

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ У СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

© Марчук Л.В., 2004

**Під час планування розвитку підприємств у практиці виникає необхідність прийняття управлінських рішень щодо вибору певних напрямків та видів трансформації та їх економічного оцінювання. У статті вирішуються проблеми трансформації підприємств, враховуючи концепції стадій життєвого циклу суб'єктів господарювання та ринків.**

**In the course of practical enterprise development planning the necessity of managerial decision-making concerning the direction and types of transformation and their economic evaluation appears. The article is directed on the solution of the problem of choosing of criteria and forming the conception of corporate economic evaluation of transformation.**

**Постановка проблеми.** Сьогодні дедалі обгрунтованішою стає думка про те, що неодмінною умовою ефективності діяльності сучасних підприємств на ринку є постійний процес їх трансформації. Під час планування стратегічного розвитку підприємств в умовах розвитку конкуренції на низці українських ринків, з одного боку, та тривалою монополізацією багатьох ринків, з іншого, у практиці виникає необхідність прийняття управлінських рішень щодо вибору певних напрямків та видів трансформації підприємств, які прагнуть покращити своє конкурентне становище.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Трансформація за визначенням спеціалістів – це процес, який включає в себе усі етапи перетворення підприємства від поточного стану до бажаного, від моделювання майбутнього стану підприємства до впровадження цих моделей у практиці [2]. До основних напрямків трансформації підприємства належать реструктуризація та реорганізація. Згідно з позицією О. Терещенка, реструктуризація підприємства – це сукупність організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, що спрямовані на зміну структури управління підприємства, зміну форм власності, організаційно-правових форм, які можуть забезпечити фінансове оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема, його поділом з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Реструктуризація підприємства згідно з визначенням у „Методиці розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій” Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій, можна здійснювати за допомогою: об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи; виділення окремих структурних підрозділів для подальшої приватизації; виділення окремих структурних підрозділів з утворенням на їх базі нових юридичних осіб; створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами; передачі виділених структурних підрозділів до сфери управління іншого органу управління; ліквідації підприємства; перепрофілювання підприємства.

Однак термін реструктуризація походить від „структура” (лат. *structura*) – внутрішня будова чогось, певний взаємозв’язок складових частин цілого. Реструктуризація часто використовується як комплексне поняття, як заходи, які допоможуть підприємству вижити і процвітати, реструктуризація — це те, що підприємство саме може зробити без надходження будь-яких додаткових ресурсів ззовні [3, с.94]. Реструктуризація – це хворобливий, але необхідний регулюючий процес, що дозволяє підприємству відновити ефективність і конкурентоспроможність [1, с.8–9]. Відомо також, що реструктуризація є невід’ємною частиною реорганізації підприємства.

Термін організація має декілька значень: будова, структура, одна з функцій управління, менеджменту, група осіб, яка становить колектив, процес приведення чогось у систему тощо. Реорганізація – перебудова, перетворення, зміна структури, форм організації та управління. Згідно з визначеннями, поданими у економічній енциклопедії під редакцією С.Мочерного: трансформація (лат. *transformation* – змінювати) – це процес перетворення однієї економічної системи на іншу, що супроводжується відмиранням одних елементів, рис, властивостей і появою інших; реорганізація – це перетворення, перебудова організаційної структури і управління підприємством за збереження основних засобів, виробничого потенціалу підприємства тощо; структура організації – це комплекс сталих елементів (персонал, основні засоби, матеріали, енергетичні, фінансові, інформаційні ресурси, суспільні відносини тощо), взаємозв’язків між ними, що забезпечують її цілісність та виконання виробничих функцій, поставлених завдань.

Реорганізація згідно з визначенням у тлумачному словнику TACIS з економіки та менеджменту – це зміна у фінансовій структурі підприємства, що переживає фінансові труднощі. Отже, реорганізація підприємств, як правило, має на меті зміну власників, створення нових юридичних осіб або нових організаційно-правових форм діяльності. У законодавстві, зокрема у Постанові Кабінету Міністрів України «Про врегулювання питань щодо забезпечення захисту майнових прав селян у процесі реформування аграрного сектору економіки», знаходимо таке визначення реорганізації: „Припинення діяльності підприємства шляхом злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення з наступним переходом до новостворених підприємств усіх майнових прав та обов’язків колишнього підприємства”. Згідно із Законом України „Про банки і банківську діяльність” реорганізація банку – це злиття, приєднання, виділення, поділ банку, перетворення його організаційно-правової форми, наслідком яких є передача, прийняття його майна, коштів, прав та обов’язків правонаступникам.

Видами реструктуризації є санація та банкрутство. Санація підприємства – це сукупність заходів із оздоровлення його фінансового стану і запобігання банкрутству. Під час санації підприємство як правило не змінює свого юридичного статусу і не перестає існувати. Своєю чергою банкрутство підприємства – це визнання підприємства-боржника неплатоспроможним. Наслідком такого процесу є рішення суду про визнання підприємства банкрутом, у результаті – підприємство переважно ліквідується. У практиці відомі випадки, коли банкрутство є інструментом фінансового оздоровлення, внаслідок якого суб’єкт господарювання відшкодовує всі борги та продовжує існувати після перереєстрації та реорганізації як нова юридична особа. Згідно з визначенням у тлумачному словнику TACIS банкрутство – офіційне оголошення про неплатоспроможність підприємства з реалізацією наявних активів на користь кредиторів.

Узагальнення літературних джерел показало, що трансформація підприємств часто розглядається в економічній літературі як спосіб подолання кризових явищ. Такий підхід багатьма авторами аргументується спостереженням циклічності та фазовості розвитку підприємницьких структур, ринку, галузі [3, с.108; 4, с.18]. Трансформація розглядається у її зв’язку з моделлю “фаз життєвого циклу підприємства” та моделлю “стадій життєвого циклу ринку або галузі”. Отже, важливим під час визначення напрямків трансформації є врахування фаз життєвого циклу економіки, галузей, товарних ринків, де функціонують підприємства. Варто враховувати також, в яких умовах розвитку ринку та розвитку самого підприємства планується трансформація. Під умовами розвитку ринку та підприємства маємо на увазі фазу розвитку ринку, галузі та фазу життєвого циклу товару або підприємства.

**Постановка завдання.** Узагальнюючи дослідження в галузі трансформації підприємств, можна зробити висновок, що різні напрямки, види та форми трансформацій мають свої причини застосування. Однак спостерігається суттєва неузгодженість у поглядах різних авторів, юридичних визначеннях на сутність певних проявів процесів трансформації суб'єктів господарювання, одні і ті ж терміни вживаються науковцями у різних значеннях та контекстах. Отже, необхідним є впорядкування термінології у сфері організаційних змін та перетворень, класифікації напрямків та видів трансформації підприємств та дослідження значення трансформації у контексті теорії стадій життєвого циклу розвитку економічних систем.

**Виклад основного матеріалу.** Різні напрямки, види та форми трансформації підприємств у перші роки формування ринкових відносин в Україні були спрямовані на подолання основних недоліків колишніх радянських підприємств, а саме у сферах маркетингу, збуту, фінансів тощо. Зміни стосувалися як правило організаційних й адміністративних питань. Організаційні й адміністративні питання включають ідентифікацію профільних і оптимальних видів діяльності і ринків підприємства, аналіз слабких місць у всіх сферах діяльності і підготовку конкретних заходів (зниження витрат, перерозподіл внутрішніх ресурсів підприємства) [1, с. 9; 2; 4].

Наприклад, швидких відчутних результатів можна було домогтися такими діями, як удосконалення управління фінансовими потоками; зниження собівартості через уникнення надмірних витрат і втрат; створення спеціалізованого підрозділу збуту; перегляд номенклатури продукції, концентрація на профільному бізнесі для занадто диверсифікованих підприємств, але набагато частіше – розширення асортименту продукції; зменшення штату підприємства тощо [1, с. 9; 4].

Фізична реструктуризація майна і функціональні зміни спрямовувалися на усунення недоліків у плануванні територіальної структури і негнучкості великомасштабного виробництва. Такі дії давали результати вже протягом одного року: поліпшення планування виробничих приміщень; відділення і ліквідація позаексплуатаційних активів (соціальна сфера, ремонтні активи); модифікація виробничих операцій з метою скорочення тимчасових нормативів на зміну інструментів/виробництва; початкове впровадження процесу контролю якості (перехід до повного контролю якості вимагає набагато більшого часу) [1, с. 9; 2; 4].

Початковий етап може не вимагати значних інвестицій, але необхідний великий внесок з боку менеджерів для впровадження необхідних організаційних змін. Цей етап можна здійснити швидко, з використанням внутрішніх ресурсів підприємств за допомогою організаційної й управлінської реструктуризації [1, с.9; 2]: фінансової реструктуризації; інвестицій в нове обладнання; інвестиції в трудові ресурси тощо. Другий етап як правило передбачає реорганізацію прав власності.

Фінансова реструктуризація необхідна для підприємств, перевантажених боргами, але кредитори не погодяться на неї без реального плану загальної реструктуризації і відновлення. Інвестиції в нове обладнання можна фінансувати з різних джерел, таких як, наприклад, позики (але найчастіше їх важко одержати за поганої фінансової ситуації на підприємстві) чи залучення інвесторів (емісія нових акцій, стратегічні інвестори, що приносять фінансові і ділові навички, фінансові інвестори). Інвестиційна діяльність також може включати фінансування отримання сертифікатів нових прогресивних стандартів якості. Інвестиції в трудові ресурси особливо необхідні у галузях збуту, маркетингу, фінансів.

Реорганізація власності набуває дедалі більшого поширення в Україні і, з урахуванням структури власності після проведення приватизації, її роль ймовірно буде дедалі важливішою у майбутньому. Реорганізація власності може включати злиття підприємств, які виробляють продукти, володіють сегментами ринків, мережами відділень та підрозділів, що своєю чергою доповнюватимуть одне одного, або відбувається диверсифікація діяльності.

Отже, термін реструктуризація, враховуючи означення поняття структура, передбачає зміни та впорядкування внутрішніх елементів організації. Реорганізація стосується змін організаційних форм управління, прав власності, підпорядкування та контролю за діяльністю підприємств. Узагальнена таблиця, наведена нижче, містить результати класифікування основних напрямків, видів та форм трансформації підприємств.

### Основні напрямки, види та форми трансформації підприємств

Напрямки трансформації	Види трансформації	Форми трансформації	Причини здійснення форм трансформації
Реструктуризація	Управлінська реструктуризація	Зміна керівництва підприємства, зміна методів управління; диверсифікація; зменшення витрат	Підходи до керівництва, методи роботи менеджменту не відповідають вимогам ринку та цілям підприємств
	Кадрова реструктуризація	Кваліфікаційна, функціональна, ієрархічна реструктуризації персоналу	Вузька спеціалізація знань, умінь та навичок персоналу, пришвидшення темпів НТП, низька ефективність керівництва як об'єднувальної функції менеджменту
	Маркетингова реструктуризація	Зміна частки ринку, охоплення нових груп споживачів, охоплення регіонів, зміна цінової стратегії тощо	Зменшення обсягів збуту продукції, "виснаження" або зникання традиційних сегментів ринку, загострення конкуренції
	Технологічна реструктуризація	Продаж частини основних фондів; продаж обладнання, запасів сировини, матеріалів, зміна технології, асортиментності тощо	Зниження технологічної конкурентоспроможності, невідповідність технологій новим маркетинговим концепціям підприємства
	Інноваційна реструктуризація	Зміна пріоритетності та напрямків інноваційних процесів на підприємстві, купівля-продаж патентів та ліценцій, отримання сертифікатів якості	Існування неперспективних напрямків технологічних розробок та дослідницьких робіт на підприємстві, невідповідність господарської діяльності існуючим стандартам якості
	Фінансова реструктуризація	Реструктуризацію кредиторської заборгованості, додаткові кредити, збільшення статутного капіталу, реалізація окремих фінансових вкладень, рефінансування дебіторської заборгованості тощо	Необхідність інтенсифікації розрахунків з кредиторами та дебіторами підприємства, покращання основних фінансових показників діяльності підприємства
Реорганізація	Перетворення	Злиття, поглинання, роз'єднання, виділення, продаж	Реорганізація прав власності з метою вирішення боргових питань або зміцнення становища на ринку
	Санация	Фінансова санация	Вирішення питань розрахунків з кредиторами шляхом поділу підприємства або відокремлення від нього одного чи декількох структурних підрозділів (одиниць).
	Банкрутство	З відновленням та без відновлення діяльності	Вирішення питань розрахунків з кредиторами шляхом продажу всього підприємства або його структурних підрозділів

Відповідно до сфер, яких стосуються перетворення діяльності підприємства, трансформація може відбуватися у напрямку реструктуризації або реорганізації. Перша опирається на зміни та перетворення внутрішніх елементів та складових діяльності підприємства, друга – базується на залученні та використанні зовнішніх чинників розвитку господарської діяльності суб'єктів.

Процес трансформації є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємства, який вимагає вироблення певної концепції. Концепція трансформації підприємства повинна давати чіткі відповіді на такі запитання, як вплив зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності на підприємство; критерії вибору напрямку, виду та форми трансформації підприємства; значення трансформації для стратегічного розвитку підприємства; врахування можливостей для подолання труднощів під час трансформації.

Трансформацію підприємств часто розглядають в економічній літературі як спосіб подолання кризових явищ у економіці регіону, країни, світу. Такий підхід дослідниками аргументується власне спостереженням циклічності розвитку підприємницьких структур, ринку, галузі тощо [3, с.108; 4, с.18]. Трансформація у теорії та практиці часто розглядається у її зв'язку з моделями “життєвого циклу підприємства” та “життєвого циклу ринку або галузі”. Досвід діяльності провідних компаній світу свідчить, що трансформація підприємств притаманна для стадій перед спадом ринкової кон'юнктури та стадій занепаду самого підприємств. Однак таке трактування цього процесу останніми роками стало очевидно хибним, особливо в останні десятиліття. Адже дедалі зростаюча динамічність зовнішнього середовища вимагає від підприємств постійного пристосування до змін, постійної та адекватної реакції на дії конкурентів та інших суб'єктів ринку.

Практичний досвід свідчить, що саме з урахуванням стадій життєвого циклу ринків, галузей та компаній доцільно обирати певний напрямок, вид та форму трансформації підприємства (рисунок). Адже відомо, що різні стадії життєвого циклу мають свої характерні особливості впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів діяльності підприємств.

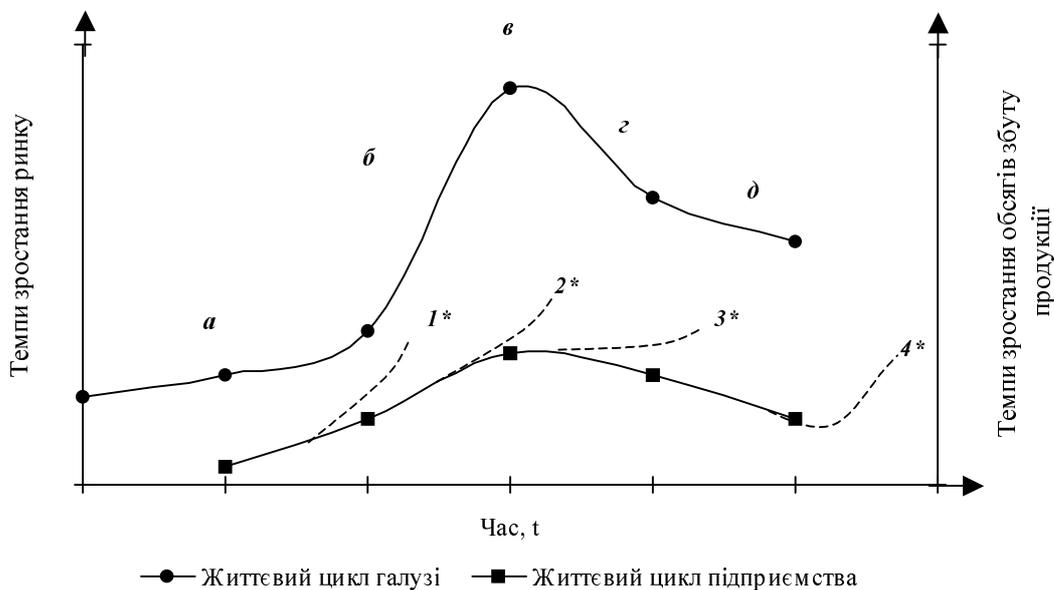
На стадії зародження галузі підприємство потребує інвестицій у розвиток і просування продукції на ринку, достатніх джерел фінансування формування основних засобів, виробничих потужностей. Якщо галузь перебуває на стадії занепаду, підприємство може зазнати ризику спаду обсягів виробничо-господарської діяльності внаслідок зменшення збуту або труднощів здійснення діяльності на ринку загалом [4, с.8–18].

П.Забеліним даються такі характеристики стадій життєвого циклу галузі: стадія „зародження” галузі характеризується нечіткими та несформованими характеристиками щодо технологій, параметрів ринку, потреб споживачів, постачальників, галузевих стандартів та лідерів ринку [3, с. 108]. Для стадії „зростання” характерними є процеси формування галузі: захоплення підприємствами ринкових ніш, налагодження відносин з постачальниками, планування майбутніх обсягів виробництва тощо. У стадії „сповільнення” галузь є сформована, існують лідери та аутсайтери ринку, існує жорстка конкуренція. Стадія „зрілості” характеризується зниженням прибутковості у галузі, значно посилюється конкуренція, яка набуває нових форм та відбувається з застосуванням нових методів. У стадії „занепаду” збільшується конкуренція між підприємствами-конкурентами за постачальників, підвищується значення цін та якості, активізуються процеси злиття підприємств, в тому числі на міжнародному рівні. На стадії „зростання” ринку компанії як правило здійснюють вертикальну інтеграцію, а на стадії занепаду адекватною є поглинання конкурентів з метою захоплення нових сегментів ринку або продаж підприємства.

У економічній літературі зустрічається також підхід, згідно з яким реструктуризація розглядається як динамічний процес, причому виділяються різні фази реструктуризації підприємств. Підходи до реструктуризації охоплюють велику кількість аспектів, які можна розглядати як паралельні або ж послідовні дії залежно від економічної ситуації, стану галузі, підприємства тощо. З одного боку реструктуризація може бути досить витратним заходом, оскільки вимагає значних інвестицій для модернізації, зменшення собівартості і випуску нової продукції тощо. Деякі стадії реструктуризації, як вже наголошувалося, можна впровадити, використовуючи внутрішні резерви підприємств.

Насамперед реструктуризація – це активне усвідомлення проблем підприємства і практичне впровадження необхідних змін власниками або командою менеджерів [1, с. 8]. В українських умовах, після проведення діагностики й узгодження стратегії розвитку і плану реструктуризації з адміністрацією й акціонерами підприємства, реструктуризацію можна здійснити впродовж двох основних етапів [1, с. 8–9]:

– перший етап зосереджений на термінових заходах, націлений на поліпшення загального стану підприємства, поліпшення навичок робітників і покращання думки про підприємство в оточуючих. Під час цього етапу підприємство поліпшує свою господарську діяльність і, що дуже важливо, забезпечує надійність стосовно зовнішніх джерел фінансування. Як правило, перший етап не вимагає великих інвестицій;



*Трансформації підприємств та життєвий цикл галузі ринку і підприємства \**

Умовні позначення: а – стадія зародження; б – стадія зростання; в – стадія сповільнення зростання (зрілості); г – стадія спаду; д – стадія занепаду; 1 – трансформації на стадії зародження до початку спаду; 2 – трансформація на стадії зростання; 3 – трансформація на стадії зрілості; 4 – трансформація після початку спаду та занепаду; \* – пунктиром позначені альтернативні шляхи розвитку підприємства внаслідок трансформації

– другий етап ґрунтується на умові досягнення першого етапу. Він забезпечує виживання підприємства за допомогою упровадження дорожчих проєктів, що потребують значних капіталовкладень.

**Висновки.** Досягнення результативності трансформації підприємства забезпечується тими заходами, які покладені в основу перетворень. Обрані напрямки перетворень повинні дати очікувані результати в управлінні підприємством, наприклад, у зростанні обсягів виробництва, поліпшенні економічного і екологічного стану підприємства тощо. Підприємство повинно отримати певні конкурентні переваги внаслідок зміни організаційно-правової форми, відокремлення окремих структурних підрозділів у нові самостійні суб'єкти підприємницької діяльності, ринкової адаптації підприємства, проведення реорганізації прав власності за умов гарантії соціального захисту працівників підприємства тощо. Цей напрямок досліджень є актуальним, оскільки очевидною є вкрай низька адаптивність українських підприємств до швидких змін довкілля, загострення економічної конкуренції на багатьох товарних ринках.

1. *Некоторые примеры успешной реструктуризации предприятий.* – Люксембург: Офис офиц. Изд. Европ. Сообщ. – 1997. – 64 с. 2. *Реформа системи банкрутства в Україні. Агентство з питань банкрутства; За ред. О. Г. Тарасенка.* – К.: Преса України, 2000. – 528 с. 3. *Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие.* – М.: Информац.-внедренч. центр «Маркетинг», 1998. – 195 с. 4. *Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій.* – К.: КНЕУ, 2001. – 580 с. 5. *Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій. Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій, затверджено наказом Агентства N 73 від 2 червня 1997 р.* // <http://www.rada.gov.ua>.