

В.В. Петрук, здобувач

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто основні аспекти формування стратегічного планування у процесі реструктуризації підприємств. Проведено аналіз стратегічного планування у контексті структурних змін на підприємстві.

The article reviews the main aspects of strategic planning in restructuring enterprises. Led by an analysis of strategic planning in the context of structural changes in the company

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія, реструктуризація, ринкова невизначеність.

Keywords: strategic planning, strategy, restructuring, market uncertainty.

У сучасних умовах наростання ринкової нестабільності та невизначеності у функціонуванні промислових підприємств у зв'язку із постійними змінами ринкової кон'юнктури, загострення конкуренції та поглиблення глобалізації особливого значення набуває стратегічне планування. Промислові підприємства змушені досить часто кардинально змінювати відповідні бізнес-структури, а також систему організації виробництва з метою забезпечення подальшого успішного функціонування. Тобто реалізація програм реструктуризації повинна проводитися у відповідності заздалегідь передбачених та чітко обґрунтованих заходів та дій. Для цього, як засвідчує краща вітчизняна та зарубіжна практика, використовуються сучасні інструменти стратегічного планування, які на теренах України, поки що не набули належного характеру та поширення. У повній мірі не використовуються також і сучасні моделі та методи реалізації програм реструктуризації із-за причин відсутності систем стратегічного планування на переважній більшості вітчизняних промислових підприємств. Практично спостерігається часткове використання окремих елементів стратегічного планування у процесі реструктуризації підприємств. Це актуалізує дану теоретико-прикладну проблему і ставить додаткові завдання щодо наукових пошуків та досліджень у даній сфері та розбудови систем стратегічного планування.

Проблематика стратегічного планування у процесі реструктуризації компаній частково розглянута у роботах зарубіжних науковців, зокрема таких як М.Портер, А.Томсон, А.Дж. Стрікленд, Т.Пітерс, Р.Уотермен, М.Хаммер. Достатньо велика кількість наукових публікацій, які присвячені стратегічному управлінню та реструктуризації підприємств та організацій міститься у роботах Баюри Д.О., Гончарової О.Ю., Терещенка О.О., Черваньова Д.М., Мазур І.І., Наливайка А.П. Шапіро В.Д., Шегди А.В., Шершньової З.Є. та інших. Управлінню процесами реструктуризації промислових підприємств в умовах економічних реформ та ринкової невизначеності присвячено наукові розробки вітчизняних вчених, зокрема Б.Андрушків, К.Кирич та О. Погайдак. Загалом теорія реструктуризації базується на тім, що існування тісної залежності між станом зовнішнього середовища, поведінкою

підприємств та їх внутрішнім середовищем приводить до необхідності вчасної адаптації цілей та стратегії підприємств, їх організаційних характеристик, структури і функцій до нових ринкових умов. Саме тому процес комплексної зміни методів функціонування називають реструктуризацією [1, с. 4].

У науковій економічній літературі недостатньо проведено аналіз сутності та процесів стратегічного планування у процесі реструктуризації на промислових підприємствах в умовах ринкової невизначеності, а також практично не розроблено методологічні засади та методичні підходи до оцінювання системних характеристик стратегічного планування та його потенціалу у процесі підвищення ефективності промислових підприємств.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад стратегічного планування підприємств у процесі їх реструктуризації.

Система стратегічного планування у процесі реструктуризації повинна враховувати комплексні зміни методів і умов функціонування підприємства відповідно до зовнішніх умов ринку, стану реалізації корпоративної та бізнес-стратегії розвитку. Категорія «реструктуризація» (поява концепції у 70-х роках минулого століття) у перекладі з англійської буквально означає «зміну, перебудову структури чогонебудь». До нині не існує єдиного підходу до визначення терміну реструктуризація та виокремлення окремих її видів та форм.

Виходячи із специфіки функціонування промислових підприємств, видів їх економічної діяльності та стану ринку визначаються типи їх сучасних структур і відповідний характер стратегічних змін та цілей, які необхідно передбачити при формуванні системи стратегічного планування. Особливо складно передбачити кардинальні зміни структури бізнес-процесів у взаємозв'язку із структурним зрізом та специфікою виробничих систем і функцій окремого підприємства. Однак, ключовими завданнями у ході стратегічного планування в ході реструктуризації, на наш погляд, є визначення майбутнього комбінування факторів виробництва, економічності та встановлення фінансової рівноваги з метою адаптації до умов зовнішнього середовища підприємства. Виходячи з цього, слід користуватися теорією виробництва, яка дозволяє аналізувати та визначати взаємозв'язок між кількістю факторів виробництва та обсягом випуску продукції відповідно до існуючих технологій. Для цього використовуються виробничі функції за допомогою яких можна визначити ефективне співвідношення «затрати-випуск» відповідно до принципів економічності.

Крім того, особливого підходу до стратегічного планування потребує фінансова структура підприємства у період проведення та реалізації програм санації. Головні інструменти управління фінансовою санацією підприємства та окремі аспекти стратегічного планування запропоновано у окремих посібниках та наукових працях [2, 3,4 с. 82-90].

Досить велика кількість науковців дотримуються підходу, що стратегічне планування на підприємстві у процесі реструктуризації повинно бути зорієнтовано на реалізації стратегічних цілей зростання вартості компаній. Тобто вони вважають, що реструктуризація це комплексна програма впровадження змін, метою якої є зростання ринкової вартості підприємства. При цьому, сама реструктуризація розглядається як засіб формування у підприємства потенційної спроможності та реальної здатності до реагування на зміни зовнішнього середовища відповідно до обраної стратегії розвитку шляхом проведення комплексу організаційно-економічних, техніко-технологічних, правових і фінансових заходів, спрямованих на зростання ринкової вартості його бізнесу [5, 6, с.30-32]. Тобто, стратегічне планування у процесі реструктуризації підприємства повинно бути націлене на збільшення його вартості у перспективі. Для цього, система стратегічного планування повинна передбачати такий критерій, як певне нормативне значення вартості компанії, аналіз чинників, які на неї впливають, а також моніторинг, контролінг та періодичне оцінювання вартості. В основу зазначеного підходу можна покласти концепцію управління вартістю компанії (value based management). Показник рентабельності власного капіталу (ROE) виступає важливим індикатором результатів фінансово-господарської діяльності підприємств корпоративного типу, який у більшій мірі характеризує ступінь інвестиційної привабливості та ефективності капіталовкладень.

Шершньова З.Є. вважає, що «в антикризовій діяльності мають брати участь усі органи та підсистеми управління підприємством. Функціональні напрямки менеджменту (маркетинг, операційний та фінансовий менеджмент, управління персоналом тощо) в сучасних умовах підвищення небезпеки впливу кризоутворювальних чинників на діяльності підприємства, мають містити відповідну «антикризову складову», що знаходить вираз у відповідних функціях, закріплених у «Положеннях про підрозділи», посадових інструкціях та інших внутрішніх нормативних документах, а також у планових документах, які регулюють виконання окремих бізнес-функцій та їх комплексів» [7, с. 142]. Тобто це означає, що стратегічне планування виступає необхідною складовою не лише стратегічного, але й антикризового управління. Практично стратегічне планування повинно пронизувати та доповнювати усі сфери корпоративного менеджменту. В останні роки, особливе місце у кризис-менеджменті належить контролінгу, який дозволяє забезпечувати реалізацію стратегічних планів та довгострокове функціонування підприємства на ринку. Виходячи із аналізу діючих систем контролінгу на промислових підприємствах, головною її задачею є планування, контроль і регулювання. Усі три функції контролінгу тісно взаємопов'язані між собою і становлять єдиний цикл ефективної системи управління. Розрізняють систему оперативного та стратегічного контролінгу. Останній охоплює довгостроковий період - 4-5 років.

Система стратегічного планування у процесі реструктуризації дозволяє забезпечити формування відповідного потенціалу, який у свою чергу, забезпечує превентивне реагування на зміни ринкового середовища. При цьому відповідні

форми та види реструктуризації підприємства необхідно обов'язково узгоджувати із стратегією розвитку підприємств у постреструктуризаційний період. Система стратегічного планування повинна також враховувати різноманітні складові структурних перетворень, які можливі на підприємстві (див. табл.1).

Таблиця 1. Характеристика типів перетворень на підприємстві

Тип перетворень	Сутність перетворення	Специфіка перетворення
Модернізація, технічне переозброєння, реконструкція підприємств	Комплекс заходів щодо перебудови підприємства, підвищення його техніко-економічного рівня на основі впровадження передової техніки і технології, механізації і автоматизації виробництва, модернізації і заміни застарілого і фізично зношеного устаткування новим, а також з вдосконалення загальнозаводського господарства і допоміжних служб	Переважають виробничо-організаційні аспекти
Реінжинірінг	Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування підприємства і його найважливіших бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність	Переважають організаційні аспекти
Реорганізація	Перебудова організаційної структури і управління підприємством при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу підприємства. Злиття, приєднання, розділення, виділення і перетворення	Переважають організаційні аспекти
Реформування	Зміна принципів дії підприємства, сприяюча поліпшенню управління, підвищенню ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, продуктивності праці, поліпшенню фінансово-економічних результатів діяльності	Переважають організаційно-економічні аспекти
Реструктуризація	Комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення, сприяюча принциповому поліпшенню управління, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності продукції	Гармонійно поєднуються всі аспекти діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [8]

Система стратегічного планування особливо необхідна для розробки програм стратегічної реструктуризації, яка дозволяє у довгостроковій перспективі визначити місце та роль підприємства на відповідному ринку. Стратегічна реструктуризація, як підтверджує аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових положень, як правило, є комплексом заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей конкурентоспроможності промислового підприємства. Головною сутністю стратегічної реструктуризації стає формування нового потенціалу підприємства, досягнення стратегічного рівня конкурентоспроможності. Серед стратегій реструктуризації, окрім загальновідомих, слід виокремити: структурно-організаційних змін, зростання та продуктово-ринкової переорієнтації. У системі стратегічного планування необхідно обґрунтувати необхідність реструктуризації та виділити найбільш оптимальні її

форми. Стратегія реструктуризації обов'язково повинна передбачати розвиток конкурентних та стратегічних переваг підприємства за рахунок активних дій у сфері корпоративного менеджменту.

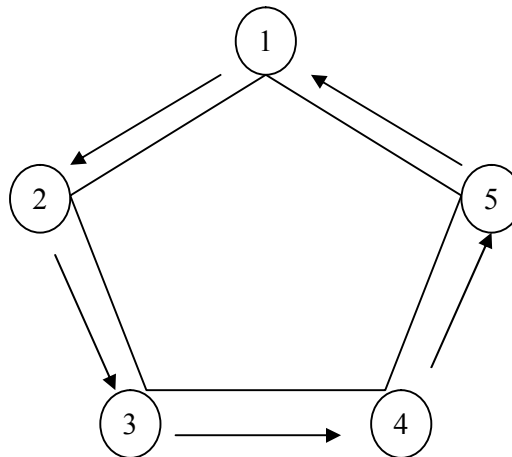
Отже, стратегічне планування у процесі реструктуризації, потребує додаткових систематизованих методів та відповідних заходів, спрямованих не лише на розробку проектів реструктуризації та їх стратегій, але й організації їх виконання.

Особливий вплив на формування (проектування) систем стратегічного планування та розробки стратегій, в тому числі у процесі реструктуризації має модель стратегічного планування Гарвардської школи бізнесу, яку у наукових та ділових колах прийнято називати базовою моделлю. Вона ґрунтується на використанні матриць SWOT-аналізу, а формування стратегічного плану розглядається як деяка точка, що знаходиться на перетині виявлених можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства (рис.1). Дана модель, якщо її адаптувати до цілей реструктуризації окремого промислового підприємства може інтегрувати у собі не лише завдання, інтереси власників та досягнення результатів, але й корпоративну культуру та соціальну відповідальність. Вона також досить вдало кореспондується із ієрархіями стратегій, наприклад – корпоративною, конкурентною та функціональними. Перший рівень у ієрархії стратегій належить корпоративній, яка відповідає за розвиток підприємства загалом та стратегічні напрями розвитку його складових. Конкурентна стратегія дозволяє сформувати конкурентні переваги підприємства та його складових, а функціональна за розподіл ресурсів між окремими елементами підприємства.



Рис. 1. Модель стратегічного планування Гарвардської школи бізнесу

Враховуючи вартісно-орієнтований підхід до оцінювання стратегічних та реструктуризаційних змін на підприємстві, у світовій практиці активно використовується в якості методологічного положення також модель «Пентагона» компанії МакКінсі (рис.2.).



1. Поточна ринкова вартість компанії
2. Потенційна вартість компанії без введення змін
3. Потенційна вартість компанії після внутрішніх змін
4. Потенційна вартість компанії після внутрішніх і зовнішніх змін
5. Оптимальна реструктуризаційна вартість

Рис. 2. Реструктуризаційна модель «Пентагон» МакКінсі [5, с.167-173]

Модель «Пентагон» компанії МакКінсі передбачає ключову роль реструктуризації як важливого інструмента управління вартістю. Методологічний підхід базується на аналізі грошового потоку із використанням класичної пентаграми для визначення процесу і типових процедур реструктуризації з позицій потенційного управління вартістю. При цьому виділяється два типи реструктуризації: реструктуризація елементів, які формують майновий комплекс компанії (реструктуризація активів та зобов'язань), реструктуризація елементів (бізнес-одиниць). В якості факторів, які збільшують грошовий потік і вартість компанії, в межах даної концепції розглядають зростання обсягу продажу, прибуток, оподаткування, ефективне використання основного та оборотного капіталу підприємства, ставку дисконтування, а також можливість оптимізації структури капіталу [9]. Зазначені вище методичні підходи можуть бути адаптовані до вітчизняних умов функціонування підприємств.

Висновок. Виходячи із аналізу теоретичних та прикладних засад реструктуризації підприємств можна прийти до висновку про необхідність розвитку системи стратегічного планування. Система розробки стратегічних планів компаній в ході реструктуризації враховує стан внутрішнього та зовнішньої сфери підприємств, можливості досягнення стратегічних цілей і повинна дозволяти оптимізувати співвідношення проектного та програмно-цільового стратегічного управління.

Ефективність стратегічного планування у процесі реструктуризації забезпечується використанням сучасних інструментів та методик і залежить від інформаційного забезпечення та подолання наслідків інформаційної асиметрії.

Література

1. Б. Андрушків, Н.Кирич, О.Погайдак. Управління процесами реструктуризації промислових підприємств в умовах реструктуризації/ Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О.// Вісник економічної науки України, - 2012, №1(21), с. 3-5.
2. Данилюк М.О. Управління фінансовою санацією підприємства: Навчальний посібник / Данилюк М.О., Савич В.І. та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 320 с.
3. Бакра Д.О. Реструктуризація підприємств. Навчальний посібник. – К. ВПЦ «Київський університет», 2005. – 208 с.
4. Терещенко О.О. Фінансові доміанти реструктуризації підприємств / О.О. Терещенко, Н.В. Волошанюк // Фінанси України. – 2009. – № 4. – С. 82-90.
5. Заболотний В.М. Реструктуризація підприємства : навч. посібник. Міжнародний інститут бізнесу / В.М. Заболотний (ред.), Л.П. Батенко, В.А. Білошапка та ін. – К. Міленіум, 2008. – 439 с.
6. Заболотний В.М. Необхідність реструктуризації сучасних українських підприємств/ В.М.Заболотний, А.М.Кошик// Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств: оперативна реструктуризація. – К.: Міжнар. Центр приватизації, інвестицій та менеджменту, 2009. – № 2. – С. 30-32.
7. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання/ З.Є. Шершньова// Вісник Хмельницького національного університету. Науковий журнал. – 2010. - № 2, Т.1 – С.140-144.
8. Пономарьов О.В. Сутність та складові реструктуризації підприємства/ О.В. Пономарьов //Проблеми системного підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання, 2009.- №2. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Ponomaryov_209.htm.
9. Стоимостной менеджмент – современная теория стратегического управления стоимостью компании//Сибирская академия финансов и банковского дела. Режим доступа: <http://www.safbd.ru/magazine/article/stoimostnoy-menedzhment-sovremennaya-teoriya-strategicheskogo-upravleniya>.