

УДК 339.137.2

**Кирчата І.М.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки і підприємництва  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

## ФУНКЦІОНАЛЬНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЙОГО РЕФОРМУВАННЯ

### FUNCTIONAL RESTRUCTURING OF ENTERPRISE AS BASIC INSTRUMENT OF HIS REFORMATION

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто процес реструктуризації як інструмент адаптації підприємства до змін у 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 розроблення 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.** У сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби процес реструктуризації підприємств незалежно від їх галузевої приналежності стає об'єктивною потребою не тільки для забезпечення гідного рівня конкурентоспроможності, але і для елементарного протистояння динамічним факторам конкурентного середовища.

Керівництво підприємства має чітко формулювати свої стратегічні орієнтири та прогнозувати зміни факторів зовнішнього середовища, чим і зумовлюється необхідність використання нових методів і підходів до системи стратегічного управління підприємства.

Успішне функціонування в динамічних (а часто і кризових) умовах потребує грамотного,

професійного менеджменту, здатного аналізувати різні варіанти розвитку виробництв, бачити перспективу своєї діяльності на ринку, володіти потенціалом і здатністю реалізувати стратегічну мету.

Саме тому вирішення завдань з адаптації до цих змін багато в чому і зумовлює необхідність проведення процесу реструктуризації підприємств у кожній галузі національної економіки, а для досягнення позитивних результатів на підприємстві необхідна активізація його конкурентного потенціалу, істотна зміна в системі стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оскільки відсутній єдиний підхід до змісту і сутності в термінологічному апараті, необхідно розділити всі ці поняття і структурувати їх у єдиній системі, тому що вони характеризують весь процес змін і переходу на новий рівень розвитку підприємств.

Реструктуризація є високоефективним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу. Основними ідеями реструктуризації є адаптація підприємства до стану зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, а також комплексний підхід до вирішення управлінських завдань в умовах, що склалися, часто кризових [1].

З позицій системного підходу:

– «реструктуризація – це процес упровадження структурних змін у діяльність підприємства з метою збереження та підвищення прибутковості під впливом мінливих зовнішніх економічних умов» [2];

– «реструктуризація – комплекс заходів спрямованих на підвищення вартості бізнесу діючого підприємства» [3];

– «реструктуризація – комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення і виробленої стратегії його розвитку, що сприяє принциповому поліпшенню управління, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності виробництва і продукції, що випускається, на базі сучасних підходів до управління, у тому числі методології управління якістю, реінжи-

нірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем та ін.» [4].

Узагальнюючи результати досліджень із проблем реструктуризації в діловій і науково-популярній літературі, можна відмітити, що її дуже часто ототожнюють із процесами реформування і реорганізаційних змін (табл. 1).

Оскільки діяльність будь-якого підприємства орієнтована на досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю і стабільністю, головною метою реструктуризації є забезпечення необхідних умов для досягнення такого балансу. Далі ж повинні бути задіяні механізми використання переваг, що є у підприємства, фінансові ресурси на основі підвищення інвестиційної привабливості і сформована ефективна система управління.

У зв'язку з цим реструктуризація пов'язана з вирішенням низки завдань системного управління, зумовлених:

- незатребуваністю на ринку виробленої продукції і послуг унаслідок їх низької якості;
- сильною конкуренцією з боку висококонкурентних підприємств;
- нераціональною структурою витрат, пов'язаних з обслуговуванням фізично і морально застарілих виробничих фондів, об'єктів соціальної сфери, браком оборотних коштів.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Слід відзначити, що єдиного підходу до вирішення проблем реструктуризації підприємств не існує, а більшість публікацій відрізняється відсутністю чіткої методології, системності, цілісності і несуперечності, що істотно знижує їх практичну цінність.

Якщо розглядати підприємство як складну систему, схильну до впливу чинників зовніш-

нього і внутрішнього середовища, то ототожнення реструктуризації і реформування, ймовірно, відбувається тому, що мета у них спільна – приведення підприємства у відповідність до змін зовнішнього конкурентного середовища.

Реструктуризація, будучи складником реформування підприємства, є лише одним з інструментів досягнення його довгострокових стратегічних цілей, а тому потребує постійної уваги з боку керівництва підприємства.

Формулювання цілей статті. Питання реструктуризації підприємства активно досліджують зарубіжні і вітчизняні науковці, а в країнах із розвинутою економікою поняття «реструктуризація» давно перетворилося в норму життєдіяльності і означає постійний, природний і, по суті, перманентний процес перебудови підприємства, його перепроєктування з метою адаптації до динамічного ринкового середовища.

Керівники підприємств мають постійно проводити системні перетворення задля вчасного пристосування до нових умов ведення бізнесу, а реструктуризація в цьому разі є саме інструментом попередження та уникнення багатьох проблем, таких як скорочення обсягів виробництва, падіння рівня прибутку та незадовільний рівень рентабельності, зростання витрат та застарілі технології тощо.

Щоб реструктуризація була ефективним інструментом управління, а не одномоментною реалізацією поставленою мети, нагальним завданням є удосконалення процесів стратегічного управління та методичного забезпечення обґрунтування та впровадження процесу комплексної реструктуризації.

Таблиця 1

### Основні підходи до визначення сутності та співвідношення категорій «реструктуризація», «реформування», «реорганізація» [5]

Автор	Поняття
	<i>Співвідношення понять «реструктуризація» і «реформування»</i>
Бондар Н.П., Васюхін О.В., Голубев А.А.	Реструктуризація – це структурне реформування
Серкіна Н.А.	Реструктуризація – один із методів реформування шляхом проведення перетворень в організаційній, фінансово-економічній, виробничо-технічній та соціальних підсистемах з метою адаптації до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища
Бузановский С.С., Горелов Н.А., Тітков А.С.	Реструктуризація – це структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу та використання ресурсів
	<i>Співвідношення категорій «реструктуризація» і «реорганізація»</i>
Ільдеменов С.В., Леонтьев С.В.	Реструктуризація – це структурна реорганізація підприємства, а також комплекс робіт з активізації внутрішнього потенціалу
Жигунова О.А., Чернявський Ю.М.	Реструктуризація – це структурна реорганізація підприємства, що часто супроводжується інституціональними змінами.
Тренев В.Н., Іріков В.А.	Реструктуризація – це реорганізація і комплексна зміна структури підприємства та системи управління
Євсєєв А.І.	Реструктуризація – це будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу або власності, що не є частиною ділового повсякденного циклу компанії
Крижановський В.Г., Перелігіна А.В.	Реструктуризація – це структурна перебудова з метою забезпечення та використання всіх ресурсів підприємства, що полягає в створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розділу, поєднання, ліквідації діючих в організації нових структурних підрозділів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах можливість правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу, в чому і полягає сутність реструктуризації, стала основною проблемою реструктуризації господарюючих суб'єктів, при цьому серед найактуальніших методичних проблем процесу реструктуризації залишаються: проблема обґрунтування необхідності реструктуризації на основі діагностики конкурентного потенціалу; проблема підготовки самого процесу реструктуризації; проблема ефективної адаптації підприємства до конкурентних умов; проблема розвитку конкурентного потенціалу; проблема збереження конкурентної стійкості.

У перекладі з англійського «реструктуризація» (restructuring) це перебудова структури чого-небудь. Реструктуризація необхідна в ситуаціях, коли:

- підприємство знаходиться в стані глибокої кризи (антикризова реструктуризація);
- поточний стан підприємства можна визнати як задовільний, проте прогнози його діяльності не є оптимістичними (функціональна реструктуризація);
- до реструктуризації можуть удатися успішні підприємства з метою створення унікальних конкурентних переваг (стратегічна реструктуризація) [5].

На думку М. Дмитрієва, основним завданням реструктуризації бізнесу є створення бізнес-системи, яка, з одного боку, відповідає довгостроковим завданням власників, а з іншого – буде розвиватися відповідно до вимог навколишнього середовища [6].

К. Кордан, Т. Фолмэн і М. Вандерборт вважають, що в результаті проведення реструктуризації підприємство повинне не просто працювати краще, а робити сучасніші продукти. Німецькі вчені Э. Фрезі та Л. Тойфсен із Кельнського університету вважають, що реструктуризація полягає тільки в перетворенні структури управління [8].

Якщо виходити з того, що реструктуризація – це зміна структури системи, то залежно від типу структурного елементу системи виникають і завдання проведення відповідних до них змін. Якщо під структурою розуміється організаційна структура, то реструктуризація – це зміна організаційної структури. Якщо розглядається структура бізнес-процесів, то реструктуризація – це зміна бізнес-процесів.

Саме тому більшість підприємств потребує проведення реструктуризації, що полягає у приведенні організаційної і виробничої структур, потужностей, майна у відповідність з обсягом продукції, на який є платоспроможний попит, за одночасного реформування системи управління фінансами.

Структурним змінам у цьому разі піддається яка-небудь функція або сукупність функцій підприємства залежно від вибору об'єкта реструктуризації, тобто має місце функціональна реструктуризація.

Саме функціональна реструктуризація є структурними змінами, яким піддаються яка-небудь функція або сукупність функцій організації залежно від вибору об'єкта реструктуризації (виробництво, збут маркетинг, фінанси, кадри). Характерною рисою функціональної

Таблиця 2

### Види реструктуризації підприємства

<i>Реструктуризація як антикризовий захід</i>	
Безсмертний С.П.	Реструктуризація підприємства – комплекс заходів, спрямованих на створення умов для фінансового оздоровлення.
Грабовський Б.С.	Реструктуризація – робота з оздоровлення проблемних компаній з метою підвищення їх вартості в інтересах зацікавлених сторін.
Щеголев І.М.	Реструктуризація є тим фундаментом, на якому проводиться весь комплекс робіт із фінансового оздоровлення.
<i>Функціональна реструктуризація</i>	
Бажуткіна Л.П.	Реструктуризація – це структурні перетворення всередині організації, що залежать від вибору об'єкта реструктурування і спрямовані на досягнення оптимального балансу між ефективністю діяльності підприємства і стабільністю його становища.
Горбачов В.Л. Макаров В.В.	Реструктуризація – це структурні зміни у фінансовій та виробничій діяльності підприємства, спрямовані на зниження витрат, підвищення прибутковості та раціональне використання ресурсів
Шопенко В.Д.	Реструктуризація – це перетворення маркетингової, виробничої, організаційної, фінансової структури фірми відповідно до умов світового ринку.
<i>Стратегічна реструктуризація</i>	
Грушенко В.І.	Реструктуризація – процес, пов'язаний зі змінами стратегічних концепцій та принципово важливих стратегічних факторів діяльності
Кадиров М.С.	Реструктуризація неефективного бізнесу – системні дії, що базуються на стратегічному плані розвитку (в межах корпоративної стратегії), на формуванні конкурентних переваг.
Карлик А.М., Гришпун Е.Г.	Реструктуризація є складовою частиною стратегії, що є одним з інструментів досягнення довгострокових цілей підприємства
Львов Д.С., Гранберг А.Г.	Під реструктуризацією мається на увазі процес, пов'язаний з об'єктивною оцінкою виниклих проблем, які роблять неможливим подальше ефективне функціонування підприємства

реструктуризації є те, що вона зачіпає один або декілька елементів бізнес-системи [9].

Оскільки функціональна реструктуризація – це здійснення певних структурних перетворень усередині підприємства, залежних від вибору об'єкта реструктурування, то її використання можливе за умови дотримання таких загально-системних принципів, як комплексність і системність.

Таким чином, суть реструктуризації зводиться до того, щоб правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу підприємства, при цьому визначитися з першочерговістю у виборі об'єкта функціональної реструктуризації.

Головною метою реструктуризації в цьому разі стає пошук джерел розвитку підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу.

За таких умов і в широкому розумінні реструктуризація передбачає комплексність перетворень і змін, а не зміни тільки в одній функціональній сфері (маркетинг, фінанси, виробництво); є постійним інструментом управління, а не реалізацією разового заходу; у змозі поєднувати майнові перетворення як елемент змін та підлягає модифікації і коригуванню у процесі реалізації.

У процесі реалізації стратегії реструктуризації підприємства необхідне дотримання таких вимог, як збереження наукового, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу, що сформувався; узгодження інтересів всіх сторін (власників, працівників, менеджерів, основних кредиторів, місця розташування тощо); вирішення проблеми погашення заборгованості перед кредиторами (насамперед бюджетом, державними позабюджетними фондами, своїми працівниками із заробітної платні, суб'єктами регіональних природних монополій); збільшення реальних надходжень до бюджету (насамперед міського) і державних позабюджетних фондів; максимально можливе збереження і створення нових робочих місць; захист прав акціонерів і учасників; дотримання прав працівників, передбачених чинним законодавством, колективними договорами і угодами.

Стратегія реструктуризації, будучи частиною загальної стратегії підприємства (маркетингова, фінансова, організаційна, кадрова, інформаційна, інвестиційна), є комплексом планів, заходів і методів функціонування, що об'єднують різні сторони виробничо-збутової діяльності, спрямовані на досягнення довгострокових цілей.

Комплексна стратегія реструктуризації підприємства може включати такі основні напрями, як:

- освоєння технологій менеджменту і використання внутрішніх резервів (санация витрат);
- стратегічний маркетинг (пошук ефективного продукту та ефективної технології);
- інвестиції: внутрішні (якість управління) і зовнішні (створення сприятливого інвестиційного клімату).

Безумовно, концептуальними складниками стратегії реструктуризації мають бути суб'єкт, об'єкт, цілі, методи і результати реструктуризації.

Стратегія реструктуризації підприємства припускає комплексну роботу з таких основних аспектів, як фінансовий (перетворення структури активів і пасивів компанії); структурний (перетворення внутрішньої структури і системи зовнішніх взаємозв'язків); правовий (юридичні процедури і технології реструктуризації підприємства).

Під час розгляду діяльності підприємства застосовується не одна із стратегій, а їх комбінація як сукупність простих стратегій, вживаних для кожного окремого виду діяльності.

У зв'язку з цим особливий інтерес представляє комплексна стратегія реструктуризації, яка є сукупністю самостійних стратегій, що розробляються щодо структурних елементів підприємства, забезпечують стійкий розвиток, дозволяючи адаптувати внутрішнє середовище до зміни зовнішнього середовища.

Методика формування і реалізації комплексної стратегії реструктуризації підприємств повинна включати такі складники, як:

- оцінка значущості реалізації напрямів реструктуризації з позиції експертів;
- аналіз і обробка одержаних результатів експертної оцінки (анкет) і розрахунок показника ефективності реалізації комплексної стратегії реструктуризації;
- виявлення проблем реалізації комплексної стратегії реструктуризації й ухвалення управлінського рішення про необхідність коректування;
- проведення коректування на основі аналізу переваг і недоліків комплексної стратегії реструктуризації відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Формування і реалізація комплексної стратегії реструктуризації підприємств є складним і тривалим процесом, що включає сукупність організаційно-економічних, виробничих, соціально-психологічних, інвестиційних і нормативно-правових компонентів, що дозволяють забезпечити узгоджене функціонування і розвиток структурних елементів системи, адаптуються до умов зовнішнього середовища.

**Висновки.** Оскільки для більшості підприємств досі залишається відкритим питання, яким же чином проводити реструктуризацію, адже єдиного підходу до реалізації процесу реструктуризації не існує, то незалежно від того в межах якого підходу здійснюється реструктуризація підприємства, необхідно правильно визначити, на яких саме принципах має здійснюватися перетворення.

При цьому головною метою реструктуризації має стати пошук джерел розвитку підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу, а в широкому розумінні реструктуризація має бути такою: передбачати

комплексність перетворень і змін, а не зміни тільки в одній функціональній сфері (маркетинг, фінанси, виробництво); стати постійним інструментом управління, а не реалізацією разового заходу; бути у змозі поєднувати майнові перетворення як елемент змін та підлягати модифікації і коригуванню у процесі реалізації.

---

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Иваница О.Б. Реструктуризация управления как один из путей выхода из кризиса / О.Б. Иваница // Региональные перспективы. 2001. № 6. С. 80–82.
2. Безделов С.А. Управление процессами реструктуризации и реинжиниринга предприятий в переходной экономике: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Москва, 2000. 161 с.
3. Грязнова А.Г. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / под ред. А.Г. Грязнова, А.М. Федотова, М.А. Эскиндаров, Т.В. Тазихина, Е.Н. Иванова, О.Н. Щербакова. М. : Интерреклама, 2003. 544 с.
4. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазура. М. : Высшая школа, 2000. 587 с.
5. Бикеева М.В. Систематизация научных взглядов на реструктуризацию предприятия / М.В. Бикеева // Проблемы современной экономики. 2011. № 2. С. 139–142.
6. Дмитриев М. Перспективы экономических реформ в России / М. Дмитриев // Вопросы экономики. 2005. № 5. С. 52–56.
7. Кордан К. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации / Кордан К., Фолмен Т, Вандерборт М. // Маркетинг. М., 1999. № 3. С. 109–113.
8. Юн Г.П., Таль Г.К., Григорьев И.И. Внешнее управление на несостоятельном предприятии / Юн Г.П., Таль Г.К., Григорьев И.И. : Учебное пособие. М. : Дело, 2003. 250 с.
9. Жучкова Ю.А. Современные подходы к реструктуризации российских предприятий / Ю.А. Жучкова // «Российское предпринимательство». 2006. С. 68–72.