

Проблеми сучасних підприємств, звичайно, не обмежуються даним переліком. У статі наводяться лише проблеми вітчизняних підприємств, які пов'язані із внутрішнім середовищем компаній, і майже не проводиться аналіз маркетингових проблем, які є окремою темою для обговорення.

**А.О. ЛАНОВИЙ,**

*Технологічний університет Поділля*

## **ДО ПИТАННЯ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ ТА НАПРЯМКІВ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Необхідність реструктуризації підприємств обумовлена як реформуванням власності, зміною організаційно-правових форм господарювання, так і інтенсивним збільшенням негативних явищ в економіці, зв'язаних із неплатоспроможністю підприємств. В загальноекономічному плані реструктуризація означає послідовне впровадження сукупності організаційно-економічних, правових, інформаційно-технічних заходів, направлених на усунення протиріч між потребами ринку та застарілою системою форм і методів управління підприємством. Такі заходи здійснюються шляхом зміни виробничої структури підприємств і діючої системи управління, використанням сучасних форм менеджменту, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств в даний момент і в перспективі.

Адаптація підприємств до ринкових умов пов'язана із формуванням товарної політики на основі використання принципів світового маркетингу, гнучкої системи ціноутворення, створенням механізмів інвестиційно-інноваційної діяльності. Проведення реструктуризації передбачає часткове закриття нерентабельних виробництв, диверсифікацію виробництва й управління, виділення в самостійні підприємства окре-

Вирішення існуючих проблем менеджменту в Україні вимагає застосування системних механізмів на загальнонаціональному рівні. Потрібна певна зміна пріоритетів з боку держави. Макроекономічні показники мають покращуватися не тільки від зміни кон'юнктури світового ринку, але й від збільшення ефективності роботи окремо взятого підприємства.

мих структурних підрозділів, вивільнення від об'єктів соцкультпобуту, інші заходи, які дають можливість ефективно використовувати власні та запозичені фінансові ресурси, створювати умови для того, щоб об'єкт приватизації став потенційно привабливим для зовнішнього інвестування.

На сучасному етапі розвитку економіки України реструктуризація організаційно-господарської діяльності підприємства здійснюється у зв'язку з об'єктивною необхідністю й вимогами періоду трансформації. Виділяють шляхи проведення реструктуризації, до яких відносяться: приватизація підприємств і перетворення їх у відкриті акціонерні товариства; поділ із створенням нових юридичних осіб; ліквідація у зв'язку з укрупненням; передача об'єктів соціальної сфери у власність територіальних громад; скорочення чисельності робітників тощо.

Основними проблемами проведення реструктуризації підприємств є: відсутність чіткого механізму примусової передачі об'єктів соціальної сфери підприємств і організацій у власність територіальних гро-

мад; відсутність законодавчого механізму відносно розподілу обігових засобів у підприємств, які підлягають реструктуризації; відсутність можливості звільнення робітників підприємств, які підлягають реструктуризації, без виплати вихідної допомоги (з наступною виплатою); відсутність спрощеної схеми виводу обладнання підприємств і організацій з експлуатації (консервація обладнання), невизначеність конкретної дати, з якої основні фонди підприємства вважаються законсервованими.

Розглянемо шляхи проведення реструктуризації більш широко [4].

1. З'єднання (злиття) підприємств із створенням нової юридичної особи дозволяє знизити витрати, особливо адміністративні, оптимально використовувати виробниче обладнання, транспорт і т.п., підвищивши таким чином фондовіддачу.

2. Відокремлення окремих структурних підрозділів для подальшого продажу (приватизації) дозволяє одночасно позбавити підприємство від підрозділів, які прямо не пов'язані з основним виробництвом, отримати грошові засоби для підйому основного виробництва й зосередити зусилля адміністрації на одному напрямку діяльності підприємства.

3. Створення державних холдінгових компаній із дочірніми підприємствами є напрямком, який може навести порядок у цілих галузях промисловості, але насправді це приводить до утворення монопольних державних компаній-монстрів на місці колишніх міністерств.

4. Передача відокремлених структурних підрозділів у сферу іншого органу управління для державного підприємства означає звичайний перехід у підпорядкування іншому відомству.

5. Перепрофілювання підприємства – це явище, яке могло б стати масовим в нашій країні при створенні нормального інвестиційного клімату.

6. Ліквідація підприємства, якщо нічого з вищеприписаного використати не виявляється можливим.

До існуючих видів реструктуризації організаційно-господарської діяльності відносяться: фінансова реструктуризація (система методів, які направлені на погашення боргів підприємства, реорганізація процедури повернення боргів, аналіз структури боргів та порядок їх сплатування); фізична реструктуризація (включає заміну виробничих потужностей, заміну машин і обладнання, як наслідок – зменшення задіяної робочої сили та підвищення продуктивності); реструктуризація бізнесу (маркетингові дослідження як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішнього, на основі чого переглядаються цілі бізнесу, ринки збуту, контингент постачальників і обов'язково організаційна структура підприємства і систем управління); загальна реструктуризація підприємства як сукупність всіх раніше перерахованих видів [1].

На практиці неможливо здійснити тільки один вид реструктуризації організаційно-господарської діяльності. Частіше всього потрібна загальна реструктуризація, значення якої ніяким чином не зводиться до доприватизаційної підготовки. Іноді поняття "реструктуризація" розглядається як просто розукрупнення нерентабельних державних підприємств. Це є помилкою, бо підприємства, що залишилися в державній власності, також вимагають перегляду способів і механізмів господарювання.

Реструктуризація підприємств, створення на їх базі ряду самостійних фірм значно полегшують пошук нових НДІ на ринку, освоєння виробництва конкурентоспроможних видів продукції дозволяє їм швидко перебудовуватись у відповідності з попитом. Незважаючи на те, що схема реструктуризації кожного підприємства носить індивідуальний характер, під час проведення реорганізацій намітилось декілька загальних моделей реструктуризації підприємств [5].

1. Укладання орендних договорів зі структурними підрозділами. При цьому все майно підприємства залишається в його власності, а незалежні фірми, створені на



базі структурних підрозділів, отримують право на використання майна підприємства на основі договорів.

2. Створення дочірніх фірм. Ця модель передбачає формування самостійних фірм на базі структурних підрозділів, як правило, не задіяних безпосередньо в виробництві основної продукції підприємства. Дочірні фірми створюються або у вигляді акціонерних товариств, або у вигляді товариств із обмеженою відповідальністю. Контрольний пакет акцій або відповідна частка в статутному капіталі повинні належати основному підприємству. Модель досить приваблива для великих і середніх підприємств.

3. Перетворення крупних підприємств в холдингові компанії. Тут на базі підприємства формується декілька самостійних акціонерних товариств. Одночасно для координації діяльності створюється ще одна нова організація, яка починає виконувати функції головної компанії (холдингу) як власника пакетів акцій акціонерних товариств.

При всій різноманітності процесів реструктуризації кожного підприємства є загальні для всіх елементи та заходи реструктуризації. Це – вірно обрана стратегія розвитку й планування; підвищення кваліфікації співробітників, їх перепідготовка для оволодіння новими "ноу-хау"; створення відділів маркетингу; дослідження й розширення ринків збуту, і пошук нових НДІ; збільшення асортименту; відмова від вузької спеціалізації виробництва й створення гнучких виробництв і технологій; стимулювання збільшення обсягу випуску; виробництво конкурентоспроможної продукції; скорочення надлишкової чисельності співробітників; удосконалення системи управління фінансами, впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського й управлінського обліку [3].

У теперішній час можна виділити три підходи до реструктуризації за критерієм

послідовності реформ: здійснення реорганізації підприємств до їх приватизації, одночасно з приватизацією й після приватизації. Головним результатом взаємодії приватизації й реструктуризації є джерела та умови фінансування останньої. Підходи до реструктуризації, вибраний спосіб, швидкість процесу суттєво впливають на реструктуризацію. Багатоваріантність вирішення цього питання підтверджується досвідом країн із перехідною економікою (Табл. 1).

Головний недолік приватизації, яка здійснюється в Україні, полягає в тому, що питання структурної перебудови та залучення інвестицій в значних для економіки обсягах вирішено не було і на перших етапах приватизаційної реформи не ставилося.

Індивідуальний характер умов кожного підприємства не дозволяє викласти технологію реструктуризації у вигляді, здатному зняти проблеми конкретного підприємства. Залишається зосередити увагу на загальній методології реструктуризації, орієнтуючись при цьому не тільки на вирішення поточних проблем, але й на перебудову підприємства у відповідності з викладеною вище ціллю реструктуризації.

Вивчення досвіду, якісних сторін, систем взаємовідносин при здійсненні приватизації в інших країнах допоможе Україні розробити стимулюючі механізми фінансового оздоровлення підприємств, збільшення виробництва, розвитку конкуренції. Практика свідчить, що якщо приватизація не супроводжується удосконаленням в управлінні окремими напрямками діяльності товаровиробників, то наступним етапом повинна стати реструктуризація.

Необхідність реструктуризації підприємства може бути визнана при невідповідності внутрішніх і зовнішніх факторів його росту. Вивчення підходів до здійснення реструктуризації підприємства показує, що, перш за все, має місце відсутність методологічної та методичної основи стратегії й тактики економічної політики.

Таблиця 1

Особливості взаємозв'язку приватизації та реструктуризації в країнах Східної й Центральної Європи [2, с. 72]

Країна	Послідовність приватизації й реструктуризації	Особливості взаємодії
1	2	3
Чехія, Словаччина	Рішення про приватизацію приймалось до реструктуризації	Реструктуризація виробництва переходила на другий план. Це було обумовлено, з одного боку, необхідністю прискорення приватизаційного процесу, а з іншого – концептуальним початковим положенням: держава не в змозі приймати правильні підприємницькі рішення. Тому реструктуризацію повинен був здійснювати приватний власник.
Угорщина	Реструктуризація окремих підприємств здійснювалась до проведення приватизації, більшості – після приватизації	Рішення про реструктуризацію приймалось після тривалих дискусій, тому весь процес перебудови проходив повільно при високому ступені його концентрації
Польща	Реструктуризація рентабельних підприємств здійснювалась одночасно з їх приватизацією. Перебудова нерентабельних компаній відкладалась на більш пізній термін	Фактично це було зв'язано з рішенням про стратегію реструктуризації, яке затягувалося внаслідок тривалих дискусій і відстрочок по прийнятті поправок до відповідних законів
Україна	Реструктуризація здійснювалась після масової приватизації	Усвідомлення необхідності реструктуризації виникло в наслідок приватизації

Отже, головна ціль реструктуризації може бути визначена як пошук джерел розвитку підприємства на основі внутрішніх та зовнішніх факторів його росту. Внутрішні фактори базуються на розробці операційної, інвестиційної й фінансової стратегії створення ринкової вартості підприємства за рахунок власних і позичених джерел фінансування, зовнішні фактори –

на реорганізації видів діяльності й структури підприємства.

#### Список використаної літератури

1. Гончарова И., Кожевников В. Модные слова или инструмент оздоровления хозяйственной деятельности предприятия?



// Финансовая консультация, 1998. – №4. – С. 25-27.

2. Мартнюк А.Д. Некоторые аспекты реформирования экономики Украины // Приватизация: мнения, предложения, 1999. – №3. – С.70-74.

3. Прохорова В.В. Альтернативные модельные характеристики реструктуриза-

ции промышленных предприятий // Вісник ХДЕУ. – 2000. – №3(15). – С.24-26.

4. Хейман С. Стратегия организационно-структурных решений // Экономика Украины, 1997. – №8, С. 8-11.

5. Цыцулин А.Н. Ценообразование в системе маркетинга. – М.: ФИЛИНЪ, 1997.

**Т.А. ЧЕРЕШНЯ,**

*Донецкий национальный университет*

## РАЗВИТИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ

В смешанной экономике место и роль малого предпринимательства определяются его функциями и реальным вкладом в развитие общественного производства. Социально-экономическое развитие района, города и области во многом зависит от предприятий малого бизнеса. На малое предпринимательство возложена задача модификации социальных и экономических преобразований. Малый и средний бизнес способен значительно быстрее реагировать на конъюнктуру рынка. Регулирование спроса и предложения дает больше возможностей таким предприятиям найти свою нишу в производстве товаров и услуг, а также больше шансов на выживание в период экономической нестабильности.

В экономике Украины малое предпринимательство пока не проявило в определенной мере свои возможности, и в последние годы практически не наращиваются предпринимательские ресурсы и не реализуется главное преимущество этого сектора экономики - возможность ускорения социально-экономического развития [1, с.5].

По состоянию на 1 января 2002 г. в Донецкой области зарегистрировано 26,8 тыс. предприятий малого бизнеса, или 11,4% от общего количества малых предприятий в Украине [2, с.23]. Из них только 71,3% осуществляют деятельность, произ-

водя продукцию, выполняя работы или оказывая услуги [1, с.31]. Удельный вес действующих предприятий значительно снизился по сравнению с 1998 г. (96,1%) [1, с.12]. Больше половины малых предприятий (51,9%) действует в сфере торговли и только 13,7% - в промышленности, 8,2% - в строительстве, операции с недвижимостью осуществляют 10,9% [2, с.23].

Если в общем объеме промышленного производства области доля предприятий малого бизнеса составляет всего 2%, то в подрядных работах - почти 20%, товарообороте - 50%, объеме бытовых услуг - 66% [2, с.24]. Это свидетельствует о том, что у предприятий имеется значительное количество проблем, возникающих в процессе производственной деятельности.

Малые и средние предприятия - субъекты предпринимательской деятельности (СПД) - имеют многоаспектное значение для региональной экономики и для экономики государства в целом. Они выступают в качестве работодателей, источников налоговых поступлений, владельцев и арендаторов собственности, факторов поддержки экономики и обеспечения экономической стабильности.

В качестве *работодателей* СПД создают новые рабочие места и играют суще-