

## РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Малиновський Ю.В., Цьвок Д.Р., 2013

Розглянуто та узагальнено основну класифікацію видів, типів та форм проведення реструктуризації підприємств, як необхідної умови для підвищення рівня конкурентоспроможності. Запропоновано класифікацію заходів, щодо проведення реструктуризації згідно напрямку її здійснення. Проаналізовано основні фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також висвітлено взаємозв'язки між цими поняттями.

**Ключові слова:** реструктуризація, конкурентоспроможність, підприємство, класифікація, фактори.

Y. Malynovsky, D. Tsvok  
Lviv Politechnic National University

## RESTRUCTURING AS A METHOD OF IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

© Malynovsky Y., Tsvok D., 2013

Considered and generalize the basic classification of species, types and forms of restructuring enterprises to enhance their competitiveness. The classification of types of restructuring under the direction of its implementation. The basic factors of increase of competitiveness of enterprise are analysed, and also a chainlet is reflected between these concepts.

**Key words:** restructuring, competitiveness, enterprise classification factors.

**Постановка проблеми.** Термін “реструктуризація” використовується в економічній практиці доволі часто і неоднозначно. Наприклад, говорять про реструктуризацію боргів, реструктуризацію підприємств, реструктуризацію економіки, зокрема і окремих її галузей тощо. Наразі реструктуризація підприємств розглядається як один із ефективних шляхів підвищення їх конкурентоспроможності і інвестиційної привабливості.

У сучасних умовах процес реструктуризації стає об'єктивною необхідністю, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства і його виживання. За останнє десятиріччя практично ні одна провідна корпорація в світі не змогла уникнути ризикованої та болісної процедури радикального реструктурування. Гальмування і спроба обійтися без серйозних змін призвели до зникнення кожної четвертої компанії із списку п'ятиста провідних корпорацій світу. Це є свідченням актуальності та необхідності дослідження проблематики реструктуризації підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблеми реструктуризації підприємств та їх конкурентоспроможності займалися відомі економісти: М. Портер, А. Томсон, Л. Белих, А. Юданов, Р. Фатхудинов, О. Терещенко, К. Леміш, Е. Андрієвська, О. Амоша та інші. Разом з тим у вчених і практиків немає єдиного підходу до механізму проведення її на підприємстві. Відсутність єдиної класифікації породжує необхідність її узагальнення.

**Формулювання цілей статті.** Цілями статті є:

- з'ясування значення сутності поняття “реструктуризації”, дослідження та опрацювання заходів щодо проведення реструктуризації.
- розгляд та узагальнення основної класифікації видів, типів та форм проведення реструктуризації підприємств, як необхідної умови для підвищення рівня конкурентоспроможності.
- створення класифікації заходів щодо проведення реструктуризації згідно з напрямком її здійснення.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогоднішній стан і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в статті розглядаються як підвищення ефективності їх діяльності методом проведення реструктуризації.

Термін “реструктуризація” (лат. “re” – префікс, який означає зворотну або повторну дію, і “structura” – внутрішня будова чого-небудь, певний взаємозв'язок складових частин цілого) буквально означає “зміну структури чого-небудь” [1, с. 893].

Під реструктуризацією підприємства в усьому світі розуміють безперервний процес підвищення його конкурентоспроможності за допомогою впровадження комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються. Реструктуризація підприємств повинна мати загальносистемний і, водночас, – конкретно- цільовий характер. Поняття реструктуризації стосується таких категорій: “життєздатність”, “розвиток” та “конкурентоспроможність” підприємства. Це неперервний процес, під час якого керівництво приходить до усвідомлення необхідності перетворення підприємств на основі проектування його нового життєвого циклу. Різні визначення цього процесу, наведені в закордонній і вітчизняній літературі. До прикладу Б.З. Мільнер [3, с. 296], В.Г. Крижанівський, В.І. Ламешков, В.І. Люттер [4, с. 36] Н.С. Брюховецька [7, с. 7], трактують це поняття як перебудова підприємства, націлена на підвищення його конкурентоспроможності й здійснювана завдяки змінам у використанні ресурсів і в напрямку діяльності для досягнення цілей підприємства. На противагу попередньому, З. Герасимчук [5, с. 41], І.І. Мазур, В.Д. Шапіро [6, с. 20] вбачають у реструктуризації засіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в ринкових умовах, що безупинно змінюються, сукупність заходів щодо комплексного приведення умов функціонування компанії у відповідності до динамічних умов ринку й виробленої стратегії її розвитку.

Враховуючи диференційоване розуміння поняття “реструктуризації” у працях науковців, можемо говорити, що характер та особливості цього процесу значною мірою залежать від її форми, типу і виду (рис.1).

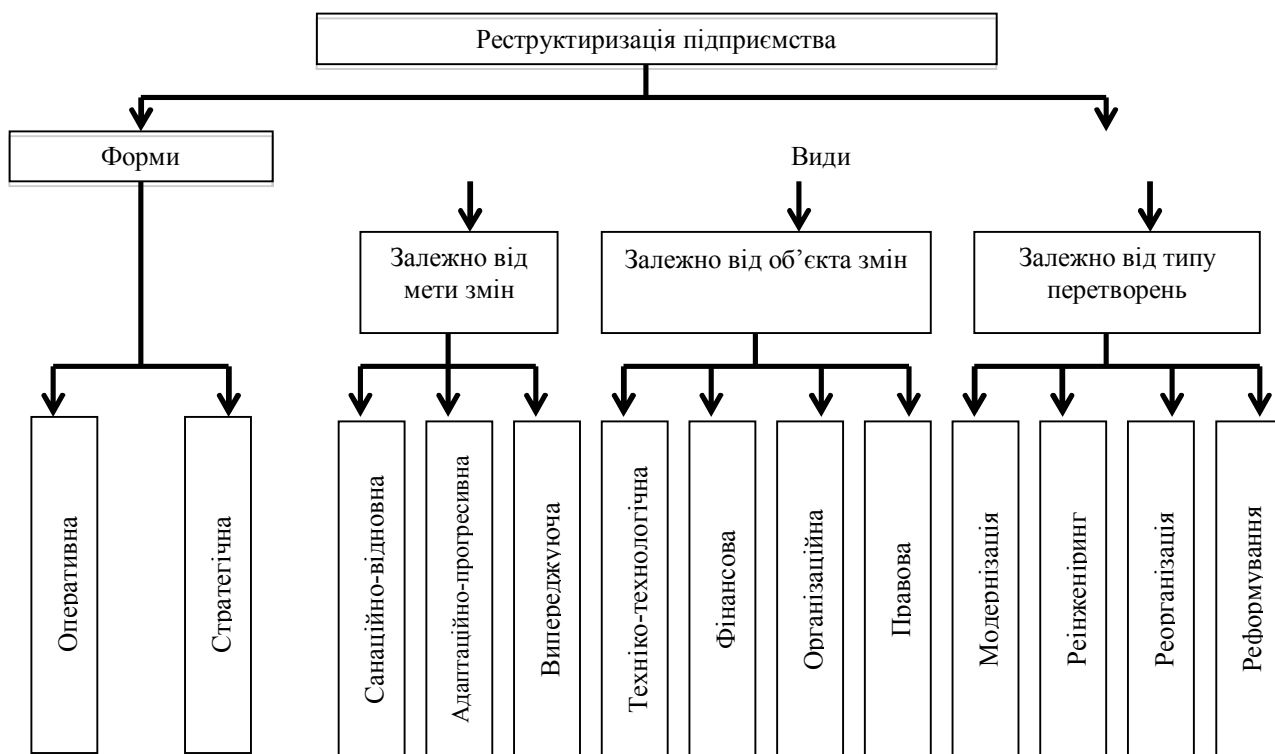


Рис. 1. Системна класифікація реструктуризації  
Примітка: побудовано на основі [14]

Під час вибору форм і методів реструктуризації підприємства важливо враховувати всі фактори, що впливають на цей процес і, передусім, аналіз зовнішнього середовища, зокрема прямий і непрямий його вплив на підприємство, ринкову ситуацію, а також забезпечити ефективне управління всім комплексом проблем, що формують стратегію конкурентоспроможності

підприємства. Вона повинна сприяти фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, загалом підвищенню ефективності виробництва. Тому, на наш погляд, вона повинна проводитись в два етапи: оперативна і стратегічна реструктуризація.

Основні завдання оперативної реструктуризації [12]:

- встановлення платоспроможності підприємства;
- створення економічних та фінансових умов для стійкого функціонування підприємств у довгостроковому періоді та забезпечення конкурентоспроможності продукції, яку випускають;
- створення умов для інвестиційної привабливості підприємства.

При цьому доцільно проведення таких заходів:

- зниження витрат виробництва;
- проведення глибокої інвентаризації фондів;
- впровадження нових прогресивних форм і методів управління;
- скорочення чисельності зайнятих;
- тимчасове припинення капітального будівництва;
- продаж надлишкового обладнання, матеріалів, готових виробів;
- продаж незавершеного виробництва;
- реструктуризація боргових зобов'язань шляхом перетворення короткострокових заборгованостей в довгострокові кредити;
- капітальний ремонт, модернізація основних фондів, заміна застарілого обладнання тощо.

Якщо процес перетворення буде зупинений після завершення оперативної реструктуризації, то підприємство через деякий час може знову опинитися у кризовому стані, який, зазвичай, зумовлений не однією, а багатьма причинами. Їх тим більше, чим значнішим є запізнювання реакції підприємства на зміну типу господарської системи.

Істотною особливістю цього виду реструктуризації на відміну від оперативної є те, що вона:

- здійснюється в значно триваліші строки, ніж оперативна;
- ґрунтується на попередньо розроблених корпоративній та функціональних стратегіях;
- потребує значних капіталовкладень.

Стратегічна реструктуризація забезпечує довготермінову конкурентоспроможність, для досягнення якої необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розроблення стратегічної концепції розвитку, а також напрямів і інструментів реалізації цієї мети. Під час здійснення стратегічної реструктуризації все починається з визначення місії компанії, що дає змогу обґрунтувати її існування, напрям розвитку, сферу та специфіку діяльності [8, с. 135].

Стратегічна реструктуризація може передбачати такі дії:

- диверсифікацію виробництва та вихід на нові ринки збуту;
- технічне переоснащення та впровадження нових технологій;
- сертифікацію виробництва і продукції; реструктуризацію організаційної структури підприємства;
- підвищення кваліфікації персоналу;

Санаційна, або відновна, реструктуризація застосовується, коли підприємство перебуває у передкризовому або кризовому стані, основними ознаками якого може бути:

- погіршення ринкових позицій;
- наявність значних запасів готової продукції;
- зростання кредиторської заборгованості.

Основні напрямки реструктуризаційних дій у цій ситуації такі:

- скорочення ресурсів, які використовують на підприємстві;
- вихід із нерентабельних ринків;
- відмова від нерентабельної продукції, сфер діяльності, організаційних одиниць;
- зменшення фізичних обсягів/розмірів.

Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація здійснюється за відсутності кризових явищ, але в разі виникнення негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов. Ознаки необхідності проведення цього виду реструктуризації такі:

- зниження загальної ефективності господарювання;
- вичерпання ринкового потенціалу;

- відсталість порівняно зі світовими стандартами;
- наявність перспектив для роботи на інших ринках;
- недостатня ефективність управління.

Випереджувальна реструктуризація здійснюється на підприємствах, які передбачають можливість зміни умов функціонування (виникнення нових або підсилення наявних конкурентів, впровадження сучасних технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть покращити свої конкурентні позиції. Характерними ознаками такої реструктуризації є створення стратегічних альянсів, купівля-продаж окремих видів діяльності (структурних одиниць, бізнес-одиниць) тощо.

Якщо розглядати види реструктуризації залежно від її об'єкта, то вони мають такі відмінності.

Техніко-технологічне реструктурування охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства. Закриття (ліквідація) підрозділів і навіть підприємств може розглядатися як складова частина такого виду реструктуризації. Ширше визначення техніко-технологічної реструктуризації може передбачати регіональне переміщення виробничих потужностей для використання певних стратегічних переваг, які проявляються у нижчому рівні оплати праці, вищій кваліфікації персоналу, перспективному ринку, кращій інфраструктурі та інших чинниках, які можливо використати при зміні місця розташування бізнесу. Цей вид реструктуризації істотно не збільшує ефективність господарювання, якщо він не супроводжується додатковими змінами в організації, менеджменті, розробкою маркетингової і товарної політики, а також без впровадження політики стимулювання конкурентоспроможності виробництва.

Необхідність у фінансовій реструктуризації виникає, оскільки більшість вітчизняних підприємств мають велику заборгованість, що виникла внаслідок ризикованої кредитної політики, макроекономічної нестабільності, кризи неплатежів у національній економіці. Фінансова реструктуризація передбачає оптимізацію структури капіталу підприємств (зміну структури пасивів), що досягається, насамперед, переоформленням боргових зобов'язань (розстрочка, списання виплат). Крім того, під час фінансової реструктуризації виконуються завдання ліквідації субсидювання, підвищення фінансової автономії, використання переваг цінних паперів, залучення іноземного капіталу.

Фінансова реструктуризація може передбачати відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення вигіднішої схеми її погашення, використання інших прийомів покращання фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості або її частки у цінні папери підприємства. В окремих випадках підприємство проводить дії з отримання від кредиторів нових позичок, кредитів або гарантій.

Управлінська, або організаційна, реструктуризація охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах. Ці зміни часто є важливішими, ніж модернізація основних активів. Успішне проникнення на нові ринки вимагає не лише відповідної ефективності виробництва, але й приділення уваги якості, обслуговуванню, інноваціям, продуктивній диференціації і ринковій сегментації.

Основні аспекти організаційної реструктуризації такі:

- реорганізація підприємства на базі його децентралізації, створення центрів відповідальності (бізнес-одиниць);
- запровадження нових методів управління;
- організація нових (зокрема міжнародних) представництв з продажу і маркетингу;
- оптимізація чисельності працівників;
- навчання і перекваліфікація персоналу;
- розробка і впровадження схем підвищення мотивації праці.

Незадовільні результати від реструктуризації часто відображають неадекватну увагу саме до управлінських і організаційних аспектів трансформації підприємств.

Правова реструктуризація полягає у зміні організаційно-правового статусу підприємства, що полегшує здійснення всіх інших напрямів реформування підприємства.

Реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за різних умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів у різні часові інтервали і з різними ресурсами. Тому комплексна реструктуризація потрібна й економічно доцільна лише в окремих випадках. Природа і ступінь необхідної реструктуризації залежать від характеру проблем підприємства. Іноді підпри-

ємство потребує лише фінансової або так званої “обмеженої” реструктуризації для відновлення економічної і технічної життєздатності. При цьому підприємство встановлює для себе певні стандарти (орієнтири), які є кінцевою метою реалізації такого типу його реформування. Коли проблеми підприємства істотніші, тоді воно потребує “всебічної” реструктуризації, яка охоплює розробку нової продуктової, трудової, технічної і технологічної політики, зміни в менеджменті, організації тощо. Реструктуризація підприємства триває здебільшого до трьох років [13].

Розглядаючи типи перетворень загалом у межах підприємства, можемо виділити такі:

- модернізація;
- реінжиніринг;
- реорганізація;
- реформування.

Розглядаючи вищеперелічені категорії перетворень, необхідно чітко розуміти їх співвідношення з процесом “реорганізації”.

Модернізація – комплекс заходів щодо переустрою 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. Особливістю таких перетворень є їхній виробничо-організаційний характер,

Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших бізнес- процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність.

Реорганізація – перебудова організаційної структури і управління підприємством за збереження основних засобів, виробничого потенціалу підприємства. злиття, приєднання, розділення, виділення і перетворення.

Реформування – зміна принципів дії підприємства, що сприяє поліпшенню управління, підвищенню ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, продуктивності праці, поліпшенню фінансово-економічних результатів діяльності.

На основі вищеперелічених трактувань щодо видів перетворень можемо подати їх взаємозв’язок з поняттям реструктуризації на рис. 2.

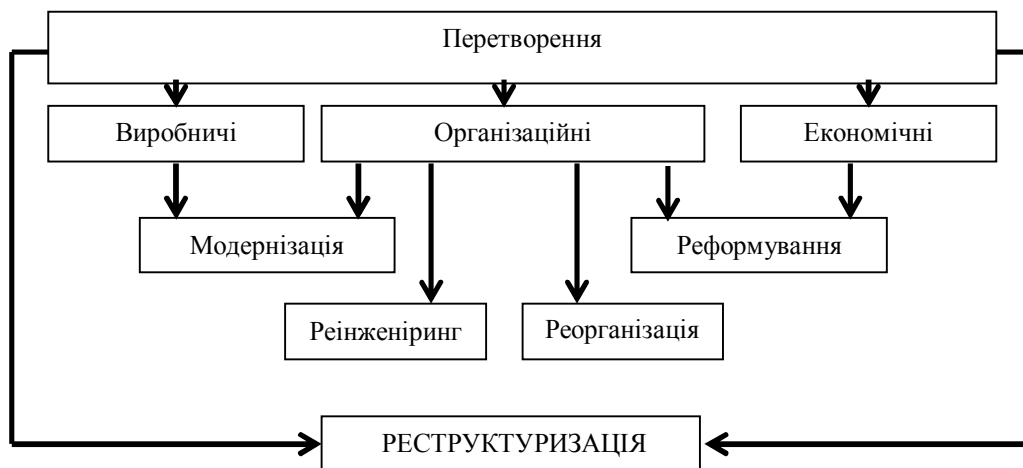


Рис. 2. Взаємозв’язок перетворень на підприємстві  
Примітка: власна розробка

Зазначене групування вказаних вище перетворень дозволяє зробити висновок про те, що реструктуризація є найбільш комплексною і глибокою формою перетворення і об’єднує комбінацію перетворень у формі модернізації, реінжинірингу, реорганізації.

На практиці, зазвичай, реструктуризація підприємств розглядається та здійснюється за такими напрямками: приватизація підприємств та перетворення їх у відкриті акціонерні товариства; розділення зі створенням нових юридичних осіб; ліквідація у зв’язку з розширенням; передавання об’єктів соціальної сфери у комунальну власність; скорочення чисельності працівників тощо.

Разом з тим господарська практика показує, що такий спрощений підхід до проведення реструктуризації підприємств не зумовлює бажані результати. Враховуючи це, є необхідність класифікувати заходи щодо проведення реструктуризації згідно з напрямками її здійснення (таблиця).

### Напрямки реструктуризації підприємства

Напрямок реструктуризації	Тип реструктуризації	Вид реструктуризації
Зміна масштабу (сфери діяльності) підприємства	Розширення (сфери діяльності)	Злиття; Поглинання; Приєднання; Консолідація; Купівля майна; Створення спільного підприємства; Оренда майна; Лізинг майна
	Звуження (сфери діяльності)	Поділ; Виділення; Продаж майна; Скорочення власного капіталу; Здача майна в оренду; Створення дочірнього підприємства; Безоплатна передача; Передача майна в залік зобов'язання; Консервація майна; Ліквідація майна
Зміна внутрішньої структури підприємства	Реструктуризація виробничої структури	Оптимізація розташування підрозділів підприємства; Модернізація виробництва; Реконструкція та капітальний ремонт основних фондів; Створення центрів фінансової відповідальності; Виділення основних і допоміжних підрозділів; Виявлення і використання внутрішніх резервів.
	Реструктуризація організаційної структури	Зміна переліку функцій і завдань управлінських служб; Зміна організаційної структури; Зміна кадрової політики; Перерозподіл повноважень посадових осіб; Реорганізація системи оперативного обліку та внутрішнього документообігу; Зміна системи стимулювання персоналу
Зміна складу і структури власності капіталу (активів і пасивів) і корпоративного контролю	Зміна складу власників (акціонерів, учасників)	Перетворення підприємства; Продаж підприємства; Банкрутство; Приватизація.
	Зміна структури власності та контролю	Продаж акцій; Придбання акцій; Конвертація акцій; Додаткова емісія акцій
	Зміна складу і структури активів	Продаж активів; Купівля активів; Переоцінка основних фондів; Оцінка підприємства
	Реструктуризація заборгованості	Погашення; Списання; Відстрочка; Розстрочка; Продаж; Конвертація; Взаємозалік

Примітка: власна розробка

Розглянувши наукову проблему відносно реструктуризації підприємств, доходимо висновку, що єдиного шляху реструктуризації не існує. На різних підприємствах залежно від різних обставин цей процес відбувається по-різному. Необхідно виявити, які конкретно фактори визначають той чи інший шлях реструктуризації, які методи відповідають кожному шляху, які мають бути управлінські дії відносно управління цим процесом, тобто науково обґрунтувати доцільність тих чи інших моделей реструктуризації підприємств. Тільки комплексний, системний підхід до проведення процесу реструктуризації дає змогу прискорити та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З'ясовано значення сутності поняття “реструктуризація”, досліджено та опрацьовано заходи щодо проведення реструктуризації. Розглянуто та узагальнено основну класифікацію видів, типів та форм проведення реструктуризації підприємств, як необхідної умови для підвищення рівня конкурентоспроможності. Запропоновано класифікацію заходів щодо проведення реструктуризації згідно з напрямом її здійснення.

1. *Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрилияна]. – 5-е изд. доп. и перераб. – М.: Политика новой экономики, 2002. – 1280 с.* 2. *Рацупкина В. Н. Методология основ управления процессами реорганизации предприятий : монография / В. Н. Рацупкина. – Макеевка, 2008. – 180 с.* 3. *Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 326 с.* 4. *Крыжановский В. Г. Антикризисное управление / В. Г. Крыжановский, В. И. Ламешков, В. И. Люттер и др. : [под ред. Э. С. Минаева и В.П. Панагушина]. – М. : ПРИОР, 1999. – 432 с.* 5. *Герасимчук З. Комплексная оценка уровня устойчивого развития регионов Украины / З. Герасимчук // Экономика Украины. – 2002. – № 2. – С. 34–42.* 6. *Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.* 7. *Брюховецкая Н. Е. Антикризисное управление предприятием / Н. Е. Брюховецкая. – Донецк : ИЭП, 1999. – 180 с.* 8. *Іващенко Г. А. / Структура організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства/ Г. А. Іващенко – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – 212 с.* 9. *Боровецкі Р. Трансформація підприємств в умовах нової економіки /Р. Боровецкі // Вісник КНТЕУ.– 2008. – № 4.– С. 32–39.* 10. *Гриценко Н. В. Світовий досвід реструктуризації підприємств / Н. В. Гриценко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. –№ 6 (72). – С. 67–72.* 11. *Бунина Е. Н. Реструктуризация предприятий в условиях трансформационных преоб-разований переходной экономики / Е. Н. Бунина // Вісн. Харків. нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна. Серія: Екон. – 2002. – № 564. – С. 80–84.* 12. *Андрієвська Є. В. Поняття та сутність процесу реструктуризації промислових підприємств / Є. В. Андрієвська // Вісник соціально- економічних досліджень. – 2010. – № 39. – С. 24–33.* 13. *Леміш К. М. Основи формування механізму реструктуризації промислових підприємств / К. М. Леміш // Економіка і регіон. – 2010. – № 25–02. – С. 44–56.* 14. *Конспект лекцій “Організаційний розвиток підприємства” [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://library.if.ua/book/28/1891.html>.*