

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ТЕОРІЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

У спадок від Союзу РСР Україна отримала високомонопольну структуру економіки, що сформувалася майже у всіх галузях в умовах тоталітарного режиму управління. Головною метою підприємств в умовах державної монополії є виконання показників, доведених міністерствами і відомствами, а не закону ринкової економіки – задоволення попиту споживачів.

Стан економіки України на макро- і мікрорівні на сучасному етапі характеризується деформованою структурою виробництва. Для більш ефективного розвитку виробничого потенціалу використовується його структурна перебудова. При зміні структури системи можливо створити сприятливі умови для досягнення поставлених цілей, стабільного і ефективного функціонування системи. Структурну перебудову можна здійснювати за допомогою проведення ефективної політики реструктуризації потенційно конкурентоспроможних підприємств або через повне перепрофілювання збиткових і збанкрутілих підприємств. Процес реструктуризації – це спосіб зняття суперечності між вимогами ринку та застарілою логікою дій підприємства [1, 38]. Сутність реструктуризації підприємств розглядається також як усунення протиріч між вимогами ринкової системи і консерватизмом підприємств [2, 3]. Реструктуризація підприємства трактується як проведення комплексних організаційно-економічних,

правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, форм власності, управління ним з метою фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску і збуту конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [3, 3].

Такі заходи здійснюються шляхом зміни виробничої структури підприємства і діючої системи управління, застосування сучасних форм менеджменту, здатних забезпечити підприємству конкурентоспроможність нині і у перспективі [4, 86].

Не слід розглядати реструктуризацію підприємства як разову систему заходів щодо реформування і оздоровлення підприємства, після реалізації яких потреба в подальшому реформуванні і оновленні відпадає. Реструктуризація виступає постійною функцією підприємства, завдяки якій воно забезпечує собі постійну адаптацію до кон'юнктури і вимог ринку і постійно залишається прибутковим і конкурентоспроможним [5, 54].

Більшість підприємств в Україні сьогодні мають набір типових проблем: втрата традиційних ринків збуту і труднощі в пошуку нових; падіння обсягів виробництва і рентабельності продажу; недостатня компетентність і узгодженість у діях вищого рівня управління; недостатність розробок нової продукції, нових технологій, оборотних коштів і капіталовкладень; відсутність чітких напрямів розвитку [6, 12].

© Булєєв Іван Петрович – доктор економічних наук, професор.
Інститут економіки промисловості НАН України, Донецьк.
Могілов Юрій Миколайович – старший викладач, пошукувач ІЕП НАН України.
Західнодонбаський інститут економіки і управління, Павлоград.

Реструктуризація підприємств має базуватися на таких принципах: надання максимальної самостійності всім підрозділам підприємства; координування спільної діяльності керівників усіх рівнів і провідних фахівців підприємства та залучення сторонніх фахівців з реструктуризації; посилення роботи з персоналом з метою його мотивації на навчання, участі в розробці інновацій, забезпечення “бойового духу”, підтримки впровадження інновацій і ефективності роботи в єдиній команді; комплексності розробок, що впроваджуються і виконуються, при однозначному визначенні пріоритетних робіт, напрямів, проектів і концепції зусиль на їх першочерговому безумовному виконанні; використання резервів виробництва; постійного підвищення якості життя працівників.

Окремі питання здійснення реструктуризації українських підприємств висвітлені в роботах В.Александрової, О.Амоші, Л.Батенко, Б.Беседіна, Н.Брюховецької, В.Геєця, Є.Голубкова, М.Горшкова, В.Науменко, Б.Панасюка, Ю.Пахомова, О.Суслова, М.Якубовського, О.Терещенка.

Реструктуризацію власного виробництва більшість вітчизняних підприємств намагається здійснювати без належного досвіду і знань, спонтанно, або спираючись на зарубіжний досвід цього процесу. Перш ніж вести мову про реструктуризацію, необхідно реально оцінити становище підприємства, його роль і місце на ринку товарів, фінансовий стан, перспективи розвитку. Пріоритетними є підготовка кадрів, формування корпоративної культури, імідж підприємства.

Існування тісної залежності між станом зовнішнього середовища, поведінкою підприємства та її внутрішнім середовищем призводить до

необхідності своєчасної адаптації мети, стратегії підприємства, її організаційних характеристик, структури і функції до нових ринкових умов. “Невдача в пристосуванні до середовища виліється в невдалий бізнес взагалі”, – пише професор А. Градов [7, 32].

Програму реструктуризації часто починають з аналізу фінансового стану і мало розглядаються перспективи розвитку за рахунок активізації і використання внутрішнього потенціалу. Але в найскладнішій ситуації підприємство не тільки в змозі вирішити проблеми своїми власними силами, а й підвищити ефективність своєї роботи на 10-20% за рахунок внутрішніх резервів – розробки і здійснення стратегії і тактики ринкового розвитку, зміни організаційної структури управління, застосування сучасних систем мотивації і стимулювання, активізації інноваційної діяльності.

Використання терміна категорії “реструктуризація” у вітчизняній практиці визначило його початок у дослідженнях з розвитком процесів реформування власності. Формуються одночасно декілька поглядів на реструктуризацію. По-перше, реструктуризація розглядається як підготовча стадія приватизаційних процесів і визначається як поділ підприємств на окремі структурні підрозділи з подальшою їх приватизацією як окремих об’єктів. Окремі українські практики вважають, що “реструктуризація – це процес виділення зі складу підприємства найбільш життєздатних структур, центрів майбутнього зростання з метою відсічення від собівартості основної продукції всіх видів невиробничих витрат” [8]. В.Гончаров вважає [9, 81], що найбільш вдалим є варіант, при якому основні засоби передаються малим підприємствам на умовах оренди.

У Методичних вказівках щодо проведення реструктуризації державних

підприємств дано визначення: “Реструктуризація – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва” [10, 2].

Л. Батенко [11, 116] визначає у більш широкій трактовці “реструктуризацію як процес підготовки і реалізації програми комплексних змін на підприємстві з метою підвищення його конкурентоздатності і ринкової вартості”.

Російські вчені-економісти виявили, що традиційно реструктуризація проводиться шляхом закриття, перепрофілювання, продажу збиткових підприємств, скорочення витрат. Вони визначають мету такої реструктуризації – підвищення рентабельності бізнесу [12, 10]. Реструктуризація підприємств трактується як їх структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємств (матеріальних, фінансових, трудових, технологічних, землі) і полягає у створенні бізнес-одиниць на основі поділу, об’єднання, ліквідації (передачі) діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання та приватизації, придбання певної частки у статутних фондах інших підприємств [13]. Таке трактування реструктуризації не повністю висвітлює кінцеві цілі реформування підприємств.

Мету реструктуризації, що базується на новітніх тенденціях в управлінні підприємствами, можливо визначити як: приведення бізнес-системи у відповідність до очікувань власників; підвищення ринкової вартості бізнес-системи [14, 24].

Проведені дослідження дали можливість запропонувати визначення реструктуризації підприємств як комплексу заходів, спрямованих на структурні зміни, які забезпечують ефективне використання потенціалу підприємств та орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності і ринкової вартості.

На Заході останнім часом перебудова відбувається в напрямі впровадження бізнес-процесу реінжинірингу (BPR – business process reengineering). Перебудову визначають як функціональне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення докорінних покращень основних показників їх діяльності. Обґрунтовується BPR високою динамічністю сучасного ділового світу. Суттєві та безперервні зміни у технологіях, ринках збуту, потребах клієнтів – звичайні явища, і компанії для збереження конкурентоздатності і виживання безперервно перебудовують свою стратегію і тактику. Зміна базових принципів організації компанії, орієнтація не на функції, а на процеси є вирішенням проблем, тому що BPR властива динамічність, BPR не є разовим процесом, а застосовується безперервно [15, 16, 17, 18]. Підприємства України тільки починають здійснювати реінжиніринг бізнес-процесів. Це стосується головним чином підприємств, метою яких є вихід з кризового стану і тих, які мають за головну мету подальший розвиток.

Єдиного рецепту реструктуризації не існує. Залежно від конкретної ситуації на підприємстві, специфіки галузі та загального економічного середовища реструктуризація може проводитися в багатьох напрямках як паралельно, так і послідовно. Вона може потребувати додаткових інвестицій на модернізацію, впровадження нових технологій, розробку нової продукції, проникнення

на нові ринки – ці дії застосовуються в межах стратегічної реструктуризації. Проте деякі кроки можна зробити швидко протягом 3-12 місяців, використовуючи при цьому тільки внутрішні можливості підприємства. Ці дії характерні для оперативної реструктуризації. Період оперативної реструктуризації, за ствердженням С.Покропивного [19, 489], триває приблизно 3-4 місяці. Реструктуризація підприємства спрямовується на розв'язання двох основних завдань: по-перше, якнайскоріше забезпечити виживання підприємства; по-друге, відновити конкурентоспроможність підприємства на ринку [5, 55]. Відповідно до цих завдань доцільно виділити взаємопов'язані форми реструктуризації – оперативну і стратегічну.

Аналіз напрямів реформування підприємств дає можливість виділити такі основні види реструктуризації: організаційно-правова; техніко-технологічна; економічна; фінансова;

управлінська [5, 55]. До існуючих уніфікованих видів реструктуризації підприємства належать: фінансова реструктуризація; фізична реструктуризація; реструктуризація бізнесу; реструктуризація власності на засоби виробництва; всебічна реструктуризація [4, 87]. Від характеру проблем підприємства залежить природа і ступінь необхідної реструктуризації. Деякі підприємства потребують лише часткової (фінансової), або так званої обмеженої, реструктуризації з метою відновлення економічної та технічної життєздатності. За наявності на підприємстві більш суттєвих проблем виникає потреба “всебічної” реструктуризації (комплексної), яка охоплює розробку нової організаційної структури, відповідної нової продуктової, трудової, технічної і технологічної політики, зміни у менеджменті, організації тощо. Основні форми, види і ступінь реструктуризації підприємств зображено на рис. 1.

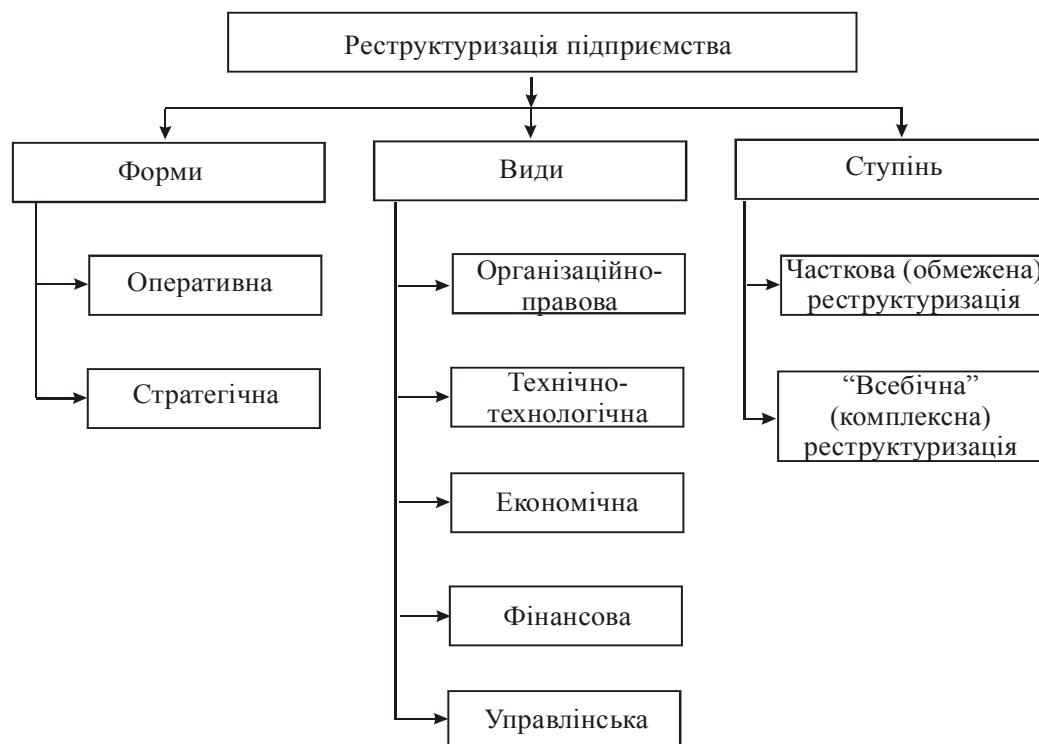


Рис.1. Основні форми, види і ступінь реструктуризації підприємств

На сучасному етапі реструктуризаційних перетворень необхідно вектор розвитку підприємства спрямувати в бік прогресивних технологій. Заслугує на увагу програма реструктуризації, технологія розробки і впровадження якої запропонована Н.Малаховою [15, 12-17], проект реструктуризації українських підприємств, розроблений Р.Лонгстоффом [20, 18-19].

Проведення заходів із реструктуризації для кожного суб'єкта господарювання потребує індивідуальних засобів розв'язання завдань щодо виходу з кризового стану. Порядок реструктуризації підприємства, запропонований С.Покропивним [19, 492], рекомендується виконати послідовно у п'ять етапів. Етапів реструктуризації, за І.Бойчиком, П.Харівом, М.Хопчаном, Ю.Пічі [21, 242], – одинадцять. В умовах України з урахуванням зарубіжного досвіду фахівці ІЕП НАН України [22, 80] рекомендують реструктуризацію проводити у п'ять етапів. На доцільності виконання всіх робіт з реструктуризації підприємства за два етапи наголошують А. Афонін і В. Нестерук [3, 5-6].

Реструктуризація підприємства є тривалим процесом, який здійснюється за допомогою спеціалістів різного профілю і спрямований на підвищення використання власного внутрішнього потенціалу, організації і адаптації до нових ринкових умов. Прийняття рішення про реструктуризацію має бути продиктовано результатами так званої діагностики. За її результатами розробляється програма робіт, яка виконується за три етапи:

1. Комплексна оцінка стану підприємства – діагностика, вироблення стратегії і першочергових заходів виходу з кризи.

2. Здійснення заходів, вироблених на етапі 1: зміна організаційної структури, асортиментної політики, освоєння нової інформаційної системи, перепідготовка персоналу та ін.

3. Супроводження проєктів реструктуризації – моніторинг, контроль, управління змінами, аналіз результатів.

Дослідження теоретичних аспектів процесів реструктуризації підприємств дозволило в результаті дати їм характеристику і побудувати схему процесу реструктуризації (рис. 2).

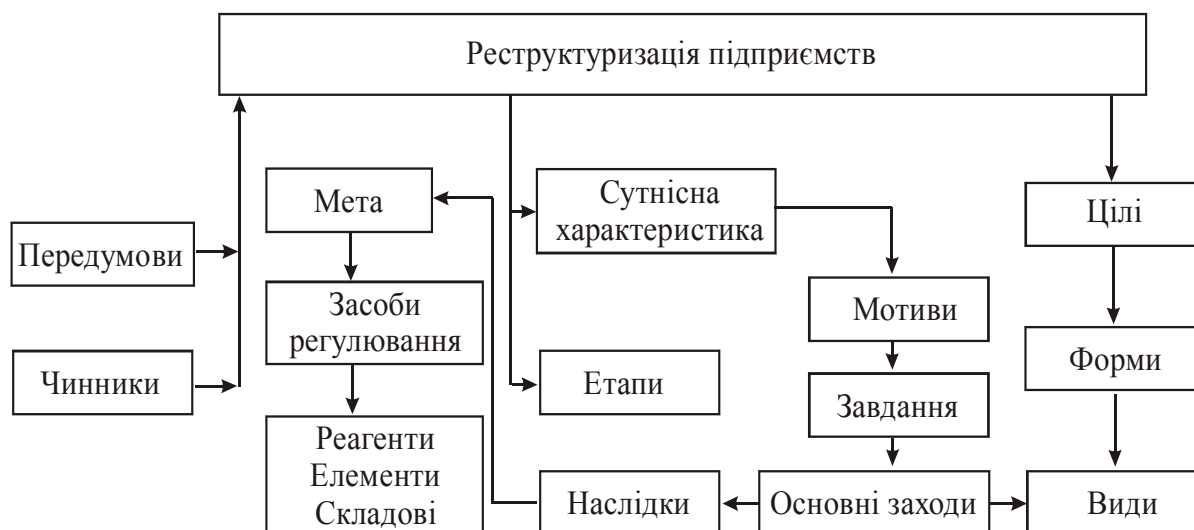


Рис. 2. Схема процесу реструктуризації підприємств

Діапазон і напрями реструктуризації підприємств визначають їх ефективну інноваційну діяльність, довгострокове функціонування, забезпечення темпів розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, як зазначалося на міжнародній науково-практичній конференції: “Кінцевою метою реструктуризації має стати поліпшення фінансового стану підприємств та забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції хоча б для внутрішнього ринку. Підприємства, які не в змозі досягти цієї мети, мають бути піддані, як це робиться в усьому цивілізованому світі, процедурі банкрутства, а в окремих випадках – консервації” [23, 4].

Література

1. Реструктуризация предприятия: рецепты от банкротства // Бизнес Информ. – 1997. - № 10. – С. 38 – 40.
2. Стратегія економічного зростання: Доповідь Прем'єр-міністра України В.П. Пустовойтенка на науковій конференції „Поглиблення ринкових реформ та стратегія економічного розвитку України до 2010 року” // Урядовий кур'єр. – 1999. - № 41 – 42. – С. 2 – 4.
3. Афонін А.С., Нестерчук В.П. Технологія реструктуризації підприємства: Навч. посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 72 с.
4. Мізерна Т. Про реструктуризацію підприємств //Економіка України. – 1999. - №2. – С.86-88.
5. Могілов Ю.М. Реструктуризація – шлях до стабільної роботи підприємства //Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. “Наука і освіта, 2004”. – Т.66. Економіка підприємств. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С.54-55.
6. Малахова Н.Б. Програма реструктуризації підприємств: технологія її розробки и внедрения // Фондовый рынок. – 2000. - № 12. – С. 12 – 17.
7. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб: Спец-Лит, 2000. –589 с.
8. Пилипенко А. Максимальный эффект реструктуризация даёт, если она проведена до начала приватизации предприятия // Деловой Донбасс. – 1999. – № 7. – С. 10.
9. Гончаров В. Реструктуризация как инструмент антикризисного управления предприятием // Бизнес Информ. – 2000. - № 1. – С. 78 – 81.
10. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств: Наказ Міністерства економіки України № 9 від 23.06.98. – К., 1998. – 8 с.
11. Батенко Л. Реструктуризация как путь к финансовому оздоровлению и прибыльности предприятия // Бизнес (вкладыш). – 2000. - № 3. – С. 116 – 119.
12. Баев И.А., Кожин С.В. Новый подход к реструктуризации компаний //Финансы. – 2001. -№ 12. – С. 10 – 13.
13. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия: Конспект лекций. – М.: Приор, ИВАКО Аналитик, 2000. – 48 с.
14. Хлебников Д. Новый подход к реструктуризации предприятий // Управление компанией. – 2002. - № 12. – С. 24 – 31.
15. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
16. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
17. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу

- бизнес-процессов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
18. Hammer M. and Champy I. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.
19. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 2-е вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
20. Лонгстафф Р. Проект реструктуризації українських підприємств // Фондовий ринок. – 2000. - № 12. – С. 18 – 19.
21. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: Навч. посібник. – 2-е вид., випр. та доп. – К.: Каравела; Львів: Новий світ – 2000, 2001. – 298 с.
22. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. Антикризисное управление предприятием. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 178 с.
23. Наше глобальне завдання – система перебудови економіки: Виступ Президента України Л.Д. Кучми на науково-практичній конференції в Пущі-Озерній 4 березня 1999 року // Урядовий кур'єр. – 1999. - № 44. – С. 3 – 5.