УДК 330.35:65.016.7
JEL G34, C50

Д.О. Баюра, д-р екон. наук, проф.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті обґрунтовано основні організаційно-економічні заходи щодо реструктуризації промислових підприємств в умовах кризи.

Ключові слова: *реструктуризація, виробнича реструктуризація, фінансове забезпечення, контролінг.*

Постановка проблеми. В умовах ринкової нестабільності реструктуризація є засобом антикризового управління й обумовлена потенційним банкрутством підприємства, недостатньою ефективністю видів його діяльності та спрямована на забезпечення його функціонування на ринку. З іншого боку, реструктуризація є засобом стратегічного управління і спрямована на забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства. Тобто реструктуризація підприємства – це кардинальна структурна перебудова, мета якої полягає в забезпеченні ефективного перерозподілу і використання матеріальних, трудових, виробничих, земельних та інших ресурсів. Також реструктуризація підприємства повинна розглядатися в контексті його функціонування як цілісної відкритої системи, яка складається із організаційної, виробничої, соціальної та фінансової структур. Ефективність реструктуризації підприємства залежить від детермінант організаційно-економічного забезпечення та формування відповідного механізму. Це й визначає актуальність подальших наукових пошуків.

Аналіз останніх публікацій. Виходячи із аналізу практичних заходів та останніх публікацій з реструктуризації [3-8], а також її форм та видів можна стверджувати, що реструктуризація підприємства – це здійснення комплексу організаційно-економічних, правових, технічних заходів, які спрямовані на кардинальну зміну структур підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення випуску конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва та бізнес-процесів.

Невирішені частини проблеми. Тому виходячи із багатогранності цього процесу необхідно досить системно підходити до розробки положень організаційно-економічного забезпечення.

Метою статті є дослідження та визначення науково-методичних засад забезпечення реструктуризації промислових підприємств в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу. На процес реструктуризації підприємств безпосередньо впливають соціально-економічні відносини, які склалися між різними суб'єктами господарювання. Реструктуризація промислових підприємств в Україні пов'язана з реформуванням відносин власності, приватизацією, зміною методів державного регулювання економіки та формуванням ринкової моделі корпоративного управління. Велика кількість вітчизняних підприємств обтяжена надлишковими виробничими потужностями, соціальною сферою, незавершеним будівництвом що не сприяє їх ефективному функціонуванню в ринкових умовах і тому вимагає проведення реструктуризації. Реструктуризація підприємств може відбуватися в процесі їх банкрутства, оскільки виступає ефективним способом запобігання ліквідації.

Науково-технічний, виробничий та експортний потенціал окремих підприємств потребує економічно обґрунтованого підходу до вибору форм та видів реструктуризації. У процесі реструктуризації підприємства необхідно створити більш конкурентне ринкове середовище, яке дозволило б підприємству активно реалізувати власний потенціал. Враховується також фактор можливої монополізації окремих товарних ринків, що негативно може вплинути на функціонування інших суб'єктів.

Процес реструктуризації підприємств залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. Зовнішні фактори випливають із необхідності випуску конкурентоспроможної продукції або надання якісних послуг споживачам. Внутрішні фактори пов'язані з урахуванням інтересів різних груп осіб щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. До них відносяться власники підприємства (акціонери), наймане керівництво, трудовий колектив, профспілки та інші заінтересовані особи.

В ході реструктуризації підприємства вирішуються завдання щодо:

- оптимізації виробничої структури та модернізація виробничо-технологічної бази підприємства;
- зміни структури управління підприємством, яка призводить до підвищення ефективності використання ресурсів та формування ефективних бізнес-процесів;
- створення нової більш ефективної системи взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем та усіма заінтересованими особами;
- підвищення фінансової стійкості підприємства та інші.

Процес реструктуризації підприємств розпочинається із розробки загальної мети її здійснення. Для цього необхідно мати чіткі напрямки розвитку кожного структурного підрозділу підприємства. Ефективність реструктуризації конкретного підприємства залежить від відповідного рівня розвитку

менеджменту, виробництва, якості продукції та наявності відповідних джерел фінансування інвестиційних проектів.

Організаційне забезпечення процесу реструктуризації підприємств передбачає реалізацію окремих етапів. Робота з реструктуризації проводиться як самими працівниками підприємств, так і з участю сторонніх осіб. До складу комісій з реструктуризації підприємств, які перебувають у державній формі власності можуть залучатися представники центральних та місцевих органів влади. У разі реструктуризації підприємств, які перебувають у скрутному фінансовому стані залучаються представники банків та інших кредиторів. Якщо підприємство є монополістом на відповідному ринку товарів та послуг до складу комісій з реструктуризації можуть входити представники Антимонопольного комітету України. Реструктуризація державних підприємств, які підлягають приватизації проводиться з участю органів приватизації – Фонду державного майна та його регіональних відділень.

При реструктуризації державних підприємств, які мають стратегічне значення для економіки держави центральні органи виконавчої влади створюють спеціальні галузеві комісії з питань реструктуризації підприємств відповідної галузі. Галузеві комісії визначають перелік підприємств, які підлягають реструктуризації, визначають форму та порядок проведення процесу реструктуризації.

На підприємстві незалежно від форми власності, яке підлягає реструктуризації створюються робоча група та комісія з реструктуризації з метою проведення аналізу економічного стану підприємства та підготовки проекту реструктуризації. Для забезпечення своєчасної розробки проекту реструктуризації підприємства та реалізації необхідних заходів розробляється відповідний план-графік проведення робіт, у якому визначаються терміни виконання заходів та відповідальні виконавці.

У проекті реструктуризації визначаються шляхи реструктуризації підприємства, дається оцінка впливу передбачуваних результатів на ефективність діяльності підприємства в постреструктуризаційний період. Організація процесу реструктуризації представлена на рис.1.

Отже, реструктуризація підприємств здійснюється в декілька етапів:

- підготовчий період;
- здійснення заходів відповідно до проекту та вибраної форми та видів реструктуризації;
- завершення та оцінювання результатів процесу реструктуризації;
- моніторинг та контролінг на усіх етапах реалізації проекту реструктуризації.

На підготовчому етапі має бути отримана згода власників на проведення реструктуризації та прийнято відповідне рішення, а також розроблений план-графік

виконання заходів щодо реструктуризації підприємства. Орієнтовний план-графік реструктуризації підприємств передбачає проведення наступних робіт:

- здійснення аналізу економічного стану підприємства, яке підлягає реструктуризації;
- визначення головної мети реструктуризації підприємства та розробка відповідної концепції;
- визначення основних завдань реструктуризації підприємства;
- визначення можливих форм реструктуризації підприємства;
- розробка бізнес-плану (проекту) реструктуризації підприємства;
- розрахунок витрат, пов'язаних із реалізацією проекту реструктуризації;
- визначення можливих джерел фінансування реалізації проекту реструктуризації;
- оцінка ефективності проекту реструктуризації підприємства;
- прийняття рішення щодо реалізації заходів з реструктуризації;
- реалізація заходів щодо захисту членів трудового колективу та акціонерів підприємства.

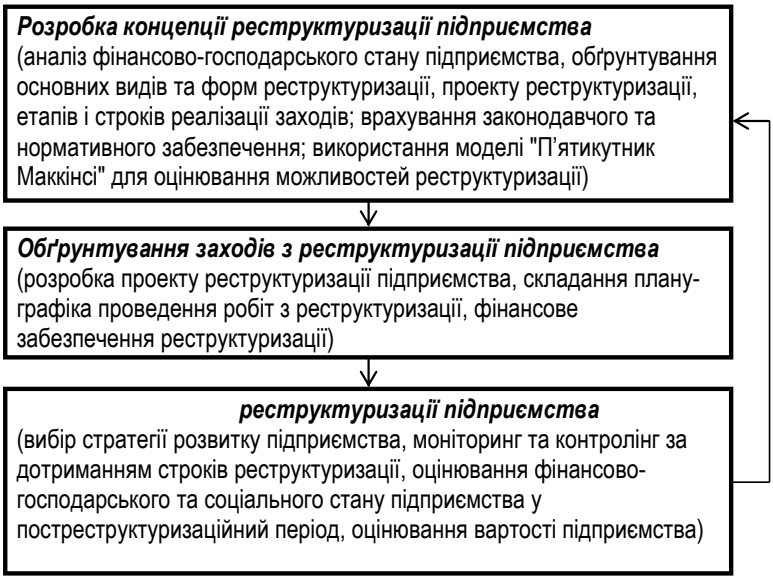


Рис. 1. Організація процесу реструктуризації підприємства
Джерело: розроблено автором

Економічний стан підприємства, що підлягає реструктуризації визначається на підставі аналізу фінансово-господарських показників діяльності, оцінки

потенційних можливостей виробництва та становища на відповідних товарних ринках за певний період часу, як правило, за попередні три або п'ять років. З метою розробки проекту реструктуризації підприємства комісія з реструктуризації визначає:

- показники конкурентоспроможності окремих видів продукції;
- рівень виробничого та науково-технічного потенціалу підприємства та прогресивності технологічних процесів;
- стан коопераційних зв'язків підприємства та ринки збуту продукції;
- структуру кадрового складу підприємства та заробітної плати;
- ступінь використання інфраструктури підприємства;
- ступінь готовності незавершеного будівництва;
- вплив виробничої діяльності підприємства на екологічну ситуацію та зайнятість у регіоні, в якому розміщено підприємство.

Аналіз фінансового стану підприємства проводиться на основі даних бухгалтерського звіту, статистичних та додаткових аналітичних даних. Він містить оцінку загальної вартості майна, активів і пасивів балансу підприємства, аналіз структури коштів підприємств і джерел їх поповнення, аналіз нематеріальних активів, кредиторської та дебіторської заборгованості, собівартості та рентабельності продукції. Важливими показниками є абсолютна ліквідність та платоспроможність підприємства на початок і кінець звітного періоду.

Таким чином, за результатами системного аналізу підприємства на предмет реструктуризації комісія з реструктуризації може зробити висновки про необхідність проведення реструктуризації.

Особливо складним є процес виробничої реструктуризації підприємства в умовах кризи. Виробнича реструктуризація – процес змін у сфері технологій і виробничого процесу підприємства. Рівень і глибина виробничої реструктуризації залежить від характеру та масштабу змін, котрі потрібно здійснити для підвищення виробничого потенціалу підприємства. Мета виробничої реструктуризації зводиться до підвищення гнучкості та мобільності виробництва підприємства в залежності від динаміки змін на ринку.

Для цього необхідно щоб був збережений тісний зв'язок усіх видів та етапів робіт щодо освоєння нововведень підприємством, їхня інформаційна, технічна, технологічна сумісність і послідовність. В цілому виробнича реструктуризація вимагає більш чіткої взаємодії із науково-дослідними, проектно-конструкторськими та іншими організаціями. Ця форма реструктуризації означає зміну базових елементів підприємства, перехід його на нову технічну та організаційну структуру.

Організація виробничого процесу на підприємстві залежить від структури виробничих потужностей підприємства та виробничої функції. Спосіб виготовлення продукції визначається рівнем виробничої технології. Виробничі

технології можна класифікувати за ступенем інтенсивності використання факторів виробництва; за видами та частотою повторення виробничих процесів; за формою організації виробництва. З точки зору використання факторів виробництва виділяють трудоємні, машиноємні, капіталоємні, матеріалоємні та енергоємні технології. Таким чином, виробнича реструктуризація підприємства передбачає реалізацію комплексу заходів, які спрямовані на кардинальну зміну виробничої структури підприємства та підвищення енергоефективності.

Комісія з реструктуризації розробляє нові організаційні принципи побудови виробничих підрозділів підприємства як виробничої системи, побудови виробничих процесів у часі, заходи щодо забезпечення скорочення виробничого циклу, організаційні умови вибору економічно ефективних технологічних процесів, раціональні форми організації технічної підготовки і освоєння виробництва нової продукції, а також визначає організаційні фактори, які забезпечують підвищення якості продукції.

Завданнями виробничої реструктуризації може бути поглиблення спеціалізації виробництва, удосконалення форм організації виробництва, забезпечення безперервності і ритмічності виробничого процесу, а також побудова нової виробничої логістичної системи. У ході реструктуризації необхідно підвищити вимоги до конструювання, виготовлення, монтажу та наладки обладнання та встановити оптимальні експлуатаційні режими його роботи.

Особлива увага під час підготовки підприємства до виробничої реструктуризації звертається на тип виробництва. Адже ця класифікаційна категорія виробництва враховує такі його властивості, як спеціалізація, регулярність та обсяг випуску продукції. Важливою кількісною характеристикою виробництва є такий показник, як рівень спеціалізації робочих місць, який обчислюється за допомогою коефіцієнта закріплення операцій. Порівняльна характеристика типів виробництва підприємств дає змогу обрати більш ефективну технологію виробничої реструктуризації.

Виробнича структура підприємства та його підрозділів досить динамічна. Її зміна визначається досягненням науково-технічного прогресу, розвитком спеціалізації і кооперування виробництва, технічним рівнем устаткування. До основних напрямків розвитку виробничої структури відносяться: 1) зосередження виробництва однорідної продукції в окремих виробничих підрозділах; 2) поглиблення спеціалізації підрозділів на основі прогресивних форм організації виробництва; 3) кооперування суміжних підприємств; 4) створення спеціалізованих нових підприємств тощо.

Виробнича реструктуризація підприємства досить часто має за мету виробництво нової продукції. Тому у процесі організаційної підготовки розробляється проект організації виробництва нової продукції, який передбачає:

- визначення виробничої потужності для випуску нової продукції;
- вибір раціональних форм організації виробництва;
- розробку системи оперативно-виробничого планування;
- проектування системи технічного обслуговування виробництва;
- вибір форм і методів оплати праці працівників;
- підготовка плану реконструкції виробництва підприємства.

При виборі оптимальної виробничої потужності випуску продукції забезпечується збалансованість між окремими виробничими підрозділами підприємства, формами організації виробничих процесів. Виробнича реструктуризація не лише призводить до зміни виробничої структури, але й до технічного розвитку, який пов'язаний з удосконаленням техніко-технологічної бази підприємства.

Виробнича реструктуризація підприємства потребує здійснення системної характеристики виробництва. Комісія з реструктуризації обов'язково аналізує рівень існуючої технології виробництва, наприклад: наявність сучасних передових технологій, використання ноу-хау та власних розробок, можливість заміни застарілих технологій новими, використання автоматизованих систем управління. Звертається увага на циклічність технологічних процесів, повторне використання продуктів переробки, наявність науково обґрунтованих технологічних норм виготовлення продукції, серійність виробництва.

З метою оптимізації використання виробничих потужностей у ході виробничої реструктуризації підприємств може бути проведено заходи з консервації незадіяних основних виробничих засобів. Консервація основних фондів підприємств – це комплекс заходів, спрямованих на довгострокове зберігання основних засобів підприємств у разі припинення виробничої та іншої господарської діяльності з можливістю подальшого відновлення їх функціонування. Основні засоби підприємств може бути законсервовано, якщо за техніко-економічним обґрунтуванням подальше використання їх у виробництві визнано тимчасово недоцільним. Джерелами фінансування витрат на консервацію основних засобів підприємств та їх розконсервацію можуть бути власні кошти підприємств, кошти власників підприємств або інших юридичних осіб, кредити, кошти, передбачені для зазначених цілей у державному та місцевих бюджетах, суми амортизаційних відрахувань, які нараховуються на законсервовані основні засоби.

Виходячи із детального аналізу змін виробничої структури підприємства, комісія з реструктуризації визначає основні параметри майбутньої маркетингової товарної політики, які у подальшому будуть використані при виконанні проекту, який може передбачати розширення інноваційної діяльності підприємства. При цьому інноваційна діяльність підприємства – це широкий комплекс взаємопов'язаних науково-дослідницьких і проектно-конструкторських

робіт щодо створення нової чи вдосконалення існуючої продукції та технологій, що забезпечують конкурентоспроможність підприємству.

Висновки. Таким чином, обґрунтування організаційно-економічного забезпечення реструктуризації промислового підприємства потребує системного підходу та додаткових досліджень формування ефективності його механізму. Реструктуризація промислового підприємства здійснюється також з урахуванням ризикоутворюючих факторів, формуванням нової маркетингової політики та інноваційної складової щодо модернізації виробництва.

Література

1. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" №2343 від 14 травня 1992 року зі змінами та доповненнями. – К.: Ліга-Закон, 2002. [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12.

2. Положення про порядок реструктуризації підприємства від 07.02.2001. №175. [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0582-00.

3. Стеченко Д. Сценарний підхід до реструктуризації підприємства на основі комплексу економіко-математичних моделей [Електронний ресурс]/ Д.Стеченко, О.Омельченко//Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2(9). – С.195-215.

4. Баюра Д.О. Корпоративна реструктуризація як чинник підвищення ефективності корпоративного управління/ Д. О. Баюра // Формування ринков. відносин в Укр : Збірник наукових праць. 2008/2. N 12. С. 3-7.

5. Баюра Д.О. "Основи реструктуризації підприємств": тези лекцій / Д.О. Баюра. – К.: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2005. – 44 с.

6. Баюра Д.О. Реструктуризація підприємств: [навч. посібник] / Д.О. Баюра. – К.: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2005. – 209 с.

7. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро // Учебное пособие для вузов. – М: ЗАО "Издательство "Экономика"", 2001. – 456 с.

8. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: [навч. пос.] / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.

References

1. The Law of Ukraine "On restore the solvency of the debtor or bankruptcy" №2343 of 14 May 1992, as amended and supplemented. – K .: Liga Act, 2002. [electronic resource] // The Verkhovna Rada of Ukraine: [site]. – Access: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12.

2. Regulations on the procedure of enterprise restructuring 07.02.2001. №175. [Electronic resource] // The Verkhovna Rada of Ukraine: [site]. – Access: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0582-00.

3. Stechenko D. Scenario approach to enterprise restructuring based on complex mathematical economic models [electronic resource] / D.Stechenko, Omelchenko // Socio-economic problems and the state. – 2013. – Vol. 2 (9). -P.195-215.

4. Bayura D.O. Corporate restructuring as a factor in increasing the efficiency of corporate governance / DA Bayura // Formation market. relations in Eng: Scientific Papers. - 2008/2. -N 12. -P. 3-7.

5. DO Bayura "Fundamentals of Enterprise Restructuring": Abstracts of lectures / DO Bayura. – K .: publishing center "Kyiv University", 2005. – 44 p.

6. Bayura D.O. Restructuring: [teach. user] / DO Bayura. – K .: publishing center "Kyiv University", 2005. – 209 p.

7. Mazur I.I. Restrukturyzatsyya enterprises and companies / II Mazur, VD Shapiro // Uchebnoe posobye for universities. – Moscow: ZAO "Publishing" Economy "", 2001. – 456 p.

8. Tereshchenko A.A. Financial reorganization and bankruptcy: [teach. Ref.] / AA Tereshchenko. – K .: MBK, 2000. – 412 p.

Д.А.Баюра, д-р экон. наук, проф..
КНУ имени Тараса Шевченко

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

В статье обоснованы основные организационно-экономические меры по реструктуризации промышленных предприятий в условиях кризиса.

Ключевые слова: *реструктуризация, производственная реструктуризация, финансовое обеспечение, контроллинг.*

D. Baiura, Ph.D., Professor
Taras Shevchenko Kyiv National University

INSTITUTIONAL AND ECONOMIC SUPPORT OF INDUSTRIAL RESTRUCTURING IN CRISIS

The main conditions of domestic enterprises restructuring process are analyzed. The tasks resolved in the process of restructuring are sketched. The features of the restructuring process for state-owned enterprises are investigated. The author has defined structure of the restructuring process. The author determines basic stages of enterprise restructuring. The article deals with main approaches of analysis of financial and economic performance in the process of restructuring. The main position of industrial enterprise restructuring is discovered.

Keywords*: restructuring, industrial restructuring, financial security, controlling.*