О.А. Слободчикова, асп.

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано об'єктивну необхідність проведення реструктуризації підприємства, проведено всебічний аналіз її сутності. Дано розгорнуту класифікацію видів реструктуризації. Досліджено вплив реструктуризації на менеджмент підприємства.

In article author analyses the objective necessity of restructuring the company, carries out a comprehensive analysis of its essence. The author gives a detailed classification of restructuring the company. Research the influence of restructuring on the management.

Ключові слова. *Реструктуризація підприємства, види реструктуризації, інноваційна реструктуризація, інтегровані блоки менеджменту.*

Keywords. *Restructuring of enterprise, types of restructuring, innovative restructuring, integrated management blocks.*

Необхідність проведення реструктуризації підприємств зумовлена низкою економічних проблем, серед яких можна відзначити наступні: технологічне відставання виробництва, неефективність системи управління, недостатність інвестиційних ресурсів, відсутність власних обігових коштів, низька конкурентоспроможність продукції вітчизняних підприємств, втрата ділової репутації на міжнародному рівні та інші. Формування нового дієвого механізму державного регулювання процесів реструктуризації, які б відповідали внутрішньому стану підприємств та умовам ринку, дозволило б зробити вирішення цих проблем більш реальним. Особливості розвитку економіки України багато в чому залежать від масштабності розпочатих ринкових реформ, розвитку підприємництва, впровадження нових методів дії ринкових механізмів, формування економіки, яка базується на структурних перетвореннях на основі інноваційного розвитку економіки та виробництва в цілому. Це свідчить про актуальність та необхідність дослідження сутності реструктуризації підприємства.

Окремі аспекти реструктуризації досліджуються у працях багатьох українських науковців, зокрема, С. Довбні, В. Заболотного, О. Ковальова, І. Отенко, І. Мазурі та ін., увага яких концентрується передусім на обґрунтуванні організаційно-економічного механізму реструктуризації, діагностиці фінансового стану підприємств, удосконаленні планування відповідних заходів. Водночас проблемним питанням виробничо-технологічної реструктуризації приділяється менше уваги. Це призвело до того, що про процес реструктуризації склалось спрощене уявлення, яке припускає лише першочергові зміни в структурі управління фінансовими потоками та управління трудовими ресурсами.

Мета статті полягає в аналізі сутності реструктуризації підприємства, узагальненні підходів до класифікації її видів та визначенні взаємозв'язку реструктуризації з менеджментом підприємства.

Поняття «реструктуризація», що було запозичене з англійської мови, означає зміну існуючої структури суб'єкта, і у сучасних умовах широко використовується в українській економічній літературі. Водночас, поняття реструктуризації досить багатогранне. Огляд наукової та методичної літератури дає можливість стверджувати про відсутність єдиного визначення сутності та алгоритму проведення реструктуризації. Визначення поняття «реструктуризації» подається у найбільш загальному вигляді, що ускладнює процес усвідомлення її характерних особливостей, та яке можна застосувати до більшості інструментів управління [4, 6, 7, 8, 9]:

- процес, пов'язаний зі зміною стратегічних концепцій та принципово важливих стратегічних факторів діяльності підприємства;
- процес зміни визначених параметрів підприємства для приведення їх у відповідність з параметрами зовнішнього середовища та досягнення відповідних цілей;
- процес, націлений на створення умов для ефективного використання всіх факторів виробництва в цілях підвищення фінансової стійкості та зростання конкурентоспроможності;
- цілеспрямована зміна структури підприємства (порядку розташування його елементів), а також складових, що формують його господарську діяльність під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища або їх сукупності;
- спосіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в ринкових умовах, що безперервно змінюються, згідно до стратегії його розвитку.

Заболотний В. М. пов'язує реструктуризацію з комплексом заходів, спрямованих на подолання кризових явищ та антикризовим управлінням[5].

У працях іноземних авторів реструктуризація інтерпретується, з одного боку, як комплекс змін у виробничій та організаційній структурах, а також у структурах активів та капіталу, які не є частиною повсякденного ділового циклу підприємства [11, с. 297]; з другого – до реструктуризації відносять майже будь-які зміни структури капіталу, операцій та власності, тобто зміну нормального перебігу ділових операцій підприємства [2, с. 823]; з третього – розпродаж всіх активів [3, с. 27]. В даних концепціях реструктуризації враховуються не всі сторони та особливості цього процесу, а деякі з них мають суперечливий характер.

Дослідження різних підходів до визначення сутності реструктуризації дає підстави виокремити такі характерні ознаки:

- реструктуризація повинна бути спрямована на створення підприємством доданої вартості;
- може проводитись як на підприємствах, що перебувають у скрутному фінансовому становищі (тобто виступати інструментом фінансового оздоровлення), так і на успішно діючих підприємствах, які мають великий потенціал зростання;
- може бути спрямована на вдосконалення внутрішньогосподарських фінансово-економічних відносин та на адаптацію діяльності підприємства до зовнішнього середовища;

- включає комплекс заходів із оновлення й поліпшення різних параметрів економічного стану та сфер діяльності компанії (виробництва, організаційної структури та управління, активів, пасивів).

Основними елементами загального процесу реструктуризації підприємств, в першу чергу, виступають модернізація та підвищення гнучкості виробництва, перетворення інвестиційних процесів та виробничих рішень, а також обґрунтування фінансово-економічних інвестиційних стратегій. При цьому дуже важливо враховувати конкуренцію на світовому, національному та регіональних ринках.

Реструктуризація – це засіб формування у підприємства потенційної спроможності та реальної здатності до реагування на зміни зовнішнього середовища відповідно до стратегії розвитку шляхом проведення комплексу організаційно-економічних, техніко-технологічних, правових і фінансових заходів, спрямованих на зростання ринкової вартості його бізнесу. [5, 8]

Виходячи із запропонованого визначення, можна запропонувати класифікацію видів реструктуризації за наступними класифікаційними ознаками (табл.1)

Таблиця 1. Класифікація реструктуризації підприємства [5, 8]

Класифікаційна ознака	Види реструктуризації
Залежно від цілей реструктуризації	Оперативна реструктуризація
	Стратегічна реструктуризація
За масштабом структурних змін	Комплексна реструктуризація
	Часткова реструктуризація
За об'єктом реструктуризації	Реструктуризація виробництва
	Реструктуризація управління
	Реструктуризація активів
	Фінансова реструктуризація
	Реструктуризація організаційної структури
	Реорганізація
За рівнями реструктуризації	Реструктуризація на мікро рівні
	Реструктуризація на макрорівні
За методом проведення структурних змін	Реструктуризація розвитку
	Реінжиніринг
За типом фінансово-економічних відносин, на вдосконалення яких спрямована реструктуризація	Внутрішня реструктуризація
	Зовнішня реструктуризація (корпоративна реструктуризація)

Оперативна реструктуризація передбачає зміну структури компанії з ціллю її фінансового оздоровлення (якщо компанія знаходиться в кризовому стані), або з ціллю покращення платоспроможності. Оперативна реструктуризація сприяє покращенню результатів діяльності підприємства в короткостроковому періоді та створює умови для проведення подальшої стратегічної реструктуризації.

Стратегічна реструктуризація є комплексною та має охоплювати всі сфери діяльності підприємства , а не окремі виробництва або функції. Цілі стратегічної реструктуризації досягаються лише у довгостроковій перспективі.

Проведення як оперативної, так і стратегічної реструктуризації може охоплювати всі елементи бізнес-системи (комплексна реструктуризація), або окремі її складові (часткова реструктуризація).

В залежності від поставлених цілей об'єктом реструктуризації може бути практично будь-який, один або декілька елементів бізнесу, або підприємство в цілому. Так, у випадку оновлення або модернізації основних засобів, заміни обладнання та зміни структури виробничих процесів, можна говорити про виробничу реструктуризацію. Слід зазначити, що в сфері виробництва не існує універсальних заходів і рекомендацій, якими керівники різних підприємств можуть безпомилково і з однаковою ефективністю використовувати у своїй діяльності. Вирішення якої-небудь проблеми на одному підприємстві ніколи не дає точно такого ж результату на іншому. Тому універсальним для конкретної системи виробничих відносин можуть бути лише закони та принципи формування управлінських рішень, пов'язаних з вибором найбільш ефективних напрямів реструктуризації.

В останні роки популярності набула реструктуризація систем управління. Вона пов'язана з впровадженням систем управлінського обліку, бюджетування, системи збалансованих показників, автоматизацією систем управління тощо.

Реструктуризація активів в першу чергу передбачає виділення непрофільних активів із структури підприємства. В цьому випадку часто виникає питання щодо використання аутсорсингу.

Фінансова реструктуризація – це заходи з впорядкування активів підприємства за критеріями ринкової економіки.

Організаційна реструктуризація – це комплекс заходів, що направлений на наближення розміру підприємства та його підрозділів до умов конкурентного ринкового середовища. Цей вид реструктуризації пов'язаний з реорганізацією, при якій частіше всього відбувається зміна прав власників.

Проблеми реструктуризації можуть вирішуватись безпосередньо на мікрорівні економіки, тобто індивідуально на кожному підприємстві (реструктуризація на мікрорівні), а з іншої сторони, реструктуризація може бути результатом змін в економіці, що проводяться швидко та комплексно (реструктуризація на макрорівні).

В ході розвитку різноманітних шкіл менеджменту можна виділити три рівні методів реструктуризації:

- у період розповсюдження класичних шкіл менеджменту були створені методи реструктуризації першого рівня – внутрішні методи реструктуризації, які направлені на вдосконалення внутрішнього середовища організації, підвищення ефективності виробничого процесу (перепрофілювання діяльності підприємства, зміна структури управління, зміна технології виробництва продукції тощо);

- в процесі розвитку системного підходу до управління організацією були отримані результати, які дозволили створити методи реструктуризації другого рівня – зовнішні методи реструктуризації, що пов'язані з адаптацією організації до змін умов

зовнішнього середовища (приватизація, злиття, приєднання, поділ, виокремлення, перетворення, ліквідація);

- реінжиніринг бізнесу – це третій рівень методів реструктуризації підприємств, які виходять на бізнес-процеси та потребують подолання обмежень функціональної побудови підрозділів організації.

Залежно від типу фінансово-економічних відносин, на вдосконалення яких спрямована реструктуризація, її доцільно поділяти на внутрішню та зовнішню. Внутрішня реструктуризація спрямована на вдосконалення й адаптацію внутрішньовиробничих фінансово-економічних відносин, на розв'язання внутрішніх конфліктів із метою підвищення ефективності діяльності підприємства. У рамках такої реструктуризації мають реалізовуватись заходи з поліпшення внутрішньої організаційної структури, структури активів і управління, вдосконалення системи мотивації персоналу і менеджменту. Результатом таких заходів є зменшення всіх видів витрат і створення дієвих механізмів, які мають стимулювати персонал до підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, зокрема до створення доданої вартості на основі зменшення витрат на всі види ресурсів та до максимізації доходів.

Зовнішня реструктуризація включає заходи з реорганізації компанії (корпоративна реструктуризація), основним завданням яких є отримання переваг у вигляді конкурентних переваг у результаті диверсифікації діяльності та правової відособленості окремих структурних підрозділів. Корпоративна реструктуризація передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті зміну власника статутного капіталу, створення нових юридичних осіб чи організаційно-правових форм діяльності шляхом: часткової або повної приватизації; поділу великих підприємств на частини; виділення із великих підприємств окремих підрозділів; виділення із підприємства непрофільних підрозділів; приєднання чи злиття з іншими, більш потужними підприємствами.

Корпоративна реструктуризація є стратегічним інструментом, завдяки якому, по-перше, створюються умови для залучення капіталу на фінансових ринках, по-друге, відбувається концентрація виробництва, бізнесу й вартості шляхом створення вертикально інтегрованих структур (ТНК, ФПК, холдингів та інших об'єднань). [10, с. 89]

Американський вчений А.Раппапорт виділяє три каталізатори хвилі корпоративної реструктуризації, зокрема злиттів і поглинань, протягом останнього десятиліття: 1) політика дерегулювання багатьох галузей; 2) надлишкові потужності, що сприяє консолідації в окремих галузях; 3) гонитва за масштабами, яка відповідає логіці менеджменту, що злиття є засобом досягнення конкурентоспроможності через здобуття контролю над новими технологіями, ресурсами й ринками збуту продукції. [12, с. 159-160]

Трансформаційні процеси на підприємствах ключових сфер економіки України (наприклад, гірничо-металургійного комплексу) мають здійснюватись в напрямку концентрації капіталу на основі формування транснаціональних корпорацій, холдингових компаній і промислово-фінансових груп. Питання корпоративної

реструктуризації, спрямованої на укрупнення, набувають особливої актуальності в період фінансової кризи, оскільки криза є найвдалішим моментом для концентрації [10, с. 89].

В економічній літературі також виокремлюють активну та пасивну реструктуризацію. За пасивної відсутні стратегічні орієнтири, а відповідні заходи мають захисний характер та спрямовані на забезпечення виживання підприємства в короткостроковому періоді. Активна реструктуризація характеризується наявністю обґрунтованої стратегії розвитку, спрямована на досягнення життєздатності в довгостроковому періоді та передбачає широке використання інновацій, що мають забезпечити безперервне зростання ефективності [9, с. 30].

У зв'язку з тим, що реструктуризація підприємств у всіх її видах пов'язана з ризиками, ступінь впливу яких на її результативність суттєво збільшується в умовах сучасного бізнес-середовища, рекомендується залежно від ступеня ризику виділяти наступні види реструктуризації: з мінімальним (низьким) рівнем ризику; з підвищеним (середнім) рівнем ризику; з високим рівнем ризику.

З урахуванням того, що в сучасному економічному середовищі підприємства мають змінити стратегію виживання на стратегію оновлення технології виробництва, збуту та самого управління, тобто впроваджувати зміни у всі внутрішні процеси, реструктуризаційні заходи набувають інноваційного характеру, який зумовлює перетворення реструктуризації в іншу якість – трансформацію – як вищий її прояв. Внаслідок цього можна говорити про виокремлення такого виду реструктуризації, як інноваційна реструктуризація, яка спрямована на впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства.

Уявлення про реструктуризацію, що склалося у вітчизняній економічній літературі, як про комплекс заходів, що направлені на подолання кризового стану низькорентабельних та збиткових підприємств, більшою мірою носить вузький характер, охоплюючи лише реструктуризацію підприємств як напрям антикризового управління, зміну номенклатури продукції, активів та пасивів окремого підприємства, його системи управління тощо. Водночас, реструктуризація підприємства впливає на три інтегрованих блоки менеджменту. Відповідно до цього підходу менеджмент – це сукупність трьох широких областей процесу праці – блоків змісту, процесу та контролю. [1] Блок змісту включає наступні положення: постановку завдань та роботу над їх вирішенням як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Блок процесів описує спосіб реалізації блоку змісту або методи прийняття управлінських рішень. Блок контролю (координація прийняття управлінських рішень) включає: види діяльності, які відслідковує менеджер, та визначені операції, які він контролює.



Рис. 1. Взаємозв’язок реструктуризації та менеджменту підприємства [1]

В процесі реструктуризації відбувається перегляд всіх трьох блоків менеджменту підприємства (рис. 1). Це зумовлено тим, що всі його елементи настільки взаємопов’язані, що перетворення хоча б одного з них автоматично призведе до необхідності трансформації всіх інших.

Таким чином, теоретичний аналіз підходів до визначення основ реструктуризації підприємства дозволили розкрити її сутність, основні цілі, задачі та напрями реалізації. Доведено, що реструктуризацію підприємства не можна інтерпретувати як часткові зміни деяких складових його структури. Підприємство, як економічну систему можна охарактеризувати структурою та функціями. Структурою економічної системи можна назвати організацією елементів та характер зв’язків між ними. Одне з головних

завдань системи – це забезпечення максимальної ефективності узгоджених дій економічних елементів системи в умовах мінливого зовнішнього середовища. Під функціями в цьому контексті слід розуміти технологічні процеси, в результаті яких створюється продукт, що реалізується у зовнішньому середовищі. Структура та функції нерозривно пов'язані між собою, тому оптимальна структура економічної системи при умовах зовнішнього середовища має забезпечувати найефективніше виконання функцій. Отже, реструктуризація підприємства – це процес комплексної зміни структури і функцій діяльності в цілях адаптації підприємства до зовнішнього середовища, що постійно змінюється, для досягнення стратегічної стійкості. Дане визначення містить деякі уточнення, а саме, процеси реструктуризації підприємства повинні бути адаптивними з метою досягнення стратегічної стійкості підприємства.

Література:

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. Серия "Теория и практика менеджмента". Пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 1999, 816 с.
2. Ван Хорн Дж., Вахович К., Джон М. Основы финансового менеджмента, 11-е издание.: Пер. с англ. – М.: Изд. д. «Вильямс», 2003, - с. 823.
3. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ.. – М.: Альпина Бізнес Букс, 2004. – с. 27.
4. Довбня С. Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности: Моногр. – Д.: Наука и образование, 2002. - с. 41.
5. Заболотний В. М. Реструктуризація підприємства [Текст]: навч. посібник. Міжнародний інститут бізнесу / В. М. Заболотний(ред..), Л. П. Батенко, В А Білошапко та ін. – К. Міленіум, 2001. – 439 с.
6. Канчавелли А. Д. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы / А. Д. Качавелли, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко. – М.: МГТУ им. Баумана, 2001. – с. 421.
7. Ковалев А. И. Управление реструктуризацией предприятия. – К.: АВРИО, 2006. – с. 14.
8. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. – М. Висшая школа, 2000. – 587 с.
9. Отенко И. П., Москаленко Н. А. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия: Науч. Изд. – Х.: ХНЕУ. – 2005. – с. 30.
10. Терещенко О. О., Волошанюк Н. В. Фінансові домінанти реструктуризації підприємств / О. О. Терещенко, Н. В Волошанюк // Фінанси України. – 2009. – № 4. – с. 82-90.
11. Юн Г. Б Применение управленческих технологий в период реструкутризации предприятия. Экономика и управление производством: Межвуз. сб. – Спб.:Северо-Западный политехнический институт, 2001. – 249 с.
12. Rappaport A. Shareholder Value. - Stuttgard: Schaefer-Poeschel Verlag, 1999. – p. 159-160.