

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ РОБОТИ В УМОВАХ КРИЗИ

***Анотація.** Розглянуто особливості реструктуризації підприємств в сучасних умовах господарювання як один із шляхів виходу з кризового стану, узагальнено цілі і завдання проведення реструктуризації, етапи проведення, а також охарактеризовано методи оцінки ефективності реструктуризації.*

Ключові слова: реструктуризація підприємства, структура, реорганізація, цілі та завдання реструктуризації, етапи проведення реструктуризації, ефективність реструктуризації

Tsvaig Kh.

ENTERPRISE RESTRUCTURING AS A FACTOR OF IMPROVING THEIR EFFICIENCY UNDER CRISIS CONDITIONS

***Summary.** The peculiarities of enterprise restructuring under current economic conditions as a way of overcoming crisis were examined, the goals and objectives of the restructuring as well as the stages of its implementation were summarized, and the methods of evaluation of restructuring efficiency were described.*

Keywords: enterprise restructuring, structure, reorganization, restructuring goals and objectives, stages of restructuring, efficiency of restructuring

1. Вступ

На сьогоднішній день економічний стан України характеризується як кризовий. Це зумовлено тим, що виробничі підприємства не можуть ефективно функціонувати, нарощувати свій виробничий, фінансовий та кадровий потенціал. Одним із найважливіших завдань розвитку виробничого потенціалу є його структурна перебудова, яку можна здійснювати за допомогою ефективної політики реструктуризації та санації потенційно конкурентоспроможних підприємств, а, по-друге, через ліквідацію або повне перепрофілювання збиткових і збанкрутілих підприємств.

Одним із ефективних засобів оздоровлення підприємства є їх реструктуризація, яка передбачає здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, які спрямовані на реорганізацію підприємств, зміну форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва підприємства. Саме тому метою статті є обґрунтування теоретичних аспектів здійснення реструктуризації підприємств, висвітлення основних завдань та етапів проведення, а також характеристика основних методів оцінки ефективності проведення реструктуризації.

2. Аналіз останніх досліджень

Проблема реструктуризації підприємств є об'єктом наукового і практичного дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері менеджменту, зокрема антикризового управління фінансового менеджменту, економічних наук, права. Вагомий вклад у дослідження цієї проблеми внесли такі

вчені, як Л. Лігоненко, А. Поддєрьогін, Р. Фатхудинов, Т. Александренко, Л. Бєлих, М. Федотова, О. Руда та інші. Незважаючи на значну кількість досліджень, теоретичні аспекти реструктуризації розкрито не повною мірою, що обмежує можливості обґрунтування доцільності її проведення та основних завдань, а також методів оцінки ефективності проведеної роботи.

3. Визначення сутності реструктуризації як економічної категорії

Для української економіки реструктуризація підприємств – це відносно нове поняття. Термін “реструктуризація” походить від англійського дієслова to restructure, що в перекладі означає “змінювати структуру”.

Структура – це сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних якостей за умов різноманітних внутрішніх та зовнішніх змін [9]. В англійській мові приставка геозначає “знову”, “назад”, “ще раз”, тобто поняття “реструктуризація” можна розуміти, як зміну існуючої структури, функціональних зв'язків об'єкта.

Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” визначає процес реструктуризації підприємства, згідно якого реструктуризація підприємства – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства. Зокрема, шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно–

правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [5].

На сьогодні не існує єдиної думки щодо визначення сутності реструктуризації як економічної категорії. Так, Т. Александренко зазначає, що реструктуризація – це своєрідний маркер процесу змін в компанії, який повинен чітко відображати суть майбутніх змін чи тих змін, які вже відбуваються для персоналу компанії, її партнерів, інколи і для клієнтів. Реструктуризація – це зміна структури будь-чого [1].

Л. Белих та М. Федотова зазначають, що реструктуризацію промислових і фінансових компаній можна визначити як процес, спрямований на створення умов для ефективного використання всіх факторів виробництва з метою підвищення фінансової стійкості та зростання конкурентоспроможності [2].

Л. Лігоненко стверджує, що реструктуризація передбачає послідовне втілення в життя низки організаційно-економічних, правових, технічних, технологічних, інформаційних заходів, спрямованих на ліквідацію суперечностей між потребами ринку, змінами у зовнішньому оточенні та внутрішнім середовищем підприємства, діючою на підприємстві системою форм та методів управління [7].

На думку А. Поддєрьогіна, реструктуризація – це здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [10].

Таким чином, провівши зіставлення усіх поданих визначень, можна зробити висновок, що у найбільш широкому сенсі реструктуризація підприємства – це фундаментальні, комплексні зміни, в основі яких лежать трансформація структури бізнесу і способу функціонування, що охоплюють практично всі аспекти його діяльності, кінцевою метою яких є попередження кризових явищ, підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності, збільшення прибутковості. Саме така комплексна реструктуризація, що передбачає істотне оновлення всіх сфер діяльності, а не одиничні реорганізаційні заходи, необхідна підприємствам для адаптації до нових умов господарювання.

4. Цілі, завдання та етапи проведення реструктуризації підприємств

У значної частини підприємств основні реструктуризаційні заходи розробляються в рамках арбітражних процедур, де вирішується основне питання – питання про можливість або неможливість відновлення дієздатності, пошук шляхів виходу із ситуації, що склалася з мінімальними втратами.

Реструктуризація більшості кризових підприємств обумовлена низкою причин:

- фізичним і моральним старінням активів підприємств;

- високою собівартістю продукції по відношенню до її ціни;

- недосконалістю системи організації та управління підприємством у ринкових умовах;

- відсутністю попиту на ринку виробничої товарної маси.

З метою підвищення ефективності роботи, конкурентоспроможності та збільшення прибутковості підприємства необхідно проводити реструктуризацію не лише неспроможних, а й нормально працюючих підприємств.

Реструктуризація нормально функціонуючого бізнесу носить профілактичний характер попередження можливих криз, спрямована на збереження існуючих розмірів або збільшення прибутків. У разі реструктуризації неспроможних підприємств переважають цілі середньострокового характеру – відновлення платоспроможності, перетворення на нормально працююче підприємство або його ліквідація. У реструктуризації кризових підприємств переважає оперативний характер. Реструктуризація найчастіше виявляється не лише ефективним, але і єдиним способом уникнути банкрутства та ліквідації.

Основні завдання реструктуризації полягають у наступному:

- залучення кредитних та інвестиційних ресурсів;
- пошук партнерів для спільного бізнесу;
- розширення і укрупнення виробництва;
- впровадження нових технологій;
- диверсифікація та демонополізація виробництва;

- подібнення майнового комплексу на окремі підприємства.

Найбільш істотними цілями реструктуризації можна назвати такі: поліпшення фінансових і економічних показників функціонування підприємства; збільшення ринкової вартості власного капіталу підприємства; залучення довгострокових вкладень у вигляді прямих інвестицій або довгострокових боргових зобов'язань; підвищення здатності до адаптації підприємства в нових умовах господарювання; зниження витрат – як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Усі перераховані вище цілі можуть досягатися як шляхом певних внутрішніх перетворень, так і злиттям, поглинанням, приєднанням, поділом, виділенням і перетворенням підприємства. Тим самим порушується питання про реорганізацію підприємства, що представляє собою повну або часткову заміну власників корпоративних прав підприємства, зміну організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідацію окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником.

Рішення про проведення реструктуризації може прийматися у трьох основних ситуаціях:

1) підприємство знаходиться в стані кризи у зв'язку з внутрішніми причинами або внаслідок загальної фінансово-економічної кризи;

2) поточний стан підприємства задовільний, проте прогнози його діяльності несприятливі – падіння конкурентоспроможності, відхилення фактичного стану від запланованого. В даному випадку реструктуризація – це реакція на негативні зміни, поки вони ще не стали незворотними;

3) реструктуризації піддаються благополучні і швидко зростаючі підприємства, що нарощують відрив від своїх конкурентів на основі унікальних конкурентних переваг внаслідок постійної реструктуризації; в разі раннього виявлення кризової ситуації у даних підприємств є велика свобода вибору антикризових процедур [3].

Отже, реструктуризація зачіпає буквально всі аспекти діяльності підприємства: маркетинг, фінанси, кадри, організаційну структуру, бізнес-процеси, виробничі потужності, інформаційні технології та багато іншого. Тому, лише комплексна, системна реструктуризація підприємства може дати відчутний позитивний результат. Односторонні, приватні рішення у кращому випадку можуть на короткий час приховати симптоми, але при цьому жодним чином не усунуть самі хворобливі явища і лише створять небезпечні ілюзії у керівництва компанії.

Процес реструктуризації передбачає сукупність певних дій, операцій, які виконуються паралельно чи послідовно, але за певною технологією, тобто процес має свої етапи.

I етап – це комплексна діагностика. Розрізняють ситуаційний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, виробничо-господарський аналіз, а також аналіз кадрового потенціалу. Сучасна практика страждає саме відсутністю системного підходу до діагностики. Проводяться дослідження окремих сторін діяльності, як правило, різними людьми, представниками різних професій. Комплексна діагностика, яка проводиться однією командою, що складається з фахівців різного профілю, дозволяє вийти на глибинні проблеми підприємств. Лише така діагностика дає не тільки достовірні результати, але і дозволяє побачити проблеми в їх взаємозв'язку і взаємозалежності. Лише цілісна картина того, що відбувається на фірмі може служити матеріалом для вироблення адекватних управлінських рішень щодо реорганізації бізнесу в цілому.

II етап – це розвиток організаційно-господарської структури і функцій на основі так званого організаційного проекту. У результаті реалізації цього етапу формується так званий корпоративний центр нового типу та система бізнес-одиниць (центрів відповідальності), відповідальних за прибуток або за рівень витрат.

III етап – це набір сучасних підходів до управління: управління проектами, різні методології управління якістю (TQM, “точно – в – строк” і безліч інших), реінжиніринг бізнес процесів, управління знаннями, методи управління персоналом, створення корпоративної культури і керування неформальною структурою підприємства. Головне при виборі сучасних методів – це їх відповідність виявленим в ході діагностики проблемам підпри-

ємства і вимогам зовнішнього середовища. І не менш важливий аспект – спеціалізована підготовка і навчання персоналу сучасним підходам до управління.

IV етап – це використання спеціального інформаційного забезпечення, що включає інформаційні засоби, системи і технології. Важливо створити таку інформаційну систему, яка дозволяла б оптимізувати комунікації між окремими підрозділами компанії і з зовнішнім середовищем.

V етап – це розробка бізнес-планів, плану розвитку, структуризації фінансування проекту, формування робочих груп, аналізу ризиків, а також певної системи управління процесом перетворень [4].

5. Методи оцінки ефективності реструктуризації

Оскільки шляхи реструктуризації багатогранні і немає єдиного стандарту її проведення, то, відповідно, не існує однотипної методики оцінювання ефективності реструктуризації.

Ефективність реструктуризації – це успішність, результативність проведених заходів, виражених системою різних показників.

Будь-який показник ефективності задається як деяка функція, за якою судять про ефективність проекту. Всі вони комплексно застосовуються при виборі найбільш прийняттого варіанту проекту реструктуризації.

Існують різноманітні методи оцінки ефективності реструктуризації. Всі вони поділяються на якісні і кількісні (рис. 1).

Метод експертних оцінок ефективності реструктуризації заснований на узагальненні думок фахівців-експертів. Інтуїтивні характеристики, що базуються на знаннях і досвіді експерта, дають у низці випадків досить точні оцінки. Експертні методи дозволяють швидко і без великих часових та трудових затрат одержати інформацію, необхідну для вироблення правильного рішення при реструктуризації. Метод експертних оцінок ефективності реструктуризації доцільно використовувати тоді, коли:

- зв'язок між досліджуваними явищами носить переважно якісний характер і не може бути виражений за допомогою традиційних кількісних вимірників;
- вхідна інформація неповна і неможливо виявити вплив всіх факторів на процес реструктуризації;
- виникла екстренна ситуація, що вимагає швидкого прийняття рішень.

Метод оцінки ризику реструктуризації порівняно простий, його головним завданням є визначення факторів, що впливають на реструктуризацію, етапи роботи з реструктуризації, при виконанні яких може виникнути ризик, після чого ідентифікувати всі можливі ризики.

Всі фактори, що так чи інакше впливають на ступінь ризику при реструктуризації можна умовно розділити на дві групи: зовнішні фактори (інфляція, зміна банківських процентних ставок і умов кредитування, податкових ставок і митних зборів тощо) і

внутрішні фактори (виробничий потенціал, технічне оснащення, рівень продуктивності праці тощо).

Врахувати всі ризикові фактори неможливо, але цілком реально виділити головні з них, а також визначити, який ефект обумовлює та чи інша ризикова подія, та визначити ймовірність її настання.

3. Індекс прибутковості (рентабельність інвестицій).

4. Період окупності проекту.

Кожна розглянута методика оцінки ефективності реструктуризації має певні недоліки, найбільш прийнятною вважаємо методику оцінки ефектив-

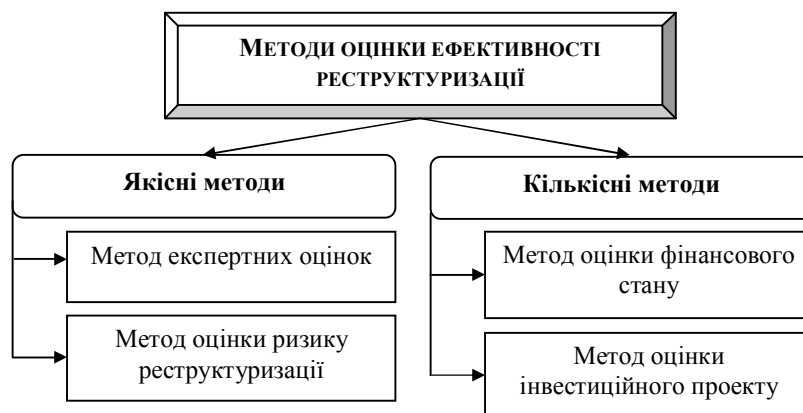


Рис. 1. Методи оцінки ефективності реструктуризації

Метод оцінки фінансового стану є найбільш поширеним при оцінці ефективності реструктуризації. Проте дана методика має ряд недоліків, оскільки деякі показники, розраховані за даними діяльності підприємства, можуть говорити про неплатоспроможність, у той час як інші, навпаки – про стабільність підприємства.

Виділяють чотири основні групи показників, що використовуються при оцінці ефективності реструктуризації:

- показники ліквідності (включають коефіцієнти поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності);

- показники фінансової стійкості (коефіцієнти співвідношення позикових і власних коштів, забезпеченості власними коштами, маневреності власних оборотних коштів);

- показники ділової активності підприємства (коефіцієнти оборотності оборотного і власного капіталу);

- показники ефективності використання ресурсів / рентабельності підприємства (коефіцієнти рентабельності активів, рентабельності власного капіталу).

Кожна група показників оцінює окремі сторони діяльності підприємства, проте жодна з них не дозволяє однозначно оцінити ефективність проекту реструктуризації.

При оцінці реструктуризації як інвестиційного проекту використовуються динамічні (дисконтовані) методи оцінки ефективності проектів і методи оцінки ефективності проектів на недисконтованій основі. Найбільшого поширення отримали динамічні методи оцінки, в основі яких лежить теорія міжчасової вартості грошей, зокрема – дисконтування.

При оцінці проектів з урахуванням часового чинника використовуються наступні показники:

1. Чистий приведенний дохід.
2. Внутрішня норма прибутковості.

ності реструктуризації як інвестиційного проекту. Але і значення даних показників не завжди повністю характеризують ефективність процесу реструктуризації.

Тому при оцінці ефективності проекту реструктуризації слід додатково використовувати інтегральний показник – зміна ринкової вартості підприємства. Зміна ринкової вартості підприємства – різниця між поточною вартістю підприємства за існуючих умов і поточною вартістю підприємства після реструктуризації.

6. Висновки

З проведеного дослідження видно, що реструктуризація – це зміна діяльності підприємства, кінцевою метою якого є попередження кризових явищ, підвищення ефективності роботи та збільшення прибутковості підприємства. Реструктуризація необхідна не тільки кризовим підприємствам, а й нормально працюючим, з метою попередження кризових явищ. Реструктуризація, проведена в умовах кризи, необхідна для нормалізації роботи та відновлення платоспроможності підприємства. Отже, можна підвести підсумок, що від ефективності застосування реструктуризації залежить успіх не тільки поточної, а й стратегічної діяльності підприємств різних форм власності та сфер діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александренко Т. Эффективная реструктуризация: от чего зависит успех / Т. Александренко // Антикризисный менеджмент. – 2007. – №. 2 – С. 9-13.

2. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия : учеб. пособие для вузов. / Л. П. Белых, М. А. Федотова – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с.

3. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств : навчальний посібник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус, І. М. Кобушко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 437 с.

4. Заболотний В. М. Реструктуризація підприємства : навч. посіб. / В. М. Заболотний. – К.: Міленіум, 2007. – 440 с.

5. Україна. Закон. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом [Електронний ресурс] : Закон України від 14.05.1992 № 2343–ХІІ. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.

6. Іванілов О. С. Економіка [підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009 – 728 с.

7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. / Л. О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.

8. Рудковська О. Л. Реструктуризація підприємства як один із шляхів виходу з кризового стану / О. Л. Рудковська // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2012. – № 4. – С. 62-65.– (Серія: Економіка та менеджмент).

9. Філософський енциклопедичний словник / [уклад. В. І. Шинкарука та ін.]. – К. : Абрис, 2002. – 742 с.

10. Фінанси підприємств : підручник / [А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін]. – [6-те вид., перероб. та допов.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 552 с.