

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ СУДНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Єфімова Г.В.*

---

*В статті розкривається поняття механізму реструктуризації виробничого підприємства та його складових елементів, розглядаються особливості формування механізму реструктуризації суднобудівних підприємств, побудована багаторівнева структура ефективності процесу реструктуризації суднобудівного підприємства.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасний період розвитку економіки України характеризується активним пошуком заходів щодо відтворення та підвищення ефективності функціонування суднобудівних підприємств. Проте, відсутність комплексності в проведенні стратегічної економічної політики щодо підтримки цього виду економічної діяльності не дозволяє забезпечити прискорене зростання вітчизняних суднобудівних підприємств і підвищення ефективності їх діяльності. Малоефективне використання передових інноваційних технологій приводить до стагнації даного сектору економіки, де структурні перетворення носять переважно формальний характер. В умовах, що склалися, лише реструктуризація може вплинути на позитивні зміни в діяльності суднобудівних підприємств. Побудова дієвого механізму проведення реструктуризації, з урахуванням організаційно-технічних, управлінських та правових факторів її ефективності, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності окремих суднобудівних підприємств і проведенню на новому рівні структурних перетворень в промисловості в цілому.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** У даний час, багато питань, що пов'язанні з реструктуризацією підприємств знайшли достатнє відображення як в зарубіжній, так і у вітчизняній літературі. Зокрема, ці проблеми висвітлені в роботах М.Д. Аістової, Л.П. Бєлих, Л. Водачек, М.О. Кизима, А.І. Ковальова, В.П. Кузнецова, І.І. Мазура, М.І. Шапіро. Вивченню питань діяльності суднобудівних підприємств присвячені праці В.П. Бєглиці, Б.В. Буркинського, М.О. Коблоша, К.С. Письменної, Л.І. Федулової. Однак, залишається **невирішеною такою частиною загальної проблеми**, як питання формування організаційно-економічного механізму реструктуризації, а саме, що обмежує практичне використання деяких аспектів трансформації суднобудівних підприємств.

**Метою статті** є формування механізму реструктуризації суднобудівного підприємства та визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ефективності його діяльності, що приводять цей механізм в дію.

**Основні результати дослідження.** Реструктуризація – це процес комплексної і взаємозв'язаної зміни у структурі активів, пасивів, функцій підприємства, яка ініціюється динамічним середовищем, заснований на стратегічній концепції його розвитку і спрямований на підвищення ефективності його діяльності, що виражається зростанням вартості [3]. Реструктуризація за своїм змістом передбачає освоєння і реалізацію правил ухвалення рішень, на підставі яких підприємство управляє внутрішніми змінними і враховує зовнішні змінні, що дозволяє забезпечити їх динамічну рівновагу в координатах цілей підприємства.

В сучасних умовах будь-яке суднобудівне підприємство, незалежно від свого стану (кризове, передкризове або стабільне), для того, щоб функціонувати і розвиватися, повинно своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [2]. Для цього необхідний спеціальний економічний механізм, який забезпечив би адекватну реакцію на зміни. Можна стверджувати, що ним є механізм реструктуризації.

Для формулювання категорії «механізм реструктуризації підприємства» уточнимо поняття механізм та економічний механізм. В словнику С.І. Ожегова надається класичні значення слова «механізм»: «1. Внутрішній устрій (система ланок) машини, приладу, апарату, що приводить їх в дію. 2. Система, пристрій, що визначає порядок якогонебудь виду діяльності. 3. Послідовність станів, процесів, що визначають собою якусь дію, явище» [5].

Механізм з погляду економіки може бути представлений як специфічна сукупність елементів, станів і процесів, що розташовані в певній послідовності, знаходяться в певних зв'язках, відносинах і що визначають порядок певного виду діяльності [1]. Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева О.Б. під економічним механізмом розуміють «сукупність методів і засобів впливу на економічні процеси, їх регулювання» [7, с. 355].

Таким чином, під організаційно-економічним механізмом реструктуризації суднобудівного підприємства будемо розуміти сукупність організаційно та процедурно оформлених засобів і методів, що використовуються в процесі перетворення підприємства та направлені на створення умов підвищення його пристосованості до середовища функціонування, генерації нових цільових установок й ефективнішого їх досягнення.

Традиційно в понятті економічний механізм передбачалося виділення вхідних потоків (передумов і/або ресурсів), вихідних потоків (елементів) та безпосередньо механізм як система елементів, що перетворює вхідні потоки у вихідні.

Вхідними потоками щодо механізму реструктуризації підприємства будуть фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що в сукупності формують передумови проведення реструктуризації. Вихідними потоками будуть результати проведеної реструктуризації, в якості яких виступатиме підвищення ефективності діяльності підприємства. Система елементів організаційно-економічного механізму реструктуризації включатиме

методологічні і процедурні аспекти. Методологія реструктуризації визначатиметься принципами її проведення та правовими актами, що її регулюють. Проведення реструктуризації передбачатиме процедуру оцінки стану підприємства, розробку проекту реструктуризації, послідовність його реалізації, оцінку досягнутих результатів.

На основі наданого визначення і з урахуванням усіх елементів можна побудувати модель організаційно-економічного механізму реструктуризації суднобудівного підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Модель організаційно-економічного механізму реструктуризації суднобудівного підприємства

Первинним імпульсом (вхідними потоками) для зазначеного механізму є зміна факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Черняковській Ю.М. і Чикешева Н.М. виділяють декілька груп факторів зовнішнього середовища, що можуть призвести до потреби в реструктуризації підприємства [8]:

- державне регулювання – мета і пріоритети економічного розвитку, управління суднобудуванням країни, антимонопольне і податкове законодавство;

- конкурентне середовище – стан платоспроможного попиту на продукцію, стан ринку суднобудування України і світу, наявність і стан конкурентів;

- географічне положення – розташування підприємства щодо джерел сировини і матеріалів та щодо постачальників, споживачів і конкурентів;

- розвиток науки, техніки, інформаційних технологій – досягнення в сфері науки, зміни в технологічній базі, досягнення в сфері інформаційних технологій.

Внутрішні фактори представляють собою відкриту цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних цілей підприємства зі структурою, ресурсами, культурою, задачами, оптимальний запас яких створює основу для адекватних стратегій та ефективної конкурентоспроможності, що в своїй сумі складає потенціал підприємства.

Першою процедурою в межах зазначеного механізму реструктуризації є визначення стану суднобудівного підприємства, що безпосередньо впливає на наступну розробку проекту реструктуризації підприємства. Якщо визначено, що підприємство знаходиться в кризовому стані, то застосовується реструктуризація з метою виходу з кризи. Якщо вплив факторів ставить підприємство під загрозу кризового стану – підприємство здійснює реструктуризацію з метою запобігання кризі. Підприємство, що стійко функціонує, використовує реструктуризацію з метою забезпечення більш високого рівня розвитку та посилення своїх конкурентних позицій на ринку.

Розробка та реалізація проекту реструктуризації суднобудівного підприємства повинна ґрунтуватися на особливих вимогах, або принципах формування механізму реструктуризації підприємства (табл. 1)

Таблиця 1

**Принципи формування механізму реструктуризації суднобудівного підприємства**

Принцип	Характеристика
Цільова орієнтація	Мета реструктуризації повинна визначатися станом підприємства: кризовим, передкризовим або стабільним
Комплексність	Означає необхідність усестороннього охоплення всіх аспектів діяльності підприємства в їх взаємозв'язку
Плановість	Зміни, які здійснюються в рамках реструктуризації, зачіпають основи його діяльності і тому повинні знаходити відображення в стратегічних планах підприємства, конкретизуючись через систему тактичних і оперативних планів
Адаптивність	Можливість пристосування процесу реструктуризації до змін
Ітеративність	Наявність зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок носить інформаційний характер і сприяє координації управлінських дій при здійсненні реструктуризації підприємства

Об'єктивність	Наявність комплексної інформаційної підтримки процесу реструктуризації на основі тих даних, що об'єктивно відображають дійсність
Зниження опору змінам	Опір працівників підприємства змінам може перешкоджати реструктуризації і тому необхідно передбачати заходи щодо його подолання або зниження
Ефективність здійснюваних перетворень	Ефект, одержаний в результаті реструктуризації, повинен перевищити витрати на її проведення

Розробка проекту реструктуризації суднобудівного підприємства повинна мати правове та методичне забезпечення. Правове забезпечення необхідне для встановлення відповідності здійснюваних процедур і методів законодавчої бази, наявній системі договірних, податкових відносин. В даний час проект реструктуризації має враховувати існуючі умови економічного експерименту щодо державної підтримки суднобудівної промисловості України. Законом “Про проведення економічного експерименту щодо державної підтримки суднобудівної промисловості” визначено основні напрями державної підтримки суднобудівної галузі та шляхи їх реалізації [7]. Зокрема передбачається надання податкових пільг та списання заборгованості зі сплати пені, штрафних і фінансових санкцій, нарахованих на податкову заборгованість та несплачених до бюджетів станом на 1 січня 2013 року. Проте не вирішеними залишаються найболючіші для суднобудівних підприємств питання звільнення від обкладення податком на додану вартість операції з ввезення (пересилання) на митну територію України матеріалів, устаткування і комплектуючого обладнання, що використовуються для будівництва суден, якщо такі товари не виробляються підприємствами на території України. Не запроваджено механізм здешевлення позичок шляхом визначення часткової компенсації ставки за позичками банківських установ. Кошти на здійснення фінансової підтримки повинні передбачатися у Законі про державний бюджет та виділятися визначеним згідно закону підприємствам [6].

Методичне забезпечення розробки проекту реструктуризації розглядається в табл. 2 [4, с. 409].

Таблиця 2

### Методи розробки проекту реструктуризації підприємства

Метод	Коротка характеристика методу
1	2
ABS/ABM	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжків створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць. Дозволяє вказати на можливі шляхи поліпшення вартісних показників

Аутсорсинг	Означає передачу сторонньому виконавцеві ряду функцій підприємства. Є формою взаємодії, при якій підприємство – сторонній виконавець, продаючи замовникові свої товари або послуги, включається в «управлінські межі» підприємства – замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично й організаційно відособленим
Бенчмаркінг	Є процесом знаходження й вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу, підвищення ефективності власної діяльності й завоювання переваг у конкурентній боротьбі
«Тверді» і «М'які» інструменти	«Тверді» інструменти організації – це всі кошти, що працюють незалежно від людини. Сфера їхньої дії поширюється на організаційні структури. «М'які» інструменти орієнтовані на урахування специфіки персоналу підприємства. До них відносяться всі заходи, що можуть вплинути на інтелектуальні здібності й психічний стан окремого працівника
Оцінка бізнесу	Його метою є оцінка підприємства в цілому, аналіз доцільності існування й перспектив розвитку підприємства в ринковому просторі
Оцінка персоналу	Орієнтований на виявлення резервів колективу, структури індивідуально-психологічних і соціальних якостей персоналу, управлінських факторів
Виробничо-господарський аналіз	Його ціль в оцінці рівня ефективності застосування підприємством виробничих ресурсів для виробництва й реалізації продукції
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства
Ситуаційний аналіз	Призначений для визначення ситуації в якій перебуває підприємство, тобто місця, яке воно займає в загальному бізнесі-просторі, основних факторів, що впливають на його функціонування
Фінансовий аналіз	Орієнтований на оцінку фінансового стану, фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства і є базою для формування його фінансової політики
«Точно в час» (JIT)	Сукупність методів підвищення якості робіт і обслуговування. Всі ресурси, необхідні для одержання продукції, поставляються в той момент і в тих кількостях, які необхідні для термінового виконання робіт на всіх виробничих місцях і випуску продукції відповідно до виробничої програми. Необхідні умови: точність і погодженість поставок; висока якість компонентів виробництва, що поставляють

Управління знаннями (КМ)	Сукупність стратегічних і оперативних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства з метою збільшення результативності діяльності
Управління якістю (СРІ/TQM)	Заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається. Якість повинна бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх запитів споживачів як найважливішої ланки виробничої лінії
Управління проектами (РМ)	Методологія організації, планування, управління, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів протягом проектного циклу, спрямованих на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки й технології управління для одержання певних у проекті результатів по складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості й задоволенню учасників проекту

Процес реалізації розробленого проекту реструктуризації суднобудівного підприємства передбачає використання організаційного та ресурсного забезпечення. Основою організаційного забезпечення виступає організаційна структура підприємства, яка включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координацію діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей.

Ресурсне забезпечення проекту реструктуризації підприємства передбачає використання матеріальних, трудових, фінансових та трудових ресурсів. Питання фінансового та матеріального забезпечення необхідно вирішити ще на етапі підготовки. Для реалізації проекту реструктуризації необхідні трудові ресурси, підприємство повинно мати в своєму розпорядженні професійно підготовлених і позитивно мотивованих працівників. Успіх реструктуризації багато в чому визначається професійним рівнем керівництва підприємства. Інформаційне забезпечення передбачає, окрім створення і наявності необхідних пошукових систем та інформаційних баз, широке розповсюдження інформації про цілі реструктуризації, хід її проведення, результати проведених етапів. Інформація при реструктуризації підприємства стає особливо цінним ресурсом, який потребує постійної актуалізації, підвищення якості, а деякі види інформації вимагають відповідного захисту.

Результатом дії організаційно-економічного механізму реструктуризації (вихідними потоками) є вирішення головної проблеми, що спричинила його «запуск»: вихід з кризи, запобігання кризі або розвиток підприємства. Головною метою реструктуризації по суті є підвищення ефективності функціонування підприємства, що виражається приростом його вартості. Умовами такого підвищення і складовими механізмом реструктуризації виступає наявність множини функціональних елементів (потенціал підприємства), управління взаємодією цих елементів

між собою з формуванням єдиної цілісної системи, взаємодія цієї системи із середовищем функціонування підприємства. Багаторівнева структура ефективності процесу реструктуризації суднобудівного підприємства наведена на рис. 2.



Рис. 2. Багаторівнева структура ефективності процесу реструктуризації суднобудівного підприємства

На першому етапі зростання ефективності функціонування підприємства призводять до необхідності розширення і/або ускладнення потенціалу, що його забезпечує. З одного боку між цими процесами існує єдність: зростання потенціалу забезпечує зростання ефективності, що в свою чергу вимагає додаткового потенціалу. З іншого боку, існує динамічна нестійкість взаємодії цих процесів в частині розподілу результату діяльності підприємства. Лише повне використання потенціалу забезпечить зростання ефективності, при цьому втрачається можливість формування майбутнього потенціалу, що призводить до регресу в функціонуванні підприємства.

На другому етапі розширення або ускладнення потенціалу призводить до ускладнення управління діяльністю. В цьому контексті



можна використовувати категорію сталого розвитку, що характеризує постійне в межах певного періоду підвищення ефективності функціонування підприємства. Відповідно, сталий розвиток потребує забезпечення стійкості підприємства в межах певного періоду функціонування, а потім відбувається перехід на новий рівень – реструктуризація.

На третьому етапі ще більше зростає складність потенціалу і системи управління, що призводить до ускладнення аналізу результату реструктуризації і потребує найбільш загальних показників ефективності. В якості такого показника пропонується використовувати приріст вартості підприємства. На цьому етапі оцінка поєднує два попередніх етапи: складність потенціалу підвищує складність оцінки, і, в той же час, її адекватність підвищує якість управління реструктуризацією.

В процесі управління суднобудівним підприємством вирішується завдання створення такого результату, що буде задовольняти поставленій меті з урахуванням обмеженості ресурсів. На кожному етапі управління формується певна комбінація за складом, кількістю і якістю ресурсів, що використовуються, і для переходу від одного етапу до іншого необхідна реструктуризація.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі, впливають на діяльність суднобудівного підприємства, в результаті чого може виникати значна невідповідність його діяльності ринковій ситуації. Відсутність швидкої реакції підприємства на зміни може призвести до серйозних негативних наслідків. Своєчасна адаптація підприємства може бути здійснена за допомогою механізму реструктуризації. Цей механізм складається з окремих елементів і дає ефект системності: всі його елементи взаємозв'язані та цілеспрямовано працюють на усунення дисбалансу між підприємством і впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Результатом реструктуризації є зростання вартості суднобудівного підприємства, що досягається взаємодією функціональних елементів в процесі управління.

#### *Література:*

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.slovnyk.net/>
2. Денисова Е.И. Механизм реструктуризации как способ адаптации предприятия к изменениям внешней среды. // Вестник Оренбургского государственного университета. – №8, 2008. – С. 81-86.
3. Єфімова Г.В. Моделювання функціональної реструктуризації розвитку підприємства / Г.В. Єфімова // Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – Тернопіль: ВПЦ Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 9. – Частина 2. – С. 171-175.

4. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2001. – 456 с.

5. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 72500 слов и 7500 фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова, Рос. АН, Ин-т рус. яз., Рос. фонд культуры. – М.: Азъ, 1992. – 955 с.

6. Пащенко О.В. Необходимость державного регулювання фінансового забезпечення суднобудівних підприємств / О. В. Пащенко, А. І. Зінченко // Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 9. – Частина 3. – С. 223-228.

7. Про проведення економічного експерименту щодо державної підтримки суднобудівної промисловості / Верховна Рада України; Закон від 06.09.2012 №5209-VI [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5209-17>

8. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

9. Чернявский Ю.М. Формирование механизма реструктуризации с целью повышения эффективности и конкурентоспособности / Ю.М. Чернявский. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 141 с.

#### *Abstract*

**Yefimova Ganna**

#### **The Organizational And Economic Mechanism Of Restructuring Of The Shipbuilding Enterprise**

The definition of the mechanism of restructuring of the industrial enterprise and its components have been discovered in the article; the features of organization of the mechanism of restructuring of the shipbuilding enterprise have been considered; the multilevel structure of the efficiency of restructuring process of the shipbuilding enterprise has been built.