

УДК 338.45:658

КОНОВАЛ Вікторія Вікторівна,

ШАРКО Віталій Вікторович

**РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДДАЧІ
ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

У статті розглянуто та проаналізовано поняття «реструктуризація». Досліджено можливі варіанти і запропоновано алгоритм бізнес-плану реструктуризації виробничого потенціалу промислових підприємств.

Ключові слова і фрази: *реструктуризація, виробничий потенціал, підприємства.*

In article are considered and analyzed the notion of "restructuring". Investigated the possible options and the algorithm of business restructuring plan, the production capacity of industrial enterprises.

Key words: *restructuring, production potential of the enterprise.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Проблеми недостатньо раціонального використання наявного виробничого потенціалу сьогодні гостро стоять перед багатьма підприємствами України, що викликано, з одного боку, деформацією основних макроекономічних параметрів в економіці країни, а з іншого, невідповідними заходами керівництва підприємства, низьким рівнем менеджменту.

Для забезпечення ефективної роботи в нових економічних умовах необхідно рішуче впроваджувати радикальні заходи. Значні сподівання пов'язувались з приватизацією підприємства, але для переважної більшості з них зміна форми власності ніяк не вплинула на зміст господарювання. Як засвідчує практика, ефективне використання виробничого потенціалу підприємств забезпечується не власником, а високо компетентним управлінням за умов широкого застосування сучасних ринкових методів і прийомів менеджменту [1].

Потенціал підприємства - це не тільки наявні для використання ресурси та можливості підприємства, це й здатність підприємства ефективно їх використовувати. Неповне та невміле застосування ресурсів підприємства може призвести його до нульових прибутків та до банкрутства. Тому правильне використання, оцінка складу та при потребі реструктуризація потенціалу підприємства є досить важливим для подальшого його ефективного функціонування.

Реструктуризація – найважливіший елемент перебудови потенціалу підприємств. Сьогодні реструктуризації потребують практично всі великі промислові підприємства. Але ефективно здійснити її можуть далеко не всі.

Аналіз досліджень і публікацій. Розв'язання цієї проблеми, головним чином, зосереджено в дослідженнях і публікаціях таких провідних вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків, як: Заболотний В. М., **Регіональна бізнес-економіка та управління, 2013, № 1 (37)**

Форми організації бізнесу, менеджменту і виробництва

Андрушак Є. М., Штангрет А. М., Копилюк О. І., Белих Л. П., Федотова М. А., Коваленко Д. І., Кальшченко Л., Мендрул А., Гришпун Е., Гончаров В., Зуєва Л., Словянська Н. Г., Єріс Л. М., Олександренко Т., Поддєрьогін А. М., Василенко В. О., Лігоненко Л. О.

Незважаючи на велику кількість наукових праць і досягнень у теорії та практиці, присвячених реструктуризації підприємств, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій, і в цілому наукову розробленість цієї проблеми ще не можна визначити вичерпною.

Мета статті. Дослідити сутність і особливості поняття «реструктуризація». Розглянути та проаналізувати можливі варіанти алгоритму бізнес-плану реструктуризації виробничого потенціалу промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних результатів. Протягом останніх років ситуація на більшості промислових підприємств України характеризується складним фінансово-економічним станом, не завантаженістю виробничих потужностей, незабезпеченістю обіговими коштами, соціальним напруженням в трудових колективах, викликаним заборгованістю по заробітній платі тощо.

Підприємства багатьох галузей все глибше занурюються у власні проблеми, з різних причин не можуть провести реструктуризацію виробництва та власних фінансових зобов'язань перед кредиторами, впорядкувати бізнес-процеси, залучити інвесторів.

Ефективність реформування економіки України значною мірою залежить від спроможності менеджменту ефективно задіяти колосальний виробничий потенціал, зокрема в галузі легкої промисловості. Дієвим інструментом відродження легкої промисловості повинна стати їхня реструктуризація.

Однак реструктуризацію великих і середніх промислових підприємств слід розглядати значно ширше. Реструктуризація взагалі - це зміна структури й системи управління капіталом підприємств під час переходу (в Україні) від командно-адміністративної до ринкової економіки. Вона стала неминучою внаслідок зміни макроекономічної системи в країні. Необхідно також зазначити, що світовий досвід свідчить, що реструктуризація і в ринково розвинених країнах як процес забезпечення фінансового оздоровлення та підвищення ефективності виробництва - явище абсолютне нормальне. Процеси реструктуризації підприємств відбуваються з певною періодичністю.

Термін «реструктуризація» застосовують досить часто і неоднозначно. Досить велика кількість трактувань визначають реструктуризацію як комплекс перетворень або заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємств і відновлення їх платоспроможності, подолання суперечностей між ринковими умовами господарювання та діяльністю підприємства.

Існує також нормативне визначення терміна реструктуризації. Зокрема, в законі України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" процес реструктуризації підприємства визначено як здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, що сприятиме його фінансовому оздоровленню, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [2].

Форми організації бізнесу, менеджменту і виробництва

Так, Заболотний В. М. реструктуризацію підприємства визначає як адаптацію до роботи в умовах ринку, які постійно змінюються. Це зумовлює корінну трансформацію їх організаційно-правових форм, виробничо-технологічної структури, системи менеджменту та взаємодії з контрагентами і державою. Також реструктуризація розглядається як комплекс заходів надзвичайного характеру, спрямованих на «виживання» підприємств в умовах кризи [3].

Більш сучасним та адаптованим до сьогодення є визначення Штанрета А.М. та Копилюка О.І. Вони розуміють реструктуризацію як інструмент превентивного антикризового управління, який спрямований на систематичну адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою недопущення виникнення кризових ситуацій [4].

Реструктуризація підприємства спрямована на розв'язання двох основних завдань:

- по-перше, оперативно забезпечити виживання підприємства;
- по-друге, відновити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Відповідно до цих завдань і розглядають взаємопов'язані форми й види реструктуризації підприємств (рис. 1.1) [2]



Рис. 1.1 Форми і види реструктуризації підприємств.

Слід зазначити, що ряд науковців розглядають «реструктуризацію» як будь-які зміни на підприємстві.

Сьогодні до законодавчих актів, які регламентують і регулюють процеси реструктуризації підприємств, можна зарахувати Наказ Міністерства економіки «Про затвердження методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств» [5], а також різноманітні відомчі методики, найпоширеніша з яких – «Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій», розроблена Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій [6]. У цих документах визначено, що метою реструктуризації є утворення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних повноцінно

Форми організації бізнесу, менеджменту і виробництва

господарювати і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Оцінюючи виробничий потенціал, потрібно визначати ступінь завантаженості і зношення основних фондів. Аналізуються також обсяги і номенклатура продукції та ступінь монополізму підприємства, оцінюються питома матеріаломісткість, енергоємність продукції і прогресивність технологічних процесів порівняно з показниками роботи підприємств, що успішно працюють. Окремий аналіз наявності та рівня науково-технічного потенціалу виробництва дає змогу визначити його вплив на перспективи розвитку підприємства.

В аналізі трудового потенціалу підприємств використовуються показники динаміки чисельності працюючих та рівня заробітної плати, кваліфікація персоналу, рівень зайнятості працівників, втрати робочого часу.

На підставі результатів проведеного аналізу робиться висновок про доцільність реструктуризації підприємства. Як можливий варіант, після проведення аналізу потенціалу може бути зроблено висновок про доцільність повної ліквідації підприємства. Хоча, як правило, підприємства, які самостійно ініціюють реструктуризацію, дуже рідко застосовують ліквідацію як можливий інструмент реструктуризації.

Якщо ж у процесі аналізу визначено, що підприємство має потенціал для виходу з кризового стану, то в цьому випадку розробляється план проведення реструктуризації підприємства. Такий план повинен передбачати здійснення ряду заходів, які за термінами здійснення можна поділити на три групи: короткострокові, середньострокові й довгострокові.

Лише після всебічної оцінки становища підприємства на ринку можна обґрунтовувати доцільність розроблення плану реструктуризації підприємства. Остаточним результатом такої роботи повинно стати розроблення детального бізнес-плану розвитку підприємства, реалізація якого повинна забезпечити адаптацію виробничого потенціалу підприємства до сучасних вимог ринкової конкуренції.

На нашу думку, алгоритм бізнес-плану реструктуризації виробничого потенціалу підприємства повинен охоплювати такі етапи і містити конкретні заходи.

Етап 1. Визначення маркетингового середовища:

- розроблення маркетингової стратегії підприємства;
- визначення і оцінка тенденцій зміни сегментів ринку продукції підприємства в номенклатурному розрізі;
- оцінка ринкових шансів і можливостей нових продуктів, які можуть бути освоєні підприємством;
- виявлення перспективних сегментів ринку, які можуть бути освоєні підприємством;
- визначення цін і можливих обсягів реалізації продукції підприємства в номенклатурному розрізі;
- оцінка ринків виробничих ресурсів, необхідних для діяльності підприємства.

Етап 2. Реструктуризація виробничої потужності підприємства:

- поділ виробничої потужності підприємства за видами і параметрами технологічних операцій, які можуть виконуватись на підприємстві;
- оцінка можливостей випуску продукції в номенклатурі з урахуванням можливостей освоєння виробництва нових продуктів.

Етап 3. Реструктуризація трудових ресурсів підприємства:

Форми організації бізнесу, менеджменту і виробництва

- визначення відповідності наявності чисельності та кваліфікаційних можливостей персоналу підприємства і його потреби після проведення реструктуризації;

- розробка програми збільшення, скорочення, перепідготовки персоналу.

Етап 4. Реструктуризація виробничих затрат:

- розроблення системи заходів із скорочення непродуктивних затрат на підприємстві.

Етап 5. Джерела фінансування:

- визначення можливостей і варіантів залучення фінансових ресурсів для реструктуризації підприємства;

- оцінка вартості альтернативних джерел залучення інвестицій.

Етап 6. Оцінка економічної ефективності заходів з реструктуризації підприємства:

- порівняння перспективних грошових потоків від реалізації продукції підприємства після проведення заходів з реструктуризації з потребами в грошових коштах для її проведення.

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. Формування та використання виробничого потенціалу в системі реструктуризації потребує насамперед оцінки даного потенціалу промислових підприємств, яка дасть можливість для використання відповідних реструктуризаційних змін на підприємстві.

Список використаних джерел та літератури:

1. Хелферт. Э. Техника финансового анализа. М., 1996. С.503.
2. Економіка підприємства. Навч. посібник. О.С Іванілов. – Харків. 2011.
3. Реструктуризація підприємства. Навч. посіб. для вищ. навч. закл./ За ред. В.М. Заболотного. – К.: Міленіум, 2001. – 440 с.
4. Штангрет А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. - К.: Знання. 2007. – 335 с.
5. Про затвердження методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств / Наказ Міністерства економіки від 23.01.98 р.
6. Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій// Агентство з питань запобігання банкрутству підприємства та організацій, 02.06.97 р.