

## СТВОРЕННЯ НОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ПРОЦЕС

© Пика Й., Шмал А., 2008

Показано проблему створення нових підприємств, які супроводжуються реструктуризацією гірничої промисловості і металургії, а також оцінкою цього явища як підприємницького процесу. Процес змін, який охоплює традиційні сектори польської промисловості, генерував багато нових господарських суб'єктів, що виникли на базі реструктуризованого майна материнських підприємств. Створення нових господарських суб'єктів, що часто застосовується в реструктуризації згаданих секторів, обґрунтовано з економічної і суспільної точок зору. З'ясовано, наскільки ця практика має підприємницький характер.

**Ключові слова:** підприємницький процес, створення підприємств, реструктуризація.

The authors took up the issue of new enterprises creation accompanying the restructuring of mining and metallurgy, as well as the evaluation of that phenomena as the entrepreneurial process. The process of changes encompassing the traditional sectors of Polish industry has generated a number of economic subjects that emerged on the basis of restructured properties of the parent companies. The new businesses creation is the frequently used practice in the process of restructuring of aforementioned sectors, that is acknowledged as well-founded because of economic and social reasons. The authors make an attempt to investigate to what extent those practices were of entrepreneurial character.

**Key words:** entrepreneurial process, enterprises creation, industry restructuring

### Постановка проблеми

Підприємництво – риса характеру або комплекс рис і вчинків, властивих підприємцям. В економічній теорії підприємництво визначається як своєрідна форма праці або як четвертий (разом з працею, землею і капіталом) чинник виробництва. Головні риси підприємців – це, зокрема, уміння визначати потреби і удосконалювати задуми, здатність використання несподіваних умов, а також готовність до прийняття ризику. Про підприємництво можна також говорити у вимірі процесу, тобто як про акт створення і побудови чогось нового, наприклад, підприємства. Важливою проблемою залишається дослідження передумов і перебігу процесу створення нових підприємств, які виникли під час реструктуризації гірничої промисловості і металургії Польщі. Цей аналіз повинен допомогти знайти відповідь на питання: наскільки процес виділення – створення нових підприємств має підприємницький характер?

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У Польщі було проведено багато досліджень у сфері, пов'язаній з проблемами реструктуризації, в тому числі гірничої промисловості і металургії. Цей напрям досліджень перебуває у полі зору науковців та вчених. У цьому доробку можна відшукати аналіз проблем, що відносяться до процесів реструктуризації, зокрема до оцінки наслідків виокремлення майна і утворення на його основі нових підприємств. Тим не менш ця оцінка стосується наслідків для реструктуризованих

підприємств. Розпізнавання того самого процесу реструктуризації, але з огляду на створювані підприємства, є явно скромнішим.

### Постановка цілей

**Мета роботи** – спроба оцінити, наскільки створення нових підприємств в межах реструктуризаційних процесів у гірничій промисловості і металургії має підприємницький характер. Проаналізувати складні і специфічні передумови реструктуризаційних процесів.

### Виклад основного матеріалу

Процес запуску діяльності – засновницький процес, який досліджується у вузькому і широкому значенні. У першому представленні запуск господарської діяльності означає організацію нового, не існуючого господарського суб'єкта, здійсненого особою, яка досі не була підприємцем [1, с.1]. У цьому випадку засновницька фаза – це послідовність рішень основного характеру, які торкаються виду діяльності, юридично-організаційної форми, локалізації, необхідного капіталу, цілей, яким буде підпорядковане виробництво, надання послуг або продаж. У межах загальноокресленої засновницької фази можна виділити два етапи:

∅ передзасновницький, коли майбутній підприємець розмірковує над можливістю початку діяльності аж до отримання готовності щодо здійснення дій;

∅ засновницький, який охоплює формулювання проекту, створення правової і організаційної структури суб'єкта і, нарешті, ініціацію діяльності.

Початок діяльності часто визначається значно ширше. Він включає разом з охарактеризованими раніше діями такі процеси:

- ∅ перейняття (закупівлю) існуючого підприємства особою, яка не була підприємцем;
- ∅ перейняття існуючого підприємства наступником;
- ∅ утворення (закупівлю) нового підприємства особою, яка має іншу фірму;
- ∅ вхід до існуючого підприємства у формі внесків чи акцій;
- ∅ купівлю частини підприємства працівниками і ведення її під власною фірмою і за власні кошти [2, с. 83].

Дуже істотним аспектом створення нового підприємства є факт, що воно виникає в певному оточенні, яке впливає на цей процес. До складу оточення входять: природне середовище, суспільне, технологічне і економічне середовища [3, с. 48; 4, с. 1]. Принциповим елементом оточення фірми є сектор, в якому підприємство розмістилося і конкурує. Нові запуски підприємств загострюють конкурентну боротьбу, особливо на насичених ринках. Між новою фірмою і оточенням виступає багато інтеракцій, які формують елементи підприємства і впливають на оточення. Тому усі ці чинники слід брати до уваги під час аналізу проблем виникнення нових господарських суб'єктів.

Джерелом виникнення нових суб'єктів в колишніх централізовано керованих економіках є також реприватизація, а також процес перетворення державного сектору в приватний сектор, тобто приватизація, що визначається назвою приватизації, що йде згори [5, с. 117–136].

Соціалістичні підприємства, особливо великі, характеризувались дуже розширеною „вгору” і „вширину” організаційною структурою. Часто це була комбінована структура, що інтегрувала дуже диференційовані функції, безпосередньо і частково виробничі, допоміжні, обслуговуючі, соціальні тощо. У переважній більшості підприємств виступали гіпертрофії зайнятості, практично у всіх професійних категоріях [6, с. 145]. Тому ті ж підприємства повинні здійснювати ґрунтовні зміни вигляду організації і способу її поведінки стосовно оточення, щоб адаптуватись до його вимог. Іншими словами, вони повинні визнати процес реструктуризації. Реструктуризація [7, с. 30] – це радикальна зміна в щонайменше одному з трьох вимірів організації, тобто у діапазоні діяльності, у капітальній структурі або у внутрішній організації. Зацікавлення авторів обмежуються насамперед змінами у третьому вимірі, тобто організаційною реструктуризацією, яка розглядається як рушійна сила процесу створення нових господарських суб'єктів, що підтримує розвиток підприємництва.

Виникнення нових підприємств під час реструктуризації зустрічається найчастіше в межах організаційної реструктуризації і реструктуризації власності. Організаційна реструктуризація підприємства охоплює насамперед [8, с. 228]:

- модифікацію загальної організаційної структури;
- чітке розділення основної, виробничої діяльності від невиробничої;
- виокремлення організаційних одиниць і ланок та створення окремих господарських суб'єктів;

- диференціацію статусу організаційних ланок і одиниць та створення самостійних суб'єктів бізнесу;

- зміну профілю діяльності і диверсифікацію діяльності;
- раціоналізацію організаційної структури;
- раціоналізацію організації процесу управління;
- модифікацію процедур планування;
- сучасне формування зовнішніх зв'язків і орієнтацію на клієнта.

В організаційній реструктуризації підприємства особливу увагу звертають на спрощення організаційної структури через виокремлення і перетворення на самостійні деякі організаційні одиниці і комірки. Проектуючи перетворення організаційних одиниць і комірок в одиниці бізнесу, а надалі виокремлюючи їх із структури підприємства, потрібно мати на увазі зв'язки і залежності, які відбуваються між організаційними комірками і одиницями, а також між цією організаційною коміркою, одиницею і підприємством як єдиним цілим. Адже тут може виступати багато залежностей [9]: організаційна, технічна, територіальна, майнова, фінансова, витратна, облікова, власності і правова. Виділення з організаційної структури підприємства його організаційних одиниць викликає обмеження або взагалі ліквідацію цих залежностей. Ступінь послаблення вказаних залежностей є вирішальним для діапазону самостійності і відповідальності за результати діяльності проєктованих одиниць бізнесу. Сила збережених залежностей є вирішальною для виникнення центра витрат, центра прибутку, стратегічної одиниці бізнесу, залежного підприємства чи, врешті-решт, повною мірою самостійного суб'єкта. Процес виокремлення і створення самостійних підприємств не вичерпують переважно сутності того ускладненого процесу, яким є організаційна реструктуризація, але зумовлюють виникнення нових господарських суб'єктів. Набір критеріїв, що оцінюють принциповість виокремлення певних організаційних комірок і створення нової бізнес-організації, встановлюють індивідуально для кожної ситуації після проведення ґрунтовного аналізу. Такими критеріями, зазвичай, є:

- предмет дії (основна або допоміжна діяльність);
- вплив виокремлених комірок на виживання підприємства-власника;
- існуючий потенціал ринку збуту предмета діяльності;
- ймовірність отримання економічної ефективності;
- ступінь суспільного схвалення для проєктованих змін;
- організаційна і майнова спорідненість;
- наявність керівних кадрів, здатних до діяльності на ринку;
- наявний потенціал розвитку (у тому числі можливість залучення зовнішніх коштів на розвиток або активного інвестора);
- потенційні вигоди для власника.

Часто застосовуваним методом реструктуризації є „spin-off” [10], тобто "розтібання підприємства". Цей метод полягає у спрощенні внутрішньої побудови підприємств через їх дезинтеграцію, „розтібання” і усунення непотрібних структурних елементів. Щоб цього досягти, пропонується виокремити деякі організаційні комірки з підприємства і утворити на цій основі новий суб'єкт. Цей суб'єкт створюється найчастіше за участю працівників виокремлюваних комірок. Цей підхід застосовується у випадку крупних підприємств, що ведуть дуже диференційовану діяльність. Основною метою організаційної дезинтеграції підприємств є [11]:

- ліквідація витрат утримування не повністю використовуваних об'єктів;
- можливість отримання аналогічних коштів ззовні за нижчими витратами;
- виключення достатньо копінтного процесу звільнення працівників внаслідок відсутності достатнього обтяження певних одиниць;
- підвищення якості системи управління персоналу, зайнятого в організаційних одиницях;
- підвищення ефективності управління.

Реструктуризація підприємства методом spin-off відбувається переважно так [12]:

• Аналіз і групування функцій, реалізованих на підприємстві, насамперед основної діяльності, допоміжної, другорядної в іншу, виокремлення стратегічних сегментів діяльності, що покриваються предметною сферою діяльності;

• Передача другорядної і допоміжної діяльності для реалізації утвореним суб'єктам;

• Раціоналізація організаційної форми частини підприємства, що реалізує функції основної діяльності;

• Конструкція організаційного рішення, яке інтегрує окремі одиниці бізнесу і забезпечує інтерес підприємства загалом.

Зміни в майні досліджуваних підприємств були спричинені реалізацією певних інвестиційних стратегій, ліквідацією, вимушеною фізичним зносом, і економізацією структури майна. Вперше за багато років підприємства почали позбавлятися тих частин майна, які в нових умовах виявилися непотрібними, слабо використовуваними або дуже дорогими в експлуатації [13].

Виокремлення комірок з організаційної структури підприємства і перетворення їх на самостійні може бути джерелом переваг як для підприємства, так і для працівників виокремлених комірок. До найважливіших ефектів для підприємства належать [8; 9; 14, с. 375]: зменшення рівня зайнятості, спрощення організаційної структури, впорядкування майна, обмеження адміністративної діяльності, збільшення еластичності дій. Переваги для працівників виокремлених комірок – це можливість здійснення самостійної господарської діяльності за обмеженого капіталовкладення, частка у власності нового підприємства, забезпечення більшої стабільності зайнятості.

У польських умовах реструктуризація діапазону діяльності найчастіше торкається периферійних галузей, таких як технічні послуги, автомобільні майстерні, транспортні послуги тощо, і зводиться до відокремлення цих сфер активності від фірми. Найчастіше у таких випадках виникають спілки з капітальною часткою підприємства. Рідше реструктуризація діапазону діяльності належить до розширення або звуження діапазону різноманітності галузей діяльності.

*Характеристика особливостей, які вирізняють створені суб'єкти.*

Процес трансформації економіки полягає у зміні існуючих підприємств і створенні нових, які визнаються суб'єктами, здатними до діяльності згідно з вимогами ринкової економіки. Враховуючи спосіб виникнення і “охоронну парасольку”, яку отримали суб'єкти, що створились на базі металургійного і гірничого майна, це твердження в досліджуваному випадку було б неприпустимим узагальненням. Діючи донині у порівняно стабільному середовищі, значна частина організацій не може встигати за еволюційними змінами, яким підлягає нова господарська система. Темп змін новосформованої системи зростатиме. Відкриття польської економіки зумовлює зростаюче реагування на зміни світової економіки, що додатково ускладнює умови, в яких функціонуватимуть польські підприємства в майбутньому. Накладання цих явищ зумовлює ускладнення адаптаційних процесів.

Беручи до уваги критерій величини зайнятості [15], створені підприємства можна віднести до групи малих і середніх (МСП). Проте за визначенням закону “Про господарську діяльність” [16] і з точки зору капітальних зв'язків вони не можуть бути віднесені до МСП. Це має, однак, тільки формальне значення за їх кваліфікації щодо застосування принципів громадської допомоги. Слід задати запитання: Чи підприємства, що виникли, є ефективними і підприємницькими, чи володіють атрибутами, характерними для малих і середніх підприємств? Ця проблема не була до кінця досліджена і становить цікавий аспект досліджень ефективності здійснюваних процесів реструктуризації. Т. Крашнічка переконує [17], що процес створення і функціонування фірм не має більшості ознак підприємницької діяльності, присутньої в типових малих і середніх фірмах. Усі створені суб'єкти в початковий період діяльності були майже винятково орієнтованими на реалізацію потреб власника або інших спілок групи.

Наданий охоронний період, який забезпечує стабілізацію, сприяв тому, що здатність до конкуренції нових суб'єктів не була перевірена ринком. Такий стан речей ускладнював процес підвищення ефективності дій спілок. Сприяло цьому те, що витрати на надання послуг в створених суб'єктах початково зросли, адже були збільшені витрати на управління.

С. Стемпін і Х. Лешняк [18] стверджують, що виникаючі підприємства мають загалом слабку здатність до конкуренції. Це обумовлюється як способом створення і формування нових підприємств, так і сукупністю одержаних засобів, умінь і компетенцій. Автори констатують дуже повільний розвиток конкурентного потенціалу, який стримують: надмірний і занадто довгий протекціонізм, затримки в реструктуризації зайнятості, слабка ринкова реорієнтація і капітальна слабкість.

Проведені дослідження ключових матеріалів, а також розмови з управлінськими кадрами уможливають зазначити декілька істотних позитивних і негативних явищ [19; 20]:

- Принципи співпраці (кооперації) не завжди були прозорими і з ринковим характером. Принципи співпраці часто мали ознаки силових регуляцій, що не сприяло застосуванню на внутрішньому ринку здорових, економічних принципів.

- Підприємства мали закріплені коопераційні зв'язки за одночасного моніторингу якості, переваг і недоліків пропонованих послуг.

- Зазвичай близька локалізація сприяла легкості і низьким витратам як комунікацій в кооперації, так і управління.

- Взаємна фахова підтримка.

- Материнські підприємства в стратегіях розвитку принципово не приділяли багато уваги виокремленим з них спілкам, а вони, своєю чергою, часто не мали власних формалізованих стратегій розвитку.

- Виокремлені підприємства загалом проявляли низьку або негативну рентабельність. Мали дуже високі витрати, щоб бути привабливими на ринку.

- Переважно сильні профспілки протиставляли інтереси працівників вище від ринкової орієнтації нових спілок.

- Боротьба з платіжними заторами і невикористаними виробничими потужностями.

- Явно виступає занадто сповільнена зміна орієнтації з продуктової на ринкову.

### **Висновки**

Виникнення підприємств як результат реструктуризації гірничої промисловості і металургії було процесом, дуже зумовленим як зовнішньою, так і внутрішньою ситуацією на підприємствах, що не сприяло створенню їх потенціалу розвитку. Сильні профспілки істотно обмежували поле можливих для реалізації змін. Було низьким суспільне схвалення планованих перетворень. Своєю чергою, розпочата системна трансформація почала перетворювати оточення у змінне і все менш дружнє. Виділення нових спілок зі структури материнських підприємств було не тільки звичайним ефектом реструктуризації, але одночасно результатом компромісу між тим, що оптимальне, та тим, що можливе для реалізації. Умови компромісу найчастіше негативно впливали на здатність до конкуренції і на побудований потенціал розвитку

Аналіз способу створення нових підприємств доводить, що перемогла невідкладна мета, якою було обмеження зайнятості у материнських підприємствах. З проведених опитувань представників власників можна зробити висновок, що процес виділення допоміжної і другорядної діяльності часто проходив стихійно, без відповідної підготовки до нього. Головною метою була потреба моменту, тобто обмеження зайнятості у материнських підприємствах, а також виділення майна або витрат, пов'язаних з його утримуванням щодо зовнішніх суб'єктів. Елемент оцінки можливості самостійного функціонування не був предметом детального аналізу. Критерії, які оцінюють принциповість виокремлення певних організаційних осередків і створення нової бізнес-організації, не були чітко обґрунтовані і не враховували аспекту побудови потенціалу розвитку підприємств, що створювались. Можна, отже, стверджувати, що спосіб утворення підприємств не відповідав вимогам підприємницького процесу. У підприємствах, що виникли, принципово виступає зростання запов'язтливості і тенденцій, що прямують до зростання ефективності функціонування, однак їх темп є недостатнім.

Підприємства, що виникли, характеризує певний дуалізм атрибутів. Здебільшого це є малі і середні підприємства, які повинні бути ефективними і підприємливими, мати ознаки, які притаманні малим і середнім підприємствам. З іншого боку, враховуючи спосіб створення, вони

перейняли засоби, уміння і компетенції, характерні для культури державного підприємства. Спостерігається дуже повільний розвиток конкурентного потенціалу, який стримують: надмірний і занадто довгий у часі протекціонізм, затримки в реструктуризації зайнятості, слабка ринкова реорієнтація і капітальна слабкість. Нові суб'єкти порівняно вільно стають незалежними від материнських підприємств через залучення якнайбільшої частини доходів із зовнішнього ринку. У підприємствах, що виникли, принципово виступає зростання заповзятливості і тенденцій, що прямують до зростання ефективності функціонування, однак їх темп є недостатнім. Можна твердити про появу сильного явища, так званого „запізнілого підприємництва”.

### Перспективи майбутніх досліджень

Описані перетворення не були докладно заплановані, не мали доброго методичного фундаменту, реалізовано їх доволі стихійно, тільки на підставі дуже загальних передумов. Такий спосіб перетворень підприємств спричинив те, що багато з них були ліквідовані, а значна їх частина перебуває в кризі. Зваживши, що процеси реструктуризації в окремих секторах все ще відбуваються, варто здійснити спробу вироблення моделі створення підприємств на базі реструктуризованого майна. Необхідною концепцією, на якій можна обґрунтовувати процес створення нових суб'єктів, є концепція внутрішнього підприємництва. Місцем запуску процесу внутрішнього підприємництва має стати материнське підприємство, а його результатом – виникнення нового підприємства, що має великий потенціал розвитку.

1. Mugler J., Neubauer H. *Unternehmensgründung. Seminarunterlage, Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität, Wien* 1992. 2. Piasecki B. *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN. – Warszawa-Łódź, 1998. 3. Thommen J.P. *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Treuhand-Kammer.* – Zürich, 1993. 4. Dubs R. *Die Gründung einer Unternehmung*, Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes. – Zürich 1990. 5. Surdykowska S. *Prywatyzacja*, PWN. – Warszawa, 1996. 6. Gąciarz B., Pańków W. *Przekształcenia przedsiębiorstw przemysłowych, strategie-aktorzy-efekty*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania. – Warszawa, 1997. 7. Sapijaszka Z. *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa*, PWN. – Warszawa, 1996. 8. Nalepka A. *Procedura przygotowania restrukturyzacji organizacyjnej przedsiębiorstwa // Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej: “Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw” / Opracowanie i redakcja naukowa R. Borowiecki.* – Kraków, 1996. 9. Trocki M. *Wydzielanie komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa, Przegląd Organizacji nr 2/1995.* – S.21. 10. Copeland T., Weston J.F. *Financial Theory and Corporate Policy*, Addison-Wesley Publishing Company. – New York, 1992. 11. Haus B. *Procesy integracji i dezintegracji organizacyjnej w obecnych warunkach. Ewolucja zarządzania polskimi przedsiębiorstwami w latach dziewięćdziesiątych // Instytut Organizacji i Zarządzania UG.* – Jurata-Sopot, 1997. 12. Bednarczyk M. *Zastosowanie koncepcji spin-off w przekształceniach przedsiębiorstw państwowych // Zeszyty Naukowe AE.* – Kraków, 1994. – N 444. – S.11. 13. Krajewski S. *Działalność rozwojowa dużych przedsiębiorstw państwowych i sprywatyzowanych, materiały konferencyjne INE PAN.* – Warszawa, 2000. 14. *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw, opracowanie i red. naukowa R. Borowiecki.* – Kraków, 1999. 15. *Praca zbiorowa / Pod red. H. Bienioka. Zarządzanie małą firmą.* – Katowice: Wydawnictwo AE, 1996. 16. *Ustawa – Prawo działalności gospodarczej z dnia 19.11.1999, Dz. U. Nr 101 poz.1178.* 17. Kraśnicka T. *Tworzenie nowych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji organizacyjnej (aspekty efektywnościowe) // Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie, opracowanie i redakcja naukowa R. Borowiecki.* – Kraków, 1998. 18. Stempin S., Leśniak H., *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw powstałych w wyniku restrukturyzacji zaplecza pomocniczego // Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej: Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw, opracowanie i redakcja naukowa R. Borowiecki.* – Kraków, 1999. 19. Pyka J., Szmal A. *Stymulatory rozwoju przedsiębiorstw wyodrębnionych w procesie restrukturyzacji sektora górniczego w [Red] K. Krzakiewicz // Zmiany w systemie zarządzania polskich przedsiębiorstw.* – AE Poznań, 2007. *Zeszyty Naukowe 86.* 20. Szmal A. *Uwarunkowania i czynniki rozwoju przedsiębiorstw tworzonych w procesie transformacji hutnictwa i górnictwa: Monografia nr 74.* – Gliwice, 2004.