

УДК 658.152.016.7

**Резникова Т. А.
Гурстиев К. С.**

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ В ПЕРИОД РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

In the article the methodical principles of the cash flow management during the period of enterprise restructuring are offered. On the basis of the project management approaches the cash flow management model is worked out. The small projects of the enterprise restructuring process raring are developed.

Реструктуризация предприятий в Украине происходит в условиях ограниченных финансовых и кредитных ресурсов. Поэтому многие крупные стратегические проекты по реструктуризации отечественных предприятий осуществляются за счет иностранных инвестиций, что требует соответствия системы управления денежными потоками высоким мировым стандартам. Однако их наложение в чистом виде на практику хозяйствования, сложившуюся в данный момент в Украине, не позволяет добиться значительного эффекта, что свидетельствует о невозможности применения современных зарубежных механизмов управления денежными потоками без их адаптации в наших условиях, изменения системы сбора и обработки информации, то есть постановки и внедрения управленческого учета на предприятиях, и др.

Анализ современной экономической литературы, посвященной проблемам реструктуризации, показывает, что многие авторы [1 – 3] рассматривают его в качестве отдельного и целостного стратегического проекта развития предприятия, который в дальнейшем разбивается на ряд отдельных блоков (этапов) или представляется в виде комплекса мероприятий стратегического и оперативного характера. Такой общий подход к определению процесса реструктуризации не достаточно точно позволяет определять последовательность выполнения мероприятий по реструктуризации предприятия с учетом изменений денежных потоков во времени, что ведет к снижению эффективности этого процесса.

Для решения этой проблемы предлагается использовать концепцию проектного подхода при осуществлении процесса реструктуризации на предприятии, позволяющий представить этот процесс следующим образом: реструктуризация предприятия — это один большой проект, состоящий из некоторого числа малых проектов; каждый малый проект, имеющий собственный бюджет денежных средств, сроки выполнения работ внутри него и т. п., выделяется в центр финансовой ответственности; после выполнения задачи, поставленной перед отдельным центром финансовой ответственности (малым проектом), последний может больше не использоваться (то есть ликвидироваться).

Анализ процесса управления денежными потоками в период реструктуризации предприятия, внешних и внутренних факторов, воздействующих на него в сочетании с представленным подходом к реализации реструк-

туризационных мероприятий, позволили разработать и предложить следующую методику управления денежными потоками предприятия в период его реструктуризации, включающую:

- 1) схему организации управления денежными потоками;
- 2) процедуру управления денежными потоками на основе проектного подхода;
- 3) алгоритм расчета денежного потока предприятия в период его реструктуризации.

В данной статье рассматривается две основных составляющих методики — схема организации управления денежными потоками и процедура управления денежными потоками реструктурируемого предприятия на основе проектного подхода.

Схема организации предусматривает разделение совокупного бюджета предприятия на две составляющие — бюджет деятельности предприятия и бюджет проекта реструктуризации, определяет основные направления движения денежных потоков как от обычной деятельности, так и от реструктуризации при использовании проектного подхода (рис. 1).

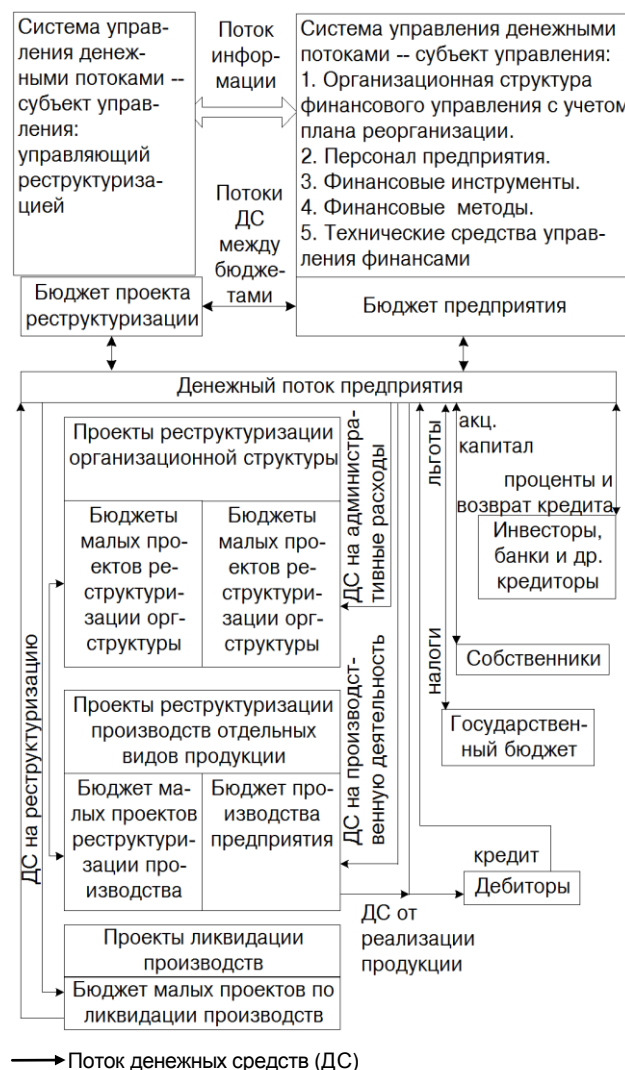


Рис. 1. Схема управления денежными потоками предприятия в период реструктуризации на основе проектного подхода

Процедура управления денежными потоками предприятия в период реструктуризации строится с учетом тесной взаимосвязи с процессом определения эффективной последовательности реализации малых проектов реструктуризации предприятия.

В рамках представленной процедуры вся совокупность малых проектов реструктуризации разделена на три основных направления: проекты ликвидации производств, проекты реструктуризации производств отдельных видов продукции, реструктуризация высшего уровня управления (рис. 2). Взаимосвязанная сеть малых проектов по этим направлениям определяет сущность проекта реструктуризации предприятия в целом.



Рис. 2. Процесс разработки проекта реструктуризации предприятия на основе проектного подхода

Формализация процедуры управления денежными потоками предприятия привела к разработке модели, позволяющей сформировать на основе информации о движении денежных потоков определенную последовательность малых проектов, позволяющую максимизировать результаты от осуществления процесса реструктуризации на предприятии.

Следует отметить, что такие источники финансирования, как денежные средства от реализации имущества предприятия при ликвидации отдельных подразделений, будут учитываться в положительных денежных потоках по малым проектам.

Реализацию модели предлагается осуществлять в два этапа:

а) первый этап — формирование вариантов последовательностей малых проектов;

б) второй этап — отбор наиболее эффективной последовательности малых проектов.

Время реализации проекта реструктуризации предприятия ограничено, поэтому малые проекты, длительность которых приблизительно равна этому ограничению, следует планировать к реализации первыми, а затем выстраивать последовательность других малых проектов.

С позиции того, что одной из основных оперативных целей реструктуризации предприятия является увеличение положительного денежного потока предприятия и снижение отрицательного денежного потока до уровня, обеспечивающего возможность проведения соответствующих изменений на предприятии, наивысший рейтинг, определяющий первоочередность реализации средне- и краткосрочных малых проектов, будут иметь те проекты, которые напрямую влияют на вышеуказанные показатели. Для определения рейтинга предлагается использовать коэффициент KS (1). На первом этапе, в виду того, что последовательность малых проектов во времени еще не определена, данный коэффициент рассчитывается без учета временной составляющей:

$$KS_i = \frac{ЧДП_{np.i}}{IC_{np.i}} \times \frac{ЧДП_{n.k.i} - ЧДП_{n.n.i}}{ПДП_{n.n.i}}, \quad (1)$$

где KS — коэффициент значимости малого проекта;

i — количество малых проектов реструктуризации;

$ЧДП_{np}$ — чистый денежный поток по малому проекту;

IC_{np} — величина необходимого притока денежных средств для реализации проекта (инвестиции и другие источники);

$ЧДП_{n.k}$, $ЧДП_{n.n}$ — чистый денежный поток по предприятию на начало и на конец реализации малого проекта соответственно;

$ПДП_{n.n}$ — положительный денежный поток по предприятию на начало реализации малого проекта.

Как следует из формулы (1), коэффициент представляет собой сумму двух слагаемых, первое из которых позволяет оценить возможности малого проекта дополнительно привлекать ресурсы в бюджет реструктуризации предприятия. Второе слагаемое указывает на эффект (экономии), которые ожидаются от реализации соответствующего малого проекта. При расчете эффекта (экономии) предполагается, что все проекты имеют равный рейтинг, и процесс реструктуризации на предприятии начинается с их одновременной реализации.

По каждому малому проекту определяется величина коэффициента, которая определяет рейтинг малых проектов. Более высокий приоритет (а соответственно и более ранние сроки реализации) отдается осуществлению именно того малого проекта, у которого такой коэффициент будет выше (рис. 3).



Рис. 3. Последовательность малых проектов на первом этапе (коэффициент KS)

Далее на этом этапе осуществляется качественный анализ определенной выше последовательности малых

проектов, позволяющий выявить значимость стратегических малых проектов и произвести соответствующую корректировку в составленной последовательности.

Корректировка последовательности осуществления малых проектов реструктуризации вносится управляющим реструктуризацией или арбитражным (антикризисным) управляющим, если:

1) существуют неотложные малые проекты, которые, с точки зрения достижения успеха всего проекта реструктуризации, не могут быть отсрочены, но имеют низкий рейтинг. Перечень таких проектов должен утверждаться высшим менеджментом или собственником предприятия в соответствии с целями реструктуризации предприятия;

2) определены взаимоисключающие малые проекты, что связано с тем, что проекты сложны уже по самой своей сути и включают в себя выполнение взаимосвязанных действий, а некоторые промежуточные проекты не могут быть реализованы, пока не завершены предыдущие проекты (отдельные проекты могут осуществляться только параллельно) и так далее;

3) выявлены малые проекты, одновременная реализация которых приведет к появлению положительного синергетического эффекта, а значит будет способствовать улучшению общего результата от реструктуризации предприятия и уменьшению сроков ее реализации.

Результаты такого анализа должны быть отражены в виде изменений в существующей последовательности малых проектов (рис. 4).

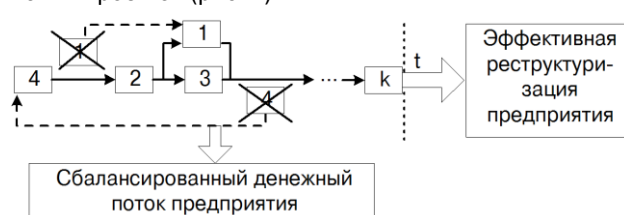


Рис. 4. Проведение изменений в последовательности малых проектов при качественном анализе

Процесс внесения изменений арбитражным управляющим свидетельствует о возможности формирования нескольких вариантов последовательностей реализации малых проектов реструктуризации. Поиск объективного управленческого решения в этом случае следует проводить при помощи сравнения эффективности малых проектов во времени. Такое сравнение предлагается проводить в рамках разработанной модели, в основе которой лежит расчет дисконтированного коэффициента значимости малых проектов (2 этап).

При выявлении нескольких предварительных вариантов последовательностей реализации малых проектов для каждой из них рассчитывается дисконтированный коэффициент значимости отдельного малого проекта, который рассчитывается по формуле:

$$NKS_j = \frac{ЧДП_{np.j} / (1+r)^n}{IC_{np.j}} \times \frac{(ЧДП_{н.к.j} - ЧДП_{н.н.j}) / (1+r)^n}{ПДП_{н.н.}} = \left[\frac{ЧДП_{np.j}}{IC_{np.j}} \times \frac{ЧДП_{н.к.j} - ЧДП_{н.н.j}}{ПДП_{н.н.}} \right] / (1+r)^n = KS_j / (1+r)^n, \quad (2)$$

где NKS_j — дисконтированный коэффициент значимости отдельного малого проекта;

j — количество последовательностей малых проектов;

r — процентная ставка;

n — период реализации проекта.

Данный коэффициент рассчитывается только по малым проектам, для которых значение коэффициента значимости малого проекта превышает ноль ($KS > 0$).

Определив средневзвешенное значение NKS (3) по всем малым проектам одной последовательности, получаем критерий S , который составляет основу предлагаемой модели и с помощью которого предлагается сравнивать эффективность малых проектов реструктуризации:

$$S = \frac{\sum_{m=1}^k NKS_m}{k} \rightarrow \max, \quad (3)$$

где k — количество малых проектов.

Более высокая эффективность процесса реструктуризации на предприятии достигается при максимальном значении критерия S .

Практика показывает, что уменьшение сроков реализации проекта реструктуризации значительно повышает эффективность этого процесса, улучшает конкурентные позиции предприятия на рынке. Поэтому последовательность проектов в модели должна быть реализована с учетом существующего ограничения в виде фактора времени, то есть срока реализации главного проекта реструктуризации предприятия. Таким образом, сроки реализации малых проектов не должны превышать планируемый руководством предприятия и регламентированный законодательством срок [4].

Вторым ограничением данной модели являются инвестиционные возможности предприятия, в качестве которых рассматриваются финансовые ресурсы предприятия для реализации малых проектов в определенный временной период, формируемые как за счет внешних источников, так и за счет собственных финансовых ресурсов предприятия.

Предложенные выше ограничения представим в виде формулы:

$$\begin{cases} ЧДП_n \leq IC_n \\ n \leq t \end{cases}, \quad (4)$$

где IC_n — величина притока денежных средств для реализации малых проектов в период реструктуризации n ;

t — планируемый (законодательно ограниченный) период осуществления реструктуризации на предприятии.

Предполагается, что рассмотренная модель, совмещающая методы управления денежными потоками с применением проектного подхода в период реструктуризации, позволит ускорить темпы экономического роста предприятия, а реализация всего комплекса мероприятий, составляющих предлагаемую методику, будет способствовать:

обеспечению текущей платежеспособности предприятия, выражающейся в сбалансированности притоков и оттоков денежных средств;

виявленню резервов притока денежных средств, составлению динамики притоков и оттоков денежных средств с целью синхронизации движения денежных ресурсов предприятия;

упрощению процедуры управления изменениями, делает ее более гибкой;

эффективной организации учета, анализа, планирования, регулирования денежных потоков как в целом по предприятию, так и по центрам финансовой ответственности (внутренние проекты единого проекта реструктуризации предприятия).

Дальнейшие направления исследований по данной тематике связаны с разработкой алгоритма расчета денежных потоков предприятия в период его реструктуризации в соответствии с предложенной методикой.

Литература: 1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий. — М.: Альпина, 2002. — 288 с. 2. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. — М.: Высшая школа, 2000. — 588 с. 3. Ригер Ф. Реструктуризация предприятий в условиях кризисных ситуаций // Финансовый бизнес. — М., 1997. — №3. — С. 55 – 61. 4. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 30. 06. 99 р. №784-ХІV.

Стаття надійшла до редакції
29.01.2005 р.

УДК 331.108.2

**Гавкалова Н. Л.
Зубчинська Н. М.**

СУЧАСНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

The article deals with the new methods of educating the personnel. The basic problems of effective personnel development management are determined by the authors and also a deep look at the problem of economic effectiveness of investments into the personnel development is given. Also the methods and forms of education that can be appropriate for adaptation at native enterprises with minimum of financial losses are proposed.

У наш час процеси соціалізації, які починають поширюватися в Україні, стосуються всіх сфер життєдіяльності, у тому числі її економіки, що вимагає від підприємств здійснення нових підходів до господарювання та потребує формування ефективного управління.

Важливою умовою ефективного управління на будь-якому вітчизняному підприємстві є розвиток персоналу. Домогтися високих результатів на підприємстві можна тільки тоді, коли працівники мають знання, володіють вміннями, навичками, необхідними для виконання роботи, що здобуваються на основі освіти та навчання, основними принципами яких є: 1) безперервність; 2) забезпечення необхідного професійного розвитку; 3) розвиток особистості; 4) формування соціальної орієнтованості філосо-

фії підприємства; 5) накопичення інтелектуального капіталу для підвищення конкурентоспроможності персоналу в умовах сталих ринкових відносин.

Вітчизняні керівники управляють підприємствами в складних умовах нестабільного середовища та мають дефіцит різного роду ресурсів, у тому числі фінансових, внаслідок чого виникають пріоритетні напрями інвестування, частіше на шкоду персоналу. При відсутності на підприємстві практики навчання шляхом підвищення кваліфікації керівників і фахівців, важко забезпечити його ефективну діяльність. Основною умовою ефективного навчання на підприємствах є усвідомлення їх керівниками продуктивного характеру витрат за цією статтею. Тому метою даної роботи є обґрунтування необхідності підвищення інтелектуального рівня персоналу за рахунок впровадження сучасних методів навчання.

Проблема розвитку персоналу розглядається в роботах багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, серед яких слід відзначити Д. Богиню, О. Грішнову, О. Крушельницьку, Л. Михайлову, В. Савченка, І. Янжула, В. Весніна, Б. Генкіна, А. Єгоршина, А. Кібанова, Е. Уткіна, Е. Брукінг, Г. Деслера, Г. Шмідта, С. Чоудхарі та ін., але до нашого часу це питання залишається відкритим для подальших досліджень, що свідчить і про його актуальність, і про своєчасність даної статті.

У межах проблеми, яка розглядається, об'єктом можна вважати ефективне управління розвитком персоналу, предметом — забезпечення ефективного розвитку персоналу за рахунок впровадження сучасних методів навчання.

Управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах стикається з багатьма проблемами, серед яких можна визначити:

обмеженість керівників у виборі сучасних методів навчання персоналу;

наявність недоліків у існуючих методиках визначення ефекту від навчання;

дефіцит фінансових ресурсів для інвестування розвитку сучасних методів навчання.

Для подолання вказаних негативних тенденцій авторами запропонованої статті на основі розглянутих сучасних методів навчання запропоновані ті, які можуть бути адаптовані на вітчизняних підприємствах з врахуванням обмежень фінансових ресурсів.

У процесі навчання персоналу виокремлюють дві форми: навчання з повним відривом від виробництва та навчання на робочому місці.

Навчання з відривом від виробництва полягає в тому, що підприємства періодично направляють своїх працівників на навчання. Це можуть бути як довгострокові програми, так і короткострокові семінари.

Переваги навчання поза робочим місцем є досить вагомими, тому що в процесі навчання відбувається всебічний розвиток особистості: теоретичний матеріал доповнюється інтерактивними практичними заняттями та семінарами, що сприяє оволодінню знаннями; ділові ігри, сенектика, рольові ігри мають на меті формування ефективного типу поведінки працівника в групі; контрольний рубіж, побудований на основі тестів та опитників, дають слухачам змогу набути основ самостійного навчання.

При безумовній ефективності для багатьох вітчизняних керівників така підготовка персоналу пов'язана з додатковими затратами часу та грошових коштів, що