

УДК 338.22.021

**С. Ф. Смерічевський**

доктор економічних наук, професор

**О. І. Клімова**

кандидат економічних наук

Донецький державний університет управління, м. Маріуполь

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*Розкрито сутність поняття структурної трансформації підприємства. Обґрунтовано необхідність структурної трансформації підприємства. Сформульовано першочергові напрями трансформації підприємства, які визначають її цільовий зміст. Визначено принципову схему структурної трансформації підприємства. Виділено етапи трансформації підприємства. Формалізовано зміст програми структурної трансформації підприємства у межах поетапних перетворень. Встановлено, що при розробці програми трансформації підприємства необхідно враховувати особливості галузі, специфіку товарів і послуг, наявність кваліфікованої робочої сили.*

**Ключові слова:** напрями, структура, трансформація, структурна трансформація, підприємство.

**I. Вступ**

В умовах динамічного розвитку суспільства управління виробництвом товарів і послуг на рівні підприємств безперервно онолюється, що неможливо забезпечити без глибокого дослідження тенденцій і нових горизонтів розвитку, без вибору альтернатив і напрямів проведення змін. Макросередовище перебуває у стані постійної динамічної рівноваги – одна, порівняно стійка реальність змінюється наступною, а частота таких змін зростає. Тому сьогодні фактично будь-яке підприємство перебуває у процесі розвитку, який передбачає його структурну трансформацію з метою адаптації до поточних вимог зовнішнього середовища, орієнтуючись на потреби ринку [5].

Структурна трансформація підприємства є одним зі шляхів вчасного реагування підприємства на зміни навколишнього середовища або останній спосіб виведення його з кризового стану та оздоровлення вітчизняної економічної системи загалом [6].

Протягом останнього часу проблема трансформаційних процесів викликає суттєвий інтерес у багатьох як українських, так і зарубіжних учених. Теоретичні положення управління різними формами господарюючих суб'єктів розглянуто у працях зарубіжних учених: Р. Акоффа, І. Ансоффа, І. Бойко, П. Друкера, Б. Мільнера, Н. Петракова, Г. Попова, І. Мазура та ін. Значний вклад у вдосконалення методів управління підприємствами внесли й українські вчені: О. Амоша, В. Андрієнко, С. Аптекар, М. Білопольський, І. Булеєв, Б. Буркінський, В. Волошин,

В. Геєць, К. Ковальчук, Ф. Поклонський, О. Савчук.

Водночас темпи зміни економічної реальності випереджають темпи її дослідження. Тому ціла низка результатів, які нещодавно отримані в економічній теорії, вказує на принципове обмеження її базових елементів. У науковому середовищі проблема структурних трансформацій поки що перебуває на початковій стадії розробки. Це пов'язано зі спрощеним розумінням сутності перехідних процесів ринкових перетворень, економічної лібералізації й новими постіндустріальними особливостями зовнішнього середовища.

**II. Постановка завдання**

Мета статті – обґрунтувати необхідність визначення компонентів структурної трансформації підприємств у сучасних умовах.

**III. Результати**

Поняття “трансформація” має широке коло трактувань і визначень, у загальному – під цією дефініцією можна розуміти зміну структури будь-якого об'єкта в межах самоорганізуючого процесу [4, с. 56].

У широкому сенсі структурну трансформацію підприємства пов'язують із змінами в сукупності структурних елементів з відповідними повноваженнями й ресурсним наповненням.

Сутність структурної трансформації полягає у проведенні структурних змін, тобто реструктуризації. Вона включає зміну елементів виробничих систем, зміну потужностей, зміну структури, зміну цілісності та типу виробничої системи. Зміна елементів полягає в повній або частковій зміні окремих видів обладнання, підрозділів і навіть зміні профілю підприємства [1].

Дослідження необхідності й сутності трансформації підприємств не має обмежуватися лише властивим їм особливостям, а має розпочинатися з дослідження загальних закономірностей і тенденцій формування й розвитку відтворювальних структур економічної системи як такої. Очевидно, що характеристика та аналіз процесу трансформування починаються з дослідження закономірностей здійснення процесу на макрорівні, оскільки саме тут формується зовнішнє середовище функціонування й розвитку підприємств, тобто формуються рамкові умови їхнього існування. Потім вони деталізуються на рівні територіальної, галузевої та міжгалузевої організації виробничо-господарської діяльності, що також дуже істотно коригує зовнішнє середовище діяльності господарських суб'єктів мікрорівня.

Фундаментальна трансформація економічної системи закономірно поєднується з якісними змінами зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування цієї системи незалежно від її ієрархічного рівня. Більше того, саме ці якісні зміни утворюють економічну основу трансформації однієї якісно визначеної економічної системи в іншу. Це

пов'язано з тим, що кожна з цих систем функціонує і розвивається не тільки за загальними, але й за специфічними, властивими лише їй законами, має свій специфічний господарський механізм взаємодії суб'єктів виробничої та господарської діяльності. У цих умовах докорінно змінюється як сама якість функціонування економічних систем, так і значною мірою економічні функції кожного з елементів цієї системи.

Перехід будь-якої економічної системи з одного стану в інший логічно передбачає якісну зміну всіх її складових елементів різних рівнів.

Такий методологічний підхід дає змогу приймати логічно правильні рішення при розробці стратегії трансформації не тільки на державному, а й на галузевому, міжгалузевому, регіональному рівнях та, що особливо важливо для цього дослідження, на рівні підприємств. Трансформація підприємства розглядається як процес комплексного докорінного перетворення організаційно-структурної, фінансово-економічної, виробничо-технічної, інформаційної, управлінської структур, відносин власності господарських суб'єктів з метою забезпечення життєспроможності й розвитку підприємства (рис. 1).

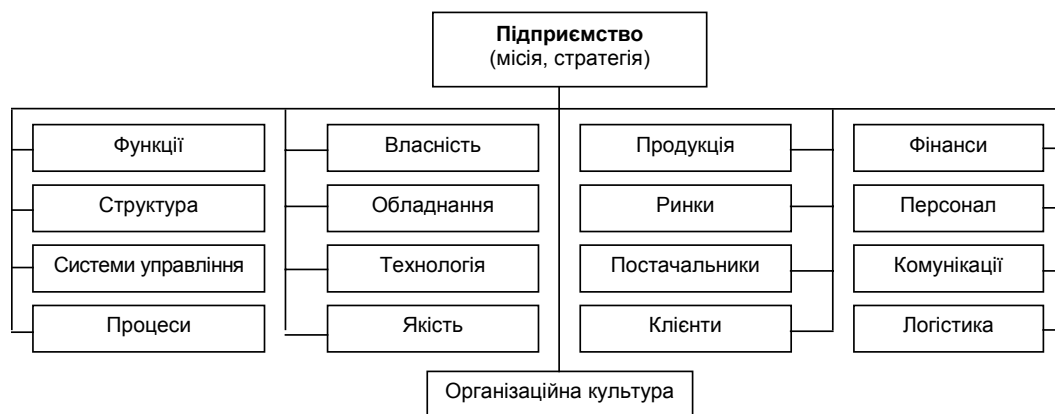


Рис. 1. Структурування основних компонентів трансформації підприємства

Певні заходи й локальні перетворення, що торкаються окремих питань покращення діяльності підприємства, не можуть носити корінний характер. Так, під реструктуризацією розуміються лише окремі перетворення на рівні підприємства. Прикладом можуть бути заходи щодо його фінансової реструктуризації (скорочення дебіторської заборгованості, реструктуризація податків, підвищення рівня ліквідності) або приведення його організаційної та виробничої структури у відповідність з обсягами продукції, на яку є платоспроможний попит, що дає змогу оптимізувати співвідношення між витратами й доходами підприємств, забезпечувати інвестиційну привабливість підприємств і конкурентоспроможність продукції, яка ними випускається.

На відміну від трактування Г. Клейнера [3, с. 31], більш доцільним є дослідження

Н. Гавкалової, яка під реструктуризацією підприємств розуміє не тільки їх поступову адаптацію до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування протягом відносно короткого періоду часу, а й здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [2].

Ініціатором або відповідальним виконавцем реструктуризації може бути власник або керівник підприємства, керівник холдингу, що контролює групу підприємств, або державні органи управління й влади.

Якщо структурна трансформація забезпечує необоротність трансформаційного процесу на макрорівні, то реформування організаційних структур та управління підприємствами слугує своєрідним гарантом необоротності того ж процесу на корпоративному рівні. Більш того, трансформація на рівні підприємства спрямована на забезпечення високої ефективності його функціонування й розвитку в ринковому середовищі, виконує функції не тільки системостверджувальні, а й системовідтворювальні. Тому після кардинальної зміни зовнішнього середовища функціонування й розвитку підприємств настільки ж кардинально мають змінюватись і цілі й завдання виробничо-господарської діяльності, а отже, їх матеріальна й організаційна база.

Кардинальна зміна зовнішнього середовища цілком змінює систему й структуру визначення цілей виробничо-господарської

діяльності підприємств. Однак це не означає, що підприємство є лише пасивним спостерігачем закономірностей і тенденцій розвитку зовнішнього середовища своєї життєдіяльності, воно має формувати його.

Кінцевою метою трансформації підприємств є їхня життєздатність і розвиток в умовах господарських зв'язків нового технологічного укладу.

Першочергові напрями трансформації промислових підприємств повинні торкнутися проблеми зміни організаційної структури, власності та активів підприємства, впровадження інформаційних технологій, зміни взаємовідносин між підприємствами та державою, самими підприємствами, підприємствами й банками, а також реорганізації мережі промислових підприємств загалом та зміну способів її формування. Принципову схему трансформації підприємства подано на рис. 2.



Рис. 2. Принципова схема трансформації підприємства

Процес трансформації підприємств, як і всі значні перетворення в Україні, може розвиватися успішно тільки в тому випадку, якщо вони будуть ініційовані “зверху” та підтримані визначеними шарами “знизу”. Регіональні й муніципальні органи мають у своєму розпорядженні цілу низку важелів впливу на підприємства, в тому числі й безвитратних. Необхідно тільки, щоб макроекономічна, промислова й мікроекономічна політика держави формувалися й проводилися в життя в узгодженні з науково-технічною, фінансовою, соціальною й статистичною політикою держави.

Доцільним є створення системи атестації підприємств для формування “номенклатури” підприємств, які заслуговують на довіру (постачальників, покупців, працівників, акціонерів і держави). Таким підприємствам держава й регіональні органи влади можуть забезпечити низку преференцій, у тому числі інвестиційно-гарантійних, податкових та ін. Варто розвивати інформаційний ринок даних про виробників і споживачів товарів, послуг, устаткування й технології; використання інформаційної інфраструктури для продажу профільного технологічного устат-

кування підприємства при реалізації процедури банкрутства; посилити заходи для державного регулювання корпоративного ринку цінних паперів, підтримувати рівень котирувань акцій промислових підприємств, що трансформуються; створювати інформаційно-статистичні системи для забезпечення ефективної діяльності підприємства на товарно-ресурсних ринках.

Трансформація підприємств, зазвичай, складається з трьох процесів: стихійного процесу на підприємствах, процесу підтримки на рівні місцевої адміністрації, процесів на державному рівні, які ініціюють і стимулюють. Дуже важливо синхронізувати ці процеси.

Поки органи галузевої координації відсутні, частина обов'язків з організації процесів трансформування підприємств мають, очевидно, взяти на себе регіональні й муніципальні органи влади. При муніципальних адміністраціях та інших територіальних органах управління потрібно сформувати координаційні економічні ради, до завдань яких входили б індикативне планування економічного розвитку підприємств цієї території, координація дій з їх відновлення, нагромадження й використання засобів для процесу трансформування підприємств. Позитивну роль може відіграти й те, що інтереси територіальних керівників носять більш довгостроковий характер, ніж керівників підприємств, а відповідальність місцевої влади перед виборцями вище ніж директорів перед трудовим колективом.

Трансформація навіть одного підприємства є складним, тривалим за часом і потребує значних фінансових і матеріальних ресурсів процесом, планування якого має здійснюватися у межах проекту й виділення етапів перетворень.

На першому етапі мобілізують наявний потенціал підприємства, здійснюють підготовку поля для активних дій:

- встановлюють цільові настанови, виділяються першочергові заходи;
- затверджують програму дій, склад цільових груп за основними напрямками;
- реалізують частину заходів щодо оптимізації асортименту, цінової політики, поповнення оборотних коштів, зниження витрат з економії ресурсів, скорочення дебіторської заборгованості й комерційно-виробничого циклу, впровадження перших елементів управлінського обліку, мотивації персоналу та ін.

Другий етап – зміни, що не вимагають значних витрат:

- уточнюють стратегію, коректують цільові настанови;
- здійснюють реалізацію заходів, прийнятих на першому етапі: розробка нової організаційної структури, збутової мережі; поліпшення бізнес-процесів; створення

систем управлінського обліку, управління витратами, прибутком, оборотними коштами; продаж зайвих виробничих потужностей, незавершеного будівництва та об'єктів соціально-культурного буття; пошук інвестиційно-фінансових коштів; формування оптимальних коопераційних зв'язків із суміжниками; маркетингові дослідження нових ринків і продуктів.

Третій етап – корінні зміни:

- залучення капіталу, зміна складу акціонерів;
- модернізація виробництва;
- вихід на нові товарні ринки;
- реорганізація бізнесів-процесів;
- створення системи управління змінами та інноваціями;
- формування стійкого стратегічного партнерства та співробітництва клієнтів, партнерів, постачальників, інвесторів;
- впровадження сучасних інтегрованих телекомунікаційних систем і технологій;
- створення системи управління знаннями й внутрішньофірмовим розвитком персоналу;
- впровадження принципів корпоративної культури.

Разом з тим формування стратегії трансформації конкретного підприємства промисловості багато в чому визначається галузевою належністю. Відповідно до рівня потреби в інвестиційних ресурсах можна виділити такі групи галузей:

- група базових галузей, які виробляють інвестиційні ресурси;
- група перспективних галузей, здатних виробляти інвестиційні ресурси після реструктуризації;
- група структурно-депресивних галузей чи підприємств, що підлягають повній або частковій ліквідації.

При розробці програми трансформації необхідно враховувати специфічні особливості галузі, специфіку товарів і послуг, що реалізуються, наявність кваліфікованої робочої сили та її вартість, значення й перспективи розвитку галузі у зв'язку з неминучістю структурної перебудови. Особливе значення має можливість реалізації конкретних процедур трансформування без затримок, обмежень, додаткових узгоджень, інакше значущість і результативність реалізації програми багато в чому втрачає сенс. Тому при розробці програми трансформації вкрай важливо чітко визначити джерела, механізми фінансування й терміни реструктуризації.

#### IV. Висновки

Таким чином, програма трансформації підприємства повинна містити:

- цілі, напрями, зміст і контури очікуваних результатів;
- порядок і критерії прийняття рішень про трансформацію;

- способи й терміни трансформації;
- ресурси, необхідні для проведення трансформації, та механізм фінансування;
- порядок взаємодії з іншими підприємствами та місцевими органами влади у процесі трансформації;
- заходи, які забезпечують соціальний захист працівників підприємств;
- державні й регіональні преференційні заходи;
- перелік нормативно-правових і методичних документів, що забезпечують той чи інший спосіб трансформації.

При вирішенні проблем докорінного перетворення промисловості істотно зростає роль суспільних об'єднань товаровиробників, що діють як у загальнодержавному масштабі (Союз промисловців і підприємців), так і на галузевому й регіональному рівнях (Асоціація українських автомобілевиробників, Українська асоціація підприємств легкої промисловості, Українська асоціація підприємств чорної металургії, Асоціація гірничорудних підприємств тощо).

Чинний у розвинутих країнах порядок обов'язкового узгодження із галузевими об'єднаннями товаровиробників програм економічного розвитку та правил гри на національному ринку ігнорують в Україні. Немає також законодавства, що регулює специфічну діяльність суспільних об'єднань товаровиробників, промисловців і підприємців, у тому числі з питань їхньої взаємодії з органами державної влади й самоврядування. Як правило, міністерства та відомства не виявляють інтересу до пропозицій, внесених виробниками товарів і послуг, якщо вони не вписуються в уявлення їхніх керівників. Тому залишається актуальним завдання консолідації зусиль товаровиробників у питаннях підвищення їхньої ролі й ефективною участі в розробці стратегії й тактики

структурно-промислових перетворень країни, конкретних її регіонів і галузей.

З метою акумулювання та обміну досвідом, отриманим у процесі трансформації, корисно створити асоціацію підтримки підприємств, що трансформуються, до якої б входили як підприємства-початківці, так і ті, які вже досягли значних результатів.

#### Список використаної літератури

1. Біліченко В. В. Трансформаційні процеси та стратегії розвитку автотранспортних підприємств / В. В. Біліченко, В. О. Огневий // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2008. – № 3 (46). – Т. 2. – С. 12–17.
2. Гавкалова Н. Л. Реструктуризація як засіб фінансового оздоровлення підприємств [Електронний ресурс] / Н. Л. Гавкалова. – Режим доступу: [http://www.napks.edu.ua/library/compilations\\_vak/eiu/2012/6/p\\_14\\_17.pdf](http://www.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_14_17.pdf).
3. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. – Москва : Дело, 2008. – 568 с.
4. Кузьмін О. Є. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт : монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, К. О. Дорошкевич. – Львів : Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с.
5. Новаківський І. І. Управління структурним розвитком підприємства з урахуванням логістичних підходів / І. І. Новаківський // Вісник національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 690. – С. 673–679.
6. Осовський О. А. Ризики як чинники структурних трансформацій підприємств / О. А. Осовський // Зб. наук. праць Таврійського державного аграрного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 2 (4). – С. 239–248.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2014.

#### **Смеричевский С. Ф., Климова Е. И. Теоретико-методические основы определения основных направлений структурной трансформации предприятия**

*Раскрыта сущность понятия структурной трансформации предприятия. Обоснована необходимость структурной трансформации предприятия. Сформулированы первоочередные направления трансформации предприятия, которые определяющие ее целевое содержание. Определена принципиальная схема структурной трансформации предприятия. Выделены этапы трансформации предприятия. Формализовано содержание программы структурной трансформации предприятия в пределах поэтапных преобразований. Установлено, что при разработке программы трансформации предприятия необходимо учитывать особенности отрасли, специфику товаров и услуг, наличие квалифицированной рабочей силы.*

**Ключевые слова:** направления, структура, трансформация, структурная трансформация, предприятие.

#### **Smerichevsky S., Klimova O. Theoretical and Methodological Basis for Determining the Main Directions of Structural Transformation of the Enterprise**

*Today, actually any enterprise is in the process of development, which provides its structural transformation in order to adapt to the current requirements of the environment, focusing on the needs of the market.*

*Structural transformation of the enterprise is one of the ways of timely response on environmental changes or the last way of deducing it from a crisis and improvement of the domestic economic system in general.*

*The essence of the term “structural transformation of enterprise” given. It is proposed to determine the structural transformation of enterprise as its gradual adaptation to the external and internal conditions of functioning within a relatively short period of time, the implementation of the organizational-economic, financial and economic, legal, technical measures aimed at reorganizing of enterprise, change of its ownership, management, organizational-legal form, which will facilitate the financial improvement of enterprise, increase of output of competitive products, increase of production efficiency and satisfaction of creditor claims.*

*The ultimate goal of enterprise transformation is their vitality and development in economic ties of the new technological way of life.*

*The necessity of structural transformation of enterprise grounded. Top-priority trends of transformation of enterprise, that determine its purpose content, formulated. Transformation of enterprise is considered as a process of complex in-depth transformation of organizational and structural, financial and economic, industrial and technical, information, management structures, property relations of economic subjects in order to ensure the viability and development of enterprise.*

*The principal scheme of structural transformation of enterprise defined. Stages of transformation of enterprise defined. The content of program of structural transformation of enterprise within stage-by-stage changes formalized. It is stated, that when developing the program of transformation of enterprise it is necessary to take into account the peculiarities of industry, specifics of products and services, the availability of skilled labor.*

**Key words:** *trends, structure, transformation, structural transformation, enterprise.*