

## **СТРАТЕГІЧНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВИХІДНА УМОВА ЙОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ**

**Постановка проблеми.** За умов активної участі України у Європейських інтеграційних процесах, послідовного просування нашої держави до вступу у Світову організацію торгівлі, що є обов'язковою складовою необхідних перетворень на шляху побудови інноваційної моделі розвитку економіки, проблема ефективної реструктуризації підприємств є першочерговою, оскільки без цього вони не можуть створити нові й реалізувати нагромаджені в минулому конкурентні переваги.

Такі обставини змушують наші підприємства рухатися у напрямку, що є властивим компаніям, котрі діють у інноваційній економіці, а саме – вони повинні вдаватися до необхідних заходів з реструктуризації та брати участь у міжнародній торгівлі.

Залучення до експортної та імпоротної діяльності надає підприємству кращі можливості для його інноваційного розвитку, збільшення обсягів виробництва сучасної високотехнологічної продукції.

У багатьох випадках високі технології ставлять за мету економію на масштабах виробництва, адже вони передбачають і високий рівень постійних витрат. Заводи і обладнання для масового виробництва, а також значні витрати на дослідження та розробку пояснюють такі високі постійні витрати. Економія на масштабах виробництва – це важлива причина міжнародної торгівлі, це є однією з підстав для впровадження концепції соціально-етичного маркетингу в Україні.

Отже, залишається поза сумнівом необхідність активного залучення нашої держави до світових інтеграційних процесів. Проте, щоб бути рівноправним учасником глобального економічного простору, а не державою-статистом, яку використовують як сировинний придаток більш потужні країни, нашим підприємствам необхідна термінова і серйозна перебудова філософії виробництва, маркетингу та управління. В контексті сказаного та нетривалого підготовчого періоду, який залишився у нас до вступу у Світову організацію торгівлі, важлива роль має надаватися процесам реструктуризації більшості підприємств України.

**Мета статті** – дослідження і основні передумови проведення реструктуризації підприємств в Україні, існуючі форми її проведення та можливі напрямки удосконалення з позиції підготовчого етапу інтеграції нашої держави у світовий ринок.

**Виклад основного матеріалу.** Реструктуризація підприємств та розвиток малого й середнього бізнесу дозволяє значно швидше створити умови для формування підприємницьких навичок великої кількості людей,

які виявилися не готовими для роботи в умовах глобальної економіки. Це дозволяє формуватися сучасному менеджерському істеблішменту, без якого неможливе функціонування сучасного високотехнологічного виробництва в конкурентній економіці.

Ідея проведення реструктуризації підприємств виникла в Україні у 1992 р. з початком процесу реформування відносин власності. Зв'язок реструктуризації з приватизацією був викликаний тим, що для більшості підприємств, які опинилися у незадовільному фінансовому стані, реструктуризація в процесі приватизації була чи не єдиним засобом досягнення рівня, який би викликав інтерес потенційних інвесторів до підприємства або забезпечував задачу виживання його взагалі. На той час економічне становище в Україні описувалося як постійна боротьба за виконання приватизаційних програм, макроекономічну стабілізацію та лібералізацію торгівлі.

Розвиток сектора підприємств був затриманий обмеженою здатністю залучати достатню кількість зовнішнього капіталу, недостатньою фінансовою дисципліною та неспроможністю виконувати закони з банкрутства. Тривала економічна криза спричинила зменшення прибутковості українських підприємств, більш ніж 50 % з них звітувало про збитки між 1995 і 1999 роками.

Відсутність ясності та стабільності законодавчого середовища та урядової політики на перспективу викликало застосування реактивних (пасивних чи захисних) способів реструктуризації. Міністерство економіки України 18.06.96 затвердило “Методичні рекомендації щодо проведення реструктуризації державних підприємств”, які фактично передбачали проведення реактивної реструктуризації державних підприємств, яка включала зменшення кількості робочої сили, зменшення реальної заробітної плати та утримання її на низькому рівні, зменшення соціальних та виробничих активів, що не використовуються, закриття збиткових продуктивних ліній, перехід на дешеві фактори виробництва та поділ великих науково-виробничих комплексів на окремі юридичні особи з наступним реформуванням за власним планом приватизації.

Реактивна реструктуризація дійсно призводила до короткотермінового результату для підприємства, що її здійснило, але у випадках, особливо з великими підприємствами, мало втрати в конкурентоспроможності в довготерміновій перспективі на світових ринках. Так сталося з Сумським НВО “Електрон”, НВО “Свема”, “Насосенергомаш” та іншими, які втратили свої позиції на міжнародному ринку відповідних галузей.

Підтримка такої реструктуризації з боку міжнародних фінансових організацій може розглядатися як інвестиції в інноваційний розвиток їх власної економіки, тому що інноваційна теорія розвитку Й. Шумпетера ґрунтується на постійних “коливаннях” кон'юнктури, які він пов'язував із “здійсненням нових комбінацій” факторів виробництва, припускаючи при цьому і проведення в тому числі реорганізації (Neuorganisietion – нім. – нової

організації), включаючи створення монополії для випуску інноваційної продукції або її підрив у конкурентів.

Перші серйозні кроки міжнародних фінансових організацій у цьому напрямку були зроблені вже в грудні 1994 р., коли Рада директорів Світового банку почала реалізовувати Реабілітаційну позику на суму 500 млн. дол. США. Цей проект передбачав здійснення необхідних заходів щодо політики реструктуризації 20 великих підприємств України у строк до березня 1996 р. Це стосувалося підприємств таких галузей, як вугільна (3 підприємства), машинобудування (13 підприємств), металургійна промисловість (3 підприємства), хімічна промисловість (9 підприємств). Крім того, передбачалося, що після квітня 1995 р. у рамках Реабілітаційної програми виділяться також і заходи щодо закриття великих державних підприємств, які визнані збитковими.

За підтримки Світового банку в 1996 р. створюється УЦ ППП (Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств) з основною функцією сприяння реструктуризації 200 великих державних підприємств. Для здійснення цього проекту Світовий банк надав Україні позику на 310 млн. дол. США. Основні компоненти даної технічної допомоги передбачали: низьковитратну реструктуризацію, показову реструктуризацію, банкрутство, ліквідацію підприємства та інше.

Наслідки проведеної реактивної реструктуризації ми починаємо відчувати вже зараз, коли той же Світовий банк називає наші підприємства неконкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Фонд державного майна України у 1995-1996 р.р. визначив реструктуризацію підприємств під час приватизації як комплексний процес підтримання рівня прибутковості в умовах мінливого економічного середовища, технологічного прогресу та конкуренції з боку інших підприємств.

Процес реструктуризації починається з нового визначення мети підприємствами (від прагнення отримати максимальний прибуток до максимізації вартості підприємства) та з переорієнтації загальної стратегії менеджменту підприємства (від виконання вимог встановленого плану до задоволення потреб споживачів). Потім іде перехід до впровадження змін в основну структуру підприємства. Реструктуризація вимагає застосування пасивних чи захисних або стратегічних чи глибинних заходів.

Захисна (пасивна) реструктуризація нав'язується підприємствам державної форми власності як наслідок спаду попиту на їх продукти, ринкової лібералізації, виникнення жорстких бюджетних обмежень та включає в себе описані вище захисні, але неефективні наслідки.

Активна реструктуризація ставить за мету покращення у довгостроковій перспективі життєздатності та результатів діяльності підприємства у конкурентному середовищі. Це є наслідком радикальної зміни у цілях підприємства та стратегічній перспективі у напрямку відповідно до максимізації вартості і ринкової орієнтації. Активна реструктуризація зазвичай супроводжується інвестиціями в нове та найсучасніше обладнання й

технології, розвитком нових продуктів, структурними змінами в робочій силі, покращенням організаційної структури, створенням нових каналів збуту та підготовкою стратегічного маркетингового плану.

У розвиток активної реструктуризації може вводитися і стратегічна реструктуризація підприємства, яка має привести до його вдалого пристосування до нового ринкового середовища та покращення результатів діяльності. В той час як у довгостроковій перспективі такий зв'язок не викликає сумнівів, у короткостроковому періоді це не є таким очевидним. Більш того, деякі стратегічні заходи такі, як інновації у сфері продуктів, вимагають додаткових витрат і в короткостроковій перспективі можуть навіть негативно вплинути на показники результатів діяльності (наприклад, прибутковість).

Розглянемо проблеми реструктуризації підприємств виключно з позиції підготовчого етапу інтеграції України у світовий ринок. На сьогодні існує декілька цілеспрямованих заходів, які, на нашу думку, можуть створити умови економічного розвитку за рахунок реструктуризації підприємств.

Перший – це проведення всіх видів реструктуризації підприємств. З огляду на набутий досвід у процесі реформування відносин власності ця, по суті логічна, схема може не спрацювати, тому держава повинна підтримати бізнес, перш за все, організаційно та за допомогою класичної політики фінансової стабілізації виробничого сектора економіки.

Другий – активізація відповідної інвестиційної політики держави в напрямку підтримки, значною мірою, інноваційно-інвестиційних пріоритетів. Цей шлях за наших умов не дозволяє швидко розв'язати інноваційну кризу, що загострюється, і може стримати створення виробничої стабільності, але робити перші кроки необхідно.

Третій – цілеспрямована співпраця міжнародних організацій та Уряду. При цьому здійснюється реструктуризація фінансів підприємства, їх фізична реструктуризація, доступ до досвіду ноу-хау в маркетинговій та менеджментській діяльності, відбувається впровадження маркетингової стратегії розвитку виробництва. Цей напрямок, на жаль, не може охопити всі сфери економіки. Тому він може відіграти показову роль і демонструє, яким чином країна може здійснити реструктуризацію власними силами.

Четвертий – обмеженість фінансових ресурсів для реструктуризації підприємств вказує на те, що основний наголос треба робити на переорієнтацію внутрішніх капіталовкладень на проекти реструктуризації підприємств.

П'ятий – важливо здійснювати підтримку з боку держави тих підприємств, які реально здійснюють реструктуризацію. Такий шлях вимагає створення умов залучення, перш за все, вітчизняних інвесторів, які готові вкладати кошти у реструктуризацію інших підприємств.

**Висновки.** Оцінюючи в цілому викладений матеріал, можна, на нашу думку, зробити висновки про те, що в Україні до останнього часу практично не використовується процес реструктуризації як ефективний засіб

оздоровлення економіки, підготовки підприємств до діяльності в умовах міжнародної конкуренції.

Кожен із перелічених заходів, незважаючи на те, що має свої переваги при здійсненні, не дасть цілковитого успіху, тому їх необхідно застосовувати у комплексі, проявляючи ініціативу, удосконалюючи у процесі виконання фінансові і виробничі механізми.

### *Список літератури*

1. Методичні рекомендації щодо проведення реструктуризації державних підприємств / Міністерство економіки України, 1996.
2. Akimova Iryna and Gerhard Schwödiauer (2002): Restructuring of Ukrainian Enterprises After Privatization: Does Ownership Structure Malter? In: Atlantic Economic Journal, March.

Отримано 17.05.2007

Зеленський С.В. Стратегічна реструктуризація підприємства як вихідна умова його оздоровлення / С.В. Зеленський // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / УАБС НБУ. – Суми, 2007. – Т. 20. - С. 88-93.