УДК 339.13

М. О. Кіпа,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків

СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

M. Kipa,
assistant Professor at the Finance Department, Kharkiv national University of Economics named after S. Kuznetz

ESSENCE AND DIRECTIONS OF RESTRUCTURING OF ENTERPRISE

Нестабільність економічного середовища змушують керівництво підприємств приймати кардинальні рішення задля виживання серед конкурентів, покращення показників економічного росту діяльності та підвищення інвестиційної привабливості. Ефективна робота будь-якого підприємства неможлива без проведення трансформаційних змін. 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 їх знищення. Реструктуризація є універсальним інструментом адаптації промислових підприємств до мінливих ринкових умов та формування й відновлення їх конкурентоспроможності.

У статті розглянуто основні складові та особливості поняття реструктуризації, наведено класифікацію видів реструктуризаційних перетворень, проведено порівняльний аналіз змістовного складу понять "реструктуризація", "реформування", "реорганізація", "реінжиніринг", "реконструкція". Наведено взаємозв'язок видів реструктуризації підприємства.

Instability of economic environment guidance of enterprises to accept cardinal decisions for the sake of survival among competitors, improvement of indexes of the economy growing of activity and increase of investment attractiveness. Effective work of any enterprise is impossible without realization of transformation changes. For the last decade practically not one leading corporation in the world was not able to avoid risky and sickly procedure of the radical restructuring. Braking and attempt to do without serious changes resulted in their elimination. Restructuring is the universal instrument of adaptation of industrial enterprises to the changeable market conditions and forming and proceeding in their competitiveness.

Basic constituents and features of concept of restructuring are considered in the article, classification over of types of transformations is brought, it is conducted comparative analysis of rich in content composition of concepts "restructuring", "reformation", "reorganization", "reconstruction". Intercommunication over of types of restructuring of enterprise is brought.

Ключові слова: реструктуризація, реструктуризація підприємства, реформування, реорганізація, реконструкція.
Key words: restructuring, restructuring of enterprise, reformation, reorganization, reconstruction.

Нестабільність економічного середовища, змушують керівництво підприємств приймати кардинальні рішення задля виживання серед конкурентів, покращення показників економічного росту діяльності та підвищення інвестиційної привабливості. Ефективна робота будь-якого підприємства неможлива без проведення трансформаційних змін.

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 їх знищення. Це є свідченням актуальності та необхідності дослідження проблематики реструктуризації підприємств.

Таблиця 1. Огляд визначень поняття "реструктуризація підприємства" в науковій вітчизняній та закордонній літературі

Автор	«Реструктуризації підприємства» - це …
1	2
Погляди на «реструктуризацію підприємства» наприкінці 90-х – початку 2000-х рр.	
Економічний словник	…зміна структури чого-небудь. про яку структуру і які зміни йдеться, залежить від об'єкта, цілей і задач реструктуризації.
Аистова М. Д.	…радикальна зміна структури організації (активів, власності, фінансів, управління, кадрів та ін.)
Алпатов А. А.	…комплексне перетворення діяльності підприємства, що стоїть у зміні структури виробництва, активів, пасивів і системи управління з метою підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства на риках збуту
Бень Т.	…спосіб адаптації діяльності підприємства до безперервно мінливих ринкових умов шляхом проведення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного та фінансового характеру, що забезпечують зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості
Довбня С. Б	…спосіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в безупинно мінливих ринкових умовах згідно зі стратегією його розвитку
Гришан Ю.	…постійний інструмент управління, а не реалізації єдиної мети (наприклад, запобігання банкрутства); може охоплювати майнові перетворення як елемент змін; підлягає модифікації та коригуванню в ході реалізації. вона може бути на-направлена на зміну майна (правового статусу), організаційної структури підприємства, структури виробничої програми, структури залученого капіталу, структури активів, доходів і витрати, структури персоналу, інформації або інших структур
Кальниченко Л. Ф.	…спосіб внутрішньої перебудови підприємств, який дозволяє підвищити ефективність діяльності відповідно до змін вимог ринку та науково-технічного прогресу
Мазур І. І.	…високоефективний ринковий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств (організацій), що дозволяє за мінімальних витрат на здійснення домогтися істотного підвищення ефективності
Мочерний С.	…охоплює зміну відносин економічної власності, форм управління, виробничої структури підприємств для їх господарсько-фінансового оздоровлення, збільшення обсягів продукції, підвищення ефективності та конкурентоспроможності, раціонального використання трудових і матеріальних ресурсів
Маслов С.	…замін неконкурентоспроможних інструментів фінансового менеджменту, чи принципів управління фінансами компанії взагалі або реорганізаційна реорієнтація певного внутрішнього порядку, напрацьованих підходів фінансового менеджменту, наявної структури активів і пасивів компанії
Погляди на «реструктуризацію підприємства» у 2000-ні рр.	
Гессель М.	…простий поділ великого підприємства на складові частини, тобто дроблення структури, створення автономних підприємств із єдиного цілого. Зміна організаційної структури, дроблення, ділення, виділення економічно уособлених підрозділів є лише елементами реструктуризації, а не є її необхідними складовими або ціллю
Гриньова В. М.	…процес комплексної перебудови функціональних сфер діяльності підприємства щодо їх процесів, структур та технологій засобами інноваційних перетворень, які спрямовано на підвищення ефективності функціонування підприємства та його здатності адаптуватися до змін та вимог зовнішнього бізнес-середовища, підтримуючи рівновагу і стійкість структури в довгостроковому періоді
Дорофеева А. А., Петриченко Т. С.	…складний процес, спрямований, в першу чергу, на виведення підприємства з кризової ситуації, який повинен охоплювати всі сфери функціонування підприємства: від його виробничо-комерційної діяльності до організаційної структури даного підприємства
Канчавелі А. Д.	…комплекс організаційних, управлінських, технологічних, інженерних та економіко-фінансових заходів, що забезпечують підприємству підвищення конкурентоспроможності та можливість її зберігання в довгостроковій перспективі
Коваленко Д. І.	…складний процес, спрямований, насамперед, на виведення підприємства з кризової ситуації і повинна охоплювати всі сфери функціонування підприємства: від його виробничо-комерційної діяльності до організаційної культури даного підприємства; комплекс заходів щодо поліпшення управління, підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, яка випускається, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності
Райзберг Б. А.	…глибоке перетворення структури виробництва та організації управління в масштабах підприємства, компанії, фірми або цілої галузі, економіки країни, структурна перебудова
Отенко І. П., Москаленко Н. О.	…засіб управління процесами адаптації направленні на ефективне функціонування та розвиток підприємства
Мазур І. І., Шапіро В. Д.	…сукупність заходів з комплексного приведення умов функціонування компанії у відповідності до умов ринку, які змінюються, та напрацьованою стратегією її розвитку
Таранюк Л. М.	…засіб його адаптації до зміни умов господарювання, забезпечення ефективності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності їх діяльності, результатом реструктуризації є оптимізація діяльності підприємства, що забезпечує ефективне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей з урахуванням наявних обмежень
Товажнянський В. Л.	…процес взаємозв'язаних змін в структурі активів, пасивів і (або) функцій підприємства, направлений на подолання (запобігання) кризи в розвитку підприємства забезпечення його платоспроможності, стійкої довгострокової діяльності, реалізацію нових потенційних можливостей прибуткового зростання
Чернявська Є. І.	…закон, процес структурного розвитку виробничих відносин, соціально-економічної форми підприємства. причому структурні зміни в системі виробничих відносин, соціально-економічної форми підприємства відбуваються не тільки на рівні організаційно-економічних та соціально-економічних відносин, але й на рівні системи інститутів

Джерело: узагальнено на основі [1; 2; 3; 6; 7; 9; 10; 11; 12; 13].

Широкому спектру проблем реструктуризації промислових підприємств, стратегічного розвитку та трансформації присвячено наукові праці вітчизняних учених-економістів: В.М. Гриньової, С.Б. Довбні, М.О. Кизима, Г.В. Козицької, В.С. Пономаренка, Л.К. Глиненко, Є.В. Лужка, О.М. Ястремської, а також російських — М.Д. Аістової, А.О. Алпатова, Г.Б. Клейнера, І.І. Мазура, В.Ф. Шапіро та інших.

Реструктуризація є універсальним інструментом адаптації промислових підприємств до мінливих ринкових умов та формування й відновлення їх конкурентоспроможності. Правомірність цієї тези підтверджують приклади реструктуризації вітчизняних та закордонних підприємств різних галузей промисловості. Зарубіжний досвід показує, що в країнах з розвиненою економікою реструктуризацію здійснює велика кількість підприємств, які мають високі показники ефективності фінансово-економічної діяльності. Приклади реструктуризації закордонних компаній висвітлено в роботах [1].

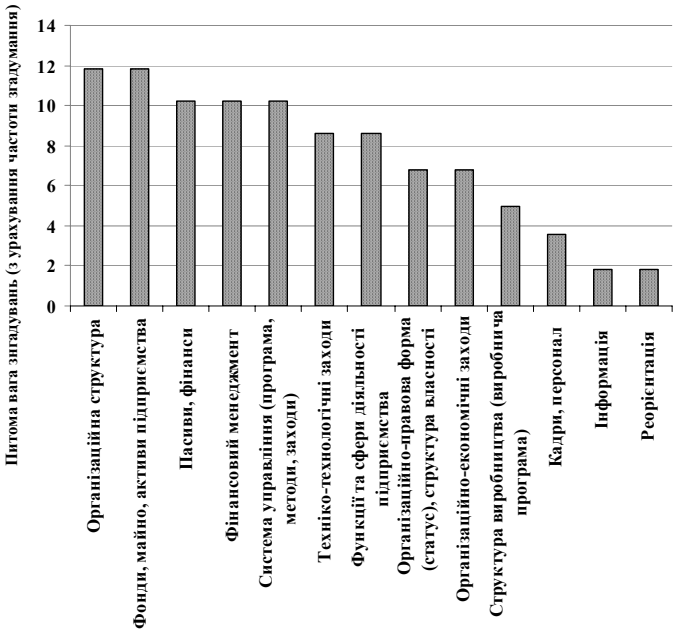

Рис. 1. Аналіз змістовного складу поняття "реструктуризація підприємства"

Наприклад, наряду з реструктуризацією підприємств говорять про реструктуризацію боргів, реструктуризацію економіки в цілому, окремих її галузей тощо.

На початку 80-х років минулого століття реструктуризація ототожнювалась як разовий, комплексний процес структурних перетворень, спрямований на формування компанії ринково-орієнтованого типу. Терміном, яким у професійному світі було замінено поняття "реструктуризація" став термін "трансформація". Трансформація сприймається як значно більш глибокі комплексні зміни — через зміни в культурному середовищі, а саме зміни базових цінностей і установок людей, які ведуть бізнес.

В українській науковій і діловій літературі термін "реструктуризація" став широко вживатися після публікації в 1992 р. Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом". Узагальнюючи досвід реструктуризації підприємств в Україні дослідники виокремили наступні еволюційні етапи концепції реструктуризації з урахуванням цілей, використовуваних методів та напрямів реалізації [9]:

1. 90-ті рр. — етап бурхливих корінних перетворень, проявом яких було розукрупнення, формування дочірніх підприємств, продаж не використовуваних фондів або передача їх в оренду.

2. Кінець 90-х — початок 2000-х рр. — існуючи підприємства, проводили реструктуризацію в напряму залучення іноземних інвестицій, зміни форми власності, мобілізації внутрішніх резервів, і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності.

3. У 2000-ні р. реструктуризація стає незмінною частиною корпоративного життя підприємств й сприймається як концепція ведення бізнесу, комплекс управлінських компетенцій, які дозволяють своєчасне адаптуватися та формувати стратегічний потенціал підприємства.

Загальновідомо, що реструктуризація підприємства як концепція і інструмент бізнесу стала формуватися наприкінці 1940-х — початку 1950-х рр. у США. Її еволюція визначилася історією розвитку економіки і становленням ринкових стосунків економічно розвинених країн. Ця концепція, будучи частиною загальної науки про управління підприємством, розроблялася на стику різних галузей знання (менеджмент, економіка підприємства, теорія організації, соціологія, юриспруденція) і інтегрувала результати досліджень інших традиційних економічних дисциплін (фінансовий аналіз, маркетинг, логістика, стратегічне планування, бухгалтерський облік). У рамках наукової концепції реструктуризації виділяють такі розділи, як реструктуризація управління, активів, реінжиніринг бізнес-процесів тощо [6].

Автор роботи [11] розробив та представив основні етапи еволюції концепції реструктуризації підприємства (з погляду світової практики) та їх характеристик (передумови, мету, об'єкти, методи). Концепція реструктуризації поділяється на чотири етапи у визначеній хронології, які відображують та розкривають послідовність розвитку теоретичного та практичного інструментарію:

1 етап — до 1943 рр. — фрагментація, обумовлена перевиробництвом окремих видів продукції, удосконаленням технологій, й включає прогнозування попиту, зниження витрат, поліпшення якості продукції, що випускається, ліквідацію морально застарілих виробництв, технічне переозброєння;

2 етап — 1943—1970 рр. — становлення, обумовлене активним розвитком ринку, розвиток технологій, формуванням крупних корпорацій як локомотивів економіки, й включає маркетинг, системний аналіз, оптимізацію управління поставками та запасами, загальне управління якістю;

3 етап — 1970—1990 рр. — розвиток, обумовлений зростанням цін на енергоносії, появою нових технологій, формуванням в розвинутих країнах "ринку покупців", досягненням меж позитивного збільшення масштабів підприємства, й включає стратегічне планування, оптимізацію бізнес-процесів, диверсифікацію, моделювання, ситуаційний підхід;

4 етап — 1990—2005 рр. — інтеграція, обумовлена посиленням конкуренції, глобалізацією економіки, розвитком інформаційних технологій, й включає реінжиніринг, створення сітьових структур, використання високоефективних програмних продуктів, гнучке виробництво.

Популярність та поширеність вживання терміну "реструктуризація підприємства" в науковій та навчальній літературі, ділових колах підкреслюють його багатогранність та ємність. Різноманітні точки зору авторів щодо визначення поняття "реструктуризація" наведенні в таблиці 1.

Достатньо широко цей термін зустрічається в законодавчих документах, але правовий зміст його досі не визначений. Однозначне визначення терміну "реструк-

Таблиця 2. Порівняльний аналіз змістовного складу понять "реструктуризація", "реформування", "реорганізація", "реінжиніринг", "реконструкція"

Змістовні складові понять	реструктуризація	реформування	реорганізація	реінжиніринг	реконструкція
1	2	3	4	5	6
1. Організаційна структура	+	+	+		
2. Фонди, майно, активи підприємства	+				+
3. Пасиви, фінанси	+				
4. Фінансовий менеджмент	+			+	
5. Система управління (програма, методи, заходи)	+	+			
6. Техніко-технологічні заходи	+				+
7. Функції та сфери діяльності підприємства	+		+	+	
8. Організаційно-правова форма (статус)	+	+	+		
9. Організаційно-економічні заходи	+				
10. Структура виробництва (виробнича програма)	+				
11. Форма власності	+				
12. Кадри, персонал	+	+			
13. Інформація	+				

Примітка: "+" — збіг об'єктів змін.

туризація підприємства" в законодавстві фактично відсутнє. Огляд термінології законодавчих документів України дав 14 тлумачень цього терміну, які зустрічаються в різних правових актах, але дуже схожі (табл. 1).

Отже, "реструктуризація підприємства" трактується неоднозначно. Наразі реструктуризація промислових підприємств розглядається як один із ефективних шляхів підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності і інвестиційної привабливості існуючих підприємств.

Ключовими термінами в поняттях "реструктуризація" є зміна структури, комплексне перетворення, спосіб адаптації, комплекс заходів, структурна перебудова, спосіб внутрішньої перебудови, які описують як внутрішні зміни на підприємстві, так і перетворення зовнішніх відносин.

У науковій, навчальній та діловій літературі достатньо широко поряд з "реструктуризацією" використовуються терміни "трансформація", "реформування", "реорганізація", "реінжиніринг", "реконструкція". Науковці прагнуть встановити певну визначеність та підпорядкованість цих понять з метою систематизації знань, досвіду та спеціального інструментарію. Ознайомлення з працями [3,10], положеннями теорії організації доводить, що ці поняття походять одне від одного, нерідко перегукуються, а, найчастіше, й ототожнюються одне з одним. Сутність цих понять пов'язана із перетвореннями, змінами в структурах організації, керівництва, процесів управління, цілей, інформаційної системи тощо.

Для більш грунтовного аналізу визначення реструктуризації та його уточнення проведено статистичний аналіз змістовного складу наведених в табл. 1 та порівняльний аналіз понять "реструктуризація", "реформування", "реорганізація", "реінжиніринг", "реконструкція".

На основі понять, поданих у таблиці 1 проведено аналіз слів, словоформ та похідних термінів, що позначають об'єкти реструктуризації, результати якого подано на рисунку 1. Щоб надати свій науково обгрунтований погляд стосовно поняття "реструктуризація підприємства" використано стандартну методику суспільних наук, що базується на аналізі текстових масивів — контент-аналізі. Вхідні дані для проведення цього аналізу наведенні в таблиці 1. Враховуючи питому вагу та частоту згадування кожного зі складових елементів визначення, проведено аналіз змістовного складу визначення поняття "реструктуризація".

За результатами статистичного аналізу розглянутих визначень поняття "реструктуризація" визначимо наступне:

1) об'єктами реструктуризації першого порядку є організаційна структура (структура організації), фонди, майно (активи) підприємства, фінанси (пасиви, доходи та витрати), фінансовий менеджмент, система управління (програма, методи, заходи). Сумарна питома вага згадувань цих об'єктів складає 54,24%;

2) об'єктами другого порядку можна вважати функції та сфери діяльності підприємства, організаційно-правову форму (статус), техніко-технологічні, організаційно-економічні заходи та структуру виробництва (виробничу програму). Сумарна питома вага згадувань цих об'єктів складає 35,59%;

3) такі об'єкти як форма власності, кадри (персонал), інформація, реорієнтація згадується дуже рідко, майже одиничне, тому їх можна віднести до незначущих об'єктів реструктуризації.

Кожний з трансформаційних процесів за змістом близький до реструктуризації. Огляд існуючих численних визначень процесів трансформаційних перетворень вказує на близькість понять, ускладнює розмежування реструктуризації від інших понять, що використовуються для визначення будь-якого комплексу заходів, спрямованого на підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. Це підтверджують узагальнені результати аналізу понять "реструктуризація", "реформування", "реорганізація", "реінжиніринг", "реконструкція", представлені в таблиці 2.

Отже, за результатами порівняння понять відзначимо, що ототожнення реструктуризації з іншими трансформаційними процесами є виправданим. Реструктуризація є узагальнюючим терміном організаційних перетворень підприємства, а реформування, реорганізація, реінжиніринг, реконструкція характеризують різні сторони управління ними.

На сьогоднішній день вирішенню завдань з реструктуризації підприємств присвячена велика кількість наукових праць. У роботах реструктуризація розглядається стосовно до окремих галузей промисловості, або способам досягнення цілей реструктуризації. Це підкреслює необхідність розробки такої концепції, яка мала б практичну спрямованість і могла б бути використана в якості загальної методики при проведенні реструктуризації підприємств.

Огляд прикладів реструктуризації промислових підприємств показує, що цілі реструктуризації конкрет-

ного підприємства можуть бути різноманітними виходячи з наявних проблем, відповідно до об'єкту змін та бажаного стану. З розвитком економічного простору, зростанням міжнародної конкуренції, лібералізацією ринків, підвищенням вимог акціонерів змінюється й спрямованість процесів реструктуризації. Погоджуючись з М.Д. Аістовою, автором відомої книги стосовно управління реструктуризацією [1, с. 36—37], відзначимо, що реструктуризація може застосовуватись в трьох основних ситуаціях:

По-перше, в умовах, коли підприємство знаходиться в стані глибокої кризи.

По-друге, в умовах, коли поточне положення підприємства можна визнати задовільним, однак прогнози його діяльності є несприятливими. Підприємство стикається з небажаними для себе тенденціями зокрема конкурентоспроможності, відхилення фактичного стану від запланованого (наприклад, зниження показнику продаж, прибутку, рентабельності, рівня попиту, грошових надходжень, збільшення витрат і т.ін.). Тут реструктуризація є реакцією на негативні зміни, поки вони не набули ще незворотного характеру.

По-третє, реструктуризації можуть піддатися благополучні, швидкозростаючі організації. Їх завдання в прискореному нарощувані відриву від найближчих конкурентів та створення унікальних конкурентних переваг. Причому у випадку ранньої ідентифікації кризової ситуації надається велика свобода маневру та більш широкий вибір антикризових процедур, у тому числі й методів та засобів реструктуризації.

Цілі та завдання, які вирішуються шляхом реструктуризації, це — забезпечення виживання підприємства на короткий строк, досягнення мінімальної його ліквідності через прийняття експрес-мір, які грунтуються на внутрішніх резервах; досягнення довгострокової конкурентоздатності підприємства на ринку шляхом аналізу причин, через які підприємство втратило конкуренті позиції, визначення перспективних сфер діяльності, для кожної з яких формується власна ринкова стратегія і цілі підприємства вирішення проблем орієнтації всіх структур та процесів на досягнення поставлених цілей [6, с. 9]; перетворення діючого підприємства у високотехнологічне за рахунок розробки і придбання матеріальних і нематеріальних активів, спрямованих на приріст його ринкової вартості в довгостроковій перспективі.

Підприємства, приймаючи рішення про проведення реструктуризації, в першу чергу переслідують такі цілі:

1) виведення підприємства з кризи, поліпшення його фінансово-економічного стану за рахунок відновлення нормальних фінансових потоків і основних фінансово-економічних показників, протягом короткого періоду часу забезпечити виживання підприємства;

2) ефективне функціонування, запобігання кризовому стану, за рахунок забезпечення конкурентоспроможності й відновлення інвестиційної привабливості підприємства;

3) збільшення ринкової вартості за рахунок створення унікальних конкурентних переваг.

Мета реструктуризації обумовлює вибір відповідного інструментарію, методів й, відповідно, характер змін.

Можна виділити два різновиди реструктуризації: стратегічну та оперативну. Стратегічна реструктуризація спрямована на приведення структури у відповідність з новими функціями і місією підприємства, оперативна — виключно на вирішення короткострокових завдань, серед яких [3; 10]:

тимчасове призупинення виробництва;

зміна окремих складових організаційної структури підприємства;

створення нових структурних підрозділів;

управління грошовими потоками, оперативне зниження дебіторської заборгованості;

скорочення виробничих витрат;

пошук більш дешевих альтернативних джерел матеріального забезпечення;

формування системи збуту продукції;

визначення перспективних ринків збуту і прибуткових видів продукції, відмова від збиткових видів діяльності;

вдосконалення організації виробництва (розміщення устаткування, скорочення часу переналаштування обладнання);

скорочення основних фондів шляхом виявлення та реалізації (ліквідації) зайвого обладнання, транспортних засобів та іншого;

підвищення контролю якості продукції;

відмова, шляхом продажу, від пайової участі в інших підприємствах і організаціях після попереднього аналізу ефективності продажів;

аналітична оцінка та формування раціональної структури залучення і розміщення коштів.

Для забезпечення розвитку підприємства реструктуризація не повинна обмежуватися оперативними заходами. Початковий етап реструктуризації в рамках стратегічного управління включає аналіз причин, за якими підприємство втратило конкурентні позиції. Після цього визначаються перспективні напрямки діяльності, для кожного з яких формулюється власна стратегія.

Стратегічна реструктуризація передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування й такі дії: диверсифікацію виробництва; завоювання нових ринків збуту; придбання нового обладнання; освоєння новітніх технологій; сертифікацію виробництва; реорганізацію структури управління підприємством; підвищення кваліфікації персоналу; вибір адекватної цілям форми власності; формування раціональної структури активів.

У науковій літературі досить детально висвітлено види реструктуризації, етапи, моделі здійснення.

У залежності від цілей, причин, функціонального змісту перетворень в науковій літературі виділяють різні види реструктуризації. Так, М. Аістова пропонує групувати структурні перетворення за наступними класифікаційними ознаками: цілі (короткострокові (оперативні) та довгострокові (стратегічні) перетворення); причини ініціювання (превентивні та кризові); рівень перетворень (зміни у сфері внутрішніх або зовнішніх факторів); функціональний зміст (структурні, управлінські, організаційні, виробничі, кадрові, фінансові, інформаційні); тип стратегії перетворення (перетворення в межах наступальної стратегії; перетворення в межах оборонної стратегії); модель (способу) здійснення перетворень (еволюційні, революційні).

В якості класифікаційних ознак у неявному виді виділяють причини проведення і відповідні цілі реструктуризації, ініціаторів (замовників) реструктуризації, стан підприємства, функціональне наповнення (об'єкти та способи перетворень) та рівень перетворень, включаючи характер та залучені ресурси. Так з причин виникнення і за цілями проведення розрізняють:

санаційну (відновну) — міра антикризового управління та застосовується для виходу з кризового та передкризового стану, що характеризується втратою ринкових позицій, збільшення заборгованості і втратою фінансової стійкості, стабільними проблемами з постачанням та залишками продукції незавершеного виробництва, наростання запасів готової продукції і т. д.;

прогресивну (адаптаційну) — пропонується для подолання негативних тенденцій, що проявляються в вичерпані ринкового потенціалу, відставанні від світових стандартів якості та зниження ефективності управління.

Реструктуризація може проводитися добровільно або примусово за бажанням власника чи керівництва

Таблиця 3. Взаємозв'язок видів реструктуризації підприємства

Класифікаційні ознаки	Види реструктуризації підприємства
1	2
Цілі реструктуризації підприємства	Виведення підприємства з кризи, поліпшення його фінансово-економічного стану; ефективне функціонування, запобігання кризовому стану, забезпечення конкурентоспроможності; створення унікальних конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості
Передумови реструктуризації	Кризові, превентивні, випереджаючі
Вид та завдання управління	Оперативна, стратегічна
Суб'єкти ініціювання	Добровільна, примусова
Термін реалізації	Короткострокова, середньострокова, довгострокова
Масштаби	Локальна (по одиничні зміни), комплексна
Середовище прояву	Внутрішня (підсистем підприємства: виробничої, фінансово-інвестиційної, маркетингової, НДДКР, управління персоналом, системи управління); зовнішня (злиття, приєднання, ліквідація)
Функціональний зміст	Управлінська, організаційна, виробнича, кадрова, фінансова, маркетингова, інформаційна, інноваційна
Об'єкт змін	Процесів (прийняття рішень, стратегічного вибору, виробництва, проектування та впровадження нових товарів, оптимізації бізнес-процесів та ін.); структур (активів, продукції, власності, капіталу, персоналу, ресурсів та ін.); функцій (управління, відповідно до сфер діяльності підприємства, мобілізації для досягнення цілей, вироблення бачення перспективи та ін.); форм (організаційно-правової)

підприємства, за вимогами органів державного управління, кредиторів чи потенціальних інвесторів. Вона можлива як на підприємстві яке працює, так і при процедурі банкрутства.

По функціональному наповнені Г. Клейнер виділяє організаційно-технологічну, організаційно-управлінську реструктуризацію, реструктуризацію прав та відповідальності підрозділів, колективу і активів підприємства.

Автор наукової статті [13], займаючись дослідженням реструктуризації, виділила основні такі види: в залежності від масштабів та строків проведення — стратегічна, тактична; в залежності від цілей — організаційно-правова, технічна, економічна, управлінська, фінансова, структурна, виробнича, соціальна; від характеру розвитку — активна (прогресивна), реактивна (регресивна); від характеру проблем — часткова (обмежена), комплексна (всебічна); від варіантів проведення — реорганізація, створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами, покращення фінансового положення шляхом ефективного використання та розпорядженням майном підприємства, ліквідація підприємства.

Автори роботи [12] Отенко І.П. й Москаленко Н.О. пропонують наступну схему видів реструктуризації, яка складається з рівнів ієрархії ознак, що дають змогу досліджувати та ефективно управляти процесами реструктуризації:

верхній рівень представляє види управління в залежності від стану підприємства та цілей проведення реструктуризації (антикризове управління, управління розвитком);

другий — більш низький рівень ієрархії — визначає характер процесів реструктуризації в залежності від масштабів проведення (обмежена чи комплексна), інтенсивності проведених заходів (активна чи пасивна) і відношення підприємств до реструктуризації (примусова чи добровільна);

нижній, третій рівень, враховує об'єкт зміни структури в залежності від інституціональної та функціональної сфери підприємства Отенко І.П., Москаленко Н.О. [12].

Автор роботи [1] Аістової М.Д. виділяє такі найважливіші області структурних перетворень: зміни в організаційній стратегії; вибір організаційного та правового оформлення вибраної стратегії; перетворення в структурі управління.

Кожен з елементів підприємства (організація, підрозділ, вид діяльності, менеджмент, майно, ресурси) мають свою будову, структуру, тому є об'єктом реструктуризації. З погляду теорії організації підприємство — це:

відкрита система і принципи рівнозначності та взаємозв'язки осередків: мети, структури, винагороди, взаємовідносин, допоміжних механізмів, лідерства;

внутрішні механізми функціонування компанії: структура, системи і процедури, стратегія, компетенції організації, персонал організації, стиль, загальні цінності;

відкрита система, оскільки зовнішнє середовище в ній є частиною загальної моделі компанії, вона первинно ієрархічна: чотири верхні осередки — зовнішнє середовище, місія і стратегія, лідерство й культура є основними елементами моделі; вісім осередків — практика менеджменту, системи, структура організації, клімат в підрозділах, мотивація, вимоги завдань, індивідуальні потреби і цінності, організаційна та індивідуальна робота;

неповторний набір товарів, послуг, стратегії, структури, культури й технологій, які можна зібрати воєдино для нанесення максимально потужного удару по вибраних ринках;

ресурси й організаційні здатності як основне джерело конкурентних переваг, ефективної діяльності й фундамент для формулювання стратегії: "ресурси — це виробничі активи, що належать фірмі, а здатності — це те, що фірма може робити".

Наявність багатьох підходів до визначення реструктуризації, їх узагальнення, дозволили визначити основні характеристики процесу реструктуризації в комплексі та представити їх у вигляді класифікації (табл. 3). Така класифікація дозволяє обгрунтовано структурувати зміст та можливості сучасної реструктуризації, дослужувати характер перетворень і на цій основі формувати певні моделі реструктуризації.

Якщо традиційний підхід до реструктуризації підприємства виходить з аналізу взаємодії підприємства (його внутрішнього середовища) і його зовнішньої середовища, то сучасна (інтеграційна) теорія розглядає взаємодію трьох взаємозалежних компонентів: зовнішнього середовища, бізнес-оточення, внутрішнього середовища.

Сукупність заходів, об'єднаних єдиною метою і спрямованістю реструктуризаційних дій, складає напрям

Рис. 2. Морфологічна класифікація реструктуризації підприємства

реструктуризації. Правильно обраний напрям дозволяє досягти мети реструктуризації.

Вихідною точкою для вироблення напрямів реструктуризації завжди є фінансово-економічна ситуація, що склалася на підприємстві. Вона може бути різною, починаючи з хорошого фінансового положення і закінчуючи економічною неспроможністю та банкрутством. У першому випадку реструктуризація проводиться з метою подальшого збільшення конкурентоспроможності, а в деяких випадках — з метою завоювання монополістичної позиції, у другому — з метою виживання, збереження своєї позиції на ринку.

Відповідно до [10] реструктуризація підприємства може здійснюватись шляхом: об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи; виділення окремих структурних підрозділів для подальшої приватизації; виділення окремих структурних підрозділів з утворенням на їх базі нових юридичних осіб; створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами; передачі виділених структурних підрозділів до сфери управління іншого органу управління; ліквідації підприємства; перепрофілювання підприємства.

Дослідження прикладів реструктуризації дозволяє виділити найбільш ефективні напрями її здійснення:

1. Реструктуризація управління підприємством — спрямована на перетворення організаційної структури управління шляхом раціоналізації розподілу функцій і завдань на різних рівнях між службами та посадовими особами, виходячи з напрямів перетворень; вдосконалення технології виконання управлінських робіт по досягненню кінцевих цілей діяльності підприємства; виключення дублювання і паралелізму в роботі структурних підрозділів і окремих працівників; надання управлінській праці характеру підприємницької діяльності; скорочення числа рівнів в організаційній структурі; децентралізації управління за рахунок делегування повноважень щодо прийняття управлінських рішень і відповідно відповідальності за їх ефективність на більш низькому рівні управління.

2. Реструктуризація фінансів — поліпшення фінансового становища підприємства за рахунок збільшення надходження грошових коштів; зниження платежів; перенесення частини надходжень на більш ранні або більш пізні терміни. Серед методів реструктуризації фінансів виділяють методи, орієнтовані на активи і на пасиви. Реструктуризація активів передбачає їх продаж, здачу в оренду, поліпшення роботи підприємства за рахунок інвестицій у виробничі фонди та технічної реструктуризації, зміна структури капіталу і передбачає участь кредиторів, акціонерів, зміна розміру й умов отримання позикових коштів і власного капіталу, перегляд готівкових боргів. Реструктуризація пасивів передбачає зменшення боргів за рахунок конвертації боргу в акціонерному капіталі в гібридні форми або борг.

3. Організаційно-правова реструктуризація — це зміна виробничої структури та правового статусу підприємств. Розрізняють такі її види:

1. Спрямовану на укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання). Злиття передбачає об'єднання підприємств, які виробляють однаковий тип товарів чи надають однакові послуги (горизонтальне злиття); або об'єднання будь-якого підприємства з його постачальником сировини чи споживачем його продукції (вертикальне злиття). Приєднання одного підприємства до іншого означає, що до останнього переходять майно, права і обов'язки першого підприємства. Нове підприємство внаслідок такої реорганізації не виникає. Поглинання — придбання всіх або абсолютної більшості корпоративних прав одного підприємства

іншим підприємством. Поглинене підприємство може зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством, або може виявитися приєднаним до нього і стати його структурним підрозділом, втративши при цьому свій юридичний статус.

2. Спрямовану на подрібнення підприємства (поділ, виділення). Поділ підприємства — створення на основі одного існуючого двох і більше нових підприємств як самостійних юридичних осіб. При цьому початковий підприємство припиняє своє існування, ліквідується. Такий спосіб реорганізації ще не застосовувався в металургійному комплексі. Виділення передбачає, що з діючого підприємства виділяється одне або декілька структурних підрозділів і на базі їх майна створюються нові підприємства. При виділенні з юридичної особи однієї або кількох нових юридичних осіб до кожного з них переходить в відповідних частинах майнові права і обов'язки реорганізованого юридичної особи.

3. Без зміни розмірів підприємства (перетворення). Перетворення підприємства — зміна існуючих форми власності, або організаційно-правової форми підприємства на інші без припинення його господарської діяльності.

Наявність багатьох підходів до визначення реструктуризації, їх систематизація на основі застосування методології морфологічного аналізу, дозволили узагальнити основні характеристики процесу реструктуризації (ініціаторів, причини, суб'єктів управління, завдання, цілі, об'єкти змін, форми реалізації) в комплексі та представити їх у вигляді морфологічної класифікації (рис. 2). Така класифікація дозволяє обгрунтовано структурувати зміст та можливості сучасної реструктуризації і на цій основі формувати певні моделі перетворень.

Критичний аналіз наукових поглядів та практичного використання поняття "реструктуризація підприємства" вказує на його змістовність, багатоаспектність, відсутність єдиного підходу до визначення суті. На основі аналізу змістовного наповнення даного поняття в науковій та діловій літературі реструктуризацію уточнено, як широкий інструментарій функціонально-структурні перетворень (структури активів, функціональної структури (виробничої, фінансово-інвестиційної, маркетингової, НДДКР, управління персоналом, системи управління) та організаційно-правової форми підприємства), спрямовані на досягнення цілей виведення підприємства з кризи та поліпшення його фінансово-економічного стану; ефективного функціонування, запобігання кризовому стану та забезпечення конкурентоспроможності; створення унікальних конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості підприємства шляхом.

Література:

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 288 с.

2. Акимова Т.А. Теория организации: учебное пособие для вузов/ Т.А. Акимова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 368 с.

3. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия: уч. пособие для студентов по экономической специальности / Л.П. Белых. — М.: ООО "Изд. ЮНИТИ-ДАНА", 2001. — 340 с.

4. Гейц В.М. Перехідна економіка. / В.М. Гейц. — К.: Вища школа, 2003. — 591 с.

5. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15

6. Гриньова В. М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління: монографія / В.М. Гриньова, М.В. Новікова. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. — 240 с.

7. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. — СПб.: Питер, 2002. — 832 с.

8. Дафт Р. Организации: учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. — СПб: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. — 480 с.

9. Ковалёв А. П. Диагностика банкротства / А.П. Ковалёв — М.: Фининформ, 2005. — 96 с.

10. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие для специалистов и предпринимателей / И.И. Мазур, В.Ф. Шапиро, С. А. Титов, Л.В. Элькина; [под ред. И.И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2000. — 588 с.

11. Мыльник В.В. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов / В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко, В.А. Волочиенко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга — 2003. — 352 с.

12. Отенко И.П. Организационно-экономический механізм реструктуризации предприятия / И.П. Отенко, Н.А. Москаленко. — Харьков: Изд. ХНЕУ, 2005. — 216 с.

13. Попова Е.П. Проблема критериев организационного развития: выживание или эффективность / Е.П. Попова // Социальные исследования. — №9. — 2004. — С. 106 — 117.

14. Стивенсон В.Дж. Управление производством / В.Дж. Стивенсон. — М.: БИНОМ; Лаборатория Базовых Знаний, 2002. — 928 с.

References:

1. Aistova, M. D. (2002), Restrukturizatsiya predpriyatiy: voprosyi upravleniya. Strategii, koordinatsiya strukturnyih parametrov, snizhenie soprotivleniya preobrazovaniyam [Restructuring of enterprises: management questions. Strategies, coordination of structural parameters, decline of resistance to transformations], M.: Alpina Pablisher

2. Akimova, T. A. (2003), Teoriya organizatsii [Theory of organization], M.: YuNITI-DANA

3. Belyih, L. P. (2001), Restrukturizatsiya predpriyatiya [Restructuring of enterprise], M.: YuNITI-DANA

4. Geyts, V.M. (2003), Perehidna ekonomika [Transitional economy], K.: Vischa shkola.

5. Gospodarskiy kodeks Ukrayini.

6. Grinova, V. M. (2010), Protses pidgotovki restrukturizatsiyi pidpriemstv mashinobuduvannya: organizatsiya upravlinnya [Process of preparation of restructuring of enterprises of engineer: organization of management], Harkiv: Vid. HNEU.

7. Daft, R. L. (2002), Menedzhment [Management], SPb.: Piter.

8. Daft, R. Organizatsii: uchebnik dlya psihologov i ekonomistov [Organizations: textbook for psychologists and economists], SPb: Praym-EVROZNAK.

9. Kovalyov, A. P. (2005), Diagnostika bankrotstva [Diagnostics of bankruptcy], M.: Fininform.

10. Mazur, I. I. (2000), Restrukturizatsiya predpriyatiy i kompaniy [Restructuring of enterprises and companies], M.: Vyisshaya shkola.

11. Myilnik V.V. (2003), Issledovanie sistem upravleniya [Research of control system], M: Akademicheskiy Proekt; Ekaterinburg: Delovaya kniga.

12. Otenko, I. P. (2005), Organizatsionno — ekonomicheskiy mehanIzm restrukturizatsiipredpriyatiya [Organizationally is an economic mechanism of restructuring of enterprise], Harkiv: Vid. HNEU.

13. Popova, E. P. (2004), Problema kriteriev organizatsionnogo razvitiya: vyizhivanie ili effektivnost [Problem of criteria of organizational development: survival or efficiency], Sotsialnyie issledovaniya.

14. Stivenson, V. Dzh. (2002), Upravlenie proizvodstvom [Management by a production], M.: BINOM; Laboratoriya Bazovyih Znaniy.

Стаття надійшла до редакції 01.06.2017 р.