

РОЗРОБКА ПЛАНУ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

У статті визначено функціональні напрямки проведення реструктуризації підприємств, на підставі яких уточнено її сутність. Розглянуто сутнісний зміст бізнес-плану проведення реструктуризації. Визначено умови застосування програми реструктуризації до практики управління діяльністю підприємства.

Ключові слова: реструктуризація, система критеріїв, комплексний підхід, концепція.

Annotation

In the article functional directions of realization are certain restructuring of enterprises, which her essence is specified on the basis of. Essence maintenance of business plan of realization of restructuring is considered. The terms of application of the program of restructuring are certain to practice of management of enterprise activity.

Key words: restructuring, system of criteria, complex approach, conception.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Глобалізація економіки і загострення конкурентної боротьби на локальних і світових ринках поставили нові вимоги до організації роботи підприємств. Тому одним із стратегічних завдань більш ефективного розвитку виробничого потенціалу є його структурна перебудова. Останню можна здійснювати, з одного боку, за допомогою проведення ефективної політики реструктуризації та санації потенційно конкурентоспроможних підприємств, а з іншого – через ліквідацію (повне перепрофілювання) збиткових і збанкрутілих підприємств.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків. Це зумовлює необхідність визначити комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств, тобто розробити план.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблеми реструктуризації підприємств різних сфер діяльності розглянуті в працях Гриценка Н.В. [1], Жужукіної Н.І., Оганезова А.В. [2], Шкільняк М.М. [3].

Тема реструктуризації є порівняно новим предметом наукових досліджень, і усталеного поняття її сутності в економічній літературі все ще остаточно не сформовано. Однак всі вчені погоджуються з тим, що реструктуризація включає ринкову орієнтацію підприємства, підвищення гнучкості підприємства, активний розвиток, що означає перехід підприємства на інноваційний тип розвитку. На підприємстві замінюються принципи роботи, концептуальний підхід до його діяльності і, відповідно, доходи.

Реструктуризація потрібна не лише фірмам, які опинилися у глибокій кризі, а навіть тим, які працюють відносно успішно, отримують прибутки, але бажають покращити своє становище, оптимізувати свою діяльність. Навіть успішно діючі підприємства мають проблеми, які з часом можуть поглибитись і призвести до кризи. Чим раніше ці проблеми будуть ліквідовані, тим легшим і успішнішим буде їх вирішення. [4].

Цілі статті. Реструктуризація є комплексом заходів, що є узгодженими і здійснюються за певною програмою, бізнес-планом. А це в свою чергу зумовлює пошук концептуальних підходів проведення реструктуризації підприємств на всіх рівнях розвитку та діяльності підприємств і відповідних практичних рекомендацій щодо планів її реалізації як способу покращення конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Підприємства, які недостатньо успішно працюють, тобто не мають прибутку, або бажають збільшити, максимізувати прибутки, потребують проведення заходів по оздоровленню. Комплексне оздоровлення підприємства з метою його виходу з кризи та забезпечення подальшого розвитку називають реструктуризацією

Отож, реструктуризація – 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.

Найважливішим етапом є розробка бізнес-плану реструктуризації як трансформації обраного з декількох альтернатив варіанту досягнення встановлених цілей реструктуризації в комплексний план конкретних дій з визначенням строків, ресурсів, відповідальних за їх реалізацію.

Бізнес-план реструктуризації повинен задовольняти таким вимогам:

- забезпечувати комплексне прогнозування до оптимізації цілісного організму підприємства;
- бути підпорядкованим інтересам підприємства, привабливим для керівництва і переконливим для зовнішніх інвесторів;
- висвітлювати існуючі проблеми підприємства та загрози для його існування;
- встановлювати цілі, які контролюються та вимірюються;
- містити рішення, які усувають проблеми та загрози;
- пропонувати заходи, які реально можна виконати;
- конкретизувати завдання в розрізі підрозділів;
- представляти фінансові та кількісні і якісні наслідки запропонованих дій.

Виходячи з цих вимог і зважаючи на те, що загальноприйнятої форми бізнес-плану реструктуризації не існує, пропонуємо такий варіант цього документа:

1. Резюме.
2. Програма реструктуризації.
3. План реструктуризації в розрізі головних напрямків або підрозділів.

Резюме – відображає основний зміст документа:

- причини, які спонукали підприємство запровадити реструктуризацію;
- основні цілі реструктуризації;
- головні напрямки реструктуризації;
- кількісні та якісні результати, що очікуються після проведення реструктуризації.

Програма реструктуризації – це перелік заходів у межах основних напрямків, що дозволяють досягти поставленої мети – підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Розробка і впровадження цільової програми «Реструктуризація підприємства» (ЦПП) має важливе значення, оскільки дозволяє в комплексі вирішити ряд складних задач:

- забезпечення вдосконалення наявних і формування нових виробничо-управлінських пропозицій і інтеграційних зв'язків, що зумовлені визначеними перспективними напрямками в діяльності підприємства;
- сприяння залученню до роботи по структурному розвитку підприємства всіх ланок та підрозділів;
- вносить докорінні якісні зміни до виробничо-управлінської структури, сприяє створенню нових ланок і підсистем на підприємстві, які призначені для здійснення так званих «піонерних» напрямків діяльності;
- формування підвалини для об'єднання зусиль всього колективу для вирішення задач стратегічного розвитку підприємства, а також сприяє налагодженню комерційних зв'язків з організаціями-партнерами, що тим чи іншим чином пов'язані з діяльністю підприємства;
- орієнтація підприємства на участь у створенні об'єктів ринкової інфраструктури, які мають перетворити підприємство на "центр прибутків";
- створення нових високоефективних інтеграційних зв'язків за всіма об'єктами зовнішнього середовища базованих на реалізації спільних інтересів, що підсилює можливості використання переваг кожної організації в досягненні власних і спільних цілей.

Цільова програма - це координуючий, адресний документ, який являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальних цілей заходів, які пов'язані по термінах, місцях виконання, а також забезпечені необхідними ресурсами.

Вони є головним інструментом взаємозв'язку заходів різних за характером та змістом спрямованих на досягнення такої загальної мети, як реструктуризація підприємств.

Для розробки ЦПП необхідно відповісти на такі запитання:

- Що ми чекаємо в результаті (бажані, можливі і необхідні для нас (у нашому розумінні))?

- Хто повинен прийняти участь у розробці та здійсненні ЦПРП, а також яких напрямків діяльності в першу чергу та найбільш суттєво торкнуться перетворення і зміни, що передбачаються?

- Яка можлива структура (основні напрямки діяльності) програми?

- Які конкретні кроки та дії необхідні для реалізації програми?

- Яка логічна послідовність та терміни виконання кожного напрямку, етапу заходу по програмі?

- Яка частина підприємства, які саме підрозділи та служби будуть залучені у розробку та виконання основного обсягу робіт по програмі?

- Який повинен бути перелік показників та ступінь агрегації результатів вимірів, що використовуються в процесі поточної оцінки робіт по програмі?

- Які найважливіші і, мабуть, найнеобхідніші взаємозв'язки ЦПРП з іншими стратегічними програмами та планами, що здійснюються на підприємстві?

- Який можливий механізм реалізації ЦПРП, внесення коректив і доповнень?

- Як оцінити досягнуті результати програми в цілому і окремих її частин?

Відповідь на ці запитання потребує ретельного методичного забезпечення розробки їх виконання цільової програми «Реструктуризація підприємства» (ЦПРП), для чого необхідно мати пакет методичних матеріалів, що складається з таких підрозділів:

1. Методи визначення та обґрунтування цілей і задач ЦПРП та їх взаємозв'язку з іншими програмами і планами, що розроблені та застосовуються на підприємстві.

2. Структура ЦПРП (перелік розділів, вимоги до їх змісту та взаємозв'язку, основні заходи по реструктуризації підприємства, що забезпечують досягнення цілей програми).

3. Технологічна послідовність етапів розробки ЦПРП з визначенням окремих підходів до розробки програмних заходів різних типів (науково-дослідних, техніко-технологічних, організаційно-управлінських, соціальних, фінансово-економічних).

4. Перелік та методичні вказівки до заповнення форм, що застосовуються для оформлення ЦПРП, а також окремі показники, які характеризують параметри окремих заходів (наприклад, параметри якості, ефективності, специфічні техніко-організаційні показники систем, що реформуються, тощо).

5. Організаційний механізм розробки та реалізації ЦПРП, включаючи побудову організаційних відносин (повноважень, обов'язків, відповідальності) між діючими підрозділами щодо виконання робіт по програмі, формування (в разі потреби) спеціальних органів управління ЦПРП, розробка сітьового графіку та оргпланів робіт по розробці та виконанню програми.

6. Фінансово-економічний механізм розробки та забезпечення по програмі (джерела фінансування, методи формування та використання стратегічних фондів, методи встановлення економічних взаємовідносин між окремими структурними підрозділами (діючими та тими, що реорганізуються, створюються та ліквідуються).

7. Методи та форми соціально-психологічного супроводження розробки та реалізації ЦПРП (включаючи арсенал методів соціології, соціальної психології, конфліктології та ін., що дозволяють зменшити «опір змінам» у колективі).

8. Інформаційно-методичне забезпечення розробки ЦПРП (перелік та короткий виклад методів: визначення потреб; прогнозування різних тилів; визначення та аналіз проблем; формування стратегій та "стратегічного набору"; розробки альтернативних заходів щодо виконання стратегій; визначення всіх видів ресурсів, що необхідні для виконання систем інформаційного забезпечення ЦПРП; включаючи форми, канали та методи одержання початкової і поточної інформації, її аналізу та ін.).

9. Процедури внесення змін у ЦПРП, зумовлених необхідністю уточнення цілей програми та стратегій їх досягнення, а також змінами зовнішніх і внутрішніх умов та можливостей їх реорганізації. Обґрунтування відповідних розділів ЦПРП дозволить розробити якісну програму та створити умови для ефективного її виконання.

Отже, програма реструктуризації, розроблена для всього підприємства, може мати доволі масштабний характер із зазначенням відповідних служб і підрозділів, задіяних в її виконанні, та орієнтованих строків реалізації; може передбачати поетапність впровадження тих чи інших заходів.

План реструктуризації за напрямками розробляється на основі програми реструктуризації. Він містить перелік дій щодо кожного заходу, строки його початку і закінчення, визначає відповідних осіб за його виконання, необхідні ресурси і кошти, очікуваний результат. Він може передбачати дії як в межах всього підприємства, так і окремого підрозділу.

Типовий план реструктуризації може містити:

Розділ 1. Загальні положення:

- Реквізити товариства;
- Загальна інформація про товариство.

Розділ 2. Аналіз фінансового стану товариства:

- Структурний аналіз активів, пасивів та оцінка майнового стану товариства, у тому числі детальний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості товариства;
- Аналіз фінансових результатів діяльності товариства;
- Загальний висновок за результатами аналізу фінансового стану товариства;
- Рекомендації за результатами аналізу фінансового стану щодо змісту заходів з реструктуризації товариства.

Розділ 3. Аналіз організаційної структури товариства:

- Загальна характеристика організаційної структури товариства;
- Загальна характеристика організаційної структури управління товариством;
- Висновки щодо аналізу організаційної структури товариства та структури управління товариством та рекомендації щодо їх удосконалення.

Розділ 4. Аналіз ринків збуту товарів (робіт, послуг), які випускаються (надаються) товариством:

- Інформація про продукцію товариства;
- Аналіз галузі;
- Аналіз споживачів;
- Аналіз конкурентів;
- Прогноз розвитку ринку збуту товарів (робіт, послуг) та відповідні рекомендації щодо забезпечення збільшення обсягів збуту продукції (виконання робіт, надання послуг).

Розділ 5. Заходи з реструктуризації товариства:

- Формування ефективної структури активів товариства шляхом здійснення заходів щодо його майна;
- Удосконалення організаційної структури товариства та структури його управління;
- Реалізація заходів щодо погашення кредиторської заборгованості та заходів щодо стягнення дебіторської заборгованості;
- Упорядкування документів щодо прав товариства на землекористування;
- Реорганізація товариства (злиття, приєднання, поділ, перетворення);

Розділ 6. Прогноз соціально-економічних наслідків реструктуризації.

Природа й міра необхідної реструктуризації залежать від характеру проблем підприємства. Іноді підприємство потребує лише часткової або так званої обмеженої реструктуризації для відновлення економічної та технічної життєздатності. При цьому підприємство встановлює для себе певні стандарти (орієнтири), які є кінцевою метою реалізації відповідного типу реформування.

Розробка концепції має ґрунтуватися на чітко визначеній і сформульованій меті реструктуризації підприємства і включати такі питання:

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

Вибір варіанта або виду реструктуризації підприємства полягає у виборі саме того з кількох поданих варіантів, який повністю відповідатиме вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високій технологічності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Висновок. Таким чином, реструктуризація – це процес, який надає можливість суб'єктам господарювання привести свою діяльність у відповідність до макроекономічних зрушень в

економіці країни шляхом зміни структури бізнесу (видів діяльності), ресурсів (матеріальних, трудових фінансових) та оптимізації пропорцій економічних систем (маркетингу, менеджменту, корпоративної та виробничої) з метою забезпечення виживання підприємства та відтворення його конкурентоспроможності на ринку.

Це зумовлює необхідність проведення в подальшому поглиблених досліджень підходів здійснення реструктуризації підприємств та оцінювання перспектив їх розвитку.

Список використаних джерел

1. Гриценко Н.В. Світовий досвід реструктуризації підприємств. //Актуальні проблеми економіки. - 2007. - №6.- С.67-72.
2. Жужукіна Н.І., Оганезов А.В. Напрями реструктуризації плодоовочеконсервних підприємств// Економіка. - 2007. - № 4. – С. 114-116.
3. Шкільняк М.М. Реструктуризація, санація підприємств як вихід їх з кризового стану. Тернопіль. - 2002. – 148с.
4. Портер М.Е. “Стратегія конкуренції”.-К.: Основи. - 2007. - 330 с.
5. Чернявська Є.І. Реструктуризація підприємства в умовах трансформаційної економіки. Луганськ. - 2004. – 38с.