

5. Wicksell K. A. A new Principle of Just Taxation // Classics in the Theory of Public Finance / Ed. by R. A. Musgrave @ A. T. Peacock. – N. Y.: St. Martin's Press, 1967. – XIX, 244 p.
6. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег : пер. с англ. / Дж. Кейнс– М. : Прогресс, 1978. – 494 с.
7. Янжул И.И. Основные начала финансовой науки / И.И. Янжул– С.- Петербург, 1895. – 500 с.
8. Таможенный энциклопедический справочник. В 2-х томах. – Т. II / Под ред. И.Ю. Краснянского. – М.: «Летописец», 1999. – 880 с.
9. Большая Советская Энциклопедия. В 30-ти томах. / Гл. ред. А.М. Прохоров. Изд. 3-е. – Т. 20. – М.: «Советская Энциклопедия», 1975. – 608 с.
10. Энциклопедический словарь Т-ва «Бр. А. и И. Гранат и К°». 7-е изд./ Под ред. проф. Ю.С. Гамброва, проф. В. Я. Железнова, проф. М. М. Ковалевского, проф. С. А. Муромцева, проф. К.А. Тимирязева. – Т. 33. – Москва : Изд. т-ва «Бр. А. и И. Гранат и К°». – 687 с.
11. Кулишер И.М. Очерки по истории таможенной политики / И.М.Кулишер– С-Пб. : Типография В. Киршбаума, 1903. – 51 с.
12. Жорін Ф.П. Правові основи митної справи в Україні : навч. посібник / Ф.П. Жорін. – К. : КНЕУ, 2001. – 248 с.
13. Фомичев В. И. Международная торговля: Учебник. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 496 с.
14. Митний кодекс України від 11 липня 2002 р. – К. : Атіка, 2002.– 160 с.
15. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16.04.91 р. № 959-XII (з внесеними змінами і доповненнями) // <http://www.rada.gov.ua>.
16. Закон України “Про Єдиний митний тариф” від 05.02.92 р. № 2097-XII (з внесеними змінами і доповненнями) // <http://www.rada.gov.ua>.
17. Закон України “Про вивізне (експортне) мито на живу худобу та шкіряну сировину” від 07.05.96 р. № 180/96-ВР// <http://www.rada.gov.ua>.
18. Закон України “Про державне регулювання імпорту сільськогосподарської продукції” від 17.07.97 р. № 468/97-ВР (з внесеними змінами і доповненнями) // <http://www.rada.gov.ua>.
19. Закон України “Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту” від 22.12.98 р. № 330-XIV(з внесеними змінами і доповненнями) // <http://www.rada.gov.ua>.
20. Закон України “Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту” від 22.12.98 р. № 331-XIV(з внесеними змінами і доповненнями) // <http://www.rada.gov.ua>.
21. Закон України “Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну” від 22.12.98 р. № 332-XIV (з внесеними змінами і доповненнями) // <http://www.rada.gov.ua>.

УДК 338

Ляхович Л.А.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій
Тернопільський національний економічний університет

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Постановка проблеми. Діяльність сучасних підприємств відбувається в умовах високої нестабільності, значної мінливості та слабкої прогнозованості середовища існування. Економічне становище підприємств ускладнюють фінансово-економічна криза, інфляційні процеси, низька платіжна дисципліна. Тому цілком очевидним є те, що такі умови господарювання потребують створення принципово нових чи адаптації уже існуючих стандартів управління бізнесом. Серед методів, що створюють основу для оптимізації системи бізнес-процесів підприємств, особливе місце сьогодні посідає реструктуризація. Реструктуризація є складним багатоаспектним процесом, що зумовлений змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, є неперервним процесом з різним ступенем інтенсивності на окремих стадіях його життєвого циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням реструктуризації підприємств як складової стратегічного управління присвячені роботи таких учених, як: О. Амоша, М. Білик, І. Мазур, О. Терещенко, Г. Швиданенко, В. Шапіро, І. Ансофф, Т. Петерс, М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Хаммер, П. Уотерман та ін. Проте, проблеми реструктуризації вітчизняних підприємств сьогодні здобули ключове значення для всього процесу реформування економіки країни, що й обумовлює необхідність

проведення подальших досліджень. Зокрема, додаткового вивчення потребує питання урахування концепції життєвого циклу в системі стратегічного правління підприємством.

Постановка завдання. Метою статті є удосконалення методологічних основ реструктуризації як необхідної умови вирішення проблем підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі своєї діяльності підприємство стикається з безліччю бізнес-ситуацій, які вимагають реалізації нестандартних, а не заздалегідь спланованих дій. Сьогодні більшість вітчизняних суб'єктів господарювання усвідомили важливість методологій стратегічного управління. Наявність стратегій розвитку стала невід'ємною складовою ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

Загальна стратегія підприємства повинна враховувати можливості розвитку, які випливають з характеристик зовнішнього середовища підприємства. На її формування впливає низка таких факторів: рівень виробничого потенціалу та його використання, дії щодо реструктуризації підприємства, можливість та вид диверсифікації виробництва, наявність загальних конкурентних переваг, наявність функціональних та ресурсних стратегій; пріоритети щодо розміщення інвестицій між сферами діяльності тощо. Серед основних факторів впливу на зміст загальної стратегії, науковці також виділяють фазу життєвого циклу підприємства (ЖЦП) [11].

ЖЦП визначається як загальний період часу від початку діяльності підприємства до припинення його існування або відродження на новій основі. Як вважають науковці, даний період існування підприємства починається з розробки концепції бізнес-системи та закінчується моральним або фізичним старінням, завершуючись ліквідацією або перетворенням підприємства на нову систему з іншими цільовими орієнтирами [10, с. 28].

Зазначимо, що виділяються такі три базові підходи до формування стратегії організації:

1. Базується на матриці «продукт/ринок» і є найбільш прийнятним для зростаючих організацій, що виходять на ринок (І. Ансофф, У. Кінг та інш.).
2. Базується на конкурентних стратегіях М. Портера і найбільш успішно використовується в умовах насиченого ринку.
3. Базується на циклі розвитку підприємства і пропонує стратегічні альтернативи згідно зі стадією, на якій знаходиться організація (У. Чанг) [1].

Слід вказати на безпосередній зв'язок загальних стратегій та етапів ЖЦ підприємства. За допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління ЖЦ підприємства. Як вважає З.Є. Шершньова, у точках прийняття рішення керівники мають змогу визначити подальшу долю підприємства: його розвиток, стабілізацію або скорочення (навіть ліквідацію). Управління ЖЦ підприємства потребує дослідження внутрішніх та зовнішніх процесів, що відбуваються всередині та за межами підприємства. ЖЦ підприємства формується під впливом ЖЦ галузі, технології, продукції, організаційної форми, персоналу тощо. Згідно з теорією ЖЦ реальних систем, фази ЖЦ проходять послідовно, що треба враховувати при розробці стратегій [11].

В життєвому циклі підприємства традиційно виділяють стадії зародження, зростання, зрілості і спаду. Водночас, виділяються такі базові стратегії підприємств: стратегія зростання – за рахунок диверсифікації, інтеграції, експансії тощо; стратегія стабілізації – за рахунок захисту частки ринку, підтримки виробничого потенціалу на досягнутому рівні тощо; стратегія скорочення – за рахунок скорочення частки ринку, поступового закриття напрямку діяльності тощо; стратегія реструктуризації – за рахунок скорочення витрат, переорієнтації на нові напрямки діяльності, освоєння нових ринків тощо. Загалом, не дивлячись на галузеву належність, підприємства, що знаходяться на одній з вказаних стадій, мають подібні стратегії.

Таким чином, з огляду на сучасні кризові умови господарювання при формуванні загальної стратегії підприємства доцільно застосовувати саме третій підхід (з урахуванням ЖЦ підприємства).

Концепція ЖЦ дозволяє розробити оптимальний спосіб управління підприємством на певній стадії її розвитку, своєчасно виділити альтернативні стратегії згідно з динамікою розвитку. Вона дає змогу, залежно від позиції підприємства на кривій життєвого циклу, адекватно встановити стратегії його розвитку та способи їх реалізації. За таких обставин підприємствам доцільно більше уваги надавати питанням застосування концепції життєвого циклу підприємства у практиці стратегічного та антикризового управління.

В процесі функціонування підприємство стикається з низкою різноманітних ризиків, негативний вплив яких може призвести до виникнення кризи і, навіть, банкрутства. Кожна стадія ЖЦП має свій набір таких ризиків. Вони виникають ще на стадії зародження і супроводжують підприємство на протязі всього життєвого циклу. Тому від поточного реагування на окремі локальні ризики підприємство повинне перейти на повністю інтегровану систему антикризового менеджменту.

Постійним процесом, що пов'язаний з урахуванням місця організації в середовищі та реакцією на вплив в тому числі й кризотвірних чинників, є реструктуризація. Вона є ефективною і в нормальних умовах, оскільки запобігає кризі, і як система антикризових заходів в умовах кризи. Не можна не

погодитись з думкою дослідників, які вважають, що основною ціллю реструктуризації є виведення компанії з кризи. При цьому необхідно досягнути таких підпорядкованих цілей, як:

- підвищення ефективності виробництва;
- зміна характеру управління активами;
- використання можливостей позичкового фінансування [3].

Кризові умови господарювання, які є ознакою сучасного економічного простору України, зумовлюють значний інтерес до техніки реструктуризації підприємств, які знаходять в кризовій ситуації.

На кривій ЖЦП позначено точку входження у кризу (рис. 1). Відрізок кривої ЖЦП від точки входження в кризу до точки банкрутства розділимо на три стадії: втрата стратегічної стійкості; фінансова нестійкість; явне банкрутство. Як вважають науковці, найбільш вдалим періодом проведення реструктуризації є початковий етап втрати ринкової стійкості [8]. В даний період підприємство поки що отримує прибуток, є конкурентоспроможним, фінансово стійким і має достатній обсяг фінансових і трудових ресурсів для самостійного ефективного проведення реструктуризації.

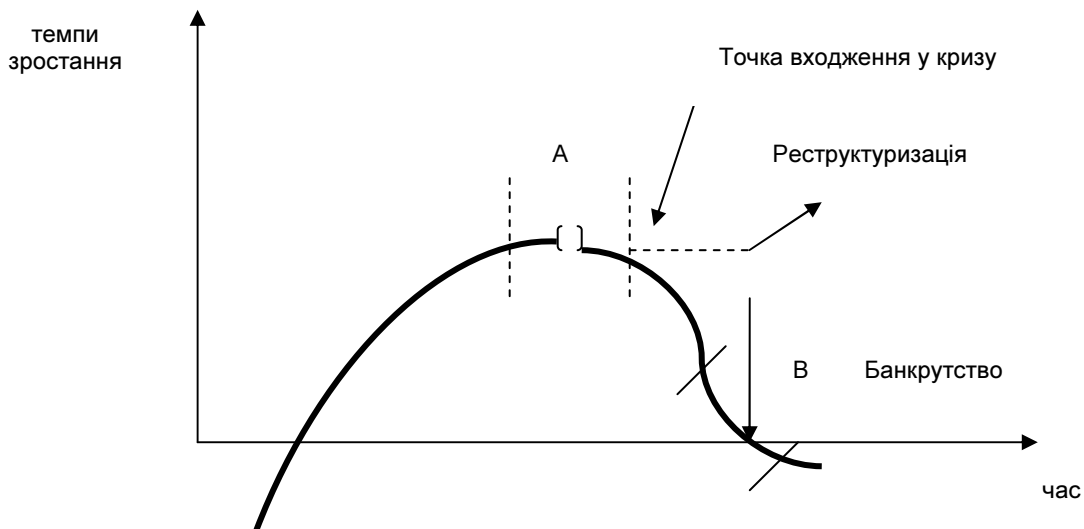


Рис. 1. Стадії життєвого циклу підприємства, на яких найбільш доцільно найчастіше проводити та проводиться реструктуризація в Україні

Проте, як відомо, у конкурентному середовищі підприємств, що переходять від періоду швидкого зростання до стадії зрілості, відбуваються фундаментальні зміни, що вимагають нелегких стратегічних змін. Перед суб'єктами господарювання постає проблема вибору з низки альтернатив тієї базової стратегії, що дозволить оживити їхній розвиток. Основними загрозами вважаються невірна оцінка стану підприємства, його зрілості, ключових факторів успіху і розробка стратегії як для підприємства на стадії росту (зростання); нехтування необхідністю підтримки частки ринку, недооцінка стратегії удосконалення товару, нераціональна відповідь на цінову конкуренцію; проблеми, які зумовлені надлишковими виробничими потужностями, а також бюрократизацією апарату управління [6].

Якщо підприємство на стадії зрілості (зона А на рис. 1) зможе здійснити заходи щодо реорганізації, коригування стратегічного набору, модернізації структури управління, то на завершальному її етапі підприємство знову вступить у стадію росту.

Проте, на практиці, зазвичай, реалізація комплексу антикризових процедур починається на стадії занепаду (зона В на рис. 1), коли підприємство неплатоспроможне, і для відновлення його платоспроможності необхідно застосувати процедуру банкрутства (рис. 1) [10, с. 33].

Реструктуризація є процесом адаптації підприємств до зовнішнього середовища, формою активної діяльності підприємства, що спрямована на покращення стратегічної позиції на ринку, підвищення конкурентоспроможності та економічних результатів діяльності. Конкретний зміст реструктуризаційних процесів залежить від форми реструктуризації. Відтак реструктуризація підприємства включає коротко- та довгострокові заходи (відповідно оперативна і стратегічна складові).

Оперативна реструктуризація направлена на вирішення найбільш гострих економічних і фінансових проблем в короткостроковому періоді, проводиться за рахунок внутрішніх резервів організації. Вона передбачає реструктуризацію матеріальних активів і боргових зобов'язань, а відтак містить заходи зі зниження всіх видів витрат і швидкого збільшення обсягу збуту продукції та обороту

капіталу. Результатами оперативної реструктуризації є підвищення ліквідності, відновлення платоспроможності і збільшення рентабельності підприємства, прискорення оборотності товарно-матеріальних запасів, зміна структури залученого капіталу тощо.

Стратегічна реструктуризація забезпечує досягнення довгострокових цілей. Вона спрямована на збільшення вартості власного капіталу для акціонерів, збереження корпоративної власності та інші задачі. Результатом успішного проведення стратегічної реструктуризації підприємства є збільшення потоку чистої теперішньої вартості майбутніх доходів та ринкової вартості власного капіталу, підвищення конкурентоспроможності в довгостроковому періоді тощо.

Як зазначають науковці, стратегічна реструктуризація підприємства має привести до його вдалого пристосування до нового ринкового середовища та покращення результатів діяльності. В той час як у довгостроковій перспективі такий зв'язок не викликає сумнівів, у короткостроковому періоді це не є таким очевидним. Більш того, деякі стратегічні заходи такі, як інновації у сфері продуктів, вимагають додаткових витрат і в короткостроковій перспективі можуть навіть негативно вплинути на показники результатів діяльності (наприклад, прибутковість) [5].

Залежно від масштабу структурних змін виділяють комплексну та часткову реструктуризацію. Комплексна реструктуризація підприємства має на меті утворення нової якості системи управління, переведення бізнесу із «пасивного» в «активний» стан. Заходи з її реалізації торкаються усіх функціональних напрямків та складових підприємства. Відтак часткова реструктуризація носить фрагментарний характер, змінюючи лише окремі елементи та процеси на підприємстві.

Загалом, реструктуризація передбачає перехід до більш ефективних методів управління та організації виробничих процесів.

Висновки з даного дослідження. Отже, загрози становленню і розвитку підприємства виникають вже на стадії зародження і супроводжують його протягом всього життєвого циклу. Для забезпечення адаптації підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища необхідно провести певні перетворення у системі управління та реалізації основних функціональних напрямів діяльності, що виведуть його на принципово новий рівень функціонування та дозволять найповніше використовувати потенціал суб'єкта господарювання. Реалізація таких перетворень знаходить своє відображення у проведенні реструктуризаційних реформ.

Література

1. Антошкина Л.И. Анализ мировых тенденций реструктуризации предприятий: теория и практика / Л.И. Антошкина, В.А. Висящев / Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2010_1/1.pdf
2. Василенко В.А. Жизненный цикл и угрозы безопасности устойчивого развития организации / В.А. Василенко, Я.А. Белоуценко / Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2008_22/011_vasilenko.pdf
3. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев / Режим доступу: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/21_3_99.htm
4. Заболотний В.М. Реструктуризація підприємства [Текст]: навч. посібник. Міжнародний інститут бізнесу / В.М. Заболотний (ред.), Л.П. Батенко, В.А. Білошапка та ін. – К. Міленіум, 2001. – 439 с.
5. Зеленський С.В. Стратегічна реструктуризація підприємства як вихідна умова його оздоровлення / С.В. Зеленський / Режим доступу: <http://www.dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/1227/1/Zelensky007.pdf>
6. Кузнецов Э.А. Стратегии для предприятий, переживающих период промышленной зрелости или упадка / Э.А. Кузнецов, А.Г. Балог / Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/29KuzBal.htm
7. Моргулець О.Б. Модель реструктуризації підприємства / О.Б. Моргулець, Ю.О. Нікітін // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3(33). – С. 119–127.
8. Рычихина Н.С. Реструктуризация предприятия на основе анализа индикаторов стратегической и финансовой устойчивости / Н.С. Рычихина / Режим доступу: <http://main.isuct.ru/files/publ/snt/2006/01/HTML/48.htm>.
9. Синиця С. Реструктуризація підприємства як один із напрямів підвищення його конкурентоспроможності / С. Синиця, Л. Гринів // Галицький економічний вісник. – 2010. – №3(28). – С. 131-138 - (проблеми мікро та макроекономіки України)
10. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб [Текст] / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова ; [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.