

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Валентина Заїкіна,

*Київський національний
економічний університет*

Останнім часом в Україні великої актуальності набули питання реструктуризації вітчизняних підприємств. Цей тип реформування підприємств розглядається як засіб їх стратегічного оздоровлення і відновлення конкурентоспроможності.

Реструктуризація — це структурна перебудова підприємства з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових тощо), яка полягає у створенні комплексу бізнес-одиниць на основі поділу, об'єднання, ліквідації (передачі) діючих і організації нових структурних підрозділів.

Оцінюючи можливості реалізації масових програм реструктуризації підприємств, слід враховувати два основних аспекти.

По-перше, реорганізація суб'єктів господарювання вже має свою законодавчу і нормативну базу, яка охоплює більш ніж п'ятдесят основних документів.

По-друге, проведення реструктуризації підприємств повинно спиратися на економічні важелі регулювання цього процесу, тобто мати місце лише у тих випадках, коли в результаті такого типу реформування підприємства виникає економічний ефект.

Слід враховувати, що втілення програми реструктуризації потребує тривалого часу і може зіткнутися з великою кількістю перешкод не завжди об'єктивного характеру. Згадаємо для прикладу розроблений проект реструктуризації ВАТ «АвтоЗаз», який був успішно забутий після появи іноземного інвестора. Основною причиною невдач реструктуризаційних реформ на підприємствах, на нашу думку, слід вважати недооцінку економічної складової подібних

проектів. Підвищення економічної ефективності функціонування суб'єктів господарювання можливе внаслідок зниження загальних витрат і удосконалення методів їх розподілу, оптимізації виробничої програми, удосконалення організаційної структури підприємства, запровадження активної ринкової стратегії.

Наведемо основні аспекти аналізу витрат, на які слід звернути увагу під час розробки планів реструктуризації. Очевидно, що починати треба із зниження максимальних складових витрат. Для великих виробничих компаній найбільший ефект буде досягнутий у результаті реструктуризації основного капіталу, тобто підвищення ефективності використання приміщень, обладнання та інших складових активів тривалого використання.

При аналізі реальних прямих витрат виробництва продукції виникають значні труднощі. Різке падіння обсягів виробництва призвело до того, що при існуючому обсязі збуту точно можна визначити лише витрати на матеріали і комплектуючі. Нормування трудових витрат ускладнене через необхідність обліку простоїв, наявність неоптимальної чисельності на підприємстві та інші чинники. Структура витрат змінюється при зміні обсягу виробництва. Фактично лише витрати на сировину і матеріали відображають реальну картину прямих витрат.

Такий ретельний аналіз витрат під час реструктуризації слід проводити по всіх напрямках обґрунтування проекту. Ефективність реструктуризації залежить від умов розробки проектів. Позитивні наслідки можна отримати лише у випадку, коли замовником у процесі створення проекту реструктуризації виступає власник

підприємства, який залучає для цього команду кваліфікованих фахівців і відповідно оплачує вартість їх послуг. У цьому випадку усвідомлення необхідності реструктуризації з боку підприємства збігається з реальною оцінкою ситуації щодо власних можливостей її проведення та кінцевої мети. Відсутність саме такої передумови спостерігається на багатьох вітчизняних підприємствах, які самостійно розроблюють плани реструктуризації, керуючись при цьому рекомендаціями державних органів влади, які об'єктивно не можуть бути ініціаторами реструктуризації.

Аналіз напрямів проведення реформування підприємств свідчить про доцільність виділення основних видів реструктуризації підприємств, а саме:

Фізичне реструктурування охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства. Закриття (ліквідація) підрозділів і навіть підприємств може, на нашу думку, розглядатися як складова частина фізичної реструктуризації. Фізична реструктуризація суттєво не збільшує ефективність господарювання, якщо вона не супроводжується додатковими змінами в організації, менеджменті, методах, розробкою маркетингової і товарної політики, а також змінами політики стимулювання конкурентоспроможності.

Управлінська, або організаційна, реструктуризація охоплює заходи щодо перегляду організації, покращення потужностей, пристосування персоналу для виробництва, маркетингу і фінансових досягнень. Ці зміни часто є більш важливими ніж модернізація основних активів. Успішне проникнення на нові ринки вимагає не лише відповідної ефективності виробництва, а й приділення уваги якості, обслуговуванню, інноваціям, продуктивній диференціації і ринковій сегментації. Основними аспектами організаційної реструктуризації, на нашу думку, є зміна ринків і продукції, що виробляється; реорганізація підприємства на базі децентралізації, створення центрів відповідальності (бізнес-одиниць), організації міжнародних представництв з продажу і маркетингу; оптимізація кількості працюючих; запровадження нових методів управління; розвиток

менеджменту і навчання персоналу; розробка і впровадження схем підвищення мотивації праці; використання управлінських контрактів з менеджерами підприємства; створення спільних підприємств, залучення іноземних інвестицій.

Фінансова реструктуризація, необхідність у якій виникає внаслідок заборгованості більшості підприємств, що виникла через непередбачену кредитну політику, макроекономічну нестабільність, через кризи неплатежів у національній економіці, охоплює оптимізацію структури капіталу підприємств, що досягається, насамперед, переоформленням боргових зобов'язань (розстрочка, списання виплат). Крім того, під час фінансової реструктуризації вирішуються такі завдання: ліквідація субсидювання, підвищення фінансової автономії, використання переваг цінних паперів, залучення іноземного капіталу.

Правова реструктуризація полягає у зміні організаційно-правового статусу підприємства, що полегшує здійснення всіх інших напрямів реформування підприємства.

Природа і ступінь необхідної реструктуризації залежать від характеру проблем підприємства. Іноді підприємство потребує лише фінансової або так званої «обмеженої» реструктуризації для відновлення економічної і технічної життєздатності. При цьому підприємство встановлює для себе певні стандарти (орієнтири), які є кінцевою метою реалізації такого типу його реформування.

Наше дослідження показало, що в Україні з чотирьох видів реструктуризації на практиці була здійснена лише правова, яка виявилася у комерціалізації, корпоратизації, формальній зміні власника державних підприємств. Спроби ж вирішення питань фізичної, управлінської і фінансової реструктуризації знаходяться у зачатковому стані. У такій ситуації реструктуризація і реорганізація є великим і, по суті, невичерпним ресурсом підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання у перехідній економіці з метою прискорення їх адаптації до ринкових умов і навіть виживання. Ефективна інвестиційна діяльність підприємств у перспективі, забезпечення високих темпів розвитку та підвищення конкурентоспроможності значною мірою визначаються саме напрямками і діапазоном їх реструктуризації.