

УДК 658:005.591.4

О.І. Шапоренко
доктор наук з державного управління, професор,
Університет економіки та права «КРОК»

Л.Б. Жереб
магістрант,
Університет економіки та права «КРОК»

Я.С. Могильна
магістрант,
Університет економіки та права «КРОК»

Управління реструктуризацією промислових підприємств в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності

У статті досліджено дефініції поняття «реструктуризація», розглянуто механізм управління реструктуризацією промислових підприємств в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, реструктуризація, зовнішньоекономічна діяльність.

О.И. Шапоренко
доктор наук по государственному управлению, профессор,
Университет экономики и права «КРОК»

Л.Б. Жереб
магистрант,
Университет экономики и права «КРОК»

Я.С. Могильная
магистрант,
Университет экономики и права «КРОК»

Управление реструктуризацией промышленных предприятий в условиях развития внешнеэкономической деятельности

В статье исследованы дефиниции понятия «реструктуризация», рассмотрен механизм управления реструктуризацией промышленных предприятий в условиях развития внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, предприятие, реструктуризация, внешнеэкономическая деятельность.

O. Shaporenko

*Doctor in Public Administration, Professor,
«KROK» University*

L. Zhreb

*Master's Degree student
«KROK» University*

Y. Mogilna

*Master's Degree student
«KROK» University*

Management of Industrial Enterprises Restructuring in the conditions of Foreign Economic Activity

This article explores the definition of restructuring concept, the mechanism of industrial restructuring management is considered in the development of foreign economic activity.

Keywords: competitiveness, enterprise restructuring, Foreign Economic Activity.

Постановка проблеми

В умовах поступового відходу від української специфіки і наближення до світових стандартів, що обумовлено вимогами глобалізації, головні зміни в українському бізнесі визначаються зовнішньоекономічними факторами. Висока динаміка цих змін ставить промислові підприємства в такі умови, за яких вони, для виживання і збереження довгострокової конкурентоспроможності, повинні постійно коректувати свою діяльність з урахуванням вимог навколишнього середовища, а це вимагає від них внутрішніх і зовнішніх перетворень.

Постійна адаптація підприємств до зовнішнього середовища, шляхом внутрішніх перетворень, тобто реструктуризації, є однією з найважливіших передумов успішного функціонування в сучасних умовах. При цьому швидкість і спрямованість цих перетворень повинні відповідати зовнішнім змінам.

Зовнішнє середовище під впливом глобалізації змінюється все швидше й усе більш непередбачено. Але при цьому кожна зміна несе не тільки загрози, а й нові додаткові можливості для досягнення майбутнього успіху підприємства. Від того, наскільки вміло підприємство проведе роботу з перетворення бізнесу, залежить його конкурентоспроможність, а, отже, життєздатність. Тому реструктуризація на сьогодні є визнаним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх і, особливо, зовнішніх ринках. Це вимагає від підприємства певної підготовленості, проведення системних перетворень із метою забезпечення її ефективності [9, с. 5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій

На сьогодні проблемі реструктуризації підприємств присвятили велику кількість наукових досліджень як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема В.Я. Горфінкель [5], Р. Волкарт [3], К.М. Леміш [6], О.В. Лепьохін [7], О.О. Терещенко [10] та інші.

Незважаючи на значну кількість досліджень з питань реструктуризації промислових підприємств, праці з проблеми реструктуризації підприємств в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності практично відсутні.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Реструктуризація підприємств в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності змушує менеджмент підприємства вирішувати цю проблему у взаємодії двох категорій: з одного боку, ЗЕД є чинником реформування промислових підприємств; з іншого – реформування підприємства є чинником ефективності розвитку ЗЕД.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження передумов формування організаційно-управлінського забезпечення реструктуризації промислових підприємств в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження

На сьогодні серед науковців існує неоднозначність підходів до визначення сутності категорії «реструктуризація підприємства». Однак вони спрямовані на визначення сукупності тих або інших заходів, що дають змогу підвищувати ефективність діяльності та конкурентоздатності підприємства, його фінансову стійкість в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища та відповідно до поставлених цілей розвитку підприємства, а також функціонувати в умовах використання обмежених ресурсів, відновлювати ефективність діяльності підприємства, його стійкість на ринку.

Законодавство України характеризує реструктуризацію як комплекс організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва [8].

Під реструктуризацією промислових підприємств, як правило, розуміється комплексне перетворення діяльності організації, що полягає як у зміні структури, так і системи управління виробництвом [10, с. 83]. Поширеним є підхід до конкурентоспроможності як комплексу споживчих властивостей товару безвідносно до його вартості. При цьому передбачається, що низька конкурентоспроможність веде до зниження цін на товари і, навпаки, її підвищення зумовлює зростання цін. У цьому разі конкурентоспроможність ототожнюється з якістю продукції, хоча якість є лише одним із чинників конкурентоспроможності [4, с. 16-17].

Дослідник О. Сантонович під поняттям «реструктуризація підприємства» розуміє «...процес перебудови на новий якісний рівень підсистем промислового підприємства як виробничо-господарської системи і взаємозв'язків між ними на основі моделі, спрямованої на подолання розриву між поточними результатами діяльності підприємства і вимогами, необхідними для забезпечення конкурентоспроможності на ринку [9, с. 10].

Як визначає Р. Волкарт, реструктуризація – це специфічний вид фінансової діяльності, спрямований на поліпшення позиціонування підприємства на ринку, удосконалення управління з метою фінансового оздоровлення [3].

Суттєва відмінність реструктуризації від інших ринкових інструментів підвищення конкурентоспроможності полягає в тому, що реструктуризація – це комплексний і безперервний процес перетворення діяльності підприємства, спрямований на формування і підтримку його конкурентних переваг у всіх сферах. Крім того, реструктуризація є високоефективним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії, оскільки дає змогу за мінімальних витрат досягнути істотного підвищення ефективності.

Для того щоб реструктуризація дійсно виявилася ефективною, а також не була одноразовим заходом, а забезпечувала безперервний автоматичний процес зміни системи управління відповідно до швидких змін у зовнішньому середовищі, необхідно застосовувати нові методи проведення реструктуризації. До них відносяться впровадження управлінських інновацій.

У зв'язку з посиленням глобалізаційних та інтеграційних процесів, посиленням ролі зовнішньоекономічної діяльності перед промисловими підприємствами постає завдання перегляду вже сформованих за останні роки стратегій розвитку і реструктуризації. Виникла необхідність переходу від розгляду розвитку промислових підприємств у національному контексті до міжнародного.

У країнах з розвинутою економікою поняття «реструктуризація» давно перетворилося на спосіб життєдіяльності підприємств. Реструктурування для закордонних підприємств означає природний і, по суті, перманентний процес перебудови, їхнє перепроектування для адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Дотепер більшість керівників будували управління підприємством орієнтуючись на якість, стандарти управління, ефективність, рентабельність, заробітну плату, конкурентне середовище переважно внутрішнього ринку. У сучасних умовах глобалізації, незалежно від того, чи має намір велике промислове підприємство виходити на міжнародні ринки, йому доводиться узгоджувати свою модель розвитку з параметрами розвитку закордонних конкурентів, підвищувати ефективність своїх бізнес-процесів до міжнародного рівня.

Метою реструктуризації промислового підприємства в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності є така зміна його структурних компонентів і їхніх зв'язків, що дає йому змогу функціонувати в ринкових умовах, які змінилися, в умовах глобалізації [9, с. 15].

Реструктуризація підприємств в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності полягає у взаємодії двох категорій: з одного боку, реформування бізнес-процесів промислових підприємств, з іншого – реформування системи зовнішньоекономічної діяльності.

Зміст і ключова роль процесів реструктуризації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств визначаються насамперед вимогами нового економічного середовища. Виживання і ефективний розвиток підприємства прямо залежать від того, які методи, системи і механізми використовуються на різних рівнях управління при вирішенні оперативних, тактичних і стратегічних питань і завдань.

До змін умов господарювання, що обумовлює необхідність реструктуризації, відносять [7, с. 40]:

- глобалізацію економіки, міжнародних ринків товарів, послуг, інформації, капіталу і технологій;
- глобальну конкуренцію, що охоплює всі галузі і приводить до розмивання меж між національним і глобальним бізнесом;
- динамічні зрушення в структурі потреб, перехід від цінової до нецінової конкуренції, необхідність орієнтації діяльності на задоволення запитів споживачів, які можуть бути вирішені за допомогою нововведень у використуванні технологій;
- зміну очікувань клієнтів («масова кастомізація», зростання торгівлі поштою, електронна комерція, консолідація роздрібною торгівлі);
- галузеві структурні зміни;
- інтеграцію діяльності підприємств, злиття і поглинання (часто використо-

вустя в реструктуризації телекомунікаційних підприємств, сектору фінансових послуг, енергетики тощо);

- формування нових умов для бізнесу, пов'язаних зі зміною механізмів і рівня державного регулювання ринкової економіки;
- наростання конфлікту між індустріалізацією і вимогами захисту навколишнього середовища;
- формування умов, пов'язаних з упровадженням новітніх інформаційних і комунікаційних систем і технологій, вплив технологічних змін.

Таким чином, основною передумовою реструктуризації підприємств на сучасному етапі господарювання є насамперед необхідність адаптації до зовнішніх умов господарювання постіндустріального суспільства.

Крім того, для України передумовою також виступає неефективність «макро-реструктуризації», що не забезпечила позитивних структурних зрушень на рівні реформування економіки країни в цілому.

Економічний механізм реструктуризації – це система основних елементів реструктуризації: цілей, об'єктів, суб'єктів, мотивів і стратегій, а також методів, етапів і факторів реструктуризації.

Цілі реструктуризації є різними для різних підприємств і залежать насамперед від стану підприємства. Якщо для процвітаючого підприємства важливо стабілізувати і зміцнити економічне зростання та конкурентоспроможність, то для підприємств, що перебувають у стані банкрутства, необхідно відновити економічне зростання і конкурентоспроможність.

Об'єктами реструктуризації є будь-які діючі підприємства. Їх у першу чергу класифікують за станом (кризові, нормально функціонуючі, успішні). Суб'єктами реструктуризації виступають різні зацікавлені сторони – акціонери, власники, трудовий колектив, менеджери, держава. Важливе місце в механізмі реструктуризації мають мотиви. Вони не завжди збігаються із заявленими цілями. Мотивами реструктуризації можуть бути: одержання синергетичного ефекту, підвищення якості управління, податкові мотиви, особисті мотиви менеджерів, спекулятивні мотиви тощо [1, с. 114].

Центральним елементом економічного механізму є стратегія реструктуризації підприємства як сукупність принципів і правил для досягнення цілей реструктуризації, що опираються на загальні принципи стратегічного управління.

У рамках реструктуризації підприємства необхідно вирішити три основні завдання:

1. Модернізація, заміна або скорочення надлишків існуючої виробничо-технологічної бази підприємства.
2. Істотна зміна системи управління і використання людських ресурсів підприємства.
3. Якісна зміна взаємин зі споживачами і створення нової цільової клієнтської групи.

Системна реструктуризація промислового підприємства складається з п'яти етапів, які взяті окремо не можуть вважатися серйозними засобами оптимізації діяльності підприємства, але разом мають ознаки системності [6, с. 45].

По-перше, це комплексна діагностика. Розрізняють ситуаційний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, виробничо-господарський аналіз, а також аналіз кадрового потенціалу. Тільки комплексна діагностика, проведена однією командою, що складається з фахівців різного профілю, дає змогу вийти на глибинні проблеми підприємств. Тільки така діагностика дає не лише часткові результати, а й відкриває проблеми в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності.

І тільки цілісна картина ситуації на підприємстві може служити матеріалом для вироблення адекватних управлінських рішень з реорганізації бізнесу в цілому [5, с. 83].

По-друге, це розвиток організаційно-господарської структури і функцій на основі так званого організаційного проекту. У результаті реалізації цього етапу формується так званий корпоративний центр нового типу і система одиниць (центрів відповідальності), відповідальних за прибуток або рівень витрат.

По-третє, це набір сучасних підходів до управління: управління проектами, різні методології управління якістю, реінжиніринг процесів, АВС-методологія, управління знаннями, методи управління персоналом, створення корпоративної культури і управління неформальною структурою підприємства. Головне при виборі сучасних методів – необхідність відповідності виявленим у ході діагностики проблем підприємства і вимогам зовнішнього середовища. І не менш важливий аспект – спеціалізована підготовка і навчання персоналу сучасним підходам до управління.

По-четверте, у процесі реструктуризації буде потрібно спеціальне інформаційне забезпечення – інформаційні засоби, системи і технології. Важливо створити таку інформаційну систему, що давала б змогу оптимізувати комунікації між окремими підрозділами компанії та із зовнішнім середовищем.

По-п'яте, реструктуризація вимагає певної організації проведення, що включає розроблення бізнес-планів, плану розвитку, реструктуризації фінансування проекту, формування робочих груп, аналізу ризиків, а також певної системи управління процесом перетворень.

Отже, для проведення реструктуризації необхідним є розроблення комплексної програми реструктуризації підприємства, що покликана синтезувати результати аналітичної роботи і на їхній основі чітко визначити завдання, шляхи, способи, умови досягнення поставлених цілей, майбутні заходи, ресурси та їхні джерела.

Під час вибору форм і методів реструктуризації підприємства важливо врахувати 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 його фінансовому оздоровленню, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, загалом підвищення ефективності виробництва [2, с. 71].

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів управління на підприємстві та власне зв'язків, які реалізують його цілі на зовнішніх ринках, а також забезпечують розв'язання проблем у сфері зовнішніх ринків і пов'язаних із ними.

Згідно з цілями проведення реструктуризації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна запропонувати такі управлінські інновації: упровадження процесного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю і застосування функціонально-вартісного аналізу (ФВА) для вдосконалення управління цією діяльністю.

Ці два засоби є взаємопов'язаними і майже не можуть бути ефективними один без одного. Так, формування ефективного бізнес-процесу зовнішньоекономічної діяльності майже неможливе без попереднього проведення функціонально-вартісного аналізу, а він дає найкращі результати, якщо аналізувати весь бізнес-процес, а не роботу окремих відділів. Тому доцільним є спочатку сформувати

бізнес-процес зовнішньоекономічної діяльності «як є», проаналізувати його за допомогою функціонально-вартісного аналізу, на основі аналізу розробити рекомендації та сформувані удосконалений бізнес-процес.

Висновки

Аналіз досліджень з визначення сутності поняття «реструктуризація» показав, що більшість авторів дають визначення, під які підпадають будь-які зміни, спрямовані на поліпшення діяльності підприємства, що не зовсім правильно. На думку автора, найбільш вдалим є таке визначення: реструктуризація підприємства – це процес перебудови на новий якісний рівень підсистем промислового підприємства як виробничо-господарської системи і взаємозв'язків між ними на основі моделі, спрямованої на подолання розриву між поточними результатами діяльності підприємства і вимогами, необхідними для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Реструктуризація підприємств в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності полягає у взаємодії двох категорій: з одного боку, реформування бізнес-процесів промислових підприємств, з іншого – реформування системи зовнішньоекономічної діяльності. Підприємства, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, у сучасних умовах повинні керуватися досягненням глобальної мети, що встановлюється шляхом зіставлення внутрішніх можливостей і впливу зовнішніх факторів.

Література

1. *Белых Л. П.* Реструктуризация предприятий : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Л. П. Белых. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
2. *Внешнеэкономическая деятельность предприятий в условиях глобализации* / Под ред. проф. Ю. Б. Порошина. – Саратов, 2013. – 188 с.
3. *Volkart R.* Corporate Finance: Grundlagen von Finanzierung and Investition / R. Volkart. – Zurich : Vernus, 2003. – S. 572.
4. *Гайдук В. А.* Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку [Текст] / В. А. Гайдук // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 16-17.
5. *Горфинкель В. Я.* Экономика предприятия [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 663 с.
6. *Леміш К. М.* Основи формування механізму реструктуризації промислових підприємств / К. М. Леміш // Економіка і регіон. – 2010. – № 25-02. – С. 44-56.
7. *Лельохін О. В.* Формування організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства / О. В. Лельохін // Економіка та держава. – 2008. – № 6. – С. 39-40.
8. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (із внесеними змінами та доповненнями) // Урядовий кур'єр. – 1992. – № 31. – С. 440.
9. *Сантович Е. А.* Формирование механизма управления реструктуризацией промышленных предприятий в условиях развития внешнейэкономической деятельности: автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика» / Е. А. Сантович. – М., 2008 – 30 с.
10. *Терещенко О. О.* Фінансові доміанти реструктуризації підприємств / О. О. Терещенко, Н. В. Волошанюк // Фінанси України. – 2009. – № 4. – С. 82-90.