

**Шимко О. В.,**

*к.е.н., доцент Європейського університету, Рівненська філія*

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

*Розглянуто комплекс питань, пов'язаних із процесом здійснення реструктуризації організаційно-господарської діяльності торговельних підприємств. Сформульовані методичні підходи до оцінки соціально-економічної ефективності реструктуризації торговельних підприємств.*

*It is conducted the analysis referring management improvement of trade enterprises restructure. Methodical approaches to estimation of efficiency of restructuring of trade enterprises taking into account their social and economic efficiency are formulated.*

З переходом до ринкових умов господарювання торгівля України зазнала суттєвих змін. Однак, якщо на першому етапі реструктуризація на мікрорівні була спрямована на зміну форм власності та створення інституту ефективних власників, то на сьогодні запровадження реструктуризаційних змін на окремих торговельних підприємствах пов'язано, насамперед, із формуванням нових механізмів і методів управління, які б відповідали внутрішньому потенціалу підприємств і умовам ринку.

Методологія реструктуризації (Є.Ф. Брігхем, Ф. Вестона, Дж. Монтгомері, П. Рейнолдса, М. Трокі, Е. Фрезе та ін.), яка широко використовується у бізнес-практиці розвинених країн Заходу, набуває все більшого розвитку у практиці управління вітчизняними підприємствами.

Окремі теоретичні та методичні аспекти цієї проблеми висвітлено у працях науковців України (І.М. Акімової, Л.П. Батенко, М.Д. Білик, І.О. Бланка, І.І. Височин, С.Б. Довбні, Л.О. Лігоненко, В.В. Прохорової та ін.), країн СНД (М.Д. Аїстової, Л.П. Белих, В.В. Кондрат'єва, Б.В. Краснової, В.Г. Крижанівського, І.І. Мазура, А.К. Тутунджяна, Р. Фатхутдинова, В.Д. Шапіро та ін.). Однак більшість робіт у цій сфері зводиться до комбінування різних варіантів використання теоретичних методик

і рекомендацій економічного аналізу для реструктуризації, недостатньо уваги приділяється механізму реструктуризації як системі, яка ґрунтується на взаємодії із зовнішнім середовищем і спрямована на ефективне функціонування та розвиток підприємств.

Недостатня дослідженість прикладних аспектів реструктуризаційних процесів з урахуванням специфіки торговельних підприємств зумовлюють актуальність цих досліджень.

Узагальнення літературних джерел дає можливість зробити висновок, що в сучасній теорії поняття “реструктуризація підприємства” розглядається науковцями і практиками як процес чи сукупність різного роду трансформаційних заходів. Однак мають місце різні підходи до бачення реструктуризації як процесу та його місця у системі формування ефективної моделі внутрішньої торгівлі України.

Реструктуризацію слід розглядати як сукупність економічних відносин, пов'язаних із послідовним впровадженням системи організаційно-економічних, техніко-технологічних, фінансових, правових та інших змін, що мають інноваційний характер, та спрямовані на адаптацію господарської діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища функціонування й обраної стратегії розвитку.

На відміну від розвинених країн основним мотивом реструктуризації українських підприємств розглядається криза, що загрожує виживанню підприємства або його банкрутство.

Виходячи з того, що головною метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів торговельної діяльності, які здатні ефективно функціонувати на споживчому ринку і надавати конкурентоспроможну торговельну послугу, доцільно виділити наступні мотиви реструктуризації:

- підвищення ефективності діяльності та ринкової вартості;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- забезпечення і підсилення конкурентних переваг;
- подолання кризових явищ у діяльності та запобігання банкрутству;
- проведення передліквідаційної підготовки.

Тобто реструктуризаційні зміни спрямовані на здійснення комплексу структурних перетворень, спрямованих на ефективне використання наявного ресурсного потенціалу торговельного підприємства з метою зростання його ринкової вартості, зміцнення конкурентної позиції на споживчому ринку, підвищення інвестиційної привабливості та покращання фінансово-економічного стану.

Вибір пріоритетних напрямів проведення реструктуризації залежить від типових ситуацій, виникнення яких зумовлює необхідність реструктуризаційних заходів:

1. *Реструктуризація системи управління* зумовлена дублюванням управлінських функцій, виконанням працівниками торговельного підприємства неосновних, але витратних функцій. Мета – створення гнучкої й ефективної організаційної структури управління шляхом змін у структурі управління, управлінських ресурсах, безпосередньо у процесі управління та структурі власності.

2. *Реструктуризація торговельно-технологічних процесів* зумовлена зменшенням інтенсивності потоку покупців, скороченням обсягів продажу товарів, неефективною закупівельною політикою. Мета – удосконалення торговельно-технологічних процесів (товаропостачання, приймання та зберігання товарів, підготовка до продажу, викладка та поповнення торгових запасів у торговому залі).

3. *Фінансово-інвестиційна реструктуризація* зумовлена наявністю кризи розвитку торговельного підприємства. Мета – попередження банкрутства та/або мінімізація його негативних наслідків, торкається змін у структурі фінансів, фінансово-інвестиційній політиці, в обсязі і структурі витрат.

4. *Реструктуризація персоналу (кадрова реструктуризація)* зумовлена зниженням продуктивності праці, недостатньою мотивацією. Мета – забезпечення оптимальної кількості підрозділів, ефективної системи стимулювання, баланс процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу, охоплює зміни у структурі й складі персоналу, системі мотивації та професійної підготовки.

5. *Комплексна реструктуризація* ґрунтується на синтезі всіх її напрямів, а саме: виробничої, функціональної, ресурсної, управлінської, корпоративної, маркетингової, кадрової, фінансової тощо.

Фінансова реструктуризація підприємств торгівлі, насамперед, включає реструктуризаційні заходи, спрямовані на формування ефективної системи управління фінансами, і охоплює такі напрямки, як реструктуризацію активів (необоротних і оборотних) та реструктуризацію пасивів.

Основною метою проведення реструктуризації активів торговельного підприємства є збільшення їх економічної віддачі.

Основними критеріями, на основі яких приймається рішення про реструктуризацію необоротних активів торговельного підприємства, є оцінка їх вартості і аналіз показників руху,

стану та ефективності використання. В узагальненому вигляді вона може бути здійснена за такими сценаріями: продаж, оренда (або передача в управління), ліквідація (списання), передача на баланс органам місцевої влади.

Реструктуризація оборотних активів торговельного підприємства пов'язується із наступними змінами в їх структурі:

- оптимізація структури товарних запасів торговельного підприємства (зменшення обсягу товарних запасів на складах, пошук оптимального обсягу фінансових ресурсів, які вкладаються в товарні запаси, з метою мінімізації загальних витрат);

- мінімізація обсягів дебіторської заборгованості торговельного підприємства (впровадження системи контролю і аналізу за змінами обсягу дебіторської заборгованості та строками її погашення);

- визначення оптимального розміру грошових активів торговельного підприємства (оцінка загального обсягу грошових коштів торговельного підприємства, визначення оптимального співвідношення між грошовими коштами на рахунках, у касі та у формі короткострокових фінансових інвестицій);

- перегляд структури поточних фінансових інвестицій торговельного підприємства (продаж, застава, передача фінансових вкладень у довірче управління).

Реструктуризація пасивів торговельного підприємства поділяється на реструктуризацію власного капіталу і зобов'язань.

Реструктуризація власного капіталу може полягати або у зміні власників, або в перерозподілі можливості впливу на процес прийняття важливих управлінських рішень (посилення позицій одних власників за рахунок інших).

Реструктуризація заборгованості – це процес підготовки і впровадження низки послідовних угод між торговельним підприємством та його кредиторами і дебіторами. Торговельне підприємство намагається отримати поступки з боку кредиторів і натомість пропонує або активи, або угоди, які значно підвищують ймовірність платежів за заборгованістю. Поступки кредиторів можуть полягати в скороченні загального обсягу заборгованості, звільненні від сплати відсотків або основної суми заборгованості, зменшенні розміру відсоткової ставки, відстрочці терміну сплати заборгованості тощо.

Реструктуризація активів і пасивів не тільки тісно пов'язані між собою, але й з реструктуризацією системи управління. Ефективність управління організаційною системою, зміст і характер праці управлінського персоналу і підлеглих значною мірою залежить від прийнятої структури управління організаційною системою.

У процесі здійснення кадрової реструктуризації необхідно насамперед, сформувати корпоративну культуру, відповідно до цілей діяльності торговельного підприємства, забезпечити оптимальну чисельність підрозділів, ієрархію підпорядкування, баланс процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів.

Зміна і закріплення корпоративної культури на підприємствах торгівлі можуть бути реалізовані на практиці за допомогою таких прийомів:

- зміна стилю керівництва (делегування працівникам більших повноважень і відповідальності, залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, чіткий контроль і персональна відповідальність за остаточні результати роботи);

- зміна системи стимулювання праці (побудова системи мотивації з орієнтацією на особисті досягнення і результати роботи);

- навчання (проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, стажування, за допомогою яких відбувається формування нових цінностей і стандартів поведінки);

- нова кадрова політика (підбір співробітників, які поділяють корпоративні принципи і цінності підприємства, або можуть їх легко перейняти; переміщення старих управлінців на позиції експертів (консультантів) з різних робочих питань);

- побудова системи внутрішніх громадських зв'язків (створення системи інформування співробітників усіх рівнів).

Проблема вибору оптимальних напрямків реструктуризації підприємств пов'язана з досягненням цілей власників, працівників та фінансово-економічних цілей.

У процесі моделювання процесів реструктуризації підприємств торгівлі важливим питанням є оцінка їх результативності (економічна та соціальна).

Як критерії оцінки економічної результативності реструктуризації підприємств торгівлі доцільно використовувати:

- 1) за критерієм досягнення цілей власників – порівняння ринкової вартості підприємства, обсягу дивідендних та пайових виплат до та після запровадження структурних змін;

- 2) за критерієм досягнення фінансово-економічних цілей:

- темпи приросту обсягу товарообороту, комерційного доходу від реалізації, прибутку від реалізації товарів, коефіцієнта рентабельності товарообороту, приросту продуктивності праці;

- темпи зниження витрат обігу, витратомісткості;

- результативність, пов'язана із зростанням платоспромож-

ності, коефіцієнта фінансової рентабельності, підвищенням фінансової стійкості, підвищенням ділової активності торговельних підприємств.

3) за критерієм досягнення цілей працівників – темп приросту середньої заробітної плати, абсолютний приріст кількості робочих місць, кількості персоналу, що підвищив рівень кваліфікації.

Як критерії оцінки соціальної результативності проведення реструктуризаційних заходів на торговельних підприємствах можуть бути такі показники:

- абсолютний розмір скорочення середнього часу, що витрачається покупцями на придбання товарів;
- абсолютний приріст кількості асортиментних позицій;
- абсолютний приріст кількості наданих торговельних послуг;
- темп приросту розміру торговельної площі;
- абсолютний приріст коефіцієнту “лояльності” покупців (питома вага постійних покупців в загальній кількості покупців).

Таким чином, організаційно-економічний механізм реструктуризації є невід’ємною складовою системи управління торговельним підприємством, визначається цілями його ефективного функціонування та розвитку і ґрунтується на таких положеннях:

- урахування та узгодження інтересів учасників процесу реструктуризації при формуванні системи цілей даних процесів;
- надання переваги заходам, що мають інноваційний характер;
- формування і використання системи показників як єдиної інформаційної основи управління процесами реструктуризації;
- проведення комплексного аналізу й оцінки ефективності управління процесами реструктуризації;
- використання й удосконалення механізму самоорганізації в процесах реструктуризації за рахунок підвищення професійного рівня персоналу підприємства;
- розробка та реалізація стратегії, що визначає напрями, послідовність та заходи реструктуризації для досягнення цілей підприємства;
- забезпечення соціальної спрямованості процесів реструктуризації, що стосується змін чисельності і складу колективу підприємства, змісту та умов праці його членів.

Отже, реструктуризація торговельного підприємства спря-

мована на стабілізацію його розвитку, ефективне використання внутрішнього потенціалу, підвищення гнучкості та адаптивності до змін у ринковому середовищі, пошук нових ринкових можливостей, підвищення здатності підприємства до впровадження інновацій.

### Література

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегия, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 47.
2. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия: Учебное пособие для вузов / Л.П. Белых, М.А. Федотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С. 231.
3. Височин І.В. Оцінка ефективності реструктуризації торговельного підприємства // Вісник КНТЕУ. – № 3. – Київ: КНТЕУ, 2004. – С. 69-75.
4. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро – ЗАО Изд-во „Экономика”, 2001. – С. 34.