

**Boris Revchun**

*Kirovohrad National Technical University*

**Convergence of macro-and microeconomic theories as a means of forming a unified Economics**

The issue of convergence is considered in terms of mutual adjustment of economic theory for the formation of economic mainstream within the unified Economics. The article describes the precedents of convergence of economic theories, mainly through the prism of IS-LM model, Philips curve and various other instruments of scientific investigation, but mainly due to the emergence and development of such phenomena as the neoclassical synthesis and the new neoclassical synthesis. The attempts have been made to define the kit of tools that enables unification concessions, compromises and adjustments to form a theoretical mainstream, which would make the "Economics" more methodologically monistic and organic, that can certainly affect the normative economics and practical benefits of economic science to help real world economy function more effectively at both micro - and macro levels. The hope is expressed that this study will contribute little further search for instruments of convergent processes in Theoretical Economics.

**convergence in economic theory, neoclassical synthesis, the new neoclassical synthesis, neokeynsianism, economic mainstream, economic orthodoxy, economic heterodoxy**

Одержано 24.10.13

**УДК 338.2**

**В.Ф. Гамалій, проф., д-р фіз.-мат. наук**

*Кіровоградський національний технічний університет*

**О.М.Кошик, ст.наук. співр., канд. екон. наук**

*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України, м.Київ*

**Н.І. Легінькова, доц., канд. екон. наук**

*Кіровоградська льотна академія Національного авіаційного університету*

## **Реструктуризація суб'єктів реального сектору національної економіки**

У статті проаналізовані основні засади реструктуризації суб'єктів реального сектору національної економіки України в період переходу від централізованої планової економіки до ринкової, а також на сучасному етапі.

**реструктуризація суб'єктів реального сектору національної економіки, приватизація, реструктуризація та передприватизаційна підготовка**

**В. Гамалій**

*Кіровоградский национальный технический университет*

**О. Кошик**

*ГУ "Институт экономики и прогнозирования НАН Украины", г. Киев*

**Н. Легинькова**

*Кіровоградская летная академия Национального авиационного университета*

**Реструктуризация субъектов реального сектора национальной экономики**

В статье проанализированы основы реструктуризации субъектов реального сектора экономики Украины в период перехода от централизованной плановой экономики к рыночной, а также на современном этапе.

**реструктуризация субъектов реального сектора национальной экономики, приватизация, реструктуризация и передприватизационная подготовка**

© В.Ф. Гамалій, О.М.Кошик, Н.І. Легінькова, 2013

**Вступ.** Розпад СРСР і функціонування української економіки як самостійного суб'єкта світового господарства передбачає неминучість її безпосереднього залучення до загальносвітових економічних процесів.

На відміну від політичної і військової, економічна інтеграція не може бути результатом тільки політичної волі, дипломатичних угод, економічних договорів, укладання різного роду міжнародних угод тощо. Вона передбачає, в числі іншого, докорінну трансформацію всієї економічної бази суспільного виробництва, яка протягом десятиліть функціонувала й розвивалась у неринковому та напівринковому, неконкурентному або низькоконкурентному середовищі.

Ця трансформація вимагає обов'язкового докорінного реформування (реструктуризації) базової економічної ланки суб'єкта реального сектору національної економіки в усіх його організаційних і правових формах.

При соціалізмі абсолютно домінуючою формою суб'єкта національної економіки при всіх відмінностях в окремих країнах була державна. При цьому мало небагато спільного із західними компаніями, в тому числі державними.

Орієнтація переважно не на сигнали ринку, а на виконання адміністративних команд, планів; існування в системі, породжуваної централізованим розподілом ресурсів, постійного дефіциту в постачанні при практичній відсутній проблемі збуту; гарантованість збуту незалежно від рівня виробничих витрат якості продукції; орієнтація на гарантованість зайнятості та неможливість оптимізації чисельності робітників; визначення розмірів підприємства, організаційних структури насамперед виходячи зі «зручності» управління з єдиного центру; відсутність внутрішніх стимулів для оновлення виробництва і технологій та здійснення його лише під адміністративним тиском (про що свідчать самі терміни «впровадження» технології, «впровадження» нової продукції) - ці та більшість інших аспектів функціонування «соціалістичних» підприємств не могли не «матеріалізуватися» навіть в дрібних деталях його організаційних і виробничих структур.

Крім того, система управління підприємств як суб'єктів реального сектору національної економіки була безпосередньо «вбудована» в державну адміністративну піраміду (що перетворювало його управлінців скоріше на державних бюрократів, ніж на менеджерів).

Підприємство виконувало не тільки виробничі, але й соціальні функції, утримуючи об'єкти соціальної сфери. Спроба сприймати такі підприємства як здатні нормально функціонувати в ринковому середовищі без докорінної реструктуризації за умови звільнення їх від «надмірної» відомчо-міністерської опіки та деякої лібералізації економічного середовища в СРСР призвела лише до хаотичного розвалення держсектора.

**Постановка задачі дослідження.** Задачею дослідження є вивчення особливостей процесу реструктуризації українських підприємств в постсоціалістичну епоху та на сучасному етапі розвитку української економіки, розгляд реструктуризації підприємств як їхню адаптацію до роботи в умовах ринку, що зумовлює необхідність докорінної трансформації їх організаційно-правових форм, виробничо-технологічної структури, системи менеджменту та взаємодії з контрагентами і державою.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми реструктуризації підприємств досліджувалися в роботах Т.Питерса, Р.Уотермена, в яких основна увага

приділяється виявленню основних причин виникнення кризи у провідних світових компаніях, в тому числі внаслідок відсутності або недостатньої ефективності структурних змін. Франклін А. Ліндсей розглядає питання перебудови промислових підприємств США [2].

В. Хойер аналізував реструктуризацію європейських компаній як складову частину реалізації ефективної бізнес – стратегії, Дж.Е.Стігліц значну увагу приділяв особливості приватизації на державних та недержавних підприємствах. Теоретико–методичні аспекти реструктуризації підприємств висвітлюються в розробках консалтингових компаній: Роланд Бергер енд Партне ГМБХ, Маккінзі енд Компані , в яких, перш за все, мова йшла про практичну реалізацію програм реструктуризації на підприємствах [1; 6].

В Україні та Росії проблемами реструктуризації підприємств активно займалися Л.Верховодова (реструктуризація як фактор підвищення інвестиційної привабливості великих підприємств), І.Бланк (реструктуризація в контексті фінансового оздоровлення підприємств), Є.Панченко (реструктуризація в системі кризового менеджменту), С.Козаченко (реструктуризація та підвищення ліквідності підприємства) [3; 4; 5].

При всій значущості цих розробок, слід зазначити, що майже не розкриті питання, пов'язані з вивченням загальної реструктуризації як систематизованої цілісної концепції, яка передбачає узгодженість оперативної та стратегічної реструктуризації.

**Мета статті.** Висвітлити основні аспекти реструктуризації підприємств в Україні як систематизованої цілісної концепції, яка передбачає узгодженість оперативної та стратегічної реструктуризації; показати причини значних проблем при її проведенні та шляхи їх вирішення.

**Основні матеріали дослідження.** Реструктуризація підприємств у перехідній економіці нерозривно пов'язана з приватизацією як головним чинником створення нових ринкових умов діяльності компаній.

Для України, безумовно, особливий інтерес представляє і представляє досвід реструктуризації підприємств у постсоціалістичних країнах, які раніше почали цей процес і досягли успіхів. Проте й досвід розвинених країн з ринковою економікою має бути використаний.

По-перше, в умовах формування принципово нових підприємств, які працюють в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому й світовому ринках, доцільно врахувати досвід кращих західних компаній, що досягли за цих умов успіху й по суті, перебувають у процесі постійної реструктуризації.

По-друге, при усіх розбіжностях між державними підприємствами при соціалізмі та ринкових економіках є й багато спільного.

Україна належить до числа країн, для яких процес трансформації планової економіки в ринкову відбуваються найскладніше, з максимальними збитками у виробництві та соціальній сфері. Про це красномовно свідчить динаміка основних макроекономічних показників – Україна, на відміну від своїх сусідів, вона досі не досягла рівня ВВП, який мала у 1990 році.

Безумовно, критичне зниження багатьох макроекономічних показників відображає не тільки реальний спад, але й процес «тонізації» економіки (частка «тінювого сектора», за різними оцінками, сягає 40-50% ВВП), а також характерне практично для всіх перехідних економік зниження якості статистичного обліку. Але це є проблемою й інших постсоціалістичних країн, у той же час показники спаду в Україні найвищі (за винятком країн, які пережили воєнні конфлікти).

Втрата третини економічного потенціалу країни серйозно знизила економічний статус України серед інших держав світу.

Однією з причин цього було те, що в Україні інституціонально-структурні

реформи проводилися дуже непослідовно, надповільними темпами, некомплексно, хоча потреба в них є набагато більшою, ніж у будь-якій іншій постсоціалістичній європейській країні, особливо в промисловому секторі, де до початку реформ фіксувалася найбільша концентрація та централізація виробництва в світі. За цими показниками Україна випереджала США та Росію.

Структурно економіка України була вкрай «обваженою»: в ній надзвичайно високу вагу мали галузі первинної переробки сировини, паливно-енергетичний комплекс, підприємства ВПК і так зване «виробництво засобів виробництва для засобів виробництва». Дуже низькими були частка галузей, орієнтованих безпосередньо на споживання населення, та частка кінцевої продукції в загальному виробництві.

Очевидна невідповідність як загальної структури економіки, так і структури основної маси господарюючих суб'єктів умовам ринкової трансформації зумовлювала проведення докорінної структурної реформи на мікро- і макрорівні, яка, проте, так і не розпочалася.

Характерною особливістю української ситуації є те, що основні тенденції структурної трансформації економіки в Україні не збігаються з тенденціями структурної перебудови в інших європейських країнах, які здійснюють ринкові перетворення.

Як теорія постсоціалістичної лібералізації, так і конкретна практика європейських країн свідчать, що ринкова трансформація економіки супроводжується насамперед глибоким спадом у традиційних галузях важкої промисловості внаслідок зростання галузей, що випускають споживчі товари, і галузей сфери послуг. При цьому розвиток споживацького сектора забезпечують насамперед знову створені підприємства, переважно малі й середні, які з'являються у сфері послуг, а потім і в інших галузях.

В Україні ж спостерігалася своєрідна «негативна структурна перебудова»: безперервно зростала частка видобувних галузей паливно-енергетичного комплексу, традиційних галузей періоду індустріалізації, що використовують низькі та середні технології і в основному надзвичайно застарілий фізично і морально виробничий апарат. Пояснювалася це просто – продукція з низьким ступенем обробки та низкою доданою вартістю знайшла своє місце на ринках інших країн.

Загальним з іншими європейськими постсоціалістичними країнами був тільки занепад у галузях високих технологій (електроніка, машинобудування тощо), які не витримують конкуренції з більш дешевою та якісною продукцією розвинених країн.

Зміщення економічних пропорцій на користь паливно-енергетичних галузей, важкої промисловості й енергетики призвело до тотального домінування в економіці галузей з найбільшими інвестиційними потребами. Це спровокувало занепад галузей (легкої, харчової та ін.), які могли розвиватися при невеликому обсязі інвестицій і створювати надлишок капіталовкладень у перспективні галузі важкої промисловості, в розвиток високих технологій тощо. Інтегральний результат даного процесу – неможливість у цілому ефективно вирішувати проблему інвестицій, тобто відновлення економічного зростання, без якого неможливо насправді нормалізувати ситуацію в бюджетній сфері, подолати кризу неплатежів, стабілізувати рівень життя.

Специфічність загальної економічної ситуації в Україні, на наш погляд, полягає в тому, що: 1) «найжиттєздатніший» сектор промисловості представлений традиційними неререформованими, нереструктуризованими підприємствами; 2) джерелом «життєдіяльності» цих підприємств досі, навіть в останні роки, в період глобальної кризи, значною мірою є державна підтримка.

Хоча протягом усього постсоціалістичного періоду в числі структурних пріоритетів урядами України неодноразово виділялися легка і харчова промисловість,

сфера послуг та ін., проте фактично підтримка держави була зорієнтована на традиційні «базові» галузі (які вже давно перестали бути базовими в більшості розвинених країн світу).

Форми підтримки змінювалися (наприклад, на початку 90-х років, коли велике місце ще мало державне регулювання цін, саме через ціни здійснювалося широкомасштабне «перекачування» фінансових ресурсів у ПЕК, важку промисловість тощо). Надалі особливо зросла роль явного і неявного бюджетного субсидіювання галузей і підприємств.

Результати подібної підтримки були різними в окремих галузях залежно від того, яку ринкову нішу (насамперед на світовому ринку через критичне "стиснення" внутрішнього) займали ці підприємства. Наприклад, масивна держпідтримка не мала суттєвого благотворного впливу на українське машинобудування - галузь, конкурентоспроможність продукції якої за радянських часів визначалася переважно низькими цінами при в основному низькій і середній якості продукції.

Колосальне зростання цін насамперед через перехід на світові ціни на енергоносії і сировину, які постачались із країн - колишніх республік СРСР, зробив неконкурентоспроможною переважну частину машинобудівної продукції, навіть конкурентоспроможної за своїми споживчими якостями. Не меншим шоком для машинобудівного комплексу (в Україні було зосереджено до третини військово-промислового потенціалу колишнього СРСР) стала втрата такого замовника, як Міністерство оборони СРСР.

Поряд з накопиченням структурних диспропорцій в економіці державна підтримка великих нереструктуризованих підприємств у традиційних галузях економіки критично звузила можливості розвитку малого й середнього бізнесу в країні. У цьому відношенні ситуація в Україні унікальна - вона практично єдина постсоціалістична країна, в якій періодично спостерігається не просто сповільнення зростання, а абсолютне згортання малого бізнесу.

Але від ефективності вирішення проблем малого і середнього підприємництва зрештою залежать можливості реструктуризації і ринкової адаптації великих і надвеликих підприємств, а також загальний соціальний клімат країни в цілому, перспективи виходу із кризи депресивних регіонів.

При нинішньому рівні розвитку малий бізнес не в змозі забезпечити зайнятість робітників, яких можна вивільнити з великих підприємств, що є однією з причин гігантського прихованого безробіття, зростання заборгованості за виплатами зарплати тощо.

Активне проведення реструктуризації виробництва, реальне банкрутство і санація великих підприємств, ліквідація безперспективних виробництв у ситуації, що склалася, можуть спровокувати неконтрольоване зростання соціальних протиріч.

З іншого боку, поглинання нереструктуризованими великими підприємствами лівової частки державної підтримки (яка, як свідчить світовий досвід, саме й виправдовується по відношенні малого і середнього бізнесу, більшої частки ресурсів, які використовуються, виробничих майданчиків вкрай ускладнює повноцінний розвиток малого і середнього бізнесу практично неможливим.

Реструктуризація підприємств як процес їх всебічного пристосуванні змінюваних умов внутрішньо притаманна ринковій економіці, Згідно з думкою фахівців Rolanl Berger and Partner GmbH, потреба в реструктуризації - наслідок несвоєчасного викриття кризових явищ на підприємствах [1].

Таким чином, реструктуризація розглядається як комплекс заходів надзвичай характеру, спрямованих на «виживання» підприємств в умовах кризи, породженою загальною макроекономічною ситуацією, зміною загальної кон'юнктури або ж впливом

внутрішніх для підприємств факторів.

Початок широкого використання терміну «реструктуризація» пов'язаний насамперед з глобальним переглядом наприкінці 70-х - на початку 80-х років економ ролі держави в розвинених країнах з ринковою економікою. Заміна кейнсіанських та некейнсіанських підходів на монетаристські була не просто наслідком певної теоретичної боротьби, а результатом усвідомлення глобальної неефективності державного підприємництва як такого.

Причинами активізації процесу реструктуризації національних економік та підприємств глобального характеру наприкінці 70-х років були: Приватизація підприємств; технічний прогрес, який змінив ринкову ситуацію в монополізованих галузях; розвиток міжнародних господарських зв'язків, яким почала заважати національна регламентація; криза державних фінансів.

У цей період (як, втім, і зараз) у країнах з розвинутою ринковою економікою процес реструктуризації нерозривно пов'язаний з приватизацією - сама зміна форми власності забезпечувала необхідні імпульси для структурної перебудови підприємств, давала можливість їм ефективно діяти у конкурентному ринковому середовищі,

Характерним прикладом успішної реструктуризації є реформування традицій галузей промисловості в Англії на початку 80-х років. Уряд пішов на радикальну приватизацію нафтової, газової, автомобільної, сталеплавильної, суднобудівної авіаційної промисловості, удвічі зменшивши питому вагу державного сектора в економ. Спочатку під контролем держави залишилися лише вугільна промисловість (яка пройшла через радикальні процедури санації, в результаті яких були збережені тільки рентабельні виробництва), атомна енергетика, електро- і водопостачання, залізничний транспорт зв'язок, комунальне господарство, які потім теж були приватизовані.

Англійський досвід показав, що справжня реструктуризація неможлива без певних економічних і соціальних витрат. Річний індекс промислового виробництва (1980 р. = 1) скоротився з 107,1 у 1979 р. до 96,6 у 1981 р., а до 1984 р. він не досяг рівня 1979 р. (103 Кількість безробітних збільшилась у 1979-1984 рр. з 1184 тис, до 3092 тис, чол. Разом з тим, економічний підйом, який почався з другої половини 80-х років, пов'язаний саме з ефективно проведеною реструктуризацією виробництва та підприємств.

Реструктуризація виробництва у Франції проведена на початку 90-х років і була зумовлена насамперед приватизацією ряду галузей і надвеликих підприємств націоналізованих у 80-ті роки урядом соціалістів. На початку 90-х років масштабні програми приватизації державного сектора, здійснені в Японії, Канаді, Бразилії, Мексиці, Німеччині.

Реструктуризація в Україні торкається значного масиву підприємств ВПК, для яких, проблема реструктуризації більшою мірою пов'язана з проблемою конверсії. Реструктуризація підприємств проходить в умовах критичного звуження традиційних зовнішніх і внутрішніх ринків та зникнення традиційних форм централізованого збуту продукції, держзамовлень, втрати бюджетного фінансування й досить обмежених можливостей залучення інвестиційних і кредитних ресурсів. За всієї умовності можливих аналогій та специфічності ситуацій великий інтерес для України має вивчення досвіду реструктуризації промисловості та окремих промислових підприємств США у період 80-90-х років в період 80-- 90-х років (аналіз досвіду підприємств США наводиться за виданням:) [2].

Припинення «холодної війни» привело до «шокового» скорочення воєнних витрат федерального бюджету США: після 1985 р. до середини 90-х років приблизно втричі. Це практично позбавило перспектив велику частину компаній, які працювали в оборонному бізнесі. У цій ситуації повною мірою проявилися переваги

диверсифікованості американських компаній, основна частина яких поряд з оборонною випускала й цивільну продукцію, Ці компанії у більшості випадків відреагували повним виключенням із своєї діяльності виробництва продукції військового призначення, продажем оборонних підрозділів або просто їх закриттям, різким скороченням числа зайнятих у ній працівників.

При цьому виявилася надзвичайно важлива закономірність, яка має велике значення й для підприємств ВПК України: у переважній більшості випадків спроби переведення американських оборонних компаній на випуск цивільної продукції закінчилися невдачею. На думку американських дослідників цього феномену, причина того, що сталося, - в неконкурентному, фактично неринковому середовищі, в якому працювали воєнні підприємства.

Брюс Берковіц, консультант з питань оборони заявляє: «Проблема полягає не в технологіях, а в управлінні та організації. Особлива структура, методи і культура, напрацьовані військовими підрядчиками протягом 40 років з однією метою – вижити у сфері військового виробництва, роблять їх безнадійно непридатними для конкуренції в умовах загального цивільного ринку, Особливо це видно на прикладі великих підрядчиків, які отримують гроші з коштів, виділених у рамках оборонного бюджету. Саме цей накопичений оборонною промисловістю досвід організаційних підходів перекрив їм шлях до успіху в цивільному світі».

Мюррей Вейденбаум, у минулому голова Комітету радників з економіки при Президенті США: «Спроби найбільш спеціалізованих військових підрядчиків пробитися на цивільні ринки, не пов'язані з військово-космічною технікою, в основному закінчилися невдачею». Франклін А. Ліндсей, секретар Національного бюро економічних досліджень, прямо проводить паралель між проблемами американських військових корпорацій і держпідприємствами колишнього СРСР.

Класичним прикладом реструктуризації є підхід, реалізований компанією «Термо Електрон» і успішно використовуваний іншими великими компаніями,

Відповідно до нього, коли працівник або група осіб у компанії відкриває нову технологію чи проявляє нове комерційне застосування вже відомих технологій, їм надається можливість створити самостійну компанію, значним утримувачем акцій якої є «материнська» фірма.

У випадку комерційного успіху заслуга не приписується головній корпорації, а отриманий прибуток не надходить на її рахунки, де він безслідно б «розчинився».

На відміну від досить поширених випадків «скидання» (spin-offs), коли великі компанії продають підрозділи, які не вписуються у нові плани їх діяльності, описаний спосіб «виведення на орбіту» (spin-outs) призводить до появи нових структур, які мають як свободу дій, так і фінансовий стимул для досягнення успіхів. Поширені випадки, коли великі компанії купують сторонні невеликі компанії, передаючи їм свої перспективні технології,

Подібна система конверсії і реструктуризації була успішно використана великою компанією «Літтон», яка спеціалізувалася на виробництві радіолокаційної техніки. Група інженерів компанії знайшла комерційне застосування однієї з технологій військового призначення у виробництві мікрохвильових печей, Спеціально для цих фахівців була створена нова компанія, яка отримала повну свободу дій і початкове фінансування.

Іншим класичним прикладом реструктуризації є підхід компанії «Райтон», яка для комерційної реалізації потенціалу своїх військових технологій придбала компанію «Амана», успішно працюючу в галузі потенційного використання цих технологій, Сюди були передані не тільки технології, але й спеціалісти,

Як військові, так і більшість цивільних компаній США в 90 –та дувотисячні роки

активно проводять реструктуризацію, виходячи з необхідності реалізації принципу зосередженості на основному бізнесі. Цей принцип в наш час внаслідок постійного підсилення світової конкуренції став майже основною домінантою в організації діяльності великих і середніх компаній.

Компанія «Вестингауз», один із світових лідерів у електроенергетиці, в 80-ті роки здійснила спробу розширити свій бізнес на операції з нерухомістю і банківсько-інвестиційну сферу. Спроба призвела до 5 млрд USD збитків. «Вестингауз» був вимушений згорнути неосновні види діяльності. «Дженерал Електрик» позбавилася всіх видів бізнесу, в яких вона не була світовим лідером, «Боїнг» і «Моторола» виділили цивільне і воєнне виробництво в самостійні компанії, залишивши можливість спільно використовувати технології та переведення спеціалістів з однієї галузі в іншу [2].

Проведення реструктуризації великих компаній, як правило, супроводжується оновленням їх менеджерського корпусу і того, що отримало назву «зміна управлінської культури».

Про сутність останнього поняття можна судити з таких основних підходів, які запропонував і реалізував для виводу з кризового стану компанії «ІВМ», що знаходилася на межі банкрутства, призначений керуючим у 1993 р. Луїс Герстнер: по-перше, уважно слідкувати за ринком і пропонувати споживачу те, чого бажає він, а не бюрократ, який вирішує за нього; по-друге, компанія повинна неухильно дотримуватися у своїй діяльності лінії щодо задоволення попиту на ринку; по-третє, весь керівний апарат повинен працювати як одна команда.

Досвід кращих американських компаній може бути дуже корисним для українських підприємств, які масово демонструють прямо протилежну поведінку в подібних кризових ситуаціях: прагнення за будь-яку ціну зберегти організаційні та виробничі структури, що вже склалися; покласти край процесу поділу підприємств.

Врахування негативного досвіду конверсії американських компаній, ймовірно, дало би змогу уникнути заздалегідь приречених на невдачу спроб виробляти тролейбуси на ракетних підприємствах України, посуд і килими на танкових заводах, швейні машини - на підприємствах радіоелектроніки тощо.

Традиційно питання реструктуризації підрозділяються фахівцям на питання оперативної і стратегічної реструктуризації [3].

Оперативна реструктуризація призначена для забезпечення «виживання» підприємства на короткий термін. Її основними цілями є, по-перше, покращення результатів діяльності (включає: скорочення затрат на персонал; скорочення матеріальних затрат; скорочення інших затрат; підвищення обороту за короткі терміни), по-друге, забезпечення ліквідності (скорочення дебіторської заборгованості; зменшення запасів скорочення інвестицій; продаж непотрібного майна підприємства).

Стратегічна реструктуризація покликана забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства, Вона включає аналіз причин, за яких підприємство втратило конкурентні позиції (виробництво продукції, яка не має попиту; поширення своєї діяльності на нові сфери, в яких воно не може бути конкурентоспроможним тощо). Після цього визначаються перспективні сфери діяльності, для кожної з яких формулюється власна ринкова стратегія.

Потім на базі ринкової стратегії формулюються цілі підприємства.

На наступному етапі стратегічної реструктуризації вирішується проблема орієнтації усіх структур і процесів на досягнення раніше визначених цілей. Вирішуються питання вибору і створення нових структур управління, трансформації підрозділів підприємства, оновлення виробничих процесів тощо. Оптимізуються інформаційні потоки на підприємстві.



Безумовно, більшість цих проблем реструктуризації підприємств «ринкового типу» мають суттєве значення і для підприємств в умовах перехідних економік, у тому української. Проте специфіка ситуації є надзвичайно значною. Вона потребує часто не тільки принципово нових підходів до вирішення вищеназваних проблем, але й вирішення питань, пов'язаних з якісними особливостями постсоціалістичних підприємств, і особливими зовнішніми умовами їх діяльності.

Цілий комплекс типових проблем українських підприємств пов'язаний з відсутністю сильних мотивацій у менеджерів для реструктуризації,

Ще одна група специфічних проблем пов'язана з наявністю серйозних адміністративних і правових перешкод для реструктуризації.

У 1992-1993 рр. було прийнято велику кількість актів, спрямованих на «збереження цілісних майнових комплексів». Зокрема, держпідприємства були позбавлені права виступати засновниками інших підприємств, тобто позбавлені можливості ініціативного розукрупнення, розділення, деконцентрації. Це врешті-решт не зупинило процесу розпаду неконкурентоспроможних в ринкових умовах великих і надвеликих підприємств, вилучення з них життєздатних сегментів, але дуже ускладнило, забюрократизувало, сповільнило його на довгі роки.

Існують досить суттєві проблеми проведення реструктуризації підприємств, які вступили в процес приватизації.

З одного боку, на цьому етапі є можливим комплексне вирішення проблем стратегічної реструктуризації, з іншого, підприємство сильно обмежене в правах навіть оперативного управління, тому досить складно здійснювати оперативну реструктуризацію (реалізацію надлишкового майна, репрофілювання виробництва тощо).

Ряд специфічних проблем пов'язаний з переважною формою постсоціалістичних підприємств як своєрідних натуральних господарств, які зосереджують поряд з основним виробництвом непропорційно велику (з точки зору нормально функціонуючої ринкової економіки) кількість допоміжних і обслуговуючих виробництв, служб.

Подібна структура, раціональна в умовах дефіцитної економіки, негарантованого постачання, перетворюється в баласт за нової ситуації. Можливість вільної закупівлі комплектуючих, напівфабрикатів, заготовок, послуг, наданих (здійснених) спеціалізованими підприємствами (тобто, як правило, кращої якості і з меншими затратами), робить актуальним звільнення основного виробництва від цього баласту.

Найсерйознішою проблемою є наявність на більшості великих постсоціалістичних підприємств об'єктів соціальної інфраструктури (житла, дитячих дошкільних установ, об'єктів охорони здоров'я, підсобних господарств) тощо. Ця ситуація, як і наявність значної кількості незавершених об'єктів, які знаходяться на території підприємств (так звані «довгобуду») були однією з основних невирішуваних проблем соціалістичної економіки), зовсім нехарактерна для капіталістичних фірм і зумовлює необхідність застосування специфічних підходів до реструктуризації.

Усі види тіньової діяльності (яка, крім чисто номінальних і соціально руйнівних для суспільства моментів, забезпечила виживання мільйонів людей і збереження певного рівня виробництва) погано поєднуються з нормальними інвестиційними та реструктуризаційними процесами.

У цілому неконструктивною формою адаптації підприємств до сучасної ситуації є задача виробничих потужностей та площ, яка набула масового характеру, комерційним структурам на підставі напівкримінальної, тобто неоформленої юридично (під виглядом спільної діяльності тощо), оренди або ж оренди, завчасно невивідної для

підприємств, але особисто вигідної менеджерам підприємств. Це стосується також створення підприємств - «паразитів», у тому числі посередників, чия діяльність буквально руйнує основне виробництво.

З точки зору існуючих «зовнішніх» для підприємств умов, дуже важко рекомендувати керівникам підприємств дії, елементарні для нормально функції ринкових економік, але заздалегідь погіршуючих стан їх підприємств зараз. У міру формування конкурентного ринкового середовища (яке не дивлячись на всі труднощі здійснюється) все більшого значення набуває здатність підприємств діяти за ринковими правилами, загальними правилами конкуренції.

Кардинальні відмінності між «ринково орієнтованими» і «соціалістичними» підприємствами зумовлюють надзвичайну складність їх трансформації. Безумовно, аж ніяк не вина менеджерів підприємств у тому, що вони отримали у спадщину структури, зовсім непристосовані або дуже погано пристосовані до ринкових умов. Але шанс «вижити» в новій ситуації мають лише ті підприємства, керівники та власники яких усвідомлюють, що потрібними є ломка, реформування цих структур, тобто радикальна реструктуризація. Альтернативи їй реструктуризації.

Ні для кого не є секретом те, що рівень і зростання виробництва за десятиліття існування СРСР підтримувалися шляхом безпрецедентного нарощування експорту сировини, насамперед палива, що принесло за цей період сотні мільярдів доходу.

Крім того, за роки перебудови СРСР збільшив свій зовнішній борг більше ніж на 100 млрд дол. США. При цьому загальновідомо, що матеріало-, енерго-, паливоємність радянських підприємств, у тому числі українських, були в 3-4 рази вищими, ніж у підприємств розвинених країн з ринковою економікою. Тому вони могли ефективно працювати лише при ціні ресурсів, у десятки разів нижчій від світової.

Зараз українські підприємства працюють переважно в умовах світових (а іноді й більш високих) цін на сировину, електроенергію, паливо.

Здійснення протекціоністських заходів захисту внутрішнього ринку вимагає значних фінансових витрат, тому вони доступні лише економічно благополучним країнам. Крім того, з розпадом СРСР Україна перетворилася на державу з відкритою економікою, для якої зовнішня торгівля має життєво важливе значення. Оскільки ж будь-яка спроба обмежити імпорт може спровокувати відповідні заходи щодо обмеження українського експорту, то будь-скільки сильна протекціоністська політика просто є неможливою (саме тому лозунг «захисту вітчизняного виробника», за деякими виключеннями, лише декларувався українськими урядами, але не здійснювався).

Тверезий аналіз стану дає змогу зробити висновок, що основна маса українських підприємств немає ніяких шансів отримати скількись суттєву підтримку від держави. Немає також ніяких можливостей для захисту їх від зовнішньої конкуренції. Є всі підстави прогнозувати, що процес банкрутства і санації підприємств, частково заблокований нині, набуде з часом більш широкі масштаби.

Значна кількість підприємств (як державних, та і недержавних, як великих і малих) й досі зберігає притаманну державним соціалістичним підприємствам централізовану функціональну структуру, що виникла внаслідок об'єднання аналогічних виробничих господарських функцій під керівництвом функціональних управляючих, підлеглих керівнику підприємства.

Основний принцип побудови такої організації - групування влади і відповідальності за окремими функціями управління (планування, фінансування, управління виробництвом, постачання, збут тощо).

Новим умовам більше відповідає децентралізована (окрема) функціональна структура (матрична), основана на групуванні функцій за видами продукції (проекту) для розроблення, виробництва і збуту певної групи продуктів на відповідних ринках[4].

Висновки та рекомендації. Не дивлячись на різноманітність форм реструктуризації суб'єктів реального сектору національної економіки та відмінність цілей, на які вона спрямована, існують загальні закономірності щодо її проведення, котрі забезпечують досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Процес реструктуризації повинен спиратися на постійні дослідження, визначення можливості роботи певної компанії на конкретних ринках, на підставі яких виробляються стратегія та заходи щодо використання цих можливостей (оформлювані бізнес-планом). Стратегія являє собою розроблену концепцію досягнення успіху на певному ринку або в певній галузі.

Загальна реструктуризація суб'єкта реального сектору національної економіки вимагає не окремих розрізнених підходів, а систематизованої цілісної концепції, яка передбачає узгодженість оперативної та стратегічної реструктуризації.

Реструктуризація може бути успішною лише в тому випадку, якщо існує центр по її проведенню з достатніми повноваженнями. Принципово важливо, щоб до процесу реструктуризації на комерційних засадах були залучені сторонні фахівці та організації - тренінгові, маркетингові, аудиторські, консалтингові тощо.

Важливо, щоб у періоди здійснення загальної реструктуризації її цілі мали пріоритет порівняно з поточними оперативними завданнями функціонування підприємства.

Результати реструктуризації значною мірою залежать від мотивацій керівників, насамперед, вищої ланки. Проблеми ліквідації служб і підрозділів, злиття, створення нових підприємств торкаються інтересів конкретних осіб, тому потрібно максимальною мірою передбачити можливі конфлікти і попередити їх (наприклад, своєчасно інформуючи керівників про їх перспективи в рамках нових структур). Безумовно, велику роль повинно мати використання матеріальної зацікавленості (наприклад, отримання керівниками певної кількості акцій або паїв знову створюваних підприємств).

Реструктуризація суб'єктів реального сектору національної економіки, хоча і є комплексною проблемою, яка стосується великої кількості правових і економічних питань із різних областей (комерційного менеджменту, маркетингу, обліку тощо), в той же час є досить специфічним і чітко визначеним предметом вивчення та навчання.

В умовах сучасної глобальної фінансової кризи значення реструктуризації українських підприємств значно зростає. Потребують подальшого розвитку і наукового обґрунтування проведення докорінної структурної реформи на мікро- і макрорівні, необхідно розробити та запровадити в практику господарювання механізм і алгоритм проведення стратегічної реструктуризації, які б відповідали викликам глобального світу.

Особливої уваги заслуговує оновлення структури управління та виробництва, її пристосуванні до постійно змінюваних вимог ринку, здійснення системного моніторингу зміни умов діяльності підприємства та оперативне реагування на ці зміни.

## Список літератури

1. Реструктурирование предприятий в условиях кризисных ситуаций. Rolanl Berger and Partner GmbH. /Берлин., 1996. – 28 с.
2. Франклиін А. Ліндсей. Перебудова в промисловості. Американський досвід. / К.: Центр економічних реформ. 1996. – 36 с.
3. Попович А.М. Стратегические аспекты реструктуризации промышленных предприятий // Российское предпринимательство. — 2006. — № 4 (76). — с. 21-25. [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.creativeconomy.ru/articles/7406/>
4. Заболотний В.М. Реструктуризація підприємства [Текст]: навч. посібник. Міжнародний інститут бізнесу / В.М. Заболотний (ред.), Л.П. Батенко, В.А. Білошапка та ін. – К. Міленіум, 2001. - 439 с.;

5. Ковалёв А. И. Управление реструктуризацией предприятия: [монография] /А. И. Ковалёв. – К.: АВРИО, 2006. – 368 с.
6. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой : учебник для экономических специальностей вузов /- М. : Изд-во Ун-та дружбы народов, 1987 .- 209с.

**Vladimir Gamaliy**

*Kirovograd national technical university, Kirovograd, Ukraine*

**O. Koshik**

*"Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine", Kiev, Ukraine*

**N. Leginkova**

*Kirovograd Flight Academy National Aviation University, Kirovograd, Ukraine*

**The restructuring of the subjects of the real sector of the national economy**

Purpose of the article - to reveal key aspects of enterprise restructuring in Ukraine, the causes significant problems in its implementation and ways to solve them.

The article analyzes the basics of restructuring the subjects of the real sector of the economy of Ukraine in the period of transition from a centrally planned to a market economy, as well as at the present stage.

The connection with the restructuring of the subjects of their privatization, as well as the possibility of using international experience in Ukrainian realities.

**restructuring of the subjects of the real sector of the economy, privatization, restructuring and privatization before training**

Одержано 28.10.13

**УДК 338.45:621:65.012.23:65.012.32**

**М.В. Зеленський, асп.**

*Харківський національний економічний університет*

## **Стратегічні аспекти організації аутсорсингу логістичних функцій машинобудівного підприємства**

Стаття присвячена дослідженню організації взаємовідносин між машинобудівними підприємствами та аутсорсерами логістичних функцій, які разом формують ланцюг чи мережу та сприяють досягненню підприємствами конкурентних переваг. У статті представлено логіку організації логістичного аутсорсингу на стратегічних засадах з урахуванням підсистем підприємства-замовника: процесної, структурної та технологічної з формуванням стратегічних ініціатив для кожної із них.

**аутсорсинг, організація, логістика, логістичні функції, бізнес-процеси**

**М.В. Зеленский**

*Харьковский национальный экономический университет*

**Стратегические аспекты организации аутсорсинга логистических функций машиностроительного предприятия**

Статья посвящена исследованию организации взаимоотношений между машиностроительными предприятиями и аутсорсерами логистических функций, которые вместе формируют цепь или сеть и способствуют достижению предприятиями конкурентных преимуществ. В статье представлена логика организации логистического аутсорсинга на стратегических принципах с учетом подсистем предприятия-заказчика: процессной, структурной и технологической с формированием стратегических инициатив для каждой из них.

**аутсорсинг, организация, логистика, логистические функции, бизнес-процессы**

© М.В. Зеленський, 2013