

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Проблема реструктуризації як комплексного оздоровлення підприємства є дуже важливою. Особливої актуальності вона набуває в умовах пошуку шляхів стабілізації підприємства.

Підприємства, які недостатньо успішно працюють, тобто не мають прибутку, або бажають збільшити, максимізувати прибутки, потребують проведення заходів з оздоровлення. Комплексне оздоровлення підприємства з метою його виходу з кризи та забезпечення подальшого розвитку називають реструктуризацією [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день існує багато наукових праць українських авторів, присвячених проблемам оздоровлення, основним етапам реструктуризації підприємства, його ефективності та економічного зростання. Серед них чільне місце посідають дослідження таких вчених, як О.О. Терещенко, М.А. Коваленко, А.І. Гончаров, Б.А. Жаліло, І.А. Бланк. Із санацією ототожнюють лише заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства. З цим не можна погодитись, оскільки мобілізація внутрішніх фінансових резервів є невід'ємною складовою процесу оздоровлення будь-якого підприємства [1].

Метою статті є дослідження питань оздоровлення підприємства, підвищення ефективності функціонування через розробку ефективних етапів проведення реструктуризації підприємства.

Виклад основного матеріалу. Комплексне оздоровлення або реструктуризація підприємства є комплексною інновацією, що спрямована на оптимізацію всіх функцій підприємства, забезпечення досягнення більшого економічного ефекту підприємством.

За визначенням реструктуризація підприємства, або комплексне оздоровлення, включає в себе кардинальні зміни на підприємстві, що охоплюють всі функції підприємства та його підрозділи. Причому метою проведення подібного комплексу змін на підприємстві є саме підвищення ефективності роботи всіх функцій підприємства. Тобто можна зробити висновок, що комплекс реструктуризації підприємства є саме комплексною інновацією.

Реструктуризація підприємства включає ринкову орієнтацію підприємства, підвищення гнучкості підприємства, активний розвиток тощо, що означає перехід підприємства на інноваційний тип розвитку.

Про комплексність та інноваційність змін на підприємстві свідчить також той факт, що на підприємстві замінюються принципи роботи, концептуальний підхід до діяльності підприємства.

Перший крок оздоровлення – комплекс заходів щодо виходу з кризового становища, часто називають санацією.

Досить часто виникає проблема із розумінням термінів “реструктуризація” та “санація”, що використовуються різними авторами.

Так, під “санацією” досить часто розуміють заходи, що здійснюються на підприємстві-банкруті та реалізуються зовнішнім керівним органом або ліквідаційною комісією, супроводжуються зовнішнім фінансуванням.

Тобто під санацією розуміють заходи, якими супроводжується процес банкрутства і які здійснюються на підприємствах, що визнані банкрутами, або тими, що скоро будуть оголошені банкрутами. У зв'язку з цим, підприємства, що ще тримаються, які ще не визнані неплатоспроможними і банкрутами, вважають, що їм “ще непотрібні заходи по санації”. Цей підхід є хибним. Насправді, під санацією розуміють оздоровлення підприємства, забезпечення ефективності його функціонування, оптимальності всіх його функцій, і лише як одна із можливих складових оздоровлення розглядається антикризове управління. А оздоровлення потрібне не лише фірмам, які опинилися у глибокій кризі, а навіть тим, які працюють відносно успішно, отримують прибутки, але бажають покращити своє становище, оптимізувати свою діяльність. Навіть успішно діючі підприємства мають проблеми, які з часом можуть поглибитись і призвести до кризи. Чим раніше ці проблеми будуть ліквідовані, тим легшим і успішнішим буде оздоровлення. Як і у випадку з оздоровленням людини, ймовірність успіху оздоровлення залежить від стадії хвороби, і на стадії глибокої кризи підприємство не завжди є виліковним.

Неоднозначно трактується і термін “реструктуризація”. Під реструктуризацією інколи розуміють простий поділ великого підприємства на складові частини, тобто дроблення структури, створення автономних підприємств із єдиного цілого. Зміна організаційної структури, дроблення, ділення, виділення економічно уособлених підрозділів є лише елементами реструктуризації, а не її необхідними складовими або ціллю. Організаційні зміни, що будуть

або не будуть здійснені, залежать від цілей реструктуризації і від тих шляхів досягнення цілей, які будуть обрані.

Досить часто терміни “санація” та реструктуризація розуміються як одне поняття, використовуються як синоніми та означають оздоровлення підприємства, реорганізацію, виведення його з кризи. Успішне проведення санації підприємства пов’язане зі своєчасною оцінкою ефективності санаційних заходів, їхнього впливу на економічний стан підприємства. На цій підставі можуть оперативно коригуватися плани санації, стимулюватися їх виконавці [6].

Ми розумітимемо санацію як складову частину реструктуризації, перший крок, який здійснюється перш ніж буде прийняте рішення про шляхи розвитку підприємства – буде визначена ефективна стратегія розвитку та здійснені кроки щодо її реалізації.

Санація – це початок оздоровлення підприємства, заходи, спрямовані на те, щоб фірма, що заходиться у кризі, змогла працювати економічно і успішно.

Цього можна досягти за рахунок:

- притоку нового капіталу і зменшення (реструктуризації та оптимізації) витрат, відстрочки виплати заборгованості;
- раціоналізації та оптимізації діяльності, структури витрат;
- кращої зайнятості робочих місць (використання робочої сили), оптимізації використання ресурсів;
- переорієнтації підприємства: переходу на випуск товарів, що користуються попитом і приносять прибуток (починаються наступні кроки) [8].

Перш ніж керівництво підприємства або зовнішній консультант починають розробляти програму реструктуризації підприємства з метою його оздоровлення, виходу з кризи, забезпечення його конкурентоспроможності, мають бути визначені причини кризової ситуації і усвідомлено, що підприємство потребує заходів з оздоровлення, що підприємство має проблеми, вирішення яких залежить від нього, що можуть бути ліквідовані внутрішні причини кризового становища. Разом з тим, має бути проведений аналіз того, чи доцільне оздоровлення підприємства, чи піддається воно оздоровленню. Серед українських підприємств є досить багато прикладів підприємств, які не піддаються оздоровленню, або оздоровлення яких потребує занадто багато інвестицій. Це підприємства із специфічною продукцією, що виробляється на вузькоспеціальному обладнанні, яке не може бути використане для виробництва інших видів товарів. Це можуть бути підприємства оборонної промисловості, деякі підприємства важкого

машинобудування, кораблебудування тощо. Їх робота залежить від обсягів попиту на специфічну продукцію. Замовником підприємств оборонної промисловості головним чином є держава, клієнтами підприємств важкого машинобудування є підприємства, що виробляють обладнання, засоби виробництва і лише іноді підприємства, що виробляють споживчі товари. Такі підприємства сьогодні є неплатоспроможними, вони не мають інвестиційних коштів для переобладнання, закупівлі нових машин та технологічних ліній [7, 8]. Зарубіжний досвід свідчить, що для підвищення своєї прибутковості в майбутньому компанії часто проводять “попереджувальну” реструктуризацію з метою зміцнення свого майбутнього фінансового становища, тому доцільно розглядати реструктуризацію в широкому розумінні як процес підготовки і реалізації програм комплексних змін на підприємстві з метою підвищення його ринкової вартості [7].

Основою змін (реструктуризації) на підприємстві є його орієнтація на ринок, зміна підходу до діяльності підприємства: від “виробляти те, що можемо, продавати те, що виробляємо” до “виробляти те, що потрібно ринку, те що знаходить платоспроможний попит, те що можна реалізувати”.

Реструктуризація – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [9].

Критерій успішності реструктуризації – загальна довгострокова ефективність функціонування об’єкта, на якому здійснювались заходи реструктуризації.

Реструктуризація – комплекс заходів з оздоровлення підприємств, що пов’язані також із зміною організаційної структури підприємства. До поняття реструктуризації входить зміна організаційної структури підприємства, зміни у структурі управління підприємством, зміни у кадровій структурі, що пов’язані із змінами в організаційній структурі підприємства або перепрофілюванням його підрозділів.

Реструктуризація здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, зміни в організаційній структурі управління підприємством здійснюються з метою збільшення самостійності підрозділів, їх поділу і зміни підпорядкування з метою

зменшення витрат на управління, підвищення гнучкості управління, збільшення швидкості обміну інформацією, швидкості прийняття управлінських рішень. У процесі реструктуризації розробляється нова стратегія функціонування, змінюється структура, принципи функціонування. В основі реструктуризації лежить переорієнтація підприємства, орієнтація на ринок, на потреби споживача, закриття безперспективних товарів, переорієнтація на виробництво товарів, що потребує ринок. У процесі переорієнтації досить часто виникає потреба у заміні існуючої організаційної структури, закритті ліквідації одних підрозділів і створенні інших [9].

Реструктуризація може здійснюватись на підприємстві, що готується до приватизації (здійснюється Фондом державного майна України із залученням консалтингових фірм за державний кошт) і на приватизованому підприємстві новим власником за власний кошт (за рахунок вільного чи капіталу, що вивільнюється за рахунок прибутку або за рахунок залучених коштів (кредити, акціонерний капітал, державні субсидії тощо). Проведення заходів з оздоровлення підприємства (санації і реструктуризації) може бути, також, однією з умов інвестиційного конкурсу. У такому випадку кошти на реструктуризацію виділяються інвестором, що виграв конкурс, згідно з угодою [5].

Оздоровлення має бути комплексним і повинно складатися із заходів з оздоровлення:

- у сфері управління персоналом, в області загального менеджменту;
- у сфері фінансової діяльності (відновлення платоспроможності до початку процедур банкрутства, попереднє “досудове” вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення з метою відновлення платоспроможності підприємства) [3];
- у сфері матеріального постачання виробництва і виробничого управління;
- у сфері збуту і маркетингу;
- у сфері R&D (досліджень та розвитку).

Оздоровлення здійснюється за двома напрямками:

- оперативний (мета: збереження чи покращення ліквідності та платоспроможності). Цей напрям і є першим етапом реструктуризації – санацією;

стратегічний (розвиток потенціалу – мета – майбутній розвиток).

Стратегічний напрямок є другим етапом реструктуризації. Без другого етапу підприємство не матиме ефективного розвитку. Відсутність стратегічного напрямку у програмі оздоровлення означає

прагнення вивести підприємство із кризи, не визначивши напрямку його руху.

Під час проведення комплексу заходів із санації – першого етапу реструктуризації підприємства, мають бути вирішені наступні задачі:

1. Підвищена конкурентоспроможність товарів, забезпечена їх ліквідність.
2. Використані резерви потужностей підприємства шляхом підвищення обороту (посилення збуту).
3. Пристосована структура підприємства та управління до вимог ринку, планованих обсягів обороту.
4. Підвищена рентабельність.

Вирішення вищевказаних завдань є необхідним для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що є основою успішної прибуткової діяльності і розвитку.

Процес оздоровлення складається з наступних складових:

5. Аналіз стану фірми і визначення можливості оздоровлення (внутрішній і зовнішній аналіз).
6. Розробка концепції оздоровлення (санації та реструктуризації): розробка альтернативних варіантів, оцінка альтернатив, вибір, визначення напрямку дій, розробка плану дій, формування бюджету (визначення напрямку та розробка бізнес-плану).
7. Реалізація (створення програми дій: заходи, виконавці, відповідальні, строки, цілі, пріоритети, обмеження тощо, безпосереднє виконання, контроль за виконанням, аналіз проміжних результатів, коригування програми).

Можна визначити наступний порядок проведення оздоровлення підприємства:

8. Аналіз факторів, що визначають кризовий стан підприємства.
 - 1.1. Оцінка умов зовнішнього середовища (визначення “правил гри”).
 - 1.2. Оцінка сильних і слабких сторін (SWOT) підприємства.
9. Розробка способів-кроків з ліквідації слабких сторін.
10. Розробка стратегії, що базувалася б на сильних сторонах підприємства.
11. Оцінка можливості проведення оздоровлення і визначення перепон, що можуть виникнути.
12. Розробка на основі вищевказаного послідовного плану санації-реструктуризації підприємства, визначення термінів виконання, затвердження бюджету.
13. Реалізація запланованих заходів, контроль за виконанням, оцінка проміжних результатів, коригування планів з метою досягнення

найкращого результату, коригування стратегії підприємства [4, с. 33-36].

Для правильного вибору ефективних заходів із санації підприємства необхідно вивчити ті фактори, що визначають кризове становище фірми і на основі чого можна розробити ефективну стратегію виживання. Для цього проводиться аналіз факторів зовнішнього середовища.

За методикою Українського товариства оцінювачів аналіз зовнішнього середовища здійснюється за такими елементами:

- аналіз правових особливостей функціонування ринку;
- аналіз інфраструктури;
- аналіз обсягів продажу (у т.ч. аналіз факторів ринку, що впливають на збут та структури збуту);
- аналіз конкуренції, конкурентної напруги ринку.

Аналіз інфраструктури за:

- кількістю залізничних та автомобільних шляхів із твердим покриттям;
- наявністю і ефективністю мереж зв'язку;
- станом каналів збуту, розвинутістю інфраструктури оптової торгівлі, товарних бірж, системи посередників;
- доступністю капіталу, розвинутістю інфраструктури фондового ринку та банківської системи.

Дослідження та аналіз ринку здійснюється за такими складовими:

- 1) аналіз обсягів продажу – аналіз факторів ринку, що впливають на збут. Цей аналіз повинен визначити принаймні: стадію життєвого циклу галузі, прибутковість активів галузі, прибутковість продажів у галузі, експортний потенціал галузі, загальну місткість ринку, мотивацію споживачів, еластичність попиту на продукцію галузі, рівень платоспроможного попиту на продукцію галузі, умови збуту на ринку, галузеві ризики, ситуацію на суміжних товарних ринках;
- 2) вивчення кон'юнктури (аналіз, прогноз кон'юнктури, оцінка ефективності використання кон'юнктури):
 - вивчення загальногосподарської кон'юнктури;
 - вивчення кон'юнктури товарного ринку;
- 3) характеристика особливостей комерційної діяльності:
 - аналіз діяльності фірм-конкурентів;
 - вивчення споживачів товару;
 - оцінка специфічних особливостей комерційної діяльності фірми.

Аналіз впливу НТП з метою забезпечити підприємству знання сучасних досягнень у галузі для того, щоб:

- забезпечити зниження рівня витрат;

- запропонувати нові вироби з принципово новими споживчими якостями;
- встановити тенденції розвитку ринку, прогнозувати зміни попиту та пропозиції;
- скласти демографічні характеристики з метою вирішення питання персоналу і зайнятості;
- вивчення доступності і достатності ресурсів для виробництва.

Аналіз та оцінка місцеположення підприємства характеризується:

- площею земельних ділянок;
- географічними особливостями (віддаленість від споживачів, постачальників, залізничних магістралей, автошляхів, аеропортів, об'єктів водопостачання, енергозабезпечення тощо);
- екологічним впливом виробництва на оточуюче середовище/впливом середовища на підприємство/;
- можливістю утилізації побіжних продуктів і знищення відходів виробництва на місці.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства здійснюється якісний і кількісний (доходи, витрати, результати, майно, фінансування). Аналіз може проводитись за допомогою різноманітних методик, але найбільш поширеними є ресурсний і функціональний аналіз. Головною рисою такого аналізу повинна бути його комплексність, оскільки найменша непомічена вада може стати причиною серйозних проблем у майбутньому. Не менш важливою є і об'єктивність аналізу.

Висновки. Метою проведення заходів з оздоровлення є виведення підприємства з кризи, забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Комплексне оздоровлення підприємства має назву “реорганізація підприємства”, або “реструктуризація”.

Першим етапом реструктуризації підприємства, що знаходиться у кризовому становищі, є оперативний напрям, або санація підприємства (оздоровлення). Другим етапом є стратегічний напрям, метою якого є стратегічна орієнтація підприємства, розробка стратегії його довгострокового розвитку, тобто забезпечення довгострокового успішного розвитку.

Перед тим, як підприємство здійснюватиме заходи з оздоровлення, повинно бути проведено дослідження, яке має на меті аналіз реального становища підприємства, дослідження причин, що призвели до кризи, та можливостей оздоровлення підприємства.

Список літератури

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. – Т. 2. – К.: Ника-Центр, 1999. – 310 с.
2. Глухов В.В. Основы менеджмента. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 325 с.
3. Гончаров А.И. Финансовое оздоровление предприятия: методология и механизм реализации // Финансы (рус.). – 2004. – № 11. – С. 68-70.
4. Жаліло Б.А. Причины кризиса предприятия. Факторы, которые определяют кризисное состояние предприятия: Материалы семинара “Реструктуризация та розробка післяприватизаційної стратегії підприємства” (10-14 лютого). – К.: МЦПМ, 1997. – 84 с.
5. Жаліло Б.А. Реструктуризация і санація підприємств: Материалы семинара – круглого стола “Секреты успеха післяприватизаційного розвитку підприємств” (24-25 лютого 1997 р.). – К.: МЦПМ, 1997.
6. Коваленко М.А., Лобанова Н.В. Оцінка ефективності санації підприємств // Фінанси України. – 2005. – № 3. – 147 с.
7. Мойсеєнко Т.А. Санація як основний інструмент оздоровлення економіки // Актуальні проблеми економіки (укр.). – 2004. – № 12. – 140 с.
8. Реструктуризация та розробка післяприватизаційної стратегії акціонерного товариства. – К.: МЦПМ, 1995. – 212 с.
9. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 217 с.
10. Финансовый словарь // <http://www.v3v.ru/dictionary>.

Отримано 11.11.2005

Семакін, А.В. Сутність та основні етапи проведення реструктуризації підприємства [Текст] / А.В. Семакін // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / УАБС НБУ. - Суми, 2006. - Вип. 15.- С. 210-218.