

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РЕІНЖИНІРИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Глебова А.О.

Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

У статті досліджуються теоретичні аспекти процесу корпоративної реструктуризації національних підприємств. Автором пропонується власне визначення поняття «корпоративна реструктуризація». Обґрунтовується необхідність використання механізму «золотої акції» у процесі корпоративної реструктуризації великих підприємств, які відіграють стратегічно важливу роль. Методологічною основою корпоративної реструктуризації пропонується використати здобутки реінжиніринг.

Ключові слова: золота акція, реструктуризація, корпоративна реструктуризація, реінжиніринг, бізнес – процес.

Вступ. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки в умовах широкомасштабної реструктуризації та реформування системи господарювання відбувається первісне нагромадження капіталу. З'являються нові підприємства, що не мають чітко вираженої галузевої приналежності і широко використовують диверсифікацію та різнопрофільні активи. Проте, зростання конкуренції, підвищення рівня динамічності зовнішнього середовища обумовлює необхідність проведення логічного структурування системи господарювання, щоб створити передумови для розвитку. Для цього передбачається використання таких кардинальних методів як: реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, корпоративна реструктуризація, які набули широкого поширення у світовій практиці господарювання. Їм присвячена значна кількість робіт як закордонних дослідників так і вітчизняних, а саме: О.В. Виноградової, А.М. Сумець, І. Мазур, В. Шапиро, О. Копилюк, Л. Лігоненко, М. Хаммера, Дж. Чампі та інші.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теорії та практики корпоративної реструктуризації вітчизняних суб'єктів господарювання на основі реінжинірингових технологій, які дозволяють вирішити не тільки низку нагальних проблем, але і сформувати довготривалі конкурентні переваги.

Набули поширення останнім часом та створюють потенційні можливості для формування довготривалих конкурентних переваг.

Результати дослідження. Україна, яка є однією із держав бувшого радянського Союзу має вигідне географічне положення, високий рівень транзитивності, значні можливості для розвитку. Проте, як показує практика реформування, яка триває останні десятиріччя, не використовуються потенційні можливості звичайної реорганізації і корпоративної реструктуризації. На жаль, як у вітчизняному законодавстві, так і у наукових дослідженнях на сьогодні не приділяється значна увага саме даному аспекту, хоча і передбачається використання корпоративної форми власності при реформуванні державного сектору. Відсутність дієздатних ринкових інституцій, загострення низки соціально – економічних конфліктів, розгортання світової фінансової кризи, наявність тотальної структурної кризи в українському суспільстві тощо суттєво гальмує розвиток корпоративної форми власності, яка вважається на сучасному етапі однією із найбільш перспективних. Закордонний досвід в даному напрямку має значні досягнення, як для захисту прав акціонерів так і стратегічно важливих підприємств, які мають корпоративну форму власності. Зокрема, що стосується стратегічно важливих підприємств, то

у світовій практиці господарювання набув досвід створення механізму «золотої акції».

«Золота акція» – це спеціальне право держави щодо управління корпоративними правами держави в акціонерних товариствах, яке дає змогу забезпечити участь органів виконавчої влади на відповідний період часу в управлінні акціонерними товариствами, створеними в процесі приватизації (корпоратизації) на окремих підприємствах, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави.

Механізм «золотої акції» впроваджений і активно та успішно використовується в багатьох країнах Західної Європи (Німеччині, Австрії, Італії, Швеції, Греції, Португалії), а також у більшості країн Східної Європи та СНГ. На сьогодні Статутом ЄС передбачено застосування інституту «золота акція» в інтересах «громадської безпеки, громадського порядку, громадського здоров'я та важливих питань безпеки, пов'язаних з обороноспроможністю держави».

Аналіз досвіду впровадження інституту «золота акція» в країнах Європи свідчить про таке:

- «золота акція» відіграє величезну роль як гарант захисту національних та соціальних інтересів держави;
- застосування інституту «золота акція» дає змогу уникати поглинання стратегічних підприємств іноземними та клановими інвесторами під час приватизації;
- механізм застосування інституту «золота акція» забезпечує необмежені інвестиції з одночасним збереженням контролю держави над підприємствами, що мають загальнодержавне та стратегічне значення для економіки та безпеки країни і протидіє розмиванню державної частки корпоративних прав у підприємствах, що тривалий час повинні знаходитися під контролем держави;
- запровадження інституту «золота акція» надає додатковий поштовх до залучення інвестицій, оскільки державу вже не хвилює питання вимивання її частки, а інвестори розглядають державу одночасно як партнера і як гаранта захисту своїх інтересів.

Так, у Великій Британії приватизація практично кожної великої компанії супроводжувалася введенням «золотої акції» (так було при приватизації компаній «British Telecom», «British Aerospace», «British Gas», «Scottish Power», «Enterprise Oil»). У Великобританії право золотої акції не дає державі будь-якої можливості контролювати компанію, проте воно встановлює, що певні положення статутних документів компанії не можуть змінюватися без безпосередньої згоди держави. Існує практика

застосування механізму «золотої акції» у Франції («Elf Aquitaine», 2Total і «Navas»), Угорщині (MOL), Нідерландах («КР Telecom»), Сінгапурі («Singapore Tilecom»).

У Німеччині право «золотої акції» відсутнє, проте використовуються виключні права. Найбільш поширеним виключним правом, що може надаватися, згідно із законодавством Німеччини, є призначення членів наглядової ради. Так, у Німеччині законодавчо закріплені різноманітні виключні права. Наприклад, Закон Німеччини про компанію «Volkswagen» встановлює, що максимальне право голосу обмежене 10%, держава може призначити 4 членів наглядової ради (з 12), і рішення про збори акціонерів щодо зміни виробничих потужностей має прийматися двома третинами наглядової ради [1, с. 231]. Ми вважаємо, що в умовах, коли виникає необхідність проведення кардинальних змін із організаційно – правовою формою стратегічно важливих підприємств необхідно, щоб у держави залишалося право контролювати ті зобов'язання, які на себе бере покупець. Адже, на сьогодні саме корпоративна форма організації діяльності дозволяє не тільки реалізовувати інтереси власників, але і інших зацікавлених осіб. Це відкриває нові можливості до державно-партнерських відносин у сфері стратегічно важливих підприємств. На сьогодні існує досвід низки країн (Франції, Великобританії, Нідерландів, США та інших) щодо успішної співпраці держави і приватного бізнесу. Так, Н.В. Оленцевич, О.В. Ковальова. приводять приклад низки держав, а саме Франції, яка входить до числа лідерів серед іноземних фірм, які успішно використовують у своїй діяльності механізми державно-приватного партнерства. Зокрема, ними створена і продовжує свій розвиток одна з двох базових моделей концесії, що знаходить широке застосування у світі, – «французька модель», яка відрізняється від іншої базової моделі – англо-американської – комплексним характером концесії, коли концесіонеру одночасно доручається і розробка концесії, і реалізація заходів, необхідних для створення або модернізації інфраструктурних об'єктів і їх експлуатації. На відміну від англо-американської моделі, де при виборі приватних партнерів проводиться три окремих тендера – на проектування, на будівництво, на утримання об'єкта (або управління), особливістю французької моделі є те, що проводиться один тендер на увесь цикл робіт або послуг, що значно спрощує процедури державного адміністрування і контролю та дозволяє реалізовувати масштабні проекти [4, с. 135]. Для України, де останні двадцять років відбувається постійний процес змін не тільки у законодавстві, але і у всіх сферах життєдіяльності суспільства ця проблема є особливо актуальною, так як низка процесів приватизації і корпоративізації триває.

В сучасних реаліях, коли окремі підприємства уже пройшли процес акціонування, а окремі галузі ще не визначені, процеси корпоративної реструктуризації, а саме її методологічне забезпечення та наукове обґрунтування, економічна оцінка стають життєвоважливими не тільки для окремих галузей, але і економіки в цілому. Адже, корпоративна реструктуризація дозволяє не тільки адаптуватися до зовнішнього середовища, сприяти підвищенню ефективності діяльності, підвищувати інноваційно – інвестиційну привабливість, але і та підвищувати добробут власників бізнесу шляхом зростання вартості товариств корпоративного типу та їх об'єднань. на сьогодні, єдиного визначення цього поняття не існує не тільки у науковців, але і на

законодавчому рівні. Зокрема, у світовій практиці господарювання процес корпоративної реструктуризації ототожнюють із дивестичіями та деконгломерацією, коли проводять аналіз практики. Тому, ми вважаємо, що в сучасних реаліях, під поняттям корпоративна реструктуризація доцільно розуміти процес проведення кардинальних змін системи управління та її основних елементів (організаційно – правової форми, організаційної структури, фінансової підсистеми, виробничої тощо), що сприяє стійкому розвитку за рахунок та зовнішніх внутрішніх факторів, підвищує добробут власників бізнесу шляхом підвищення вартості товариства або об'єднання.

Основними формами процесу корпоративної реструктуризації, на нашу думку є наступні: приватизація, виділення та продаж непрофільних бізнес – процесів, злиття, частковий продаж пакету акцій, приєднання (передача акцій материнській компанії або дочірній, після чого остання втрачає залежність від материнської компанії), виділення акцій або частини власного капіталу (відкритий продаж акцій дочірньої компанії, які знаходилися у власності материнської компанії та забезпечують її контроль за діяльністю «доньки»). Тобто, на відміну від форм звичайної реорганізації цей процес передбачає використання такого явища, як корпоративний контроль, що реалізується через пакети акцій та допомагає упорядкувати економічні взаємовідносини між суб'єктами господарювання.

Складними соціально економічної ситуації в країні, недосконалість законодавства, низькі темпи зростання економіки тощо сприяють використанню таких форм реорганізації в процесі реструктуризації державних підприємств як поділ, розпродаж. В першу чергу під ці процеси попадають об'єкти соціального значення та допоміжні служби, які були створені за Радянських часів. Зовсім інші можливості виникають при використанні форм корпоративної реструктуризації в процесі реформування, наприклад, Укрзалізниці.

Підприємства і організацій, що відносяться до допоміжних служб у процесі корпоративної реструктуризації: по – перше, виділяються у окремі одиниці господарювання, що мають право здійснювати фінансово – господарську діяльність та несуть відповідальність за результати господарювання; по – друге, отримують можливість залучення коштів для реалізації капіталомістких проектів через випуск цінних паперів та їх емісію; по – третє, стимулювати персонал, зокрема управлінський через використання різних елементів матеріального стимулювання («золоті парашути», опціони на придбання акцій тощо); по – четверте, при таких змінах буде використовуватися корпоративний контроль, який сприятиме збереженню цілісності залізничної галузі. Адже, на сучасному етапі вона має в своєму підпорядкуванні значну кількість підрозділів, які націлені на виконання різноманітних функцій і задач.

Також в процесі корпоративної реструктуризації системи управління залізничний транспорт матиме більше можливостей для впровадження директив Європейського Союзу, а здобутки реінжинірингу сприятимуть їх практичному впровадженню. На нашу думку, реінжиніринг як один із сучасних методів управління містить повну методологію змін внутрішніх параметрів системи управління та її елементів, а корпоративна реструктуризація – зовнішніх параметрів.

Чубар О. приводить визначення Біла Гейтса з книги «Бізнес із швидкістю думки», де згадуючи

про реінжиніринг, він говорить про необхідність створення «нервової системи підприємства», щоб більшість звичайних процесів на підприємстві, як і в живому організмі, відбувалися на рівні «рефлексів», залишаючи голову вільною для творчості і реакції у позаштатній ситуації [7].

Однією із основних особливостей реінжинірингу бізнес – процесів є орієнтація цього засобу не на функції, а на процеси. Причому з усіх концепцій менеджменту, що ґрунтуються на процесах, BPR розглядається як найефективніша, революційність якої зумовлена сучасним станом інформаційних технологій. Так, як об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, то підприємство здійснює реінжиніринг роботи, яку виконують співробітники цих підрозділів, а не бере за основу перетворення підрозділів виробництва або управління продажем. Реінжиніринг характеризується переходом від функцій управління до процесів управління підприємством.

Практика бізнесу надає доволі багато позитивних прикладів здійснення реінжинірингу бізнес-процесів різноманітної типології. Наприклад, фірма «IBM Credit» в результаті BPR зуміла скоротити термін розгляду заявок на отримання кредитів з одного тижня до кількох годин. Завод Сатурн компанії «Дженерал Моторс» відкрив свою базу даних постачальникам. Це дало змогу виключити фазу відправки офіційних замовлень на деталі – і постачальники стали самі підвозити необхідні компоненти в заплановані терміни, оскільки їм вже були відомі потреби виробництва і графік робіт заводу. В результаті вдалося позбавитися від трудомісткого листування і скоротити втричі кількість співробітників у відділі закупівлі деталей. Компанія «Unisys Corporation» завершила піврічний проект з реінжинірингу у відділі транспорту. За вартості проекту 746 тис. дол. очікуваний ефект від економії становить 2 млн. дол. [6].

Використовуючи здобутки реінжинірингу, як при реструктуризації так і корпоративній реструктуризації, ми маємо змогу підвищити якість керування підприємством (організацією) за рахунок формування горизонтальних зв'язків між підрозділами, впровадження інформаційних технологій, посилення ролі людського чинника і тим самим поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Зокрема, реінжинірингові технології в процесі корпоративної реструктуризації вітчизняних підприємств сприятимуть, а саме:

виділенню бізнес – процесів, їх входів та виходів, упорядкуванню взаємовідносин між підрозділами та рівнями управління;

визначенню і упорядкуванню комунікаційних процесів та ліквідації вузьких місць;

формуванню системи якості не частково, а повністю, що дасть можливість визначати ефективність роботи не окремих служб, але і в цілому та проводити оцінку якості надання послуг;

упорядкуванню процесів управління через чітке визначення повноважень та відповідальності;

впровадженню системи збалансованих показників, що широко використовується сектором послуг, зокрема державним. Основна їх перевага полягає у тому, що вона формує дисципліну за процесом реалізації стратегії і конкретизує їх через цілі, показники, орієнтири і ініціативи по чотирьох основних перспективах: клієнтській, внутрішніх процесів, зростання і навчання, фінансовій;

забезпеченню зростання вартості через формування раціональної структури взаємовідносин з іншими суб'єктами господарювання даної галузі, що можуть мати різноманітні корпоративні форми власності і забезпечувати реалізацію соціальних та економічних програм.

Висновки. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що на сьогодні, коли широко використовується корпоративна форма власності, досить гостро постає проблема корпоративної реструктуризації, яка здатна вирішувати всі нагальні проблеми з врахуванням специфіки форми власності та стану зовнішнього середовища. Серед основних переваг такого підходу можна виділити простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських. При використанні процесно-орієнтованого підходу в управлінні сам процес стає розподіленим регулятором якості складових його процедур, будучи орієнтованим на реального ринкового клієнта. Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше покращення і вдосконалення – колосальний резерв для підвищення конкурентоспроможності компанії та ефективності діяльності. Тому, на нашу думку, в практиці реструктуризації вітчизняної економіки необхідно використовувати процес корпоративної реструктуризації та реінжинірингу для побудови конкурентоспроможних систем управління вітчизняними підприємствами.

Список літератури:

1. Бондар-Підгурська О.В. Корпоративне управління: навч. посібник // О.В. Бондра-Підгурська, О.А. Глебова. – К.: Видавництво Ліра. – К., 2015. – 487 с.
2. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: навч. посібник / В.А. Євтушевський. – К.: Знання – Прес, 2002. – 317 с.
3. Елиферов В.Г., Рєпин В.В. Бізнес – процессы: Регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Рєпин. – М.: ИНФРА – М., 2004. – 319 с. – (Ученики для программы MBA).
4. Оленцевич Н.В. Державне – приватне партнерство у розвинених країнах світу: досвід для України / Н.В. Оленцевич, О.В. Ковальова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 1. – С. 134-143.
5. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток / С.А. Румянцев. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. – 149 с.
6. Солодка О.В. Реінженіринг логістичних бізнес – процесів як спосіб їх удосконалення // О.В. Солодка [Електронний ресурс] – Режим доступу: ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7814/1/45.pdf.
7. Чубар О. Міфі і правда про реінжиніринг / О. Чубар // Журнал «Круглий стіл». – 2005. – № 12(36).

Глебова А.А.

Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА КОРПОРАТИВНОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация

В статье исследуются теоретические аспекты процесса корпоративной реструктуризации национальных предприятий. Автором предлагается собственное определение понятия «корпоративная реструктуризация». Обосновывается необходимость использования механизма «золотой акции» в процессе корпоративной реструктуризации больших предприятий, которые играют стратегическую роль. Методологической основой корпоративной реструктуризации предлагается использовать достижения реинжиниринга.

Ключевые слова: золотая акция, реструктуризация, корпоративная реструктуризация, реинжиниринг, бизнес- процесс.

Glebova A.A.

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF THE PROCESS CORPORATE RESTRUCTURING DOMESTIC ENTERPRISES ON THE BASIS OF REENGINEERING TECHNOLOGIES

Summary

In article explore the theoretical aspects of the process of corporate restructuring of domestic enterprises. The author proposes his own definition of «corporate restructuring». The necessity of using the mechanism of «Golden share» in the process of corporate restructuring large enterprises, which play a strategic role. Methodological basis of corporate restructuring is proposed to use the achievements of reengineering.

Keywords: golden share, restructuring, corporate restructuring, reengineering, business – process.