

УДК 332.1 (447)

І.З. Крет, О.В. Майор, Д.Д. Яворська

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ

На сучасному етапі реструктуризація підприємства є складним процесом, який охоплює практично всі сторони його діяльності. Особливістю реструктуризаційних процесів є їх індивідуальний характер для кожного окремо взятого підприємства. Вони мають різні цілі в залежності від обраної підприємством стратегії. Проблеми реструктуризації підприємств і їх систем в умовах формування ринкових інституцій розв'язуються, як правило, емпірично, а тому процеси реструктуризації підприємств у конкурентному середовищі мають багато в чому хаотичний характер.

Синтез залежностей і взаємозв'язків, які одночасно визначають напрями подальшого аналізу процедур впровадження змін на підприємстві, наведений у таблиці.

Функції і процедури управління та процедури реструктуризації підприємства

Управління змінами на підприємстві	Процедури на підприємстві	
	управління	реструктуризації
1	2	3
Планування змін	Стратегічний аналіз	Визначення реструктуризаційних потреб (діагноз) Розробка програми реструктуризації підприємства

Продовження таблиці

1	2	3
Організація заходів	Формування стратегії (стратегічного плану) підприємства. Визначення оперативної тактики	Прийняття плану-графіка реструктуризаційних заходів
Управління впровадженням змін	Реалізація стратегії підприємства	Впровадження програми реструктуризації
Контроль результатів змін	Оцінка результатів впровадження стратегії	Моніторинг процесу реструктуризації підприємства (контролінг)

Основним плановим документом реструктуризації є переважно програма, яка повинна відображати взаємозв'язки в процесі визначення напрямів розвитку підприємства і потреб реструктуризації, включати заходи і рішення, необхідні для адаптації підприємства до обраної ним стратегії. Виходячи з цього, можна вказати найчастіше згадувані в науковій літературі й практиці елементи програми реструктуризації, не зважаючи на відсутність загальноприйнятих розв'язків і індивідуального характеру реструктуризації кожного окремого підприємства:

1. Основні характеристики стратегії підприємства (місія, концепція, головні стратегічні цілі).

2. Основні цілі і характер реструктуризації.

3. Напрями змін і трансформацій в основних сферах функціонування підприємства: оперативна діяльність; система організації й управління; основні фонди підприємства; структура власності (приватизація підприємства).

4. Очікувані ефекти і витрати реструктуризації та результати її здійснення.

5. Можливості й обмеження (ризик) реструктуризації підприємства.

Інтегральним елементом програми реструктуризації повинен бути план-графік заходів, які виступають необхідним знаряддям оперативної діяльності на етапі організації впровадження й управління їх реалізацією.

Як показує досвід, основу програми реструктуризації складають визначення переліку змін і перетворень в основних сферах функціонування підприємства. Ступінь їх диференціації залежить від характеру й обсягів реструктуризації. Пропозиції змін і пов'язаних з ними заходів враховують ситуацію на конкретному підприємстві, однак їх суть торкається перш за все основних сфер реструктуризації. В умовах України особливої ваги набувають пропорції, що стосуються сфер, в яких сконцентровані слабкі сторони підприємств. Найчастіше зустрічаються:

пропозиції скорочення боргів підприємства, які дозволяють повернути фінансову ліквідність;

пропозиції реструктуризації портфеля продукції, можливі зміни профілю підприємства і збільшення його маркетингової активності;

пропозиції підвищення еластичності організаційної структури підприємства. створення чи зміщення маркетингової вертикалі (маркетингове управління), спрямування фінансової вертикалі на аналітичну діяльність і прийняття управлінських рішень, а не лише на облік;

програма скорочення і зміни структури зайнятості – групових звільнень, перекваліфікації, пошуку працівників, потрібних для реалізації прийнятої стратегії підприємства;

програма реструктуризації майна підприємства – виокремлення частини служб (транспорт, ремонти) в самостійні підприємства (іноді їх називають субпідприємствами), непродуктивних активів і зниження витрат на їх утримання;

інваріантні пропозиції реструктуризації власності – основні стратегії приватизації підприємств, зокрема визначення можливостей і способів пошуку можливих стратегічних інвесторів.

Метою дослідження є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій з удосконалення організаційно-економічних методів реструктуризації підприємства в умовах формування конкурентного середовища.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність реалізації таких завдань:

визначення впливу і значимості конкуренції для розвитку суб'єктів господарювання;

розкриття суті і змісту поняття “реструктуризація підприємства” і впливу конкурентного середовища на його реструктуризацію;

визначення організаційних засад реструктуризації підприємств у процесі становлення конкурентного середовища;

обґрунтування вибору стратегії підприємства в умовах невизначеності економічного середовища;

розроблення методичних підходів до визначення ефективності реструктуризації підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження містить методичні рекомендації щодо формування системи управління і господарювання підприємства в умовах реструктуризації, практичної реалізації концепції його реструктуризації, методичні підходи до оцінки ефективності реструктуризації підприємства [1, с. 262 – 266].

Побудова механізму перетворення структурних підрозділів в окремі підприємства включає такі блоки:

визначення умов передачі, викупу або продажу майна, прав користування, розпорядження, володіння та відповідальності за його відновлення і відтворення;

розроблення системи обліку затрат і результатів роботи підприємства;

розроблення методик розрахунку собівартості та формування внутрішньофірмових цін на продукцію;

встановлення системи розрахунків із постачальниками та замовниками, банківськими установами і фінансовими органами.

Створення механізму економічної взаємодії керуючої структури з підприємствами, що відокремлюються, включає:

розроблення механізму формування цін на кінцеву продукцію;

координацію та узгодження внутрішньофірмових цін;

розроблення механізму розподілу прибутку (доходу), отриманого від реалізації кінцевої продукції в умовах змінюваної кон’юнктури ринку;

вирішення стратегічних питань розвитку фірми з врахуванням поточних і перспективних економічних інтересів підприємств, що входять до неї.

У процесі реструктуризації підприємства об’єктивно виникає проблема оцінювання ефективності здійснюваних заходів з

перебудови всіх його систем, виділення окремих структур у субпідприємства. При цьому постає декілька питань: що є об'єктом оцінювання – одне чи декілька утворених на основі реструктуризації підприємств; якими є критерії оцінки ефективності; що повинно бути базою порівняння [2]. Вирішення їх дає змогу отримати відповідь на запитання про доцільність реструктуризації.

У процесі реструктуризації підприємства можливі декілька варіантів трансформації його правового статусу:

1) збереження існуючого статусу підприємства при зміні організаційно-технічної (виробничої) та організаційно-економічної структур;

2) поділ підприємства на декілька рівноцінних, технологічно пов'язаних між собою в межах основного виду діяльності;

3) ліквідація або виокремлення деяких структурних і функціональних підрозділів у самостійні субпідприємства, діяльність яких не має визначального впливу на роботу "материнського" підприємства, зокрема, не пов'язана технологічно з останнім;

4) інтеграція підприємства з іншими суб'єктами господарювання з одночасною втратою (повною або частковою) своєї самостійності.

Ефективність реструктуризації цих підприємств доцільно оцінювати середньозважено, тобто з врахуванням питомої ваги кожного з новоутворених у сумарному значенні критеріальних показників. Останні можуть бути представлені чисельністю працюючих, вартістю основних фондів, виробничою потужністю тощо. Зростання (зниження) значення того чи іншого показника, який характеризує ефективність реструктуризації, може бути визначене відповідним коефіцієнтом зростання (зниження)

$K_{зр(зн)}$:

$$K_{зр(зн)} = \frac{\sum_{j=1}^n X_{ij}^1 P_j}{X_i^0},$$

де X_i^0, X_{ij}^1 – значення i -го показника ефективності реструктуризації відповідно по базовому (до реструктуризації) j -му новоутвореному підприємству;

P_j – питома вага критеріального показника j -го підприємства (новоутворених підприємств) в загальному значенні цього показника по всіх підприємствах.

$$P_j = \frac{N_j}{\sum_{j=1}^n N_j}$$

де N_j – значення критеріального показника (чисельність промислово-виробничого персоналу, вартість основних виробничих фондів і т.п. – див. вище) по j -му підприємству.

В остаточному підсумку метою трансформації структури будь-якого госпрозрахункового підприємства є отримання стабільних прибутків протягом тривалого, визначеного життєвим циклом, часу. Однак обсяг прибутку, будучи основним критерієм порівняння рівня роботи підприємства до і після реструктуризації, не дає змоги порівняти ефективність функціонування підприємства з конкурентами. Тому потрібно використовувати порівняльні критерії і показники.

Як основні, що характеризують фінансово-господарський стан підприємства, у світовій практиці використовуються показники прибутковості, фінансової стійкості, оборотності активів і ліквідності.

Таким чином, реструктуризація є процесом зміни структури власності, управління й організаційної форми господарювання підприємства під впливом зовнішнього економічного оточення. На формування останнього впливають кілька факторів, зокрема, держава і ринок.

Програма реструктуризації включає перелік змін і перетворень в основних сферах функціонування підприємства, які враховують ситуацію на конкретному підприємстві, однак їх суть торкається перш за все основних сфер реструктуризації. В умовах України особливої ваги набувають пропорції: щодо скорочення боргів підприємства, які дозволяють повернути фінансову ліквід-

ність; реструктуризації портфеля продукції, можливих змін профілю підприємства і збільшення його маркетингової активності; підвищення еластичності організаційної структури підприємства, створення чи зміщення маркетингової вертикалі (маркетингове управління), спрямування фінансової вертикалі на аналітичну діяльність і прийняття управлінських рішень, а не лише на облік.

Реструктуризація підприємства може мати на меті його виживання (і тоді носить коригуючий характер) або розвиток.

Реструктуризація коригуючого спрямування виникає найчастіше через кризове і складне становище підприємства. Метою її є зміна негативних економічних тенденцій, головним чином низького ступеня фінансової ліквідності підприємства.

Реструктуризація, спрямована на розвиток, здійснюється в контексті довгострокової стратегії розвитку підприємства і передбачає глибокі зміни в усіх сферах його діяльності – широко-масштабну реалізацію значних інновацій в області технології, виробництва і маркетингу; ризик виконання заходів на рівні, вищому за середній. Результатом такого підходу до реструктуризації є поліпшення динаміки розвитку підприємства шляхом використання наявних шансів.

Механізм управління як необхідна складова організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства передбачає розроблення механізму перетворення структурних підрозділів підприємства в юридично та економічно незалежні суб'єкти господарювання, а також механізму організаційно-економічної взаємодії керуючої структури підприємства з підрозділами, що входять до нього, і між ними.

Ефективність реструктуризації повинна оцінюватися з врахуванням її характеру і базуватися на оцінці змін показників прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості трансформованих у процесі реструктуризації господарських структур.

1. Крет І.З., Дідович І.І. Післяприватизаційна підтримка підприємств у процесі їх реструктуризації // Вісник Держ. університету "Львівська політехніка". Промислово-фінансові групи в Україні: проблеми створення, становлення і розвитку. Львів, 1998. № 328. С. 38–41. 2. Розробка планів реструктуризації державних підприємств. Бібліотека податкового спеціаліста: Методичні матеріали. Загв. наказом Агентства з ПЗБП та О № 73 02. 06. 97. С. 30–43.