

О. Л. Рудковська

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОДИН ІЗ ШЛЯХІВ ВИХОДУ З КРИЗОВОГО СТАНУ

Розглянуто особливості реструктуризації підприємств в сучасних умовах господарювання як один із шляхів виходу з кризового стану, узагальнено завдання реструктуризації, методи проведення, етапи її здійснення.

Вступ

На сьогоднішній день економічний стан України характеризується як кризовий. Це зумовлено тим, що виробничі підприємства не можуть ефективно функціонувати, нарощувати свій виробничий, фінансовий та кадровий потенціал. Для ефективного розвитку виробничого потенціалу потрібна його структурна перебудова. Її можна здійснювати за допомогою політики реструктуризації та фінансового оздоровлення потенційно конкурентоспроможних підприємств або через ліквідацію тих, що є збитковими і неперспективними. Одним із засобів фінансового оздоровлення підприємств є реструктуризація, яка передбачає розробку комплексної програми змін, спрямованих на покращення життєздатності та результатів діяльності компанії в конкурентному середовищі [1].

Питанням реструктуризації підприємства займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: М. Д. Аїстова, Л. П. Бєлих, В. О. Василенко, О. І. Дєнісова, П. Друкер, Ю. Вебер, Г. В. Козицька, Г. Б. Юнг, Р. Каплан, О. О. Терещенко, Є. І. Чернявська, Л. П. Бєлих та багато інших.

Постановка завдання

Метою статті є обґрунтування теоретичних аспектів такої економічної категорії як реструктуризація підприємства, доцільність її проведення та основні завдання, методи, а також етапи здійснення.

Виклад основного матеріалу досліджень

На сьогодні не існує єдиної думки щодо визначення сутності реструктуризації як економічної категорії. Так, іноземні автори трактують реструктуризацію з одного боку як комплекс змін у виробничій і організаційній структурах, а також структурах активів і капіталу [3], а з другого — до реструктуризації відносять майже будь-які зміни структури капіталу, операцій та власності, тобто зміну нормального перебігу ділових операцій підприємства [4].

Реструктуризацію підприємства також можна визначити як комплекс організаційно-економічних і правових заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, що дозволяють забезпечити ефективне використання потенціалу підприємства і спрямовані до збільшення його ринкової вартості [5].

У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» наводиться точніше визначення: реструктуризація підприємства — це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [6].

Необхідно виділити основні причини, які в сучасних умовах ринкової економіки вимагають якомога швидшого проведення реструктуризації вітчизняних підприємств:

- відсутність культури корпоративного управління;
- незацікавленість керівників у прибутковому функціонуванні підприємств;

— неефективність фінансового управління на підприємствах;
 — погіршення перебігу виробничого процесу;
 — відсутність системи врахування ринкових змін під час розробки і просування продукції підприємства тощо [7].

Реструктуризація підприємства покликана розв'язати два основних завдання: забезпечити виживання підприємства та відновити його конкурентоспроможність на ринку.

Можливі такі варіанти виконання реструктуризації:

- об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи;
- перепрофілювання підприємства;
- виокремлення певних структурних підрозділів з метою подальшої діяльності;
- виокремлення певних структурних підрозділів з утворенням нових юридичних осіб;
- передання виокремлених структурних підрозділів у сферу управління іншого органу управління;
- створення холдингової компанії з дочірніми підприємствами.

Отже, якщо керівництво економічно обґрунтувало необхідність реструктуризації, то наступним елементом реструктуризації є методи, які застосовуються для проведення реструктуризації. У таблиці 1 наведені основні методи, які запропоновані для використання вітчизняними та зарубіжними науковцями [7–9].

Методи, які застосовуються при проведенні реструктуризації

Метод	Коротка характеристика методу
ABS / АВМ	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжків створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління; використовується як аналітичний засіб, що дає змогу визначити можливі шляхи поліпшення вартісних показників
Аутсорсинг	Означає передачу сторонньому виконавцю ряду функцій підприємства. При цьому аутсорсинг є формою взаємодії, з якою підприємство — сторонній виконавець, продаючи замовнику свої товари або послуги, включається в «управлінські контури» підприємства-замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично та організаційно відокремленим
Бенчмаркінг	Являє собою процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу. Це спосіб оцінки діяльності підприємства порівняно з кращими підприємствами чи конкурентами. Його мета — підвищення ефективності власної діяльності та отримання переваг у конкурентній боротьбі
Рейнжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, вищого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства
«Точно в термін» (JIT)	Сукупність методів підвищення якості робіт та обслуговування. Всі ресурси, необхідні для одержання продукції, що постачаються в той момент і в тих кількостях, які необхідні для своєчасного виконання робіт на всіх виробничих місцях та випуску продукції відповідно до виробничої програми. Необхідні умови: точність і узгодженість поставок; висока якість компонентів виробництва, які постачаються
Управління знаннями (KM)	Це сукупність стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства з метою збільшення результативності діяльності
Управління якістю (CPI / TQM)	Заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається. Якість має бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх потреб споживачів як найважливішої ланки виробничої лінії. Досягнення відповідного рівня якості вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів
Управління проектами (PM)	Методологія організації, планування, управління, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей застосуванням сучасних методів, техніки та технології управління для отримання визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту
CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP	Сукупність методів проектування і розроблення складних систем програмного забезпечення, що підтримується комплексом взаємопов'язаних засобів автоматизації. Використовуються для подолання обмежень при використанні структурних методологій проектування за рахунок їх автоматизації і інтеграції засобів підтримки

Розглянувши методи, які використовуються при реструктуризації, варто перейти до наступного елементу реструктуризації — засобів, які необхідні для проведення реструктуризації. На нашу думку, реструктуризація вимагає залучення організаційно-економічних, управлінських, фінансово-інвестиційних, інноваційних, а також нормативно-правових засобів.

Під час аналізу сучасних моделей реструктуризації було виявлено, що значна їх кількість складається з певного переліку схожих за змістом етапів, які мають зазвичай різну послідовність виконання. Зокрема, М. Д. Аїстова виділяє такі основні етапи проведення реструктуризації [7]: повна діагностика підприємства, аналіз і розробка концепції, програма реструктуризації, реалізація програми реструктуризації. Здебільшого автори схематично зображають послідовність виконання етапів, але основним їхнім недоліком є відсутність узгодженості окремих етапів та напрямів реструктуризації між собою. Тому, на нашу думку, доцільно подати процес реструктуризації у вигляді таких послідовних етапів:

1. Розуміння необхідності змін;
2. Формування команди;
3. Комплексна діагностика підприємства;
4. Створення концепції реструктуризації;
5. Розробка програми реструктуризації;
6. Реалізація програми реструктуризації.

Перший етап пов'язаний з тим, що процеси реструктуризації, як правило, ініціюються власником і вищим керівництвом підприємства, які за певними симптомами відчувають існуючі або можливі проблеми і прагнуть їх вирішити за допомогою реструктуризації

Важливою запорукою успіху реструктуризації є формування групи спеціалістів із числа головних спеціалістів і керівників виробничих підрозділів. До команди бажано включити зовнішніх консультантів, які привносять свій досвід, дистанційований неупереджений погляд. На цьому етапі доцільно провести навчання персоналу, щоб рівень його компетентності дозволяв приймати ефективні, адекватні ситуації рішення.

Етап діагностики пов'язаний із виявленням і оцінюванням усіх основних характеристик підприємства, описом його структури основних функцій і цілей наявних обмежень взаємозв'язків фінансового стану тощо.

Розробка концепції реструктуризації (четвертий етап) — складний процес, у якому доводиться брати участь керівникам підприємств. У цій роботі дослідження проводяться з використанням основних положень стратегічного менеджменту і маркетингу. Метою етапу є створення пакета стратегій реструктуризації, тобто чітких стратегічних дій з реорганізації видів діяльності підприємства, виражених у термінах «закрити», «контролювати», «утримувати», «виокремити як підприємство», «розширити», «створити новий бізнес», «розробити продукт». Для найперспективніших підрозділів розробляються бізнес-плани.

П'ятий етап здійснення реструктуризації підприємства — розробка програми реструктуризації.

Програма реструктуризації — це трансформація вибраного варіанта досягнення встановлених цілей у комплексний план конкретних дій з визначенням строків, ресурсів і відповідальних за реалізацію. Інколи цей етап розділяють на дві складові — розробка програми та плану реструктуризації. При такому підході програма містить перелік заходів, розподіл відповідальності за їх виконання між підрозділами або службами.

Завершальним етапом антикризових заходів на підприємстві є реалізація обраного варіанта реструктуризації, тобто впровадження обраної програми реструктуризації, забезпечення належних умов для її здійснення, перманентний контроль та дотримання термінів реалізації реструктуризації, аналіз досягнутих результатів.

Висновки

Реструктуризація здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. Зміни в організаційній структурі управління підприємством здійснюються з метою

збільшення самостійності підрозділів, їх поділу і зміни підпорядкування з метою зменшення витрат на управління, підвищення гнучкості управління, збільшення швидкості обміну інформацією, швидкості прийняття управлінських рішень. У процесі реструктуризації розробляється нова стратегія функціонування, змінюється структура, принципи функціонування. В основі реструктуризації лежить переорієнтація підприємства, орієнтація на ринок, на потреби споживача, закриття безперспективних товарів, переорієнтація на виробництво товарів, що потребує ринок. У процесі переорієнтації досить часто виникає потреба у заміні наявної організаційної структури, закритті чи ліквідації одних підрозділів і створенні інших, а також адаптації підприємства до зовнішніх умов господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гриценко Н. В. Світовий досвід реструктуризації підприємств / Н. В. Гриценко // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 6. — С. 67—72.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. — 2-ге вид., виправл. і доп. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
3. Юнг Г. Б. Применение управленческих технологий в период реструктуризации предприятия. Экономика и управление производством : межвуз. сб. — СПб. : Северо-западный политехнический институт, 2001. — 249 с.
4. Ван Хорн Дж. Основы финансового менеджмента / Ван Хорн Дж., Вахович К., Джон М. : пер. с англ. — 11-е изд. — М. : Изд. д. «Вильямс», — 2008. — 1232 с.
5. Заболотний В. М. Реструктуризація підприємства : навч. посіб. / В. М. Заболотний. — К. : Міленіум, 2007. — 440 с.
6. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (із внесеними змінами та доповненнями) // Урядовий кур'єр . — 2002. — 13 квітня.
7. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям : моногр. / М. Д. Аистова. — М. : Альпина Паблишер, 2002. — 287 с.
8. Економічна теорія. Політекономія: підруч. / В. Д. Базилевич та ін.; ред. В. Д. Базилевич. — 7-ме вид., стер. — К. : Знання-Прес, 2008. — 719 с.
9. Сосненко Л. С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия : моногр. / Л. С. Сосненко. — М. : Эконом. лит-ра, 2003. — 207 с.

Рекомендована кафедрою фінансів та кредиту

Стаття надійшла до редакції 6.03.12
Рекомендована до друку 28.05.12

Рудковська Ольга Леонідівна — асистент кафедри фінансів та кредиту,
Вінницький національний технічний університет, Вінниця