

Людмила С. Селіверстова
**РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ
КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті розглянуто теоретичні підходи до поняття «реструктуризація підприємства», наведено авторське бачення сутності цього поняття. Визначено мету, цілі та критерії реструктуризації сучасних підприємств як засобу подолання кризових явищ, а також охарактеризовано види реструктуризації. Запропоновано авторську концепцію послідовності проведення процесу реструктуризації підприємства.

Ключові слова: реструктуризація підприємства; кризові явища; процес проведення реструктуризації.

Рис. 1. Літ. 11.

Людмила С. Селиверстова
**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК СРЕДСТВО ПРЕОДОЛЕНИЯ
КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье рассмотрены теоретические подходы к понятию «реструктуризация предприятия», представлено авторское видение сущности данного понятия. Определены цели, задачи и критерии реструктуризации современных предприятий как средства преодоления кризисных явлений, а также охарактеризованы виды реструктуризации. Предложена авторская концепция последовательности проведения процесса реструктуризации предприятия.

Ключевые слова: реструктуризация предприятия; кризисные явления; процесс проведения реструктуризации.

Liudmyla S. Seliverstova¹
**RESTRUCTURING AS A MEANS OF OVERCOMING
CRISIS PHENOMENA AT ENTERPRISE**

The article considers the theoretical approaches to the "enterprise restructuring" concept along with the author's definition of the concept. It also determines the goal, the objectives and the criteria for enterprises restructuring as a means of overcoming crisis phenomena. Types of restructuring, the author's vision of the sequence of restructuring process are suggested.

Keywords: enterprise restructuring; crisis phenomena; restructuring process.

Постановка проблеми. Процес реструктуризації є ефективним засобом усунення суперечностей між вимогами ринку і застарілою логікою дій підприємств, що враховує здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва. Враховуючи, що метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов трансформації економіки й виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків, то процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

Реструктуризація є реальним інструментом подолання кризових явищ на вітчизняних підприємствах. А вдосконалення процесу розроблення і впровад-

¹ Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine.

ження програми реструктуризації та формування практичних рекомендацій щодо побудови ефективної програми реалізації реструктуризації підприємств легкої промисловості, дозволить адаптувати їх діяльність до мінливих умов господарювання, надасть можливість наявні кризові явища і підвищити конкурентоспроможність їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз 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: О.І. Амоша [1], М.Д. Білик [2], О.І. Гарафоновна [3], В.В. Грицина [4], І.О. Лепьохіна [5], І.І. Мазур [6], Д.С. Стеченко [8], В.С. Ченаш [9], О.О. Шапурова [10], З.Є. Шершньова [11].

Зазначені і багато інших вчених та науковців здійснили значний внесок у дослідження концептуальних основ процесу реструктуризації підприємств, однак поряд з цим низка актуальних завдань, серед яких обґрунтування економічної природи, змісту та детермінант якісної характеристики реструктуризації підприємств, потребують наукової розробки та раціонального вирішення.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Питання реструктуризації підприємства активно досліджують зарубіжні і вітчизняні науковці, проте залишається невирішеною низка теоретичних і практичних проблем реструктуризації підприємства як інструменту реформування системи управління підприємством.

У країнах з розвинутою економікою поняття «реструктуризація» давно стало нормою життєдіяльності підприємств. Реструктурування для них означає постійний, природний, і по суті перманентний процес перебудови підприємства, його перепроєктування з метою адаптації в мінливому ринковому середовищі. Питання про реструктуризацію постає перед керівником кожного разу, коли на підприємство чекає зниження ефективності господарської діяльності, зміни економічного оточення, технологічного розвитку і загострення конкуренції.

На наш погляд, однією з важливих причин несвоєчасного проведення реструктуризації українських підприємств є відсутність розроблених і перевірених критеріїв, які слугували б керівництву підприємства сигналом втрати конкурентної стійкості й початком розробки плану реалізації процесу реструктуризації на основі розвитку його потенціалу.

Для нашої держави реструктуризація підприємства – це якісна і слабоструктурована проблема, яка може вирішуватися лише певними методами досліджень, із залученням багатьох моделей, теорій і дисциплін, в рамках добре структурованого процесу, серед основних етапів якого в обов'язковому порядку передбачається проведення повної діагностики конкурентного стану підприємства, підготовку до реструктуризації і розробку її концепції.

Метою дослідження є аналіз теоретичних підходів до поняття «реструктуризація підприємства»; визначення мети, цілі та критеріїв, а також видів реструктуризації сучасних підприємств.

Основні результати дослідження. Реструктуризація підприємств – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності,

організаційно-правової форми, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [10, 230].

На думку вітчизняного дослідника О.М. Скібіцького, реструктуризація означає пристосування структури ресурсів, що використовує підприємство, до нових цін і умов, а також зміну параметрів виробництва відповідно до існуючих на ринку вимог. Реструктуризація, як правило, об'єднує організаційні зміни на підприємствах, що часто виражаються в їх поділі на дрібніші суб'єкти підприємницької діяльності. Під час реструктуризації також змінюються цілі підприємства, здійснюється організаційна перебудова, відбувається поділ активів, переглядаються ринки та оптимізуються ресурси. Основна ідея реструктуризації підприємств – створення конкурентоспроможних виробництв і зміна поведінки підприємства через запровадження жорстких бюджетних обмежень, властивих ринковій економіці [7, 58].

Спираючись на зарубіжний досвід трактування поняття «реструктуризація підприємства» (у закордонних працях реструктуризацію часто пов'язують з необхідністю адаптації підприємства до нових умов ринку і до змін попиту) і практичні аспекти її проведення, та враховуючи, що для українських підприємств вона має означати перетворення в організації ринкового типу, у деяких вітчизняних авторів з'являється усвідомлення необхідності втілення реструктуризаційних заходів як «способу усунення суперечностей між потребами ринку та застарілою логікою поведінки підприємства» [6, 96].

Проведений аналіз наукових поглядів фахівців надає підстави визначити наступні найбільш характерні риси, які мають бути покладені в основу визначення поняття «реструктуризація підприємства» як економічної категорії, а також надати власне бачення сутності цього терміну.

1. Основу реструктуризації має становити комплекс структурних перетворень. У процесі її проведення має бути забезпечена комплексність змін, а не зміни тільки однієї сфери функціонування підприємства (маркетинг, фінанси тощо).

2. Структурні перетворення підприємства в процесі його реструктуризації мають проводитися на системній основі багатьма заходами. Спектр засобів, які використовуються в рамках проектів реструктуризації, є досить широким.

3. Реструктуризація підприємства повинна бути орієнтована на стратегічні цілі розвитку. Головним критерієм ефективності проведення реструктуризації слід розглядати реалізацію поставлених завдань у процесі її здійснення та ступінь досягнення стратегічних цілей функціонування підприємства.

4. Розглядаючи реструктуризацію підприємства як систему певних заходів, необхідно виділити таку властивість системи, як її адаптивність, тобто здатність ефективно виконувати задані функції у певному діапазоні мінливих умов. Реструктуризацію підприємства не слід розглядати як реалізацію одnorазової мети (наприклад, запобігання банкрутству) – це постійний інструмент пристосування до нових умов господарювання.

5. Управлінські рішення в процесі проведення реструктуризації повинні мати перспективну спрямованість на пристосування до зміни факторів зовнішнього середовища.

6. Інноваційний характер запроваджуваних структурних змін. Здійснення реструктуризаційних заходів повинно ґрунтуватися на використанні інновацій та створювати можливості для впровадження новітніх досягнень науки і техніки у подальшу діяльність підприємства.

Більш того, реструктуризацію необхідно розглядати як економічну категорію, яка є засобом підвищення ефективності управління, організації та адаптації на підприємстві.

Отже, реструктуризацію пропонується розглядати як цілеспрямований комплекс змін в організаційно-функціональній структурі підприємства, які здатні підвищити ефективність його діяльності. В контексті антикризового управління метою реструктуризації є вихід на якісно новий рівень розвитку за рахунок створення ефективної системи підприємства, здатної своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Критерій успішності реструктуризації – загальна довгострокова ефективність функціонування об'єкта, на якому здійснювались заходи реструктуризації.

Основними цілями реструктуризації є адаптація підприємства до стану зовнішнього і внутрішнього середовищ, що змінюються, а також комплексний підхід до управління розвитком підприємства в цілому.

Послідовність процесу проведення реструктуризації підприємства запропоновано на рис. 1.

Перший етап проведення процесу реструктуризації підприємства – аналіз результатів господарської діяльності – полягає в оцінці використання активів, доходів та витрат за звітний період, виявленні факторів, які негативно або позитивно вплинули на кінцеві фінансові результати діяльності підприємства. Цей етап пропонується виконувати в такій послідовності:

1. Попередня характеристика господарської діяльності за системою найважливіших показників. При цьому здійснюється огляд узагальнюючих показників або аналіз звітності.

2. Аналіз факторів та причини зміни показників, тобто поглиблений аналіз усіх показників в їх взаємозв'язку з виявленням внутрішньогосподарських резервів.

Поглиблений економічний аналіз необхідно починати з вивчення організаційно-технічного рівня виробництва, адже саме ці показники впливають на всі інші, а особливо на обсяг виробництва та продажу; якість продукції; ступінь використання виробничих ресурсів; собівартість, прибуток, рентабельність. Далі доцільно проводити аналіз та оцінювання ефективності використання основних виробничих засобів (фондів) та оборотних коштів; аналіз використання трудових ресурсів та заробітної плати; аналіз продажів; аналіз собівартості продукції, величини та структури авансованого капіталу (активів); аналіз прибутку та рентабельності продукції; аналіз ділової активності, рентабельності виробничих активів і фінансового стану, платоспроможності та фінансової стійкості.

3. Узагальнююча комплексна оцінка ефективності (неефективності) господарської діяльності.

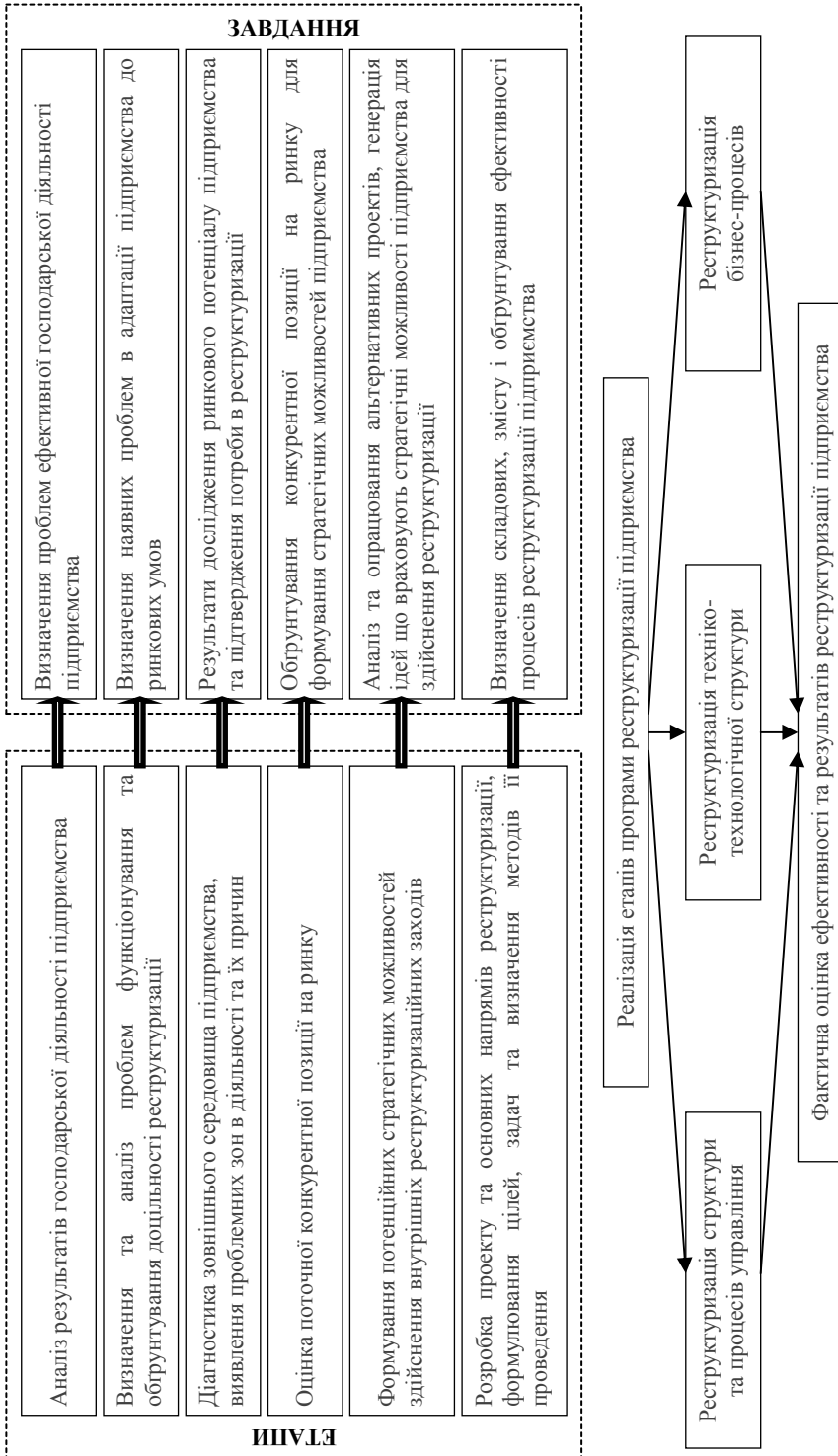


Рис. 1. Послідовність проведення процесу реструктуризації підприємства, авторська розробка

Визначення доцільності проведення реструктуризації підприємств пропонується виконувати на основі розробки системи критеріїв оцінки їх фінансової стійкості та нормативних значень показників фінансового стану і стійкого розвитку підприємств даної галузі.

Дослідження причин неефективності реструктуризації підприємств показало, що часто не обґрунтовується доцільність проведення реструктуризації на підприємствах (має бути розглянута альтернативна можливість ліквідації підприємства і проведена оцінка ефективності проведення реструктуризації); в процесі оцінки фінансових результатів порівняння фінансових показників здійснюється з їх нормативними значеннями (запозичені із зарубіжної практики), що не дозволяє зробити адекватні висновки про фінансовий стан підприємств.

Діагностика зовнішнього середовища підприємства, виявлення проблемних зон в діяльності та їх причин включає аналіз стану економіки країни, політико-правових відносин, ефективності державного регулювання економіки, рівня НТП, соціального розвитку, стану культури та ціннісних орієнтацій у суспільстві, екології, міжнародного становища, надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники підприємства (форс-мажор). Результатом оцінювання величини впливу кожного фактору на підприємство є визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їх дії із забезпечення власних інтересів, у результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства. Для кожного виду економічної діяльності формується власне конкурентне середовище. Аналіз виду економічної діяльності і конкурентного середовища доцільно проводити в певній послідовності:

- відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують вид економічної діяльності (місце галузі в народному господарстві країни; розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж); динаміка ринку (темпи змін у %); стадія життєвого циклу, на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад); кількість конкурентів і їх питома вага, масштаб конкуренції тощо);

- визначення конкурентних сил, що діють, їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу (визначаються основні конкурентні сили у галузі та формуються основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій);

- виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил (різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави; різка зміна сукупного попиту; поява нових продуктів; суттєві технологічні зміни тощо);

- визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції в галузі – складається карта стратегічних груп (підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба може відбуватись між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи);

- прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів. При цьому зважають на те, що від агресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, задоволені власним теперішнім станом, будуть намагатися його зберегти, вносячи в стратегії лише незначні зміни. Слабкі підприємства будуть здійснювати або захисні кроки, або наступальні, агресивні. Аналітики повинні вивчити, чи здатен конкурент на рішучі кроки, чи є у нього для цього можливості, чи він у змозі тільки дотримуватися обраної стратегії, лиш незначно її коригуючи;

- визначення ключових факторів успіху підприємства у конкурентній боротьбі (визначаються переваги і можливості підприємства, раціональне використання яких забезпечить високу конкурентоспроможність і прибутковість);

- прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості виду економічної діяльності (визначаються: наявність потенціалу до зростання галузі; стабільність попиту; сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі; послаблення (посилення) впливу конкурентних сил; серйозність проблем, що постають перед галуззю в цілому; ступінь невизначеності та ризику; зростання (зниження) прибутковості галузі).

Формування потенційних стратегічних можливостей щодо здійснення внутрішніх реструктуризаційних заходів полягає в аналізі та опрацюванні альтернативних проектів, генерації ідей, що враховують стратегічні можливості підприємства для здійснення реструктуризації.

Розробка проекту та основних напрямів реструктуризації, формулювання цілей, задач та визначення методів її проведення передбачає визначення складових, змісту і обґрунтування ефективності процесів реструктуризації підприємства.

Процес реструктуризації передбачає не часткові зміни деяких складових структури підприємства, а комплексне перетворення усієї господарської системи підприємства, що формується під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ. Проведення ефективних реструктуризаційних заходів спрямоване на збереження або забезпечення здатності підприємства до стійкого розвитку в умовах високого рівня невизначеності та нестабільності бізнес-середовища.

Висновки. Для більшості підприємств наразі залишається актуальним питання, яким чином проводити реструктуризацію, оскільки єдиного підходу до реалізації процесу реструктуризації не існує. Більш того, навіть послідовність етапів реструктуризації, не кажучи вже про вибір інструментарію, може суттєво відрізнятись в залежності від стану підприємства, його конкурентного потенціалу, конкурентної позиції на ринку, поведінки конкурентів, характеристики вироблених товарів і послуг та багатьох інших факторів.

1. *Амоша О.І.* Антикризове управління: технологія процесів реорганізації: Навч. посібник. – Макіївка, 2008. – 399 с.

2. *Білик М.* Сутність та класифікація реструктуризації державних підприємств // *Економіст.* – 2008. – №1. – С. 96–99.

3. *Гарафонова О.І., Черташ А.В.* Особливості здійснення реструктуризаційних змін на вітчизняних підприємствах // *Молодий вчений.* – 2014. – №5. – С. 82–85.

4. *Грицина В.В.* Особливості корпоративної реструктуризації в сучасних умовах // Науковий вісник Херсонського державного університету.– 2013.– Вип. 1. – С. 64–66.
5. *Лельохіна І.О.* Сутність та зміст реструктуризації підприємства // Економіка та підприємництво.– 2006.– №3. – С. 171–175.
6. Реструктуризация предприятий и компаний: Пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др.; Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2010. – 587 с.
7. *Скібіцький О.М.* Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
8. *Стеченко Д., Омельченко О.* Сценарний підхід до реструктуризації підприємств на основі комплексу економіко-математичних моделей // Соціально-економічні проблеми і держава.– 2013.– Вип. 2. – С. 195–215.
9. *Ченаш В.С.* Економічні основи процесу реструктуризації підприємств // Економіка: реалії часу.– 2013.– №5. – С. 55–61.
10. *Шапурова О.О.* Сутність, завдання та принципи антикризового управління // Держава та регіони.– 2009.– №1. – С. 228–232.
11. *Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.

Стаття надійшла до редакції 8.10.2015.