

У ЧОМУ ПОЛЯГАЄ СЕКРЕТ УСПІШНОЇ РЕОРГАНІЗАЦІЇ

БОЖКО В. П.

доктор технічних наук

КАЩЄВА І. О.

аспірантка

Харків

На даному етапі розвитку ринкових відносин багато підприємств України опинились у кризовому становищі та вимагають постійного моніторингу і вдосконалення процесу управління. Тому актуальною є проблема пошуку нових, більш ефективних форм і методів управління, а також оперативних заходів, що суттєво допоможуть вітчизняним підприємствам адаптуватися до теперішніх умов та навчитися не тільки долати наслідки кризових явищ, а й завчасно передбачати і ліквідувати їх на початкових стадіях розвитку. Одним з рішень даної проблеми, що можуть зробити підприємства є прийняття рішення про реорганізацію.

Реорганізація є найбільш поширеною формою перетворення підприємств в умовах трансформації економіки України. Реорганізацію пов'язують з попередженням та усуненням кризових явищ, необхідністю вирішення поточних проблем неплатоспроможності, фінансової стійкості тощо. Реорганізація ніколи не буває легкою. Виявити і ефективно використовувати всі необхідні для успіху умови – важке завдання, і лише деяким компаніям вдається уникнути помилок на цьому шляху для проведення стійких організаційних змін і відповідних стратегічних результатів.

Проблемам реорганізації підприємств присвячені праці багатьох зарубіжних вчених та фахівців: М. Альберта, І. Ансоффа, Д. М. Бішопа, Х. Виссема, А. Р. Лажу,

С. Ф. Ріда, Дж. Уелча та ін, а також вітчизняних авторів: А. А. Алпатова, Л. П. Белих, В. І. Бусова, П. А. Гохана, С. І. Зельберга, Е. В. Євтушенка, В. А. Ірікова, Г.Я. Кіпермана, Г. В. Клейпера, І. І. Мазура, А. В. Макарова, О. С. Сухарева, В. П. Третьяка, А. К. Тутунджяна, М. А. Федотової, В. Д. Шапіро та ін. У роботах цих та інших авторів в основному розглядаються проблеми інтеграції, а також використання реорганізації як засобу фінансового оздоровлення підприємств, подолання фінансових труднощів. Особливо велика увага в економічній літературі приділяється проблемам реорганізації підприємств у формі злиття, приєднання, виділення, поділу та перетворення, що регламентуються рядом нормативно-правих актів, таких як: Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 13.06.1999 р., Закону України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р., Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2000 р., Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р., Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15.05.2003 р., Закону України «Про порядок погашення зобов'язань платниками податків перед бюджетом та державними цільовими фондами» від 21.12.2000 р., Закону України «Про податок на додану вартість» від 03.04.97 р. та іншими законами та підзаконними нормативними актами.

Метою статті є обґрунтування доцільності здійснення реорганізації на підприємстві та розробка пропозицій щодо ефективного управління окремими її напрямками.

Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження вирішували наступні завдання:

- ★ провести аналіз процесу реорганізації, визначити основні його етапи та доцільність проведення;

- ✦ сформулювати основні напрямки реорганізації й виявити особливості ефективного проведення кожного з них;
- ✦ виділити основні завдання та проблеми, які зазвичай з'являються підчас реорганізації у типового підприємства України;
- ✦ розробити науково-методичні рекомендації щодо формування програми реорганізації та її успішної реалізації.

Реорганізація – один із найважливіших інструментів перетворення, якими володіє перша особа компанії. Завдяки *успішно проведеній реорганізації* у підприємства з'являється нова мета та завдання, реалізується нова стратегія та зростає продуктивність. У той же час таке перетворення пов'язане з певними ризиками для підприємств, оскільки цей процес є, як правило, невідворотним, особливо для компаній, що не увійшли в стан корпоративної зрілості і стабільності на зростаючих, динамічно ринках, що розвиваються.

Реорганізацію підприємства можна визначити як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, як здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва. Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків. Завдяки процесу реорганізації підприємства переходять у новий якісний стан, що відповідає зміненим зовнішнім і внутрішнім умовам його функціонування. Але поряд з головне метою визначаються часткові, конкретні цілі, які можуть бути різними для різних підприємств. Зазвичай реорганізація розглядається як засіб виходу з економічної кризи та уникнення банкрутства, але не обмежується лише цією метою і включає такі:

- ✦ досягнення певних конкурентних переваг, збереження і зміцнення позицій на ринку, вихід на нові ринки, нові групи споживачів, замовників;
- ✦ освоєння нових напрямків бізнесу, особливо ефективного при використанні результатів інноваційної діяльності, можливості запропонувати ринку новий вид продукції або послуг;
- ✦ подолання конфліктної ситуації, що перешкоджає нормальному функціонуванню підприємства;
- ✦ надання інноваційної спрямованості діяльності підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості;
- ✦ наступ переломного моменту у життєвому циклі підприємства, коли реорганізація є єдиним засобом попередження спаду.

У науковій літературі загальноприйнятою є наступна класифікація реорганізації підприємств:

- ✦ залежно від ступеня реорганізація може бути частковою та комплексною;
- ✦ залежно від форми – оперативною та стратегічною;
- ✦ залежно від виду – управлінською, технічною, економічною, фінансовою та організаційно-правовою.

Підприємство може потребувати *часткової реорганізації* для відновлення економічної та технічної життєздатності у певному напрямі його діяльності. Коли проблеми підприємства є більш суттєвими, тоді підприємство потребує *комплексної реорганізації*, які охоплює розробку нової організаційної структури, відповідної продуктової, трудової, технічної та технологічної політики, зміни в менеджменті, організації тощо. Реорганізація підприємства в такий спосіб триває здебільшого до трьох років.

Організаційно-правовий вид реорганізації характеризується процесами комерціалізації, корпоратизації, зміни організаційної структури та власника державних підприємств. **Технічну реорганізацію** пов'язано 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 задовольняють вимоги ринку, а також позбудеться проблем із виплатою кредитів, відсотків за них чи з погашенням інших боргових зобов'язань тощо. **Управлінську реорганізацію** зв'язано з підготовкою та перепідготовкою персоналу з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування підприємства, зміну його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної та маркетингової політики.

Період **оперативної реорганізації** триває приблизно 3-4 місяці, під час яких розв'язуються дві основні проблеми: забезпечення ліквідності та суттєве поліпшення результатів діяльності підприємства. **Стратегічна реорганізація** підприємства забезпечує довготермінову конкурентоспроможність. Для досягнення такої конкурентоспроможності необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розробка стратегічної концепції розвитку, а також напрямів та інструментів реалізації цієї мети. Отже, реорганізації підприємства передують оцінка його стану та постановка вірної мети.

Незалежно від обраних виду або форми реорганізації, перед підприємством стоїть першочергове завдання глибоко проаналізувати техніко-економічну й фінансову ситуацію, вивчивши усі напрямки діяльності підприємства за критерієм конкурентоспроможності

продукції (ціна, якість), ринкової частки, структури витрат і прибутковості.

Вибір варіанта реорганізації здійснюється на підставі критерію оцінки реальних ринкових можливостей структурних підрозділів підприємства, а саме:

а) *ступінь освоєння нових ринків*, що відображає, наскільки швидко підрозділ може змінити структуру збуту продукції та подолати бар'єри вступу до нових ринків;

б) *рівень специфічних виробничих знань і технологій*, що характеризує рівень застосування специфічних науково-технічних знань у виробничій діяльності підрозділу, який має відмовитись від усього асортименту продукції, що виготовлялася раніше.

Підприємства з різним ступенем розвитку стикаються з різними проблемами під час проведення процесу реорганізації. Так, компанії, які швидко виходять на нові ринки та мають невелику частку специфічних виробничих знань, можуть бути легко реорганізовані. Підприємства з великою можливістю освоєння нових ринків, але з високим рівнем специфічних виробничих знань і технологій характеризуються як такі, що потенційно піддаються реорганізації. Важко піддаються реорганізації підприємства, для яких освоєння нових ринків є важким і які мають високий рівень специфічних виробничих знань і технологій, що без них неможлива структура кооперації та збуту в межах об'єднання. Компанії з малою можливістю освоєння ринків і малим рівнем специфічних виробничих знань є такими, що піддаються ліквідації.

На основі згаданих факторів необхідно визначити модель та форму, а також доцільність реорганізації для певного підприємства. Проведення реорганізації є складним та відповідальним процесом, який має починатися з вироблення плану, який повинен містити повну послідовність дій, терміни, виконавців, вимоги до документації та результатами кожного етапу від прийняття рішення до завершення процедури та оцінки результатів.

План реорганізації є індивідуальним для кожного підприємства, але загалом він має визначити економічне обґрунтування її проведення; пропозиції щодо форм і методів реорганізації; способи розв'язання фінансових, соціальних та інших проблем, пов'язаних із реорганізацією; витрати на проведення реорганізації та джерела їхнього фінансування; конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту.

Оцінка ефективності проектів реорганізації ведеться за результатами поліпшення фінансово-економічного та екологічного стану підприємства за рахунок збільшення обсягів реалізації конкурентоспроможної продукції, раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, прискорення обороту капіталу та підвищення продуктивності системи господарювання реорганізованого підприємства з одночасним збереженням гарантій соціального захисту працівників.

ВИСНОВКИ

Проведення реорганізації підприємства часто є необхідним для успіху підприємства на ринку. Основною метою реорганізації є вихід з економічної кризи та подолання банкрутства, що є надзвичайно важливим для українських компаній в сучасних економічних умовах. Виділяють кілька видів реорганізації підприємства, тому необхідно обирати оптимальний шлях реорганізації, беручи до уваги, перш за все, стан самого підприємства та його цілі і завдання. Під час проведення реорганізації підприємства стикаються з певними складнощами та проблемами, тому важливим вбачається вироблення плану для ефективного здійснення реорганізації підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Бланк І. А.** Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К. : Вид-во «Ника-Центр», 2006. – 672 с.
2. **Іванов Ю. В.** Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю. В. Иванов. – М. : Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
3. **Карпунь І. Н.** Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посібн. / І. Н. Карпунь. – Л. : Изд-во «Магнолія», 2007. – 418 с.
4. **Винник Т. М.** До питання про методи оцінки ефективності реструктуризації / Т. М. Винник // Матеріали першої міжнародної науково-практичної конференції молодих учених «Теоретична і прикладна економіка: задачі та перспективи» (Тернопіль) ТДТУ ім. Івана Пулюя, 2008р. – С. 79 – 80.
5. **Денисова Е. І.** Основные концепции реструктуризации предприятий / Е. И. Денисова // Вестник Оренбургского государственного университета -2009. – Кг 2 – С. 73 – 74.
6. **Іваниця О. Б.** Реструктуризация управления как один из путей выхода из кризиса // Регіональні перспективи. – 2001. – № 6. – С. 80 – 82.
7. **Луцик Т. Р.** Основні етапи реструктуризації підприємств в системі стратегічного управління // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2006. – № 1. – С. 117 – 120.
8. **Моргулець О. Б.** Модель реструктуризації підприємства / О. Б. Моргулець, Ю. О. Нікітін // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3(33). – С. 119 – 127. (Особистий внесок – розробка моделі реструктуризації шляхом оптимізації бізнес-моделі підприємства).
9. **Сидорук І. І.** Реструктуризация підприємства як основа його економічного зростання / І. І. Сидорук, Т. І. Якимчук // Форум Днепропетровської фінансової академії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dsfa.mybb3.net/>