

1 Фактори, які визначають ефективність антикризового управління

Важко уявити собі сучасне підприємство, взаємодія внутрішніх і зовнішніх елементів і факторів якого перебуває в абсолютному хаосі, стихійно й не скоординовано, поза існування системи управління економічними складовими його функціонування та розвитку. Техніко-технологічна, організаційна, соціально-психологічна, фінансова, екологічна, організаційно-економічна, інноваційна, інвестиційна, комунікаційна та інші складові визначають діалектику підприємства, взаємодію яких й забезпечує управління.

Ефективне управління – будь-яке управління, якому властиві ознаки ефективного управління та яке забезпечує отримання підприємством прибутку від здійснюваної діяльності, що залишається у його розпорядженні, з метою його подальшого використання для підтримки життєздатності або розвитку підприємства.

Ефективне управління характеризують: чітко визначена місія, що відповідає інтересам трудового колективу та суспільним потребам, щорічна прибутковість, наявність поточного та стратегічного планування, постійна реалізація функцій фінансового менеджменту, комплексна діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів з метою запобігання виникненню кризових явищ, демократичний стиль керівництва, фінансування, інвестування, розробка та запровадження носять постійний характер на усіх рівнях управління або відповідають потребам підприємства, система цінностей, традицій, соціальних норм поведінки, колективних звичок, яка панує і розвивається на підприємстві, сприяє здійсненню управлінського впливу, постійна мінімізація ризику шляхом диверсифікації, упорядкована та адаптивна структура організації, мотивація, що забезпечує всебічний розвиток підприємства, таке управління повністю задовольняє з позицій потреб зовнішніх споживачів і користувачів у продукції, послугах, роботах, екологічності, соціального ефекту, відповідності законодавству та ін.

Досвід і практика управління діяльністю підприємств, що знайшли своє широке відображення у багатьох працях вітчизняних і зарубіжних вчених, дозволяють виділити такі ознаки ефективного та неефективного управління підприємствами (табл. 12.1).

Таблиця 12.1. Ознаки ефективного управління підприємством

Формування ефективного управління		Параметри оцінки		Формування неефективного управління
1		2		3
Чітко визначена, відповідає інтересам трудового колективу та суспільним потребам	◀	1. Місія підприємства	▶	Не визначена, або не відповідає інтересам трудового колективу чи суспільним потребам
Досягається щорічно та залишається у розпорядженні підприємства	◀	2. Чистий прибуток	▶	Не досягається або отримується непостійно, не залишається в розпорядженні підприємства
Досить висока в межах законодавчо окреслених меж доступу до неї	◀	3. Інформаційна прозорість (зовнішня)	▶	Низька в межах законодавчо окреслених меж доступу до неї
Наявність поточного та стратегічного планування		4. Вплив на коротко-, середньо- і довгострокові цілі	▶	Відсутність поточних та (або) стратегічних планів
Відбувається постійно	◀	5. Реалізація фінансового менеджменту	▶	Тимчасова або взагалі відсутня
Реалізується комплексно в цілях перешкоджання виникненню проблем на підприємстві	◀	6. Діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів впливу	▶	Відсутня, часткова або використовується за умов настання кризового стану
Ситуативний, гнучкий	◀	7. Стиль керівництва	▶	Авторитарний (популістський, ліберальний)
Фінансування, розробка та запровадження носять постійний характер на усіх рівнях управління та відповідають потребам підприємства	◀	8. Інноваційно-інвестиційна діяльність	▶	Фінансування, розробка та запровадження носять тимчасовий характер на усіх рівнях управління або взагалі відсутні
Система цінностей, традицій, соціальних норм поведінки, колективних звичок, яка панує і розвивається на підприємстві, сприяє здійсненню управлінського впливу	◀	9. Культура управління	▶	Система цінностей, відносин, соціальних норм поведінки, колективних установок, яка панує і розвивається на підприємстві, запобігає здійсненню управлінського впливу
Прогнозований, систематичний, мінімізується шляхом диверсифікації	◀	10. Ризик	▶	Не прогнозований, як правило високий
Упорядкована, відповідає вимогам зовнішнього середовища	◀	11. Структура організації	▶	Неупорядкована, мало відповідає або не відповідає взагалі вимогам зовнішнього середовища

Забезпечує всебічний розвиток підприємства	◀	12. Мотивація	▶	Формує відношення колективу до праці як вимоги часу, а не творчої діяльності, примушує її виконувати
Повністю задовільняє з позицій потреб зовнішніх споживачів і користувачів у продукції, послугах, роботах, екологічності та ін.	◀	13. Зовнішнє середовище	▶	Повністю чи частково не задовольняє з позицій потреб зовнішніх споживачів у продукції, послугах, роботах, або з вимог до екологічності, соціального ефекту та ін.

Основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління, слід поділити на дві групи. Перше група окреслює узагальнюючі фактори розвитку антикризового управління, що сприяють досягненню встановлених ним цілей та результатів: людський фактор, ризик-фактор, інноваційний фактор, інвестиційний фактор. Так чи інакше, перелічені фактори тісно переплітаються з іншою групою факторів, які визначаються індивідуальними рисами та вміннями команди менеджерів антикризового управління:

1. Професіоналізм і спеціальна підготовка.
2. Мистецтво управління від природи та набуття в процесі спеціальної підготовки.
3. Методологія розробки ризикових рішень.
4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.
5. Лідерство.
6. Оперативність і гнучкість управління.
7. Стратегія і якість антикризових програм.
8. Моніторинг кризових ситуацій.

Ефективність антикризового управління також визначається системою заходів по виходу із кризи, які можна поділити на тактичні та стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи по виходу із кризи можуть бути залежними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, виробництва, збуту), й наступаючими (активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, вдосконалення управління). Оперативні заходи по виходу із кризи полягають у встановленні поточних збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні спеціалістів, кадрових змінах, отриманні кредитів, зміцненні дисципліни тощо. Стратегічні заходи заключаються в аналізі та оцінці положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

Заходи повинні відповідати системі принципів реалізації ефективного антикризового управління:

1. Принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

2. Принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву. Відповідно до цього принципу відбір антикризових заходів для включення до антикризової програми має базуватись на визначенні проблем, що існують, та передбачати їх усунення (розв'язання).

3. Принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявним та можливим до залучення ресурсів підприємства. Реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства необхідного для їх реалізації.

4. Принцип відповідності часовим обмеженням антикризово-го процесу. Як часове обмеження запропоновано розуміти час, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

5. Принцип обґрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який потребує обов'язкового попереднього визначення складових елементів задачі, тобто множини наявних альтернативних рішень, гіпотез про стан розвитку системи, очікуваних наслідків управлінських рішень.

6. Принцип багатоваріантності, дотримання якого потребує висунення та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потреба в розробці багатоваріантних пропозицій обумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запропонованого варіанта (антикризової ідеї) з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що обумовлює доцільність попередньої розробки альтернативних варіантів дій на випадок очікуваних та неочікуваних змін; можливістю нереалізації запланованих антикризових заходів, їх недостатньою результативністю, що обумовлює потребу в їх доповненні (оновленні) з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. Принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) для підготовки проєкту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.

8. Принцип колегіальності, відповідно до якого доцільним визнається використання групи фахівців (експертів) з метою підвищення якості антикризової програми.

9. Принцип максимізації результативності антикризових заходів, згідно з яким перевага має віддаватися антикризовим інструментам та заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

10. Принцип оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації, який обумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення.

2 Людський фактор антикризового управління

Людський фактор – сукупність основних соціальних якостей людини, які можуть вплинути на ефективність антикризового управління (ціннісні орієнтири, моральні принципи, норми поведінки, рівень знань та інформованості, сприйняття корпоративної стратегії тощо).

Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі. Це уявлення погоджується з розумінням того, що в основі функціонування та розвитку соціально-економічної системи лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти економічною системою може виражатися в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів, що супроводжуються зростанням ризиків. Звичайно, в майбутньому людина завжди буде прагнути виключити кризи з розвитку соціально-економічних систем, але як показує сучасна практика господарювання та постійне зростання глобальних потрясінь, це практично неможливо. А нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, недолік знань та недосконалість управління.

Вся практика розвитку суспільства й економіки в усі періоди історії свідчить про те, що, незважаючи на “людську природу” криз, їх поки уникати не вдається, тому дуже важливим і актуальним, на наш погляд, є своєчасне виявлення симптомів і розпізнавання криз, що починаються, засобами діагностики.

Уся діяльність людини побудована на задоволенні її інтересів, які змінюються нерівномірно та непропорційно. Інтереси знаходяться в постійному протиріччі навіть у окремої людини, не кажучи вже за соціальні групи чи суспільство в цілому. Протиріччя інтересів й об'єктивна нерівномірність їх зміни визначають як можливість виникнення криз, так й їх необхідність. Саме це твердження покладено в основу виникнення криз як в соціально-економічних системах, таких як підприємство, зокрема й кризових явищ, пов'язаних з природними умовами. Є випадки, коли відбувається використання природних катаклізмів у політичних цілях, поступове їх переростання в кризи політичні, соціально-економічні.

Абсолютне управління динамікою та взаємодією інтересів людини неможливе, адже в систему її інтересів входять інтереси свободи, демократичності управління, самостійності та самодіяльності. Саме до цих інтересів прив'язані й інші, на яких будується ефективне управління.

В міру розвитку соціально-економічної системи спостерігається зростання ролі людського фактору в антикризовому її розвитку, що означає не виключення виникнення кризових ситуацій, а передбачення розвитку подій, своєчасне, й за можливістю, безболісне розв'язання проблем.

Антикризовий розвиток – це не абсолютна відсутність кризи, а наявність такого кризового стану, що є майбутнім поштовхом вдалого, з позицій людини, розвитку. Ціль та інтереси може мати лише людина. Саме вона є основою розпізнавання кризових явищ та управління їх подоланням.

3 Банкрутство підприємства як економічне явище

Сучасний стан економік багатьох країн світу важко назвати інакше, як кризовий. І це не лише результат скорочення темпів зростання світової економіки після падіння в період 2015-2016 рр., зростання видатків на ліквідацію техногенних і екологічних катастроф у всіх сферах навколишнього середовища, зростання кількості військових конфліктів і політико-економічних протистоянь, зростання конфліктів між профспілками та роботодавцями в багатьох країнах світу тощо. Ці події не тільки мають циклічний характер, але з часом загострюються, набуваючи ознак висхідного циклічного процесу у вигляді спіралі, створюючи перед суспільством все новіші й гостріші виклики глобального, регіонального та локального характеру. Тобто сучасний стан економіки вказує на те, що сукупність проблем, що виникли в результаті еволюції суспільства носять системний характер, пов'язані між собою складністю взаємозв'язків складних систем як по вертикалі, так і по горизонталі та потребують щодо їх вирішення застосування системного підходу. На локальному рівні, тобто на рівні взаємодії суб'єктів господарювання різних країн світу, розв'язати проблему системної кризи в економіці намагаються різними формами та методами, підходами і способами, однією з яких виступає банкрутство. Його запровадження на локальному рівні надає для підприємств, відносно яких банкрутство реалізовується, можливість нового зростання, що уможливорює покращення стану економіки в цілому.

Виникнення різного роду криз і подальшого банкрутства на тлі їх розгортання стало невід'ємним етапом економічного розвитку країн світу. Це фактично означає, що поняття “банкрутство” ще й досі не втратило своєї актуальності, незважаючи на свою багатовікову історію.

Аналіз існуючих теоретичних підходів у визначенні сутності досліджуваного поняття дозволяє розвинути характеристику банкрутства як наукової категорії (рис. 13.1).

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у визначеному законодавчо порядку грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури.

Узагальнення характеристики банкрутства як багатозначної наукової категорії дозволяє її розглядати і як наслідок, і як причину. Тобто, з однієї сторони, одночасне банкрутство багатьох компаній в країні чи світі, наприклад, як результат непродуманої державної політики, може призвести до виникнення локальних, національних чи глобальних криз. З іншої сторони, значна кількість банкрутств може стати наслідком глибокої системної кризи, яка проявляється чи то в негативних фінансових результатах діяльності суб'єктів господарювання, чи то – в їхній неплатоспроможності. Та чи слід розглядати банкрутство лише як загрозу?

Визначено, що в антикризовому управлінні будь-яка загроза для

життєдіяльності підприємства, економіки країни чи світу розглядається як додаткова можливість. Проте, в контексті банкрутства це можливо за державної підтримки та дотримання інтересів усіх сторін процесу – боржника, зацікавлених сторін, держави.

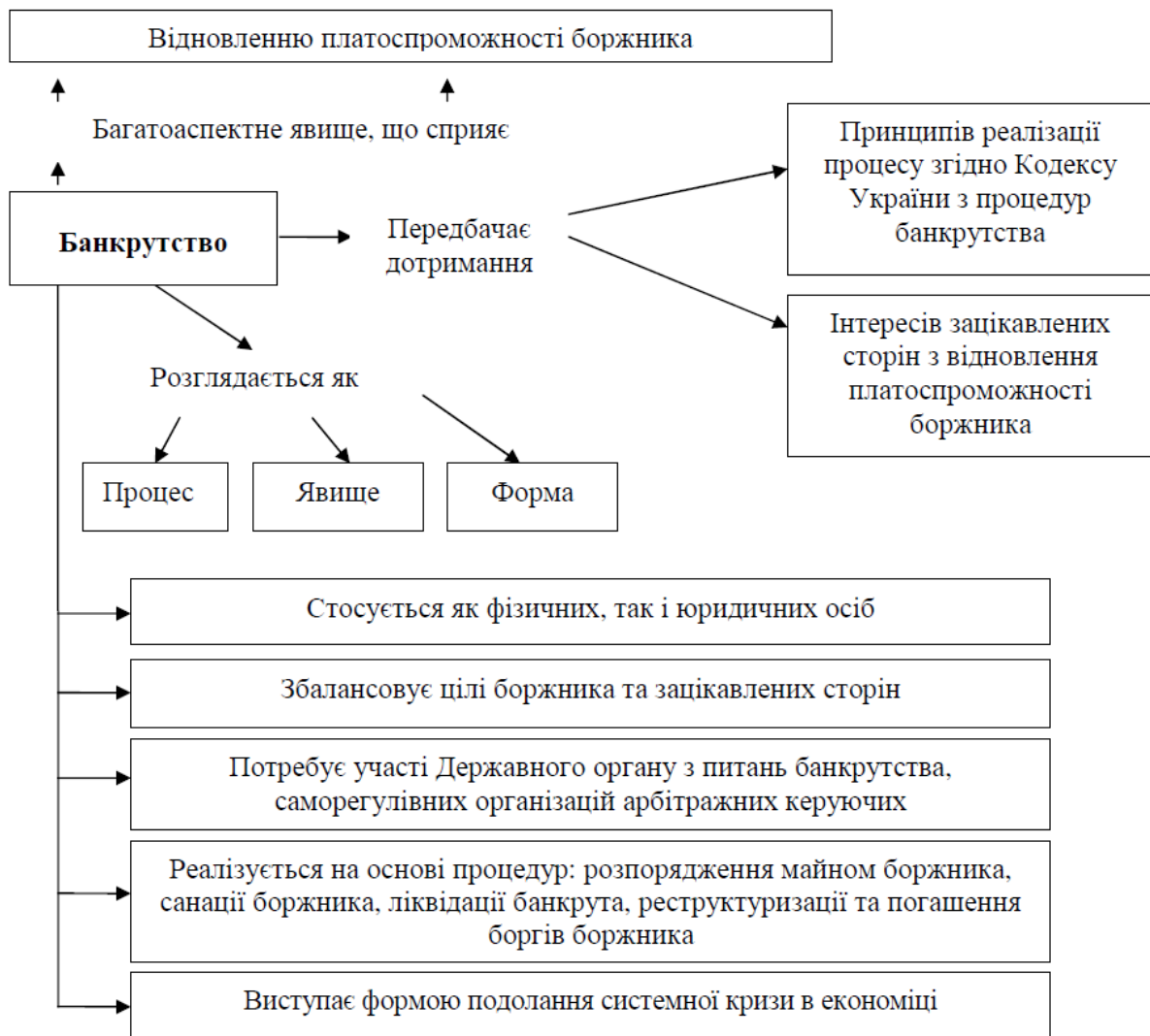


Рис. 13.1. Узагальнена характеристика банкрутства як наукової категорії

Встановлено, що в останні роки кількість банкрутств у світі зростає, про що повідомили порівняно більше країн світу (41,9% у 2018 р. порівняно з 34,8% у 2017 р.). До числа супутніх факторів, які спричинили таку тенденцію, віднесено китайсько-американську торгівельну війну, зниження прибутковості діяльності корпорації, зростання ризиків несплати боргів, промисловий спад. Разом з тим, відмічено відносну стабільність фінансових умов, ринків праці та відсутність інфляційного тиску.

Узагальнення результатів динамізації банкрутства підприємств у різних країнах світу та України (рис. 13.2) виявило, що тенденції, характерні для передових економік країн світу та України відрізняються як за кількісними показниками, так і стабільністю змін показників, проте вони не визначають

погіршення ситуації.

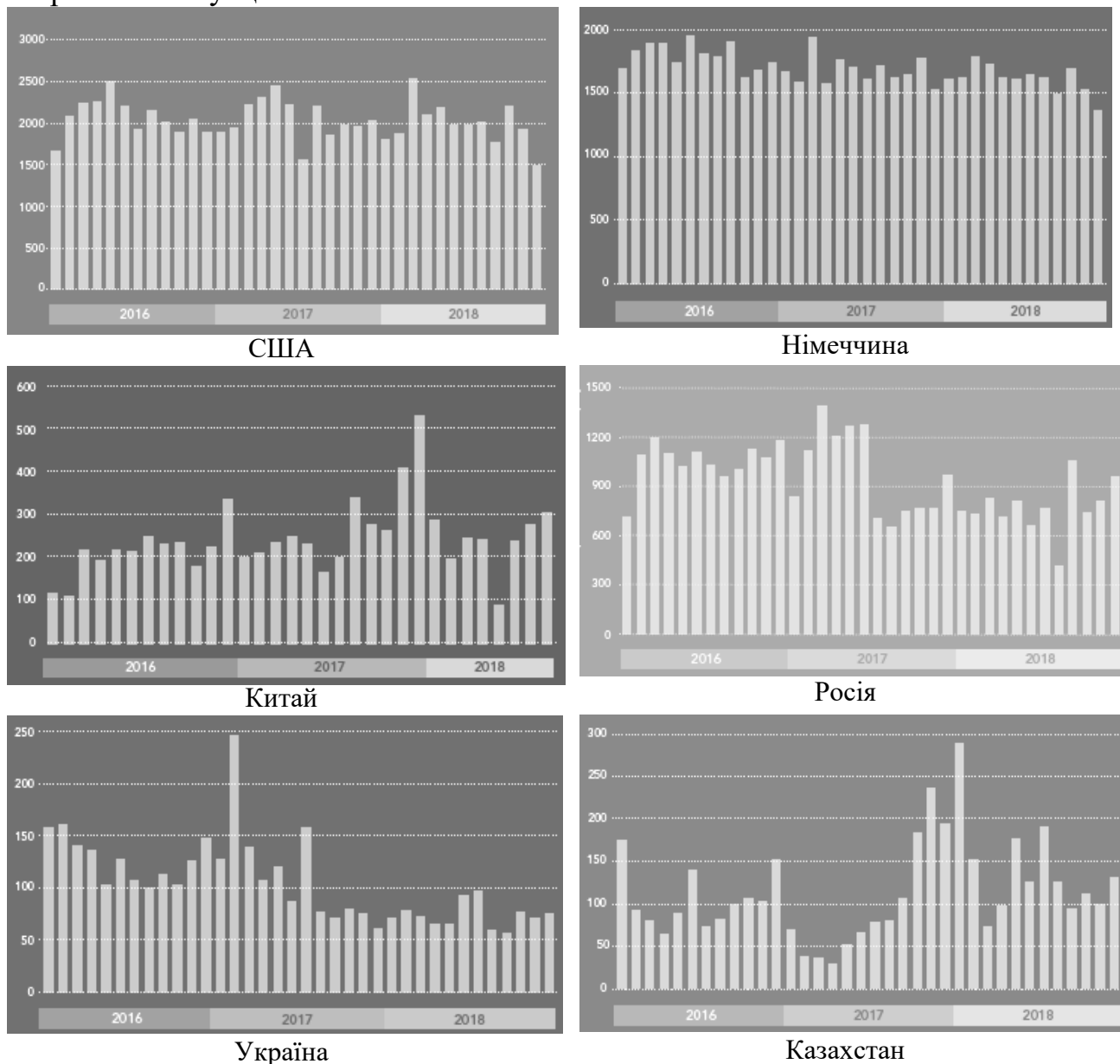


Рис. 13.2. Динаміка кількості збанкрутілих компаній в різних країнах світу, за даними *Global Bankruptcy Report 2019*

Визначено, що в період 2016-2018 рр. варіація показників кількості збанкрутілих компаній в розвинених країнах і країнах, що розвиваються, є різною: так, в США це складає 1500-2500 од., в Німеччині – 1450-1950 од., в Китаї – 95-520 од., Росії – 400-1400 од., в Україні – 55-245 од., Казахстані – 30-290 од. Варіація показників може бути відносним показником стабільності економіки країни: так, економіка Німеччини є найбільш стабільною, а економіка Казахстану – найменш стабільною. Українська економіка також є відносно нестабільною за даним показником, а динаміка її економічних показників взагалі вказує на наявність кризової ситуації.

Порівняльний аналіз динаміки макроекономічних показників в період 2016-2018 рр. показав, що реальний ВВП України поступово відновив темпи зростання (у 2016 р. – 2,4%, у 2017 р. – 2,5%, у 2018 р. – 3,4%) після значного

спаду в 2015 р. на 9,8%, натомість наявний дохід населення в період 2017-2018 рр. лишився без змін, також зафіксовано подальше скорочення обсягів зовнішньоторговельного обороту країни. Незважаючи на те, що значних негативних тенденції в цей період не зафіксовано, вважається, що криза в Україні має системний характер і концентрує в собі не тільки свої власні, а й світові проблеми, які не просто виникли внаслідок невдалих дій суб'єктів, а є втіленням об'єктивних суперечностей, властивих історичній логіці соціально-економічного розвитку, а основними рисами такої кризи є криза розподілу благ між приватними власниками, глибокий економічний спад, структурна деформація економіки, застосування її спрямованість, наявність корумпованої авторитарно-бюрократичної системи, поглиблення соціальної нерівності.

Як вірно стверджує І. Штулер, “суперечливість процесів економічного розвитку України та кризових явищ, які супроводжують становлення вітчизняної ринкової економіки, вказують на необхідність вдосконалення науково-методологічних та практичних проблем розвитку національної економіки”, а “...наближенню до якісно нового стану в розвитку суспільства передують криза системи управління”.

Відтак, банкрутство покликане стати якісно новою формою подолання системної кризи в економіці, що зумовлено наявним потенціалом впливу на економічні процеси (кількість компаній-банкрутів у країнах світу та Україні зокрема є значною, окрім того, існує значна кількість компаній-прихованих банкрутів), наявністю великою кількістю професійних арбітражних керуючих і ефективних управлінців, необхідністю проведення реформування економічного середовища функціонування бізнес-одиниць тощо.

Встановлено, що одним із шляхів, який потребує перетворення банкрутства в якісно нову форму, виступає удосконалення наукового підходу до реалізації процедур банкрутства.

Існуючі наукові теорії та методологічні підходи до вирішення завдань банкрутства, вказують на доцільність розмежування процедур банкрутства для юридичних і фізичних осіб. Згідно прийнятого Кодексу України з процедур банкрутства таке розмежування закріплено законодавчо. Зокрема пропонується застосування наступних судових процедур: для юридичної особи – розпорядження майном боржника, санація боржника, ліквідація банкрута; для фізичної особи – реструктуризація боргів боржника, погашення боргів боржника. Під час реалізації зазначених процедур банкрутства слід зважати, що їх можна порушити за незначного розміру прострочених зобов'язань перед кредитором: для фізичних осіб – 30 розмірів мінімальної заробітної плати (125190 грн), для юридичних осіб – близько 37000 грн. На нашу думку, супутніми факторами, які слід враховувати під час реалізації процедур банкрутства фізичних осіб, є: майновий та фінансовий стан боржника та членів його родини, термін прострочення боргових зобов'язань, ведення підприємницької діяльності. Для юридичних осіб до числа таких супутніх факторів пропонуємо зараховувати: суспільну значимість напрямку економічної діяльності підприємства-боржника, термін прострочення боргових

зобов'язань, наявність прострочених боргових зобов'язань в попередні періоди діяльності.

Застосування системного підходу при врахуванні перелічених факторів прискорить подолання кризових явищ в економіці.

4 Державна політика щодо запобігання банкрутству

Державна політика в ліквідації системної кризи в економіці через процес банкрутства реалізується, насамперед, через створення необхідної законодавчої бази. Основною функцією законодавства про банкрутство є сприяння реабілітації підприємств, які опинилися у фінансовій скруті, проте мають значні резерви для успішної фінансово-господарської діяльності в майбутньому. Як свідчить світова практика, головна мета провадження справи про банкрутство – задоволення вимог кредитора до боржника, може бути досягнута і в результаті продажу майна банкрута, і на основі фінансового оздоровлення боржника.

Вивчення досвіду країн світу показало, що законодавче регулювання відносин між боржником і зацікавленими сторонами удосконалюється в напрямку покращення створення можливостей для санації боржника. Пріоритетність збереження бізнесу над його ліквідацією є важливим моментом в регулюванні процедур банкрутства французького законодавства. Покращення фінансового стану неплатоспроможних суб'єктів господарювання в Німеччині також пропонується реалізовувати шляхом санації. Схожі механізми використовуються під час процедури банкрутства й у Російській Федерації.

Державна підтримка неплатоспроможних підприємств, на які поширюється процедура банкрутства, насамперед, має бути спрямована на такі з них, що взмозі скористатися нею з максимальною корисністю (збільшать обсяги виробництва, прибуток, надходження до бюджету тощо). Така підтримка може надаватись як шляхом прямого бюджетного фінансування, так і непрямыми формами, зокрема через надання державних гарантів, державне стратування кредитних позик, звільнення від податків, пільгове антимонопольне законодавство, регулювання механізму ціноутворення. Зокрема, для стимулювання лізингу та активізації участі в санації найбільших кредиторів підприємств, що перебувають у кризі, може надаватись державна допомога у вигляді сприятливої амортизаційної політики. В сучасних умовах, через брак державних коштів на реалізацію цільових програм розвитку економіки, пріоритетним напрямком є непрямі форми державної підтримки. Ефективними прикладами отримання санаційної підтримки у вигляді державних гарантій та поручительств в умовах обмеженого доступу неплатоспроможних компаній до кредитних джерел фінансування є досвід санації таких відомих компаній як Телефункен (Німеччина) та Крайслер (США).

Роль і ступінь державної підтримки визначається системою факторів, серед яких національне та регіональне значення суб'єктів господарювання для

економіки, характеристики самого суб'єкта, здатність ефективно використовувати фінансові ресурси (наприклад, за попередньою кредитною історією), інвестиційна привабливість суб'єкта господарювання.

В Україні державна політика щодо запобігання банкрутству реалізується Кодексом з процедур банкрутства із залученням відповідних учасників процесу.

Державну політику щодо запобігання банкрутству, а також забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом здійснює державний орган з питань банкрутства, який діє на підставі положення, затвердженого у встановленому порядку.

Державний орган з питань банкрутства:

- сприяє створенню організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом, у тому числі процедур банкрутства державних підприємств та підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує 50%;

- організовує систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації арбітражних керуючих;

- встановлює вимоги для отримання свідоцтва про право на здійснення діяльності арбітражного керуючого;

- формує Єдиний реєстр арбітражних керуючих України, що є складовою частиною Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;

- встановлює порядок подання арбітражним керуючим державному реєстратору відомостей про юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, щодо яких відкрито провадження у справі про банкрутство, необхідних для ведення Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;

- встановлює порядок здійснення контролю за діяльністю арбітражних керуючих, перевірки організації їх роботи, дотримання ними вимог законодавства з питань банкрутства;

- встановлює порядок проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства і організовує проведення такого аналізу при відкритті провадження у справах про банкрутство державних підприємств і підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує 50%;

- визначає та затверджує примірну форму плану санації, реструктуризації;

- складає на запити суду, прокуратури або іншого уповноваженого органу висновки про наявність ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства;

- розробляє та затверджує типові документи щодо проведення процедур

банкрутства, методичні рекомендації;

- визначає вимоги до форми та порядку ведення реєстру вимог кредиторів;
- здійснює інші передбачені законом повноваження.

5 Загальні засади процесу реструктуризації підприємства

В процесі функціонування та розвитку підприємства важливе значення відіграє ступінь пристосування системи підприємства та її окремих елементів до умов економічного середовища, що здатне змінюватися, його **адаптація** до зовнішнього середовища та внутрішня інтеграція підприємства.

На поведінку підприємства на ринку має вплив ціла низка факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. Наявність тісного зв'язку між станом зовнішнього середовища, поведінкою підприємства, його внутрішнім середовищем зумовлює необхідність своєчасного пристосування цілей, стратегії підприємства, його організаційних характеристик, структури та функцій до ринкових умов, що постійно змінюються. Власне процес зміни методів функціонування організації називають **трансформацією** (з англ. мови термін “transformation” означає перетворення, перевтілення).

Трансформацію підприємства можна розглядати з різних точок зору, залежно від специфіки здійснюваних перетворень. Тісно пов'язаною з трансформацією є модернізація (з француз. мови “modernization” означає осучаснення). Тобто **модернізація** – це спосіб покращення властивостей об'єкта та підвищення ефективності системи. В контексті сказаного відмітимо, що виробничо-технічний аспект трансформації відображає технічна модернізація виробництва, його переозброєння, реконструкція. Цей напрям перетворень стосується заходів щодо перебудови техніко-економічного рівня виробництва та впровадження передової техніки і технології, здійснення механізації і автоматизації виробництва, модернізації і заміни морально та фізично застарілого устаткування новим.

Організаційний момент трансформації знаходить свій прояв у заходах реорганізації підприємницької структури. Вона може здійснюватися різними способами: шляхом поділу, приєднання, злиття, поглинання, виділення, перетворення підприємства.

Комплексна трансформація підприємства, в результаті якої поєднуються всі аспекти діяльності підприємства носить назву реструктуризації.

Реструктуризація підприємства – це здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості об'єкта, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати в умовах переходу до ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Реструктуризація підприємства здійснюється після занесення його до

Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій і проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності спеціалістами, які роблять висновки щодо шляхів оздоровлення та пропонують концепцію господарської діяльності підприємства.

Виходячи з того, що період фінансового оздоровлення підприємства має бути не більше 1,5–2 років, концепція розвитку підприємства розробляється залежно від умов господарської діяльності підприємства і повинна в своїй структурі мати такі необхідні розділи: організаційний, виробничий, інвестиційний, економічний, зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом, соціальний та екологічний.

Розробка концепції реструктуризації підприємства повинна бути чітко визначена та сформульована й включати такі питання:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства;
- вибір варіанта (виду) реструктуризації підприємства;
- опис стратегічного розвитку підприємства;
- оцінка можливостей для подолання труднощів у період реструктуризації;
- розробка бізнес-плану для реструктуризованого підприємства.

Вибір варіанта або виду реструктуризації підприємства полягає в тому, що з кількох представлених варіантів визначається остаточний, який буде повністю відповідати вимогам і пріоритетам розвитку підприємства в даній галузі виробництва, високій технологічності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Реструктуризація підприємства може здійснюватись шляхом:

- 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 тощо.

Оцінка можливостей для подолання труднощів у період реструктуризації базується на співставленні оцінки фактичної ситуації та можливостей підприємства після проведення реструктуризації з таких питань:

- вибір варіанта (схеми) реструктуризації з оцінкою можливості виділення і самостійного існування окремих підрозділів виробництва;
- необхідність інвестицій для досягнення високого рівня конкурентоспроможності;
- оцінка заходів, які дозволяють підвищити продуктивність засобами, не пов'язаними з інвестиціями.

Для вибору варіанта реструктуризації необхідно обрати критерії оцінки підрозділів основного підприємства, з допомогою яких провести оцінку можливостей реорганізації окремих підрозділів у самостійні підприємства.

Такими є:

а) ступінь освоєння нових ринків – характеризує швидкість, з якою підрозділ може змінити структуру збуту продукції та подолати бар'єри вступу до нових ринків. Слід враховувати, що олігопольні ринки та ринки з високим ступенем вкладення капіталу в продукцію мають повільний ступінь освоєння;

б) рівень специфічних виробничих знань і технологій – характеризує, в якій мірі застосовуються науково-технічні знання для підрозділу, який повинен відмовитись від всього спектра раніше виготовленої продукції.

Поняття “специфічні виробничі знання і технології” включає до себе науково-технічні знання як у загальновизнаному чистому вигляді (“ноу-хау”, патенти), так і специфічні систематизовані знання, надбані в процесі роботи на даному виробництві (загальний рівень технічної освіти робітників, інноваційні процеси). Чим вище рівень знань, які можуть бути передані, тим легше підрозділ може освоїти нові технології і види продукції.

Концепція розвитку підприємств дає відповідь на питання про те, якими шляхами буде проводитись реструктуризація: приєднання, розподіл, виділення зі складу об'єднання, реорганізація тощо.

Залежно від обраного способу реструктуризації приймається рішення і видається наказ про її проведення, який є підставою для початку проведення реструктуризації.

Аналіз умов функціонування структурних підрозділів у складі підприємства дає змогу визначити форму та способи його реструктуризації.

При перетворенні структурних підрозділів підприємства у самостійні юридичні особи, підприємство готує розподільчий баланс, розробляє їх статuti й рекомендує кандидатури керівників цих підприємств.

6 Організація, розробка та оцінка ефективності процесу реструктуризації підприємств

Робота щодо розробки проєктів реструктуризації здійснюється керівником підприємства за консультативною і методологічною допомогою спеціалістів з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій.

Для забезпечення своєчасної розробки плану реструктуризації доцільно розробити план-графік проведення робіт з визначенням термінів виконання та відповідальних виконавців.

Проєкт реструктуризації має визначити:

- економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації;
- пропозиції щодо форм і методів реструктуризації;
- шляхи вирішення фінансових, соціальних та інших питань, пов'язаних із реструктуризацією;
- витрати на проведення реструктуризації та джерела їх фінансування;
- конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проєкту.

При проведенні реструктуризації шляхом реорганізації державного підприємства і перетворення його структурних підрозділів (одиниць) у

самостійні господарюючі суб'єкти необхідно попередньо визначити, чи:

- підрозділ (одиниця) є технологічно відособленим;
- підрозділ (одиниця) є частиною цілісного майнового комплексу;
- підрозділи (одиниці) підприємства самостійно виробляють товари;
- підрозділи (одиниці) займаються діяльністю, яка не є профільною для даного підприємства;
- підприємство займає монопольне становище на ринку.

Аналіз умов функціонування структурних підрозділів у складі підприємства дасть змогу визначити форми і методи його реорганізації. При виборі форм й методів реструктуризації особливу увагу необхідно звертати на збереження підрозділів, які беруть участь у забезпеченні найважливіших державних і суспільних потреб, їх значення у вирішенні соціально-економічних питань регіону.

При розробці плану реструктуризації підприємства особлива роль належить плануванню маркетингової діяльності. При цьому враховується основна стратегічна мета реструктуризації – завоювання підприємством найбільш оптимальної частки на ринку продукції.

Планування маркетингової діяльності проводиться на основі поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства і передбачає:

- прогнозування попиту на продукцію (послуги);
- розрахунки можливої конкурентоспроможності товарів, ціноутворення;
- забезпечення відповідності якості товарів вимогам ринку;
- розроблення нових, модернізація існуючих, зняття з виробництва застарілих видів продукції;
- розрахунки прогнозних обсягів виробництва та визначення номенклатури;
- планування каналів розподілу і збуту продукції (мережа посередників, реклама, транспортування тощо);
- вивчення відповідних показників конкурентів.

Висновки з проведеного аналізу маркетингової діяльності повинні бути покладені в основу плану маркетингової діяльності бізнес-плану підприємства.

Реструктуризацію підприємств можуть забезпечити оптимально підібрані організаційно-економічні заходи: заміна керівництва підприємства; часткова або повна приватизація; часткове закриття; проведення процедури банкрутства; поділ великих підприємств на частини; відокремлення від підприємств непрофільних структурних підрозділів; виділення казенних підприємств, або спецвиробництв; звільнення підприємств від об'єктів соціальної інфраструктури; продаж (або надання в оренду) частини основних засобів підприємства; конверсія, диверсифікація; поліпшення якості товарів (робіт, послуг), що випускаються; підвищення ефективності маркетингу; зменшення витрат на виробництво; впровадження нових прогресивних форм і методів управління; скорочення чисельності зайнятих на підприємстві із забезпеченням соціальних пільг при звільненні; тимчасова зупинка капітального будівництва та продаж об'єктів незавершеного будівництва; продаж зайвого устаткування, матеріалів і складових готових виробів тощо; відстрочка або списання боргів;

пошук інвестицій та інвесторів; залучення кредитів.

Ці заходи можуть здійснюватись як поодинці, так і комплексно.

Вибір тих чи інших форм і методів виходу підприємства з кризи залежить від очікуваних результатів їх застосування (потенційна прибутковість), потрібних для цього коштів і можливостей їх придбання, терміну одержання результатів. Реалізація обраного заходу повинна забезпечити задовільний фінансовий стан підприємства на поточний період і перспективу. При цьому необхідно враховувати соціальні та екологічні наслідки від впровадження заходу.

Найважливішою умовою для прийняття рішення про вибір конкретного заходу є наявність техніко-економічного обґрунтування доцільності його здійснення, для розробки якого можна використовувати “Методичні рекомендації з підготовки інвестиційних проєктів, до реалізації яких залучатимуться іноземні інвестиції”.

Обов’язковою і необхідною складовою частиною проєкту з реструктуризації підприємства є наявність бізнес-планів нових реорганізованих підприємств. Для розробки бізнес-планів можна використовувати різні методики або типовий бізнес-план.

При перетворенні структурних підрозділів (одиниць) у самостійні підприємства робоча група готує розподільні баланси нових підприємств (юридичних осіб), розробляє їх статuti і рекомендує кандидатури керівників цих підприємств. Крім того, обов’язково підлягають опрацюванню у вигляді пропозицій питання:

- закриття окремих виробництв;
- консервації оборонних потужностей;
- забезпечення необхідного рівня мобілізаційної готовності;
- соціального захисту працівників підприємства та їх працевлаштування;
- передачі до комунальної власності об’єктів соціальної інфраструктури;
- реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

При виборі форм і методів перебудови необхідно визначити суму фінансових коштів, яка дасть змогу її реалізувати та розробити механізм фінансування реструктуризації. Слід звернути увагу на затрати, пов’язані з вивільненням робітників.

Ефективність проєкту реструктуризації забезпечується тими заходами, які покладені в їх основу і повинні дати очікувані результати в організації та управлінні підприємством, зростанні обсягів виробництва, поліпшенні економічного і екологічного стану підприємства тощо.

Прогнозується щорічне зростання обсягів виробництва продукції (робіт, послуг) за рахунок: модернізації устаткування, поліпшення якості і

конкурентоспроможності продукції, розширення асортименту продукції (робіт, послуг), організації нових підприємницьких структур.

Реалізація заходів щодо реструктуризації підприємства забезпечить подолання кризового стану та створить необхідні умови для поліпшення його економічного стану, зокрема таких факторів як: зростання фондівіддачі за рахунок розширення існуючих і створення нових виробництв, відокремлення надлишкових основних засобів, скорочення надлишкових витрат, використання нових джерел інвестування.

Гарантії соціального захисту працівників підприємства, що реструктуризується, повинні базуватись на діючому законодавстві та відповідати вимогам і правам, гарантованим Конституцією України.