

к.е.н., доцент Коваленко Дмитро Іванович (КНУТД)

к.е.н., доцент Левченко Валентина Павлівна (КНУТД)

## 5.4. НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

### 5.4.1. Удосконалення алгоритму реструктуризації підприємства

Першим кроком на шляху переходу до ринку в Україні стало створення умов для виникнення відособлених, самостійних виробників як важливої ознаки функціонування ринкових відносин. Це відбувалось шляхом проведення масштабної приватизації державної власності і децентралізації системи управління, а саме перенесення центра тяжкості управління виробництвом на підприємства.

Останнє зумовлено тим, що створення відособлених підприємств передбачає їх вихід із системи галузевих монополій (міністерств і відомств), оскільки вони самі повинні визначати, що виробляти і за якою ціною реалізувати продукцію. Підприємства повинні придбати на оптовому ринку матеріальні ресурси, вільно реалізувати надлишки устаткування, матеріальні запаси та інше майно, здавати в оренду свої основні засоби. Їм надається право безпосередньої участі у зовнішньоекономічній діяльності. Реформування державної власності і перехід до різних організаційно-правових форм діяльності підприємств є найважливішою умовою їх входження в ринкову систему господарювання та членство України в СОТ, яка потребує конкурентоздатних, ефективних і прибуткових галузей економіки. Це досягається за допомогою *реструктуризації підприємств*, тобто кардинальних змін внутрішнього середовища організації виробничих і господарських процесів на самих підприємствах відносно вимог ринкового господарства.

Для економічної науки постсоціалістичних країн процес *реструктуризації* - відносно новий об'єкт дослідження. В цьому зв'язку все більше авторів пропонують своє трактування поняття реструктуризації та її сутнісних ознак. У методичних

вказівках щодо проведення реструктуризації підприємств, розроблених Мінекономіки України, зазначається, що: „реструктуризація підприємства – це здійснення адміністративно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва” [1, с.15].

Ряд дослідників пов’язують реструктуризацію із зміною форм власності і вважають, що: реструктуризація – це „зміна структури і системи управління капіталом підприємств під час переходу командно-адміністративної економіки до ринкової” [2, с.66]; або „реструктуризація полягає у повній або частковій зміні власника статутного капіталу (юридичної особи-банкрута) на користь санатора” [3, с.26].

Зокрема, Л. Кальніченко та О. Мендрул вважають що, „реструктуризація – це перебудова підприємства, яка націлена на підвищення його конкурентоспроможності і здійснюється завдяки змінам у використанні ресурсів і у напрямках діяльності задля досягнення цілей підприємства” [4, с.27].

Наведені вище визначення реструктуризації, не суперечать одне одному, а лише в меншій чи більшій мірі деталізують внутрішні механізми реструктуризації. Отже, підводячи підсумок різних точок зору науковців на класифікацію процесу реструктуризації, зазначимо, відсутність єдиного погляду на проблему, що вимагає додаткових методичних розробок і економічного їх обґрунтування.

Важливим чинником успіху реструктуризації конкретного підприємства є індивідуалізація механізму його реструктуризації. В теперішній час більшістю спеціалістів у сфері управлінського консалтингу пропонується базова версія процесу реструктуризації, в якій встановлена достатньо жорстка послідовність виконання етапів підготовки і проведення реструктуризації (рис.1) [5].

Як свідчить рис.1 базова версія відображає лише послідовність дій і не дає уявлення щодо існуючих можливостей і механізмів вибору напрямів перетворень, варіантів рішень залежно від стану підприємства, ситуаційних чинників.

Реструктуризація підприємств здійснюється за певними етапами. До визначення етапів в економічній літературі існують різні підходи. Так, спеціалісти, які працюють за програмою Тасіс, підкреслюють, що після проведення діагностики і узгодження стратегії розвитку і плану реструктуризації з адміністрацією та акціонерами реструктуризація може бути проведена в 2 етапи [6, с.23]. На першому етапі здійснюється організаційно-управлінська реструктуризація і реорганізація діяльності та основних засобів, а на другому – фінансова реструктуризація, інвестування в нове устаткування і трудові ресурси.

<b>Повна діагностика підприємства</b>	<b>Аналіз і розробка концепції</b>	<b>Програма реструктуризації</b>	<b>Реалізація програми реструктуризації</b>
<b>Фінансовий блок</b> - Стан активів - Обсяги продажу - Завантаження основних засобів - Рентабельність цеху, дільниці - Структура витрат	<b>Місія</b> - Критерії успіху - Бізнес-процеси - Сегменти ринку - Споживачі - Спеціалізація - Конкуренти - Стратегія росту чи виживання - Поточні стратегії	<b>Бізнес-плани</b> - Плани дій - Опис нових функцій - Опис бізнес-процесів - Система обліку - План підготовки персоналу - Функціональні стратегії, моделі	<b>Деталізація планів</b> - Інформування працівників - Стимули активної участі - Контроль строків - Фінансова і виробнича реструктуризація

Рис.1 Базова версія процесу реструктуризації

За такого алгоритму проведення реструктуризації відсутній такий важливий етап як управління процесом реструктуризації. Крім того, не можна чітко прив'язувати той чи інший метод реструктуризації до певного етапу.

При визначенні технології реструктуризації окремі автори зосереджують увагу на вирішенні нею стратегічних завдань. Звідси і етапи здійснення процесу

представляються таким чином: 1) Розробка стратегічної цілі або місії компанії; 2) розробка стратегій, що відповідає загальній стратегічній концепції компанії; 3) моделювання організаційної структури, що найбільше підходить для здійснення стратегій і передбачає три аспекти: структуру, систему управління і людські ресурси, або штат; 4) визначення строку, необхідного для здійснення реструктуризації; 5) складання плану затрат, які потребує процес реструктуризації; 6) створення робочої групи за участю вищого керівництва підприємства.

На відміну від вказаних стратегічних завдань В. Котков запропонував модель реструктуризації, яка направлена на вирішення такої стратегічної задачі, як зростання творчого потенціалу колективу, необхідного для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах нестабільної ринкової економіки.

Ця модель має такі основні складові: 1) розробка ринкової філософії управління; 2) навчання, тренінг персоналу і створення управлінських і проблемних команд; 3) використання консультантів; 4) визначення системи цілей і пріоритетів діяльності фірми і складання стратегічного плану; 5) узгодження компонентів „бажаного майбутнього” підприємства відносно можливих дій конкурентів, держави тощо; 6) створення тимчасових цільових команд, що працюють у тісній взаємодії між собою і з керівництвом; 7) формування контурів нової структури підприємства [7, с.58-59].

У наведених варіантах технології реструктуризації не прослідковується послідовність виконання робіт. В якості *методичного засобу*, що сприятиме *підвищенню ефективності реструктуризації* підприємства, яка проводиться в рамках стратегічних перетворень, можна запропонувати комплексну управлінську технологію, що являє собою процедуру (алгоритм) реструктуризації підприємства. *Остання включає 5 етапів: 1) діагностика підприємства; 2) визначення цілей і стратегічної концепції; 3) вибір методів реструктуризації; 4) розробка програми (проекту) реструктуризації; 5) координація структурних параметрів процесу реструктуризації (рис. 2).*

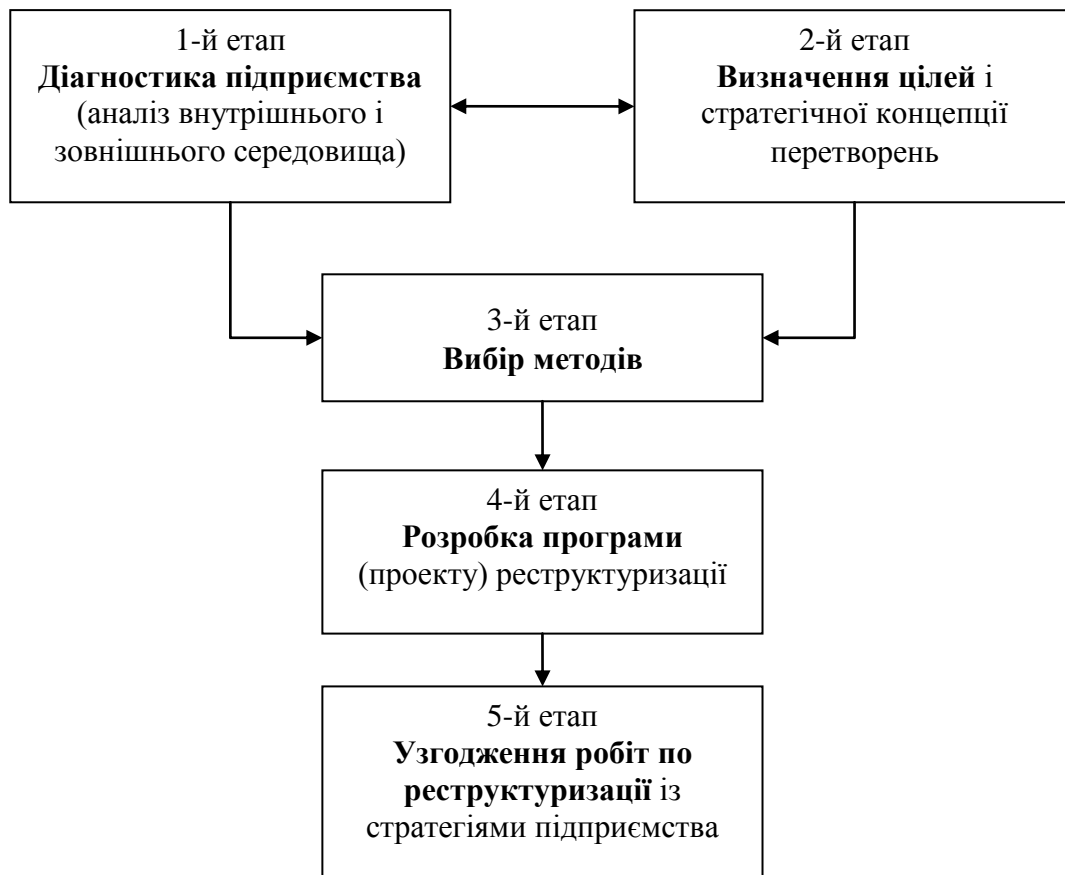


Рис.2 Технологія розробки програми реструктуризації підприємства

Як свідчить рис 2. у структурі технологій програми реструктуризації займає ключову позицію *діагностика підприємства*. Достовірна картина щодо стану справ всередині підприємства дозволяє ефективно управляти ресурсами і витратами, направляючи їх на створення конкурентоспроможної продукції та послуг, що потрібні суспільству. Інформація щодо зовнішнього середовища стає все більш важливою для пошуку нових ринкових ніш і свого покупця. Аналіз літературних джерел свідчить про наявність різних методів, що використовуються при діагностиці підприємства. Основними методами діагностики підприємств при проведенні реструктуризації є наступні види аналізу: ситуаційний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, виробничо-господарський, аналіз кадрового потенціалу, оцінка бізнесу підприємства, визначення галузевих ключових факторів успіху.

Завданням ситуаційного аналізу є визначення стану, в якому знаходиться підприємство, тобто визначення місця, яке займає підприємство в загальному

економічному просторі, основних чинників, що впливають на підприємство. Таким чином, ситуаційний аналіз включає аналіз:

- сильних і слабких сторін та їх взаємодії з загрозами і можливостями зовнішнього середовища (SWOT- аналіз);
- стратегічної позиції, яку займає підприємство;
- сегментів ринку (розміри і темпи зростання ринку);
- конкуренції (число конкурентів та їх відносні розміри);
- становища постачальників (потенційні постачальники та умови їх діяльності; вартість сировини, що постачається; гарантії якості, часовий графік постачання товарів, пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товарів);
- становища покупців (профіль покупця товарів масового споживання за наступними характеристиками (вік, освіта, сфера діяльності, становище у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички тощо).

В ході ситуаційного аналізу визначається вихідна позиція для всього підприємства. Таким чином формуються завдання реструктуризації. Дані, одержані в результаті таких досліджень, визначають весь хід подальшої діагностики – цілі і напрями досліджень, які слід проводити в першу чергу, глибину досліджень, порядок проведення діагностики, а також строки, вартість робіт і склад виконавців.

Організаційно-управлінський аналіз підприємства спрямований на дослідження системи управління в її поточному стані. В цілях аналізу системи управління доцільно розглядати як сукупність наступних елементів: система цілей підприємства і стратегій їх досягнення; організаційна структура управління; системи управління і структури інформації, що циркулює по цих процесах; організаційна культура.

Фінансово-економічний аналіз є складовою частиною комплексної діагностики підприємства і являє собою ефективний метод, що дозволяє здійснити оцінку фінансового стану і служить базою для проведення робіт, пов'язаних з формуванням фінансової політики підприємств по реструктуризації, і можливий ефект від їх реалізації.

Основні напрями фінансово-економічного аналізу:

- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- аналіз потоку грошових коштів;
- аналіз фінансового стану;
- аналіз ефективності діяльності;
- аналіз ефективності інвестиційних проектів.

На етапі діагностики підприємства фінансово-економічний аналіз ставить своїм завданням проведення поглибленої оцінки господарської ситуації для обґрунтування управлінських рішень, тому він приймає риси і особливості внутрішньогосподарського управлінського аналізу.

Виробничо-господарський аналіз підприємства набуває особливої важливості при проведенні заходів, пов'язаних з його реструктуризацією, оскільки ставить своєю метою оцінити рівень ефективності виробничих ресурсів (матеріальні ресурси, основні засоби виробництва, трудові ресурси), що застосовуються підприємством, виявляються резерви підвищення ефективності їх використання.

Аналіз кадрового потенціалу – найбільш важливий аспект будь-якого бізнесу. Це обумовлено тим, що кваліфіковані кадри нині в дефіциті. Використання даного методу пов'язано не лише з розширенням прав і відповідальності персоналу, але й з визначенням впливу чинників поведінки, взаємовідносин з керівником. Велике значення при цьому мають особисті якості кожного індивідуума, що проявляються в індивідуально-психологічних якостях особистості, які спільно із соціально-психологічними якостями визначають поведінку людини на підприємстві.

Не менш важливу роль відіграють міжособисті відносини в трудовому колективі, що проявляються у вигляді групової активності. Кожна окрема людина орієнтована на цілком визначену систему цінностей. Визначення цієї системи – завдання даного методу. Далі порівняння систем всього персоналу дозволить прийняти потрібні рішення, що в кінцевому рахунку зможе підвищити працездатність персоналу, його зацікавленість у роботі.

Оцінка бізнесу підприємств в основному проводиться при виникненні таких обставин:

- повній або частковій зміні власника (купівля/продаж підприємства);
- приватизації державних підприємств;
- передачі підприємства в оренду для обґрунтування розміру орендної плати;
- рішенні щодо інвестування;
- створенні спільного підприємства;
- розділі майна, внесенні нерухомості в якості частки в статутний капітал нового підприємства;
- ліквідації підприємств.

Ключовими чинниками успіху є ті, що відносяться до:

- технології: якість наукових досліджень, що проводиться (особливо важливо у високотехнологічних галузях); можливість інновацій у виробничому процесі; можливість розробки нових товарів; ступінь оволодіння існуючими технологіями;
- виробництва (досягнення економії на масштабах виробництва); якість продукції (зниження кількості дефектів, зменшення потреби в ремонті); висока ступінь використання виробничих потужностей; вигідне місцезнаходження підприємства, що призводить до економії на витратах по транспортуванню; доступ до кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність праці (важливо для трудомістких галузей); можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів; можливість виконання замовлень споживачів;
- реалізації продукції: широка сітка дистриб'юторів (дилерів), присутність у точках роздрібною торгівлі; наявність точок роздрібною торгівлі, що належать підприємству; низькі витрати на реалізацію; швидка доставка;
- маркетингу: висока кваліфікація співробітників відділу реалізації; різноманітність моделей (видів продукції; мистецтво продажу; привабливий дизайн /упаковка; гарантії для покупців, важливі при реалізації нових продуктів тощо);



- професійних навичок: ноу-хау в області контролю за якістю; компетентність в області дизайну (особливо важлива в текстильній промисловості); ступінь оволодіння (знання) певною технологією; здатність (уміння) створювати ефективну рекламу; здатність швидко переводити нові товари зі стадії розробки в промислове виробництво;
- організаційних можливостей: здатність швидко реагувати на зміну ринкової ситуації (добре відлагоджений процес прийняття рішень, потрібно небагато часу для виводу нових товарів на ринок); великий досвід і ноу-хау в області менеджменту;
- репутації підприємства у покупців; доступу на фінансові ринки (особливо важливо для молодих підприємств) тощо.

Паралельно з першим етапом реструктуризації (рис. 2.) має здійснюватися **другий етап – визначення цілей і стратегічної концепції перетворень:** а) розробка стратегічного бачення і місії реструктуризації і б) встановлення цілей підприємства, що переводить стратегічне бачення підприємства в конкретні завдання, пов'язані з виробництвом і результатами діяльності підприємства.

Розуміючи реструктуризацію як спосіб вирішення протиріч між вимогами ринку та застарілою логікою поведінки підприємств, а також виходячи з неможливості покращення роботи підприємств без вирішення соціальних проблем трудових колективів, на наш погляд, місія реструктуризації для галузевих підприємств має бути сформульована таким чином: створити на підприємствах сприятливі умови для стійкого функціонування та розвитку за рахунок раціоналізації фінансових потоків і підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів до рівня, що забезпечує окупність цих ресурсів і беззбитковість роботи підприємств в інтересах акціонерів.

Виходячи з місії реструктуризації визначаються загальні стратегії, які можна класифікувати таким чином: 1) наступальна; 2) інноваційна; 3) збереження позицій; 4) захисна.

Наступальна стратегія полягає в прагненні до лідерства за величиною і темпами зростання показників. Вона направлена на досягнення різноманітних цілей

зростання: обсягів продажу, ринкової частки, доходів і прибутку. Інноваційна стратегія передбачає прагнення до лідерства за рахунок використання найбільш досконалих, недоступних іншим конкурентам технологій, виробництва продукції, що відзначається своїми споживчими якостями або є унікальною. Стратегія, яка направлена на збереження позицій, може бути використана тільки тими підприємствами, положення яких на ринку є достатньо стійким. Захисна стратегія передбачає досягнення конкурентних переваг за рахунок зниження витрат. В рамках загальної стратегії може розглядатись сукупність окремих стратегій.

Конкретизація змісту кожної з названих стратегій представлена на рис.3.

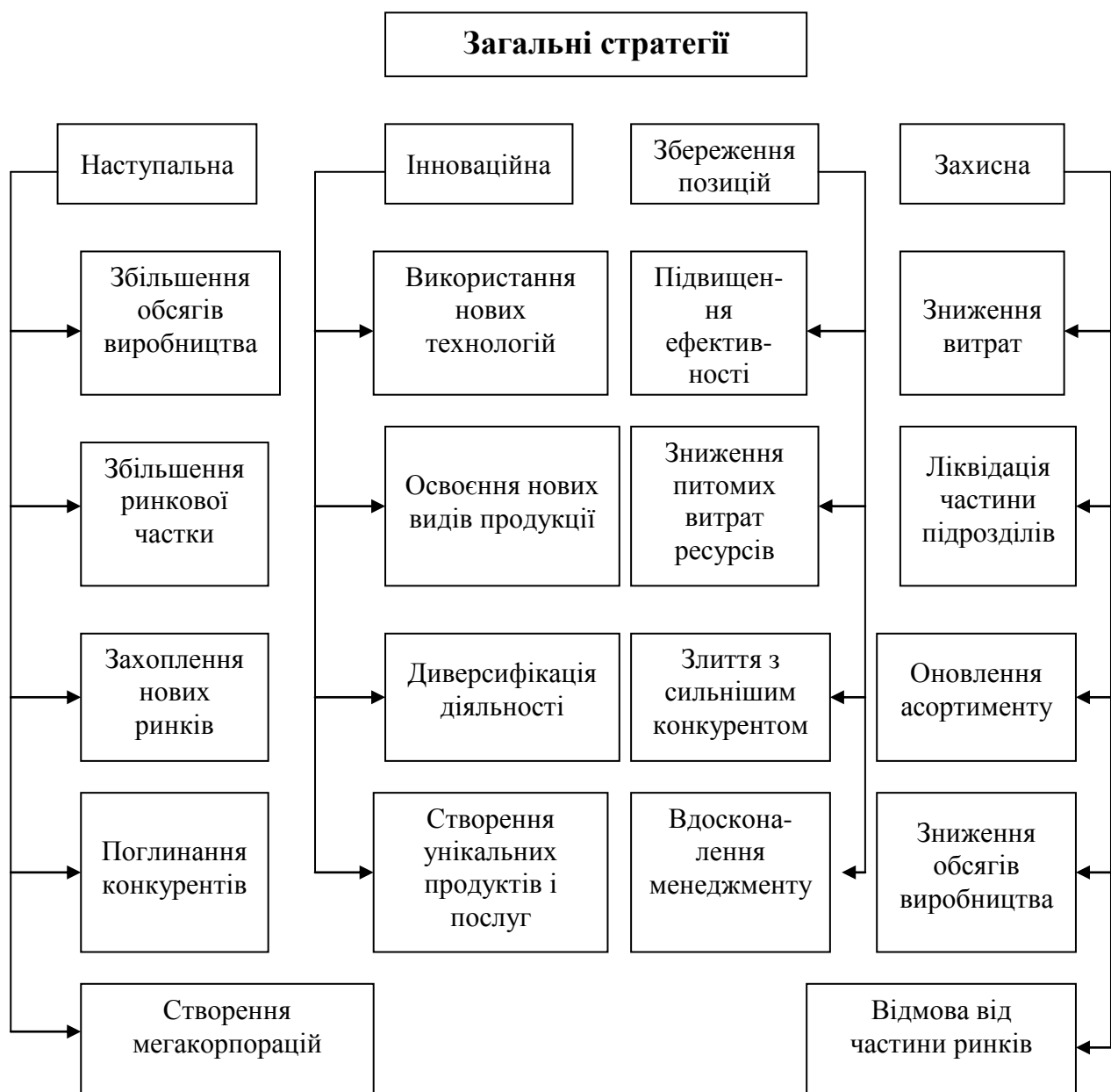


Рис.3. Конкретизація загальних стратегій розвитку підприємства

Слід підкреслити основні цілі реструктуризації є характерними для всіх промислових підприємств і полягають у створенні нової системи управління, яка, по-перше, орієнтує всю діяльність підприємства на задоволення потреб ринку; по-друге, об'єднує в єдине ціле результати і затрати праці, підвищує мотивацію праці; по-третє, дозволяє зменшити питомі витрати всіх видів ресурсів і отримати від реалізації продукції кошти достатні для поточного ресурсного та інвестиційного забезпечення виробництва.

Існують два типи ключових цілей підприємства: оперативні (короткострокові) та стратегічні. До перших належать: більш швидке зростання доходів і грошових надходжень; більш високі дивіденди; підвищення ціни акцій; збільшення прибутків на вкладений капітал (рентабельність); забезпечення фінансової стійкості підприємства; стабільний дохід в період економічних спадів. До других цілей відносяться цілі, пов'язані з вирішенням довгострокових і масштабних проблем. Ними можуть бути: більш високе і надійне становище в галузі; збільшення частки ринку; підвищення якості продукції; розширення і поліпшення асортименту продукції; зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами; підвищення репутації підприємства серед споживачів продукції; збільшення можливостей зростання; лідерство в сфері технологій та інновацій; повне задоволення запитів споживачів.

Цілі реструктуризації формулюються залежно від стратегічних цілей підприємства і з урахуванням інтересів зацікавлених у реструктуризації груп (стейкхолдерів). Таким чином, зрозуміло, що дослідження цільової функції може носити досить суб'єктивний характер.

Стейкхолдерами, з погляду яких оцінюється цільова ефективність реструктуризації підприємства, можуть бути як суб'єкти, зацікавлені в діяльності підприємства у звичайній ситуації (власники (акціонери), менеджери, наймані працівники, споживачі, постачальники, органи місцевого самоврядування тощо), так і суб'єкти, що беруть участь у проекті реструктуризації (до них відносяться можливі зовнішні інвестори й консультанти) (табл. 1).

## Інтереси і цілі стейкхолдерів реструктуризації

Зацікавлені групи	Інтереси	Цілі проекту реструктуризації	Критерії досягнення цілей	
Акціонери (власники)	Дивіденди (доходи)	Збільшення прибутку підприємства	Чистий прибуток Маржинальний прибуток	
		Збільшення вартості підприємства	Вартість підприємства	
	Престиж	Збільшення вартості підприємства		
		Збільшення частки ринку	Частка ринку продажів	
Наймані робітники: менеджери (у тому числі топ-менеджери підприємства), працівники	Зарплата	Доведення й підтримка зарплати на ринковому рівні	Співвідношення заробітної плати працівників і прожиткового мінімуму Співвідношення заробітної плати працівників відносно середньої зарплати конкурентів (%)	
		Престиж	Розробка брэнда Бренд	
	Статус на підприємстві	Навчання, підвищення кваліфікації персоналу	Посада, обсяг прав	
	Соціальне забезпечення	Збереження на колишньому рівні або поліпшення	Премії, лікарняні, соціальний пакет	
	Споживачі	Якість продукції	Введення світових стандартів	Відповідність світовим стандартам
		Ціни на продукцію	Зниження собівартості продукції	Ціна одиниці продукції відносно цін конкурентів
Виконання договірних відносин		Підвищення договірної дисципліни	Відсоток виконань замовлень у строк	
Постачальники	Виконання договірних зобов'язань	Оплата поставок у строк	Відсоток оплачених замовлень у строк	
	Збереження профілю підприємства	Збереження асортименту продукції	Показники структурного зрушення	
Місцева адміністрація	Податки	Збільшення прибутку	Збільшення надходжень податків і зборів до місцевих бюджетів	
	Зайнятість	Збереження чисельності	Кількість зайнятих	
	Екологія	Впровадження	Зниження екологічної	

Зацікавлені групи	Інтереси	Цілі проекту реструктуризації	Критерії досягнення цілей
		екологічно чистих технологій	напруги
Консультанти	Апробація ідей	Впровадження нових ідей	Ефект від впровадження
	Заробітна плата	Підвищення прибутку	Маржинальний прибуток

У випадку кожного конкретного підприємства розміщення сил, повноважень і впливу, перерахованих стейкхолдерів буде своє, тому й пріоритети у визначенні цілей і ступеня їхнього досягнення повинні визначатися для кожного конкретного підприємства. Аналіз цілей всіх стейкхолдерів дозволяє визначити ступінь зацікавленості й ступінь впливу кожного з них на хід проекту. Ця інформація може бути використана для поліпшення сприйняття проекту в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, а також допоможе забезпечити розуміння можливого поведіння стейкхолдерів у різних обставинах, їхні стимули тощо.

Таким чином, при побудові системи критеріїв досягнення цілей реструктуризації, що відповідає інтересам стейкхолдерів конкретного підприємства, необхідно ранжувати цілі з урахуванням інтересів і розміщення сил стейкхолдерів. Ранжування цілей і критеріїв їхнього досягнення дає можливість розподілу ресурсів залежно від пріоритетності цілі.

Далі необхідно вибирати спосіб розподілу ресурсів між підпроектами залежно від їхнього рангу. Можуть бути використані такі способи:

**1 спосіб.** Спочатку ресурси направляються для досягнення найпріоритетнішої цілі. Ресурси, що залишилися, направляються для досягнення наступної за рангом мети й т.д.. Цілі, на які не вистачило ресурсів залишаються не реалізованими.

**2 спосіб.** Ресурси розподіляються таким чином, щоб всі цілі були досягнуті однаковою мірою. Наприклад, всі цілі досягнуті на 40%.

**3 спосіб.** Ресурси розподіляються таким чином, щоб кожна із цілей була досягнута певного, встановленого для неї рівня задоволення.

Найбільш доцільною представляється комбінація першого і третього способів, коли ресурси, що залишилися після розподілу по третьому способу, розподіляють першим способом. Отже, на стадії підготовки проекту реструктуризації

визначаються умови для виконання визначних цілей з урахуванням їх важливості, а також планується склад і кількість необхідних для їхнього досягнення ресурсів.

Деякі особливості має визначення генеральної цілі збиткових підприємств, оскільки проблема збитковості і виводу підприємства з критичного стану не вирішується в рамках структури і технології виробництва, організації управління виробництвом і збутом продукції, що склалися. Так, її можна сформулювати як подолання збитковості підприємства і вихід на нормативний рівень рентабельності за певний період часу.

Оскільки прибутковість виробництва визначається, насамперед, рівнем витрат, що в свою чергу залежить від ефективності факторів виробництва, а також якістю продукції, що визначає ринковий попит і ціни на продукцію підприємства, то генеральна ціль розгортається в систему цілей представлену на рис.4.

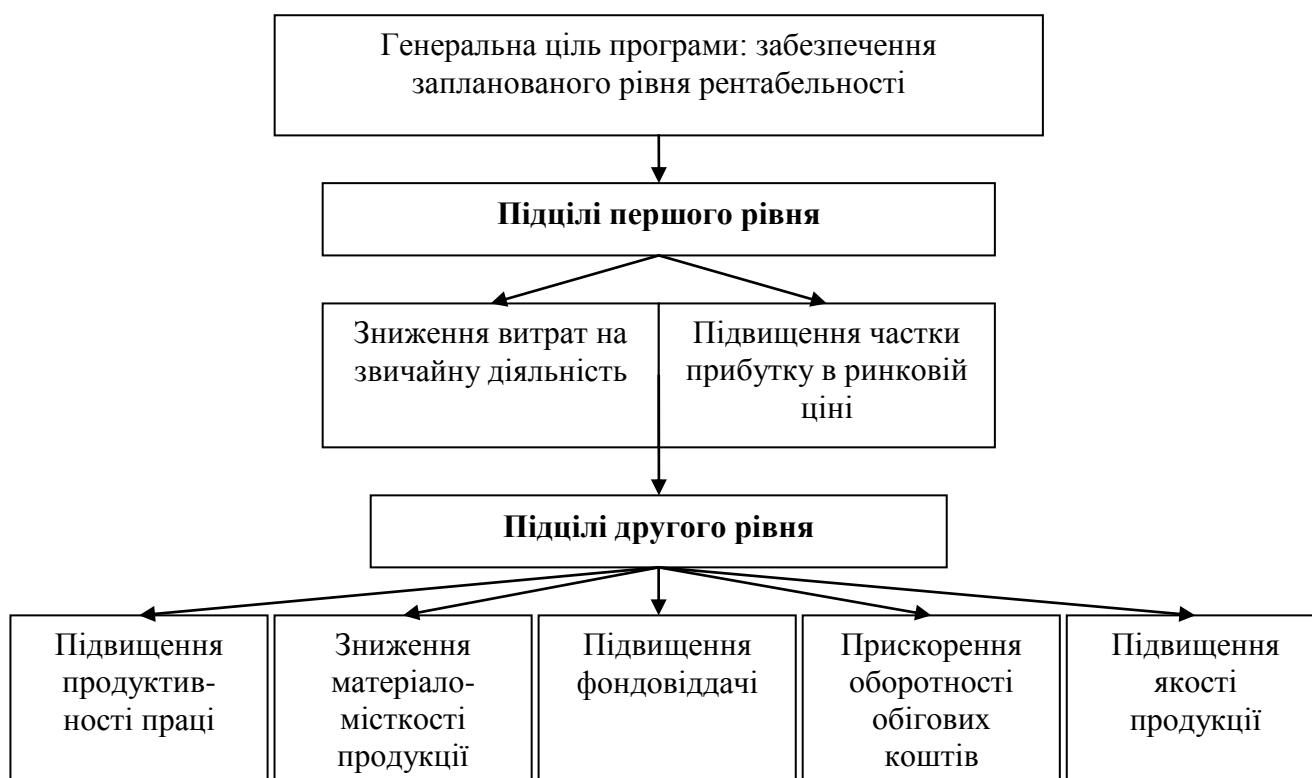


Рис.4. Система цілей програми реструктуризації збиткового підприємства

При побудові реальної програми на базі встановленого кількісного вимірювача генеральної цілі у вигляді цільового рівня рентабельності, яку слід було б досягти, необхідно встановити кількісні рівні підцілей: цільовий рівень продуктивності

праці, матеріаломісткості продукції, фондівдачі, швидкості оборотності обігових коштів, нормативних параметрів якості продукції.

**Третім етапом реструктуризації підприємства (рис. 2.) є вибір методу реструктуризації.** В ході аналізу були виділені два способи вибору методу реструктуризації: факторний і експертний аналіз. Факторний аналіз – це аналіз впливу вибраних факторів один на одного та їх загальний вплив на економічний результат. Під експертизою звичайно розуміють проведення групою компетентних спеціалістів вимірювання деяких характеристик для підготовки прийняття рішення. В ході експертного аналізу експертами виділяються фактори, що згруповані по методах реструктуризації.

**Четвертий етап технології реструктуризації – розробка проекту (програми) реструктуризації.**

Програми реструктуризації підприємств за своєю природою близькі до бізнес-планів і в окремих своїх частинах можуть відтворювати структуру і зміст бізнес-планів підприємств.

Для бізнес-планів характерна наступна структура :

1. Опис і загальна характеристика підприємства.
2. Відомості про товари, що виробляються підприємством, і ті, що плануються (намічаються) до виробництва.
3. Ринок збуту товарів і послуг підприємства.
4. Способи просування товару на ринки. Маркетингова діяльність.
5. Організація та управління виробництвом.
6. Обсяги і джерела фінансування бізнес-операцій.
7. Перспективи розвитку виробництва і продажу товарів.
8. Резюме.

Як видно з наведеної структури бізнес-плану, вона наближена до конкретного підприємства товару, що виготовляється що зумовлює наближення програм реструктуризації підприємств до бізнес-планів, а саме доцільність включення в програми реструктуризації підприємств окремих розділів, характерних для бізнес-планів, наприклад таких як «Опис і загальна характеристика підприємства»,

«Організація та управління виробництвом», «Відомості про товари, що виробляються підприємством і плануються до виробництва», «Ринок збуту товарів і послуг», «Способи просування товарів на ринки. Маркетингова діяльність».

Наближення структури програм реструктуризації підприємств до структури бізнес-планів має також те достоїнство, що бізнес-план став стандартним документом, наявність якого служить однією з умов надання кредитів комерційними банками.

Наближуючи структуру програм реструктуризації підприємств до структури бізнес-планів, в той же час слід мати на увазі, що об'єкт програми реструктуризації ширше об'єкта бізнес-планування. Якщо бізнес-план розповсюджує свою дію в основному на освоєння виробництва, випуск перспективного товару, то програма реструктуризації передбачає кардинальне перетворення всього виробництва на підприємстві. Бізнес-план ставить своїм завданням підтримання рентабельності діяльності підприємства, тоді як програма реструктуризації направлена на вирішення більш крупної і складної програми виведення підприємства із збиткового стану і підвищення ефективності його діяльності.

***В рамках 5-го етапу реструктуризації (рис 2.) відбувається узгодження робіт по реструктуризації*** підприємства з роботами по реалізації тієї чи іншої стратегії підприємства, а також здійснюється координація різних видів діяльності з урахуванням їх цілей, умов виконання, етапів реалізації. На даному етапі відбувається присвоєння статусу довгострокового, середньо- і короткострокового проекту, тобто визначаються строки початку робіт по проекту, тривалість самого проекту в рамках загальної стратегії, і строки завершення. Основою служать параметри проекту (параметри окремих проектів у загальному проекті реструктуризації), визначені на попередньому етапі.

Програми реструктуризації підприємств будуть суттєво відрізнятися залежно від цілей реструктуризації, корпоративної культури, організаційної структури підприємств, вибраної системи планування, напрямів діяльності, масштабів підприємства та інших ознак.



Запропонована методика (алгоритм) реструктуризації підприємства може використовуватись в будь-якому підприємстві, при проведенні реформ будь-якої складності. Слід визнати той факт, що твердження деяких авторів про те, що не існує єдиної методики можна спростувати.

Таким чином, з точки зору проблем реструктуризації, можна зробити висновок про те, що в господарській практиці зустрічаються абсолютно різні за своїми характеристиками підприємства, які на певних етапах життєвого циклу стикаються з однаковими групами проблем і відповідно вимагають застосування однакових методів виведення підприємств з кризи.

Реструктуризація підприємства являє собою складний, тривалий за часом і фінансовомісткий процес, для забезпечення нормального протікання якого потрібен комплекс економічних та організаційних заходів як на мікро-, так і на макрорівнях.

#### **5.4.2. Внутрішньогосподарські економічні та організаційні заходи щодо активізації реструктуризаційних процесів на підприємствах легкої промисловості України.**

При розробці заходів щодо активізації реструктуризації текстильних підприємств необхідно виходити не тільки із нинішнього соціально-економічного стану підприємств, а й врахувати стратегію розвитку галузі.

Стратегія розвитку легкої промисловості базується на засадах концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року розробленої Міністерством промислової політики України. Метою цієї Програми є прискорений розвиток галузей легкої промисловості, які випускають продукцію поглибленої переробки з високим рівнем доданої вартості, якою є текстильна промисловість, для формування внутрішнього ринку товарів легкої промисловості. За оцінками компанії „Бюро Веритас” ринок текстилю в Україні становить 3,8 млрд. доларів на рік, а вся промисловість постачає на внутрішній ринок продукції лише на 200 млн. доларів [10, с.46]. Спеціалісти прогнозують, що в 2012-2014 рр. середньорічні темпи приросту споживання тканин в Україні

становитимуть по тканинах: штучних – 11%; синтетичних – 12%; лляних – 15%; бавовняних – 14%; вовняних – 8%; з натурального шовку – 5%.

У текстильній промисловості, де розвиток відбувається з урахуванням двох взаємопов'язаних чинників – економічного та екологічного, значна увага буде приділятися запровадженню нових технологічних процесів, що пов'язано з технічним переозброєнням підприємств галузі. Ситуація, що склалась на світовому ринку, ставить перед вітчизняними виробниками текстильних матеріалів низку досить складних завдань з досягнення характеристик, які задовольняють вимоги щодо їх безпеки. Вирішення екологічних проблем обробного виробництва має тісно пов'язуватися з економічним чинником, який призводить до зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоспроможності. Поліпшення екологічної ситуації обробного виробництва, насамперед, має погіршувати економічні показники виробництва. Проте це тільки на перший погляд. Як свідчить практика, підвищення екологічності виробництва мінімізує собівартість за багатьма статтями витрат (хімікатів, води, енергії тощо), бо це пов'язано з ревізією діючих рецептур та регламентів. До цих складних, незвичних для нас взаємовідносин між екологією та економікою, треба звикнути, зрозуміти їх, прийняти та користуватись ними. Тому першим етапом в цьому напрямку є необхідність перегляду та ревізії всієї технології обробки, від підготовки до остаточної обробки, під кутом зору оптимізації та мінімізації рецептур, температурно-годинних режимів, розробки програми повторного використання тепла і технологічних розчинів. Приблизні розрахунки свідчать, що тільки у такий спосіб можна знизити собівартість продукції на 10-20% [8, с.46].

Концепція технічного переозброєння текстильних підприємств у сучасних умовах схематично представлено на рис.5.

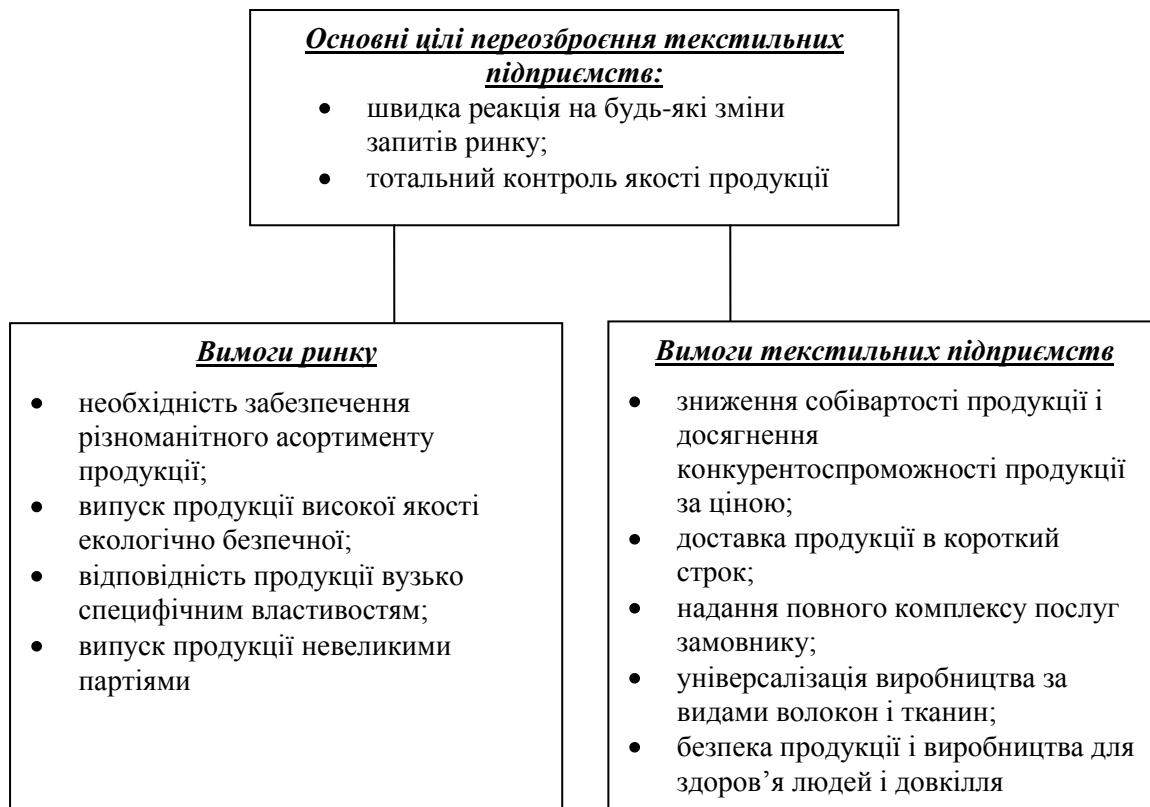


Рис.5 Концепція технічного переозброєння текстильних підприємств у сучасних умовах

Основні цілі технічного переозброєння текстильних підприємств полягають у швидкому реагуванні на будь-які зміни запитів ринку і в тотальному контролі якості продукції. При цьому, з одного боку мають задовольнятися вимоги ринку, а з іншого – вимоги текстильних підприємств. Серед вимог ринку слід виділити: необхідність забезпечення різноманітного асортименту продукції, що випускається (перехід до полегшених параметрів, широкого ткацтва); випуск продукції високої якості, екологічно безпечної, за Міжнародними стандартами; відповідність продукції вузько специфічним властивостям; випуск продукції невеликими партіями. До вимог текстильних підприємств слід віднести: зниження собівартості продукції і досягнення конкурентоспроможності продукції за ціною; доставка продукції в короткий строк; надання повного комплексу послуг замовнику; універсалізація виробництва за видами волокон і тканин; безпека продукції і виробництва для здоров'я людей і довкілля.

Для забезпечення активізації реструктуризаційних процесів (переходу від реалізації оперативних (короткострокових) цілей до стратегічних) необхідно

здійснити ряд організаційно-економічних заходів за такими напрямками: розробка маркетингової політики; зниження витратомісткості і подолання збитковості; формування системи мотивації праці; залучення інвесторів (рис.6).

Основним заходом адаптації підприємств до ринку є маркетингова політика. На мікрорівні маркетинг виконує 2 основні функції: адаптаційну та інвестиційну. Перша функція – пошук підприємством за допомогою маркетингу ніші для продукції, яка виробляється сьогодні, а також модифікованої та нової продукції. Без детального знання ринку, своїх споживачів, каналів руху товарів неможливо щось успішно виробляти і збувати. Друга функція зводиться, насамперед, до того, щоб вірно побудувати бізнес-план підприємства, в основі якого покладено маркетинг.

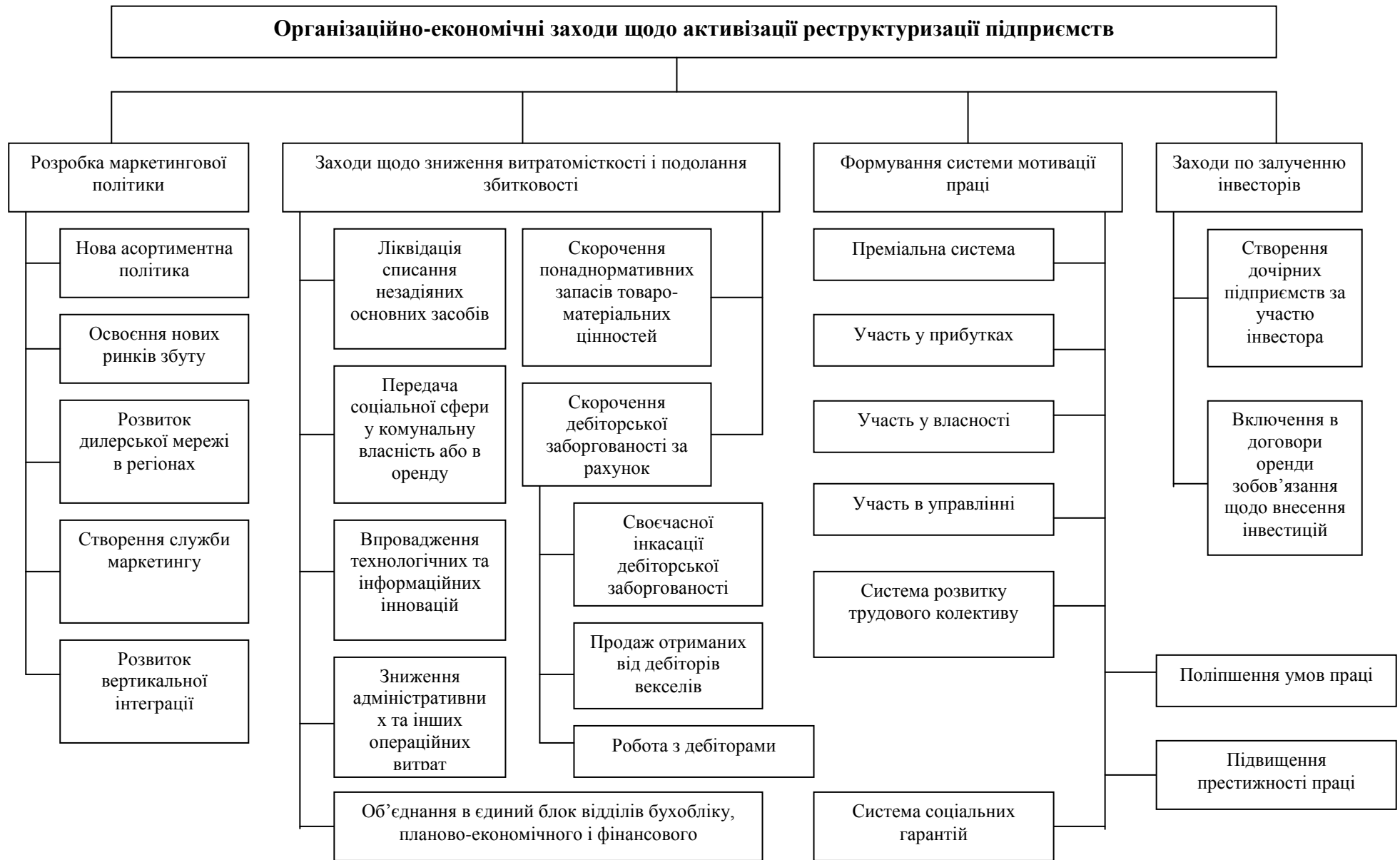


Рис.6 Механізм забезпечення трансформації організаційно-економічного статусу підприємства

Заходи по проведенню маркетингу мають проводитись для освоєння нових ринків збуту, яке здійснюється як за рахунок просування на нові територіальні ринки традиційної продукції, так і шляхом освоєння нової продукції для виходу на нові ринки товарів.

Важливим чинником стабільного просування на ринок продукції, що випускається, є реклама. Підприємство повинне приймати участь у торгових ярмарках і виставках, випускати рекламні буклети, що включають максимально можливу інформацію щодо продукції.

Позитивний вплив на діяльність підприємств справляє розширення дилерської сітки продажів продукції підприємств. Робота за цією схемою дозволяє прогнозувати надходження коштів на рахунки підприємств. Стимулом для розширення дилерських послуг може бути підвищення комісійних винагород. Для зростання обсягів продажів слід закріпляти ділові відносини з покупцями, які не є постійними клієнтами даного підприємства. Стимулами для цієї групи покупців може бути відстрочка платежів за поставлений товар, можлива доставка, застосування знижок при закупівлі крупно оптових партій товару тощо.

Для здійснення ефективної маркетингової політики в структурі текстильних підприємств мають бути створені кваліфіковані служби маркетингу.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку товарів легкої промисловості найбільш сприятливі умови для проведення реструктуризації створюються у корпораціях, де є можливість спрямовувати об'єднані капітали одноосібних підприємств на технічне переоснащення виробництва, адекватно реагувати на зміни маркетингової ситуації на ринку і проводити узгоджену кооперацію підприємств з постачання сировини, матеріалів, комплектуючих. У цьому зв'язку перспективним напрямом реструктуризації є створення вертикально інтегрованих структур, що об'єднують постачальників сировини, виробників продукції, реалізаторів готової продукції.

В Україні в 2001р. була створена корпорація «Текстиль України» - одна з найпотужніших в країні структур з виробництва текстильної продукції. До її складу входять 27 підприємств різного профілю – прядильних, текстильних, трикотажних,

галантерейних, килимових і швейних підприємств, науково-дослідні інститути з переробки натуральної і штучної сировини, торговельний дім. Це майже 7 тис. кваліфікованих працівників, які працюють в усіх базових регіонах.

Корпорація має добре розвинену інфраструктуру. Інтереси корпорації представляє мережа дочірніх підприємств, які вивчають кон'юнктуру ринків, координують поставки і збут синтетичних та хімічних волокон, акрилових і поліефірних ниток, пряжі, поліетилену високого та низького тиску як для власного виробництва, так і для замовників.

Головна мета корпорації – наповнити наші ринки якісною текстильною продукцією вітчизняного виробництва з розширеним асортиментом продукції і виведенням вітчизняних підприємств на проектні потужності. Корпорація вже працює над створенням Дизайнерського дому для розробки моделей одягу, розширення асортименту, пошиття сучасного одягу.

Другим крупним об'єднанням є нещодавно створений концерн «Текстиль Контакт», основними напрямками діяльності якого є виробництво і реалізація усіх видів тканин, штучного хутра, трикотажних полотен прикладних матеріалів, фурнітури (більше 20 тис. найменувань). Концерн приймає активну участь у приватизації вітчизняних текстильних підприємств. До складу концерну входять: Виробничі об'єднання «ТК - Донбас», ТК «Спец - одяг», «ТК - Ресурс», ТК - Трикотаж, ТК «Фурнітура», «Ліко Мода».

Концерном здійснюється значна робота по модернізації об'єктів, що в нього входять. Так, в «ТК – Донбас» в Донецьку було інвестовано понад 3 млн.дол. в технічне переоснащення. Завдяки цьому підприємство має вийти на рівень виробництва 2 млн. метрів тканини на місяць, що відповідає рівню беззбитковості і дозволить стабільно нарощувати виробництво сучасного асортименту тканин.

Для забезпечення ефективності реструктуризації підприємств необхідно здійснити комплекс заходів щодо зниження витратомісткості і подолання збитковості. Серед них такі заходи як:

- ліквідація (списання) незадіяних основних засобів;
- передача соціальної сфери в комунальну власність або в оренду;

- впровадження технологічних та інформаційних інновацій;
- зниження адміністративних та інших операційних витрат;
- скорочення понаднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей;
- скорочення дебіторської заборгованості за рахунок своєчасної інкасації дебіторської заборгованості, продажу отриманих від дебіторів векселів, роботи з дебіторами.

Для багатьох підприємств насущними задачами є впровадження сучасних форм менеджменту (нової технології обліку витрат і ресурсозбереження, бюджетування); створення служб стратегічного планування та аналізу; об'єднання в єдиний блок відділів бухгалтерського обліку, планово-економічного і фінансового.

Необхідною умовою успішної реалізації програми реструктуризації є спонукання трудового колективу і окремих його членів до діяльності, спрямованої на досягнення цілі підприємства і одночасно задовольняючої їх особисті бажання і потреби. В сучасних умовах мотивація праці являє собою нерозривне поєднання моральних і економічних форм стимулювання. Моральний елемент стимулювання праці, направлений на розвиток людської особистості, стає невід'ємною частиною трудової мотивації, без урахування якої використання будь-яких систем матеріального заохочення приречене на невдачу. На важливість людського фактора в успішному здійсненні реструктуризації акцентують увагу дослідники цієї проблеми. Так, В. Котков у своїх дослідженнях визначає, що головна мета реструктуризації – не стільки розробка проекту, скільки підготовка персоналу до вирішення масштабних задач, переосмислення всієї діяльності підприємства, одержання нових знань і досвіду, розвиток стратегічного мислення. Це не тільки створення нових організаційних структур, але й нова управлінська культура, нова свідомість керівників і спеціалістів, тобто те, що здатне забезпечити реалізацію нових підходів та ідей у практичній діяльності підприємства [7, с.58].

Дієвість мотивації праці сучасних працівників досягається за рахунок використання різноманітних зовнішніх і внутрішніх винагород, класифікація яких представлена на рис.7. [11-14].



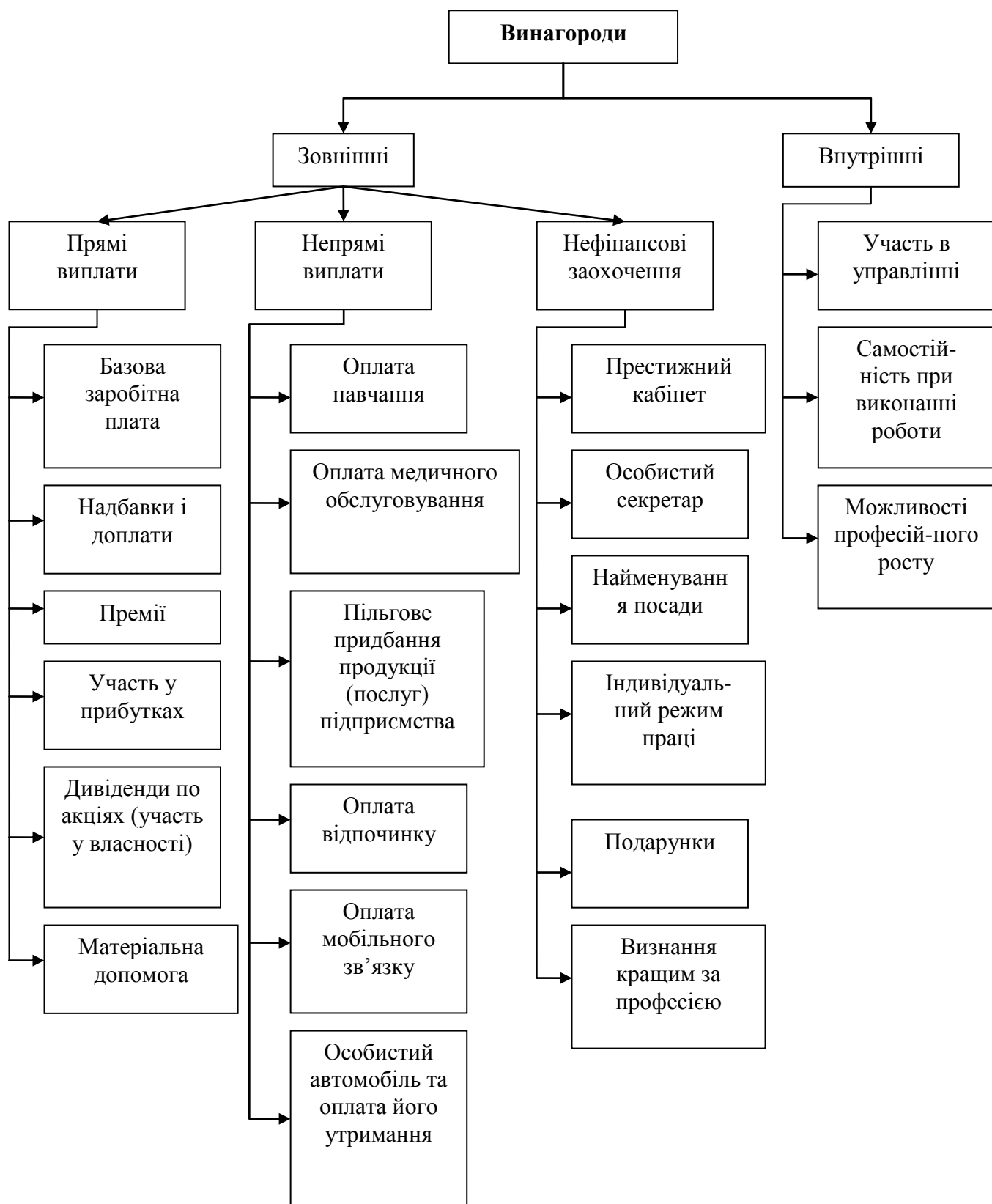


Рис. 7 Класифікація видів винагород

Участь у власності досягається шляхом володіння працівниками акціями або паями підприємства. Ця форма звичайно забезпечує, при прибутковій діяльності

підприємства, прямі грошові виплати у вигляді дивідендів, а також є способом не фінансового заохочення працівників. Участь в управлінні передбачає наявність на підприємстві спеціальних колективних органів управління – виробничих, науково-технічних рад, комітетів якості тощо, що мають певний рівень повноважень у прийнятті управлінських рішень. Кожна із вищеназваних форм може застосовуватись індивідуально, але максимальний ефект досягається при одночасному їх використанні.

Для вітчизняних промислових підприємств раціональною, на наш погляд, є структура системи мотивації праці, представлена на рис.8.



Рис.8. Укрупнена структура системи мотивації праці

Для того щоб бути дієвим інструментом стимулювання працівників до трудової діяльності, система мотивації праці повинна відповідати наступним вимогам:

- забезпечення задоволення різних потреб працівників і наявність у збалансованому вигляді зовнішніх і внутрішніх, матеріальних і нематеріальних винагород;
- досягнення в процесі мотивації праці раціонального поєднання інтересів особи, трудового колективу і власників майна підприємства;
- верховенство серед елементів мотивації системи оплати праці, що дозволяє задовольняти потреби різних рівнів і забезпечує максимальну порівнянність винагород;
- наявність постійного контролю за виконанням планових показників і вирішенням поставлених завдань, а також гласність при підведенні результатів праці;
- проведення періодичних атестацій з метою оцінки результатів роботи конкретних виконавців за певний період і справедливого перегляду на цій основі розміру оплати праці, ротації персоналу тощо.

Підходи до мотивації праці членів робочої групи по реструктуризації й інших працівників підприємства можуть різнитися. Крім того, варто використовувати різні підходи залежно від особливостей функціонування самої групи реструктуризації. У тому випадку, якщо підрозділ, відповідальний за проведення реструктуризації, функціонує як програмно-цільовий елемент, доцільно використовувати мотивацію, в основі якої лежить «управління за цілями». Відповідно до цього підходу кожному працівникові встановлюються конкретні кількісно виражені цілі (показники), а кожному члену робочої групи встановлюється певний рівень заробітної плати, що виплачується в повному обсязі при досягненні всіх показників у встановлений термін. Бажано цей розмір заробітної плати встановлювати на рівні, що перевищує базову заробітну плату працівника не менш ніж на 50%.

У випадку невиконання або перевиконання встановлених показників заробітна плата корегується в бік зменшення або збільшення. Для цього повинна бути розроблена відповідна коректувальна шкала. При використанні такого підходу заробітна плата працівника групи найбільш тісно погоджується з результатами реструктуризації. Для підвищення зацікавленості працівників групи, відповідальної

за проведення реструктуризації, необхідно також використання додаткових не грошових стимулів: надання додаткових повноважень, забезпечення мобільним зв'язком, автотранспортом та ін..

У тому випадку, якщо підрозділ, відповідальний за проведення реструктуризації, є матричним елементом, доцільним є встановлення його членам надбавок за сполучення функцій. Для всіх працівників, що приймають участь у процесі реструктуризації, але не є членами групи реструктуризації, доцільно використовувати діючу систему оплати їхньої праці, доповнивши перелік показників преміювання показниками, пов'язаними з реалізацією бізнес-плану реструктуризації.

Однією з необхідних умов активізації реструктуризації підприємств є залучення ефективного інвестора для здійснення технологічної реструктуризації. З цією метою можна створювати дочірні підприємства за участю інвестора; включати в договори оренди зобов'язання щодо внесення інвестицій; залучати прямі іноземні інвестиції тощо.

Сьогодні залученню сторонніх інвесторів на підприємства галузі нерідко перешкоджають директори і вищі менеджери, які скупили у працівників підприємства акції і придбали їх контрольний пакет.

### **Висновки**

Запропонована методика (алгоритм) реструктуризації підприємства може використовуватись в будь-якому підприємстві, при проведенні реформ будь-якої складності.

Таким чином, з точки зору проблем реструктуризації, можна зробити висновок про те, що в господарській практиці зустрічаються абсолютно різні за своїми характеристиками підприємства, які на певних етапах життєвого циклу стикаються з однаковими групами проблем і відповідно вимагають застосування однакових методів виведення підприємств із кризи.

Однією з необхідних умов активізації реструктуризації підприємств є залучення ефективного інвестора для здійснення технологічної реструктуризації. З цією метою

можна створювати дочірні підприємства за участю інвестора; включати в договори оренди зобов'язання щодо внесення інвестицій; залучати прямі іноземні інвестиції тощо.

Сьогодні залученню сторонніх інвесторів на підприємства галузі нерідко перешкоджають директори і вищі менеджери, які скупили у працівників підприємства акції і придбали їх контрольний пакет.

Отже, як показує практика успішної реорганізації найбільших національних корпорацій: «Текстиль України» та «Текстиль Контакт», для забезпечення активізації трансформаційних процесів на підприємствах легкої промисловості України (переходу від реалізації оперативних (короткострокових) цілей до стратегічних), необхідно здійснити ряд організаційно – економічних заходів за такими напрямками: розробка маркетингової політики; розвиток інтеграції; зниження витратомісткості і подолання збитковості; формування системи мотивації праці ; залучення інвесторів.

#### Література:

1. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1998. - №7.
2. Нізалов Д.В. Основні напрями структурної реструктуризації промислових підприємств України // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1997. - №8. – С.66-68.
3. Джунь В.В. Техніко-економічний механізм санації у виробництві по справах про банкрутство // Український інвестиційний журнал «Welcome». – 1998. - №11-12. – С.25-27.
4. Кальніченко Л., Мендрул О. Реструктуризація підприємств в умовах становлення ринкового середовища // Економіка України. – 2001. - №10. – С.27-33.

5. Чернецов Г., Ушаков А., Коротин Е. Возможности применения методов управления проектами // Менеджмент в России и за рубежом – 2010. - №3. С.113 – 121.
6. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия. – М. і ЮНИТИ, 2001. – 399 с.
7. Катков В., Ласкутов В. Технология реструктуризации промышленного предприятия//Управление компанией.-2001-№5. – С.65-68.
8. Поліщук С.О., Поліщук С.С. Напрями досягнення конкурентоспроможності текстильної продукції в обробному виробництві // Легка промисловість. – 2004. - №8. – С.46-47.
9. Звіт за результатами досліджень на тему «Соціально-економічні результати приватизації державного майна у розрізі базових галузей народного господарства». – К.: Фонд державного майна України, 1999. – 207с.
10. Fashion world. - №25 (4/2011). – С.10.
11. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - №2. – С.83-88.
12. Еськов А., Посохова С. Мотивация качества как главного фактора конкурентоспособности // Бизнес – Информ. – 1999. - №19-20. – С.105-107.
13. Колот А. Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати в Україні: стан, шляхи вдосконалення // Економіст. – 1999. - №9. – С.42-53.
14. Пастухов Б. Управление деловой активностью персонала // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №2. – С.78-82.
15. Концепція «Загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року» Міністерство промислової політики України від 2.02.2013р.