

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Поступовий розвиток ринкових відносин в Україні супроводжується великою кількістю проблем, що виникають у зв'язку з новими умовами господарювання. Сучасні українські підприємства працюють в умовах оздоровлення економічної системи. У даний час відбувається перехід економіки на нову систему господарювання й поява ринків і галузей, де діють реальні ринкові конкуренти та інвестиційні механізми (засоби комунікацій, сфера високих технологій, банківський і страховий бізнес та ін.). Але такі нові трансформаційні перетворення пов'язані з низкою проблем для українських підприємств: неефективна система управління, втрата традиційних ринків збуту, низька платоспроможність контрагентів, техніко-технологічне відставання виробництва, відсутність припливу інвестиційних коштів на впровадження нових конкурентоспроможних технологій. Наявність цих проблем обумовлює актуальність наукового дослідження в цій сфері.

А наслідком цього є об'єктивна необхідність проведення реструктуризації, удосконалення існуючих та застосування принципово нових підходів до управління, методів планування й реалізації стратегії та тактики виробничо-господарської діяльності на основі відповідних організаційному рівню законів і закономірностей.

Проблемам реструктуризації в сучасних умовах присвячено чимало досліджень вітчизняних учених, таких як А.М. Кругляк, І.О. Лепьохіна, К.І. Деревянко, А.В. Миронюк, А.Д. Ротар, С. Сковчиляс [1-5]. Але роботи здебільшого присвячені необхідності перебудови фінансово-економічної та управлінської складових структури підприємств. Треба приділити увагу реструктуризації виробничо-технологічної складової, крім того, зосередженню уваги щодо ефективної орга-

нізації структурних перетворень сучасних українських підприємств в умовах трансформації економіки.

*Метою* статті є обґрунтування ефективних напрямів реструктуризації підприємств та побудова сучасного ринкового механізму господарювання.

Необхідним компонентом економічної політики в перехідний період є реструктуризація. Вона здійснюється як на макрорівні, коли змінюється структура галузі в народногосподарському комплексі, так і на рівні господарських суб'єктів, коли процеси охоплюють внутрішньовиробничі відносини.

Відповідно до Методичних рекомендацій по проведенню реструктуризації державних підприємств Міністерства економіки України «...реструктуризація – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, направлених на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести до фінансового оздоровлення, збільшення об'ємів випуску конкурентоздатної продукції, підвищення ефективності виробництва...» [6]. Іншими словами, реструктуризація підприємств направлена на підвищення загальної інвестиційної привабливості компанії, формування конкурентних переваг, забезпечення можливості стійкого, економічно ефективного господарювання і подальшого розвитку, освоєння нових ринків.

Такі перетворення в умовах трансформації економіки можливі при необхідному нарощуванні виробничого, технологічного та інноваційного потенціалу, що забезпечить конкурентоспроможність продукції сучасних підприємств. Крім того, адаптація підприємств до динамічного ринкового середовища можлива при якісному управлінні з відповідним

менеджментом та відповідній організаційній структурі підприємства.

На сьогодні реструктуризації та фінансовому оздоровленню підлягають галузі та підприємства, які працюють із

великими збитками.

Динаміка фінансових результатів підприємств України за галузями подана на рис. 1 [7].

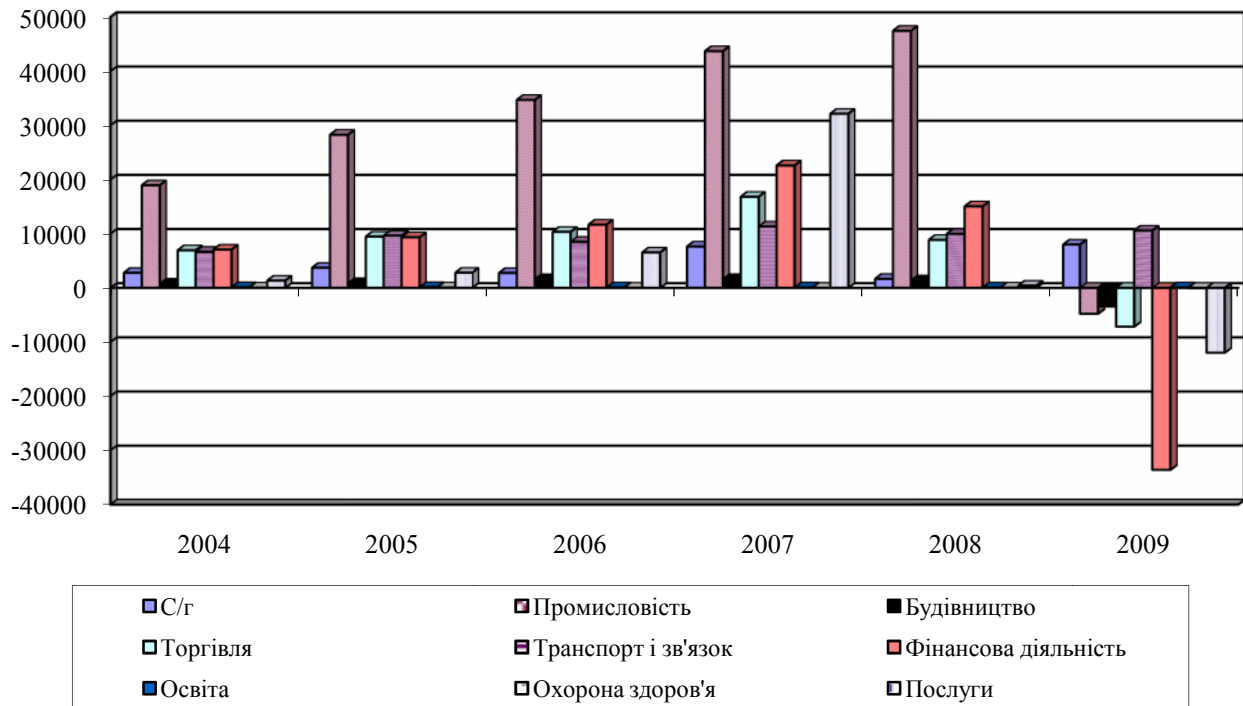


Рис. 1. Динаміка фінансових результатів підприємств України за галузями

Отже, у структурі економіки України за період 2001-2008 рр. простежується стабільний розвиток та збільшення прибутків загалом за всіма галузями. Проте 2009 р. став переломним в економіці у зв'язку зі світовою кризою, та підприємства здобувають великих збитків, зокрема в таких галузях, як промисловість (збиток у розмірі 4788,1 млн. грн.), будівництво (3430,7 млн. грн.), торгівля (7165,3 млн. грн.), фінансова діяльність (33600,7 млн. грн.), охорона здоров'я (50,2 млн. грн.) та послуги (збиток у розмірі 11979,5 млн. грн.). На підприємствах цих галузей проводяться заходи щодо виведення їх із кризових станів, реорганізації і приведення їх до сучасних вимог економічної ситуації.

Процес реструктуризації полягає у приведенні до обґрунтованого співвідношення організаційних та виробничих структур, потужностей, майна, земельних ділянок з обсягом продукту, що

реалізується, який має стійкий попит на ринку. Водночас реструктуризація має проводитися паралельно з реформуванням фінансової системи, що означає зміну стану активів, дебіторської і кредиторської заборгованості, витратної частини балансу підприємства. Запланований комплексний підхід покликаний забезпечити позитивну динаміку платоспроможних показників і рентабельності основного виробництва.

Особливого значення і розвитку мають набути дослідження і розробки у сфері технології виготовлення продукції. Це зумовлено економічною кон'юнктурою, коли потрібне різке підвищення продуктивності праці за рахунок відновлення оборотних коштів підприємств і впорядкування заробітної плати; скорочення виробничих витрат сировини, матеріалів, палива й енергії за рахунок удосконалення технології при мінімальних капіталовкладеннях і підвищенні трудової та виробничої

дисципліни при повсюдному введенні економії й ощадливості [2].

Неабияке значення має управлінська складова процесу реструктуризації. Для вироблення ефективних управлінських рішень по реструктуризації необхідно оперувати обгрунтованою і достовірною інформацією про діяльність підприємства і зовнішнє оточення. Це можливо забезпечити тільки наявністю професійних кадрів та організації їх роботи з боку керівника підприємства, головним завданням якого є якісні структурні зміни задля підвищення

ефективності виробництва.

Має місце невизначеність питання щодо послідовності проведення процесу реструктуризації, адже суб'єкти господарювання розрізняються станом, потенціалом, позицією на ринку, характеристикою виробленої продукції та послуг, поведінкою конкурентів. Але якщо слідувати основним принципам управління проектами, можна виділити декілька етапів реструктуризації (рис. 2) [1].



Рис. 2. Основні етапи реструктуризації

Із вищезазначеного бачимо, що для кожного підприємства розробляють план реструктуризації, який має відповідати сучасним умовам господарювання. У проекті плану реструктуризації конкретного суб'єкта господарювання має бути визначено:

економічне обгрунтування її проведення;

пропозиції щодо форм і методів реструктуризації;

способи розв'язання фінансових, соціальних та інших проблем, пов'язаних із реструктуризацією;

витрати на проведення реструктуризації; конкретні цільові заходи.

Реструктуризація підприємств в умовах змінюваного бізнес-середовища у будь-якому разі пов'язана з ризиками, тому доцільно виділяти такі види реструктуризації: з мінімальним, підвищеним і високим ризиком. Для кожного конкретного підприємства рівень ризику буде різним, і тому немає двох однакових планів реструктуризації, навіть якщо підприємства займаються однаковим видом

діяльності в певних умовах.

Ураховуючи необхідність проведення реструктуризації в сучасних умовах впливу різноманітних дестабілізуючих факторів, треба визначити основні варіанти її проведення:

- перепрофілювання підприємств;
- виділення окремих структурних підрозділів для подальшої діяльності;
- виділення окремих структурних підрозділів як нових юридичних осіб;
- злиття двох і більше підприємств з утворенням нової юридичної особи.

Досвід вітчизняних підприємств свідчить, що практично не мають проблем із ринковою трансформацією підприємства, які із самого початку мали стійкі позиції на ринку і були інвестиційно привабливими. Це стосується, наприклад, підприємств тютюнової галузі, для яких реструктуризація була пов'язана з великим припливом іноземних інвестицій і, у більшості випадків, зі зміною форми власності.

Численні приклади успішної реструктуризації, причому пов'язані не тільки із залученням іноземних інвестицій, але й із мобілізацією внутрішніх резервів, спостерігаються в кондитерській галузі (львівська фабрика "Світоч", київська, харківська, дніпропетровська, тростянецька, одеська та інші фабрики).

Деякі підприємства вимушені проводити реструктуризацію під впливом конкуренції. Тут досить визначним є приклад донецького АТ "Норд". Підприємство традиційно було орієнтовано на внутрішній ринок, але у зв'язку зі скороченням платоспроможного попиту в Україні змогло швидко переорієнтуватися на російський, створивши розгалужену дилерську мережу та мережу сервісних центрів.

Прикладом успішної реструктуризації є ВАТ "Дніпро Прес", харківські підприємства "Турбоатом", "Хартрон", ім. Малишева, донецький "Стірол", маріупольські металургійні комбінати "Азовсталь" та ім. Ілліча.

Найбільш відомою на Заході моделлю реструктуризації є "Пентагон" Мак Кінзі. Він містить декілька етапів, які дозволяють підвищити ринкову вартість компанії в

цілому або її окремих структурних одиниць.

Повчальним і корисним для реструктуризації українських підприємств є досвід деяких західних компаній: Торговельної компанії «Сіре» (США) – розробка моделі кризового менеджменту в 90-ті роки, що базується на чітких складових: орієнтація на клієнта, особистий внесок у роботу, ефективне лідерство; корпорації «Ксерокс» – запобігання банкрутству на основі координального поліпшення якості продукції шляхом навчання персоналу компанії; компанії «Брітіш Сірвейс» – подолання фінансової кризи у процесі приватизації; компанія «Брітіш Петролеум» – подолання кризи шляхом упровадження «демократичного менеджменту» [8].

Існує два укрупнених варіанти реструктуризації підприємств:

1. Помірний – застосовується для відносно благополучних у фінансовому плані підприємств і припускає збереження основних видів виробництва. Основний акцент при цьому робиться на проекти, пов'язані з освоєнням перспективних рентабельних видів продукції й адаптації системи управління до ринкових умов господарювання.

2. Радикальний – охоплює всі або майже всі сфери діяльності підприємства. Особлива увага приділяється таким напрямкам:

- організація сучасних служб маркетингу замість існуючої, як правило, примітивної служби збуту;

- реструктуризація виробничої діяльності, що передбачає виключення з виробничих програм безперспективних виробів і освоєння нових продуктів, яким гарантований збут, максимальне скорочення технологічного циклу, максимальний розвиток прямих зв'язків, виключення посередницьких ланок;

- реструктуризація фінансової діяльності підприємства на основі організації системи щомісячного бюджетування, централізації управління потоками, відновлення системи нормування обігових коштів;

- організаційна реструктуризація, за якої при створенні дочірніх підприємств частина акцій надалі може бути продана

потенційному інвестору, який взяв би на себе певні зобов'язання щодо забезпечення рентабельного виробництва у межах знову створених структур [4].

Треба зазначити, що процес реструктуризації є специфічним для кожної галузі, тобто процес буде ефективним для однієї галузі, але може не принести результатів для іншої. Наприклад, для великого промислового підприємства зі специфічним обладнанням та потужностями перепрофілювання задля підвищення ефективності виробництва не дасть результату, а принесе великих збитків. Виділення окремих структурних підрозділів або концентрація уваги на вдосконалення управління процесами виробництва будуть більш доцільними. З іншого боку, мале підприємство, яке виготовляє, наприклад, канцелярські вироби, в умовах жорсткої конкуренції може змінити вид діяльності, розробивши новий бізнес-план і спрямувавши увагу на інший сегмент ринку.

Процес реструктуризації потребує комплексного підходу до його проведення, а саме фінансового підкріплення, тобто інвестицій в об'єкти реструктуризації із суттєвими структурними проблемами, поліпшення управління підприємствами і посилення мотиваційних стимулів керівників, державна підтримка, зазвичай, приватизація та післяприватизаційні заходи – організація інституційних, регулятивних і політичних умов для самодостатнього функціонування та реформування підприємств. Ефективність втілення більшості реструктуризаційних програм в умовах економічної системи перехідного типу значною, якщо не визначальною, мірою залежить від комплексності та темпів здійснення економічних реформ в інших напрямках. Існує значна кількість заходів загальноекономічного характеру, без втілення яких неможливо сформувати самодостатнє ринкове середовище та підвищити життєздатність приватизованих підприємств.

Дієвий інститут банкрутств та ліквідацій, програми кредиторських угод є ефективними методами реструктуризації бізнесу в умовах низьколіквідної економічної

системи.

Отже, основним шляхом виходу сучасних українських підприємств на новий рівень розвитку в умовах трансформації економіки є реструктуризація, яка є комплексним і складним процесом. Не можна виробити універсальних рекомендацій щодо структурних організаційних, фінансових, управлінських перетворень на всіх підприємствах, адже має місце різноманітність їх діяльності та специфічні особливості організації виробництва і господарської діяльності в умовах ринку. Вирішення будь-якої проблеми на одному підприємстві не дасть того ж результату на іншому.

Але спираючись на основні принципів закономірності, цілеспрямовані дії та варіанти проведення реструктуризації, можна досягти комплексного позитивного результату, який буде знаменуватися стійким розвитком, конкурентоспроможністю та фінансовою безпечністю господарюючого суб'єкта.

### Література

1. Кругляк А.М. Управління процесами реструктуризації як форма фінансового оздоровлення підприємства / А.М. Кругляк // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 20. – С. 45-49.
2. Лепьохіна І.О. Реструктуризація підприємства як чинник поліпшення управління діяльністю підприємства / І.О. Лепьохіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2006. – № 5. – С. 176-179.
3. Дерев'яно К.І. Оцінювання впливу зовнішнього середовища на прийняття рішення щодо реструктуризації підприємства / К.І. Дерев'яно // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 2. – С. 71-74.
4. Миронюк А.В. Основні причини та особливості проведення реструктуризації підприємств в Україні [Електронний ресурс] / А.В. Миронюк, Д.А. Ротар. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7\\_NMIV\\_2010/Economics/60197.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NMIV_2010/Economics/60197.doc.htm).
5. Скочиляс С. Реструктуризація підприємств в умовах трансформації економіки [текст] / С. Скочиляс //

Економічний аналіз. – 2009. – № 4. – С. 300-303.

6. Офіційний сайт Міністерства економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/>.

7. Фінансові результати від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за

видами економічної діяльності / статистичні дані Держкомстату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

8. Бойчик І.М. “Економіка підприємства (2002)” [Електронний ресурс] / І.М. Бойчик. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/20.html>.