

## **РОЛЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Волошанюк Н.В.\* , 2013**

*Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

У статті визначено поняття реструктуризації та основні форми і види її здійснення. Досліджена роль реструктуризації в процесі антикризового управління підприємством.

**Ключові слова:** *реструктуризація, антикризове управління, фінансова криза, санація, стратегія підприємства.*

**Постановка проблеми.** Кризові явища в Україні набувають все частішого характеру. Головним завданням вищого керівництва підприємств є вміння не лише подолати кризу на підприємстві, а й попередити та завадити їй. Одним з методів антикризового управління є реструктуризація. Основною метою даної статті є визначення рівня важливості даного методу для організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні досить багато українських підприємств зазнають невдач в своїй діяльності та банкрутують. Одним із стратегічних завдань більш ефективного розвитку виробничого потенціалу підприємства є його структурна перебудова. Її можна здійснювати за допомогою проведення ефективної політики реструктуризації. Проблеми реструктуризації розглядали багато авторів, серед яких Віблій П. І., Ільчук П.Г., Карвацька Н.С., Колісник М.К., Терещенко О. О., Тюріна Н. М. та багато інших.

Вивчення викладених в літературі ідей дозволило з різних боків подивитись на поставлену проблему та зробити висновок про те, що питання важливості реструктуризації досліджені не досконало.

**Викладення основного матеріалу.** Попередження фінансової кризи підприємства, ефективне її подолання і ліквідація негативних наслідків забезпечується в процесі особливої системи фінансового менеджменту, яка дістала назву «Антикризового фінансового управління підприємством». Головною метою антикризового фінансового управління є відновлення фінансової рівноваги підприємства і мінімізація розмірів зниження його ринкової вартості [1].

Важливу роль в системі антикризового управління займає реструктуризація. Слово "реструктуризація" (restructuring) було введено в професійний вжиток Джеком Велчем із General Electric на початку 80-х років минулого століття і з того часу його трактування набувало різного значення. За Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» із змінами та доповненнями реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентноспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [5].

Єдиного підходу до того, які інструменти антикризового управління слід застосовувати менеджерам підприємства, що потрапило у скрутне становище, не існує. Зокрема, Байцим В. виділяє такі заходи: санаційна реструктуризація – якщо до банкрутства призвели втрата ринкових позицій, великий обсяг незавершеного виробництва, великі запаси готової продукції, кредиторська заборгованість, втрата ліквідності; адаптивна реструктуризація – якщо виною є зниження ефективності виробництва, вичерпання ринкового потенціалу, низька ефективність управління, невідповідність світовим стандартам; попереджувальна реструктуризація – якщо загрозу створили нові конкуренти, ринки та технології.

Коваленко В., Коренєва О. та Крохмаль О. виділяють операційні та структурні інструменти антикризового управління. Діденко І. дотримується таких антикризових заходів: усунення неплатоспроможності за рахунок маневрування грошовими потоками; збільшення грошових коштів за допомогою продажу короткострокових фінансових вкладень, запасів готової продукції тощо. Албул Г. та Почотов В. виділяють «захисну» програму та програму «наступу» у якості вирішення проблем підприємства.

---

\* © **Волошанюк Н.В.** – к.е.н., доцент, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет».

Найбільш дієвими та ефективними можна вважати такі інструменти, як захисна та наступальні програми, реструктуризація активів, продаж підприємства як цілісного майнового комплексу та реорганізаційні процедури [3].

Останніми роками в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання кількості фінансово неспроможних підприємств. Так, якщо в 2008 р. збитковими були 38,7 % підприємств, в 2009 р – 41,1 %, то вже у 2012 р. – майже кожне друге підприємство України (рис. 1) [2].

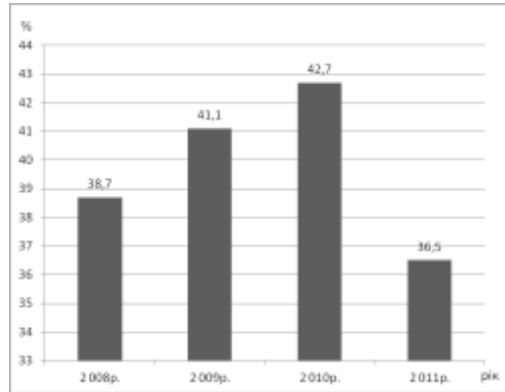


Рис.1. Підприємства України, які одержали збиток за 2008–2012 рр.

Реструктуризаційні зміни, які проводяться на підприємствах, можуть стосуватися: модернізації – оновлення устаткування і технології; реорганізації – зміни методів і поділу праці; потоків інформації; адаптації – пристосування елементів підприємства до поточних умов; нововведень – продуктових і процесних.

Реструктуризація на рівні підприємства може бути представлена за трьома напрямками: входження на ринок нових фірм або їх відносне зростання; реструктуризація та реорганізація діючих фірм; вихід з ринку фірм, що терплять банкрутство, або згорання неефективних фірм.

Антикризова реструктуризація спрямована не тільки на попередження банкрутства, але і на мінімізацію її негативних наслідків (передача майна більш ефективним власникам без ліквідації робочих місць).

Виділяють різні види реструктуризації підприємства (рис. 2.) [6].

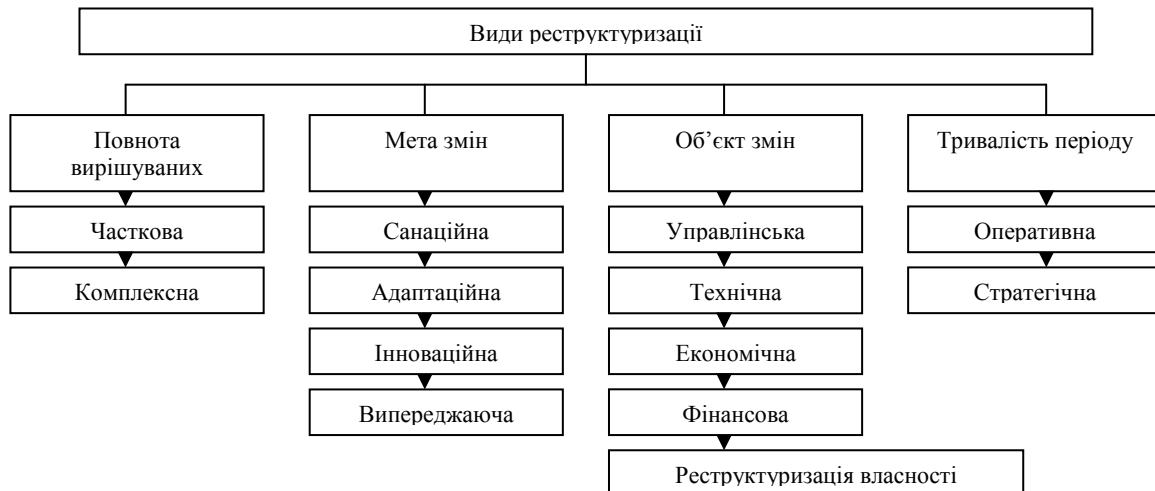
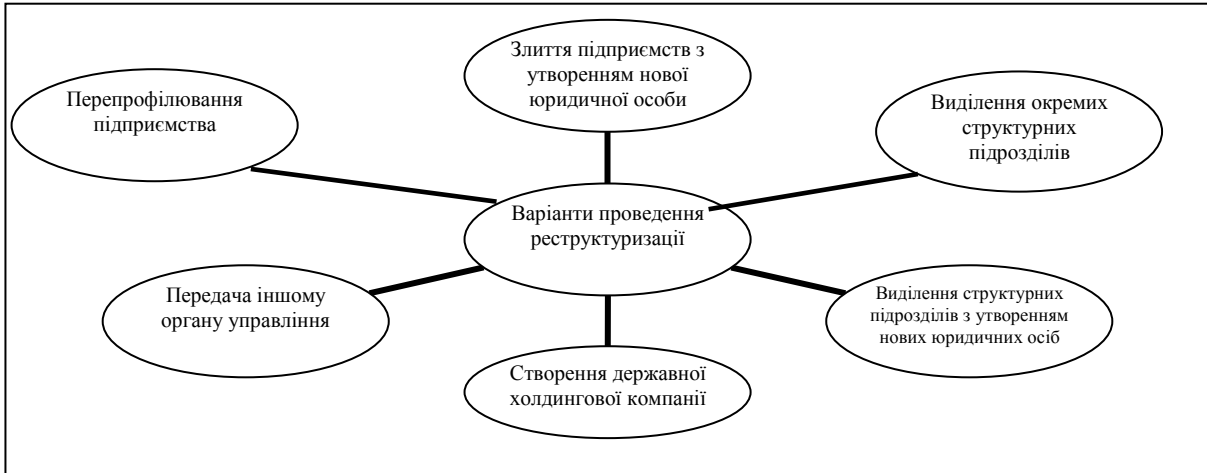


Рис. 2. Види реструктуризації.

Для більшості вітчизняних підприємств необхідно провести реструктуризацію, яка полягає у приведенні організаційної та виробничої структур, потужностей, майна і земельних ділянок у відповідність з обсягом продукції, на який є платоспроможний попит, при одночасному реформуванні системи управління фінансами. Це означає, що треба здійснити зміни в організаційній і виробничій структурі, активах, заборгованості, склад персоналу, що забезпечить як мінімум вихід на беззбитковий режим роботи.

В антикризовому управлінні реструктуризація може застосовуватися в трьох основних ситуаціях: підприємство знаходиться в стані глибокої кризи; поточне положення підприємства можна визнати задовільним, однак прогнози її діяльності несприятливі; поточне положення підприємства є добрим [7].

Вибір варіанта реструктуризації підприємства полягає у виборі саме того з варіантів, який повністю відповідатиме вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високій технологічності виробництва продукції (рис. 3).



**Рис. 3. Варіанти проведення реструктуризації суб'єкта господарювання.**

Процедура реструктуризації в Україні найчастіше застосовується, коли підприємство знаходиться на межі банкрутства або його оголосили банкрутом. В основному реструктуризація підприємства направлена на подолання причин стратегічної кризи і кризи прибутковості.

Фінансовий захід такий, як реорганізація, є сучасним інструментарієм антикризового управління, який є ключовим у виведенні підприємства з кризи. Реорганізація виконує функції відновлення прибутковості, конкурентоспроможності, платоспроможності та ліквідності [8].

Прикладом успішної реструктуризації є ВАТ «Дніпро Прес», харківські підприємства «Турбоатом», «Хартрон», ім. Малишева, донецький «Стірол», металургійні комбінати «Азовсталь» та ім. Ілліча (м. Маріуполь).

Повчальним і корисним для реструктуризації українських підприємств є досвід деяких західних компаній: Торгівельної компанії «Сіре» (США) – розробка моделі кризового менеджменту в 90–ті роки, що базується на чітких складових: орієнтація на клієнта, особистий внесок у роботу, ефективне лідерство, Корпорації «Ксерокс» – запобігання банкрутству на основі докорінного поліпшення якості продукції шляхом навчання персоналу компанії, Компанії «Брітш Сірвейс» – подолання фінансової кризи в процесі приватизації [9].

Місце реструктуризації підприємств у системі фінансів визначається фінансовими домінантами реструктуризації, якими в загальному вигляді є:

- вдосконалення внутрішньогосподарських фінансових відносин та децентралізація фінансової відповідальності;
- переорієнтація систем мотивації й оцінки ефективності діяльності на вартісні оціночні показники;
- створення стратегічних передумов для залучення капіталу на ринках;
- підвищення рівня концентрації капіталу бізнес–структур;

Реструктуризація підприємства має ряд переваг і на макрорівні, які дозволяють забезпечити ефективне функціонування, збільшити обсяг надходжень до бюджетів, оздоровити соціальне становище за рахунок збільшення робочих місць і регулярно виплачуваної заробітної плати.

Роль реструктуризації в антикризовому управлінні має важливе значення, що підтверджується такими результатами для підприємства: досягається відповідний рівень прибутковості; з'являються позитивні грошові потоки від основної діяльності; зростає продуктивність праці; зростає продуктивність всіх видів ресурсів; зростають обсяги експорту [10].

Опитування українських підприємств, проведений у рамках проекту «Реструктуризація українських підприємств», що фінансувався Агентством США по міжнародному розвитку, показав (табл. 1), що більшість підприємств, що не почали процес реструктуризації, бачать залучення

іноземних партнерів або інвестиційного капіталу єдиним стимулом для змін [11].

*Таблиця 1*

**Відмінності в стратегіях підприємств**

Підприємства, які не провели реструктуризацію	Підприємства, що почали процес реструктуризації
Пошук західного партнера	Збільшення потоку грошових коштів
Збільшення інвестиційного капіталу	Аналіз умов конкуренції в цій галузі
Збільшення потоку грошових коштів	Визначення найбільш ефективної організаційної структури підприємства
Визначення найбільш ефективної організаційної структури підприємства	Аналіз витрат виробництва
Збільшення прибутку	Збільшення реалізації продукції

Проаналізувавши реструктуризацію, як один із методів антикризового управління, можна назвати ряд позитивних наслідків даного процесу:

- оптимізація кількісних і якісних параметрів структури активів в цілях мінімізації витрат і підвищення якості продукції, що виробляється і досягнення на цій основі досить високого рівня її конкурентоспроможності;

- формування організаційної структури управління підприємством, максимально відповідною його внутрішній специфіці та такою, яка б забезпечувала швидку реакцію на зміну зовнішнього середовища, розширення його ринкової ніші, оптимізація трансакційних і внутрішньофірмових витрат;

- забезпечення інвестиційної привабливості і можливості для бізнес-партнерства на перших порах та за рахунок переходу на міжнародні стандарти обліку, які передбачають прозорість і достовірність інформації про загальну вартість і структуру активів і пасивів, власною та акціонерного капіталу, боргів, загальної суми прибутків, валового та чистого прибутку, дивідендів, чисельність і фонд оплати персоналу [4].

**Висновки.** На нашу думку реструктуризація являється одним із ефективних інструментів успішного розвитку підприємства. Реструктуризація не лише посилює конкурентоспроможність компанії, а й допомагає перебороти негативні явища в економічному розвитку. Завдяки реструктуризації підприємство матиме змогу максимально використати свій внутрішній потенціал та адаптуватися до нових ринкових умов діяльності.

**Література**

1. Сущность, задачи и принципы антикризисного управления предприятием. Путь к финансовой независимости. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.denga.com.ua/index.php?option=com\\_content&task](http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task).
2. Підприємства, які отримали збиток / Держ. ком. статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Ворона О.В. Основні інструменти антикризового управління: переваги та недоліки / О.В. Ворона // Наукове видання «Управління розвитком». – 2011. – №16(113). – 125 с.
4. Бабій І. В. Місце та роль реструктуризації в антикризовому управлінні машинобудівними підприємствами / І. В. Бабій // Економічний простір : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2009. – № 27. – С. 195–201.
5. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його боржником» зі змінами та доповненнями // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – №31. – ст.440.
6. Іванілов О. С. Економіка підприємства [Текст] : підручник / О.С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
7. Роль реструктуризації в антикризисном управленні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.k2x2.info/shpargalki/antikrizisnoe\\_upravlenie\\_shpargalka/p26.php](http://www.k2x2.info/shpargalki/antikrizisnoe_upravlenie_shpargalka/p26.php).
8. Войтова М. І. Формування сутності антикризового управління. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=22237>.
9. Бойчик І. М. Економіка підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] – К. : Атіка, 2004. – 480 с.
10. Іванілов О. С. Економіка підприємства: [підручник] / О.С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
11. Внук Н.С., Качан И.В. Роль реструктуризації підприємств в підвищенні ефективності їх роботи : матеріали третьої Всеукр. студентської наук. конф. «Актуальні питання менеджменту в сучасних умовах», м. Донецьк: ДонНТУ, 5–7 квітня 2004 р. – Донецьк: ДонНТУ. – 135 с.