

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

ПРОБЛЕМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглядаються основні проблеми реструктуризації великих підприємств України в умовах нестабільної економіки — принципи їх розукрупнення.

There are the basic problems of Ukraine's large enterprises restructurization in the conditions of unstable economy — principles of their breaking up into smaller units under consideration.

Ключові слова: нестабільна економіка, реструктуризація, розукрупнення, централізація, децентралізація, реформування, підприємства, центри фінансової відповідальності.

Keywords: unstable economy, restructurization, breaking up into smaller units, centralization, decentralization, reformation, enterprises, centers of financial responsibility.

ВСТУП

Ще в 1998 р. стало зрозуміло, що резерви підтримки щодо монетарної й фінансової стабільності в умовах паралічу реформ на структурному рівні практично вичерпані.

Основне завдання полягало в тому, щоб приступити, нарешті, до реорганізації економіки через активне проведення реструктуризації виробництва, реальне банкрутство й санацію промислових монстрів, ліквідацію безперспективних виробництв.

Проблема реструктуризації як на макро-, так і на мікрорівні набула ключового значення в процесі реформування економіки України. Тому будь-які дослідження з реструктуризації українських підприємств є вкрай актуальними.

Що таке реструктуризація? Незважаючи на велику увагу фахівців до процесу реструктуризації, його тлумачення занадто різноманітне [1]. Цікаво порівняти різні визначення терміну реструктуризація підприємств, що застосовуються в економічній літературі.

Під реструктуризацією деякі фахівці розуміють, в першу чергу, сукупність структурних змін в управлінні макро-економікою та окремими галузями промисловості [2], приділяючи увагу змінам в управлінні підприємствами невелику, хоча й важливу роль. Інші автори, навпаки, розглядають реструктуризацію виключно як зміни структури підприємств [3].

Відомі публікації про реструктуризацію системи охорони здоров'я, пенсійної справи, вугільної та фармацевтичної промисловостей, банківської та податкової систем, зовнішнього боргу, боргів окремих підприємств та населення за комунальні послуги, виробничих та банківських операцій, системи освіти (навчальних закладів і учбових програм у вузах та в загальноосвітніх школах).

Характерно, що аналізуючи навіть тільки реструктуризацію підприємств, можна натрапити на широкий спектр визначень цього процесу, від загального, "реструктуризація — спосіб усунення протиріч між вимогами ринку і заста-

рілою логікою поведінки підприємств" [4], до досить обмеженого, "реструктуризація — це розділення великих підприємств на малі та створення дочірніх підприємств" [5].

На думку Д.В. Нізалова, найбільш повним є визначення: "реструктуризація підприємства — це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатність привести підприємства до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва" [6]. Проте, йому не подобається, що це визначення не дає уяви про мету процесу, хоча, на нашу думку, в ньому прямо наголошується як на напрями всіх заходів реструктуризації, так і на їх кінцеву мету. Але він пропонує своє [7]: реструктуризація — це процес зміни організаційної структури й системи управління підприємством та його капіталом для більш повного використання сучасних та майбутніх ринкових можливостей.

Мабуть, можна особливо не підкреслювати, що це визначення теж далеко не ідеальне, тому що в ньому мета реструктуризації сформульована ще менш детально, ніж у наведеному вище визначенні Агенції з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій [6].

Досить близьким до них можна вважати визначення з [8]: "Реструктуризація — це засіб формування у підприємства потенційної спроможності та реальної здатності до реформування (в т.ч. превентивного) на зміни зовнішнього середовища відповідно до стратегії його розвитку шляхом проведення комплексу організаційно-економічних, техніко-технологічних, правових і фінансових заходів, спрямованих на зростання ринкової вартості його бізнесу".

Але взагалі викликає певний сумнів, а чи потрібно у визначенні реструктуризації обов'язково вказувати її мету. Адже економіка не настільки точна наука, як, скажімо, математика, щоб давати в ній вичерпні визначення процесам, явищам, поняттям. У економіці це марна і невдячна справа,

бо якщо якийсь автор, запропонувавши своє визначення, наприклад, реструктуризації, буде претендувати на його всеосяжність та універсальність, то він створить ситуацію (хотілося б це йому чи ні), коли на певному підприємстві по суті буде реалізовуватися процес реструктуризації, але в сукупності своїх проявів він не підпаде під запропоноване визначення, тоді що, він не повинен вважатися реструктуризацією?!

Можна навести ще визначення процесу реструктуризації, яке пропонується в методичних матеріалах Міжнародної організації праці [9]: реструктуризація — це процес зміни організаційної структури й системи управління підприємством та його капіталом для повнішого використання сучасних і майбутніх ринкових можливостей.

У роботі [10] зазначається, що реструктуризація (реструктурування — це ще одна назва цього процесу) може приймати багато форм, при цьому цей термін використовується, щоб показати величезну різноманітність різних дій, і, зокрема, пропонується його розуміти як навмисну зміну формальних (офіційних) відношень між складовими елементами організації. Стверджується, що він включає в себе реорганізацію трудових процесів, зменшення рівнів ієрархії (делейерінг), скасування структурних елементів шляхом аутсорсингу, розпродаж та надання певної самостійності структурним підрозділам компаній (спін-офф), відмову від деяких видів діяльності або скорочення робочих місць. Реструктуризацію не слід вважати синонімом даунсайзингу чи реінжинірингу, це більш широке й об'ємне поняття. Воно може включати в себе зміну й фінансових структур (скупку акцій, скорочення обсягу зобов'язань компанії у відношенні до її активів, випуск нових акцій), і структури ринку (зміни в асортименті товарів та послуг), і технологічних (автоматизація) та виробничих структур. Воно включає, зокрема, зміну портфеля існуючих видів діяльності (раціоналізація, розпродаж підрозділів з низькою продуктивністю та освоєння нових видів діяльності через придбання й внутрішнє зростання). Реструктуризація часто виходить за рамки самої компанії й може впливати на об'єднання стейкхолдерів, зокрема, постачальників та інших бізнес-партнерів.

Здається, в економіці, як інде, більшу вагу мають не терміни, а та суть, що в них вкладає певний автор. І щоб вкотре не давати нове визначення реструктуризації (бо нового в ньому буде лише те, що воно, звичайно, несуттєво, хоча б у чомусь, хоча б дещо буде відрізнятися від уже запропонованих), зауважимо, що нас цілком влаштовує підхід до процесу реструктуризації, сформульований у роботі [10].

Певним чином може прояснити ситуацію морфологічний аналіз цього терміну, коли виявляється, що префікс ре-, наприклад, у словах реабілітація, реанімація, реінкарнація, реконструкція, репродукція, реформація, реорганізація тощо надає відповідним словам значення повернення до попереднього стану або повторна зміна стану (не треба тільки змішувати їх з такими словами іншомовного походження, як, зокрема, ребус, реакція, ревізія, реєстр тощо, в яких буквосополучення ре- належить до кореня).

Цікаво проаналізувати з цієї групи слів слово реорганізація, адже воно в наш час традиційно розглядається як дуже добре забуте старе поняття.

Дійсно, процедура реорганізації відома ще з радянських часів. Ті, хто готовий згадати злиття і розукрупнення як окремих підприємств, так і цілих галузей промисловості та сільського господарства соціалістичної пори (що досягли свого апофеозу в часи М.С. Хрущова) або свіжі приклади (зокрема, "холдингізацію") з недавнього минулого, мають рацію в одному: заходи, які у нас було прийнято називати

реорганізацією (модернізація технології, зміна структури виробництва або структури управління), насправді не вирішували проблеми тоді, як не вирішують проблему, з якою зіткнувся національний бізнес сьогодні. Аби вийти з кризового (або передкризового) стану і стати конкурентоздатними, нашим підприємствам необхідно здійснити глобальну двоєдину модернізацію і виробництва, і управління. А тако-го у вітчизняній практиці вже давно не було.

При цьому виключно з формальних (морфологічних) позицій слово реструктуризація означає лише зміну структури галузі чи окремого підприємства (бо управління також належить до структури), тоді як реорганізація нам здається більш широким поняттям, оскільки воно охоплює зміни не тільки в структурі, а й в усій організації (включаючи й тактичне та стратегічне планування) практичної діяльності економічного об'єкту.

Але в наукових працях з економіки як у вітчизняних, так і в зарубіжних найчастіше використовується термін реструктуризація в значенні реорганізації, тому, аби не порушувати традицію, ми теж будемо користуватися прийнятою термінологією, лише наполягаючи на тому, що реструктуризація повинна, по можливості, торкатися всієї структури підприємства (тобто, і його управління теж).

Мета статті — окреслити та проаналізувати підходи, напрями та основні проблеми реструктуризації великих підприємств України в умовах нестабільної економіки.

НАПРЯМИ ТА ПРОБЛЕМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

У реструктуризації необхідно виділити два напрями розвитку: централізація та децентралізація [7].

Централізація — це спосіб адаптації організації до умов стабільної економіки, в яких підприємницькі ризики передбачувані та незначні. Фірми мають можливість використовувати економію на масштабі, певна негнучкість дозволяє їм нормально функціонувати та розвиватися.

Децентралізація є протилежним процесом — це адаптація організації до умов нестабільної кризової економіки. В умовах кризи фірми змушені максимально розподіляти ризики, проводити диверсифікацію. Необхідною умовою виживання фірми за таких умов є гнучкість.

Результатом цих процесів є утворення великих (централізація) або малих підприємств (децентралізація та диверсифікація корпоративного, державного та приватного капіталу). При розгляданні підходів та методів здійснення реструктуризації ці процеси об'єднує спільна мета, об'єкт та деякі з інструментів її реалізації.

За умов економічної кризи в Україні саме децентралізація (або розукрупнення) частіше за все застосовується в значенні реструктуризації.

Серед проблем, які виникають у процесі реструктуризації підприємств, можна виділити основні і, мабуть, типові для тих компаній, що вирішили застосувати його в себе [7, 11]:

1. Як визначити оптимальний розмір підприємства?
2. Який ступінь свободи потрібно надати підрозділу підприємства (статус центру фінансової відповідальності чи окремої фірми з різним ступенем самостійності), щоб не зашкодити виробництву материнської компанії (МК) і створити умови для ефективного розвитку цього підрозділу?
3. Як довго потрібно опікуватися та надавати допомогу новому підприємству, щоб підвищити ефективність його роботи?
4. Як подолати нестачу керівників нових підприємств?
5. Як (і за якими програмами) вчити менеджерів нових підприємств і співробітників, що обслуговують нові структури?

6. Як подолати негативне відношення працівників до процесу розділення підприємства?

7. Як послабити відцентрові тенденції, що виникають у ході реструктуризації?

8. Як пом'якшити можливе погіршення взаємостосунків між співробітниками, що виділяються, і тими, що залишаються в материнській компанії?

9. Як оцінити вартість власності, що передається новому підприємству, за відсутності ринкових цін і спотвореної вартості в офіційному обліку?

10. Де знайти кошти на реструктуризацію?

11. Як зменшити або і зовсім нейтралізувати негативний вплив соціального сектора підприємства на процес його реструктуризації?

На перші три запитання відповіді можуть бути найрізноманітніші, бо вони суттєво залежать від специфіки кожного окремого підприємства.

Так, проблема раціональних розмірів підприємства давно обговорюється в економічній літературі. Проте єдиної відповіді на нього немає, і це не дивно, адже рішення залежить від таких факторів:

- типу підприємства та стадії його життєвого циклу;
- умов і структури управління;
- стану вітчизняного економічного середовища.

Стосовно дефіциту керівників для нових підприємств можна запропонувати керівному менеджменту компанії спробувати реалізувати такі варіанти:

- ретельно проаналізувати можливості та здібності своїх співробітників для можливої рекомендації їх на керівні посади;
- підготувати шляхом навчання на підприємстві нові керівні кадри для підрозділів;
- об'явити конкурс на заміщення вакантних керівних посад.

Проблеми з п'ятої по восьму розв'язуються з допомогою рекомендацій консультантів та розроблених методик спеціальних методичних центрів, що створені зарубіжними доброчинними організаціями в країнах СНД і, зокрема, в Україні з метою надати необхідну допомогу підприємствам у реалізації їх програм реструктуризації.

Разом з тим можна відмітити, що аудит витрат (а в нього входить і оцінка витрат на соціальну сферу) ослабляє типовий аргумент про нестачу коштів на реформи. І взагалі, помиляються ті, хто думає, що гроші — це головний дефіцит при реформуванні підприємства. Великодосвідчені керівники, які не отримали, до речі, ні копійки зовнішніх інвестицій, стверджують, що головний дефіцит — це люди. Ось як цю думку розвиває Міхаель Обермайєр, директор російського відділення "Маккінзі" [12]: "Реальне реструктурування відбувається у людей в головах. Ситуація в світі така, що ви не можете створити нову систему, яка надовго залишатиметься стабільною. Ви можете створити процес, який забезпечив би людям певні професійні навички, з тим, аби вони, ці навички, дозволяли їм постійно адаптуватися. Тому я б сказав, що ідеальний реструктурований світ — це не світ нових структур. Це світ нових людей. І проблема полягає саме в цьому".

Ну а якщо реально розглядати процес реструктуризації, то зовсім ігнорувати його фінансовий бік не слід. Кошти на нього можна отримати з таких джерел:

- запровадити на підприємстві режим суворої економії;
- використати кошти з продажів тих підрозділів, які перестали відповідати новим принципам і стратегіям підприємства;
- залучити до процесу реструктуризації можливих інвесторів (як вітчизняних, так і іноземних);

— спробувати отримати кошти із спеціальних міжнародних фондів, створених для підтримки організаційних процесів реструктуризації підприємств;

— оформити кредити в банках (звичайно, цей шлях, на жаль, не конструктивний через значні банківські відсотки).

І, нарешті, про об'єкти соціально-побутової сфери, які, звичайно, суттєво заважають реструктуризації будь-якого підприємства. Існує навіть думка про неможливість позбавитися соціальної сфери, що нібито робить реструктуризацію економічно неконструктивною. Але, як показує досвід, модернізація управління (впровадження оперативного обліку, використання нової фінансово-економічної інформації, оптимізація фінансів) дозволяє абсолютно інакше поглянути на цю проблему. Так сталося, зокрема, на Шатурському меблевому комбінаті. Про те, що конструктивний підхід допомагає знаходити непогані рішення навіть загальноміським гігантам, свідчить досвід Горьківського автозаводу.

Взагалі можна запропонувати декілька прийнятних варіантів, як позбутися обтяжливих для економіки підприємства об'єктів соціально-побутової сфери:

- передати їх у підпорядкування міській владі (на жаль, це потребує значних коштів на попередній ремонт цих об'єктів);
- продати;
- ліквідувати, а їх приміщення здати в оренду;
- акціонувати.

Переважна більшість компаній у процесі реформування повинна визначити такі моменти:

1. Місце підприємства в структурі ринкових зв'язків.
2. Тип підприємства залежно від його оперативності, адекватності та результативності реакції на зміну зовнішніх чинників.
3. Стратегія підприємства.
4. Оптимальні розміри підприємства.
5. Організаційно-функціональна структура підприємства, схема розподілу функцій та ресурсів за його підрозділами і структурними одиницями.
6. Інтеграційне середовище підприємства, яке займає проміжне місце між його ринковим і внутрішнім просторами (сукупність підрозділів і організацій, зв'язаних з ним операційними або іншими відносинами).

Ці шість характеристик компанії мають так співвідноситися одна з одною, щоб забезпечити оптимальне поєднання її ефективності із гнучкістю.

Три основні завдання стоять перед її менеджментом у процесі реорганізації:

1. Визначення найбільш раціональних розмірів підприємства — його матеріальних, фінансових і нематеріальних активів, а також кадрового складу.
2. Визначення внутрішньої організаційно-управлінської структури підприємства (кількість і функціональний склад його підрозділів) та організаційно-економічного механізму управління та взаємодії його складових частин.
3. Формування лояльного інтеграційного середовища підприємства як за рахунок його власних активів і кадрів, так і за рахунок зовнішніх джерел — інших підприємств і організацій.

Розукрупнення підприємств. Проаналізуємо спочатку значення терміну розукрупнення підприємств.

В управлінському сенсі під розукрупненням слід розуміти перерозподіл функцій управління між керівництвом підприємства і керівниками його створених або вже створених самостійних підрозділів. Тому управлінське розукрупнення можна розглядати як децентралізацію.

У юридичному відношенні розукрупнення пов'язане з появою нових юридичних осіб (зокрема, афільованих або

дочірніх фірм), більш-менш тісно зв'язаних з материнською компанією. Можна говорити також про предметне розукрупнення підприємства (його диверсифікацію), про територіальне розукрупнення (розосередження) тощо.

Протилежними є процеси укрупнення та концентрації, які також слід розглядати у відношенні до конкретного аспекту: управлінського, юридичного, предметного або територіального. На практиці ж у рамках загального процесу розукрупнення можуть відбуватися локальні процеси концентрації, доповнюючи один одного.

Ці два основні й протилежно направлені процеси визначають динаміку створення й розпаду підприємств:

— інтеграція або укрупнення (аж до злиття), причому в процесі інтеграції об'єднуються лише деякі (що становлять невеликий відсоток загального обсягу) функції управління (як правило, лише збут або взаємна торгівля), тоді як у процесі укрупнення або злиття об'єднуються (шляхом делегування центру) практично всі функції управління;

— дезінтеграція або розукрупнення (аж до повного розділення).

Для їх аналізу зауважимо, що фактично існує два основних полярних принципи організації економічної діяльності взагалі: стихійна організація суб'єктів ринку та їх ієрархічне управління.

Стихійний порядок обумовлений діями незалежних суб'єктів у відповідь на деякі сигнали або стимул-реакції, що отримуються ними безпосередньо з довкілля. Виробництво і розподіл продукції, що реалізуються за схемою стихійної організації, відносяться виключно до ринкових. Цей принцип характеризується величезною кількістю перехресних короткострокових контрактів, що регулюють процеси початку та закінчення виробництва і розподілу продукції та грошових коштів, і панує в лібералізованих економіках.

Альтернативний спосіб організації економічної діяльності пов'язаний з чітким нерівноправ'ям економічних агентів, яке обумовлює певну структуру їх залежності. Як правило, ця структура має вигляд управлінської ієрархії. Тут теж грають велику роль контракти, але їх кількість істотно менша, а термін дії — істотно більший. Цей принцип типовий для економіки централізованого типу і діє, зокрема, в рамках одного підприємства.

Між цими двома полярними варіантами існує цілий спектр проміжних можливостей, які в загальному випадку відносяться до так званих інтеграційних взаємодій.

Щоб визначити якісь об'єктивні засади доцільності застосування процесу розукрупнення або злиття підприємств, використаємо такий ряд факторів:

- економічна ефективність процесу;
- чутливість підприємства до ринкових сигналів;
- керованість чи втрата контролю над організацією;
- цілеспрямованість діяльності підприємства та єдність його колективу;
- соціальний статус керівників;
- мотивація персоналу;
- економічна недобросовісність підрозділів — намагання здобути однобічні переваги;
- науково-технічний прогрес і технічний рівень виробництва;
- інформаційна досконалість підприємства.

Їх детальний аналіз буде зроблений в наступній роботі. А тут можна посперитися на рекомендації з [10], де пропонується єдиний методичний критерій для оцінки доцільності прийняття рішення про злиття або роз'єднання підприємств: якщо це рішення суттєво й надовго знижує стратегічний потенціал підприємства, то приймати його слід лише в тому випадку,

коли його неприйняття створює небезпеку існуванню підприємства. В іншій ситуації слід приймати лише ті рішення, які після їх реалізації підвищать його стратегічний потенціал у цілому.

Чомусь ці пропозиції нагадують відомий лікарський принцип "Не нашкодь!". Але в економіці хотілося б використовувати більш конструктивні та конкретно обумовлені рекомендації.

ВИСНОВОК

Факторний аналіз зміни масштабів підприємств засвідчує, що їх розукрупнення має як позитивні, так і негативні наслідки. Враховуючи це, О. Вільямсон [13] сформулював один з напрямів вдосконалення управління як пошук варіантів вибіркового втручання керівництва підприємства в хід виробництва — лише свідомі й закріплені у відповідних внутрішніх документах обмеження можливостей втручання центрального керівництва в діяльність певних підрозділів, надання їм обумовленої самостійності в значному просторі управління.

Як достатньо ефективний інструмент аналізу доцільності та готовності підприємства (до розукрупнення) і його підрозділів (до виділення) можна запропонувати використовувати систему експертних оцінок за наперед розробленими критеріями.

Література

1. Нізалов Д.В. Основні напрями структурної реструктуризації промислових підприємств України // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. — 1997. — № 8. — С. 66—68.
 2. Лазаренко А. Реструктуризація: ...что в имени твоём прельстило? // Office. — 1998. — № 5. — С. 12—15.
 3. Kovtun A. You can't talk about restructuring and maintain very large enterprises // Eastern Economist. — 1999. — № 33. — Р. 5—6.
 4. Голобков С. Технологія системної реструктуризації // Бізнес. — 1997. — № 13. — С. 49—50.
 5. Кризис как шанс будущего успеха // Компаньон. — 1998. — № 7. — С. 32—39.
 6. Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій. Затверджено наказом Агенції з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 73 від 2 червня 1997 р.
 7. Нізалов Д. Управління процесом реструктуризації промислових підприємств України / Матеріали досліджень переможців всеукраїнського конкурсу "Економічні реформи в Україні: позиція молоді". Під ред. Ющенко В.А. — К.: Козаки, 1999. — С. 109—121.
 8. Козицька Г.В. Реструктуризація підприємств як засіб адаптації до вимог сучасного бізнес-середовища // Збірник праць Запорізького національного технічного ун-ту. — Запоріжжя: ЗНТУ, 2002. — С. 1—3.
 9. Антикризисное управление и реструктуризация // Региональный Форум по реструктуризации и развитию промышленных предприятий. — Чернигов, 1999. — С. 1—6.
 10. Социально-ответственное реструктурирование предприятий / Под ред. Лузина А. — Спец. изд-е Международного уч. центра МОТ, 1997. — 237 с.
 11. Адаптация организационной структуры предприятия к рыночным условиям / Информационно-методический материал МОТ. — 45 с.
 12. Краснова В. Реформ бояться — в бизнес не ходит // Эксперт. — 1998. — № 4 (121). — С. 28—30.
 13. Williamson O.E. The economic institution of capitalism. — N.Y.: Free Press, 1985. — 460 p.
- Стаття надійшла до редакції 15.09.2009 р.*