

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

МОСКАЛЕНКО Н. О.

кандидат економічних наук

КІПА М. О.

Харків

Реалізація стратегії розвитку економіки України є неможливою без подолання кризи вітчизняного промислового виробництва. Зокрема, характерними ознаками кризи в промисловій сфері Харківського регіону є: спад виробництва в капіталомістких галузях, перевищення темпів зростання виробництва товарів сфери споживання над темпами випуску промислової продукції, перевага пасивних заходів над активними перетвореннями. Як наслідок, занепад промислових підприємств у галузях, які забезпечують підвалини інноваційно-технологічного розвитку. Виключна роль у формуванні інноваційної економіки належить підприємствам машинобудування, сучасний стан якої визначається як неконкурентоспроможний. Неefективність функціонування машинобудівних підприємств підтверджує невідповідність характеру процесів реструктуризації пріоритетам розвитку економіки. Тому існує нагальна та об'єктивна необхідність формування організаційно-методичного інструментарію супроводження процесів реструктуризації як механізму їх підтримки та моніторингу.

Машинобудівні підприємства на відміну від підприємств інших галузей промисловості мають ряд специфічних особливостей: відносно низький рівень рентабельності, який, в цілому по галузі, рідко перевищує 25%, високий рівень накладних витрат, високий рівень енергоємності і металоємності, тривалий виробничий цикл, як наслідок, тривалий період повернення інвестицій. Машинобудівне підприємство має відносно низький рівень фондівдачі, високий рівень спеціалізації, потребу в дорогому високотехнологічному устаткуванні, потребу у висококваліфікованих інженерно-технічних кадрах і кадрах робочих спеціальностей. Крім того, машинобудівне підприємство має об'ємну і розгалужену соціальну інфраструктуру і незадовільний співвідношення площ,

що безпосередньо використовується в основному виробництві, і загальної площі, займаної підприємством.

Однією з причин невдалих спроб реструктуризації машинобудівних підприємств, на думку авторів, є недостатнє наукове обґрунтування та практичне вирішення цієї проблеми на Україні. Щоб виправити дану ситуацію потрібно: 1) визначити особливості реструктуризації в умовах активної трансформації ринкового середовища. Результати реструктуризації залежать від того, наскільки адекватно моделюється середовище, виконуються та досягають свого завершення заходи з реструктуризації. Їх результативність максимально залежить від того, наскільки точно описано навколишнє середовище з позиції його взаємодії з підприємством; 2) виявити методичні підходи для оцінки ефективності самої реструктуризації та управлінських дій по відношенню її виконання. Реструктуризація повинна мати чітку ціль, досягнення якої потрібно оцінювати на окремих етапах та в цілому; 3) розглянути наукову проблему відносно конкретного організаційного забезпечення реструктуризації підприємств. Єдиного шляху реструктуризації підприємств не існує.

Процеси реструктуризації в машинобудуванні переважно пов'язані з операціями з активами шляхом їх реорганізації, процесами технічного переоснащення та модернізації проводяться лише на тих підприємствах, які працюють на високоліквідних ринках. Це підприємства – експортери галузей енергетичного та залізнично-транспортного машинобудування. Майже не характерною для досліджуваного періоду часу є реструктуризація шляхом поділу, виділу, злиття підприємств. Автори поділяють думку авторів роботи [1], що прийняття рішення про трансформацію підприємства в напрямку розукрупнення або укрупнення оцінюються по ряду критеріїв, які і зумовлюють напрям градієнта інтеграційних процесів у ході реструктуризації. До цих критеріїв належать: економічна ефективність, обумовлена градієнтом системного ефекту при зміні складу і структури підприємства щодо витрат на цю зміну з урахуванням трансакційних витрат; соціальна значимість бізнесу і очікування власників; чутливість, динамічність і адаптивність як функція масштабу бізнесу та розміру підприємства; керованість як функція розміру підприємства; сумісність або збережаність «рутини», внутрішніх тенденцій і традицій під-

приємств або підприємства при зміні ступеня інтеграції управлінських і операційних функцій; несуперечність цілей і завдань зміни масштабу або можливість ефективного усунення цієї суперечливості; величина ресурсів реструктуризації щодо передбачуваного масштабу змін; вплив градієнта інтеграційних процесів на здатність підприємства до розвитку; стійкість системи до відхилень від оптимального шляху реструктуризації; суб'єктивні чинники, включаючи згуртованість і моральний клімат колективу, наявність сильних керівників, стан мотивації персоналу і можливості підключення нових мотиваційних механізмів, економічну несумлінність учасників процесу, особисті інтереси керівників підприємств, галузі, регіону і т. ін.

Теоретичним і прикладним аспектам реструктуризації підприємств та організаційних перетворень присвячено багато наукових праць. Широкому спектру проблем реструктуризації промислових підприємств, стратегічного розвитку та трансформації присвячено наукові праці вітчизняних учених-економістів: В. М. Гриньової, С. Б. Довбні, М. О. Кизима, Г. В. Козицької, В. С. Пономаренка, Л. К. Глиненко, Є. В. Лужка, О. М. Ястремської, а також російських – М. Д. Аїстової, А. О. Алпатова, Г. Б. Клейнера, І. І. Мазура, В. Ф. Шапіро та інших. У роботах цих авторів досліджено сучасний інструментарій реалізації змін, передумови, що їх обумовлюють, проаналізовано й обґрунтовано підходи до реструктуризації як до вирішення проблем антикризового та стратегічного управління. Незважаючи на глибину наукової думки, подальшого наукового дослідження та обґрунтування потребують питання аналітичного супроводження реструктуризації промислових підприємств, зокрема галузі машинобудування, й формування на цій основі практично застосовуваного організаційно-методичного забезпечення перетворень.

**Б**агатоаспектність реструктуризації підприємства, націленість цих процесів на досягнення поточних та стратегічних цілей управління, широта сфер застосування його в практиці підприємств і компаній різних організаційно-правових форм, комплексність і системність заходів, залучення всіх видів ресурсів у ході змін та їх ув'язування, послідовність реалізації механізму реструктуризації потребують обґрунтованого вибору організаційно-методичного забезпечення цих процесів. Широке коло питань щодо цього висвітлених в науковій та діловій літературі надають загальне уявлення стосовно організації та супроводження цих процесів й потребують уточнення та подальшого вдосконалення з огляду на наявні проблеми підприємств, тенденції розвитку конкретної галузі та внутрішні та зовнішні можливості.

Автори даної статті за *мету* визначили узагальнити існуюче організаційно-методичне забезпечення реструктуризації підприємств, визначити теоретичні положення та методичні рекомендації щодо його формування на підприємстві.

Реструктуризація підприємства завжди спрямована на призупинення погіршення результатів його господарської діяльності, на підвищення ефективності виробництва. Вона проводиться на різних рівнях, на ма-

кроекономічному проводяться структурні зміни в економіці разом з змінами в податковій, інвестиційній та приватизаційній політиці держави. На мікроекономічному рівні встановлюється зв'язок зі змінами системи управління та структури окремих суб'єктів господарювання, зі змінами видів їх діяльності та структури асортименту товарної продукції.

Реструктуризація навіть одного підприємства – це складний і тривалий процес, що вимагає значних фінансових і матеріальних витрат, планування поетапності всієї необхідної роботи. Потрібно враховувати особливості діяльності підприємства, мати якомога більше відомостей про середовище в якому виникає, виконується та досягає свого завершення проект реструктуризації, тільки в такому випадку можна скористатись відповідною моделлю реструктуризації.

**К**ритичний аналіз наукових поглядів і практичного використання поняття «реструктуризація підприємства» вказує на його змістовність, багатоаспектність, відсутність єдиного підходу до визначення суті. На основі аналізу змістовного наповнення даного поняття, узагальнення класифікації видів за критеріями: цілі, терміни, передумови, об'єкти, функціональний зміст, суб'єкти ініціювання, середовище прояву, вид та завдання управління, масштаби поняття «реструктуризація» уточнено як широкий інструментарій функціонально-структурні перетворень (структури активів, функціональної структури (виробничої, фінансово-інвестиційної, маркетингової, НДДКР, управління персоналом, системи управління) та організаційно-правової форми підприємства), спрямовані на досягнення цілей виведення підприємства з кризи та поліпшення його фінансово-економічного стану; ефективного функціонування, запобігання кризовому стану та забезпечення конкурентоспроможності; створення унікальних конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості підприємства. *Реструктуризація підприємства* – це самостійні дії підприємств, крім тих, у власності яких знаходиться державна корпоративна частка й вимагає ресурсного, інформаційного, правового та організаційно-методичного забезпечення.

Виходячи з сутності поняття «організація» [4; 5], *організаційне забезпечення* – це упорядкування заходів та дій щодо реструктуризації підприємства шляхом розподілу функцій, формування організаційної структури управління, плану та проекту реструктуризації підприємства.

Послідовність етапів реструктуризації підприємства визначає план реструктуризації. Для підприємств, у статутних фондах яких державна частка становить більше 50 відсотків, щодо яких прийнято рішення про приватизацію, у межах своїх повноважень, визначених статутом, та відповідно до чинного законодавства здійснюють реструктуризацію, основним документом, згідно з яким органи управління підприємств розробляють план реструктуризації є Типовий план реструктуризації та досудової санації господарських товариств, затверджений наказом Фонду державного майна України № 2502 від 17.11.2004 р. Для приватних підприємств даний документ носить рекомендаційний характер.

Основою методичного забезпечення реструктуризації є методи. При дослідженні процесів реструктуризації постає питання, яку саме методику або методичний підхід обрати. Процес реструктуризації підприємства вимагає творчого і гнучкого підходу, самі підприємства переважно є приватними, тому ініціювання, вибір методів вирішення проблем обирають самостійно. Підприємства державного сектора економіки для отримання методичної допомоги в ході реструктуризації можуть скористатися «Методичними вказівками щодо проведення реструктуризації державних підприємств», затвердженими Наказом Міністерства економіки України № 9 від 23 січня 1998 р. Ця методика визначає загальні підходи і може використовуватися не як вказівки, а як рекомендації для надання методичної допомоги фахівцям підприємств, інвесторам, фахівцям місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоуправління у проведенні роботи щодо реструктуризації промислових підприємств різних галузей.

Методичні вказівки визначають етапи проведення реструктуризації, вимоги до програми (проекту) реструктуризації, перелік заходів щодо реструктуризації підприємства.

За своєю суттю організаційно-методичне забезпечення реструктуризації підприємства являє собою сукупність заходів з організації процесів реструктуризації, створюють умови для підготовки та реалізації реструктуризації і дозволяють вирішувати питання, пов'язані з аналізом стану підприємства та оцінкою потреби в реструктуризації. Структурно організаційно-методичний інструментарій можна представити у вигляді сукупності таких елементів (рис. 1).

Наказом Міністерства економіки України №10 від 17 січня 2001 р. затверджені «Методичні рекомендації виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства чи доведення до банкрутства», у яких визначені ознаки поточної, критичної і надкритичної неплатоспроможності. Рекомендації цієї методики є обов'язковими і розроблені для забез-

печення однозначності підходів до оцінки фінансово-господарського стану підприємства.

Окрему групу складають методики оцінки банкрутства підприємства, які використовуються для оцінки передумов реструктуризації. Згідно із Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 р. термін «банкрутство» – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури. Оцінку ймовірності банкрутства зазвичай проводять за допомогою загальноприйнятих методик діагностики банкрутства підприємства. Дані методики мають суттєвий недолік (неможливість використання для оцінки ймовірності настання банкрутства вітчизняного підприємства, зокрема – державної та комунальної форм власності), що призводить до неадекватної оцінки, а, отже, і до викривлення результатів аналізу ймовірності банкрутства.

При проведенні реструктуризації машинобудівних підприємств доцільно використовувати також методики, затверджені наказами Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій: «Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій»; «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій»; «Про затвердження Методики складання бізнес-планів».

Достатньо широкий інструментарій аналізу розкрито в методичних рекомендаціях Міністерства економіки України щодо моніторингу стану та наслідків діяльності підприємств, які носять рекомендаційний характер й можуть використовуватися для діагностики передумов та потреби підприємства в реструктуризації, аналізу та оцінки її наслідків.

Проведення заходів з реструктуризації та фінансового оздоровлення підприємств потребують у кожному конкретному випадку пошуку індивідуальних шляхів розв'язання завдань щодо виходу підприємства з кризового стану. З цією метою Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій запропонована Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій, яка визначає і узагальнює підхід до шляхів розв'язання проблем реструктуризації підприємств після внесення їх до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій. Дана методика визначає: складові та порядок розробки концепції реструктуризації підприємства; основні схеми реструктуризації та порядок її проведення; порядок розробки проекту реструктуризації підприємства.

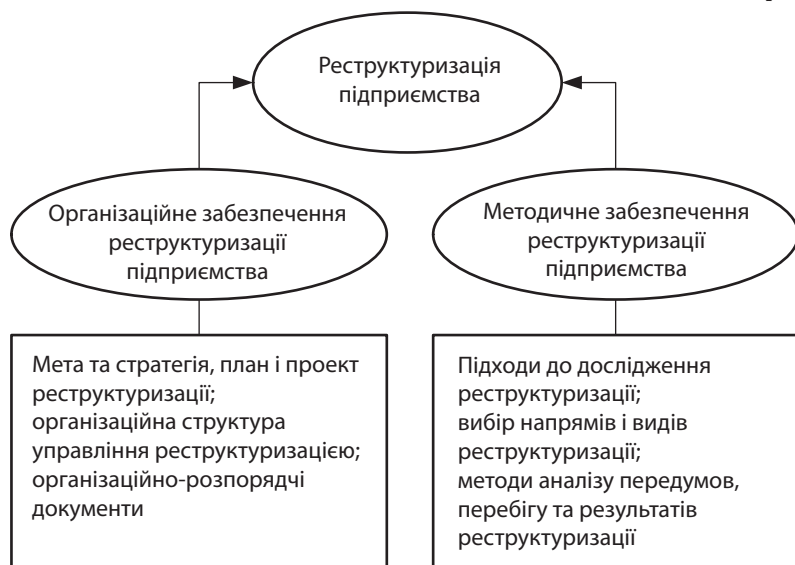


Рис. 1. Складові організаційно-методичного забезпечення реструктуризації підприємства

Існуючий аналітичний інструментарій спрямований на економічне обґрунтування доцільності реструктуризації та оцінювання результативності й ефективності реалізації цих процесів. Система економічного обґрунтування проектів (програм, планів) реструктуризації має включати: параметри та критерії доцільності проведення реструктуризації; методичний апарат вибору оптимальних напрямів реструктуризації підприємства; організаційний механізм реалізації проекту реструктуризації; методику оцінки ефективності реструктуризації промислового підприємства; систему критеріїв і методів економічної оцінки наслідків реструктуризації.

Обґрунтування доцільності реструктуризації обумовлено необхідністю проведення попередньої оцінки економічного стану підприємства і зовнішнього середовища для формування шляхів і способів реструктуризації, відбору найбільш раціональних і ефективних рішень у цій області. Послідовність такого аналізу висвітлено в роботі [6].

Грунтовна оцінка фінансово-економічного стану об'єкта, супроводжувана факторним аналізом його причин і наслідків, дозволяє глибше вникнути в суть проблем збитковості, неплатоспроможності, що виникли на підприємстві, та визначити їхні джерела. У навчаль-

ній літературі достатньо широко висвітлено методики експрес-аналізу стану підприємства, повного фінансово-економічного, комплексного аналізу господарської діяльності, аналізу на основі збалансованої системи показників [7; 8]. Дані методики аналізу стану та діяльності підприємства побудовані на обробці кількісної інформації (даних статистичної, бухгалтерської та фінансово-економічної звітності підприємств) за допомогою розрахункових методів аналізу.

Дослідження реструктуризації підприємства має ґрунтуватися на теоретичних підходах. При дослідженні реструктуризації підприємства складно виділити будь-який з підходів як визначальний: системний, комплексний, ситуаційний, процесний, поведінковий. Усі дії щодо формування та реалізації організаційно-методичного забезпечення реструктуризації підприємства мають узгоджуватися, поєднуватися з його концептуальною моделлю, що базується на певних принципах. Недотримання принципів управління на практиці призводить до істотного ускладнення процесів перетворень, неефективності їх організації. Теоретичні підходи, моделі та принципи реалізуються в логіко-структурній моделі організаційно-методичного забезпечення реструктуризації, яку подано на рис. 2.

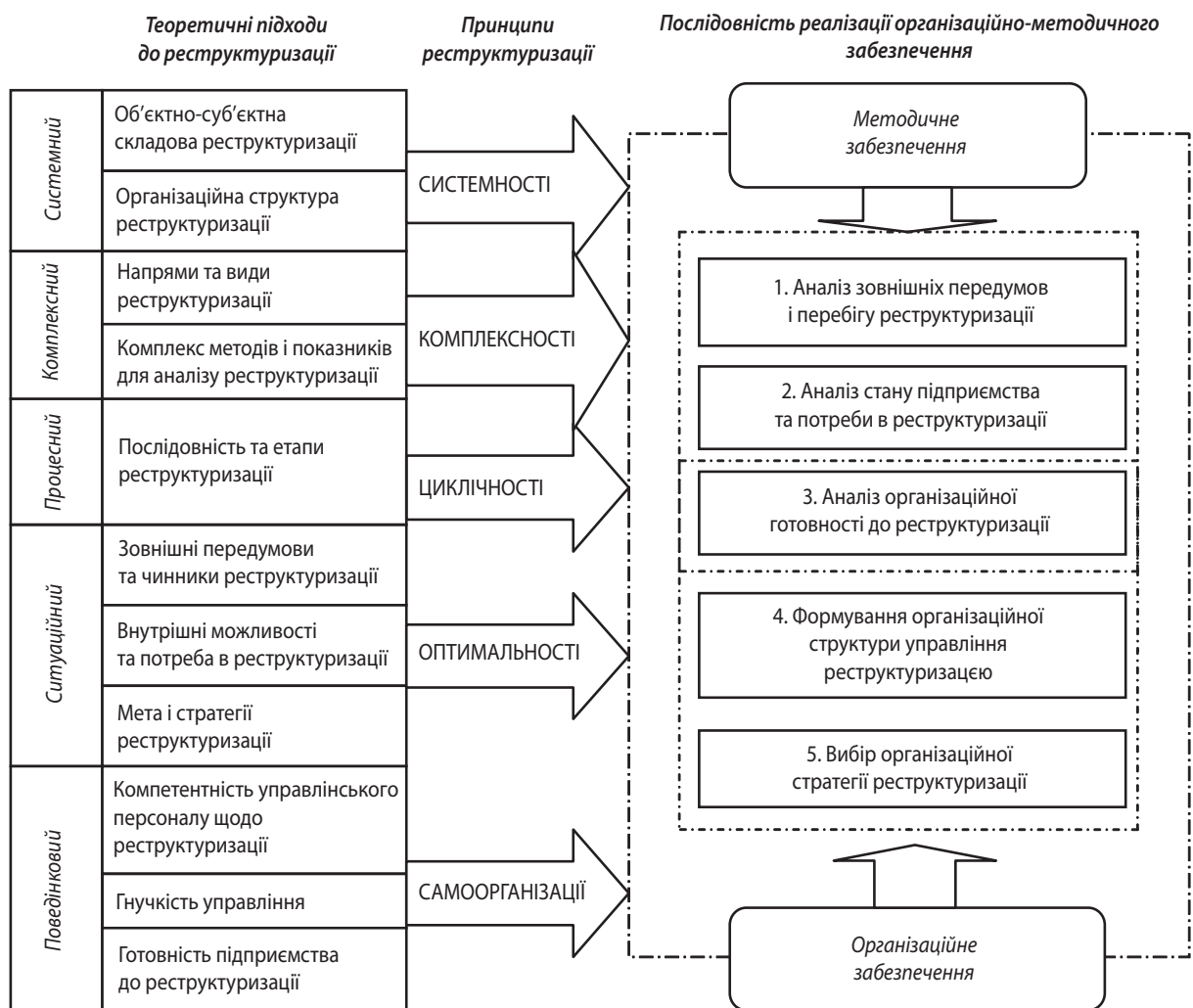


Рис. 2. Логіко-структурна модель дослідження реструктуризації підприємства



Організаційно-методичне забезпечення реструктуризації підприємства – це сукупність заходів, що створюють необхідні умови для підготовки та реалізації реструктуризації і дозволяють вирішувати питання, пов'язані з аналізом стану підприємства та оцінкою потреби в реструктуризації, організацією реструктуризації (організаційною структурою, стратегією та готовністю до реструктуризації). Реалізацію організаційно-методичного забезпечення реструктуризації запропоновано в такій послідовності: аналіз зовнішніх передумов та перебігу реструктуризації; аналіз стану підприємства та потреби в реструктуризації; аналіз організаційної готовності до реструктуризації; формування організаційної структури управління реструктуризацією; вибір організаційної стратегії реструктуризації. Така послідовність дозволить визначити передумови реструктуризації, проводити організаційний аналіз управління реструктуризацією, здійснювати моніторинг готовності підприємства до стратегічних перетворень і моніторинг зміни стану ефективності діяльності в ході реструктуризації з метою своєчасного реагування та регулювання цих процесів. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Глиненко Л. К.** Проектирование организационных структур управления / Л. К. Глиненко, Е. В. Лужко. – К. : Нора-Друк, 2005. – 728 с.

2. **Андреева Т. Е.** Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т. Е. Андреева // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – Вып. 2 (№ 16). – Серия 8. – С. 33 – 50.

3. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 416 с.

4. **Богданов А. А.** Тектология: (Всеобщая организационная наука) / А. А. Богданов / В 2-х кн. Кн. 2 / Отв. ред. Л. И. Абалкин. – М. : Экономика, 1989. – 352 с.

5. **Таранюк Л. М.** Економічне обґрунтування реструктуризації промислових підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / Л. М. Таранюк; Сумськ. держ. ун-т. – Суми, 2005. – 21 с.

6. **Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.

7. **Шеремет А. Д.** Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 176 с.

8. **Ковалев В. В.** Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 560 с.