

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

О.В. Шраменко, М.В. Корінь

**ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ
УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ**

Конспект лекцій

Частина 1

Харків - 2015

Шраменко О.В., Корінь М.В. Економічні основи реструктуризації управління залізничним транспортом: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч.1. – 38 с.

Даний конспект лекцій розкриває частину першого змістового модуля дисципліни “Економічні основи реструктуризації управління залізничним транспортом”.

Предметом навчальної дисципліни є комплекс взаємопов’язаних заходів, процесів та методів оптимізації функціонування та підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту, побудованих на комплексній діагностиці та реорганізації як його організаційної структури, так і бізнес-процесів на базі використання сучасних підходів до управління галуззю.

Завданням дисципліни є теоретична підготовка студентів з питань: сутність «реструктуризації» та основні моделі і методи її реалізації, вітчизняний та закордонний досвід проведення реструктуризації управління залізничного транспорту.

Дисципліна “Економічні основи реструктуризації управління залізничним транспортом” пов’язана з такими дисциплінами, як: «Економіка підприємства», «Економіка залізничного транспорту», «Менеджмент», «Забезпечення конкурентоспроможності підприємств».

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Іл. 4, табл. 2, бібліогр.: 15 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 27 березня 2014 р., протокол № 9.

Рецензент

доц. Н.В. Якименко

О.В. Шраменко, М.В. Корінь

ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ
ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 1

Відповідальний за випуск Шраменко О.В.

Редактор Буранова Н.В.

Підписано до друку 14.04.14 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,5. Тираж 25. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.
Свідоцтво суб’єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

ЗМІСТ

Тема 1. Сутність поняття «реструктуризація».....	4
1.1 Визначення поняття «реструктуризація».....	4
1.2 Форми і види реструктуризації.....	13
1.3 Завдання та етапи реструктуризації.....	21
1.4 Ризики, що пов'язані з реструктуризацією.....	26
Тема 2. Методи та засоби реструктуризації.....	29
2.1 Класифікація методів та засобів реструктуризації.....	29
2.2 Методи і засоби реструктуризації, пов'язані зі структурними факторами. Їх характеристика.....	31
2.3 Методи і засоби реструктуризації, пов'язані з людським фактором. Їх характеристика.....	34
2.4 Методи і засоби реструктуризації, пов'язані з фактором технологічного менеджменту. Їх характеристика.....	35
2.5 Сучасні методи реструктуризації підприємств.....	35
Список літератури.....	37

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ»

- 1.1 Визначення поняття «реструктуризація».
- 1.2 Форми і види реструктуризації.
- 1.3 Завдання та етапи реструктуризації.
- 1.4 Ризики, що пов'язані з реструктуризацією.

1.1 Визначення поняття «реструктуризація»

Сучасний стан економіки на макро- і мікрорівні характеризується деформованою структурою виробництва. Тому одним із стратегічних завдань для ефективного розвитку виробничого потенціалу є його структурна перебудова. Останню можна здійснювати, з одного боку, за допомогою проведення ефективної політики реструктуризації та санації потенційно конкурентоспроможних підприємств, а з іншого — через ліквідацію (повне перепрофілювання) збиткових і збанкрутілих підприємств.

Процес реструктуризації можна розглядати як спосіб зняття суперечності між вимогами ринку й застарілою логікою дій підприємства.

Сьогодні реструктуризація потрібна всім підприємствам: і тим, що адаптувались до ринку, і тим, хто ще не пристосувався до нього, а також тим, які перебувають у важкому фінансовому стані.

Загалом термін «реструктуризація» застосовують досить часто і неоднозначно. Він набув широкої популярності на початку 80-х років серед політиків, які займалися лібералізацією економіки. Під нею розуміють реформування підприємства, перш за все як простий поділ великого підприємства на декілька самостійних юридичних осіб, створення автономних суб'єктів господарювання.

Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» надається таке визначення цього поняття: «реструктуризація підприємства – це здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-

економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, системи управління, організаційно-правової форми для фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва і задоволення вимог кредиторів». При цьому вважається, що процесам реструктуризації підлягають, як правило, слабкі, неплатоспроможні підприємства, що перебувають на грані банкрутства.

Наукова література, у свою чергу, містить багато трактувань цього поняття. Аналіз літератури надав можливість виділити дві точки зору на поняття «реструктуризація підприємства».

Одні вчені розуміють під реструктуризацією лише зміну організаційної структурної складової.

Так, С.П. Міщенко, аналізуючи багатьох вчених, наголошує на необхідності переосмислення підприємствами своєї господарської діяльності і на радикальних змінах в їх організаційній структурі та системі управління.

Л. Водачек наголошує, що «реструктуризація – це комплексні та взаємопов'язані зміни структури, що забезпечують функціонування підприємства в цілому».

В.Г. Крижановський, В.І. Лемешкова, В.І. Лютер дали таке визначення реструктуризації: «це структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технології), яка полягає у створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розподілу, об'єднання, ліквідації (передавання) діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств або підрозділів, придбання визначальної частки у статутному капіталі або акцій сторонніх організацій».

Є.А. Уткін розглядає реструктуризацію як «організаційно-економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, що здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва».

Інші вчені радять робити акцент не лише на зміні організаційної структури, а й охоплювати при проведенні реструктуризації й інші напрямки функціонування підприємства. Але слід зазначити, що кількість складових в окремих вчених різниться. Ця група авторів у своїх визначеннях реструктуризації роблять наголос на її окремих аспектах – цілях, напрямках проведення та формах реалізації.

Так, на погляд Л. Кальніченко та О. Медрул, «реструктуризація – це перебудова підприємства, яка націлена на підвищення його конкурентоспроможності і здійснюється шляхом змін у використанні ресурсів і напрямках діяльності задля досягнення цілей підприємства».

О. Паровий відзначає націленість процесу реструктуризації на «збільшення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств, що має на меті підвищення ефективності виробництва та ефективного розподілу ресурсів». Дж. Монтгомері розглядає наслідки реструктуризації у вигляді докорінних змін у діяльності підприємства, в управлінні ним, у його робочій силі та в структурі фінансів з метою підвищення прибутковості, скорочення витрат і поліпшення якості продукції.

Оскільки підприємство – відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з оточуючим середовищем, Заболотний В.М., Кошик А.М. стверджують: «Реструктуризація підприємства як процес його всебічного пристосування до змінюваних умов внутрішньо притаманна ринковій економіці». Вони визначають реструктуризацію – «як адаптацію підприємств до роботи в умовах ринку, що зумовлює корінну трансформацію їх організаційно-правових форм, виробничо-технологічної структури, системи менеджменту та взаємодії з контрагентами і державою».

Б. Мільнер та С. Ничипорчук також акцентують основну увагу на тому, що «реструктуризація полягає у найповнішій адаптації до нових умов господарювання».

Таким чином, реструктуризація розглядається вченими як комплекс засобів, спрямованих на усунення протиріч між вимогами ринкової економіки та застарілою моделлю функціонування підприємства.

Н.М. Акімов, цитуючи різноманітних авторів, представляє реструктуризацію як:

- «процес, який дозволяє підприємству успішно функціонувати в умовах ринкової економіки», що припускає «перебудову всіх його фондів з метою підвищення ефективності»;

- «адаптацію підприємств до нових умов ринкової економіки і до змін попиту»;

- «комплексний і тривалий процес, який дозволяє підприємствам підтримувати рентабельність виробництва в умовах економічного середовища, що змінюється, технічного прогресу і конкуренції з боку інших підприємств»;

- «процес, що дає можливість підприємствам підтримувати свою комерційну життєздатність, вимірювану як позитивний грошовий потік»;

- «трансформація від економіки із серйозними системними порушеннями і безліччю збиткових підприємств до нормальної ринкової економіки, у якій переважна більшість підприємств є прибутковими».

На нашу думку, найбільш вдале і повне визначення цього поняття дає І.І. Мазур. Він вважає, що реструктуризація полягає в «комплексній оптимізації системи функціонування підприємства, відповідно до вимог зовнішнього оточення і виробленої стратегії його розвитку, що сприяє принциповому поліпшенню управління, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності виробництва та продукції, що випускається, на базі сучасних підходів до управління, у тому числі методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем та ін.», і говорить про те, що реформування спрямоване на зміну принципів дії підприємства, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, поліпшенню фінансово-економічних результатів діяльності.

Усі перелічені визначення реструктуризації мають загальні риси. Вони підкреслюють, що:

- реструктуризація підприємства означає його успішну адаптацію до змін макросередовища, включаючи системну

трансформацію до ринку; така адаптаційна діяльність має забезпечувати підтримку конкурентоспроможності підприємства;

- з фінансової точки зору, реструктуризація підприємства означає досягнення комерційної життєздатності, вимірюваною прибутковістю або позитивним грошовим потоком та ефективністю виробництва;

- зміни макросередовища виступають рушійними силами реструктуризації.

Для більш вдалої деталізації та обґрунтування складових реструктуризації необхідно розглянути лінгвістичну основу цього слова.

В перекладі з англійської мови «реструктуризація» (restructuring) – це перебудова, зміна структури чого-небудь. Латинське слово структура (structura) означає порядок, розташування, побудова.

При цьому **під зміною структури** необхідно розуміти перебудову не тільки організаційної структури, а й структури його основних фондів, фінансів, власності, кадрів, виробництва, морально-психологічної складової.

Звичайно найбільш складною формою реструктуризації є удосконалення організаційно-господарської та управлінської структури підприємства. Адже правильно сформульована організаційна структура, чітко прописані посадові обов'язки, правила взаємодії між підрозділами є умовою успішного функціонування організації.

Результатами вдалої реструктуризації організаційної структури є орієнтація роботи всього підприємства на найважливіші стратегічні цілі, досягнення конкурентних переваг, підвищення швидкості реакції на зміни ринкового середовища та швидке і якісне виконання окремих робіт.

Для того щоб відповідати ринковим стандартам господарювання, вітчизняні підприємства мають прагнути до оновлення своїх основних фондів. Саме це надасть змогу їм конкурувати із закордонними виробниками та сприятиме підвищенню якості продукції.

Підвищення темпів розвитку та ефективності виробництва можливе за умови інтенсифікації відтворення та кращого використання існуючих основних фондів і виробничих

потужностей. Ці процеси, з одного боку, сприяють постійному підтриманню належного технічного рівня кожного підприємства, а з іншого – дозволяють збільшувати обсяг виробництва продукції без додаткових інвестиційних ресурсів, знижувати собівартість виробів за рахунок скорочення питомої амортизації та витрат на обслуговування виробництва і його управління, підвищувати фондівдачу і прибутковість. Така перебудова структури виробництва має бути заснована на впровадженні нових прогресивних інноваційних технологій, що дозволить підвищити продуктивність праці, покращити якість продукції, автоматизувати виробництво. Саме це надасть можливість українським підприємствам конкурувати з імпортними виробниками та наблизитися до європейських стандартів.

Оскільки при оновленні технічних засобів і технологій на підприємстві змінюється структура основних фондів підприємства, то даний елемент також є складовою процесу реструктуризації.

Реструктуризація фінансової складової діяльності підприємства передбачає побудову ефективної фінансової політики, функціонування якої дозволило б вирішити такі завдання, як: зведення до мінімуму фінансових ризиків підприємства, забезпечення фінансової стійкості і рентабельності діяльності організації, визначення перспективних напрямів розвитку фінансових взаємовідносин підприємства з діловими партнерами, вибір оптимальних способів його інвестиційної діяльності, обґрунтування основних джерел фінансового забезпечення, визначення способів і методів виходу підприємства з фінансової кризи та ін.

Заходи, пов'язані з удосконаленням фінансової політики підприємства, призводять до зміни співвідношення власних та позикових коштів, тобто до зміни їх структури.

У процесі розвитку підприємства його майно може повністю або частково переходити від держави до приватних осіб і навпаки. В результаті цього відбувається зміна структури власності на підприємстві.

Щодо *кадрової складової діяльності підприємства*, то в сучасних умовах надзвичайно важливим стає людський капітал. На сьогоднішній день багато прибічників того, що людський

капітал – це найбільш цінний ресурс не тільки для окремого підприємства, а й для суспільства в цілому, набагато більш важливий, ніж природні ресурси. Саме людський капітал є показником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності. Тому фірми, які прагнуть активізувати трудову віддачу, скоротити втрати робочого часу і тим самим зміцнити свої позиції на ринку, мають інвестувати кошти у своїх співробітників, а саме: в організацію курсів професійної підготовки та перепідготовки, оплату витрат працівників на лікування і профілактичні заходи. В процесі підготовки та перепідготовки кадрів змінюється співвідношення між групами працівників з різним рівнем кваліфікації. Тобто змінюється структура персоналу.

Управління людським капіталом допомагає ефективно використовувати досвід і знання працівників. Головним завданням кожного керівника стає розкриття і розвиток творчого потенціалу як всього колективу, так і окремого працівника. Весь персонал повинен діяти як одна добре злагоджена команда. Це означає єдність цілей та цінностей працівників і підприємства. Така єдність сприяє високій продуктивності праці, впливає на морально-психологічний клімат, підвищує задоволення працівників від виконуваної роботи. Тільки в такому випадку підприємство забезпечить собі стійкий розвиток в умовах мінливого зовнішнього середовища ринкової економіки.

Оскільки при вдосконаленні вищеперелічених елементів відбувається зміна їхньої структури, то можна зробити висновок, що всі вони є складовими реструктуризації.

Отже, дослідження такого процесу, як реструктуризація є вкрай важливим, особливо в умовах, які склалися сьогодні в економіці країни. Таким чином, **під реструктуризацією треба розуміти** комплекс заходів, спрямованих на зміну не тільки організаційної структури і функцій управління, а й структури основних фондів підприємства, фінансів, власності, кадрів, морально-психологічної складової.

Для виходу на новий рівень функціонування, що буде відповідати ринковим стандартам, необхідно проводити всебічну реструктуризацію, яка б дала змогу оптимізувати діяльність усіх структур підприємства.

Слід також зазначити, що реструктуризація підприємства є досить тривалим процесом, а це означає, що удосконалення адаптаційних можливостей підприємства і зростання його конкурентоспроможності відбуваються поступово і не обов'язково відразу збігаються в часі зі зростанням рівня прибутковості.

Отже, принципова схема реструктуризації може бути подана в такому вигляді (рисунок 1.1):



Рисунок 1.1 – Схема сутності процесу реструктуризації

Реструктуризація – це сукупність заходів з комплексного приведення умов функціонування підприємств у відповідність до зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Реструктуризація включає:

- 1 Удосконалення структури і функцій управління.
- 2 Подолання відставання в техніко-технологічному аспекті діяльності підприємств.
- 3 Удосконалення фінансово-економічної політики.
- 4 Удосконалення психологічного клімату та підвищення кваліфікації працівників.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків. Отже, *процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.* Структура задач реструктуризації подана на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Структура задач реструктуризації

У результаті проведення реструктуризації досягається:

- 1 підвищення ефективності діяльності підприємств (тобто збільшення прибутку);
- 2 підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також його продукції й послуг;
- 3 підвищення продуктивності праці;
- 4 збільшення доходів та зменшення витрат підприємств.

Реорганізація є складовою реструктуризації, що являє собою процес радикальних змін у структурних компонентах підприємства у формі злиття і поглинання, розподілу і виділення, а також інших структурних змін.

1.2 Форми і види реструктуризації

Реструктуризація підприємства передбачає вирішення двох основних завдань:

по-перше, найбільш швидке забезпечення виживання підприємства;

по-друге, відновлення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Відповідно до цих завдань і виділяються взаємопов'язані форми і види реструктуризації підприємств й організацій (рисунок 1.3).

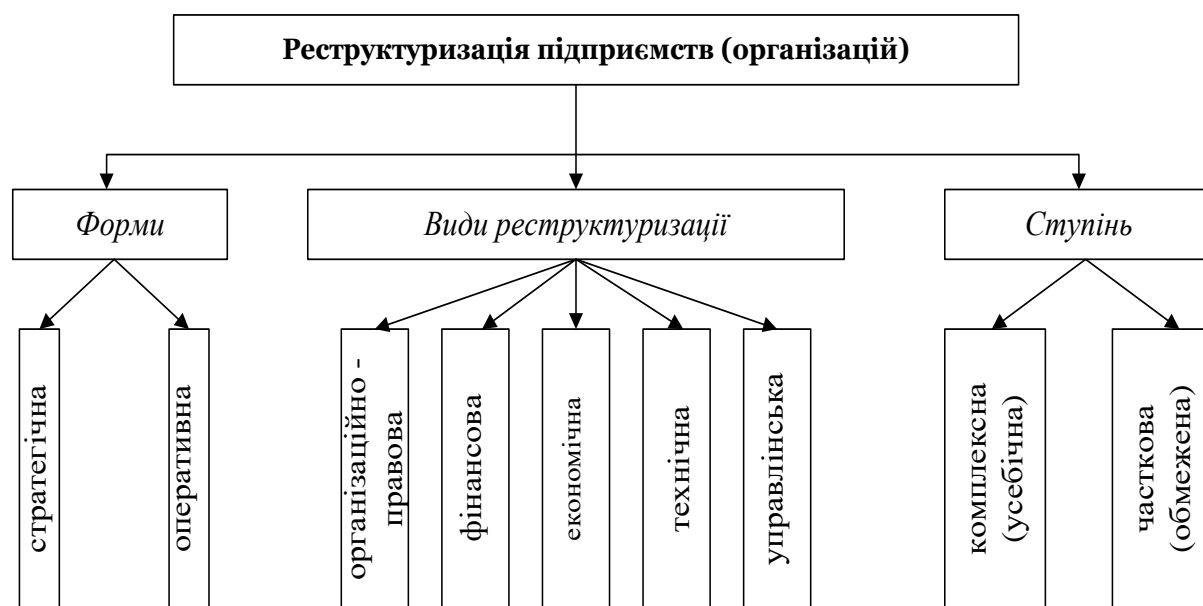


Рисунок 1.3 – Схема форм та видів реструктуризації підприємств

За оперативної реструктуризації підприємства (організації) вирішуються дві основні проблеми: забезпечення ліквідності та суттєве поліпшення результатів його (її) діяльності. Період оперативної реструктуризації триває приблизно 3 - 4 місяці. Оперативна реструктуризація передбачає зміну структури компанії з метою її фінансового оздоровлення (якщо компанія перебуває у кризовому стані) або з метою покращення платоспроможності. Вона проводиться за рахунок внутрішніх джерел компанії за допомогою інструментарію скорочення та «випрямлення» (переходу від непрямих до прямих витрат) витрат, виділення та продаж непрофільних і допоміжних бізнесів. Результатом оперативної реструктуризації є отримання прозорої та більш керованої компанії, в якій власники та менеджери можуть зрозуміти, які види бізнесу слід розвивати, а від яких слід відмовитися. Оперативна реструктуризація сприяє покращенню результатів діяльності підприємства в короткостроковому періоді та створює передумови для проведення подальшої стратегічної реструктуризації.

Оперативні зміни на підприємстві потребують проведення комплексу заходів, серед яких спеціально виділяють такі:

- зміна окремих складових організаційної структури підприємства;
- створення й відокремлювання нових структурних підрозділів;
- оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- зменшення величини оборотних фондів через виявлення та реалізацію (ліквідацію) зайвих запасів (у тім числі запасів допоміжних матеріалів);
- відмова (продаж паю) від пайової участі в інших підприємствах та організаціях, якщо попередній аналіз підтвердив недостатню економічну ефективність останніх;
- скорочення обсягів основних фондів через реалізацію (ліквідацію) зайвого обладнання, транспортних засобів тощо;
- аналітична оцінка та припинення вкладання неефективних інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства, й обґрунтованих з позицій розвитку ринку.

Відтак комплекс заходів з оперативної реструктуризації містить передусім заходи, спрямовані на зниження всіх видів

витрат (без одержання будь-яких суттєвих інвестицій) і швидке збільшення обсягу збуту продукції та обороту капіталу. Проте, якщо процес перетворення буде зупинено після завершення оперативної реструктуризації, то підприємство незабаром неминуче знов опиниться в кризовому стані.

Стратегічна реструктуризація підприємства (організації) забезпечує довготермінову його (її) конкурентоспроможність. Для досягнення такої конкурентоспроможності необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розробка стратегічної концепції розвитку, а також напрямів та інструментів реалізації цієї мети. Отже, реструктуризації підприємства передують оцінка його стану. Проте й аналіз, і реформування можна проводити, якщо маємо всебічно обґрунтовану мету реструктуризації, яку можна сформулювати (беручи загалом) таким чином: продукція підприємства має відповідати поточному платоспроможному попиту. Підприємство, що задовольняє цю вимогу, з одного боку, зберігає централізований контроль у найбільш важливих сферах діяльності, а з іншого – відроджується завдяки проведенню активної науково-технічної та ринкової стратегії в межах кожної товарної групи. Як правило, кризовий стан підприємства зумовлений не однією, а багатьма причинами. Їх буває то більше, що більш повільною є реакція суб'єктів господарювання на зміну типу господарської системи.

Таким чином, **стратегічна реструктуризація** – це процес структурних змін, спрямований на підвищення інвестиційної привабливості компанії, розширення її можливостей щодо залучення зовнішніх джерел фінансування і зростання вартості. Результатом вдалого проведення даного типу реструктуризації стає збільшений потік чистої теперішньої вартості майбутніх доходів, підвищення рівня конкурентоспроможності компанії та ринкової вартості її власного капіталу.

Організаційно-правовий вид реструктуризації характеризується процесами комерціалізації, корпоратизації, зміни організаційної структури та власника державних підприємств.

Технічна реструктуризація пов'язана із забезпеченням такого стану підприємства, за якого воно досягає відповідного

рівня виробничого потенціалу, технології, «ноу-хау», управлінських навичок, кваліфікації персоналу, ефективних систем постачання й логістики, тобто всього того, що дає підприємству змогу виходити на ринок з ефективною та конкурентоспроможною продукцією.

Економічна життєздатність досягається, коли продукція підприємства, його капітальні та поточні витрати, рівень продажу й цінова політика забезпечують такий рівень економічної рентабельності підприємства, що відповідає сучасним умовам господарювання.

Після досягнення **фінансової життєздатності** суб'єкт господарювання матиме таку структуру балансу підприємства, за якої показники ліквідності і платоспроможності задовольнятимуть вимоги ринку, а також позбудеться проблем із виплатою кредитів, відсотків за них чи з погашення інших боргових зобов'язань.

Управлінська реструктуризація пов'язана з підготовкою та перепідготовкою персоналу, з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування підприємства, зміну його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної та маркетингової політики.

Більш детальна класифікація видів реструктуризації підприємств наведена у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Класифікація видів реструктуризації підприємств

Класифікаційна ознака	Види реструктуризації за класифікаційною ознакою
1	2
за цільовою спрямованістю	на підвищення ефективності діяльності і ринкової вартості; підвищення інвестиційної привабливості; забезпечення та посилення конкурентних переваг; подолання кризових явищ у діяльності та запобігання банкрутству; забезпечення процесу здійснення відповідних антимонопольних заходів; проведення передприватизаційної підготовки; проведення передліквідаційної підготовки

Продовження таблиці 1.1

1	2
за сферою проведення	операційна; фінансова; корпоративна
за формами проведення	реорганізація; не пов'язана з його реорганізацією; комбінована форма
за глибиною процедур	пасивна; активна
за самостійністю проведення	примусова; добровільна
за ініціативою проведення	власників (акціонерів, інвесторів); кредиторів; держави; трудового колективу; колективу менеджерів; споживачів
за суб'єктами здійснення	інсайдерами; аутсайдерами; спільними зусиллями
за тривалістю проведення	короткострокова; середньострокова; довгострокова
за характером трансформаційних заходів	стратегічна; тактична
за масштабами проведення	комплексна; локальна
за обраним варіантом проведення	помірна; радикальна
за відображенням результатів у балансі підприємства	реструктуризація активів; реструктуризація пасивів
за обсягом витрат на проведення	високовитратна; низьковитратна; безвитратна
за джерелами фінансування	власними коштами; позиковими коштами; змішане фінансування

Природа й міра необхідної реструктуризації залежать від характеру проблем підприємства. Іноді підприємство потребує

лише **часткової 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 відповідного типу реформування. Такими орієнтирами можуть бути рівень фінансового левериджу (співвідношення позикових і власних коштів), розмір робочого капіталу підприємства, а також коефіцієнт покриття боргів.

Часткова реструктуризація охоплює один або кілька елементів бізнес-системи. В ході її реалізації змінами у функціональних галузях займаються залучені консультанти, і часто перетворення мають хаотичний характер, а їх вплив на інші напрямки діяльності компанії не аналізується. Тому не дивно, що часткова реструктуризація призводить лише до локальних результатів і може бути неефективна в межах всієї бізнес-системи.

Для досягнення встановлених значень можуть використовуватися такі заходи: реструктуризація (переоформлення) боргів, додаткова емісія цінних паперів, переоцінка активів, зниження дебіторської заборгованості тощо. Коли проблеми підприємства є більш суттєвими, тоді підприємство потребує *«усебічної» реструктуризації*. Очевидно, що цей тип реформування включає й фінансову реструктуризацію.

«Усебічна» або комплексна реструктуризація – це довгостроковий та дуже дорогий процес, до якого вдаються лише деякі підприємства. Вона проводиться поетапно, перетворення охоплюють всі елементи компанії.

«Усебічна» реструктуризація охоплює розроблення нової організаційної структури, відповідної продуктової, трудової, технічної і технологічної політики, зміни в менеджменті організації тощо. Процес реструктуризації підприємства в такий спосіб триває здебільшого до трьох років.

Але необхідно сказати, що існує й інша точка зору щодо форм реструктуризації. Так, Терещенко О.О., який є автором книги «Фінансова санація та банкрутство підприємств», вважає, що залежно від об'єкта і характеру заходів, що реалізуються в рамках реформування підприємства, розрізняють такі форми реструктуризації:

- 1 Реструктуризація виробництва.
- 2 Реструктуризація активів підприємства.
- 3 Фінансова реструктуризація.
- 4 Реорганізація, тобто зміна організаційної структури підприємства.

Кожна з цих форм реструктуризації передбачає проведення цілого комплексу заходів, що спрямовані на удосконалення та оптимізацію відповідної сфери підприємства.

У процесі обґрунтування видів, форм та ступеня реструктуризації необхідно, насамперед, глибоко проаналізувати техніко-економічну й фінансову ситуацію. Перше питання, на яке необхідно знайти відповідь, — це визначити (встановити) вид продукції, що його вироблятиме підприємство після реструктуризації для відновлення свого потенціалу та нормального функціонування. Цьому передують аналіз усіх напрямків діяльності підприємства за критерієм конкурентоспроможності продукції (ціна, якість), ринкової частки, структури витрат і прибутковості. В першу чергу аналізують такі альтернативи:

- якщо прибутковість виробництва певної продукції не можна відновити з причин її низької якості, застарілої технології, високої собівартості, низького рівня використання виробничих потужностей, що унеможлиблює економію на масштабах тощо, то виробництво необхідно зупинити;

- для ресурсів, які вивільняються (виробничі потужності, «ноу-хау», управлінський і трудовий потенціал), визначаються нові перспективні види продукції, виробництво яких забезпечить необхідний рівень рентабельності вкладеного капіталу з урахуванням вартості реструктуризації;

- якщо виробництво не може бути відновлене навіть із реструктуризованими технічними умовами і перепрофільованим персоналом, тоді підприємство підлягає закриттю, неекономічне й застаріле обладнання та наявні активи підлягають продажу, а виробничі площі здаванню в оренду.

Будь-яку стратегію реструктуризації треба підсилювати заходами за трьома основними напрямками:

- зменшення витрат і підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці, зниження енергоємності виробництва, посилення контролю за якістю продукції;

- модернізація або заміна обладнання; здебільшого модернізація є вигіднішою і за критерієм витрат, і з погляду стратегії розвитку підприємства;

- запровадження нової технології, доцільність якої має бути ретельно обґрунтована.

Головною і найбільш складною формою реструктуризації є **реорганізація підприємства**, що передбачає удосконалення організаційно-господарської та управлінської структури підприємства. Так звані реорганізаційні процедури спрямовані на підтримку діяльності та оздоровлення підприємства-боржника з метою запобігання його ліквідації. Вони включають зовнішнє управління майном боржника та санацію (оздоровлення підприємства-боржника).

Звичайно розрізняють такі види реорганізації (і відповідно реструктуризації) підприємства:

1) спрямовану на розширення, збільшення підприємства (злиття, приєднання, поглинання);

2) спрямовану на подрібнення підприємства (розділення, виділення);

3) без зміни розмірів підприємства (перетворення).

Сутність кожного з цих видів реорганізації полягає в такому:

Злиття двох і більше підприємств в одне означає перехід майна, прав та обов'язків кожного з них до знову створеного підприємства.

Розрізняють: *горизонтальне злиття* – об'єднання підприємств, які виготовляють однаковий тип товарів чи надають однакові послуги, та *вертикальне злиття* – об'єднання якого-небудь підприємства з його постачальником сировини чи споживачем його продукції.

Приєднання одного підприємства до іншого означає, що до останнього переходять майно, права та обов'язки першого підприємства. Нове підприємство внаслідок такої реорганізації не виникає.

Поглинання – являє собою придбання всіх або абсолютної більшості корпоративних прав одного підприємства іншим підприємством. При цьому підприємство, що поглинули, може зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім

підприємством чи може опинитися приєднаним до нього і стати його структурним підрозділом, втративши при цьому свій юридичний статус.

Розділення підприємства є створення на основі одного існуючого двох та більше нових підприємств як самостійних юридичних осіб. При цьому початкове підприємство припиняє своє існування, ліквідується.

Виділення передбачає, що з діючого підприємства виділяється один або кілька структурних підрозділів і на базі їх майна створюються нові підприємства. При виділенні з юридичної особи одного чи кількох нових юридичних осіб до кожного з них переходить у відповідних частках майнові права та обов'язки реорганізованої юридичної особи.

Перетворення підприємства являє собою зміну існуючої форми власності чи організаційно-правової форми підприємства на інші без зупинення його господарської діяльності. При перетворенні до знову створеного підприємства переходять всі права та обов'язки підприємства, що раніше існувало.

Такий спосіб реорганізації останніми роками є найбільш поширеним. Його застосовували на всіх підприємствах, які зазнавали процедур корпоратизації та приватизації.

У даному випадку важливо звернути увагу, що при проведенні всіх перелічених способів трансформації підприємств існує правоприємництво, тобто заміна в раніше створених правовідносинах одних юридичних осіб іншими з переходом до останніх прав та обов'язків перших. На практиці це означає, що до знову створеної юридичної особи від юридичної особи, яка припинила своє існування, переходять всі (або частина) вимог та борги, майно, незакінчені розрахунки, права та обов'язки за договорами, тобто всі (або частина) його активи та пасиви.

1.3 Завдання та етапи реструктуризації

Основні завдання, за допомогою яких процес реструктуризації обов'язково стає високоефективним ринковим інструментом, що забезпечує ефективну роботу підприємства та підвищує конкурентоспроможність, можна викласти таким чином:

- прагнення досягнення інвестиційної привабливості;
- формування прозорості фінансово-економічного стану для інвесторів і кредиторів;
- створення ефективного механізму управління підприємством і використання людських ресурсів;
- модернізація, заміна або скорочення надлишків існуючої виробничо-технічної бази;
- якісна зміна відносин зі споживачами;
- усунення низькопродуктивних структурних ланок, що дає можливість підприємству підвищити ефективність шляхом удосконалення виробничих процесів і структур, посилення контролю над використанням ресурсів, відмови від бюрократичних форм поведінки;
- створення стратегічно ефективної організаційної структури та методів господарювання для адаптації конкурентної стратегії до нової ситуації на ринку;
- формулювання нового розуміння організації за допомогою використання новаторських організаційних концепцій, що також дає змогу підвищити конкурентоспроможність.

Яким же чином проводити реструктуризацію компанії? Як не дивно, це питання до цього часу залишається відкритим. Єдиного рецепту реструктуризації для всіх підприємств не існує. Більше того, навіть послідовність етапів реструктуризації, не говорячи вже про вибір інструментарію, може суттєво відрізнятися залежно від стану підприємства, його потенціалу, позицій на ринку, поведінки конкурентів, характеристик виготовлених ним товарів і послуг та багато інших факторів.

Відповідно до основних принципів методу управління проектами можна виділити декілька етапів реалізації проекту реструктуризації.

Перший етап – встановлення необхідності реструктуризації та визначення її цілей. Власники і менеджмент мають визначити, що саме їх не влаштовує в існуючій діяльності компанії і чого вони прагнуть досягти в результаті структурних змін. Від того, наскільки грамотно вони визначать цілі та коло задач, залежить подальший розвиток компанії, і відповідно, доля реструктуризаційної програми.

У більшості випадків основною причиною, з якої встановлюється необхідність проведення реструктуризації, є низька ефективність роботи підприємства, особливо у сучасних умовах господарювання, коли вимоги ринку постійно змінюються. Наслідком такої ситуації стають незадовільні фінансові результати діяльності підприємства. Реструктуризації, у першу чергу, потребують підприємства, для яких є характерним:

- занадто високий рівень концентрації повноважень та відповідальності вищого керівництва, що призводить до демотивації менеджерів середньої ланки;

- непрозора система обліку, яка не дозволяє визначити структурні підрозділи, що працюють успішно і ті, що є неефективними;

- відсутність стратегії в діяльності підприємства;

- орієнтація на короткострокові результати, а не на середньострокові або довгострокові;

- недостатнє знання кон'юнктури ринку, відсутність маркетингових досліджень;

- низький рівень кваліфікації менеджерів та персоналу, відсутність трудової мотивації працівників;

- неефективність фінансового менеджменту та управління витратами виробництва;

- наявність низькопродуктивних структурних ланок та ін.

Щоб позбутися таких недоліків, які властиві більшості вітчизняних підприємств, власникам необхідно прийняти рішення про необхідність реалізації процесу реструктуризації компанії.

Другий етап – діагностика компанії. Її проводять з метою виявлення проблем компанії, визначення її слабких і сильних сторін, розуміння майбутніх перспектив розвитку і рентабельності подальшого інвестування у цей бізнес. При проведенні діагностики, як правило, здійснюється правовий, податковий аналіз, аналіз операційної діяльності, ринку та інвестиційної привабливості компанії.

Мазур І.І. та Шапіро В.Д. визначають шість напрямків діагностики підприємства:

1 Ситуаційний аналіз. Головним завданням цього аналізу є визначення ситуації, в якій перебуває підприємство, тобто визначення місця, що посідає організація в загальному економічному просторі, основних факторів, що впливають на підприємство. Таким чином, ситуаційний аналіз складається:

- з аналізу сильних та слабких сторін у їх взаємодії з загрозами та можливостями зовнішнього середовища (SWOT-аналіз);

- аналізу стратегічної позиції, що займає підприємство;

- аналізу сегментів ринку;

- аналізу конкуренції;

- позиційного аналізу.

2 Організаційно-управлінський аналіз підприємства, який являє собою дослідницьку діяльність, спрямовану на вивчення системи цілей організації та стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, управлінських процесів та організаційної культури.

3 Фінансово-економічний аналіз є складовою частиною комплексної діагностики компанії і являє собою ефективний метод, який дає змогу здійснити оцінку її фінансового стану і є базою для проведення робіт, пов'язаних з формуванням фінансової політики компанії.

Фінансово-економічний аналіз дає можливість реалізувати такі задачі:

- здійснити оцінку результатів та ефективності діяльності компанії, її поточного фінансового стану, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників підприємства на недалеку перспективу;

- оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу та фактори, що викликали такі зміни;

- оцінити існуючі фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень;

- виявити і оцінити можливі джерела фінансування заходів із реструктуризації та можливий ефект від їх реалізації.

4 Виробничо-господарський аналіз компанії набуває особливої ваги при проведенні заходів, пов'язаних з її реструктуризацією, оскільки ставить своєю метою оцінити рівень ефективності виробничих ресурсів для виробництва і реалізації

продукції, що застосовує компанія (матеріальні ресурси – засоби та предмети праці, трудові ресурси), виявити резерви зростання ефективності їх використання.

5 Оцінка персоналу. Реструктуризація підприємства пов'язана не тільки з розширенням прав та відповідальності персоналу, але й із сильним впливом поведінкових факторів, взаємовідносин з керівником. Велике значення при цьому мають особисті якості кожної людини, що проявляються в індивідуально-психологічних якостях особи, які, разом із соціально-психологічними рисами, визначають поведінку людини в організації.

6 Оцінка бізнесу і компанії. Вона виконується на основі:

- загальної характеристики підприємства, його історії та перспектив розвитку;
- частки акціонерів у капіталі підприємства чи характеристики цінних паперів та ін.;
- фінансової інформації про підприємство за попередні періоди;
- активів і обов'язків підприємства;
- загальної характеристики та поточного стану галузей, які мають вплив на підприємство;
- оцінки економічних факторів, що здійснюють вплив на підприємство;
- даних про колишні угоди за участю підприємства, що оцінюється, часткою в його капіталі чи його акцій.

Третій етап – розроблення стратегії і програми реструктуризації. На цьому етапі за даними, отриманими в результаті діагностики, розробляється декілька альтернативних варіантів розвитку компанії. Для кожного варіанта визначаються методи реструктуризації, розраховуються прогностичні показники, оцінюються можливі ризики, обсяги задіяних ресурсів. На основі різноманітних критеріїв власниками компанії і менеджментом проводиться оцінка ефективності тієї чи іншої альтернативи і здійснюється вибір, відповідно до якого розробляється Програма реструктуризації. Ця програма в процесі її впровадження не повинна суперечити загальній стратегії підприємства. При цьому формалізуються і уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізуються якісні та кількісні цільові параметри, яких має

досягти система з урахуванням ресурсних обмежень. Програма має бути набором заходів, для кожного з яких визначені терміни реалізації, особи, відповідальні за виконання, і очікувані результати. При формуванні програми доцільно використовувати прогресивні методи («дерево цілей», мережне планування, оптимізаційні моделі і ін.). Підвищити обґрунтованість програми допомагає розроблення альтернативних варіантів її реалізації, оцінка економічної ефективності кожного і вибір оптимального з урахуванням існуючих обмежень. Якщо йдеться про стратегічну реструктуризацію (а також у багатьох випадках тактичну реструктуризацію), слід розробити бізнес-план.

Четвертий етап – реалізація реструктуризації відповідно до розробленої Програми. Формується команда спеціалістів, задіяних у роботі. Потім проробляються і послідовно реалізуються всі етапи Програми. Під час проведення четвертого етапу реструктуризації уточнюються цільові показники і, якщо відбувається їх відхилення від запланованих значень, компанія здійснює корегування Програми.

І, нарешті, **п'ятий етап** – супровід Програми реструктуризації і оцінка її результатів. На останньому етапі команда, відповідальна за реалізацію Програми, здійснює контроль за виконанням цільових показників, аналізує отримані результати та підготує кінцевий звіт про виконану роботу.

1.4 Ризики, що пов'язані з реструктуризацією

Завжди існує ризик отримання негативного результату, особливо під час реалізації проекту реструктуризації. Найбільш поширеними ризиками є такі:

Ризик 1. Відсутність чітко сформульованої мети при проведенні різноманітних заходів під час реструктуризації.

До невдач при проведенні реструктуризації може призвести небажання або неспроможність керівництва чи власників підприємства чітко визначити цілі здійснюваних перетворень, довести необхідність цих змін до всіх співробітників, а потім постійно контролювати процес розроблення і впровадження наміченого.

Ризик 2. Ризик неправильного вибору методу реструктуризації.

Вибір методів реструктуризації визначається залежно від стратегії, цілей і стану компанії. Якщо компанія прийняла рішення про проведення оперативної реструктуризації, то нею можуть бути використані такі методи. По-перше, методи реструктуризації майнового комплексу, такі як здавання в оренду, консервація, ліквідація, списання активів, їх реалізація. По-друге, методи реструктуризації кредиторської заборгованості, зокрема визнання заборгованості недійсною, відстрочення або розстрочка боргу з подальшим погашенням, погашення заборгованості з мінімальними витратами, викуп прав вимог до кредитора з подальшим висуванням вимог і багато інших. По-третє, організація може використовувати методи реструктуризації дебіторської заборгованості, серед них погашення заборгованості з одержанням максимального економічного ефекту, визнання заборгованості недійсною, а також різні форми звільнення або скорочення чисельності співробітників.

Втім, якщо компанія вже досягла високого рівня операційної ефективності, вона починає використовувати інструментарій стратегічної реструктуризації, зокрема удосконалює структуру бізнес-портфеля компанії, створює управлінський і фінансовий потенціал для нового зростання. Цього можна досягти або за рахунок видалення з бізнес-портфеля тих напрямів, які не є ключовими для майбутнього компанії, або за рахунок зміцнення стратегічно важливих для компанії напрямів шляхом набуття нового вигляду бізнесу. Згодом це допоможе їй завоювати довіру інвестиційного співтовариства і позитивно позначиться на результатах її фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, від правильного вибору методу реструктуризації залежить доля компанії і її успіх у подальшій діяльності.

Ризик 3. Ризик передчасної оцінки результатів реструктуризації.

На практиці визначити, де починаються реальні результати структурних змін дуже складно. Часто негативні короткострокові

наслідки реструктуризації менеджмент компанії приймає за її підсумки. В цьому випадку вся програма може бути згорнута, а стратегічні цілі так і не досягнуті. Для мінімізації цього ризику необхідне грамотне складання Програми реструктуризації з докладним описом усіх короткострокових результатів і цільових показників, а також з чітким визначенням довгострокових цілей.

Ризик 4. Ризик недостатньої кваліфікації представників органів управління компанії.

Цей ризик можна мінімізувати двома способами: або шляхом звільнення менеджменту компанії і залучення нової команди управлінців, або, другий варіант – за рахунок проведення спеціалізованих семінарів і тренінгів для роз'яснення керівництву цілей і основних напрямів реструктуризації. У будь-якому випадку, щоб виявити і управляти цим ризиком, необхідне залучення професійних фахівців зі сторони.

Ризик 5. Ризик неправильної оцінки необхідних для реструктуризації ресурсів.

Традиційно компанії недооцінюють складність реструктуризації. Тому для її реалізації надаються обмежені тимчасові терміни, виявляється задіяне незначне число фахівців, виділяється мізерне фінансування.

Ризик 6. Ризик низької мотивації осіб, що беруть участь у процесі реструктуризації.

Цей ризик припускає не тільки різний ступінь зацікавленості співробітників компанії в структурних змінах. Він включає і конфлікт інтересів, який може виникнути між менеджментом і власниками компанії в ході реструктуризації та негативно вплинути на їх мотивацію протягом проекту. Для управління цим ризиком необхідно, щоб програма реструктуризації реалізовувалася "зверху вниз", а не "від низу до верху". При цьому вкрай важлива виняткова енергія власників компанії. Їх прагнення до досягнення мети реструктуризації має передаватися як команді топ-менеджерів, так і управлінцям середньої ланки, виконавцям нижчого рівня.

Ризик 7. Ризик появи негативних соціальних наслідків.

Виникнення негативних соціальних наслідків у ході проведення реструктуризації – нормальна практика, яка діє в країнах з ринковою економікою. Вона виявляється в масових

скороченнях персоналу з виробництва, що діють на підприємстві, в закритті компаній соціальної сфери.

У вітчизняній практиці скорочення персоналу і виведення з компанії активів соціальної сфери особливо були поширені в середині 90-х років минулого століття. Зараз компанії під впливом державної політики по-іншому ставляться до проблематики корпоративної соціальної відповідальності, в рамках якої вони, навпаки, декларують створення нових робочих місць.

Список літератури для поглибленого вивчення теми: літературні джерела [1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15] загального списку літератури.

ТЕМА 2. МЕТОДИ ТА ЗАСОБИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

2.1 Класифікація методів та засобів реструктуризації.

2.2 Методи і засоби реструктуризації, пов'язані зі структурними факторами. Їх характеристика.

2.3 Методи і засоби реструктуризації, пов'язані з людським фактором. Їх характеристика.

2.4 Методи і засоби реструктуризації, пов'язані з фактором технологічного менеджменту. Їх характеристика.

2.5 Сучасні методи реструктуризації підприємств.

2.1 Класифікація методів та засобів реструктуризації

Всі методи і засоби реструктуризації можна розбити на дві великі групи:

1 Базисні організаційні елементи.

2 Інтегровані організаційні концепції.

Базисні – не можуть бути розбиті на заходи більш низького порядку.

Інтегровані – сукупність заходів, які ґрунтуються на поєднанні декількох базисних організаційних елементів у будь-якій їх комбінації.

В таблиці 2.1 наведено перелік базових та інтегрованих методів реструктуризації.

Таблиця 2.1 – Базові та інтегровані методи реструктуризації

Засоби та методи	Фактор		
	Структурний	Людський	Технологічного менеджменту
Базові організаційні елементи	<ol style="list-style-type: none"> 1 Делегування рішень. 2 Скорочення ієрархічних рівнів. 3 Створення структури з орієнтацією на певне коло споживачів або певний вид продукції. 4 Створення структурних інтегральних інструментів. 5 Інформаційна технологія. 6 Системи стимулювання праці та кар'єрного росту 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Розвиток персоналу: <ul style="list-style-type: none"> – підвищення кваліфікації; - розвиток непрофесійних навичок. 2 Організація довірчих відносин 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Зростання гнучкості виробничих процесів. 2 Об'єднання розробок та виробництв. 3 Синхронізація попиту та виробництва. 4 Виготовлення одиничних виробів
Інтегровані організаційні концепції	<ol style="list-style-type: none"> 1 Сегментування господарської діяльності. 2 Концепція центру прибутку, витрат та інших фінансових центрів. 3 Управління координацією. 4 Оптимізація процесів 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Розвиток культури підприємства 	

2.2 Методи і засоби реструктуризації, пов'язані зі структурними факторами. Їх характеристика

До базових структурних методів належать:

1 *Делегування рішень* – процес децентралізації управління, коли право щодо прийняття рішення надається нижче підпорядкованим підрозділам.

Перевагами цього методу є:

- оперативність прийняття рішень, а відповідно, їх своєчасність. Це дає змогу швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та потреб споживачів продукції;
- підвищення ефективності функціонування підприємства за рахунок усвідомлення працівниками власної відповідальності, а відповідно, підвищення продуктивності їх праці за рахунок наявності «духу суперництва» та підвищення професійних навичок працівників;
- можливість обліку індивідуального внеску кожного працівника та окремих підрозділів підприємства.

2 *Скорочення ієрархічних рівнів* передбачає усунення неефективних ланок у структурі підприємства, що здійснюється в масштабах всього підприємства чи окремих його підрозділів.

Перевагами цього методу є:

- прискорення передачі інформації;
- скорочення витрат, пов'язаних з утриманням додаткового персоналу;
- підвищення навичок працівників більш низьких рівнів, розвиток у них здібностей до самостійного прийняття рішень;
- ліквідація можливостей перехресної відповідальності.

Цей метод супроводжується скороченням персоналу.

3 *Створення структури, орієнтованої на споживача або вид продукції*, відображає стрімке прагнення до змін діючих організаційно-виробничих навичок на користь створення гнучких підприємницьких структур. Працівники всіх рівнів ієрархії об'єднуються в групи для задоволення потреб конкретного споживача або створення певного виду продукції.

Перевагами цього методу є:

- підвищення якості виробництва продукції чи надання послуг за рахунок відсутності явища «розпилення» зусиль;

- скорочення витрат, пов'язаних з виробництвом продукції.

4 Створення структурних інтегральних інструментів (підрозділів) необхідне для забезпечення злагодженої роботи між різними підрозділами підприємства, а також для вирішення проблем взаємодії між різними підрозділами підприємств і координації їх спільної діяльності при вирішенні складних завдань. Ці підрозділи можуть забезпечувати злагоджену роботу за рахунок таких факторів: постачання інформацією структурних підрозділів; здійснення консультативних функцій або прийняття рішень, які мають виконувати всі підрозділи підприємства.

Перевагами даного методу є:

- наявність злагодженості в роботі підрозділів, які беруть участь у вирішенні складної задачі, що дає змогу забезпечити своєчасне та правильне управління нею;

- інформаційні технології – наявність знань та інформації є найважливішими критеріями успіху підприємства. Їх відсутність призводить до значних помилок, а відповідно, і негативно позначається на ефективності роботи підприємства.

Задачі полягають у такому:

1) зберегти час на пошук необхідної інформації;

2) організувати роботу зі збору, збереження, поширення спеціалізації підприємства;

3) надати зібраній інформації комплексного характеру, тобто забезпечити інформаційну підтримку всьому ланцюгу процесу управління – від етапу виникнення ідеї до її реалізації та контролю.

5 Система стимулювання праці та службового росту є важливим моментом у роботі підприємства. Вона являє собою сукупність моральних та економічних форм зацікавленості.

До інтегрованих методів належать:

1 *Сегментування господарської діяльності.* В процесі сегментації господарської діяльності відносно адекватні образи задач закріплюються за порівняно невеликим числом співробітників.

Ознака ізольованості полягає в оволодінні структурними одиницями, вертикальними та горизонтальними автономіями, зокрема:

- при вертикальній автономії визначене коло рішень передається структурній одиниці та проявляється базисний організаційний момент делегування рішень;

- горизонтальна автономія відображає рівень незалежності структурних одиниць відносно паралельно існуючих підрозділів.

2 Концепції центру прибутку, витрат та інших фінансових центрів. Згідно з концепцією центру прибутку успіх структурних підрозділів підприємства визначає показник прибутку, рентабельності та отриманих фінансових засобів.

Центр прибутку – відносно самостійний підрозділ підприємства, який здійснює реалізацію своєї продукції та має право розпоряджатися доходами, отриманими від її реалізації. Вони створюються з метою стимулювання працівників підрозділу до підвищення продуктивності праці та забезпечення особистої зацікавленості, а відповідно, і покращення роботи всього підприємства.

3 Управління координацією. Необхідність в управлінні координацією виникає при пересіканні інтересів різних підрозділів, що можливо при поділі між ними компетенцій, які стосуються вирішення складних задач. Базисним організаційним елементом, який покладено в основу даної концепції, виступає створення інтеграційних інструментів.

4 Оптимізація процесів. До основних процесів, які підлягають оптимізації, належать:

- 1) процеси, пов'язані з ринком та споживанням продукції;
- 2) процеси, спрямовані на розвиток інновацій;
- 3) процеси економічного використання ресурсів з метою зниження витрат підприємства та підвищення ефективності використання цих ресурсів.

Основними діями при оптимізації процесів визнано:

- встановлення та розподіл комплексних задач;
- виключність та ефективність координації критично важливих точок пересічення інтересів підрозділів;
- використання відповідної інформаційної технології.

2.3 Методи і засоби реструктуризації, пов'язані з людським фактором. Їх характеристика

До базисних методів і засобів реструктуризації, які пов'язані з людським фактором, належать:

1 *Розвиток персоналу* – усі заходи пов'язані з підвищенням кваліфікації працівників. Серед числа основних заходів щодо забезпечення розвитку персоналу, можна виділити:

- можливість підвищення і вдосконалення майстерності;
- оплату курсів підвищення кваліфікації;
- стимулювання підвищення самостійності;
- збільшення різноманітності праці.

Для підвищення змісту праці проводиться реформування, спрямоване на об'єднання операцій, що виконуються кожним працівником, зниження монотонності праці, збільшення міри відповідальності кожного працівника і використання його творчих здібностей.

2 *Організація довірчих відносин* – це досягнення довірчих відносин між керівником і підлеглим, що можливо забезпечити за рахунок:

- 1) правильного вибору стилю управління;
- 2) вміння завоювати авторитет у підлеглих;
- 3) залучення підлеглих до участі у прийнятті рішень.

До інтегрованих методів і засобів реструктуризації, які пов'язані з людським фактором, належать:

3 *Розвиток культури підприємства* – включає в себе сукупність:

- 1) принципів основних переконань, що лежать в основі діяльності підприємств і відрізняють його від інших;
- 2) філософію підприємства, що передає суть його існування;
- 3) систему переконань, традиції і цінності підприємства;
- 4) норми поведінки співробітників підприємства і взаємини між собою та клієнтом;
- 5) традиції ділового обороту, виражені у процедурі прийняття рішень, фірмових знаках і термінології.

2.4 Методи і засоби реструктуризації, пов'язані з фактором технологічного менеджменту. Їх характеристика

В умовах інформаційної епохи значення вибору технології дуже велике і визначає конкурентоспроможність будь-якого підприємства на світовому ринку. Адже ключовим фактором успіху компанії і основним інструментом управління є знання та інформація. Завдання, що стоять при розробленні інформаційної технології:

- скоротити час на пошук необхідної інформації;
- організувати роботу зі збору, зберігання і розподілу спеціалізованої інформації;
- надати зібраній інформації комплексного характеру, тобто забезпечити інформаційну підтримку всього ланцюжка управлінського процесу – від появи ідеї, розроблення проекту, підготовки та прийняття рішення до його реалізації і контролю.

Зокрема, обрані технології здійснюють величезний вплив на такі показники діяльності підприємства:

- 1) економічні показники:
 - рівень витрат;
 - якість продукції;
 - ціна;
- 2) рейтинг підприємства:
 - престиж торгової марки;
- 3) технологічна адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Одним з напрямків реструктуризації підприємств у цьому відношенні є створення систем стандартизації та сертифікації якості продукції.

2.5 Сучасні методи реструктуризації підприємств

Сьогодні в проектах реструктуризації використовується достатньо велика кількість відносно нових методологічних підходів, які застосовуються на різних етапах та для різних цілей реструктуризації. До числа основних із них належать: реінжиніринг бізнес-процесів, ABC-методологія, методи «точно в термін» та

управління знаннями. В рамках проекту реструктуризації кожен з цих методів має власну сферу застосування (рисунок 2.1).

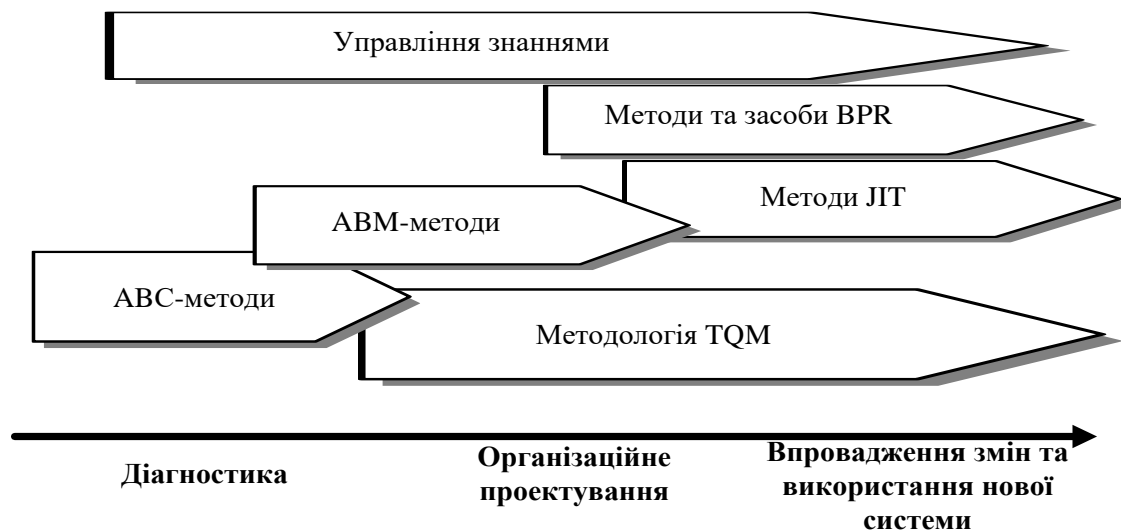


Рисунок 2.1 – Місце та час використання сучасних методів реструктуризації

Коротко розглянемо сутність кожного з цих методів.

Реінжиніринг бізнес-процесів – метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно нового, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємств, який застосовується як комплексний засіб реорганізації підприємства або окремих його структур. Наслідки застосування цього методу реструктуризації:

- відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до проектної;
- робота виконавця стає різноплановою;
- замість контрольованого виконання завдання співробітники самостійно приймають рішення та обирають варіанти досягнення цілей;
- змінюється оцінка ефективності роботи та оплати праці працівників: від оцінки діяльності до оцінки результату.

АВС - методологія – сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюгів створення вартості, окремих структурних одиниць підприємства, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління, які застосовуються для підвищення економічної ефективності процесів та організаційних одиниць підприємства. Використання

даної методології здатне забезпечити підприємству вихід на нові ринкові позиції, зміну організаційної структури, підвищення якості продукції, оптимізацію процесів розробки та комерціалізації нової продукції за рахунок зміни цінової політики, перерозподілу ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, та підвищення ефективності їх використання.

Методи «точно в термін» – сукупність методів підвищення якості робіт та обслуговування, які застосовуються для підвищення якості та ефективності виробничої діяльності і оптимізації процесів взаємодії з постачальниками, підрядниками та замовниками. Ці методи передбачають організацію такої виробничої системи, в якій матеріали, напівфабрикати, комплектуючі та всі ресурси, що необхідні для виробництва готової продукції, надходять на підприємство в той час і в такій кількості, які необхідні для виконання всіх операцій на всіх виробничих місцях та випуску продукції відповідно до виробничого завдання.

Методологія загального управління якістю – сукупність методів управління підприємством, які передбачають організацію постійних процесів планування, забезпечення та контролю якості продукції (система менеджменту якості TQM).

Методи управління знаннями – сукупність конкретних бізнес-додатків, спрямованих на підвищення ефективності процесів набуття, засвоєння та використання знань.

Список літератури для поглибленого вивчення теми: літературні джерела [2, 4, 6, 8, 9, 12, 14, 15] загального списку літератури.

Список літератури

1 Закон України “Про Банкрутство” від 30 червня 1999 р. № 2343 [Текст] // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 31. — Ст. 554.

2 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст]: учеб. - метод. пособие / М.М. Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.

3 Ареф’єва, О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія [Текст]: монографія / О.В. Ареф’єва, І.Є. Мельник. - К.: ГРОТ, 2004. – 64 с.

4 Афонін, А.С. Технологія реструктуризації підприємства [Текст]: навч. посібник / А.С. Афонін, В.П. Нестерчук. - К.: СУФІМБ, 2001. – 72 с.

5 Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов / Л.П. Белых, М.А. Федотова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с.

6 Тренев, В.Н. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт [Текст] / В.Н. Тренев, В.А. Ириков и др.– М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 320 с.

7 Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Экономика, 2001. – 456 с.

8 Чапкина, Е.Г. Теоретические основы реструктуризации [Текст]: учеб. пособие / Е.Г. Чапкина. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. – 160 с.

9 Тренев, В.Н. Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт [Текст] / В.Н. Тренев, В.А. Ириков и др. – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – 320 с.

10 Иванов, Г.П. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению [Текст] / Г.П. Иванов. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.

11 Мозенков, О.В. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління [Текст] / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін. - Харків:ВД "ІНЖЕК", 2003. - 272 с.

12 Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Широкова.- СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. - 432 с.

13 Пасічник, В.Г. Планування змін та реструктуризація підприємств [Текст]: конспект лекцій / В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. - К.: Європ. ун-т, 2003. – 150 с.

14 Медынский, В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства [Текст]: учеб. пособие / под ред. В.А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 441 с.

15 Шаралдаева, И.А. Управленческие аспекты реструктуризации [Текст]: учеб. пособие / И.А. Шаралдаева, О.А. Осодоева. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 84 с.