

**Рязанова Н.С.,**  
кандидат економічних наук

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ Й ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКОНОМІКИ**

Досвід інших країн переконує, що реструктуризація є нормальним явищем для будь-якої економіки. Якщо падає ефективність діяльності організаційної системи — чи то окремого підприємства, чи економіки в цілому, — об'єктивно виникає питання про необхідність змін у її структурі.

Наприкінці 80-х років керівництво Радянського Союзу в пошуках ефективнішої системи господарювання розпочало побудову нових економічних відносин як на мікро-, так і на макрорівні. Проголошувалася структурна політика перебудови, суть і напрямки якої, на жаль, не були чітко окреслені. Відсутність же чіткого визначення цілі робить неможливим її досягнення.

На початку 90-х років Українською державою був обраний курс на ринкові перетворення. Це знайшло вияв у приватизації державних і комунальних підприємств та у формуванні інфраструктури національного фінансового ринку, тобто у структурних змінах як на окремих підприємствах, так і на рівні всієї економіки.

На сьогодні в Україні вже напрацьовано певну нормативну базу, яка дає змогу здійснювати структурні зрушення. Але відсутність чітко окресленої цілі, глибокого розуміння завдань, механізмів і наслідків цих структурних змін призводить до невиконання програм приватизації, недостатнього розвитку фондового ринку, великої кількості підприємств, що перебувають на межі банкрутства, відпливу внутрішніх фінансових ресурсів за кордон та у тіньову економіку, низького рівня заощаджень, відсутності достатніх іноземних інвестицій, бюджетного дефіциту, високого рівня прихованого безробіття тощо.

Розглядаючи реструктуризацію як керований державою процес, слід виходити з того, що це має бути система взаємозалежних змін у структурі економіки на макро- та мікрорівні з метою підвищення ефективності її функціонування.

Для України структурні зміни на макрорівні пов'язані з реформуванням законодавчої, виконавчої та судової влади, становленням нових форм власності й організаційно-правових форм господарювання, ринкової інфраструктури, системи правового регулювання економіки, змінами в галузевій структурі господарства країни і т. ін.

Реструктуризація на рівні мікроекономіки пов'язана зі структурними змінами в окремих підприємствах як на етапі їх передприватизаційної підготовки, так і після приватизації. Реструктуризація підприємств покликана забезпечити їхнє фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Будь-яке підприємство є втіленням складної господарської системи. Остання умовно поділяється на кілька взаємозалежних підсистем, які відповідно пов'язані з організаційно-правовою формою господарювання, керівництвом

підприємства, його маркетингом, фінансами, технологією та виробництвом і, звичайно, кадрами.

З огляду на це реструктуризація підприємства може поділятися на такі шість складових:

- приватизація державного (комунального) підприємства; реорганізація підприємства, в тому числі зі зміною організаційно-правової форми його господарювання;

- зміни в механізмі його керівництва;

- формування та розвиток системи маркетингу;

- зміни у фінансах і фінансовому менеджменті підприємства відповідно до вимог ринкової економіки;

- зміни у виробничо-технологічному процесі;

- кадрові зрушення.

Реструктуризація кожного підприємства має свої особливості. Вони зумовлені його фінансово-економічним станом, наміченими завданнями, фінансовими та іншими можливостями тих, хто здійснює реструктуризацію. На одних підприємствах може відбуватися комплексна реструктуризація з усіх або більшості вищезазначених складових, на інших — лише з одної із них.

Критеріями оцінки результатів реструктуризації можуть бути: зниження собівартості продукції, підвищення показників прибутковості (рентабельності), збільшення ліквідності активів, зростання ринкової ціни цінних паперів підприємства та ринкової вартості самого підприємства, збільшення кількості робочих місць і розв'язання екологічних проблем.

Реструктуризація підприємств передбачає кілька етапів.

По-перше, визначення цілей і завдань реструктуризації, а також критеріїв її оцінки для конкретного об'єкта.

По-друге, створення спеціальної робочої групи, склад якої визначається особливостями реструктуризації конкретного підприємства. Але у будь-якому разі до неї мають входити представники підприємства, що реструктуризується, спеціалісти, котрі здійснюватимуть фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства і саму реструктуризацію.

По-третє, складання графіка проведення реструктуризації.

По-четверте, діагностика підприємства, тобто аналіз його фінансового стану, оцінка конкурентності його продукції, виробничого потенціалу, показників праці тощо.

Цей етап є одним із вирішальних у процесі реструктуризації й одночасно одним із найскладніших. Для підприємства з кількістю зайнятих 500 і більше осіб він триває три, а іноді й більше місяців. Процес діагностики стану підприємства поділяється на кілька підетапів, котрі не обов'язково йдуть один за одним, а можуть здійснюватися паралельно, мінятися місцями, повертатися до раніше проведених підетапів із метою уточнення їхніх результатів. Надзвичайно важливими для діагностики підприємства є підготовка вихідної інформації, а також фінансовий і маркетинговий аналіз.

Перший підетап — збір вихідної фінансової інформації. Оскільки резуль-

тати подальшого аналізу залежать від достовірності вихідної інформації, має бути проведена робота з її уточнення й доповнення. На жаль, наявна в Україні фінансова звітність недостатньо задовольняє потреби фінансового аналізу. Тому має бути зібрана додаткова фінансова інформація. Все це призводить до того, що із зазначених вище трьох місяців не менш як дві третини йде на підготовку необхідної для аналізу вихідної інформації.

Фінансовий аналіз передусім зосереджується на питаннях, пов'язаних із використанням наявних у підприємства фінансових ресурсів. Аналізується структура витрат на виробництво й реалізацію продукції в розрізі її окремих груп. Інформація для такого аналізу подається у формі, подібній до звіту про прибутки і збитки, який складається згідно з вимогами Міжнародних стандартів рахівництва.

Результати аналізу мають відповісти на питання: яка величина змінних і постійних (операційних) витрат у виробництві та реалізації кожного виду продукції? Який рівень валової та операційної прибутковості окремих видів продукції?

Нагадаємо, що згідно з Міжнародними стандартами рахівництва (International Accounting Standards), які встановлюють вимоги до фінансової звітності, змінні витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції. Їх величина змінюється майже прямо пропорційно до змін обсягу реалізації продукції. Постійні (операційні) витрати прямо не залежать від реалізації продукції. Резервом фінансової реструктуризації підприємства може стати зменшення постійних і зниження собівартості змінних витрат.

Наступним кроком фінансового аналізу є дослідження складу і структури активів підприємства з метою визначення серед них ліквідних, менш ліквідних і важколіквідних. У багатьох підприємств на балансі є чимало незавершеного будівництва та об'єктів соціальної сфери, утримання яких обтяжує їхній фінансовий стан. Продаж цих об'єктів або інша вигідна для підприємства форма їх відчуження є резервом підвищення ліквідності активів.

Поліпшенню структури активів покликано сприяти і ширше використання, наприклад, лізингу для придбання основних фондів. На жаль, на сьогодні в Україні відчуження об'єктів незавершеного будівництва й соціальної сфери, а також використання лізингу ще потребують певного правового доопрацювання.

Далі аналізується платоспроможність підприємств (їхня здатність вчасно та в необхідному обсязі платити за своїми зобов'язаннями) шляхом визначення співвідношень між його поточними активами й зобов'язаннями.

Одночасно із фінансовим здійснюється маркетинговий аналіз, який має відповісти на питання: наскільки продукція підприємства потрібна ринку?

Якщо потрібна, то чи є вона конкурентна за ціною і якістю? Який сектор ринку займає дане підприємство? Які перспективи його звуження (розширення)? Результати маркетингового дослідження мають накладатися на дані фінансового аналізу. Може бути зроблений висновок про припинення чи збільшення обсягів виготовлення окремих видів продукції або збереження попередніх обсягів, але з необхідністю оптимізації структури витрат тощо.

- По-п'яте, розробка проекту реструктуризації, у якому необхідно:
- обґрунтувати доцільність реструктуризації;
  - визначити складові реструктуризації, які слід реалізувати на даному підприємстві;
  - розрахувати обсяги витрат на реструктуризацію та джерела їх фінансування;
  - намітити конкретні заходи, що спрямовані на реалізацію проекту реструктуризації.

Якщо реструктуризація підприємства передбачає зміни у випуску та реалізації продукції, то для цих проектів розробляються відповідні плани грошових потоків. Їхня мета — визначити наявність коштів у касі та на банківських рахунках підприємства на кінець певних періодів.

Слід наголосити, що важливою умовою реструктуризації є тісна співпраця тих, хто її здійснює, з колективом підприємства. Необхідно не лише вивчати документацію підприємства, а й спілкуватися з його керівництвом та іншими працівниками. Це може бути повсякденне спілкування, спеціально організовані зустрічі (лекції, круглі столи, семінари, практичні заняття і т. ін.).

Така робота корисна для збору інформації, оцінки стану підприємства, визначення складових реструктуризації та заходів щодо її здійснення. Крім того, це необхідна умова для створення атмосфери довіри, сприйняття й виконання підприємством рекомендацій щодо реалізації програми його реструктуризації. Не випадково девізом відомої японської автомобільної фірми "Нісан" є: "Підприємство — це кадри".

Розглянемо детальніше складові реструктуризації: приватизацію державного (комунального) підприємства; реорганізацію підприємства, в тому числі зі зміною організаційно-правової форми його господарювання.

Приватизація є необхідною складовою реструктуризації в країнах із перехідною економікою. Щоб досягти мети реструктуризації — забезпечити фінансове оздоровлення підприємства, збільшити виробництво ним конкурентної продукції, — приватизація державних і комунальних підприємств має спрямовуватися насамперед на пошук ефективного власника для них.

Відповідно до законодавства України реорганізація підприємств може здійснюватися одним із нижчезазначених методів: злиття, приєднання, поділ, виділення та перетворення.

Реорганізація може супроводжуватися зміною організаційно-правової форми господарювання. Остання є формою існування господарського суб'єкта, яка визначає порядок його заснування, функціонування і припинення діяльності, а також права й обов'язки його засновників і учасників.

### *Зміни в механізмі керівництва підприємством*

Ці зміни зумовлюються приватизацією суб'єктів господарювання, формуванням іншого — ринкового середовища їх функціонування та необхідністю залучення іноземних інвестицій. Перехід від системи централізованого державного планування й керівництва до ринкових механізмів управління потребує принципово нового розуміння завдань і методів управління. З особливою

гостротою питання удосконалення механізмів керівництва постають перед акціонерними товариствами.

Ще не звичним для України, але вкрай необхідним, як переконує досвід функціонування акціонерних компаній у розвинутих країнах, є механізм корпоративного керівництва (англ. "corporate governance" українською у більшості випадків перекладається як "корпоративне управління").

Механізм корпоративного керівництва базується на принципах, які покликані сприяти залученню інвестицій, зростанню ефективності виробництва й конкурентності продукції підприємства, збільшенню ринкової ціни його цінних паперів та ринкової вартості самого підприємства. Корпоративне керівництво проголошує необхідність тісної взаємодії органів управління акціонерного товариства — Ради акціонерів товариства (Спостережної ради) та виконавчого органу товариства (правління).

Ефективне корпоративне керівництво передбачає, що Спостережна рада передусім захищає інтереси акціонерного товариства. Вона наглядає за розробленням стратегічних планів його діяльності та розвитку і затверджує їх. Ідентифікує можливі ризики товариства й забезпечує відповідне керівництво ними. Оцінює ефективність менеджменту і, будучи незалежною від нього, забезпечує наявність необхідних систем внутрішньої інформації та контролю для отримання правильної фінансової картини підприємства.

Зарубіжні експерти свідчать, що відсутність правильно обраної стратегії та належного контролю за діяльністю виконавчих органів акціонерних компаній нерідко призводять до деструктивних рішень останніх, наслідком яких є не-ефективне використання залучених фінансових ресурсів, приховування прибутків тощо.

І нарешті, важливою функцією Спостережної ради є гарантування належного порядку розгляду звернень і пропозицій акціонерів та врахування їхніх інтересів під час прийняття рішень.

### *Формування і розвиток системи маркетингу*

Перехід до ринкових механізмів господарювання зумовив надзвичайну актуальність для українських підприємств питань формування і розвитку системи їх маркетингу. Ефективна діяльність підприємств неможлива без аналізу ринків збуту, конкурентності продукції, потенційних можливостей виробництва та потенційних постачальників. Адже відомо, що сенс будь-якої діяльності, в тому числі діяльності підприємства, лежить поза її межами. Підприємство виробляє продукцію не для власного споживання, хоч бувають випадки виробництва із замкненим циклом, а для ринку. Завдання маркетингу полягає у виявленні потреб споживачів, розробці необхідних товарів і встановленні на них відповідних цін, а також у налагодженні ефективної системи розподілу і просування цих товарів на ринок. Будь-який інвестиційний проект має починатися з маркетингового дослідження.

*Зміни у фінансах та фінансовому менеджменті підприємства відповідно до вимог ринкової економіки*

Реструктуризація фінансів підприємства пов'язана зі змінами у структу-

рі формування та використання його фінансових ресурсів, тобто змінами у структурі його грошових потоків. Оптимальна структура фінансових ресурсів (співвідношення власних і позичених коштів, короткострокових і довгострокових боргових зобов'язань) має будуватися з урахуванням структури активів підприємства (співвідношення короткострокових і довгострокових активів), мінімізації ризиків, забезпечення достатнього рівня ліквідності та прибутковості.

На сучасному етапі великою проблемою підприємств в Україні є їхня недостатня ліквідність. Розв'язанню цієї проблеми має сприяти реструктуризація активів підприємств шляхом відчуження неліквідної їх частини (наприклад, об'єктів незавершеного будівництва й соціальної сфери), використання лізингу тощо.

Оголошення підприємства банкрутом є одним із механізмів його фінансової реструктуризації. Наслідком банкрутства може стати ліквідація підприємства або продовження його існування завдяки санації чи можливості функціонування після задоволення вимог кредиторів і виконання зобов'язань перед бюджетом.

Одним із проявів фінансової реструктуризації є створення дочірніх підприємств.

Зміни у фінансовому менеджменті мають орієнтуватися на розуміння нових, ринкових умов існування. Це зумовлює додаткові функції у його системі, появу надзвичайно важливої фігури на підприємстві — фінансового аналітика. Останній зобов'язаний здійснювати щоденний аналіз ефективності діяльності підприємства, структури його витрат, стежити за ринковою кон'юктурою. Ефективний фінансовий менеджмент передбачає також упровадження рекомендацій міжнародних стандартів фінансової звітності.

### *Зміни у виробничо-технологічному процесі*

Ці зміни мають спрямовуватися на підвищення конкурентності товарів і послуг підприємства. Це пов'язане з виробництвом нових видів продукції, впровадженням сучасних технологій, використанням сировини, матеріалів та комплектуючих, що передбачають зниження матеріаломісткості й енергомісткості продукції, пошуком оптимальної структури витрат.

### *Кадрові зрушення*

Кадрова політика підприємств має спрямовуватися на стимулювання праці й підвищення кваліфікації працівників, передусім управлінського персоналу. На одному з чергових зборів акціонерів концерну “Дженерал моторс” представник його правління у відповідь на запитання акціонера, чому не знижують заробітної плати менеджерам і не підвищують дивідендів власникам, відповів: “Успіх нашого бізнесу тісно пов'язаний з обдарованістю й відданістю наших менеджерів. З тієї причини, що попит на талановитих керівників постійно зростає, корпорація повинна пропонувати конкурентні ставки й зобов'язана виявляти ініціативу, щоб утримати особливу менеджеріальну потужність корпорації, бо прибуток тече туди, де є інтелект”.

Важливо, щоб унаслідок реструктуризації на підприємстві були створені умови для творчої діяльності й стимулювання зростання продуктивності праці.