

УДК 65.014(045)

К. Л. ЛАРІОНОВА

Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

В статті досліджено теоретичні та методичні аспекти формування організаційно-економічного механізму управління реструктуризацією підприємств. Виділено його структурні складові елементи та розкрито їх сутність.

Ключові слова: реструктуризація, організаційно-економічний механізм, оздоровлення підприємства, фінансова криза.

K. L. LARIONOVA

Khmelnitskyi National University

FORMING OF ORGANIZATIONALLY-ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE RESTRUCTURING

The theoretical and methodical aspects of forming of organizationally-economic mechanism of management restructuring of enterprises are investigational in the article. Highlight its structural components and reveals their essence. Peculiarities of each mentioned components of organization and economical management mechanism of restructuring determine the activity of enterprise as a system and make conditions for achieving the goals. Despite of the fact that elements of government mechanism of restructuring of enterprise are presented in general, but the very mechanism for every enterprise is unique and requires taking into account many aspects, including the goal of restructuring and realisation of the programme according to resources.

Keywords: restructuring, organizational and economic mechanism, recovery company, financial crisis.

Постановка проблеми. Важливим завданням сучасної української економічної теорії та практики є забезпечення системних перетворень у господарюванні. Нестабільна ситуація на економічному та фінансовому ринках, яка викликана кризовими явищами, негативно вплинула на економічний стан багатьох промислових підприємств. Багато з них так і не вийшли на бажаний рівень беззбитковості, не спромоглися бути конкурентними та фінансово стійкими. Спроби оздоровити ринкове господарство, забезпечити економіці стабільне зростання, а її реальному сектору суттєве поновлення, не дали очікуваних результатів.

У зв'язку з цим виникають нові вимоги до управління реструктуризаційними змінами підприємств промисловості, оволодіння новими технологіями оздоровлення підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності. Отже, актуалізація управління реструктуризацією в промисловості набуває особливої значущості, вимагає комплексних методологічних досліджень, розробки науково обгрунтованої концепції стратегічного розвитку підприємств, процесів та механізмів управління реструктуризацією. У свою чергу, успішне вирішення цієї проблеми дозволить суттєво впливати на економічні процеси та фінансовий стан різноманітних суб'єктів господарювання України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження особливостей економічної сутності та характеристики поняття «реструктуризація підприємства» було предметом дослідження значної кількості як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів, серед яких Б.М. Андрушків, А.В. Височин, О. Вятрович, В.М. Гриньова, І.О. Лепьохіна, І.І. Мазур, О.Б. Моргулець, В.С. Ніценко, О.М. Риженков, В.Д. Шапиро.

Творчим доробком зазначених і багатьох інших вчених та науковців здійснено великий внесок в обгрунтування концептуальних основ процесу реструктуризації підприємств, однак поряд з цим враховуючи теоретико-методологічну та практичну значущість генезису управління реструктуризаційними змінами, слід зауважити, що проблема трансформаційних перетворень вимагає подальшого наукового обгрунтування, що обумовлено відсутністю впорядкованої, системної роботи з упередження кризових явищ, економічного оздоровлення та забезпечення конкурентоспроможності підприємств вітчизняної промисловості. Не існує єдиного підходу до формування організаційно-економічного механізму управління реструктуризацією, як системи підвищення в цілому антикризового потенціалу підприємства. Тому теоретичне та практичне вирішення зазначених проблем є актуальним, необхідним та спрямованим на розробку організаційно-економічного механізму управління реструктуризацією підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У світовій та вітчизняній теорії та практиці одним із поширених засобів фінансового оздоровлення підприємств є реструктуризація. Реструктуризація промислових підприємств є тривалим процесом, що здійснюється за допомогою спеціалістів різного профілю, і спрямованим на підвищення ефективності використання власного внутрішнього потенціалу підприємства та його адаптацію до нових ринкових умов. В цілому будь-яка реструктуризація має забезпечувати в кінцевому підсумку платоспроможність підприємств, що обумовлюється зменшенням витрат, підвищенням продуктивності праці, запровадженням нових технологій, модернізацією обладнання.

Реструктуризація – це складний та тривалий процес, що вимагає значних фінансових і матеріальних витрат, планування поетапності всієї необхідної роботи. Потрібно враховувати особливості діяльності

підприємства, мати якомога більше відомостей про середовище в якому виконується та досягає свого завершення проект реструктуризації, тільки в такому випадку можна розробити дієвий механізм управління нею.

Процеси формування організаційно-економічного механізму управління реструктуризацією підприємства мають ґрунтуватися на загальній концепції, виборі стратегії розвитку підприємства, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Організаційно-економічний механізм управління реструктуризацією підприємства необхідно розглядати як підсистему, що формується і використовується, не відокремлено, а в структурі управлінської діяльності підприємства. Тому організаційно-економічний механізм управління реструктуризацією підприємства є складовою загальної системи управління підприємством, який використовуючи методи, засоби, ґрунтуючись на дотриманні певних принципів і закономірностей для його функціонування, за допомогою важелів та інструментів забезпечує підвищення антикризового потенціалу та фінансової стійкості суб'єкта господарювання в умовах економічної нестабільності та посилення конкурентної боротьби.

Організаційно-економічний механізм повинен передбачати «відкритість» процесу розробки, яка проявляється в тому, що до його розробки має залучатись як можна більше кваліфікованих фахівців, крім того, його структура має бути погоджена з власниками підприємства, акціонерами, основними кредиторами. Такий підхід дозволяє запобігти конфлікту інтересів, розширити пошук напрямків удосконалення механізму.

Реалізація запропонованого нами механізму дозволить обґрунтовано визначити процедури реструктуризації, яка, як правило виступає складовою загальної стратегії підприємства, із врахуванням оцінки стану підприємства на сучасному етапі розвитку економіки. Однак враховуючи фінансовий стан підприємства, реструктуризацію можна поділити на два види: кризову та прогресивну. У першому випадку, коли підприємство знаходиться у кризовому стані, найчастіше реструктуризація передбачає проведення ефективної його реорганізації та поновлення його платоспроможності. При прогресивному процесі всі реструктуризаційні дії спрямовані на розширення діяльності компанії, підвищення її конкурентоспроможності та завоювання нових ринків збуту продукції.

Метою проведення реструктуризації є створення таких господарюючих суб'єктів, які здатні виготовляти конкурентоспроможну продукцію, бути технічно забезпеченими і фінансово-дієздатними

Мотивуючими складовими виконання плану і завдань по реструктуризації, виступають: для підприємств які опинились у фінансовій кризі – оздоровлення підприємства, тобто повне або часткове задоволення вимог кредиторів, усунення неплатоспроможності, забезпечення прибутковості, фінансової стабільності і стійкого подальшого розвитку підприємства на тривалий період; для підприємств орієнтованих на забезпечення трансформації (переходу) підприємства до нової, більш ефективної системи діяльності з метою досягнення його довгострокового розвитку – збереження незалежності підприємства, участь в інтеграційних процесах на партнерських правах, підвищення ринкової вартості підприємства, залучення додаткових інвестицій, участь у спільних проектах, науково-дослідних роботах, вихід на зовнішній ринок.

Виходячи з головної мети, об'єктом реструктуризації виступають економічні та організаційні відносини, що виникають у підприємства і пов'язані з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів з приводу врегулювання проблеми боргів, збереження незалежності підприємства та досягнення мети реструктуризації. Суб'єктами в даному механізмі є власники підприємства, керівники та акціонери, інвестори.

В основу механізму реструктуризації підприємства повинні бути покладені принципи реструктуризації, дотримання яких забезпечить успішність його реалізації (табл. 1).

Важливу роль в механізмі відіграють методи управління, як способи чи засоби впливу на об'єкти реструктуризації, які мають враховувати фінансовий стан та антикризовий потенціал підприємства, його конкурентне середовище. До методів, які можуть застосовуватись в організаційно-економічному механізмі управління реструктуризацією підприємства слід віднести: нормативно-економічні, адміністративно-правові, соціально-психологічні, виробничо-трудові. Всі вище перераховані методи управління застосовуються у залежності від поставленої мети реструктуризації та контрактного об'єкта реструктуризації.

Організаційно-економічний механізм управління реструктуризацією підприємства може бути, умовно поділений на два ключові блоки: організаційний, що визначає повноваження і дії підрозділів підприємства які задіяні в процесі реструктуризації, і економічний, що відображає безпосереднє функціональне наповнення механізму відповідними прийомами і засобами щодо формування і управління фінансовими ресурсами які потрібні для оздоровлення підприємства і забезпечення його сталого розвитку (рис. 1).

В основі даного механізму лежить система управління підприємством, реалізація стратегічних цілей якої слугує підґрунтям для розробки концепції управління реструктуризацією підприємства. Ця концепція потрібна для правильного розуміння менеджерами своєї ролі і функцій у процесі реалізації практичних дій,

спрямованих на оптимальну організацію реструктуризації, кінцевим виразом якої є фінансове оздоровлення підприємства, збереження незалежності підприємства та економічне зростання в довготривалій перспективі.

Таблиця 1

Основні принципи організаційно-економічного механізму управління реструктуризацією підприємства

Принципи	Характеристика
1) Принцип комплексності	передбачає комплексну оцінку вхідних та вихідних показників функціонально-структурної будови підприємства або його структурних підрозділів, їх зміну та розвиток у просторі і часі, за кількісними й якісними ознаками
2) Принцип відповідальності за наслідки управлінських рішень	передбачає наявність певної системи відповідальності власників та всіх ланок управлінського апарату за результати діяльності, в тому числі й матеріальної
3) Принцип плановості	передбачає складання стратегічних, тактичних і оперативних планів реструктуризації, в яких відображаються очікувані на підприємстві зміни, заздалегідь визначені терміни із передбачуваними заходами і результатами
4) Принцип об'єктивності	планування і реалізація процесу реструктуризації можуть бути успішними за умови використання об'єктивної інформації про стан підприємства і зовнішнього середовища та врахування всіх позитивних і негативних сторін діяльності підприємства
5) Принцип контролю	полягає в здійсненні постійного контролю за перебігом процесу санації з метою його адаптації до умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що змінюється у часі
6) Принцип інваріантності	означає наявність альтернативних засобів і методів проведення реструктуризаційних перетворень
7) Принцип гнучкості і маневреності	передбачає пристосування системи управління реструктуризацією підприємства до швидких змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

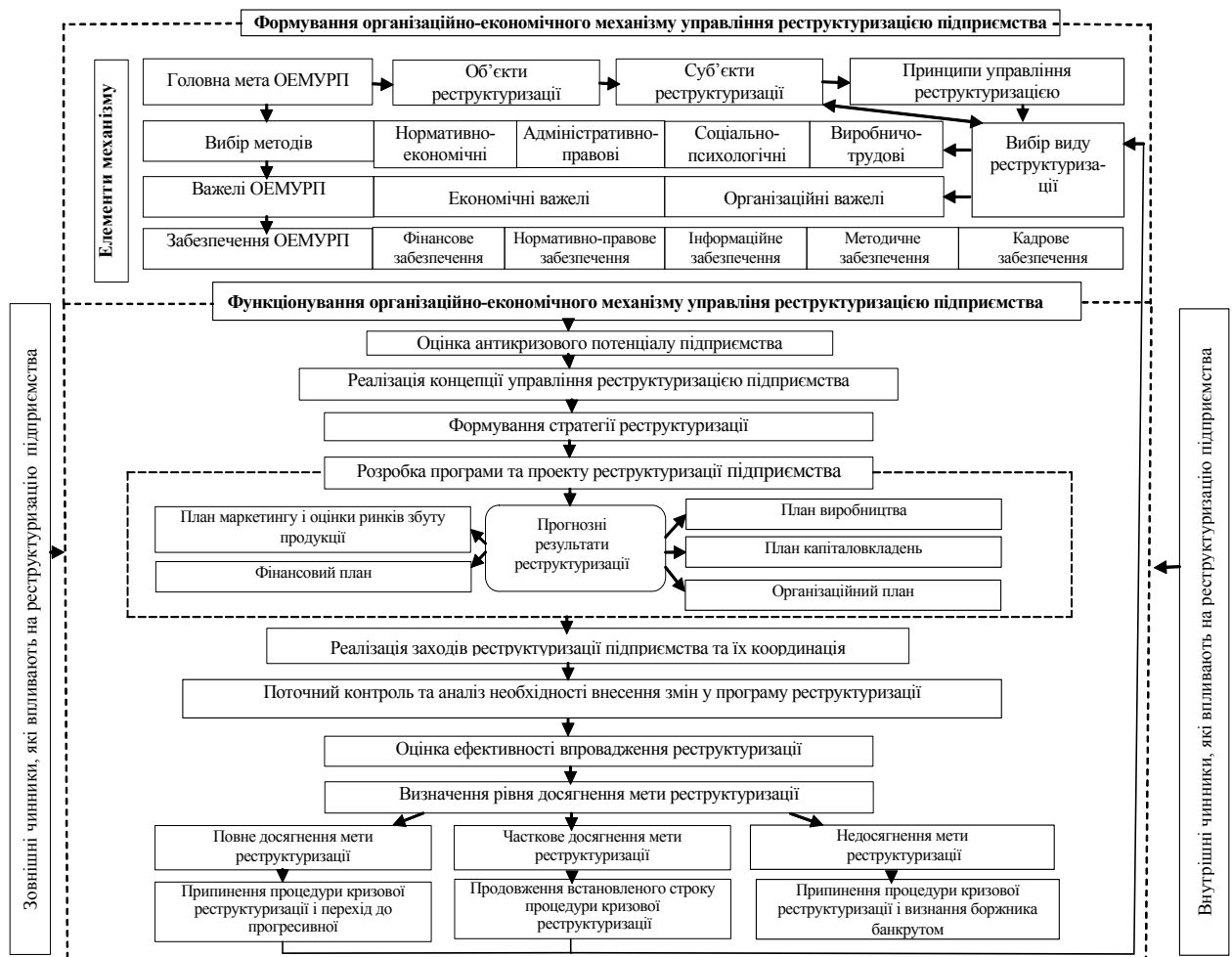


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління реструктуризацією підприємства яке опинилось в кризовому стані

Структура концепції управління реструктуризацією утворює цілий ряд послідовних етапів реалізації менеджментом певних заходів щодо досягнення стратегічних її цілей в такий спосіб, щоб досягти максимального ефекту від впровадження заходів вибраного варіанту реструктуризації.

Структура концепції управління реструктуризацією підприємства яке опинилось у кризовому стані

Складові частини концепції як основа реалізації процесу управління реструктуризацією підприємства	Елементи концепції як послідовні заходи менеджменту щодо досягнення стратегічних цілей реструктуризації
– Підготовчо-аналітична забезпечує вихідні засади реалізації процесу реструктуризації підприємства	<i>Інформаційно-аналітичний</i> причин виникнення кризової ситуації
	зовнішнього середовища підприємства; зміни зовнішнього аудиту; глибини фінансової кризи; - оцінка внутрішнього стану підприємства та ступеня готовності до реструктуризації
	<i>Проектно-підготовчий</i> Обґрунтування елементів концепції відповідно до сформульованих завдань
	зміни напрямку здійснення реструктуризації; зміни цілей та задач реструктуризації; визначення стратегії реструктуризації; варіанту реструктуризації; - оцінка ризиків неефективного проведення реструктуризації
2. Формувально-коригуюча охоплює безпосереднє прийняття рішень щодо здійснення реструктуризації на основі обраних критеріїв її ефективності	3 етап. Розробка програми реструктуризації
	- складання програми та проекту реструктуризації підприємства
	4 етап. Впровадження програми реструктуризації
	1. реалізація заходів реструктуризації та їх координація; - поточний контроль та аналіз необхідності внесення змін у програму реструктуризації
	5 етап. Оцінка ефективності впровадження реструктуризації
	6 етап. Моніторинг процесу управління реструктуризацією

Запропоновано впровадження семи елементів даної концепції, які можуть бути умовно поділені на дві основні складові частини: підготовчо-аналітичну; формувально-коригуючу (табл. 2).

Важливим елементом даного механізму є моніторинг процесу управління реструктуризацією. Проведення моніторингу реструктуризації не є самоціллю, а є інструментом для досягнення головної мети антикризового управління підприємством.

Моніторинг є завершальним етапом циклічного управління реструктуризаційними заходами і слугує задля постійного стеження за результатами перетворень підприємства, оцінювання якості отриманих результатів, вироблення рекомендацій щодо корегування стратегічного розвитку. Отже, під моніторингом реструктуризації слід розуміти інформаційний інструмент постійного спостереження, збирання, обробки інформації про стан об'єкта з метою виявлення закономірностей його зміни і розвитку відповідно заданим параметрам.

Основними завданнями моніторингу реструктуризації підприємства є: забезпечення суб'єктів моніторингу своєчасною і достовірною інформацією про глибину кризового стану на підприємстві; своєчасне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища; вибір ключових показників для спостереження за рівнем антикризового потенціалу підприємства та аналіз динаміки їх змін в процесі проведення реструктуризації; оперативне прийняття рішень та визначення рівня досягнення цілей реструктуризації; визначення причин відхилень і надання інформації для пошуку адекватних рішень зміни ситуації.

Висновки. Таким чином, особливості кожної з наведених складових організаційно-економічного механізму управління реструктуризацією визначають, характер діяльності підприємства як системи та створюють умови для досягнення поставленої мети. Не дивлячись на те, що складові елементи механізму управління реструктуризацією підприємства подані у загальному вигляді, однак сам механізм для кожного підприємства є індивідуальним і потребує врахування багатьох аспектів, починаючи з визначення мети реструктуризації і закінчуючи реалізацією її програми в залежності від наявних ресурсів. Взагалі організаційно-економічний механізм управління реструктуризацією є не тільки однією з умов подолання кризових явищ у реальному секторі підприємства, а й необхідною передумовою його успішної діяльності в майбутньому.

Література

1. Андрушків Б. Управління процесами реструктуризації промислових підприємств в умовах економічних реформ / Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1. – С. 3–5.

2. Вятрович О. Реструктуризація як важливий спосіб забезпечення життєдіяльності підприємства / О. Вятрович // Економіст. – 2011. – № 7. – С. 40–42.
3. Гриньова В.М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління : монографія / В.М. Гриньова, М.В. Новікова. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. – 240 с.
4. Дубницький В.І. Реструктуризація в управлінні машинобудівними підприємствами як інструмент забезпечення їх стратегічної стійкості / В.І. Дубницький // Економіка: реалії часу : фаховий електронний науковий журнал. – 2014. – № 6 (16). – С. 28–33.

Надійшла 05.09.2015; рецензент: д. е. н. Хрущ Н. А.