

## ЕВОЛЮЦІЯ СУТНОСТІ ТА ЗНАЧЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто еволюцію сутності та значення реструктуризації підприємства на підставі узагальнення підходів до визначення її змісту. Доповнено етапи сучасних концепцій розвитку цього поняття з позицій нинішнього місця реструктуризації в управлінні діяльністю підприємства, розкрито мислення підприємця, орієнтованого на потреби трансформаційних перетворень за рахунок знань та компетенції.

The article describes the evolution of the nature and significance of enterprise restructuring on the basis of a generalized approach to the definition of its content and completed stages of modern concepts of development of this concept from the standpoint of modern place restructuring in the management of the enterprise in terms of clarifying its thinking entrepreneur, based on the needs of transformational changes through knowledge and competence.

Ключові слова: підприємство, реструктуризація, реорганізація, зміни.

Сьогодні реструктуризаційні процеси на підприємствах є невід'ємною частиною їх стійкого функціонування та запорукою сталого розвитку. Щорічне підвищення темпів технологічно-інформаційних та глобалізаційних економічних процесів функціонування підприємств потребують переосмислення сутності реструктуризації та відношення до них самих підприємців. Так, в економічній науці та практиці до цього часу приділялося недостатньо уваги здійсненню перетворень саме з точки зору індивідуальності підприємця, орієнтованого на постійні зміни та адаптації відповідно до динаміки та потреб ринку задля досягнення поставлених цілей.

Детально та широко реструктуризацію підприємств почали досліджувати з початку 80-х років ХХ ст. такі вчені: Питерс Т., Портер М., Томсон А., Хаммер М., Чампі Д. та інші. Тематика розвитку стратегічних змін та їхні особливості відповідно до розвитку господарських відносин розглянуто у працях Акмаєвої Р.І., Бланкаа І.О., Довгань Л.Є., Клейнера Г.Б., Косиної Н.Н., Оборської С.В., Оленко В.І., Прохорової В.В., Смоліна І.В., Шершньової З.Є., Шифрина М.Б. та інших. Проте в наукових дослідженнях стратегії змін здебільшого акцентовано увагу на безпосередньому процесі пошуку рішення за межами особистості, яка створює додану вартість на підприємстві. Мало вивчені особливості формування стратегій змін, спрямованих на індивідуальні якості робітників з огляду на можливий опір при їх впровадженні в господарську діяльність підприємств.

Метою статті є дослідження еволюції сутності та значення реструктуризації підприємства на підставі опрацювання основних теоретичних підходів даної проблематики, уточнення формулювання поняття «реструктуризації підприємств», орієнтованого на знання та компетенції відповідно до сучасних умов господарювання підприємств, аналіз окремих етапів щодо відповідних наукових концепцій.

Виникнення будь-якого поняття як у науці, так і в практичному контексті обумовлене його необхідністю та потребами у вирішенні пов'язаних із ним проблем, здійсненні основних видів діяльності підприємств. Реструктуризація не є винятком, а, відповідно, має певний перелік передумов виникнення та розвитку. Умовно ці передумови можна поділити на дві групи. Так, до першої групи доцільно віднести такі, на які підприємство не впливає або впливає опосередковано: динамічні зрушення в структурі галузі, зміна потреб споживачів, темпи оновлення техніки та технології, зростання конкуренції, зміна культурно-релігійних традицій та устоїв, ступінь державного регулювання. До другої групи слід віднести такі передумови, як: техніко-технологічний розвиток підприємства, внутрішньо фірмова культура, імідж, логістичні можливості, рівень маркетингового впливу, знання та компетенції співробітників, корпоративні стратегії (злиття, поглинання, альянси), технології прийняття управлінських рішень.

Слово «реструктуризація» (restructuring) було введено в професійний вжиток Джеком Велчем із General Electric на початку 80-х років XX століття. З того часу воно мало декілька значень і кожний дослідник вкладав у нього різний зміст, залежно від мети та етапу застосування.

Поняття «реструктуризації» має такі визначення: комплексні зміни із антикризовими заходами; кардинальні зміни організаційно-правової структури суб'єкта господарювання; комплекс заходів, пов'язаних із перетворенням усіх сфер діяльності підприємства: від структури фінансів до технічного переозброєння і пошуку нових ніш на ринку; комплексні та взаємопов'язані зміни структур, що забезпечують функціонування підприємства в цілому; створення на базі підприємства кількох менших економічних одиниць; комплекс реорганізаційних заходів, які мають на меті вихід підприємства із кризи і забезпечення його подальшого розвитку [1].

Процес удосконалення змістовної частини реструктуризації як поняття, явища та образу мислення відображено у сучасних концепціях його розвитку, які ґрунтуються на певній функції, ступеню довершеності підприємства або виду ресурсу, на який скеровано вплив та здійснено оптимізацію. Сучасні умови господарювання характеризуються процесами монополізації ринків, тому до концепцій реструктуризації необхідно додати ще реструктуризацію через злиття-поглинання-продаж, а також реструктуризацію взаємозв'язків та протиріч (табл. 1).

З огляду на розвиток концепцій відповідно до їх цільової спрямованості можна зробити висновок про векторіальне схилення наукової думки до двонаправленого мислення. Один напрям схильний до мінімізації внутрішньо фірмових навантажень за рахунок перебудови підприємства частинами або елементами, а другий — враховує рівень розвитку суспільства, залежність індивідуума від інформаційного навантаження та швидкісного мислення, як особисто, так і в колективі, і враховує протиріччя, опір, взаємовідносини тощо.

Проблемам управління реструктуризацією підприємства присвячено чимало наукових праць вітчизняних та закордонних дослідників. У роботах з вивчення антикризового управління трапляється багато термінів, зокрема: «реформування», «трансформація», «реорганізація», «реструктуризація», «реінжиніринг». Кожен з них має своє місце та функціональне значення в системі управління підприємством на різних етапах його економічного розвитку. Проте об'єднує їх головне цільове призначення — підвищення результативності господарської діяльності підприємства. Економічна

енциклопедія фіксує таке визначення поняття «трансформація»: перебудова структур, форм і способів економічної діяльності, зміна її цільової спрямованості. Подане тлумачення передбачає кардинальні зміни довгострокового характеру та перехід підприємства на якісно новий рівень розвитку. Щодо визначення термінів «реформування» та «реструктуризації», то слід звернути увагу на префікс «ре», що означає повторну або зворотну дію. Загалом «реформування» означає зміну установленого порядку шляхом проведення реформ, перетворень [3].

Таблиця 1

**Сучасні концепції розвитку поняття «реструктуризація»  
(авторська розробка на основі джерела [2])**

Рік, етап розвитку	Концепція реструктуризації	Розробники
60–70-ті роки XX ст.	Реструктуризація на основі концепції маркетингу	П. Друкер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен
70-ті роки XX ст.	Реструктуризація на основі концепції «досконалого підприємства»	Б. Річардсон
70-ті роки XX ст.	Реструктуризація на основі концепції «мінімалізму»	Гарвардська школа бізнесу та консалтингова фірма «Артур Д. Літл»
1975 рік	Реструктуризація на основі концепції організаційного розвитку	Ф. Хьюз, Д. О'Шонесси, Міжнародна асоціація консультантів при участі членів Портсмаус Консалтинг Груп
80-ті роки XX ст.	Реструктуризація на основі концепції створення бізнес-одиниць	Спеціалісти консультаційної компанії МакКінзі
90-ті роки XX ст.	Реструктуризація на основі ресурсної концепції	Г. Хамелл, К. Прахалад, С. Дежу, Ж. Морен, Ж.-Л. Арегль
1993 р.	Реструктуризація на основі концепції «реінжинірингу бізнес-процесів»	М. Хаммер, Дж. Чампі
Початок XXI ст.	Реструктуризація через злиття-поглинання-продаж	Гохан Патрік А., Юн Г.Б., Ван Хорн Дж., К. Вахович, М Джон.
2012 р.	Реструктуризація взаємозв'язків та протиріч	Р.П. Смоленюк, Л. Білих

У своїй праці Ю.М. Кравченко зазначає, що реформування передбачає зміну, перетворення форми процесів, а реформування підприємств пов'язано з істотними змінами стратегії, реорганізацією та створенням ефективної системи управління, активного розвитку персоналу, зміну структури (реструктуризацією) підприємства [4, с. 153]. На нашу думку, в даному визначенні досліджено поняття «реструктуризація» як спосіб реалізації процесу реформування.

Щодо терміна «реструктуризація», то в економічній енциклопедії подано таке його визначення: система організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури, форми власності, організаційно-правової форми підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення [5]. В еконо-

мічному словнику Б.А. Райзберга, Л.Ш. Лозовського та Е.Б. Стародубцова вказано, що реструктуризація — це комплексне перетворення діяльності організації (підприємства), що складається зі зміни структури виробництва, активів, пасивів, а також системи управління з метою підвищення стійкості, дохідності, конкурентоздатності, подолання збитковості, загрози банкрутства; перетворення організаційної структури управління організацією [6].

На нашу думку, для більш чіткого розуміння поняття «реструктуризації» доцільним є виокремлення її місця у системі реформування. Так, реформування можна поділити на три напрями здійснення перетворень та умовно розмежувати їх за суттю стратегічного мислення та дій керівного складу, який обирає вектор змін на підприємстві. Якщо на підприємстві обирається напрям небажання рятувати найслабкіші структурні одиниці, то вступає в дію такий метод реформування як відсікання зайвого. Коли мислення керівництва спрямоване у протилежному напрямку, тобто порятунок слабких структурних одиниць, то починає діяти метод створення або приєднання для порятунку за рахунок підсилення виробних, технічних, технологічних елементів слабкої структурної одиниці. Третім методом реформаційних процесів є трансформація. Вона використовується за бажанням керівного складу зберегти існуюче надбання підприємства у всіх сферах його діяльності. Метод трансформації є найскладнішим із трьох вищезгаданих, але при цьому результативність саме такого підходу до порятунку підприємства від кризових явищ на кінцевому етапі практично завжди є найефективнішою (рис. 1). На користь трансформації при виборі методу реформування свідчить і той факт, що у порівнянні зі створенням та приєднанням вона є більш дешевшим методом та спрямована на всю структуру підприємства, що є більш ефективним стратегічним рішенням та результативним щодо оздоровлення підприємства. Порівнюючи методи відсікання зайвого та трансформації на перше місце виходить загроза втрати потужностей та кваліфікованих кадрів.

З рис. 1 видно, що реформування є більш ширшим поняттям, ніж реформування та реструктуризація підприємства і передбачає довгострокові структурні зміни в економічному середовищі функціонування підприємства. Реструктуризація є похідним поняттям від трансформації і передбачає деталізований комплекс заходів короткострокового характеру щодо забезпечення виходу підприємства із кризового стану. Спільним у всіх вищевказаних визначеннях є їх цільова спрямованість. Детально зупинимось на вивченні сутності, економічних характеристиках та передумовах реструктуризації підприємства.

Незважаючи на численні дослідження даної категорії, в економічній науці немає єдності у поглядах серед науковців. Вважаємо, що крім праць учених-економістів варто досліджувати і нормативно-правову характеристику поняття. Зокрема, в Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визначення його банкрутом» зазначено, що реструктуризація — це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [7]. Юридична

галузь характеризує реструктуризацію підприємства як радикальний засіб уникнення процедури банкрутства підприємства та отожднює поняття «реструктуризацію» та «реорганізацію». Упорівняння згаданих понять досліджує у своїй праці А.С. Копичинська, яка зазначає, що реструктуризація переважно включає організаційні зміни на підприємствах, а також змінюються цілі підприємства, здійснюється організаційна перебудова, відбувається поділ активів, переглядаються ринки і оптимізуються ресурси [8, с. 50]. Такого ж підходу дотримується і Ю.В. Батрін [9, с. 17].

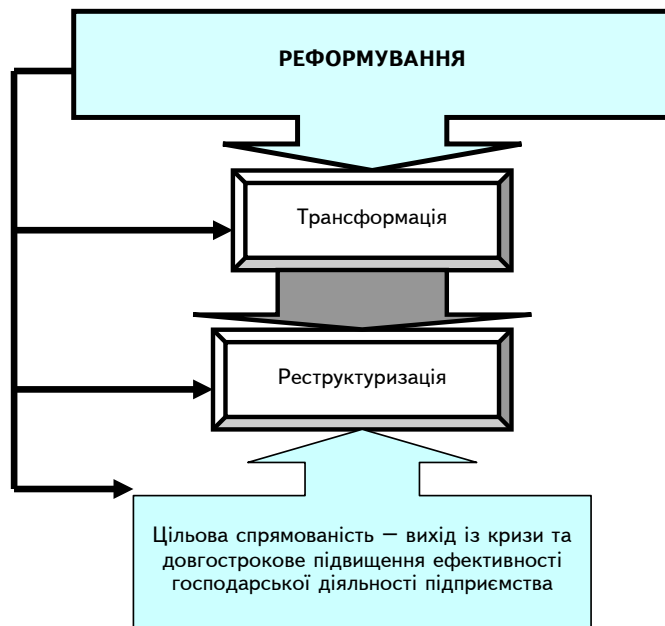


Рис. 1. Місце реструктуризації в системі антикризового управління підприємством

П.В. Комарецька розглядає реструктуризацію як комплекс організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правові форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволення вимог кредиторів [10, с. 62]. Дане визначення ґрунтується на правовому трактуванні поняття «реструктуризації» і отожднюється з реорганізацією підприємства.

Більшість учених-дослідників питань реструктуризації підприємства погоджуються з висловлюванням, що реструктуризацію слід проводити на більш ранніх етапах, ніж проведення процедури банкрутства, тобто не як вихід із банкрутства, а як захід попередження виникнення кризової ситуації на підприємстві. Саме тому детально зупинимось на інших площинах вивчення даного поняття.

На наш погляд, в економічній літературі сформувалося широке і вузьке тлумачення реструктуризації підприємства. Перше ґрунтується на етимології визначення даного поняття, а друге — сформовано з урахуванням акцентування проявів або

спрямування проведення структурних змін на підприємстві. У широкому розумінні поняття реструктуризації використовує Б.М. Мізюк, який зазначає, що реструктуризація — це зміна структури чого-небудь за визначеними параметрами (терміну, призначення, величини, пільг, виплат, проявів тощо) у зв'язку з умовами, що змінилися, і з метою вирішення проблеми [ 11, с. 62]. Також у своїй праці І.О. Щербань вказує на розуміння реструктуризації як комплексного перетворення підприємства, пов'язаного зі зміною властивих йому структур [12, с. 146]. Відмінним у згаданих підходах є те, що перше ґрунтується на розумінні реструктуризації з позицій моделювання прийняття управлінських рішень з урахуванням вхідних і вихідних параметрів, а друге — сформовано з позицій антикризового управління підприємством як засіб виходу з кризового стану. Узагальнене визначення подано і в праці дослідників Д.О. Семенової та О.С. Вовк, які розглядають реструктуризацію як елемент технології виявлення поточних і перспективних резервів розвитку підприємства, використання яких дозволяє підвищити ефективність його діяльності на користь власників даного підприємства [13, с. 140]. У даному визначенні передбачено проведення заходів реструктуризації як попередження виникнення кризового стану підприємства, проте пошук резервів є лише окремим аспектом моніторингу ефективності господарської діяльності підприємства, що не дозволяє комплексно підійти керівництву до прийняття управлінських рішень, коли треба скеровувати розвиткові процеси.

На нашу думку, «реструктуризація підприємств» — це комплексні зміни підприємства через образ мислення підприємця, орієнтованого на потреби трансформаційних перетворень за рахунок знань та компетенції, якими володіє як сам підприємець, так і внутрішньо фірмовий склад відповідно до ринкових реалій з оглядом на перспективу. Саме знання структури діяльності підприємства дозволяє керівнику змінювати визначені параметри капіталу, види діяльності, ресурси, які використовуються, конкурентні переваги, технологічні особливості, оптимізувати їх відповідно до обґрунтованих критеріїв та визначених цілей, обраних стратегій та не допускати кризових явищ у сферах функціонування.

У цілому слід зазначити, що визначення «реструктуризація підприємств» як і сам процес змінювало свою сутність відповідно до етапів трансформаційних процесів у державі, промисловості, суб'єктів господарювання. Так, на етапі приватизації «реструктуризація підприємств» стосувалася зміни структури власності та власників, пізніше — удосконалення техніки, технології, маркетингової діяльності, організаційної структури. На початку XXI ст. — антикризового управління та відновлення платоспроможності боржника, санації та банкрутства. У середині 2000-х реструктуризація стосувалася зміни заборгованості, поліпшення платіжної дисципліни та інших фінансових аспектів. Окремим етапом, на нашу думку, має стати поточний період, в якому будуть задіяні кадри, співробітники, персонал та їхні знання і компетенції, а переосмислення їх місця в реструктуризаційних процесах дозволить підприємствам вчасно адаптуватися до вимог ринку та зберегти конкурентні позиції.

1. *Іванілов О.С.* Економіка підприємства: підручник / О.С. Іванілов. — 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 728 с.; 2. *Бикеева М.В.* Систематизация научных взглядов на реструктуризацию предприятия / М.В. Бикеева // Проблемы современной экономики. — 2011. — № 2 (38). — С. 48–53; 3. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: ВЦ «Академія», 2000. — 664 с.; 4. *Кравченко Ю.М.* Тео-

ретичні підходи щодо сутності реформування та реструктуризації підприємства / Ю.М. Кравченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2011. — № 35. — С. 152–155;

5. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2002. — 953 с.;

6. *Райзберг Б.А.* Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцев. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА — М, 2002. — 480 с.;

7. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» // Відомості Верховної Ради (ВВР). — 1992. — № 31;

8. *Копичинська А.С.* Обґрунтування важливості етапу контролю в процесі реалізації програми реструктуризації підприємства / А.С. Копичинська // Управління розвитком. — 2012. — №11 (132). — С. 50–52;

9. *Батрин Ю.В.* Механізми антикризисного управління підприємством: методи, опыт и результаты / Ю.В. Батрин. — Волгоград: Изд. ВолГУ, 2001 — 192 с.;

10. *Комарецька П.В.* Реструктуризація промислових підприємств в системі антикризового фінансового управління / П.В. Комарецька / Формування ринкових відносин в Україні. — 2007. — №6 (73). — С. 61–64;

11. *Мізюк Б.М.* Стратегічне управління: підручник / Б.М. Мізюк. — 2-ге вид., перероб. і доповн. — Львів: Магнолія плюс, 2006. — 392 с.;

12. *Щербань І.О.* Форми, методи і структури антикризового управління посередницькими організаціями / І.О. Щербань / Актуальні проблеми економіки. — 2007. — №8 (74). — С. 143–149;

13. *Семенова Д.О.* Деякі аспекти процесів реструктуризації підприємств в умовах економіки перехідного періоду / Д.О. Семенова, О.С. Вовк / Актуальні проблеми економіки. — 2007. — №8 (74). — С. 139–142.