

КОМПЛЕКСНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглядаються та розкриваються особливості проведення комплексної реструктуризації вітчизняних підприємств. Пропонується використання поетапного підходу до проведення реструктуризації і чотирьохетапного алгоритму реалізації процесу реформування на підприємстві. Розглядається процес проведення кризової і стратегічної реструктуризації, проведення яких є необхідним в рамках ефективної комплексної реструктуризації.

The article include considering of the complex restructuring features of the Ukrainian enterprises. There are also given recommendation about use of the stage-by-stage restructuring and fourstage algorithm of enterprise's restructuring. In the article considering the process of crisis and strategic restructuring, which is a necessity in the framework of the effective complex restructuring.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Функціонування вітчизняних підприємств в умовах кризи потребує реалізації відповідних заходів, спрямованих на підвищення їх імунітету.

Пасивні процеси реструктуризації, відсутність досвіду й інструментарію реформування, адаптованого до особливостей функціонування вітчизняних підприємств, є головними причинами неефективної діяльності більшості вітчизняних підприємств, що свідчить про необхідність розробки відповідного інструментарію, якій допоможе вітчизняним суб'єктам господарювання бути більш успішними й конкурентоспроможними.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Вивченню проблем пов'язаних з процесом реструктуризації підприємств присвятили свої дослідження і праці, наступні вітчизняні і зарубіжні дослідники: В.Д. Шапіро, Ю.В. Іванов, В.Ф. Кравченко, П.В. Забелін, В.В. Кондратьев, А.С. Афонін, М.Д. Аїстова., Л.П. Белих, М.А. Федотова, Л.П. Страхова, Г.С. Бутковская, А.С. Євсєєв, В.П. Нестерчук, Л. Водачек, М. Робсон, Ф. Уллах, М. Хаммер, Дж. Чампі, А. Голдстайн, А.А. Томпсон, А. Стрікленд та інші. Проте, на наш погляд, більшість праць, присвячених проблемам реформування, не враховують особливості функціонування вітчизняних підприємств на мікро і макрорівні. У зв'язку з цим, проблема реалізації процесу реструктуризації вітчизняних підприємств є актуальною і потребує дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Особливу увагу при проведенні реформування слід приділяти тому, що більшості вітчизняних підприємств необхідно проводити кризову реструктуризацію, яка є обов'язковою умовою і базою для проведення подальших якісних змін на підприємстві. У зв'язку з цим, в дослідженні авторами пропонується поетапний похід і алгоритм проведення комплексної реструктуризації підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення особливостей і головних етапів реалізації комплексної реструктуризації на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реструктуризація підприємства може проводитися в двох випадках: успішними підприємствами, які прагнуть до підвищення конкурентоспроможності і ефективності своєї діяльності, роблячи акцент на збільшенні вартості бізнесу, і підприємствами, що знаходяться в кризовій ситуації, зусилля яких направлені на виведенні підприємства з кризової ситуації і стабілізації його фінансово-економічного стану.

Для досягнення цілей, поставлених першою групою підприємств, здійснюється

стратегічна реструктуризація, яка переслідує такі цілі як: збільшення вартості власного капіталу для акціонерів, збереження корпоративної власності і інші завдання, пов'язані з підтримкою іміджу підприємства, що роблять його привабливим. Друга група підприємств здійснює кризову реструктуризацію, і сконцентрована на рішеннях, націлених на здійснення сукупності кардинальних дій, направлених на повернення кризових суб'єктів господарювання в стан функціонуючих підприємств.

При цьому послідовність здійснення процесу реформування, використовуваний інструментарій, умови проведення і параметри досягнення бажаного результату при реалізації стратегічної і кризової реструктуризації різні.

Виходячи з ситуації, що склалася у вітчизняній і зарубіжних економіках, найбільший інтерес представляє інструментарій реструктуризації для підприємств, що знаходяться в кризовій ситуації. Головною метою реструктуризації є виведення підприємства з кризи і в першу чергу стабілізація його фінансового стану. При цьому необхідно досягти таких цілей, як підвищення ефективності виробництва, зміна стратегії управління активами, впровадження бізнес-процедур, вирішення питань з дебіторською і кредиторською заборгованостями, використання можливостей подальшого фінансування за рахунок позик.

Традиційним завданням реструктуризації є підвищення ефективності функціонування підприємства, а, отже, максимізація його вартості. Як найважливіший показник ефективності функціонування підприємства виступає зростання вартості власного капіталу, відповідно реструктуризація і проводиться в даному напрямі. При цьому, вибір показника вартості підприємства, як критерію реструктуризації не випадковий, і пов'язаний з тим, що власників підприємства в першу чергу цікавлять не тип і технологія виробництва, параметри продукції, ринки збуту, а справжній інтерес викликає критерій ефективності їх вкладень в конкретне підприємство, яким є постійне зростання вартості вкладів, що обумовлює як підвищення рівня особистого добробуту власників, так і стабільний розвиток підприємства [1].

Таким чином, про успішність сучасного підприємства можна судити про наявність, перерахованих вище, критеріїв ефективності його функціонування, одним з варіантів, досягнення яких є реалізація комплексної реструктуризації, яка включає особливості і інструментарій кризової і стратегічної реструктуризації.

Основною з умов проведення реструктуризації є її поетапна реалізація. Тому нами, в основі проведення комплексної реструктуризації, запропонований поетапний підхід (рис.1), основою якого є відокремлення, у рамках процесу реструктуризації, кризового й посткризового періодів.

Перевагами запропонованого підходу є чітке формування цільової орієнтації підприємства в межах кожного періоду, можливість проміжного аналізу і коректування подальших планів, запобігання хаотичності в процесі прийняття і реалізації реструктуризаційних рішень, врахування часового і ресурсного факторів [2, с.3-11].

Реструктуризація має бути поетапною та представляти сукупність структурованих і запланованих дій.

Проведені дослідження дозволили визначити комплекс заходів, реалізація яких є необхідною у межах традиційної реструктуризації: перший етап є прогностичним, оціночним, аналітичним і організаційним (формування команди, що здійснює реструктуризацію; комплексна діагностика підприємства й оцінка інноваційного потенціалу; аналіз „проблемного поля” і виділення ключових проблем; формулювання стратегічних цілей підприємства, виділення пріоритетних стратегій; розробка програм реформування; оцінка джерел ресурсів).

Другий етап є реалізаційним, тобто розроблений на першому етапі проект реструктуризації приводиться у виконання (корегування системи управління фінансами; реалізація стратегії управління майном підприємства; створення умов для підготовки й перепідготовки фахівців; розробка й впровадження ефективної інформаційної системи управління; удосконалення організаційної структури й системи управління; створення чи

реорганізація системи маркетингу; розвиток зв'язків із громадськістю).

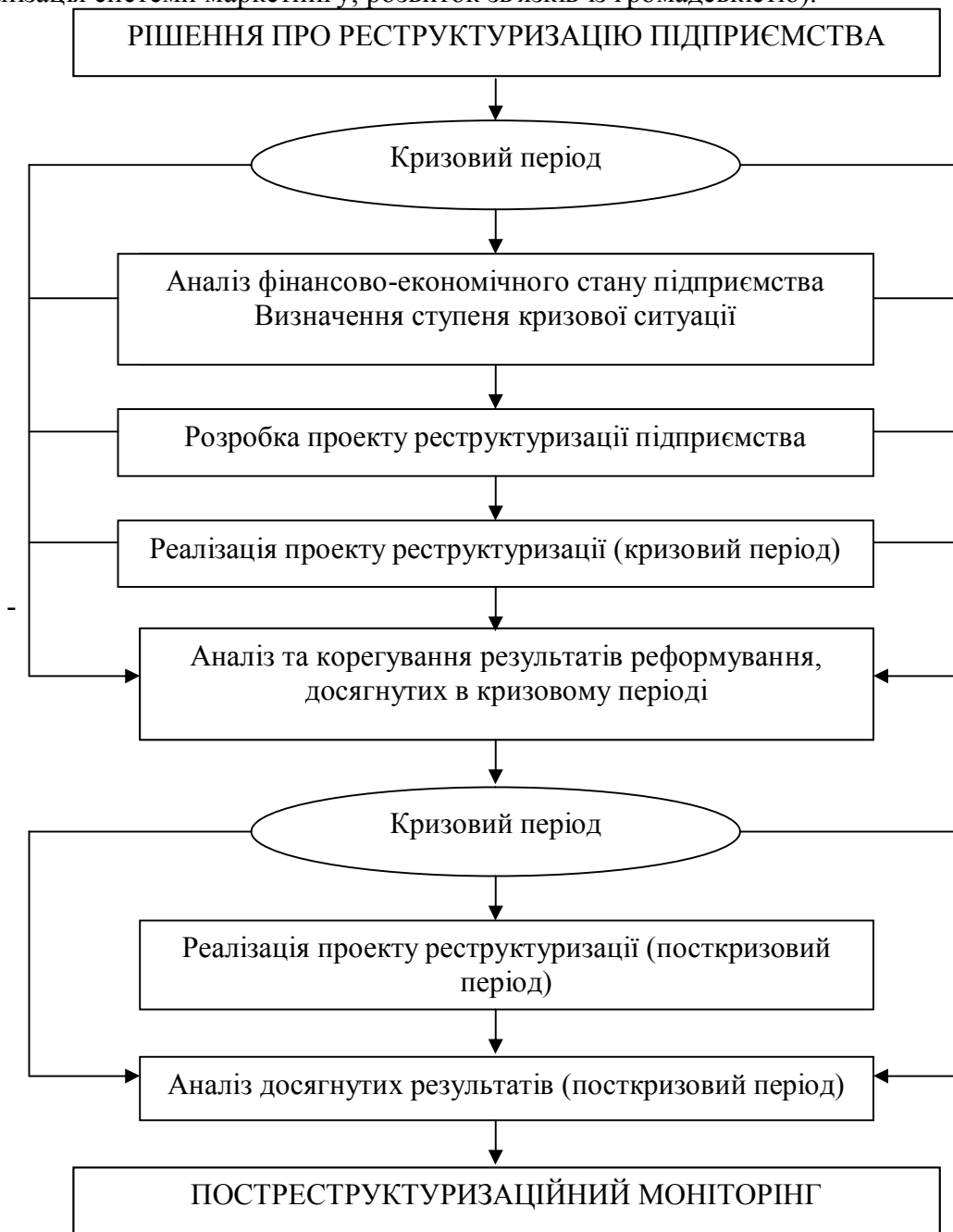


Рис.1. Структурна схема поетапного підходу [2]

Третій етап є контрольним (моніторинг проекту; контроль над цільовими показниками; підготовка й презентація звітів за результатами реструктуризації).

На основі поетапного підходу у статті запропонований чотирьохетапний алгоритм реструктуризації (рис.2), який включає: аналітичний етап – аналіз ситуації, створення проекту реструктуризації; кризовий етап – реалізація сукупності заходів орієнтованих на фінансову стабілізацію діяльності підприємства; посткризовий етап – реалізація сукупності заходів орієнтованих на підвищення конкурентоздатності підприємства у довгостроковому періоді; постреструктуризаційний етап – оцінка результатів від проведеного реформування та створення системи моніторингу.

Реалізація першого і другого етапів здійснюється у кризовому періоді, третього й четвертого відповідно – у посткризовому.

Розроблений алгоритм, на відміну від традиційного, враховує кризовий й

посткризовий період при проведенні реструктуризації, дозволяє зробити процес реформування структурованим, зменшує вплив фактору хаотичності.

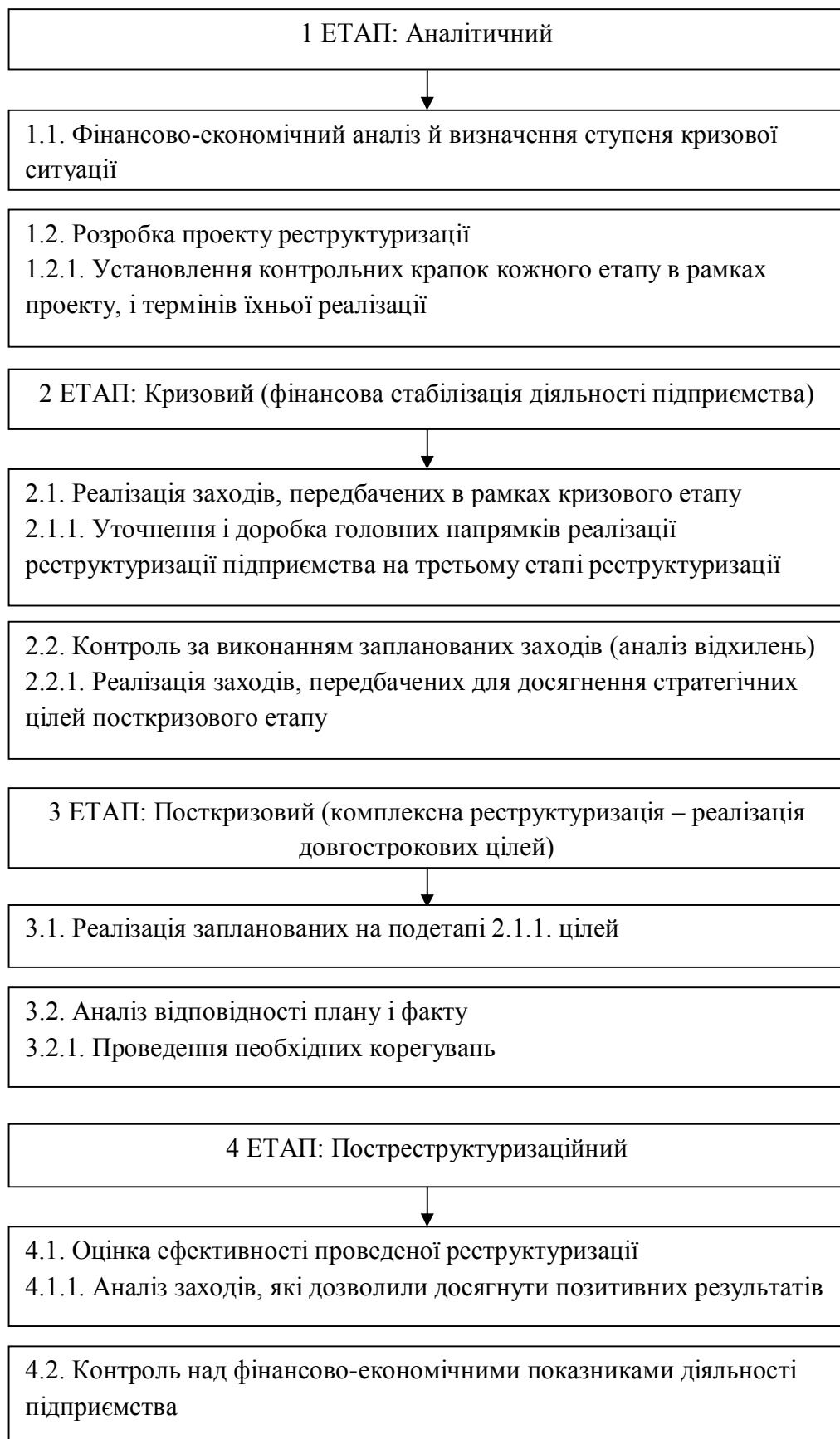


Рис.2. Чотирьохетапний алгоритм реструктуризації [2]

Далі необхідно відмітити особливості реалізації та розходження у сукупності заходів, які реалізуються при реформуванні у кризовому й посткризовому періодах [2,с.5-9].

Виникнення кризи на підприємстві, а відповідно і кризової фази має на увазі появу посткризового періоду функціонування підприємства (за умови успішної реалізації перетворень) – у цьому укладений їх нерозривний і специфічний зв'язок (рис.3). При цьому, чим складніше і "глибше" буде виглядати фаза кризового періоду, період посткризового функціонування підприємства буде носити подібний аналогічний відтінок [3,с.47-50].

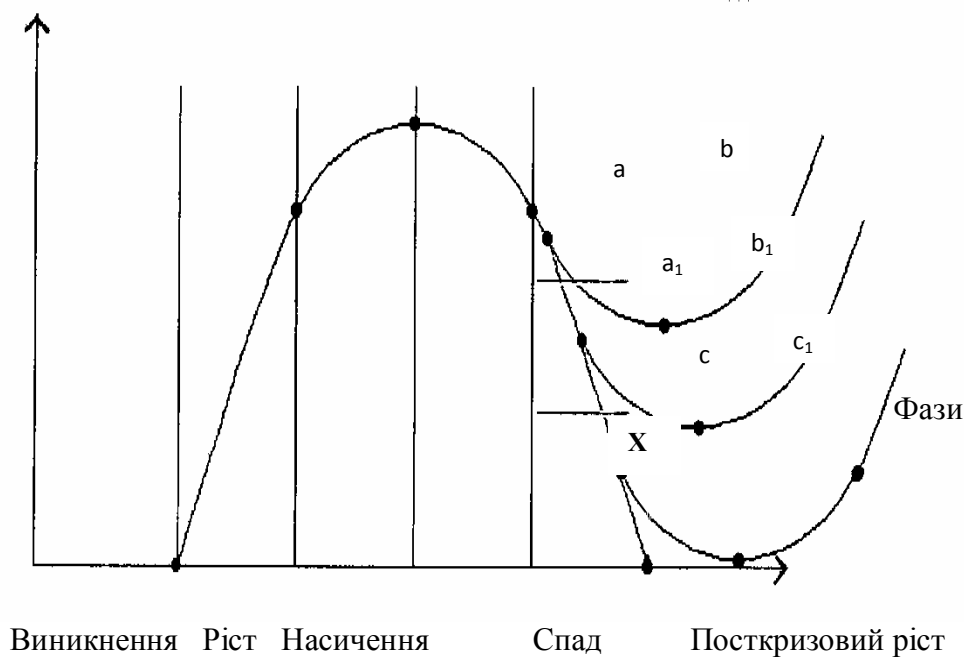


Рис.3. Кризовий і посткризовий періоди підприємства [3,с.48-53]

Поза залежністю, коли підприємство виявить кризову ситуацію і почне спроби по її ліквідації, кризовий і посткризовий періоди у діяльності підприємства є немінучими, і за умови успішної реалізації реформування діяльності підприємства, будуть виглядати подібно відрізкам a , b , c і відповідно a_1 , b_1 , c_1 .

Таким чином, в рамках кризового періоду проводиться кризова реструктуризація, а посткризового – стратегічна. Залежно від стану підприємства, можливе проведення як кризової, так і стратегічної реструктуризації окремо, залежно від параметрів, які вказують на рівень готовності до неї підприємства.

До кризової реструктуризації, повинен входити комплекс заходів, направлених на відновлення платоспроможності підприємства. Терміни її здійснення для підприємства, що знаходиться в зоні "ближнього" банкрутства, украй обмежені, адже резервних фондів у нього вже, як правило, немає, а фінансові вливання ззовні виключені. Тому збільшення грошових коштів, необхідних кризовому підприємству для реформування, здійснюється за рахунок наступних заходів: продаж короткострокових фінансових вкладень; продаж дебіторській заборгованості; продаж запасів готовій продукції; продаж надлишкових виробничих запасів; продаж інвестицій; продаж нерентабельних виробництв і об'єктів невиробничої сфери; контроль над витратами і скорочення непродуктивних витрат; скорочення штату співробітників.

Головною метою кризової реструктуризації є стабілізація фінансової ситуації на підприємстві і підготовка його до стратегічних довгострокових змін.

Стратегічна реструктуризація здійснюється в посткризовому періоді і основною її метою є підвищення привабливості і вартості підприємства. В даному випадку зміни торкаються як стратегічної, організаційної і культурної складових діяльності підприємства в довгостроковому періоді.

При цьому при розгляді вартості підприємства як універсального показника його ефективності, його менеджменту, його інфраструктури, необхідно відзначити, його типів, а саме.

Ринкова капіталізація – вартість підприємства з точки зору портфельного інвестора. Це найбільш описаний в літературі тип капіталізації, що розглядає вартість підприємства з точки зору розміщення акцій на корпоративному ринку цінних паперів. Розмір капіталізації розглядається як сукупна вартість акцій підприємства, що звертаються на фінансовому ринку, узятих по біржових котируваннях. Цей метод застосовний лише для невеликого числа найбільш крупних підприємств, чії акції котируються на фондових біржах.

Вартість підприємства з точки зору прямого інвестора – як приведена вартість очікуваних грошових потоків.

В цьому випадку вважається, що підприємство коштує стільки, скільки грошей воно може принести власникові в майбутньому. Для визначення вартості використовується метод "дисконтованих грошових потоків", заснований на відомій методиці Модільяні-Міллера для раціональних ринків. В даному випадку розглядається сума майбутніх надходжень від вкладення засобів (покупки, інвестування), при цьому майбутні надходження зменшуються (дисконтуються) по відомій методиці відповідно до ризику від подібних вкладень. Це найбільш поширений спосіб визначення вартості підприємств, акції яких не мають ринкових котирувань [4].

Висновки і перспективи подальших розробок. Існуюча практика вживання "клаптевої" реструктуризації, коли здійснюються зміни не у всіх функціональних областях діяльності підприємства, приводить лише до локальних позитивних результатів, але не має загального логічного обґрунтування з центральною ідеєю змін. Саме тому "клаптеві" рішення, як правило, не приводять до очікуваного ефекту в рамках всієї бізнес-системи.

Враховуючи особливості, умови і історію функціонування вітчизняних підприємств, успішне проведення стратегічної реструктуризації [5,с.170-197], в більшості випадків, неможливо без попереднього проведення кризової реструктуризації, інакше комплексна реструктуризація носитиме «клаптевий» характер.

Тому якщо підприємство в довгостроковому періоді бажає бути ефективним, то необхідне проведення комплексної реструктуризації що передбачає проведення кризової і стратегічної реструктуризації. У подальших роботах автори мають намір продовжити дослідження проблем пов'язаних з реструктуризацією вітчизняних підприємств.

Література

1. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации [Електронний ресурс] / А. Евсеев. – Режим доступу: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2002>.
2. Ковальов А. І. Підходи й напрямки проведення реструктуризації промислових підприємств Науковий вісник: Всеукраїнська асоціація молодих науковців / А. І. Ковальов, А. С. Дунаєвська. – Одеса.: ОДЕУ. – 2006. – № 8 (28). – С. 3-11.
3. Шумілова А. С. Основи проведення поетапної реструктуризації підприємства / А. С. Шумілова. // Науковий вісник: Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Одеса.: ОДЕУ. – 2005. – №5 (17). – С.47-55.
4. Хлебников Д. Подход к реструктуризации предприятий [Електронний ресурс] / Д. Хлебников. – Режим доступу: <http://quality.eur.ru/docum3/pkrep.html>.
5. Ковальов А. І. Організація та управління реструктуризацією підприємств промисловості: [навч. посіб.] / А. І. Ковальов. – Одеса: Пальміра, 2008. – 316 с.