

УДК 334.716

О.В. КУРІННИЙ, кандидат економічних наук, доцент  
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

І.Г. КУРІННА, старший викладач  
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ, ЩО ОБУМОВЛЮЮТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті систематизовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що впливають на вибір методу реструктуризації.

**Ключові слова:** реструктуризація, метод реструктуризації, система факторів, організаційна структура, зовнішнє оточення.

Сучасні умови виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств характеризуються загостренням конкурентного суперництва, підвищенням розмаїття запитів і вимог споживачів, розширенням кола можливих альтернатив інноваційного зміцнення техніко-технологічної бази виробництва, необхідністю досягнення високого рівня економічної гнучкості і т. ін. Невід'ємною складовою досягнення ринкового успіху підприємства в цих обставинах є необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності промислового виробництва до змін зовнішнього середовища господарювання. Отже, в управлінні підприємством виникають завдання не тільки виявляти суттєві фактори в оточенні, які можуть впливати на внутрішню побудову економічної організації, але й трансформувати її таким чином, щоб заздалегідь підготувати до перетворень зовнішнього середовища.

Дослідженню проблем здійснення реструктуризації промислових підприємств присвячено роботи таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як І. Ансофф, Л. Белих, М. Белоусенко, А. Воронкова, Г. Клейнер, Г. Козаченко, Р. Лепа,

Р. Нельсон, В. Решетило, М. Хаммер та ін. Але питанню науково-обґрунтованого вибору напрямів та методів реструктуризації приділено недостатньо уваги.

Отже, **метою цієї статті** є систематизація зовнішніх та внутрішніх факторів які впливають на здійснення процесу реструктуризації промислового підприємства, що дозволить за допомогою факторного аналізу робити вибір методу реструктуризації.

Промислове підприємство є динамічно взаємодіючою із зовнішнім світом соціально-економічною системою, яка спроектована для досягнення певної мети. До факторів прямого впливу, що при цьому вступають у складну взаємодію з підприємством, відносять державу, постачальників, споживачів та конкурентів, які у сукупності справляють чималий вплив на прийняття рішень у сфері господарської діяльності. Залежність між підприємством машинобудування та представниками зовнішніх сил визначається складним сполученням їх взаємних інтересів. Середовище зовнішніх факторів прямого впливу в цілому виступає як спектр певних обмежень щодо прийняття управ-

лінських рішень стосовно розвитку підприємства.

До зовнішніх факторів непрямого впливу належать: стан економіки (економічні), технології та технічні фактори, соціальні (соціокультурні) та політичні. Фактори непрямого впливу також суттєво впливають на діяльність підприємства, проте сила їхнього тиску є нижчою, а прояви цих факторів відбуваються набагато рідше.

Існування тісного взаємозв'язку між станом зовнішніх факторів, поведінкою підприємства та його внутрішнім середовищем призводить до необхідності своєчасної адаптації цілей, стратегії підприємства, його організаційних характеристик, структури та функцій до нових ринкових умов. Так, в основі реструктуризації лежить визнання нестабільності існуючої господарської ситуації, неминучості її постійних змін під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, а проведення процесу реструктуризації передбачає комплексну зміну методів функціонування підприємства.

Урахування різноманітної та різноспрямованої дії на підприємство факторів навколишнього середовища для наукового обґрунтування вибору пріоритетних напрямів адаптації промисловості до змін ринкового оточення у цілому та планування реструктуризації зокрема, на нашу думку, насамперед передбачає визначення основних факторів зовнішнього впливу на обсяги виробництва та реалізацію продукції, рентабельність продажів підприємства, тобто факторів, дія яких тією чи іншою мірою в певних обставинах буде визначати необхідність реструктуризації.

Скорочення обсягів виробництва, яке стало відображенням зменшення платоспроможного попиту на машини і обладнання, закономірно негативно позначилося на фінансово-економічному становищі підприємств, зростанні витрат і скороченні фінансових результатів діяльності.

Вивчення факторів, які впливають на зниження рентабельності продажу, і від-

повідно, обумовлюють необхідність реструктуризації промислових підприємств України, свідчить про те, що на перше місце виходять фактори, пов'язані з порушеннями у інвестиційній сфері, такі як низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції та неплатоспроможність споживачів.

Тому, з точки зору авторів, процес реструктуризації має бути спрямований та зорієнтований в першу чергу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, стимулювання попиту на певну продукцію. Проте ще одним фактором негативного впливу на динаміку показників діяльності промислових підприємств залишається високий рівень зношеності основних фондів та низькі темпи оновлення виробничої бази підприємств.

Таким чином, загострення кризових явищ у діяльності та погіршення фінансово-економічного становища багатьох підприємств України визначається як рядом об'єктивних причин, пов'язаних із загальноструктурними проблемами періоду ринкового реформування економіки та розгортання структурно-інноваційних трансформацій, так і внутрішніми причинами: структурними невідповідностями і неготовністю власників, персоналу, вищого керівництва суб'єктів господарювання до змін і перетворень умов господарювання. Для подолання негативних тенденцій може бути використаний комплексний структурно-стратегічний аналіз для обґрунтування комплексу реформаторських дій, однією з найбільш дійових складових якого є реструктуризація.

Досягнення стратегічної мети реструктуризації підприємств – підвищення конкурентоспроможності продукції, збереження та розвиток науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу – стає можливим при реалізації заходів за двома взаємопов'язаними напрямками.

1. Шляхом ліквідації наявних порушень у інвестиційній сфері на основі розвитку виробництва шляхом реалізації інвестиційних проектів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції;

2. Шляхом усунення порушень в організації та управлінні діяльністю підприємств на основі:

- підвищення інвестиційної привабливості підприємства внаслідок приведення у відповідність до ринкових умов технологічної, виробничої, загальногосподарської структур підприємства, структури активів та витрат;

- полегшення переливу капіталу у виробничу сферу через створення інтегрованих об'єднань з банками.

Слід зазначити, що відсутність єдиної методології обґрунтування шляхів і напрямів реструктуризації підприємства та навіть єдиного алгоритму проведення цього процесу, є одним з найбільш суттєвих факторів, що негативно впливають на хід проведення реструктуризації підприємств. На думку автора, необхідність формування єдиного алгоритму такого роду обумовлюється наявністю різноманітних альтернатив структурних перетворень.

Практика здійснення структурних перетворень у промисловості свідчить, що не існує і не може існувати єдиної, придатної для будь-якого підприємства, універсальної схеми реструктуризації – унікальність сполучення зовнішніх умов, внутрішнього потенціалу, специфіка суб'єктивного фактора (керівників, менеджменту) і т. ін., вимагають для кожного підприємства індивідуального підходу при розробці заходів щодо проведення реструктуризації.

З іншого боку, подібність домінуючих факторів зовнішнього середовища, що визначають «можливості» і цільову спрямованість розвитку підприємств, дозволяє виділяти і конструювати окремі загальні фрагменти (модулі, блоки) реструктуризації. Деякі такі універсальні напрями розроблені досить глибоко, проте відсутність системного підходу до проблеми не дозволяє виявити необхідні зв'язки між блоками і сформулювати загальну схему, що включає ефективну взаємодію різних блоків у процесі реструктуризації.

У зв'язку з цим важливою складовою методології реструктуризації є розробка

класифікаторів, що забезпечують системний підхід до проблеми обґрунтування варіантів структурних змін.

Основним завданням розробки методології реструктуризації є обґрунтування базових передумов (системи принципів), необхідних для формування концепції системної реструктуризації. Методологічною основою формування механізмів управління реструктуризацією конкретного підприємства на базі процесів самоорганізації й адаптації повинні стати концепція системної реструктуризації підприємства і системна діагностика, орієнтована на аналіз, розробку перспективних напрямів реструктуризації. Системною основою вирішення зазначених проблем, на нашу думку, є комплексний підхід до реструктуризації, тобто використання набору, комплексу або системи методів реструктуризації.

Практичні проблеми проведення реструктуризації обумовлюються використанням «проблемного підходу», який орієнтований на виявлення й усунення «вузьких» місць у функціонуванні підприємства, при цьому джерела проблем можуть знаходитися як усередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі. До джерел проблем зовнішнього середовища звичайно відносять нормативно-правове забезпечення, дисбаланс відносин власності, недостатню активність державної політики у сфері участі і регулювання процесів реструктуризації, негативні тенденції і наслідки реформування економіки.

Проблеми зовнішнього середовища невідконтрольні і некеровані для підприємств. Основними способами їх вирішення є формування відповідних адаптаційних механізмів, що має враховуватися при розробці проекту системної реструктуризації у формі забезпечення інформації, що випереджає зміни (на базі прогнозування динаміки структурних зрушень у зовнішньому середовищі). Системна діагностика також повинна мати стратегічну спрямованість на виявлення, аналіз і ідентифікацію майбутніх (потенційних) проблемних ситуацій, що виникають у зовнішньому середовищі.

Ще однією проблемою здійснення реструктуризації виступає можливість правильного вибору потрібного методу реструктуризації підприємства. Ця проблема при аналізі літературних джерел взагалі не розглядається, тільки наводиться певний список методів реструктуризації без пояснення, який метод реструктуризації і за якої ситуації використовувати.

Нами пропонується система факторів, що при використанні в рамках факторного аналізу будуть цілком визначати необхідність використання того або іншого методу реструктуризації.

По-перше, розглянемо детальніше визначення – система факторів. Такий розгляд доцільно розкласти на окремі складові цього визначення, а саме «систему» і «фактор». Під «системою» розуміється безліч взаємодіючих елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один

з одним та становлять цілісне утворення. При цьому як елементи системи виділяють елементи першого рівня – методи реструктуризації й елементи другого рівня – фактори, тобто суттєві обставини в певному явищі або процесі. Під процесом розуміється робота підприємства, а обставини, що виникають у рамках процесу є факторами трансформації цього процесу. При цьому фактори визначені і згруповані за кожним методом, що і визначають взаємозв'язки елементів другого рівня цілеспрямовано за кожним методом.

У ході аналізу літературних джерел [1, 2, 3, 4, 5, 6], було виділено ряд факторів, за допомогою яких можливий вибір тих або інших методів реструктуризації. Докладно фактори розглянуто в табл. 1. При цьому фактори поділено на внутрішні і зовнішні, розташовані окремо за кожним методом і також за приналежністю до середовища підприємства.

Таблиця 1

Умови і фактори застосування форм та методів реструктуризації

Метод	Форма	Фактори	
		Внутрішні	Зовнішні
<i>Реорганізація підприємства</i>	<i>Поглинання</i>	1. Фінансові вкладення в купівлю нового підприємства. 2. Збільшення виробничого потенціалу. 3. Поширення та поглиблення асортименту. 4. Збільшення обігових коштів	1. Інтеграція фінансового і промислового капіталу. 2. Збільшення частки на ринку. 3. Вертикальна та горизонтальна інтеграція. 4. Розширення доступу до товарних та ресурсних ринків. 5. Підвищення конкурентоспроможності (КС)
	<i>Виділення</i>	1. Створення дочірніх товариств. 2. Надання самостійності окремим підрозділам. 3. Виділення (ліквідація) об'єктів соціальної сфери та непотрібних активів. 4. Виділення підприємства для залучення інвестицій	1. Створення спільних підприємств. 2. Створення нової юридичної особи для прилучення інвестицій, завоювання більшої частки ринку та його нових сегментів
	<i>Злиття</i>	1. Збільшення виробничого потенціалу. 2. Поглиблення асортименту. 3. Збільшення обігових коштів	1. Інтеграція фінансового промислового капіталу. 2. Збільшення частки на ринку. 3. Вертикальна та горизонтальна інтеграція.
	<i>Приєднання</i>	1. Фінансові вкладення в купівлю нового підприємства. 2. Збільшення виробничого потенціалу. 3. Поглиблення асортименту	4. Поширення товарних та ресурсних ринків. 5. Підвищення КС. 6. Податкові пільги

Метод	Форма	Фактори	
		Внутрішні	Зовнішні
	<i>Розподіл</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід одного чи декількох засновників з підприємства та заснування ними нового підприємства.</li> <li>2. Виділення (ліквідація) об'єктів соціальної сфери та непотрібних активів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Антимонопольне законодавство.</li> <li>2. Націоналізація.</li> <li>3. Вихід підприємства з об'єднань та альянсів</li> </ol>
	<i>Перетворення</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення холдингової компанії, концернів, консорціумів, далі – мережі філіалів та представництв.</li> <li>2. Приватизація підприємства.</li> <li>3. Націоналізація</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реорганізація підприємства (зміна організаційно-правового статусу).</li> <li>2. Залучення інвестицій.</li> <li>3. Збільшення частки на ринку.</li> <li>4. Підвищення КС</li> </ol>
	<b><i>Реструктуризація організаційної структури управління</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективність управління (зниження якості управління).</li> <li>2. Прийняття всіх рішень одним менеджером.</li> <li>3. Реінжиніринг бізнес-процесів.</li> <li>4. Зміна структури.</li> <li>5. Створення нових або ліквідація непотрібних підрозділів.</li> <li>6. Технологічна реструктуризація.</li> <li>7. Складність інформаційного забезпечення структури.</li> <li>8. Неефективні комунікаційні процеси.</li> <li>9. Реформа кадрового потенціалу.</li> <li>10. Централізація чи децентралізація структури управління</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реорганізація підприємства (злиття, приєднання, поглинання тощо).</li> <li>2. Створення «прозорої» організації.</li> <li>3. Делегування окремих функцій стороннім організаціям</li> </ol>
	<b><i>Технологічна реструктуризація</i></b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неповне завантаження виробництва.</li> <li>2. Фізичний та моральний знос активів.</li> <li>3. Тенденція до зниження якості продукції.</li> <li>4. Тенденція до зростання виробничих витрат.</li> <li>5. Низька продуктивність використання обладнання.</li> <li>6. Низька рентабельність окремих ланцюгів виробничого циклу.</li> <li>7. Впровадження нових технологій (випуск нових товарів).</li> <li>8. Впровадження технологій-замінників (випуск старої продукції).</li> <li>9. Впровадження (зміна) окремих технологічних процесів.</li> <li>10. Впровадження технологій утилізації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність попиту на продукцію.</li> <li>2. Зниження ступеня задоволення споживача (якість та обсяг виробництва).</li> <li>3. Поява більш якісних товарів-замінників.</li> <li>4. Залежність від обмеженої кількості покупців.</li> <li>5. Залежність від тісного технологічного співробітництва.</li> <li>6. Ресурсна залежність технології (відсутність ресурсів-замінників).</li> <li>7. Програма конверсії промисловості.</li> <li>8. Науково-технічний розвиток промисловості.</li> <li>9. Державні та інші вимоги з утилізації та вторинного використання сировини</li> </ol>

Метод	Форма	Фактори	
		Внутрішні	Зовнішні
		11. Стандартизація виробництва. 12. Зміна типу виробництва (серійне, масове, одиничне). 13. Розширення (звуження) асортименту продукції. 14. Поглиблення асортименту. 15. Розширення виробництва. 16. Реформа виробничих процесів. 17. Впровадження системи «тотальної якості». 18. Впровадження гнучких систем виробництва	
	<i>Реінжиніринг бізнес-процесів</i>	1. Оптимізація та спрощення бізнес-процесів. 2. Ускладнення бізнес-процесів (для посилення контролю за операціями). 3. Зміна організаційної структури управління. 4. Комп'ютеризація процесів	1. Зміна процесу у зв'язку зі зміною регіонального законодавства та законодавства України
	<i>Зовнішнє управління</i>	Зовнішнє управління на підприємстві вводиться та знімається судом. Показниками які визначають необхідність введення зовнішнього управління є: 1. Зниження показників прибутковості та ефективності господарської діяльності. 2. Зниження показників ділової активності. 3. Зниження показників ліквідності та ринкової стійкості	
	<i>Банкрутство підприємства</i>	<i>Санация</i>	1. Підтримка державою нерентабельних підприємств. 2. Кредитування кредиторів. 3. Загроза банкрутства кредиторів (внаслідок неповернення боргу). 4. Злиття, поглинання чи приєднання до іншого підприємства
		<i>Ліквідація</i>	1. Зниження частки ринку. 2. Відсутність ринкового попиту. 3. Банкрутство підприємства. 4. Відсутність результативності постачально-збутових та торгово-комерційних операцій
			1. Відсутність стратегії розвитку. 2. Слабке уявлення про ринок. 3. Відсутність виробничого потенціалу для продовження діяльності. 4. Низька продуктивність. 5. Зниження ліквідності
		<i>Реструктуризація боргів</i>	1. Тенденція до зростання кредиторської та дебіторської заборгованості. 2. Відсутність фінансування необхідних стратегічних змін
			1. Загроза банкрутства з боку держави та кредиторів



Таким чином, наявною є гостра необхідність поглиблення і розвитку теоретичної бази реструктуризації підприємств як у сфері формулювання загальних законів і закономірностей, що мають універсальний характер, інваріантних будь-яким механізмам господарювання, так і у сфері виявлення специфічних закономірностей, нестандартних, особливих економічних умов і ситуацій. Основними завданнями розвитку теорії і практики реструктуризації на цей час є формування понятійного апарату, що забезпечує можливість реалізації системного підходу до планування і здійснення реструктуризації; розробка методичних підходів до формування системної концепції реструктуризації підприємства.

#### Список використаної літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф.– Спб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. Белоусенко М.В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки / М.В. Белоусенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 432 с.
3. Воронкова А. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспро-

можності підприємства: організаційний аспект: монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 427 с.

4. Клейнер Б.Г. Эволюция институциональных систем / Б.Г. Клейнер. – М.: Наука, 2004. – 240 с.

5. Козаченко А. Управление крупным предприятием: монография / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко. – К.: Либра, 2006. – 384 с.

7. Лепа Р. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: монография / Р. Лепа. – Донецк: Юго-Восток, 2006. – 308 с.

6. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений. / Р.Р. Нельсон, С.Дж. Уинтер. – М.: Дело, 2002. – 352 с.

7. Решетило В.П. Экономическая синергетика институциональных изменений: монография / В.П. Решетило. – Харьков: Прометей-Пресс, 2006. – 288 с.

8. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. 2-е изд. / М. Хаммер, Д. Чампи. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2007. – 288 с.

В статье систематизированы факторы внешней и внутренней среды предприятия, влияющие на выбор метода реструктуризации.

**Ключевые слова:** *реструктуризация, метод реструктуризации, система факторов, организационная структура, внешнее окружение.*

In the article the external and internal environment factors of enterprises, influencing at choice method of restructuring, are systematized.

**Key words:** *restructuring, method of restructuring, system of factors, organize structure, environment.*

*Надійшло до редакції 1.10.2012.*