

**МЕТОДИКА ОЦЕНИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
МЕНЕДЖМЕНТА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кунаев А.Ю.

Проведен анализ основных подходов к формированию системы оценочных показателей эффективности: подход, основанный на финансовых результатах деятельности предприятия, и подход, основанный на факторах успеха используемой стратегии или модели бизнеса. Предложена на основе структурно-логического и сравнительного анализа методика оценивания эффективности менеджмента машиностроительного предприятия в современных условиях хозяйствования, включает: методологии формирования критериев и показателей эффективности менеджмента предприятия с учетом внутренней и внешней составляющей эффективности менеджмента; выбор критериев и коррекцию показателей эффективности менеджмента; предложен автором алгоритм оценки эффективности управления предприятием из 13 этапов аналитически-расчетного значения.

Ключевые слова: эффективность менеджмента, методика оценки, машиностроительное предприятие

УДК 657.6:658.51

Куцинська М.В., Прудніков В.Ф., Слюсарєва А.С.

**ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОЗДОРОВЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ПРОВЕДЕННЯ САНАЦІЙНОГО АУДИТУ**

ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет», м. Дніпропетровськ

На основі виконаного аналізу існуючих підходів у науковій та спеціальній літературі щодо особливостей проведення санації задля оздоровлення діяльності підприємства визначено та узагальнено основні напрями проведення санаційного аудиту. Охарактеризовано типи та фази фінансової кризи, притаманної підприємству, що підлягає санації. Сформовано перелік зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть призвести до фінансової кризи на підприємстві. Узагальнено аспекти діяльності підприємства, які доцільно дослідити під час застосування санаційних процедур. Охарактеризовано інструментарій, який слушно використовувати під час проведення санаційного аудиту задля формування рекомендацій щодо оздоровлення діяльності підприємства. Сформовано групи заходів-рекомендацій щодо оздоровлення діяльності підприємства за результатами санаційного аудиту. Розглянуто види санаційних заходів-рекомендацій організаційно-правового характеру та виробничо-технічних санаційних заходів-рекомендацій. Розглянуто особливості застосування технологічної санації, її зміст, результати проведення. Визначено особливості та умови застосування технологічної санації, виходячи із тривалості життєвого циклу технологічної системи, з використанням S-подібних кривих. Розглянуто особливості проведення технологічного аудиту.

Ключові слова: санаційний аудит, санаційна спроможність, фінансовий стан підприємства, аудит фінансового стану, санаційний контролінг, система раннього попередження та реагування, оздоровлення діяльності підприємства, санаційні заходи, реструктуризація, технологічна санація.

Постановка проблеми

Значна кількість сучасних вітчизняних підприємств різних галузей економіки України, як свідчать результати дослідження статистич-

**METHOD OF ASSESSMENT MANAGEMENT
EFFICIENCY ENGINEERING COMPANIES**

Kunayev A.Yu.

The analysis of the main approaches to formation of system performance evaluation: an approach based on the financial results of the company, and an approach that is based on success factors used strategy or business model. A structure-based logic and comparative analysis method of evaluating the effectiveness of management engineering company in the current economic conditions, which include: setting methodologies and criteria for performance management company, taking into account internal and external performance management component; the selection criteria and correcting performance management; the author proposed algorithm evaluating the effectiveness of business management with 13 stages of analytical and design value.

Keywords: efficiency management, methods of evaluation, engineering enterprise.

них даних, знаходиться на різних фазах фінансової кризи, тобто мають конкретні проблеми, пов'язані зі збереженням або відновленням своєї платоспроможності, ліквідності, прибутковості

та конкурентоспроможності. Останнє зумовлене наявністю економічних, фінансових, політичних, соціальних та інших проблем, притаманних сьгоднішньому етапу трансформації відносин у країні. Для подолання зазначених проблем та виведення підприємств різних галузей економіки з фінансової кризи доцільно застосовувати конкретні санаційні процедури задля оздоровлення їхньої діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

На сьогоднішній день питанням формування рекомендацій щодо оздоровлення діяльності підприємств різних галузей економіки України за результатами проведення санаційного аудиту приділяється увага у спеціальній літературі, однак досить узагальнено та тезисно. Так, у деяких працях формуються підходи до оцінювання санаційної спроможності суб'єктів господарювання в процесі санаційного аудиту [1], наводиться характеристика концептуальних основ управління санацією підприємства, зокрема, розглядаються сутність організаційно-економічного механізму управління санацією підприємства та його складові [2], досліджуються основні методики оцінювання санаційної спроможності підприємств та обґрунтовується доцільність проведення санації підприємств з нестабільним фінансовим становищем [3], аналізуються та систематизуються існуючі проблеми управління санацією з метою попередження банкрутства та підвищення ефективності проведення санаційних заходів задля оздоровлення діяльності підприємств [4]. Крім того, приділяється увага основним інструментам радикальних технологічних перетворень на проблемних промислових підприємствах як елементам технологічної санації діючих суб'єктів господарювання [5], формуванню системи санаційних заходів організаційно-правового, виробничо-технічного, фінансово-економічного та соціального характеру [6] та ін.

Виклад основного матеріалу

Згідно норм чинного в Україні законодавства, санація боржника до порушення справи про банкрутство - це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, кредитор боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до порушення провадження у справі про банкрутство [7]. Іншими словами, узагальнено можна зазначити, що санація - це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на збереження, досягнення або відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, що знаходиться у фінансовій кризі, у довгостроковій перспективі.

Задля проведення санації підприємства з метою оздоровлення його діяльності застосовуються конкретні санаційні заходи.

Санаційні заходи, які містять комплекс конкретних санаційних процедур, частіш за все, застосовуються задля покриття поточних збитків підприємства та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємства, скорочення всіх видів заборгованостей, оптимізації структури капіталу, відновлення або підвищення прибутковості та конкурентоспроможності та ін.

При застосуванні санаційних процедур як структурних елементів санаційних заходів, доцільним є оцінювання та аналіз санаційної спроможності підприємства, тобто дослідження наявності у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та інших можливостей, що визначають його здатність до успішного проведення санації.

Для проведення таких санаційних процедур, частіш за все, використовують інструментарій санаційного аудиту, який проводиться на підприємствах, що перебувають у фінансовій кризі.

Аналіз норм законодавчих актів [7,8], дозволяє зробити висновок, що метою санаційного аудиту є оцінювання санаційної спроможності підприємства на підставі даних оцінювання фінансово-господарської діяльності такого суб'єкта господарювання.

При застосуванні інструментарію санаційного аудиту для проведення оздоровлення діяльності підприємства необхідно перевірити правильність визначення типу та фази фінансової кризи, причин кризи, слабких та сильних сторін діяльності підприємства, а також здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, провести аудит фінансового стану підприємства.

На сьогоднішній день у теорії та практиці управління фінансовою санацією виокремлюють три види кризи, а саме:

– стратегічну кризу (коли на підприємстві виробничий потенціал майже відсутній та відсутні довгострокові чинники та фактори досягнення позитивних цілей за результатами здійснення діяльності таким підприємством);

– кризу прибутковості (коли перманентні збитки значні за своїми обсягами, власний капітал спрямований, в основному, на покриття непокритих збитків, що призводить до незадо-

вільної структури балансу);

– кризу ліквідності (коли підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Кожен із наведених типів кризи може мати такі фази:

– яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);

– яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;

– кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

При визначенні типів та фаз фінансової кризи, притаманної підприємству, що аналізується, важливим етапом санаційного аудиту виступає оцінювання факторів, які призвели до фінансової кризи на підприємстві.

Загалом фактори, які можуть призвести до фінансової кризи на підприємстві, поділяють на екзогенні та ендегенні.

До екзогенних факторів фінансової кризи на підприємстві, частіш за все, відносять: спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність законодавства в країні; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі; кризу окремої галузі; сезонні коливання; посилення монополізму на ринку; політичну нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах підприємств-постачальників сировини (споживачів продукції) та ін.

До ендегенних факторів фінансової кризи відносяться: низька якість менеджменту; низький рівень кваліфікації персоналу; недоліки у виробничій сфері; прорахунки в галузі постачання; низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції; прорахунки в інвестиційній політиці; брак інновацій та раціоналізаторства; дефіцит у фінансуванні та ін.

Детальний аналіз факторів, що призвели до фінансової кризи на підприємстві, дозволить зважено оцінити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, для дослідження яких слушно також виконати аналіз фінансово-господарської діяльності.

Під час виконання аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства у рамках санаційного аудиту доцільно дослідити такі аспекти, а саме: загальну виробничу структуру підприємства, рівень технологічності виробництва, структуру витрат на виробництво, майновий стан, показники праці; динаміку та структуру валюти балансу, структуру капіталу підприємства, ліквідність активів підприємства та його

платоспроможність, структуру позикового капіталу та кредиторської й дебіторської заборгованостей, ділову активність підприємства. З цією метою слушно використати такий інструментарій, а саме:

– провести горизонтальний (з метою оцінювання динаміки основних показників) та вертикальний (з метою оцінювання структури основних показників) аналіз форм фінансової звітності підприємства;

– здійснити розрахунок показників фінансової стійкості (наприклад, коефіцієнта незалежності, співвідношення позикових і власних коштів, питомої ваги дебіторської заборгованості у вартості майна підприємства, питомої ваги власних і довгострокових позикових коштів у вартості майна тощо);

– оцінити значення показників платоспроможності (ліквідності) (коефіцієнта абсолютної, термінової та загальної ліквідності, питомої ваги запасів у сумі короткострокових зобов'язань);

– здійснити розрахунок показників ділової активності (загального коефіцієнта оборотності, оборотності запасів і власних коштів тощо);

– оцінити значення показників рентабельності (наприклад, коефіцієнта рентабельності всього капіталу, коефіцієнта рентабельності власних коштів, коефіцієнта рентабельності виробничих фондів, коефіцієнта рентабельності продажу, коефіцієнта рентабельності перманентного капіталу тощо).

Для використання зазначеного інструментарію під час проведення санаційного аудиту у якості інформаційної бази виступають форми бухгалтерської (фінансової) звітності та дані системи обліку підприємства.

Важливим етапом проведення санаційного аудиту задля оздоровлення діяльності підприємства, що аналізується, є використання ще й інструментарію санаційного контролінгу, зокрема прийомів та способів оцінювання імовірності настання банкрутства підприємства за даними його бухгалтерської (фінансової) звітності. Здійснення оцінювання й прогнозування імовірності настання банкрутства є одним із головних завдань системи раннього попередження та реагування, яка формується на підприємстві з метою створення інформаційної бази, яка надає дані керівництву про потенційні ризики, які можуть виникати у підприємства як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Системі раннього попередження та реагування доцільно впроваджувати на підприємствах з метою швидкої ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, та розробки антикризових заходів. Завданнями функціонування такої системи, частіш за все, є: своєчасне виявлення кризи на підприємстві; вияв-

лення можливостей розвитку або додаткових шансів для підприємства; виявлення загрози банкрутства та ін.

Найважливішим інструментом системи раннього попередження та методом прогнозування банкрутства підприємств є дискримінантний аналіз. Задля цілей оцінювання імовірності настання банкрутства використовують як однофакторний, так і багатофакторний дискримінантний аналіз. Найбільш відомими моделями однофакторного дискримінантного аналізу є системи показників Бівера та Вайбеля. Найбільш відомими моделями прогнозування банкрутства на основі багатофакторного дискримінантного аналізу є модель Альтмана, модель Беермана, система показників Бетге-Хуса-Ніхауса, модель Краузе та ін. Однак, за сучасних умов функціонування та розвитку й трансформації теорії та практики економічних наук все більшої актуальності набуває використання інструментарію нечіткої логіки задля цілей прогнозування імовірності настання банкрутства [9].

Необхідною умовою стійкого функціонування підприємства є, як зазначалося вище, забезпечення його стабільної платоспроможності. Для виявлення тенденцій такої характеристики діяльності підприємства під час проведення санаційного аудиту та загалом санаційних процедур доцільно здійснити оцінювання фінансової рівноваги підприємства. З цією метою слушно проаналізувати дотримання умов основних правил фінансування, а саме: «золотого правила фінансування», «золотого правила балансу» та «правила вертикальної структури капіталу». Для виявлення таких тенденцій також використовуються форми бухгалтерської (фінансової) звітності у якості інформаційної бази.

Невід'ємною частиною санаційних процедур є санація балансу підприємства, як однієї із основних форм бухгалтерської (фінансової) звітності підприємства, що надає інформацію про стан на конкретну звітну дату щодо ресурсів підприємства та джерел їх фінансування. Під час проведення санації балансу необхідно привести у відповідність статутний капітал підприємства із чистими активами підприємства, які відповідають такому капіталу.

Крім цього, слушно здійснити дослідження позиції підприємства на ринку збуту продукції, а також оцінювання ситуації на ринку факторів виробництва, котрі використовуються підприємством для виготовлення продукції.

Результуючим етапом проведення санаційного аудиту є формування рекомендацій щодо оздоровлення підприємства та оцінки ефективності запровадження таких рекомендацій-заходів у практичну діяльність підприємства.

Загалом, якщо за результатами проведено-

го санаційного аудиту виявлено, що підприємство дійсно знаходиться у фінансовій кризі, у суб'єкта господарювання з позицій управління та стратегічного планування подальшої діяльності можливі два види реакції на такий стан, а саме:

– формування захисної стратегії, що передбачає різке скорочення витрат, закриття та розпродаж окремих підрозділів підприємства, скорочення та розпродаж обладнання, звільнення персоналу, скорочення окремих частин ринкового сегмента, зменшення відпускних цін і (або) обсягів реалізації продукції;

– обрання наступальної стратегії, застосування якої передбачає активні дії (наприклад, модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та ефективного маркетингу, підвищення цін, пошук нових ринків збуту продукції тощо).

На основі отриманих результатів за підсумками проведеного санаційного аудиту з метою оздоровлення діяльності підприємства мають формуватися та пропонуватися до практичного застосування конкретні заходи-рекомендації.

Загалом такі заходи-рекомендації можна розподілити на дві групи:

– санаційні заходи-рекомендації організаційно-правового характеру;

– виробничо-технічні санаційні заходи-рекомендації.

Санаційні заходи організаційно-правового характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо.

У цьому контексті згідно з нормами чинного в Україні законодавства розрізняють два види санації, а саме:

– санація зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника;

– санація зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства (реорганізація).

Одним із дієвих засобів фінансового оздоровлення санаційно спроможних підприємств за сучасних умов функціонування є реструктуризація.

Згідно з нормами чинного в Україні законодавства щодо відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом, реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобо-

в'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, підвищенню ефективності виробництва, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та повному або частковому задоволенню вимог кредиторів [7].

Слід робити чітке розмежування між категоріями «реструктуризація» та «реорганізація» підприємства. Перше поняття є ширшим за друге, оскільки реорганізація підприємства – один з етапів його реструктуризації. Основний же зміст реорганізації підприємства у рамках санаційних процедур полягає в повній або частковій зміні власника статутного фонду юридичної особи, а також у зміні організаційно-правової форми ведення бізнесу.

Як свідчать результати проведеного аналізу спеціальної та нормативної літератури, на сьогоднішній день в Україні можливі до використання три види реорганізації, а саме:

- реорганізація, спрямована на укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання);
- реорганізація, спрямована на подрібнення підприємства (поділ, виділення);
- реструктуризація без змін розмірів підприємства (перетворення).

За сучасних умов функціонування українських суб'єктів господарювання з метою відновлення конкурентоспроможності, прибутковості, ліквідності та платоспроможності санаційно спроможного підприємства, частіш за все, використовують форми реорганізації, спрямовані на укрупнення підприємств (злиття, приєднання, поглинання). Такі форми застосовують, коли підприємство-боржник не в змозі розраховуватися за своїми боргами та змушене шукати санатора, який погасить або візьме на себе зобов'язання щодо погашення таких боргів. Такий санатор бере на себе, як правило, не лише зобов'язання зі сплати заборгованості, а й контроль над боржником, який втрачає свій юридичний статус у результаті приєднання, поглинання чи злиття із санатором. Ефект від запровадження таких форм реорганізації, як свідчать результати санаційної практики, досягається за рахунок синергізму суб'єктів господарювання, що підлягають реорганізації шляхом укрупнення.

Така форма санаційної реорганізації, як злиття, передбачає об'єднання підприємства (або кількох підприємств), яке перебуває у фінансовій кризі, з іншим, фінансово стійким підприємством (кількома підприємствами). У разі злиття підприємств усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до новоствореного підприємства. Розрізняють горизонтальне злит-

тя (приєднання, поглинання) та вертикальне. Горизонтальне злиття – це об'єднання двох підприємств, які виробляють однаковий тип товару чи надають однакові послуги. Вертикальне злиття – це злиття одного підприємства з його постачальником сировини чи споживачем продукції.

Приєднання – це спосіб корпоративної реорганізації, який передбачає приєднання всіх прав та обов'язків однієї або кількох юридичних осіб (правопередників) до іншої юридичної особи (правонаступника). Реорганізація приєднанням має певні особливості, зумовлені тим, що в результаті приєднання нова юридична особа не створюється, а лише вносяться зміни до засновницьких документів правонаступника. Ці зміни можуть бути пов'язані зі збільшенням статутного фонду підприємства, до якого здійснюється приєднання, зміною складу його засновників чи організаційно-правової форми.

Принципова різниця між злиттям та приєднанням полягає в тому, що в першому випадку всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі підприємства, яке створюється, а в другому – на балансі підприємства, що вже функціонує на момент прийняття рішення про приєднання.

Реорганізацію поглинанням слід відрізняти від продажу майна боржника як цілісного майнового комплексу, що розглядається як один із методів санації підприємства в процесі провадження справи про банкрутство. В останньому випадку йдеться про викуп майна підприємства, а в разі поглинання – про придбання корпоративних прав. Поглинуте підприємство може або зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством санатора, або бути приєднаним до підприємства-санатора і стати його структурним підрозділом, втративши при цьому юридичний статус. Майнові права та зобов'язання боржника переходять до правонаступника.

Розукрупнення шляхом поділу або відокремлення застосовують у таким випадках:

- у підприємства наявні нарівні з прибутковими сегментами діяльності значні за оборотами збиткові сегменти (частіш за все, це стосується сегментів виробничого типу);
- у разі наявності високого рівня диверсифікації сфер діяльності підприємств, які підлягають санації;
- у разі підготовки державних підприємств до приватизації (з метою підвищення інвестиційної привабливості);
- у разі зловживання підприємством монопольним становищем на ринку.

Поділ – це спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою

діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб. У результаті поділу підприємства до новостворених підприємств за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах переходять майнові права і обов'язки (активи та пасиви) реорганізованого підприємства. Угода про реорганізацію укладається між групами засновників підприємств, які створюються в результаті поділу.

Згідно з нормами чинного в Україні законодавства підприємство може бути створене в результаті виокремлення зі складу діючого підприємства одного чи кількох структурних підрозділів, а також на базі структурної одиниці діючих об'єднань згідно з рішенням їх трудових колективів і за згодою власників або уповноваженого ними органу. Під час виокремлення з підприємства одного чи кількох нових підприємств до кожного з них переходять за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права і обов'язки реорганізованого підприємства.

Реорганізація виділенням передбачає, що частина активів і пасивів підприємства, яке реорганізується, передається правонаступнику або кільком правонаступникам, що утворюються внаслідок реорганізації. Підприємство, що реорганізується, продовжує свою фінансово-господарську діяльність. Воно не втрачає статусу юридичної особи, а лише вносить зміни до установчих документів згідно з нормами чинного законодавства.

Коли йде мова про виокремлення, нова юридична особа (особи) створюється з використанням лише частини належного реорганізованому підприємству майна. Залишкова частина є базою для продовження господарської діяльності. Під час виокремлення реорганізоване підприємство не виключається з державного реєстру. При цьому новостворена юридична особа може бути дочірнім підприємством.

Перетворення – це спосіб реорганізації, що передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства. Коли одне підприємство перетворюється на інше, до підприємства, яке виникло, переходять усі майнові права та обов'язки колишнього підприємства.

Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані насамперед з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних

резервів у сфері виробництва.

Одним з надійніших видів виробничо-технічних санаційних заходів за сучасних умов функціонування суб'єктів господарювання є технологічна санація.

У працях деяких економістів сутність категорії «технологічна санація підприємства» трактується як перетворення на принципово новій технологічній основі виробничо-технічної бази та відповідних організаційно-виробничих відносин [10]. Тобто, з точки зору змісту технологічної санації та спрямованості використання інвестиційних ресурсів сутність цієї категорії полягає у практично повній заміні апаратного оформлення виробничого процесу (обладнання), корінне інноваційне перетворення (заміна) виробничого, організаційного, управлінського та інших процесів.

За сучасних умов функціонування доцільним є розгляд саме виробничо-технічного аспекту технологічної санації.

Очевидно, що для реалізації проектів корінного інноваційного перетворення промислового виробництва при проведенні технологічної санації підприємствам необхідні значні за обсягами фінансові ресурси. У той же час, технологічна санація може відрізнитися за глибиною та напрямками перетворень. Наприклад, малотоннажна хімічна чи фармацевтична промисловість характеризуються циклічними процесами з використанням обладнання для декількох видів продукції. У таких виробництвах сутність технологічної санації не полягає у перетворенні всього виробничого процесу на принципово нову технологічну основу. Зокрема, мова йде про глибину інноваційних перетворень на основі технологічної санації.

В цілому, технологічна санація для кожного конкретного підприємства може мати такий зміст:

- заміна технологічних процесів на принципово нові, у тому числі циклічних чи з перервами на безперервні виробничі процеси;
- заміна устаткування з меншою потужністю на устаткування з більшою потужністю;
- заміна допоміжного обладнання на більш економічне чи кратне основному обладнанню;
- заміна складових частин основного обладнання на більш довговічне, економічне, продуктивне та ін.;
- впровадження технологій щодо випуску нового асортименту (сортаменту) продукції.

У значній мірі технологічна санація пов'язана з інноваційними перетвореннями основних фондів. Наприклад, якщо розглядати загальні статистичні дані щодо інноваційної діяльності підприємств в Україні, то у 2014 році у 66,5% підприємств, що активно здійснюють з іннова-

ційну діяльність, основним напрямом є придбання машин, обладнання та програмного забезпечення.

Результатом проведення технологічної санації можуть бути також: радикальні перетворення підприємства та його виробничої бази; зміна асортименту (сортаменту) продукції, технологічних принципів її виробництва; впровадження обладнання, що зменшує поточні матеріальні та енергетичні витрати; встановлення більш продуктивного обладнання та ін.

Технологічна санація за своїм змістовим наповненням близька до технологічного переозброєння, реконструкції та модернізації основних засобів. Відмінність між цими категоріями полягає у тривалості їхнього планування та проведення. Реконструкція та модернізація можуть проводитися за умов ще нормальної роботи підприємства та, частіш за все, їх поєднують з капітальним ремонтом.

Технологічна санація – це вимушений захід за умов подолання фінансової кризи підприємством.

Важливим етапом вибору необхідних інновацій та попереднього визначення їх складу та видів є процедура конкретизації, тобто пошук найбільш придатних для умов та можливостей підприємства технічних пропозицій.

Задля визначення змісту технологічної санації необхідно провести технологічний аудит, результатом здійснення якого має стати формування переліку організаційно-технічних заходів, пов'язаних з інвестуванням в удосконалення виробничого процесу.

Під час проведення технологічного аудиту має здійснюватися аналіз основних та допоміжних процесів, технологій, що використовуються, стану обладнання тощо. За результатами проведеного технологічного аудиту можна сформулювати декілька заходів-рекомендацій, які спрямовані на оздоровлення діяльності підприємства, а саме:

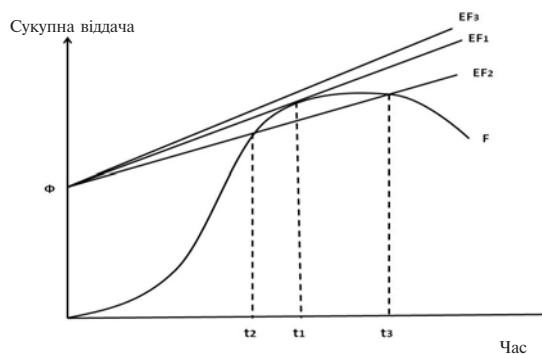
- перетворення існуючої або виробничо-технічної системи, або виробничих відносин;
- перетворення і виробничо-технічної системи, і виробничих відносин.

Такий аналіз доцільно виконувати на основі оцінювання життєвого циклу технологічної системи (обладнання), зокрема, основних параметрів протягом цього циклу та очікуваної фінансової віддачі. Аналіз проводиться для технологічної лінії, устаткування, окремого основного обладнання в залежності від типу технологічного процесу, потужності виробництва тощо.

Тривалість життєвого циклу визначається, з одного боку, часом, що необхідний для відшкодування повної вартості технологічної системи, з іншого, - періодом, протягом якого технологі-

чна система відповідає визначеним вимогам щодо ефективності її функціонування.

Віддача від застосування нової технології, від введених основних фондів здійснюється нерівномірно. Результативність використання основних фондів за їхній життєвий цикл можна наочно представити накопиченим підсумком у вигляді S-подібної кривої (рисунок).



Залежність сукупної віддачі щодо використання нової технології від часу

Будь-яка точка на кривій $F(t)$ показує величину отриманих амортизаційних відрахувань та прибутку за період роботи основних фондів у часі t_i та розраховується наступним чином:

$$F(t) = \sum_{i=1}^t [(\Psi - C_i) \cdot Q_i + A_i - K_p], \quad (1)$$

де $F(t)$ – фактична віддача зростаючим підсумком за рік, грн; Ψ – ціна цільової продукції, грн/од.; C_i – собівартість цільової продукції у i -му році, грн; Q_i – кількість цільової продукції у i -му році, од.; A_i – сума амортизаційних відрахувань у i -му році, грн; K_p – витрати на капітальний ремонт у i -му році, грн.

Менша віддача на початку пов'язана з періодом введення та освоєння нової технології, основних фондів, а наприкінці – з процесом їх фізичного старіння та можливою конкуренцією з боку нових технологій чи зниженням конкурентоспроможності продукції.

Будь-які інвестиції у технологічні системи здійснюються з метою отримання конкретної доходності від інвестицій, яку можна розрахувати таким чином:

$$EF(t) = \Phi \cdot (1 + Rt), \quad (2)$$

де $EF(t)$ – очікувана віддача від фондів у момент часу t , грн; Φ – первісна вартість основних фондів, грн; Rt – очікувана рентабельність основних фондів, част. од.

Рівень очікуваної рентабельності залежить від вимог, що висуваються до основних фондів,

які вводяться. Такі вимоги є індивідуальними та залежать від специфіки кожного підприємства. Тобто використовується значення показника рентабельності, яке планувалося при введенні виробничих фондів, або максимально допустиме.

Будь-яка точка на лінії EF (рисунок) характеризує величину віддачі, яку очікується отримати за період роботи основних фондів до часу t_1 . Суміщуючи лінії EF та F на одному графіку, можна отримати точку перетину – найменшого розриву, яка й буде характеризувати досягнення або неможливість досягнення рівності очікуваної та запланованої віддачі.

Розташування кривих на рисунку при проведенні технологічного аудиту можна інтерпретувати так, а саме:

1) якщо обидві криві перетинаються у точці, що знаходиться близько з точкою максимальної віддачі (t_1), доцільно вважати, що життєвий цикл основних фондів з економічної точки зору завершується та подальше їхнє використання призведе до падіння фактичної віддачі нижче очікуваної; таким чином, напрям технологічної санації з різним ступенем глибини має відноситися до основних фондів;

2) обидві криві перетинаються в області, що знаходиться нижче області значень максимальної сукупної віддачі (t_2); така ситуація у більшій мірі пов'язана з неадекватною очікуваною віддачою – можливо, не враховувалося удосконалення фондів, зменшення витрат протягом життєвого циклу або ринкове підвищення цін; у даному випадку необхідно більш точно розрахувати очікувану віддачу з урахуванням перелічених факторів;

3) лінія очікуваної віддачі не перетинає лінію фактичної віддачі та розташована вище неї; у цьому випадку першочергово необхідно провести детальний аналіз використання основних фондів та розібратися з причинами такого становища; можливо, що основними є організаційні, збутові фактори, які знаходяться у сфері виробничих відносин, і за умов проведення технологічної санації не потрібно здійснювати інвестиційні вкладення у нову технологію чи обладнання.

При проведенні технологічної санації необхідно здійснювати не тільки аналіз існуючого стану, але й здійснювати порівняльну оцінювання ефективності заходів-рекомендацій, що пропонуються до практичної реалізації та використання.

При розгляді очікуваних результатів можливих інновацій на основі проведення технологічної санації з метою вибору найбільш прийнятних та реальних із них для умов конкретного підприємства можливо використовувати систе-

му порівняльних показників, а саме: планові обсяги виробництва; тривалість реалізації; порівняльні цінні характеристики витрат; рівні маркетингових досліджень та проробок; види та ступені ризиків інвестування, очікувані обсяги прибутку та ін.

У той же час, за умов комплексності системи показників, слушно використовувати інтегральний показник варіантів, що порівнюються. Такий інтегральний показник повинен відображати не тільки збільшення ефективності всередині підприємства, але й досягнення очікуваних та планових результатів технологічної санації з урахуванням факторів зовнішнього ринку. Таке оцінювання може здійснюватися на основі описаного вище життєвого циклу технологічної системи після проведення санаційних заходів.

При здійсненні оцінювання важливим етапом є формулювання очікуваної віддачі та розрахунок показників для отримання планової віддачі. В основі оцінювання очікуваної віддачі лежить розрахунок очікуваного рівня рентабельності основних фондів. У свою чергу, рентабельність та планова віддача залежать від змісту та очікуваного результату заходів, від ринку, на який планується поставляти продукцію тощо.

При проведенні санації з впровадженням принципово нової технології, виробництва нової продукції чи на експорт очікувана рентабельність приймається на рівні ринкових значень на міжнародному ринку.

При проведенні санації для виробництва продукції на внутрішньому ринку очікувана рентабельність приймається на рівні максимальних галузевих чи середньогалузевих значень.

Таким чином, очікувана віддача є кількісним цільовим результатом та не є розрахунковою величиною тільки на основі показників підприємства.

При розгляді можливих результатів можливих інновацій на основі проведення технологічної санації з метою вибору найбільш прийнятних та реальних з них для умов конкретного підприємства порівнюють очікувану (формула 2) та планову віддачу по кожному чи групі заходів. Планова віддача можливо розрахувати таким чином [11]:

$$F(t) = \frac{a}{1 + e^{-rt}}, \quad (3)$$

де $F(t)$ – акумульована віддача до моменту t , грн; a – максимальний ліміт планової віддачі, грн; r – інтенсивність використання основних фондів (коефіцієнт використання потужності), част. од.

Оскільки проведення санації потребує, за-

лежно від її глибини, значних чи менш значних інвестиційних вкладень, використання такого підходу дозволяє планувати різні комбінації варіантів заходів технологічної санації підприємства. Основним критерієм вибору заходів чи їхніх комбінацій є досягнення точки перетину графіків очікуваної та планової віддачі.

Висновки

Отже, на основі виконаного аналізу наукової та спеціальної літератури щодо особливостей проведення санації узагальнено основні методичні основи стосовно проведення санаційного аудиту, зокрема, визначено фактори, існування яких може призвести до фінансової кризи на підприємстві, види та фази такої кризи, окреслено основні напрями проведення санаційного аудиту, використовуваний інструментарій для його проведення та ін., з метою формування за результатами проведення санаційного аудиту конкретних рекомендацій щодо оздоровлення діяльності підприємства. На цьому методичному підґрунті сформовано дві групи заходів-рекомендацій щодо оздоровлення діяльності підприємства, практична реалізація яких має сприяти покриттю поточних збитків підприємства та усуненню причин їх виникнення, поновленню або збереженню ліквідності й платоспроможності підприємства, скороченню всіх видів заборгованостей, оптимізації структури капіталу, відновленню або підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності та ін.

Напрямом подальших досліджень в окресленій науковій царині має стати формування методичних підходів до практичної реалізації запропонованих до використання заходів-рекомендацій задля оздоровлення діяльності підприємств за результатами проведення санаційного аудиту з урахуванням галузевої приналежності суб'єктів господарювання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Москаль Н.В. Оцінка санаційної спроможності підприємства у процесі санаційного аудиту // Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Сер.: Економічні науки. – 2015. – Вип. 12. – Ч.3. – С.200-203.
2. Ларіонова К.Л., Донченко Т.В. Концептуальні основи управління санацією підприємства // Наукові записки. Сер.: Економіка. – 2013. – Вип. 23. – С.222-227.
3. Руденко Є.М. Оцінка санаційної спроможності сільськогосподарських підприємств // Агросвіт. – 2012. – № 7. – С.63-68.
4. Плікус І.Й., Новак Н.В., Мільчаковська Т.М. Удосконалення механізму управління фінансовою санацією підприємств // Вісник СумДУ. Сер.: Економіка. – 2010. – № 1. – Т.2. – С.69-77.
5. Захарченко О.С. Інструменти проведення технологічної санації на промислових підприємствах // Вісник НТУ «ХПІ». – 2012. – № 56 (962). – С.66-71.
6. Лісничук О.А. Основні складові механізму санації підприємств України // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 4. – С.339-345.
7. Закон України від 14.05.1992 № 2343-ХІІ «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» зі змін. та доп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>
8. Закон України від 22.04.1993 № 3125-ХІІ «Про аудиторську діяльність» зі змін. та доп. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3125-12>
9. Куцинська М.В., М'ячин В.Г. Визначення пріоритетності показників фінансового стану, обраних для оцінки ризику банкрутства промислових підприємств методом нечітких множин // Наук. вісник Міжнародного гуманітарного ун-ту. Сер.: Економіка і менеджмент: збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 14. – С.159-163.
10. Захарченко А.С. Выбор инноваций для технологической санации промышленного предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0>
11. Меньшиков С.М., Клименко Л.А. Длинные волны в экономике. – М.: Международные отношения, 1989. – 272 с.

Надійшла до редакції 25.02.2016
Рецензент: д.ек.н., проф. О.А. Паршина

ФОРМИРОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕДЕНИЯ САНАЦИОННОГО АУДИТА

Куцинская М.В., Прудников В.Ф., Слюсарева А.С.

На основе проведенного анализа существующих подходов в научной и специальной литературе относительно особенностей проведения санации для оздоровления деятельности предприятия определены и обобщены основные направления проведения санационного аудита. Охарактеризованы типы и фазы финансового кризиса, присущих предприятию, подлежащему санации. Сформирован перечень внешних и внутренних факторов, которые могут привести к финансовому кризису на предприятии. Обобщены аспекты деятельности предприятия, которые целесообразно исследовать во время применения санационных процедур. Охарактеризован инструментарий, который целесообразно использовать во время проведения санационного аудита для формирования рекомендаций относительно оздоровления деятельности предприятия. Сформированы группы мероприятий-рекомендаций относительно оздоровления деятельности предприятия по результатам санационного аудита. Рассмотрены виды санационных мероприятий-рекомендаций организационно-правового характера и производственно-технических санационных мероприятий-рекомендаций. Рассмотрены особенности применения технологической санации, ее содержание, результаты проведения. Определены особенности и условия применения технологической санации, исходя из продолжительности жизненного цикла технологической системы, с использованием S-образных кривых. Рассмотрены особенности проведения технологического аудита.

Ключевые слова: санационный аудит, санационная способность, финансовое состояние предприятия, аудит финансового состояния, санационный контроллинг, система раннего предупреждения и реагирования, оздоровление деятельности предприятия, санационные мероприятия, реструктуризация, реорганизация, технологическая санация.

FORMATION OF RECOMMENDATIONS FOR IMPROVEMENT OF THE COMPANY ON THE RESULTS OF THE SANATION AUDIT

Kutsyns'ka M.V., Prudnikov V.F., Slusareva A.S.

The main directions of sanation audit, based on the analysis of existing approaches in the scientific literature about the specifics of reorganization of the company for improvement, have been identified and summarized. Types and phases of the financial crisis of the company, which must done the reorganization, had characterized. A list of internal and external factors, which can lead to financial crisis at the company, had formed. The aspects of the company activity, which must be research in process of sanation procedures, had generalized. A toolkit, which correctly used during the sanation audit to form recommendations for the improvement of the company, had characterized. Measures-recommendations for improvement of the company for the sanation audit results have been formed. The types of sanation measures-recommendations have considered. Features of the application of technological reorganization, its content, the results of use have determined. The features and conditions of use technological readjustment, based on the duration of the life cycle of the system, using the S-shaped curves had determined. The features of the technological audit had considered.

Keywords: sanation audit, sanation power, financial position, audit of financial state, sanation controlling, system for early warning and reacting, rehabilitation of the company, sanation measures, restructuring, reorganization, technological reorganization.