

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Марценюк О.В.*, асистент, *Руда О.Л.*, асистент  
Вінницький державний аграрний університет

*Визначено суть реструктуризації її причини та основні завдання. Відображено можливі варіанти та етапи проведення реструктуризації, основні показники і ефективність проектів реструктуризації.*

**Вступ.** Реструктуризація на рівні підприємства стосується перебудови всіх сфер його діяльності, починаючи від виробничо-технічних та організаційних систем і завершуючи фінансовими аспектами і проблемами власності. Одним із критеріїв успішності реструктуризації виступає здатність фірми бути прибутковою в новому економічному середовищі.

Реструктуризація на макрорівні спрямовується на зміну співвідношення окремих галузей та підгалузей, рівня розвитку елементів ринкової інфраструктури, механізмів і важелів управління економікою, приватизаційними процесами.

В цілому будь-яка реструктуризація має забезпечувати в кінцевому випадку платоспроможність підприємств, що обумовлюється зменшенням витрат, підвищенням продуктивності праці, запровадженням нової технології, модернізацією обладнання.

**Постановка задачі.** Спад та кризові явища в економіці посилюють негативні процеси, а саме знизили купівельну спроможність і відповідно, попит на товари широкого вжитку. Значна кількість підприємств стала збитковою, неплатоспроможною. Стійка і хронічна неплатоспроможність підприємства з фінансової точки зору означає, що таке підприємство:

- поглинає ресурси чи кошти кредиторів;
- формує недоїмки по податках й інших обов'язкових платежах, що приводить до блокування виконання бюджетних виплат;
- стає причиною наростання кризових явищ в економіці, оскільки виключає певну частину ресурсів із нормального господарського обігу;
- ставить своїх кредиторів перед вибором надання підприємству контрольованого шансу на подолання внутрішньої фінансової кризи і укладення з ним відповідної тимчасової угоди, або ж вимоги ліквідаційного підприємства та продажу його майна для задоволення зобов'язань перед кредиторами;
- може само оцінити власний кризовий стан і власну неспроможність до розрахунків по своїх зобов'язаннях і розпочати привітливий діалог з кредиторами щодо подальших відносин, або ж про власну ліквідацію як підприємства.

В такій ситуації без проведення реструктуризації сподіватись на виживання просто неможливо.

**Результати дослідження** . Процесу реструктуризації передують детальний аналіз технічної, економічної і фінансової ситуації (який вид продукції буде випускатись після реструктуризації, як будуть використовуватись вивільнені виробничі потужності, яка буде при цьому величина прибутку). Якщо виробництво не може бути відновлено, то підприємство підлягає закриттю.

Завдання реструктуризації:

- відновити конкурентоспроможність і платоспроможність підприємства;
- домогтися виживання підприємства.

Реструктуризація — це комплекс реорганізаційних заходів, які мають на меті вихід підприємства з кризи і забезпечення його подальшого розвитку. В "Методичних рекомендаціях щодо проведення реструктуризації державних підприємств" Мінекономіки України реструктуризація підприємства визначається як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

При цьому вважається, що процесам реструктуризації підлягають, як правило, слабкі, неплатоспроможні підприємства, що стоять на межі банкрутства, однак і прибуткові підприємства використовують різні варіанти реструктуризації.

Єдиного рецепту реструктуризації не існує. Вона може вестись в багатьох напрямках як паралельно, так і послідовно в залежності від конкретної ситуації на підприємстві, специфіки галузі та загального економічного середовища. Вона може потребувати додаткових інвестицій на модернізацію, впровадження нових технологій, розробку нової продукції, проникнення на нові ринки. Як правило, ці дії застосовуються в межах стратегічної реструктуризації. Проте, деякі кроки можна зробити швидко протягом 10—12 місяців, використовуючи при цьому тільки внутрішні можливості підприємства. Ці дії характерні для оперативної реструктуризації.

Можливі варіанти проведення реструктуризації:

- репрофілювання підприємств;
- виділення окремих структурних підрозділів для подальшої діяльності;
- виділення окремих структурних підрозділів як нових юридичних осіб;
- злиття двох і більше підприємств з утворенням нової юридичної особи.

Необхідність проведення реструктуризації може визначатися широким колом зовнішніх і внутрішніх причин.

Зовнішні фактори реструктуризації:

- технологічний прогрес (новітні технології, передові методи комунікації та інформаційного зв'язку; зниження затрат на обробку даних, ефективні транспортні мережі);

- міжнародна економічна інтеграція (скорочення торговельних і митних бар'єрів, більш вільний потік капіталу, підвищення мобільності робочої сили, утворення економічних блоків та союзів, монетарна інтеграція та створення міжнародних валют);

- докорінні зміни на ринках розвинутих країнах (уповільнення темпів розвитку цих країн, більш агресивний експорт і пошук додаткових ринків збуту, зменшення ступеня державного регулювання економіки);

- зміни соціально-економічних систем (трансформація економічних систем країн Центральної та Східної Європи і Азії, зростання долі приватного сектору);

- політика уряду (податкова, кредитна, митна, соціальна, інформаційна).

Внутрішні фактори реструктуризації:

- незадовільний рівень загального менеджменту (слабка орієнтація на ринок, відсутність стратегії, низька кваліфікація кадрів);

- слабкий фінансовий менеджмент з питань: управління грошовими потоками, прийняття інвестиційних рішень, управління затратами;

- неконкурентоспроможність продукції (поява нових продуктів і конкурентів, виробництво застарілої продукції, падіння обсягів продажу);

- високі затрати (високий рівень точки беззбитковості, високі постійні затрати, високі змінні затрати, високий рівень втрат, висока вартість сервісу); слабка робота служби маркетингу;

- конфлікт інтересів (власників, робітників, клієнтів, партнерів).

В умовах України дія цих чинників підсилювалась загальною економічною кризою, яка характеризується довготривалим спадом виробництва, не виправданим зростанням цін на ресурси і товари, розладом прямих господарських зв'язків і каналів збуту продукції, браком фінансових коштів і тривалою невиплатою заробітної плати, погіршенням фінансово-економічних показників діяльності, руйнуванням системи соціального захисту населення.

Основні показники реструктуризації :

- прибутковість;

- наявність позитивних основної діяльності;

- грошових потоків від зростання продуктивності праці;

- зростання продуктивності всіх видів ресурсів;

- зростання обсягів експорту.

Зміни, які проводяться в процесі реструктуризації можуть стосуватись:

- модернізації — оновлення устаткування і технології;

- реорганізації — зміни методів і розподілу праці; потоків інформації;

- адаптації — пристосування елементів підприємства до поточних умов;

- нововведень — продуктових і процесних.

Таким чином, реструктуризація в широкому розумінні:

- передбачає комплексність змін, а не зміни тільки однієї сфери функціонування (маркетинг, фінанси, виробництво);

- є постійним інструментом управління, а не реалізацією одноразової мети;

- може охоплювати майнові перетворення як елемент змін;

- підлягає модифікації і корегуванню в ході реалізації. Реструктуризація передбачає зміни структури :

- майна (правового статусу);

- організаційної структури підприємства;
- виробничої структури; структури виробничої програми;
- структури залученого капіталу
- структури активів;
- структури доходів і витрат;
- структури персоналу;
- інформації;
- інших структур.

Характер та особливості реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від виду реструктуризації. Розрізняють наступні види реструктуризації:

- залежно від мети змін — санаційну, адаптаційну, випереджаючу;
- залежно від об'єкту зміни — операційну, фінансову, реструктуризацію власності;
- в залежності від тривалості періоду — оперативну, стратегічну.

В залежності від повноти охоплення проблем підприємства можна стверджувати, що є обмежена (або часткова) і комплексна (або повна) реструктуризації.

Етапи реструктуризації:

- обґрунтування необхідності змін;
- формування команди;
- діагностика (аналіз) стану підприємства, виявлення існуючих проблем;
- визначення цілей;
- розробка програми реструктуризації;
- обґрунтування концепції реструктуризації (вибір виду — (варіанту) реструктуризації і обґрунтування стратегічного розвитку);
- провадження програми;
- розробка бізнес-плану реорганізованого підприємства;
- визначення економічної ефективності реструктуризації;
- моніторинг реалізації програми;
- коригуючі дії.

Найважливішим етапом є розробка програми реструктуризації або бізнес-плану реструктуризації — це трансформація обраного з декількох альтернатив варіанту досягнення встановлених цілей в комплексний план конкретних дій з визначенням строків, ресурсів, відповідальних за їх реалізацію.

Програма реструктуризації — це перелік заходів в межах основних напрямків, що дозволяють досягти поставленої мети — підвищення прибутковості діяльності компанії і забезпечення зростання її ринкової вартості.

Програма реструктуризації, розроблена для всього підприємства, може мати доволі крупний характер з вказуванням відповідних служб і підрозділів, задіяних в її виконанні, та орієнтовних строків реалізації, може передбачати поетапність впровадження тих чи інших заходів.

План реструктуризації — розробляється на основі програми реструктуризації. Він містить перелік дій по кожному заходу, строки його

початку і закінчення, визначає відповідних осіб за його виконання, необхідні ресурси і кошти, очікуваний результат. Він може передбачати дії як в межах всього підприємства, так і окремого підрозділу.

Ефективності проектів реструктуризації:

- збільшення обсягів реалізації продукції;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- раціональне використання ресурсів;
- зменшення витрат виробництва.

В даний час розвитку економіки всі підприємства поділяються на три групи:

- процвітаючі;
- підприємства у стані занепаду, що перебувають у кризовій ситуації на межі банкрутства. Керівники таких підприємств не мають чітких планів щодо подолання кризи;
- невизначені підприємства, доля яких залишається непевною для працівників підприємства, партнерів, органів державної влади.

Дві останні групи потребують використання кризового менеджменту, який є складовою процесу реструктуризації.

**Висновки.** Досвід вітчизняних підприємств свідчить, що практично не мають проблем з ринковою трансформацією підприємства, які з самого початку мали стійкі позиції на ринку і були інвестиційне привабливими. Це стосується, наприклад, підприємств тютюнової галузі, для яких реструктуризація була пов'язана з великим припливом іноземних інвестицій і, в більшості випадків, зі зміною форми власності.

### Література:

1. Законом України “Про банки і банківську діяльність” від 07.12.2000р. №2121.;
2. Законом України “Про відмовлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом “ від 01.01.2000 р.;
3. Бойчик М.І. Економіка підприємств: Навч. посібник – К.:”Каравела”; Львів “Новий світ” – 2000, 2001. –298 с.
4. Покропивний С.Ф. Економіка підприємств: Структурно-логічний навч. посібник – К.: КНЕУ, 2001. - 457 с.
5. Мацибора В.І. Економіка сільського господарства : Підручник – К.: Вища математика,1994
6. Мертенс В.П. Економіка сільського господарства : Підручник – К.: Урожай, 1995
7. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: Навч. посібник – К.: КНЕУ, 2001. – 540с.