

УДК 339.137.2

**Кирчата І.М.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства**Харківського національного автомобільно-дорожнього університету***Шершенюк О.М.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та права**Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

## ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЦЕСУ КОМПЛЕКСНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

### THE FOUNDATION OF COMPREHENSIVE ENTERPRISE RESTRUCTURING: STRATEGIC ASPECT

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто процес реструктуризації як інструмент адаптації підприємства до змін в зовнішньому середовищі. Визначено, що процес реструктуризації має забезпечувати ефективну структуру та систему управління, а також задовільний рівень конкурентоспроможності підприємства загалом. Реалізація програми реструктуризації підприємства передбачає розробку та дотримання комплексу заходів на основі аналізу його поточного стану та наявного рівня конкурентного потенціалу.

**Ключові слова:** реструктуризація, комплексна реструктуризація, принципи реструктуризації, конкурентоспроможність підприємства, конкурентний потенціал.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрен процесс реструктуризации как инструмент адаптации предприятия к изменениям во внешней среде. Определено, что процесс реструктуризации должен обеспечивать эффективную структуру и систему управления, а также удовлетворительный уровень конкурентоспособности предприятия в целом. Реализация программы реструктуризации предприятия предусматривает разработку и соблюдение комплекса мероприятий на основе анализа его текущего состояния и имеющегося уровня конкурентного потенциала.

**Ключевые слова:** реструктуризация, комплексная реструктуризация, принципы реструктуризации, конкурентоспособность предприятия, конкурентный потенциал.

#### ANNOTATION

The article deals with the restructuring process as a tool for enterprise adaptation to changes in the environment. It was determined that the restructuring process should provide an effective structure and management system and a satisfactory level of competitiveness in general. Implementation of the company restructuring involves the development and compliance of the measures set basing on its analysis of the current situation and the existing level of competitive potential

**Keywords:** restructuring, principles of restructuring, competitiveness of the enterprise, competitive potential.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови конкурентного ринку, в яких функціонують вітчизняні підприємства, вимагають швидкого реагування, мобілізації зусиль та самоорганізації на шляху сталого розвитку, а також задля забезпечення підвищення ефективності їх діяльності. Зміни у зовнішньому оточенні обумовлюють потребу використання нових методів та підходів у стратегічному управлінні, і підприємство має самостійно визначати свої довгострокові стратегічні орієнтири, адаптуючись до цих змін.

Головними стримуючими факторами стратегічного розвитку будь-якого підприємства є невідповідність систем управління вимогам швидко реагувати та пристосовуватись до динамічно мінливого зовнішнього середовища при одночасному контролі свого внутрішнього стану.

Визначені умови вимагають від вітчизняних підприємств впровадження принципово нових механізмів господарювання, які б забезпечували готовність до змін та допомагали своєчасно адаптуватися до мінливих реалій сьогодення. За таких умов керівники підприємств постійно мають проводити інституційні перетворення задля вчасного пристосування до нових умов ведення бізнесу. Саме реструктуризація в цьому випадку виступає інструментом попередження та уникнення таких проблем, як, зокрема, скорочення обсягів виробництва, падіння рівня прибутку, незадовільний рівень рентабельності, зростання витрат, застарілі технології.

При цьому сам процес реструктуризації постає об'єктивною потребою, що має забезпечити ефективну структуру та систему управління, а також задовільний рівень конкурентоспроможності підприємства загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Правильне визначення проблеми та незадовільного рівня конкурентоспроможності виступає головною передумовою розуміння того, що потреба в реструктуризації існує. Основні причини необхідності проведення реструктуризації обумовлені наявною стратегією, яку реалізує підприємство, та класифікуються за такими аспектами: економічні, фінансові, виробничі, техніко-технологічні, організаційні, політичні, правові, соціальні.

Існує цілий ряд факторів внутрішнього середовища, які стримують розвиток підприємств:

- низький рівень компетентності працівників, нестача сучасних знань та слабка взаємодія між функціональними підрозділами;
- слабкість інформаційних потоків всередині та нестача інформації для прийняття рішень;

– неефективність системи розподілу ресурсів між підрозділами; перевага матеріальних методів стимулювання працівників та слабка зацікавленість в кінцевих результатах діяльності;

– відсутність ефективної стратегії підприємства, системи планування та системи відповідальності за виконання управлінських рішень, а також контролю;

– застаріла організаційна структура, яка не відповідає стану зовнішнього та внутрішнього середовища; нестача обігових коштів для розвитку підприємства [1].

Прийняття рішення про проведення реструктуризації має супроводжуватись чітким формулюванням системи цілей реструктуризаційних змін (табл. 1) [2].

В реструктуризації зацікавлені всі підприємства, які адаптуються до ринкових умов, та ті, що не встигли до них пристосуватись і знаходяться в тяжкому фінансово-економічному стані. Це пояснюється тим, що перетворення товарного та фінансового ринків суттєво змінило попит та пропозицію на товари і послуги, тим самим вплинуло на структуру активів підприємства [3].

Реструктуризація дає змогу покращити стан підприємства та вирішити багатоаспектні задачі. Зокрема, вона сприяє своєчасній адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища, забезпечує мобільність управління та покращення показників економічної ефективності, уможлиблює стабільність розвитку суспільства та підвищення рівня зайнятості.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Обґрунтування процесу реструктуризації підприємства, зокрема її стратегічний аспект, передбачає розробку та дотримання оптимального складу відповідних заходів на основі аналізу його поточного стану та наявного рівня конкурентного потенціалу.

Рішення про проведення реструктуризації частіше за все обумовлене відповідною реакцією на зміни в зовнішньому оточенні, а реалізується реструктуризація за такими напрямками:

1) підприємство прагне підвищити ефективність шляхом удосконалення виробничих процесів, підсилити контроль за використанням ресурсів з метою усунення малопродуктивних структурних елементів;

2) підприємство прагне створити стратегічно ефективну організаційну структуру;

3) підприємство прагне підвищити рівень конкурентоспроможності, орієнтуючись на нове розуміння організації [4].

При цьому слід пам'ятати про те, що, з одного боку, реструктуризація спрямована на зміни в стратегічному управлінні підприємством загалом, а з іншого боку, сам процес реструктуризації вимагає правильного управління ним.

**Мета статті.** Складність та комплексність, а також неоднозначність процесу реструктуризації часто призводять до неповноти уявлення та недосконаlosti процесів стратегічного управління, чим й спричиняють недосяжність поставлених цілей. Саме тому для того, щоб реструктуризація була ефективним інструментом управління, а не одномоментною реалізацією поставленої мети, нагальним завданням виступає удосконалення процесів стратегічного управління та методичного забезпечення обґрунтування та впровадження процесу комплексної реструктуризації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Програма комплексної реструктуризації має включати такі розділи: мета та зміст робіт, загальна характеристика об'єкта реструктуризації, аналіз фінансово-економічного стану, аналіз товарних ринків та кон'юнктури продукції, окрема реструктуризація активів та пасивів, системи управління, календарний план заходів, фінансовий план, показники ефективності реструктуризації, оцінка ризиків, гарантії, відповідальні виконавці, контроль за виконанням [5].

Якісними характеристиками реструктуризаційних змін виступають принципи, при цьому для ефективного управління процесом реструктуризації необхідно дотримуватись таких принципів:

1) *принцип обґрунтованості*, який полягає в потребі прийняття зваженого рішення про актуальність проведення реструктуризації з урахуванням наявних обмежень і можливих сценаріїв розвитку;

2) *принцип запобігання*, який полягає в передбаченні негативних довгострокових тенденцій та проведенні реструктуризації в умовах фінансової стабільності з метою зростання ефективності застосування реструктуризації;

Таблиця 1

Основні підходи до формулювання цілей реструктуризації [2]

Автор	Формулювання цілей реструктуризації
М.М. Берест, М.Є. Косінова	Фінансове оздоровлення підприємства; підвищення інвестиційної привабливості; забезпечення конкурентоспроможності.
К.Л. Ларіонова	Першочергова – вихід із кризи і забезпечення стабільного розвитку підприємства; короткострокова – вихід з етапу законодавчого регулювання відносин неспроможності; середньострокова – досягнення стійкого фінансового положення і профілактика банкрутства; довгострокова – максимізація доходів акціонерів підприємства.
С.І. Мішин	Підвищення ефективності роботи підприємства загалом; адаптація до вимог оточуючого середовища; збереження життєздатності виробництва.
В.В. Прохорова, Ю.Є. Безугла	Швидке відновлення платоспроможності; відновлення достатнього рівня фінансової стійкості.

3) *принцип своєчасності*, який пов'язаний з необхідністю дотримання оптимальних термінів початку і завершення процесу реструктуризації з урахуванням етапу циклу розвитку, на якому знаходиться підприємство;

4) *принцип збалансованості*, який виходить з необхідності визначення оптимального співвідношення між поточним функціонуванням і темпами розвитку під час проведення реструктуризації;

5) *принцип врахування невизначеності процесів реструктуризації*, який дає змогу адекватно реагувати на непередбачені обставини в умовах високої невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища в довгостроковій перспективі;

6) *принцип зниження опору розвитку*, який полягає в необхідності зниження опору зовнішнього і внутрішнього середовища до прийнятого рівня;

7) *принцип підготовленості*, який полягає в необхідності ретельної підготовки до процесу реструктуризації, що дає змогу максимально знизити рівень ентропії в процесі перетворень [6].

Особливу увагу потрібно приділити аналізу та діагностиці наявного рівня конкурентного потенціалу підприємства. Зокрема, слід звернути увагу на:

- оцінку поточного рівня конкурентоспроможності та конкурентного статусу на ринку;
- оцінку фінансово-економічного стану;
- оцінку техніко-технологічного рівня виробництва та виробничих можливостей;
- оцінку організаційної структури та системи управління;
- оцінку рівня забезпеченості та доступності до потрібних видів ресурсів.

Проведення діагностики має супроводжуватися одночасним виявленням слабких та сильних сторін підприємства з подальшим розробленням плану відповідних заходів, передбачених програмою комплексної реструктуризації.

Етап діагностики передувє розробці стратегії розвитку підприємства, що передбачає реалізацію основних етапів процесу комплексної реструктуризації в подальшому.

Стратегія реструктуризації підприємства припускає комплексну роботу щодо основних аспектів: фінансового (перетворення структури активів і пасивів компанії); структурного (перетворення внутрішньої структури і системи зовнішніх взаємозв'язків); правового (юридичні процедури і технології реструктуризації підприємства). Стратегія реструктуризації має на увазі зміну властивостей об'єкта за рахунок зміни властивостей (характеру, порядку, кількості, якості тощо) його внутрішніх (стійких) зв'язків, що забезпечують цілісність об'єкта і його тотожність самому собі.

Стратегія реструктуризації підприємства може припускати як стратегію зростання, так і стратегію виходу з бізнесу.

Причини виходу з бізнесу можуть бути різними: зміни стратегії (спеціалізації), позбавлення від нерентабельних або непрофільних структурних підрозділів, залучення капіталу (інвестування), зниження ризикового профілю, зміна профілю бізнесу, придбання нових виробництв за рахунок поглинань, зниження рівня конфлікту з клієнтами тощо [7].

Стратегія комплексної реструктуризації дає змогу реалізувати довгострокові зміни всієї бізнес-системи, оскільки передбачає за своєю суттю безперервний бізнес-процес. Крім того, комплексна реструктуризація дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, розвинути технологічні процеси та удосконалити систему управління.

Реалізація стратегії комплексної реструктуризації пред'являє до всіх учасників її проведення високі вимоги, які не є характерними для повсякденної роботи. Комплексна реструктуризація є довгостроковим та затратним процесом, вона відбувається поетапно, а структурні перетворення відбуваються за всіма аспектами функціонування підприємства.

**Висновки.** Проведення програми комплексної реструктуризації може буди в нагоді тим підприємствам, що ризикують стати фінансово-економічно нестійкими, та тим, які мають нереалізовані резерви свого конкурентного потенціалу. Така програма дасть змогу реалізовувати важливі управлінські рішення та визначити стратегічні орієнтири подальшого розвитку, за допомогою чого в результаті сприятиме досягненню бажаного рівня конкурентоспроможності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Москалев Ю.А. Исследование факторов развития предприятия машиностроения / Ю.А. Москалев // Экономика и производство. – 2004. – № 2. – С. 31–35.
2. Комар Н.Г. Концепція побудови механізму реструктуризації підприємства / Н.Г. Комар // Бізнес-інформ. – 2014. – № 10. – С. 260–266.
3. Лapidус В.А. Всеобщее качество в российских компаниях / В.А. Лapidус. – М.: ОАО «Типография» Новости, 2010. – 432 с.
4. Горелик С.В. Инжиниринговые методы реструктуризации предприятий / С.В. Горелик. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – 184 с.
5. Алексеева Л.Ф. Организационные меры и механизмы реструктуризации предприятия / Л.Ф. Алексеева // Территория новых возможностей. Вестник ВГУЭС – 2012. – № 2. – С. 157–166.
6. Митрохин Д.И. Принципы управления механизмом реструктуризации / Д.И. Митрохин // Экономика и финансы. – 2006. – № 12. – 0,18 п.л.
7. Иванов Д.В. Формирование комбинированной стратегии промышленного предприятия / Д.В. Иванов // Вестник ТГУ. – 2012. – № 9 (113). – С. 202–208.