

*Н. В. Семенченко,  
к. е. н., доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Національний технічний університет України "КПІ"*

## КОНСАЛТИНГОВІ ПРОБЛЕМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

*Аналізуються тенденції розвитку підприємств в Україні, напрями і форми їх еволюції. Надаються рекомендації щодо цілеспрямованості процесу реструктуризації компанії в умовах економічної кризи. Розглядаються моделі реструктуризації і аргументується потреба у консультативних заходах.*

*The article analyzes trends in enterprise development in Ukraine, directions and forms of their evolution. Recommendations for goal-oriented restructuring of the company during the economic crisis. Article considers the model as a result of restructuring and argues need for advisory activities.*

*Ключові слова: управління, концепція, приватизація, консалтинг, тренінг.  
Key words: management, concept, privatization, consulting, training.*

### ВСТУП

Ще у недалекому минулому основна турбота керівного менеджменту державних підприємств полягала в отриманні ресурсів, необхідних для досягнення планових виробничих показників, а не в розвитку ринку для реалізації своїх виробів і послуг [1].

Лібералізація цін і зняття митних обмежень на імпорт зумовили неконкурентоздатність продукції українських підприємств. Попит на більшість промислових виробів різко впав також через високі темпи інфляції. Хронічне недовантаження виробничих потужностей викликало фінансову кризу основної маси підприємств.

Крім того, схема приватизації, що була сформована переважно під впливом політичних, а не економічних факторів, привела до створення структури власності, яка не тільки не сприяла покращенню роботи підприємств, а, навпаки, ще й підірвала ефективність їх управління. Зокрема, діяльність адміністрації приватизованих українських підприємств через перекося прав власності на користь внутрішніх учасників приватизації зазвичай слабо контролювалася акціонерами, що перешкоджало ефективному корпоративному управлінню.

Істотну негативну роль і досі відіграє неготовність адміністрації багатьох українських підприємств до перегляду своїх принципів управління відповідно до нових економічних умов. Звикнувши до роботи в системі централізованого планування, володіючи знаннями та вмінням, достатніми для адміністративно-командної економіки, переважна більшість керівників підприємств не має відповідного теоретичного багажу, навичок і вмінь, необхідних для адаптації керіваних ними компаній до перехідних умов ринкової економіки.

Тому можна стверджувати, що ринкові реформи і приватизація сьогодні виявилися нічим іншим, як катаклізмом для більшості державних підприємств України. Стає очевидним, що багатьом з них забракує шансів вижити під тиском конкуренції та відмови споживачів від вироблюваної ними продукції в умовах можливості вибору, що з'явилася. Ці підприємства рано чи пізно, але неминує прийдуть до банкрутства, якщо вчасно не проведуть процедуру реструктуризації.

Тенденції розвитку підприємств в Україні. Відомо (і це вже відзначалося), що багато великих підприємств України протягом тривалого часу створювалися без урахування логіки ринку — в основному вони були полівиробниками, тобто випускали багато різних видів продукції, часто не пов'язаною одна з одною. І в принципі кожне велике підприємство можна інтерпретувати як конгломерат фірм, орієнтованих як на виробництво, так і на широкий спектр прямих чи побічних послуг. Тому в кожному з таких підприємств можна виділити ряд специфічних модулів, що внаслідок реструктуризації перетворюються на самостійні фірми, які почнуть:

- випускати кінцевий продукт (як і до реструктуризації), але з повнішим врахуванням логіки ринку;
- виробляти необхідні для основного процесу комплектуючі;
- надавати послуги материнській компанії та іншим споживачам;
- випускати нові товари для нових ринків з використанням існуючих виробничих потужностей і технологій;
- працювати на основі субпідрядних договорів тощо.

Природно, що при розгляді великого підприємства як агломерації малих форм бізнесу можливості для його розукрупнення виявляються дуже значними.

Метою процесу реструктуризації компанії в умовах економічної кризи можуть і повинні бути такі чинники:

- збільшення ефективності роботи підприємств, особливо материнського виробництва;
  - покращення здатності виробництва адаптуватися до ринкових умов, що динамічно змінюються;
  - підвищення якості і конкурентоспроможності продукції;
  - покращення мотивації праці та відповідальності персоналу компанії;
  - диверсифікація виробництва;
  - пошук нових ринків і ринкових ніш;
  - розукрупнення підприємства;
  - звільнення від неефективних виробничих ланок.
- Існує багато варіантів розв'язання цих задач при реструктуризації великого підприємства, зокрема:

— створення ЦФВ без надання їм повноважень самостійних юридичних осіб (фірм);

— відділення ряду підрозділів у самостійні фірми, зв'язані (чи ні) з МК, що їх утворило (при цьому структура зв'язків може бути дуже різноманітною);

— різні варіанти поєднань цих двох підходів.

При реалізації процесів реструктуризації необхідно вирішити ряд ключових завдань:

— визначити умови інвестиції капіталу в утворені в процесі реструктуризації ДФ;

— вибрати оптимальні співвідношення участі в капіталі створюваних фірм підприємства власника комплексу, що реструктурується, і нових приватних власників;

— побудувати ефективні механізми господарських взаємин між материнським і дочірніми підприємствами;

— визначити доцільну організаційно-правову форму та ступінь автономності створюваних ДФ;

— розробити механізми мотивації праці у робітників і обслуговуючого персоналу та, в першу чергу, у менеджерів-управлінців.

Визнавши, що великі конгломерати при їх реструктуризації можуть бути основним ефективним джерелом появи малих і середніх підприємств, необхідно визначити, чи є взагалі і які саме спонукальні мотиви до реструктуризації на різних рівнях ієрархії в учасників цього процесу, і хто може бути найбільш ефективним провідником його ідей.

Спонукальним мотивом місцевих владних структур виступає можливість хоча б частково зберегти робочі місця, ослабити соціальну напруженість у регіоні, збільшити податкові надходження.

У власника підприємства — це прагнення підвищити курсову вартість і ліквідність акцій компанії, прагнення отримати хоч би невеликі дивіденди та прибуток.

Керівники підприємств мають цілий комплекс спонукальних мотивів до реструктуризації. Це, перш за все:

— низька рентабельність, викликана високими витратами виробництва, особливо накладними витратами на утримання об'єктів соціальної інфраструктури;

— надмірні виробничі потужності;

— складнощі із збутом через слабкість і неефективність служб маркетингу та відсутність ефективних збутових мереж;

— низька конкурентоспроможність продукції, що випускається, особливо через могутню конкуренцію з боку імпорту;

— вкрай недостатня інформованість про зарубіжні ринки, про правила поведінки на них і основних гравців;

— втрати через недоліки в управлінні фінансами;

— труднощі із залученням кредитів, інвесторів, торгових партнерів.

Щоб процес реструктуризації в Україні був ефективним, необхідно, крім підготовки консультантів, ще й широко висвітлювати в пресі досвід організацій, де успішно реалізовується процес реструктуризації і де консультанти могли б систематично вдосконалювати та підвищувати свій кваліфікаційний рівень, а також публікувати матеріали форумів та семінарів з реструктуризації, що організуються в різних регіонах як України, так і зарубіжжя.

Моделі реструктуризації підприємств. Представники корпорації "Карана" виділяють три основні моделі цього процесу в Україні за часи переходу до ринкових умов [2].

Перша модель — макроекономічна з орієнтацією на промислову політику, а не на втручання в діяльність підприємств.

Промислова політика повинна охоплювати:

— забезпечення конкуренції (руйнування монополій);

— посилення корпоративного управління і прав нових акціонерів;

— забезпечення вільного та широкого потоку ринкової інформації;

— посилення інституційної бази (банкрутство, ринок цінних паперів тощо) на користь кредиторів і зовнішніх інвесторів;

— сприяння розвитку сектора малого бізнесу.

Друга модель — "сигнальний маяк" — полягає в реалізації пілотного проекту реструктуризації, який після успішного здійснення може бути імплантований на інших підприємствах.

При його реалізації виникають певні труднощі.

1. Завжди існує небезпека, що пілотне підприємство не доб'ється того успіху, який дозволив би йому стати "сигнальним маяком".

2. Цей підхід вимагає великих матеріальних витрат на пілотних об'єктах.

3. Немає гарантії, що успішна реструктуризація "сигнального маяка" може стати вдалим прикладом для всіх інших підприємств, адже вони досить унікальні.

Він використовується переважно міжнародними донорськими структурами, такими як Світовий Банк, ПРООН, USAID, програми TACIS, МОП та інші. Проекти цих структур спрямовані на сприяння постприватизаційному оздоровленню та розвитку підприємств України.

На сьогодні пілотні проекти вже здійснюються в багатьох галузях:

— енергетичний комплекс;

— суднобудування;

— вугільна промисловість;

— сільське господарство.

На базі цих проектів опрацьовуються організаційні, соціальні, фінансові та інші аспекти реструктуризації.

Третя модель забезпечення системи зовнішньої підтримки реструктуризації. Вона орієнтована на створення різноманітних можливостей та підтримку підприємств при проведенні реструктуризації.

Модель включає:

— організацію венчурних та інвестиційних фондів, що беруть участь у реструктуризації;

— видачу франшизи підприємству на виготовлення продукції з передачею ноу-хау;

— підготовку національних консультантів з проблем реструктуризації;

— поширення досвіду управління процесом реструктуризації;

— створення умов для обміну досвідом і підвищення кваліфікації керівників підприємств, які знаходяться в процесі реструктуризації тощо.

Невід'ємною частиною цієї системи є мережа національних консалтингових, тренінгових фірм і створення умов для обміну досвідом та підвищення кваліфікації керівників підприємств. Діяльність цих фірм направлена на подолання кризового стану підприємства. Це складний і тривалий процес. У ньому беруть участь як самі підприємства, так і багато зовнішніх структур вітчизняних і зарубіжних. Серед них органи державної влади, навчальні заклади, тренінгові центри, консалтингові фірми та багато інших структур, які своєю діяльністю намагаються допомогти керівникам підприємств перебудуватися в економічних умовах, що змінилися, набути нових знань й навичок, ознайомитися з уже набутим передовим досвідом трансформації економіки, дати професійну пораду в складній господарсько-економічній ситуації.

Консультаційна допомога у проведенні реструктуризації підприємства. Сьогодні багато українських консультаційних і тренінгових фірм надають своїм клієнтам допомогу в проведенні реструктуризації підприємств у сферах управлінського, фінансового та юридичного консультування, яка може розглядатися в трьох напрямках:

1) пряма допомога реструктурованим підприємствам;

2) проведення цільових науково-практичних семінарів і конференцій;

3) випуск спеціальної науково-методичної літератури.

По кожному з цих напрямів ключова роль відводиться інституту консультантів.

На першому етапі реструктурованим підприємствам може бути надана донорська підтримка у вигляді прямої технічної допомоги, що поступає в Україну через численні канали.

Як один з прикладів допомоги в другому напрямі необхідно відмітити проект UKR/94/MOI/FRG, розроблений та реалізований для підприємств міста Миколаєва (Україна) спільно з Міжнародною організацією праці (МОП, Женева, Швейцарія) і Міжнародним центром розвитку підприємництва та менеджменту (МЦРПМ, Київ).

У цьому проекті сконцентровано відразу декілька складових зовнішньої підтримки процесу реструктуризації.

Західні експерти працювали спільно з командами національних консультантів, які аналізували пілотні підприємства проекту, розглядали проблеми їх організації та управління, формулювали разом з керівництвом компаній нове бачення їх підприємств, їх місця й функції в нових ринкових умовах.

Одним із завдань безпосередньої роботи з групами керівників різних рівнів ієрархії управління цими підприємствами була їх концентрація на найбільш насущних питаннях виживання й пошуку конкретних шляхів виходу із сучасної тупикової ситуації.

Крім того, провідними західними експертами та вітчизняними консультантами розроблялися методологічні підходи до нової технології навчання, направленої на розвиток підприємницької ініціативи членів виробничих колективів.

Представники директорського корпусу пілотних підприємств змогли на виїзних семінарах зосереджуватися на питаннях етики та моралі бізнесу. Їм була надана можливість встановлення прямих контактів з представниками західного бізнесу з Італії та Словенії для налагодження необхідних взаємозв'язків і взаємодій, а також обговорення конкретних проблем.

Учасники семінару спільно з дирекцією і провідними співробітниками підприємства розробили методологію консультування та презентацію конкретних проектів виведення компанії з кризи, які, зокрема, переконливо свідчили про перспективність та ефективність найбільш гуманної, м'якої реструктуризації. Щоб її складний процес проходив менш хворобливо, необхідно проводити, перш за все, навчання інструкторів-консультантів. Це дозволило б, використовуючи безцінний досвід, накопичений західними експертами, готувати команди зовнішніх і внутрішніх вітчизняних консультантів з реструктуризації, залучаючи до роботи також і керівників великих компаній, що планують реструктуризацію своїх підприємств.

## ВИСНОВКИ

У проблемі реструктуризації промислових підприємств є, на жаль, ще багато аспектів, які потребують додаткового аналізу та опрацювання. Зокрема, необхідно знайти науково обґрунтовані відповіді на наступні запитання.

1. За якими критеріями можна визначити підприємство, здатне успішно провести необхідні зміни в процесі реструктуризації і надалі процвітати?
2. Які чинники зумовлюють необхідність реструктуризації підприємств?
3. Хто є найефективнішим провідником змін на підприємствах?
4. Чи повинен уряд брати участь у реструктуризації приватизованих підприємств?
5. Який аналіз, методи та підходи слід використо-

увати, щоб переконати керівництво підприємств у необхідності їх реструктуризації?

6. Як визначити межі материнської фірми?
7. Як визначити ті з підрозділів підприємства, що розукрупнюються, які спроможні організуватися як самостійні в певному розумінні фірми, та які організаційно-економічні заходи запропонувати для перетворення їх у життєздатні структури?
8. Якими критеріями і параметрами можна оцінити успіх реструктуризації підприємства?

Стосовно отримання можливих відповідей на перші два запитання, то можна запропонувати використання статистичного критерію на основі експертних оцінок консультантів чи динамічної моделі, що описує поведінку будь-якого виробника в просторах вироблений товар — продажі або вироблений товар-прибуток [3; 4—6].

Відповідь на третє запитання майже очевидна — це адміністрація підприємства і, зокрема, його директор. Якщо керівництво компанії не вбачає необхідності в її реструктуризації, не вірить в успішну можливість реалізації цього процесу та його позитивні результати, тоді годі й починати її розукрупнення чи будь-які суттєві зміни. Тому таким важливим здається навчання керівних кадрів кожного підприємства, що стоїть перед необхідністю реструктуризації, і аналіз кожного позитивного випадку успішної реорганізації конкретного підприємства, на якому цей процес вже відбувся. Для переконання керівництва фірми в доцільності та неминучості її реструктуризації можна використати результати аналізу її функціонування на основі тих же експертних критеріїв та динамічних моделей, що й в перших двох проблемах, із залученням маркетингових досліджень.

Ці ж підходи виявляються прийнятними і для розв'язання сьомої проблеми.

Як підсумок, слід підкреслити, що реструктуризація будь-якого підприємства потребує всебічної підтримки та управління, яке повинне базуватися на логічній, обґрунтованій концепції, довгостроковому плануванню та тісному взаємозв'язку з навчанням і підвищенням кваліфікації як консультантів, що спеціалізуються в цій галузі, так і управлінського персоналу [7; 8].

## Література

1. Козаченко С.В. Реструктуризація промислових підприємств // *Бизнес-Інформ*. — 1997. — № 17. — С. 27—292.
2. Hayes R. The Human Side of Acquisitions // *Management Review*. — 1979. — November. — P. 41
3. Семенченко Н.В. Керування прибутком підприємства за зворотним зв'язком // *Автоматика-2008: доповіді XV Міжнародної конференції з автоматичного управління*, 23—26 вересня 2008 р. — Одеса: ОНМА. — С. 906—909.
4. Семенченко Н.В. Динаміка виробничої діяльності фірми. Математична модель // *Економіка та держава* — К., 2008. — № 11 (71). — С. 30—31.
5. Семенченко Н.В. Управління виробничою діяльністю фірми // *Підприємництво, господарство і право* — К., 2008. — 148, № 4. — С. 152—154.
6. Semenchenko N.V. Control of firm economics by inverse Communication // *Abstracts of 10th International Conference "Stability, Control and Rigid Bodies Dynamics"*, June 5-10 2008, Donetsk (Ukraine). — Донецьк: Ін-т прикл. математики и механіки НАНУ, 2008. — С. 144.
7. Семенченко Н.В. Керування процесом реструктуризації підприємства // *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць / Наук. Ред. І.Г. Манцуров*. — К., 2011. — С. 32—35.
8. Семенченко Н.В. Дві основні проблеми реорганізації промислових підприємств // *Економіка і держава* — К., 2011. — № 6. — С. 25—28.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2011 р.