

УДК 338.911

Лакуста В.С.

ДУ “Львівська політехніка”, кафедра економіки підприємства і менеджменту

## РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДДАЧІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ

©Лакуста В.С., 2000

**Ефективність реформування економіки України значною мірою залежить від спроможності менеджменту ефективно задіяти колосальний виробничий потенціал, і зокрема, в галузі машинобудування. Дієвим інструментом відродження “лежачих” машинобудівних гігантів повинна стати їхня реструктуризація. В роботі досліджуються можливі варіанти і пропонується алгоритм заходів з реструктуризації машинобудівних підприємств.**

**The efficiency of reforming of economics of Ukraine largely depends on a competence of management effectively to involve an enormous manufacturing potential, and in particular in the field of engineering. The effective tool of revival “лежачих” of the mechanical engineering jumbos should become their re-structuring. In the robot the optional versions are investigated and the algorithm of measures on re-structuring mechanical engineering firms is offered.**

Проблеми недостатньо раціонального використання наявного виробничого потенціалу сьогодні гостро стоять перед багатьма підприємствами України, що викликано, з одного боку, деформацією основних макроекономічних параметрів в економіці країни, а з іншого, невідповідними заходами керівництва підприємств, низьким рівнем менеджменту.

Для забезпечення ефективної роботи в нових економічних умовах необхідно рішуче впроваджувати радикальні заходи. Значні сподівання пов'язувались з приватизацією підприємств, але для переважної більшості з них зміна форми власності ніяк не вплинула на зміст господарювання. Як засвідчує практика, ефективне використання виробничого потенціалу підприємств забезпечується не власником, а висококваліфікованим управлінням за умови широкого застосування сучасних ринкових методів і прийомів менеджменту [3].

Через неефективність централізованої системи управління економікою, коли основним критерієм діяльності підприємств був обсяг перероблених ресурсів і практично серед критеріїв оцінки був відсутній кінцевий спожитий продукт, підприємства орієнтувались на збільшення обсягів виробництва. Донедавна при проектуванні виробничого потенціалу і зокрема підприємств машинобудування, за основу визначення обсягів збуту приймався ринок Радянського Союзу. Водчас у зв'язку із замкненістю економічного простору ціни на метал і енергоносії не відповідали реальності.

Після здобуття суверенітету і переходу на ринкові ціни, передовсім на енергоносії і сировину, різкого скорочення ринків збуту машинобудівні підприємства України залишились з виробничим потенціалом, який не можна ефективно використати за початковим призначенням.

При величезному потенціалі і при орієнтації на наявні ринки збуту великі державні, насамперед машинобудівні підприємства опинились за межею прибутковості.

**Реструктуризація** – найважливіший елемент перебудови потенціалу підприємств. Сьогодні реструктуризації потребують практично всі великі машинобудівні підприємства. Але ефективно здійснити її можуть далеко не всі.

Сьогодні до законодавчих актів, які регламентують і регулюють процеси реструктуризації підприємств, можна зарахувати Наказ Міністерства економіки “Про затвердження методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств” [1], а також різноманітні відомчі методики, найпоширеніша з яких – “Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій”, розроблена Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій [2]. У цих документах визначено, що метою реструктуризації є утворення повноцінних суб’єктів підприємницької діяльності, здатних повноцінно господарювати і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків. Подібним є визначення терміну реструктуризації.

**Реструктуризація підприємства** – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [1, 2].

При детальнішому розгляді зазначених документів можна зазначити, що Методичні вказівки Міністерства економіки було розроблено на підстав методики Агентства з питань запобігання банкрутству і основні положення продубльовано. Наступною спільною рисою зазначених методичних розробок є обмежена сфера їхнього застосування, тобто стосуються вони виключно державних підприємств.

Зазначеними вище методиками передбачена ціла низка заходів для досягнення визначеної мети, серед яких: об’єднання (злиття), виділення окремих структурних підрозділів, ліквідація підприємств і їх перепрофілювання, зміна керівництва, списання і відтермінування боргів, підвищення якості виготовлюваної продукції, скорочення затрат на виробництво, впровадження нових прогресивних форм і методів управління, скорочення чисельності працівників.

Для проведення реструктуризації згідно з наказом Мінекономіки центральні органи виконавчої влади повинні створювати галузеві комісії з питань реструктуризації підприємств галузі. Склад галузевих комісій затверджується наказом центрального органу виконавчої влади. Очолювати її повинен керівник центрального органу виконавчої влади. Галузеві комісії визначають перелік підприємств, які підлягають реструктуризації та визначають черговість її проведення.

В іншому випадку реструктуризація підприємства здійснюється Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій після занесення його до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій і проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності спеціалістами, які роблять висновки щодо шляхів оздоровлення і пропонують концепцію господарської діяльності підприємства. А звідси випливає, що якщо підприємство не потрапило до реєстру, то і реструктуризуватись йому не потрібно.

Як видно, з поля зору зазначених методик випали підприємства недержавної форми власності, які сьогодні найбільшою мірою потребують реструктуризації.

Нема і не може існувати єдиної схеми проведення реструктуризації, яка може бути застосована до кожного підприємства, адже кожне окремо взяте підприємство має свої проблеми, що потребують індивідуального вирішення. Залежно від структури власності

конкретного підприємства реструктуризація може ініціюватись з боку власника, який має суттєву частку в статутному фонді, адміністрації, Фонду державного майна, який від імені держави управляє майном підприємства.

Максимальний економічний ефект при здійсненні реструктуризації може бути досягнуто за умови ініціювання реструктуризації власником, оскільки в цьому випадку присутній реальний економічний інтерес. Високий ефект заходів з проведення реструктуризації може бути досягнутий за умови ініціювання реструктуризації підприємства адміністрацією підприємства, при зацікавленості у перспективах стабільної роботи підприємства і належній підтримці з боку Фонду Державного майна або нових власників за умови доступу до інвестиційних ресурсів.

На нашу думку, загалом алгоритм реструктуризації може виглядати так.

На попередньому етапі визначається ставлення адміністрації підприємства до його реструктуризації. Якщо відсутня зацікавленість з боку керівництва в реструктуризації, будь-які ініціативи, чи то з боку Фонду держмайна, чи з боку нових власників, не дадуть належного ефекту. В такому випадку власниками, якщо вони є чітко визначені, вирішується питання про зміну персонального складу управління.

Наступним етапом є діагностика потенціалу і фінансового стану підприємства, що передбачає визначення сильних і слабих його сторін. Аналіз передбачає визначення перспектив розвитку підприємства і оцінку ризиків стосовно як стану розвитку макроекономічної ситуації, так і галузі діяльності підприємства. Економічний стан підприємства повинен визначатись на підставі аналізу фінансово-господарських показників діяльності підприємства, оцінок потенційних можливостей виробництва та становища на товарних ринках за попередній рік.

Оцінюючи виробничий потенціал, потрібно визначити ступінь завантаженості і зношення основних фондів. Аналізуються також обсяги і номенклатура продукції та ступінь монополізму підприємства, оцінюються питома матеріалоемність, енергоемність продукції і прогресивність технологічних процесів порівняно з показниками роботи підприємств, що успішно працюють. Окремий аналіз наявності та рівня науково-технічного потенціалу виробництва дає змогу визначити його вплив на перспективи розвитку підприємства.

В аналізі трудового потенціалу підприємств використовуються показники динаміки чисельності працюючих та рівня заробітної плати, кваліфікація персоналу, рівень зайнятості працівників, втрати робочого часу.

Вагомою складовою частиною аналізу є оцінка об'єктів незавершеного будівництва та можливості їх реалізації шляхом продажу чи приватизації, що дасть змогу одержати і спрямувати кошти на поповнення нормованих обігових засобів, технічне переобладнання виробництва.

На підставі результатів проведеного аналізу робиться висновок про доцільність реструктуризації підприємства. Як можливий варіант, після проведення аналізу потенціалу може бути зроблено висновок про доцільність повної ліквідації підприємства. Хоча, як правило, підприємства, які самостійно ініціюють реструктуризацію, дуже рідко застосовують ліквідацію як можливий інструмент реструктуризації.

Якщо ж у процесі аналізу визначено, що підприємство має потенціал для виходу з кризового стану, то в цьому випадку розробляється план проведення реструктуризації підприємства. Такий план повинен передбачати здійснення ряду заходів, які за термінами здійснення можна поділити на три групи: короткострокові, середньострокові й довготривалі.

До *короткострокових* належать заходи, які не потребують значних інвестицій, але можуть покращити фінансово-господарський стан підприємства. До таких заходів можна зарахувати:

- здачу в оренду окремих виробничих або майнових підрозділів підприємства;
- організацію на базі підприємства дочірніх підприємств;
- організацію на базі підприємства спільного виробництва;
- продаж або передачу в оренду обладнання, що не використовується, або не передбачиметься використовувати після оптимізації виробничих потужностей;
- продаж або передачу в оренду виробничих площ і території підприємства, яка не задіяна в господарському обороті;
- зупинку капітального будівництва і продаж об'єктів незавершеного будівництва;
- продаж зайвих матеріалів і готових виробів.

Короткострокові заходи повинні передбачати реформування організаційної структури управління підприємства і її адаптацію до ринкових вимог. Йдеться, передовсім про реформування системи збуту і створення відповідних маркетингових служб. На ці служби потрібно покласти функції дослідження зовнішньої кон'юнктури, пошук ринків збуту, відновлення старих і налагодження нових господарських зв'язків. Нова організаційна структура повинна передбачати наявність фінансової служби підприємства, служби внутрішнього аудиту, відповідної інноваційної служби. Найважливішим завданням першочергових заходів повинна стати переорієнтація діяльності підприємства на потреби споживачів продукції.

До *середньострокових* зараховують заходи з оптимізації виробничого потенціалу підприємств. Йдеться про поетапне виділення окремих виробництв, аналіз і подальше позбавлення від збиткових виробничих ланок, не пов'язаних з основним виробництвом. Збиткові виробництва можуть змінити свій напрям діяльності, на їхній базі можуть бути створені дочірні підприємства або організовані спільні виробництва. За умови територіального відокремлення збиткових виробництв від основного виробництва вони можуть бути виведені із складу підприємства. До таких збиткових підрозділів, насамперед, можна зарахувати житлово-комунальні служби, дошкільні заклади, спортивні і оздоровчі комплекси, що знаходяться на балансі підприємств. При відокремленні збиткових виробничих підрозділів потрібно звернути увагу на їхній взаємозв'язок і взаємозалежність з основним виробництвом. При проведенні реструктуризації машинобудівних підприємств, здебільшого, в окремі виробничі і юридичні структури можна виділити ливарні цехи, інструментальне господарство, транспортні служби тощо.

До *середньострокових заходів* належать:

- поділ великих підприємств на менші з утворенням окремих юридичних осіб;
- відокремлення від підприємства непрофільних структурних підрозділів;
- звільнення підприємства від об'єктів соціально-побутового призначення;
- поліпшення якості товарів (робіт, послуг);
- розроблення маркетингової стратегії;
- зменшення витрат на виробництво;
- впровадження нових форм і методів управління;
- скорочення чисельності зайнятих, із забезпеченням соціальних пілг.

До *третьої групи* заходів, які мають довгостроковий характер, належать заходи, пов'язані із залученням додаткових інвестиційних ресурсів. Основу третьої групи заходів повинен становити маркетинг ринку продукції підприємства, виробництво якої освоєно на

підприємстві, так і продукції, яка може бути освоєна підприємством. Маркетинг ринку сировинних ресурсів, необхідних для виробництва як освоєної продукції, так і продукції, виробництво якої планується освоїти підприємством.

До заходів *третьої групи* належать:

- конверсія;
- диверсифікація номенклатури випуску продукції;
- відтермінування або списання боргів;
- пошук інвестицій або інвесторів;
- залучення кредитів.

Лише після всебічної оцінки становища підприємства на ринку можна вести розмову про можливість і обґрунтувати доцільність розроблення плану реструктуризації підприємства. Остаточним результатом такої роботи повинно стати розроблення детального бізнес-плану розвитку підприємства, реалізація якого повинна забезпечити адаптацію виробничого потенціалу підприємства до сучасних вимог ринкової конкуренції.

На нашу думку, алгоритм бізнес-плану реструктуризації виробничого потенціалу підприємства повинен охоплювати такі етапи і містити конкретні заходи.

**Етап 1.** Визначення маркетингового середовища:

- розроблення маркетингової стратегії підприємства;
- визначення і оцінка тенденцій зміни сегментів ринку продукції підприємства в номенклатурному розрізі;
- оцінка ринкових шансів і можливостей нових продуктів, які можуть бути освоєні підприємством;
- виявлення перспективних сегментів ринку, які можуть бути освоєні підприємством;
- визначення цін і можливих обсягів реалізації продукції підприємства в номенклатурному розрізі;
- оцінка ринків виробничих ресурсів, необхідних для діяльності підприємства.

**Етап 2.** Реструктуризація виробничої потужності підприємства:

- поділ виробничої потужності підприємства за видами і параметрами технологічних операцій, які можуть виконуватись на підприємстві;
- оцінка можливостей випуску продукції в номенклатурі з урахуванням можливостей освоєння виробництва нових продуктів.

**Етап 3.** Реструктуризація трудових ресурсів підприємства:

- визначення відповідності наявної чисельності і кваліфікаційних можливостей персоналу підприємства і його потреби після проведення реструктуризації;
- розробка програми збільшення, скорочення перепідготовки персоналу.

**Етап 4.** Реструктуризація менеджменту підприємства:

- оцінка рівня менеджменту підприємства і рівня його відповідності діяльності в нових умовах;
- розроблення плану зміни організаційної структури підприємства;
- розроблення заходів із впровадження на підприємстві нових сучасних систем оплати праці.

**Етап 5.** Реструктуризація виробничих затрат:

- розроблення системи заходів із скорочення непродуктивних затрат на підприємстві.

**Етап 6.** Розроблення плану капітальних затрат для здійснення реструктуризації:

- визначення необхідних обсягів капітальних затрат на розширення вузьких місць, для нарощення обсягів виробництва нових продуктів;
- розшифрування затрат за конкретними елементами.

**Етап 7.** Джерела фінансування:

- визначення можливостей і варіантів залучення фінансових ресурсів для реструктуризації підприємства;
- оцінка вартості альтернативних джерел залучення інвестицій.

**Етап 8.** Планування виробничих витрат:

- визначення потреби в обігових коштах;
- визначення собівартості визначеної номенклатури продукції;
- розробка календарного плану грошових витрат;
- визначення грошових надходжень від реалізації в календарному і номенклатурному розрізах;
- визначення плану грошових потоків.

**Етап 9.** Оцінка економічної ефективності заходів з реструктуризації підприємства:

- порівняння перспективних грошових потоків від реалізації продукції підприємства після проведення заходів з реструктуризації з потребами в грошових коштах для її проведення.

На нашу думку, необхідно детальніше зупинитись на вивченні нових сучасних методів залучення інвестицій для реструктуризації підприємств.

*1. Про затвердження методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств / Наказ Міністерства економіки від 23.01.98 р. 2. Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій // Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій, 02.06.97 р. 3. Хелферт Э. Техника фінансового аналізу. М., 1996. С.503.*

### **Від редакційної колегії Вісника ДУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»**

У попередньому номері Вісника № 363 за 1999 р. була опублікована стаття Др-бик О.О. «Методи аналізу ринку», яка, як виявилось потім, є плагіатом розробок проф., д-ра екон. наук Внукової Н.М. Харківського державного економічного університету, викладених у науково-методичних рекомендаціях “Управління ризиком лізингових операцій”, що надруковані в газеті “Бізнес-Інформ” за 1997 р. З приводу цього прикрого факту редакційна колегія Вісника приносить свої вибачення шановній Внуковій Н.М.