

УДК 330.341

## СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Сарапіна О.А. - к.е.н., доцент,*

*Кудря С.В. - магістр, Херсонський НТУ*

**Постановка проблеми.** Проблема реструктуризації як комплексного оздоровлення підприємства є дуже важливою. Особливої актуальності вона набуває в умовах пошуку шляхів стабілізації підприємства.

Підприємства, які недостатньо успішно працюють, тобто не мають прибутку, або бажають збільшити, максимізувати прибутки, потребують проведення заходів з оздоровлення. Комплексне оздоровлення підприємства з метою його виходу з кризи та забезпечення подальшого розвитку називають реструктуризацією [7].

**Аналіз останніх наукових досліджень.** На сьогоднішній день існує багато наукових праць українських авторів, присвячених проблемам оздоровлення, основним етапам реструктуризації підприємства, його ефективності та економічного зростання. Серед них чільне місце посідають дослідження таких вчених, як О.О. Терещенко, М.А. Коваленко, А.І. Гончаров, Б.А. Жаліло, І.А. Бланк.

Дослідження питань оздоровлення підприємства, підвищення ефективності функціонування через розробку ефективних етапів проведення реструктуризації підприємства.

**Результати досліджень.** За визначенням реструктуризація підприємства, або комплексне оздоровлення, включає в себе кардинальні зміни на підприємстві, що охоплюють усі функції підприємства та його підрозділи. Причому метою проведення подібного комплексу змін на підприємстві є саме підвищення ефективності роботи всіх функцій підприємства.

Реструктуризація підприємства включає ринкову орієнтацію підприємства, підвищення гнучкості підприємства, активний розвиток тощо, що означає перехід підприємства на інноваційний тип розвитку. Про комплексність та інноваційність змін на підприємстві свідчить також той факт, що на підприємстві замінюються принципи роботи, концептуальний підхід до діяльності підприємства. Загальноживану категорійність підприємств, що організуються або ліквідуються, наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1 - Загальноновживана категорійність підприємств**

Категорія підприємства	Характеристика , умови та критерії оцінки підприємств
1	<b>Підприємство, яке легко реорганізується</b> Підрозділ швидко входить на нові ринки (легко збуває свою продукцію). Частка специфічних виробничих знань мала. Ці умови полегшують реорганізацію, і підрозділ можна швидко перетворити на самостійне підприємство
2	<b>Підприємства, які потенційно піддаються реорганізації</b> Підрозділ з великою можливістю освоєння нових ринків, але рівень специфічних виробничих знань і технологій, для самостійного існування досить значний, що утруднює зміну асортименту продукції та відповідно виробничого процесу
3	<b>Підприємство, яке важко піддається реорганізації</b> Підрозділ, для якого освоєння нових ринків є важким, але котрий має високий рівень специфічних виробничих знань і технологій, що без них неможлива структура кооперації та збуту в межах об'єднання
4	<b>Підприємство, яке підлягає ліквідації</b> Підрозділ з малою можливістю освоєння ринків і малим рівнем специфічних виробничих знань

Можна визначити такий порядок проведення оздоровлення підприємства:

1. Аналіз факторів, що визначають кризовий стан підприємства.
  - 1.1. Оцінка умов зовнішнього середовища (визначення “правил гри”).
  - 1.2. Оцінка сильних і слабких сторін (SWOT) підприємства.
2. Розробка способів-кроків з ліквідації слабких сторін.
3. Розробка стратегії, що базувалася б на сильних сторонах підприємства.
1. Оцінка можливості проведення оздоровлення і визначення перепон, що можуть виникнути.
4. Розробка на основі вищевказаного послідовного плану санації-реструктуризації підприємства, визначення термінів виконання, затвердження бюджету.
5. Реалізація запланованих заходів, контроль за виконанням, оцінка проміжних результатів, коригування планів з метою досягнення найкращого результату, коригування стратегії підприємства.

Перший крок оздоровлення – комплекс заходів щодо виходу з кризового становища, що називають санацією. Під санацією ро-

зміють оздоровлення підприємства, забезпечення ефективності його функціонування, оптимальності всіх його функцій, і лише як одна із можливих складових оздоровлення розглядається антикризове управління. А оздоровлення потрібне не лише фірмам, які опинилися в глибокій кризі, а навіть тим, які працюють відносно успішно, отримують прибутки, але прагнуть покращити своє становище, оптимізувати свою діяльність. Навіть успішно діючі підприємства мають проблеми, які з часом можуть поглибитись і привести до кризи. Чим раніше ці проблеми будуть ліквідовані, тим легшим і успішнішим буде оздоровлення.

Під час проведення комплексу заходів із санації – першого етапу реструктуризації підприємства, мають бути вирішені такі задачі:

1. Підвищена конкурентоспроможність товарів, забезпечена їх ліквідність.
2. Використані резерви потужностей підприємства шляхом підвищення обороту (посилення збуту).
3. Пристосована структура підприємства та управління до вимог ринку, планованих обсягів обороту.
4. Підвищена рентабельність.

Перш ніж керівництво підприємства або зовнішній консультант починають розробляти програму реструктуризації підприємства з метою його оздоровлення, виходу з кризи, забезпечення його конкурентоспроможності, мають бути визначені причини кризової ситуації і усвідомлено, що підприємство потребує заходів з оздоровлення, що підприємство має проблеми, вирішення яких залежить від нього, що можуть бути ліквідовані внутрішні причини кризового становища. Разом з тим, має бути проведений аналіз того, чи доцільне оздоровлення підприємства, чи піддається воно оздоровленню. Серед українських підприємств є досить багато, які не піддаються оздоровленню або оздоровлення яких потребує занадто багато інвестицій. Це підприємства зі специфічною продукцією, що виробляється на вузькоспеціальному обладнанні, яке не може бути використане для виробництва інших видів товарів.

Зарубіжний досвід свідчить, що для підвищення своєї прибутковості в майбутньому компанії часто проводять “попереджувальну” реструктуризацію з метою зміцнення свого майбутнього фінансового становища, тому доцільно розглядати

реструктуризацію в широкому розумінні як процес підготовки і реалізації програм комплексних змін на підприємстві з метою підвищення його ринкової вартості [3].

Основою змін (реструктуризації) на підприємстві є його орієнтація на ринок, зміна підходу до діяльності підприємства: від “виробляти те, що можемо, продавати те, що виробляємо” до “виробляти те, що потрібно ринку, те що знаходить платоспроможний попит, те що можна реалізувати”.

Основні варіанти проведення реструктуризації підприємств показано на рис. 1

Критерій успішності реструктуризації – загальна довгострокова ефективність функціонування об’єкта, на якому здійснювались заходи реструктуризації.

Реструктуризація здійснюється з метою збільшення самостійності підрозділів, їх поділу і зміни підпорядкування, зменшення витрат на управління, підвищення гнучкості управління, збільшення швидкості обміну інформацією, швидкості прийняття управлінських рішень.

У процесі реструктуризації розробляється нова стратегія функціонування, змінюється структура, принципи функціонування. В основі реструктуризації лежить переорієнтація підприємства, орієнтація на ринок, на потреби споживача, закриття безперспективних товарів, переорієнтація на виробництво товарів, що потребує ринок. У процесі переорієнтації досить часто виникає потреба у заміні існуючої організаційної структури, закритті ліквідації одних підрозділів і створенні інших.

Оздоровлення має бути комплексним і повинно складатися із заходів з оздоровлення:

- у сфері управління персоналом, в області загального менеджменту;

- у сфері фінансової діяльності (відновлення платоспроможності до початку процедур банкрутства, попереднє “досудове” вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення з метою відновлення платоспроможності підприємства) [1];

- у сфері матеріального постачання виробництва і виробничого управління;

- у сфері збуту і маркетингу;

- у сфері R&D (досліджень та розвитку).



Рисунок 1. Основні варіанти проведення реструктуризації підприємств

Оздоровлення здійснюється за двома напрямками:

- оперативний (мета: збереження чи покращення ліквідності та платоспроможності). Цей напрям і є першим етапом реструктуризації – санацією;
- стратегічний (розвиток потенціалу – мета – майбутній розвиток).

Стратегічний напрям є другим етапом реструктуризації. Без другого етапу підприємство не матиме ефективного розвитку. Відсутність стратегічного напрямку у програмі оздоровлення означає прагнення вивести підприємство із кризи, не визначивши напрямку його руху.

Процес оздоровлення складається з таких складових:

1. Аналіз стану фірми і визначення можливості оздоровлення (внутрішній і зовнішній аналіз).
2. Розробка концепції оздоровлення (санації та реструктуризації): розробка альтернативних варіантів, оцінка альтернатив, вибір, визначення напрямку дій, розробка плану дій, формування бюджету (визначення напрямку та розробка бізнес-плану).

3. Реалізація (створення програми дій: заходи, виконавці, відповідальні, строки, цілі, пріоритети, обмеження тощо, безпосереднє виконання, контроль за виконанням, аналіз проміжних результатів, коригування програми).

Для правильного вибору ефективних заходів із санації підприємства необхідно вивчити ті фактори, що визначають кризове становище фірми і на основі чого можна розробити ефективну стратегію виживання. Для цього проводиться аналіз факторів зовнішнього середовища.

У вітчизняній економічній літературі пропонується аналіз зовнішнього середовища здійснювати за такими елементами:

- аналіз правових особливостей функціонування ринку;
- аналіз інфраструктури;
- аналіз обсягів продажу (у т.ч. аналіз факторів ринку, що впливають на збут та структури збуту);
- аналіз конкуренції, конкурентної напруги ринку.

Аналіз інфраструктури за:

- кількістю залізничних та автомобільних шляхів із твердим покриттям;
- наявністю і ефективністю мереж зв'язку;
- станом каналів збуту, розвинутістю інфраструктури оптової торгівлі, товарних бірж, системи посередників;
- доступністю капіталу, розвинутістю інфраструктури фондового ринку та банківської системи.

Дослідження та аналіз ринку здійснюється за такими складовими:

1) аналіз обсягів продажу – аналіз факторів ринку, що впливають на збут. Цей аналіз повинен визначити принаймні: стадію життєвого циклу галузі, прибутковість активів галузі, прибутковість продажів у галузі, експортний потенціал галузі, загальну місткість ринку, мотивацію споживачів, еластичність попиту на продукцію галузі, рівень платоспроможного попиту на продукцію галузі, умови збуту на ринку, галузеві ризики, ситуацію на суміжних товарних ринках;

2) вивчення кон'юнктури (аналіз, прогноз кон'юнктури, оцінка ефективності використання кон'юнктури):

- вивчення загальногосподарської кон'юнктури;
- вивчення кон'юнктури товарного ринку;

3) характеристика особливостей комерційної діяльності:

- аналіз діяльності фірм-конкурентів;
- вивчення споживачів товару;
- оцінка специфічних особливостей комерційної діяльності фірми.

Аналіз впливу НТП з метою забезпечити підприємству знання сучасних досягнень у галузі для того, щоб:

- забезпечити зниження рівня витрат;
- запропонувати нові вироби з принципово новими споживчими якостями;
- встановити тенденції розвитку ринку, прогнозувати зміни попиту та пропозиції;
- скласти демографічні характеристики з метою вирішення питання персоналу і зайнятості;
- вивчення доступності і достатності ресурсів для виробництва.

Аналіз та оцінка місцеположення підприємства характеризується:

- площею земельних ділянок;
- географічними особливостями (віддаленість від споживачів, постачальників, залізничних магістралей, автошляхів, аеропортів, об'єктів водопостачання, енергозабезпечення тощо);
- екологічним впливом виробництва на оточуюче середовище/впливом середовища на підприємство/;
- можливістю утилізації побіжних продуктів і знищення відходів виробництва на місці.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства здійснюється якісний і кількісний (доходи, витрати, результати, майно, фінансування). Аналіз може проводитись за допомогою різноманітних методик, але найбільш поширеними є ресурсний і функціональний аналіз. Головною рисою такого аналізу повинна бути його комплексність, оскільки найменша непомічена вада може стати причиною серйозних проблем у майбутньому. Не менш важливою є і об'єктивність аналізу.

**Висновки.** Метою проведення заходів з оздоровлення є виведення підприємства з кризи, забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Першим етапом реструктуризації підприємства, що знаходиться у кризовому становищі, є оперативний напрям, або санація підприємства (оздоровлення). Другим етапом є стратегічний напрям, метою якого є стратегічна орієнтація підприємства, розробка стратегії його довгострокового розвитку, тобто забезпечення довгострокового успішного розвитку.

Перед тим, як підприємство здійснюватиме заходи з оздоровлення, повинно бути проведено дослідження, яке має на меті аналіз реального становища підприємства, дослідження причин, що привели до кризи, та можливостей оздоровлення підприємства.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Гончаров А.И. Финансовое оздоровление предприятия: методология и механизм реализации // Финансы (рус.). – 2004. – № 11. – С. 68-70.
2. Коваленко М.А., Лобанова Н.В. Оцінка ефективності санації підприємств // Фінанси України. – 2005. – № 3. – 147 с.
3. Мойсеєнко Т.А. Санація як основний інструмент оздоровлення економіки // Актуальні проблеми економіки (укр.). – 2004. – № 12. – 140 с.
4. Реструктуризація та розробка післяприватизаційної стратегії акціонерного товариства. – К.: МЦПІМ, 1995. – 212 с.
5. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 217 с.
6. Финансовый словарь // <http://www.v3v.ru/dictionary>.
7. [http://revolution.allbest.ru/economy/00036628\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/economy/00036628_0.html)

УДК 336.226.44

### **ФІСКАЛЬНІ РЕЗЕРВИ ОПОДАТКУВАННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ**

*Сідельникова Л.П. – к.е.н., доцент, Херсонський НТУ*

**Постановка проблеми.** Ключовою умовою реалізації стратегічних цілей становлення сталої економіки в Україні є забезпечення стабільності у сфері державних та місцевих фінан-