенішими з них є чотири моделі:

- Модель Альтмана (США);
- Модель Охе – Вербаєра (Бельгія);
- Модель Кізі – Мак Гуннеса (Великобританія);
- Модель Охе – Джуса – Де Воса (Бельгія).

Природно, що цими моделями не обмежується кількість прогнозних моделей для передбачення фінансово-еконо-

мічних криз на ТНК. У той же час досвід показує, що безпосереднє використання наявних моделей у повсякденній практиці корпорацій без адаптації їх до специфіки конкретних галузей і особливостей національної економіки може призвести до великих відхилень.

Практично відсутні моделі прогнозування, що враховують територіальну специфіку (географічне положення, клімат, природні ресурси).

Для своєчасного попередження негативних тенденцій і причин необхідна діагностика економічного становища ТНК, вироблення стратегії і тактики господарської поведінки («оздоровлення») ТНК, що, по суті, забезпечує найбільш ранню діагностику його кризового стану.

З організаційної точки зору діагностування – це система методів, прийомів і методик проведення досліджень для визначення цілей функціонування господарюючого суб'єкта, способів їх досягнення, виявлення проблем і вибору варіантів реалізації їх.

Експрес-діагностики діяльності ТНК передбачають вивчення організаційної, функціональної складових, а також фінансово-економічного та логістичного аналізу.

Економічне діагностування має бути доповнене фінансовою діагностикою. Фінансово-економічний аналіз передбачає дослідження динаміки фінансово-економічних показників за попередні роки. У цілому економічне та фінансове діагностування передбачає оцінку ефективності використання виробничих ресурсів ТНК та визначення ступеня забезпеченості його необхідними засобами для здійснення нормальної господарської діяльності та проведення грошових розрахунків [12, с. 365]. Іншими словами, така діагностика дозволяє виявити «больові» аспекти діяльності ТНК – така діагностика має здійснюватися постійно протягом року і охоплювати не лише економічні й фінансові результати, а й інші важливі сторони діяльності ТНК – управління витратами, інноваційну діяльність, управління асортиментом і якістю продукції, що випускається.

Як відомо, діагностика ТНК передбачає такі процедури:

- аналіз стану ТНК та прогнозування його окремих змін;
- виявлення чинників, що сприяють розвитку кризових ситуацій і оздоровлення ТНК;
- розробку заходів по підвищенню фінансової стабільності ТНК.

У той же час слід мати на увазі, що «симптоми» захворювання ТНК призводять до кризи, а в подальшому й до банкрутства, можуть виявлятися не тільки в явному вигляді (збиток, висока дебіторська заборгованість, залежність від позикового капіталу, брак власних фінансових ресурсів і т.д.), а й побічно, через цілий ряд показників, що характеризують стан внутрішнього середовища ТНК – його ресурсний та функціональний блоки.

Сигналами до кризового стану є початок зростання величин відхилень тих чи інших показників від показників, що характеризують стійке становище ТНК. Для раннього вия-

влення подібних слабких сигналів, що «зароджуються», необхідно вести постійне спостереження («сканування») за цими параметрами [3].

Сканування має здійснюватися на основі попередньо розроблених методичних матеріалів, що включають:

- перелік загальних і специфічних показників діяльності ТНК, що піддаються спостереженню;
- періодичність спостереження за встановленими параметрами;
- методи аналізу можливих наслідків, що виявляються в процесі спостереження, які можуть викликати кризовий стан корпорації;
- методи визначення критичних значень параметрів («контрольних точок»), що викликають відхилення від стійкого стану ТНК;
- принципи вироблення антикризових санаційних процедур на основі використання результатів спостережень і економічного аналізу.

Максимально рання діагностика забезпечує достатньо часу для прийняття управлінських рішень, щоб досягти колишньої стратегічної та тактичної мети у аналізованого ТНК.

Розробка комплексу заходів на стадії досудової санації сприяє виведенню корпорації з кризи, не доводячи до кардинального рішення про проведення процедури банкрутства.

Розглядаючи і поглиблюючи аналізуючи різні аспекти діяльності ТНК, можна визначити напрями його оздоровлення за окремими позиціями. Як правило, економічна і фінансова діагностика здійснюються не тільки за рік [11].

Маючи у своєму розпорядженні достатню інформаційну базу про стан діяльності ТНК по кварталах, можна здійснювати його детальну діагностику протягом року. Це дозволить своєчасно реагувати на появу «больових» симптомів у діяльності ТНК, своєчасно їх погашати, реалізуючи комплекс заходів щодо їх подолання.

Для фінансово-економічної діагностики діяльності корпорацій у світовій практиці використовуються різні методи, серед яких, на думку фахівців, доцільно використовувати найбільш простий експрес-аналіз ризику банкрутства корпорацій. При цьому фахівці економічно розвинених країн використовують двофакторну, п'ятифакторну і семифакторну моделі за оцінкою ступеня ризику банкрутства корпорацій [5].

Однак ці моделі не можуть бути використані в Україні у повній мірі із їхньої невідповідності економічним умовам країни.

До таких умов фахівці відносять інформаційну закритість корпорацій, особливості оподаткування, змушують підприємців приховувати дійсні результати своєї діяльності, інші умови фондової енергоємності виробництва, інший рівень продуктивності праці та ін.

Перераховані вище українські особливості не дозволяють у повній мірі використовувати моделі американського дослідника Е. Альтмана: перенесення американської практики в умови українського ринку не забезпечує всебічну оцінку фі-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

нансового стану корпорацій і призводить до значних відхилень прогнозу від реальності [1].

У методичку фінансово-економічної діагностики корпорацій доцільно включити такі показники: чистий оборот (працюючого) капіталу; відношення чистого прибутку та балансового прибутку до активів; маржа прибутку (відношення чистого прибутку до виручки від реалізації); норма прибутку, що характеризує ефективність всієї роботи корпорації та ін.

Найбільш мобільною частиною оборотних засобів є грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення, оскільки вони готові до негайного платежу і можуть бути спрямовані на покриття поточних зобов'язань.

На зміну співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань впливає фактор ліквідності й оборотності оборотних активів. Аналіз структури оборотних активів свідчить, що найбільша їх частина припадає на малоліквідні і товарно-матеріальні запаси, що повільно обертаються, які неможливо перетворити на готівку з метою покриття поточних платежів.

Таким чином, фінансова стійкість корпорацій, їхня ліквідність багато в чому залежать від швидкості оборотності коштів, вкладених в активи. Однак число оборотів окремих елементів оборотних активів в окремі проміжки часу зменшується, що призводить до ослаблення ділової активності і необхідності додаткового залучення коштів в обіг.

Факторами прискорення оборотності окремих елементів оборотних активів є перш за все оптимізація виробничих запасів, скорочення часу перебування в залишках готової продукції і розрахунках, ефективне використання матеріальних, грошових ресурсів, а також скорочення тривалості виробничого циклу.

У цілому ж оцінити ефективність управління корпорацій можна, розглядаючи рентабельність як співвідношення доходу і капіталу, вкладеного у створення цього доходу.

Оцінюючи показники рентабельності, слід відзначити, що для всіх корпорацій в динаміці характерна тенденція до її зниження, зокрема рентабельності продажів, рентабельності основної діяльності, рентабельності активів.

Наявність заборгованості перед бюджетом та іншими фондами свідчить про «захворювання» корпорації. Це симптоми новонародженої кризи, які диктують необхідність попередньої санації діяльності ТНК. За таких умов виникає необхідність визначення можливостей виходу ТНК зі складного фінансового-економічного становища – виявити резерви зниження витрат на виробництво і можливості реструктуризації суми боргу.

Не тільки фінансові показники, а й показники внутрішнього і зовнішнього середовища є основою прийняття рішення для попередження кризових ситуацій ТНК.

До внутрішніх проблем слід віднести:

- низький рівень технічної оснащеності;
- дефіцит джерел фінансування інвестицій;
- відсутність системи збуту на зовнішній ринок;
- погіршення стану сировинної бази;

– слабкий контроль за витратами і відсутність програм їх скорочення.

До зовнішніх проблем слід віднести:

- неефективність державного регулювання;
- недосконалість нормативної бази;
- нераціональна податкова система;
- недосконалість законодавчого забезпечення;
- екологічну проблему;
- проблеми, пов'язані із загальною економічною ситуацією в країні, криза неплатежів.

Важливими аспектами зовнішнього середовища є також конкуренти, постачальники і споживачі.

Не можна ототожнювати поняття «санація» та «антикризове управління», оскільки здійснення санації виходить за рамки антикризового управління. У той же час між цими двома категоріями є багато спільного. Зокрема, сюди можна віднести методи попередження виникнення кризових ситуацій.

Невід'ємним елементом економічної стратегії корпорацій, узагальнюючи всі розділи стратегічної програми його розвитку, є стратегія запобігання нестабільності (банкрутства) корпорацій.

Керівництвом вживаються заходи щодо зниження витрат, зростання продуктивності праці, вдосконалення виробництва, активізації збуту. Як тільки ці заходи стають недейсними, у корпорацій виникають нові проблеми, дедалі більше знижується прибуток, і це не може бути наслідком традиційних дій, тоді з боку системи управління необхідні інші активні дії.

Реактивна стратегія управління може призвести до несподіваного виникнення проблемних ситуацій, раніше не розпізнаних керуючими.

Планова стратегія управління властива корпораціям, які застосовують неекстраполятивні методи прогнозування розвитку технології, структурне економічне прогнозування, сценарії і т.п., безпосередньо спрямовані на виявлення можливих змін, що виникають у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. Отримана таким чином прогнозна інформація дозволяє ТНК виконати коригувальні дії до того, коли можливі загрози встигнуть завдати шкоди економіці ТНК.

Традиційно питаннями прогнозування кризових ситуацій займалися фахівці планово-економічних відділів, і практично не залучалися співробітники фінансових та бухгалтерських служб [4].

Зміна ситуації призвела до того, що працівникам бухгалтерії потрібно виконувати розрахунки, засновані на прогнозних оцінках, тобто здійснювати функції бухгалтера-аналітика. У західній обліково-аналітичній практиці подібні розрахунки для працівників фінансово-бухгалтерських служб є традиційними.

Від повноти та достовірності облікової інформації залежить якість отримуваних прогнозів. Організація робіт з моделювання управління процесами санації має включати комплекс взаємопов'язаних заходів:

– збір та систематизація інформації для процесу моделювання;

– підготовка професійних фахівців, що володіють навичками аналітичних і прогностичних розрахунків, методами фінансово-економічної діагностики та економіко-математичного моделювання;

– формування і організація робочих органів і служб в автоматизації процесів прогнозування і управління санацією, інтегрованих з існуючими управлінськими службами.

Залучення коштів логічної обробки даних з метою автоматизації процесу розробки стратегії і управління санацією дасть додаткові переваги для підвищення її ефективності.

Економічні категорії «санування» і «санація» співвідносяться як загальне і приватне з єдиною сутністю. Санування постає як широкомасштабний процес оздоровлення ТНК, санація – як конкретна дія в цьому процесі, форма прояву першого.

В економічному аспекті санація корпорацій являє собою модель дій щодо коригування завдань в умовах невизначеності і динамічної координації та розподілу ресурсів корпорацій для досягнення поставлених цілей. У даній моделі виділяють такі види санації:

– структурна санація, що охоплює санування цілей, рішень, розмірів, профілю, розміщення, правової форми і т.д.;

– санація процесу функціонування корпорацій.

Аналіз зарубіжної практики санації дозволив структурувати різні її форми – м'які форми позасудових процедур реструктуризації (Німеччина), процедури добровільного визнання неспроможності (Великобританія), превентивні реорганізаційні заходи (Канада) і т.д.

При розгляді законодавчої основи санаційних процедур і реабілітаційних режимів у зарубіжних країнах (Німеччина, Франція) з'ясувалося, що, незважаючи на концептуальні відмінності систем проведення санації корпорацій, при їх побудові застосовується подібний правовий інструментарій.

Насамперед мова йде про захист прав кредиторів з обсягом повноважень останніх від повного контролю ситуації (Німеччина) до реального усунення кредиторів від участі в санаційному процесі (Франція).

Розвиток законодавчих норм у питаннях неспроможності та оздоровлення підприємств США і Великобританії зумовив формування трьох основних моделей регулювання:

– розподіл максимізованих активів боржника;

– розподіл активів і захист кредитного обігу;

– розподіл майна боржника та виконання макроекономічних функцій.

З досвіду санації промислових корпорацій можна систематизувати заходи їх оздоровлення на досудовій стадії:

– заходи по зниженню витрат виробництва;

– заходи з освоєння нових ринків та оновлення асортименту продукції;

– нетрадиційні заходи.

Проведення санації корпорацій через механізм їх реструктуризації, змін структури і технології виробництва, управління господарськими процесами і збутом продукції з рештою, призведе до поліпшення фінансово-економічних показників.

Висновки

Таким чином, банкрутство піддається впливу в процесі антикризового управління та регулювання діяльністю корпорацій. Сутність цих впливів полягає у своєчасному виявленні негативних тенденцій і прийнятті профілактичних заходів щодо їх подолання чи послаблення.

Різноманітність заходів, що застосовуються в процесі антикризового регулювання, дозволяє об'єднати їх у рамках певної політики, що проводиться державою у цій галузі: профілактичні заходи – у ході проведення політики попередження кризи, позасудова санація – в результаті політики подолання кризи в ощадливому для ТНК режимі, арбітражна санація – при політиці жорсткого слідування нормам законодавства.

Література

1. Алексеев В., Скареев Т. Проблемы сохранения имущества должника в процессе банкротства // Право и экономика. – №10, 1999. – С. 60–63.
2. Аукционек С.П. Убыточное производство в российской промышленности // ЭКО. – №10, 1996. – С. 32–41.
3. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – Киев: МП «ИТЕМ ЛТД», СП «АДЕФ–Украина», 1996.
4. Галенко О.М. Обліково-аналітичні аспекти банкрутства підприємств України: [монографія] / Галенко О.М. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с. (15,5 д.а.)
5. Елизарова Е.Ю., Федотов В.Е., Хворостенин. Лики банкротства // ЭКО. – №9, 2000. – С. 61–79.
6. Кунце У., Швед Г. Основы качественного и количественного анализа. – М.: Мир, 1997.
7. Манлиус Дж.Р. Социально-экономические последствия санации предприятия. – К.: МП «Итем ЛТД», 2001.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 1994.
9. Минаев Н. Методы прогнозирования и оценка банкротства предприятий, организаций // Консультант директора. – №14, 1998. – С. 9–12.
10. Рузавин Г.И., Мартынов В.Т. Курс рыночной экономики / Под ред. Г.И. Рузавина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. – 319 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: БШ, 1999. – 240 с.
12. Чечевицына Л.Н. Экономический анализ: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2001. – 448 с.