

ОВСАК

Оксана Павлівна
ovsak@i.ua

УДК 65.012.4:65.016

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

ПЕТРИЧЕНКО

Олексій Васильович
petrichenko@mail.ruRESTRUCTURING AS A TOOL OF
ANTICRISIS MANAGEMENT OF THE
ENTERPRISEк.е.н., доцент, Національний
авіаційний університетменеджер, ТОВ
"Procter&Gamble"

У статті розкрито сутність реструктуризації як інструмента антикризового управління підприємством. Представлене організаційно-економічне забезпечення проведення реструктуризації багатопрофільного підприємства. Запропоновано використання показника корпоративності у якості одного з критеріїв доцільності перегрупування бізнес-одиниць.

В статье раскрыта сущность реструктуризации как инструмента антикризисного управления предприятием. Представлено организационно-экономическое обеспечение проведения реструктуризации многопрофильного предприятия. Предложено применение показателя корпоративности в качестве одного из критериев оценки целесообразности перегруппировки бизнес-единиц.

The article describes the essence of restructuring as an instrument of crisis management of the enterprise. The organizational and economic support provided for the restructuring of a diversified enterprise is presented. The use of the indicator of corporativeness as one of the criteria of the expediency of re-grouping of business units is proposed.

Ключові слова: антикризове управління, реструктуризація підприємства, бізнес-одиниця, організаційний механізм реструктуризації підприємства

Ключевые слова: антикризисное управление, реструктуризация предприятия, бизнес-единица, организационный механизм реструктуризации предприятия

Keywords: crisis management, enterprise restructuring, business unit, organizational mechanism for enterprise restructuring

ВСТУП

Напрацьована теоретико-методологічна база антикризового управління сьогодні є достатньою основою для проведення подальших досліджень його застосування на підприємствах різних організаційно-правових форм, видів економічної діяльності, різновидів організаційних структур та ринків. Відповідно до головних принципів антикризового управління, визначальним у реалізації цього виду управління є застосування адекватних, своєчасних та оптимальних інструментів менеджменту. З метою обґрунтування застосування такого інструменту антикризового управління як реструктуризація, нами були досліджені організаційно-економічні складові її здійснення на вітчизняних багатопрофільних підприємствах.

МЕТА РОБОТИ полягає у розробці організаційно-економічного забезпечення реструктуризації як інструмента антикризового управління вітчизняних багатопрофільних підприємств.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси «Internet» та нормативно-правові акти.

При проведенні дослідження використано методи аналізу та синтезу, структурно-логічного аналізу, систематизації складових та інструментів антикризового управління підприємством.

РЕЗУЛЬТАТИ

Аналіз джерел з антикризового управління показав, що більшість вітчизняних науковців та економістів під антикризовим управлінням розуміють лише управління в умовах кризи та виходу з неї, часто ігноруючи превентивну складову антикризового управління [2,5]. Остання ж дозволяє розглядати антикризове управління як управління, яке спрямоване на попередження розгортання кризи в фінансово-господарській діяльності підприємства, а у випадку виникнення кризи здатне пом'якшити її наслідки та вивести підприємство з кризового стану з мінімальними втратами.

Тому наряду з такими радикальними інструментами як реорганізація та санація підприємства, антикризове управління використовує реструктуризацію, яка може здійснюватись у різних напрямках та масштабах, наприклад як реструктуризація бізнесу, реструктуризація активів, реструктуризація богів тощо.

Проведення адаптації підприємства до нових умов господарювання, зміна пріоритетів розвитку підприємства, спрямованість на нові напрямки діяльності – сьогодні можна вважати достатніми аргументами для використання такого інструмента антикризового управління підприємства, як реструктуризація.

Аналіз літературних джерел з теорії реструктуризації підприємства показав, що реструктуризація

підприємства є складною проблемою, методологія розв'язання якої передбачає використання як стандартних методів ситуаційного, організаційно-управлінського, виробничо-господарського, фінансово-економічного, кадрового аналізу, організаційного проектування, так і порівняно нових інструментів, наприклад методів проектного управління, функціонально-вартісного аналізу, управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів тощо. Підхід до підприємства як до складної системи визначає комплексність і системність методів, що використовуються при його реструктуризації [1, 3, 4].

Реструктуризацію підприємства слід розглядати як цілеспрямований комплекс змін в організаційно-функціональній структурі підприємства, які спрямовані на підвищення ефективності його діяльності. Реструктуризація підприємства передбачає: оптимізацію бізнес-процесів, перегрупування бізнес-одиниць, виявлення «точок зростання», тобто найефективніших та швидкоокупних напрямів розвитку підприємства з можливою подальшою реорганізацією та диверсифікацією бізнесу. З огляду на різне фінан-

сово-економічне становище, специфіку діяльності, стратегічні цілі та завдання всі проекти з реструктуризації є унікальними і створюються для відповідного підприємства.

З практичного погляду проблема реструктуризації підприємства розв'язується на основі використання багатьох моделей, теорій і дисциплін у рамках структурованого процесу, два перших етапи якого передбачають проведення повної діагностики підприємства та розробку концепції його реструктуризації. Здобуті дані є основою для прийняття рішень на третьому етапі, який передбачає розробку програми реструктуризації. Наступний етап безпосередньо пов'язаний з реалізацією програми. Такі чотири етапи виокремлюються багатьма дослідниками [4, 7]. На рис. 1 представлена вдосконалена модель організаційного механізму реструктуризації підприємства, який розуміється нами як сукупність елементів, важелів, інструментів та методів організаційно-економічного характеру, послідовно взаємопов'язаних дій, що забезпечують проведення реструктуризації підприємства.

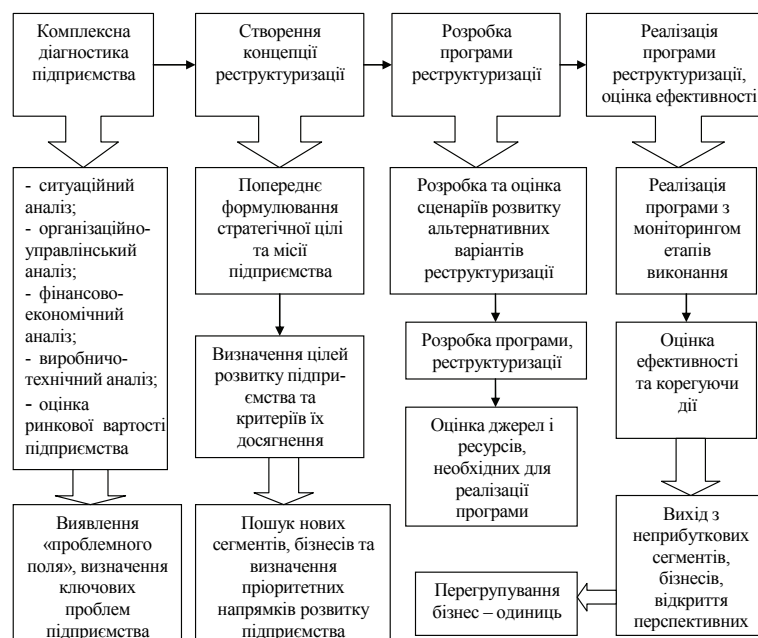


Рис. 1. Модель організаційного механізму реструктуризації підприємства

Представлена модель організаційного механізму реструктуризації підприємства ілюструє, що реструктуризацію підприємства слід розглядати як цілеспрямований комплекс змін в організаційно-функціональній структурі підприємства, які направлені головним чином на підвищення ефективності його діяльності. Так, реалізація першого етапу – «проведення комплексної діагностики діяльності підприємства» дає можливість виявити «проблемне поле» та визначити ключові проблеми підприємства.

Розробка концепції реструктуризації (другий етап) – складний процес, в результаті проведення якого визначаються нові сегменти діяльності підприємства, нові бізнеси, пріоритетні напрямки розвитку підприємства.

В рамках третього етапу здійснюється детальна розробка програми реструктуризації, для найперспек-

тивніших підрозділів розробляються бізнес-плани. Програма реструктуризації – це трансформація вибраного з декількох альтернатив варіанта досягнення встановлених цілей у комплексний план конкретних дій з визначенням термінів, ресурсів, відповідальних за їх реалізацію. Інколи цей етап розділяють на дві складові – розробка програми та плану реструктуризації. При цьому як програма виступає лише перелік запропонованих заходів у рамках відповідних підрозділів або служб із зазначенням кінцевого результату, а план являє собою конкретизацію програми в розрізі деталізованих дій, термінів, відповідальних та виконавців, потрібних ресурсів та джерел фінансування.

Етап реалізації програми складається як з безпосередніх дій щодо організації впровадження, контролю запланованих заходів, а також оцінки ефективності реалізації програми реструктуризації. Результа-

том реструктуризації може бути вихід підприємства з неприбуткових сегментів, бізнесів, відкриття та опанування нових та перспективних, здійснення перегрупування бізнес-одиниць, що забезпечить підприємству більш стійке, впевнене положення на ринку. Для оцінки ефективності реструктуризації підприємства, що функціонує в умовах розвинутої ринкової економіки фахівці [1, 3], рекомендують використання вартісних показників, таких як ринкова вартість підприємства, ринкова вартість акції тощо.

Портфельні моделі реструктуризації [4,5], метою яких є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та стратегічних одиниць бізнесу, зумовлюють використання таких показників як: розмір ринкової частки за сегментами, темп зростання ринкової частки за сегментами, прихильність покупців, рентабельність, тощо.

Але ж використанню вартісних оціночних показників в Україні не сприяє стан розвитку фондового ринку. Тому оцінку результатів реструктуризації доцільно проводити виходячи з набутого ефекту, тобто за прибутковістю, наявністю додатних грошових потоків від основної діяльності, зростанню продуктивності використання всіх видів ресурсів, зростання обсягів експорту. При необхідності все ж отримання вартісних показників для підприємства вражаємо доцільним скористатися відомим методом розрахунку ринкових коефіцієнтів [6].

Для оцінки доцільності перегрупування бізнес-одиниць підприємства можна скористатись показником корпоративності підрозділів (бізнес-одиниць) підприємства, розрахунок якого здійснюють до та після проведення реструктуризації. Формула для розрахунку коефіцієнту корпоративності має вигляд:

$$Kki = ЧОП_i / ЧВ_i, \quad (1)$$

де Kki – коефіцієнт корпоративності i -го стратегічного підрозділу підприємства;

$ЧОП_i$ – частка операційного прибутку за результатами діяльності i -го стратегічного підрозділу у загальній величині цього показника;

$ЧВ_i$ – частка величини витрат діяльності i -го стратегічного підрозділу у загальних витратах підприємства.

Відповідно частка операційного прибутку за результатами діяльності i -го стратегічного підрозділу у загальній величині цього показника визначається по формулі:

$$ЧОП_i = ОП_i / ОП_n, \quad (2)$$

де $ОП_i$ – операційний прибуток за результатами діяльності стратегічного i -го підрозділу підприємства.

$ОП_n$ – операційний прибуток підприємства.

Базою для розрахунку $ОП_i$ та $ОП_n$ може бути чистий прибуток, отриманий завдяки діяльності i -го підрозділу та відповідно чистий прибуток всього підприємства.

Частка величини витрат діяльності i -го стратегічного підрозділу у загальних витратах підприємства ($ЧВ_i$) або частка балансової вартості активів, що використовується відповідним підрозділом визначається за формулою:

$$ЧВ_i = В_i / В_n, \quad (3)$$

де $В_i$ – витрати діяльності i -го стратегічного підрозділу підприємства

$В_n$ – величина загальних витрат підприємства

Базою для розрахунку $В_i$ та $В_n$ може бути і балансова вартість активів, що використовується цим підрозділом та відповідно балансова вартість активів усього підприємства [6].

Запропоноване організаційно-економічне забезпечення реструктуризації підприємства уможливило проведення реструктуризації багатопрофільного підприємства, зі складною структурою організації бізнесу. Використання показників корпоративності до та після проведення реструктуризаційних заходів дозволяє оцінити їх ефективність.

ВИСНОВКИ

Реструктуризація як інструмент антикризового управління підприємством, передбачає: оптимізацію бізнес-процесів, перегрупування бізнес-одиниць, виявлення «точок зростання», тобто найефективніших та швидкоокупних напрямів розвитку підприємства з можливою подальшою реорганізацією та диверсифікацією бізнесу. З огляду на різне фінансово-економічне становище, специфіку діяльності, структуру організації бізнесу, стратегічні цілі та завдання всі програми реструктуризації є унікальними і створюються для відповідного підприємства. Представлене організаційно-економічне забезпечення реструктуризації підприємства уможливило проведення реструктуризації багатопрофільного підприємства, зі складною структурою організації бізнесу.

Список використаних джерел

1. Гарафонов О.І. Організаційні аспекти процесів реструктуризації // Економіка та підприємництво: 36. наук. праць молодих учених та аспірантів. Вип. 21 / Відп. ред. С.І. Дем'яненко. – К.: КНЕУ, 2013. – 292 с. – С.58-65.
2. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 2003.- 398 с.
3. Мороз О.В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: [монографія] / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк, – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 167 с.
4. Бабій І.В. Методи і моделі реструктуризації та стабілізації діяльності підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №6 (108). – С. 84-89.
5. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: [навч. посібн.] / О.М. Скібіцький. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
6. Овсак О.П. Ефективність реструктуризації підприємства та обґрунтування методичних засад її оцінки / О.П. Овсак, Л.В. Бараніченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/424/412>
7. Отенко И.П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия / И.П. Отенко, Н.А. Москаленко. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.
8. Овсак О.П. Теоретико-методичні аспекти діагностики кризи збуту підприємства/ О.П. Овсак, О.В. Іващенко – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/283>.