

УДК 65.011.8

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Н.П. Тарнавська, докт. екон. наук,

Ж.Л. Крисько,

Тернопільський національний економічний університет

Розроблено концептуальну модель управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі, яка пояснює реструктуризацію з точки зору широкої перспективи і робить наголос на забезпеченні її випереджуючого характеру. Реструктуризація розглядається як система керованих змін підприємства, зважаючи на пріоритети структурних перетворень на макро- і мікро-рівнях.

Ключові слова:
вертикальна інтеграція підприємств, реструктуризація, концептуальна модель.

Постановка проблеми. Нинішній етап розвитку ринкових відносин в Україні характеризується перманентними організаційними змінами на всіх рівнях економіки, що зумовлено закономірними процесами приватизації, демонополізації, розукрупнення, злиття чи поглинання підприємств. Ці процеси переплітаються з розвитком механізмів конкуренції, що потребує постійної адаптації підприємств до зміни умов функціонування – формування і підтримування конкурентних переваг для забезпечення виживання й успішного функціонування у динамічному ринковому середовищі.

Значне місце у вирішенні цих проблем належить процесам реструктуризації як засобам підвищення конкурентоспроможності підприємств, у першу – вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі, яка сьогодні є ключовою ланкою у забезпеченні інноваційного розвитку багатьох сфер матеріального виробництва та належного рівня якості життя. Поряд з тим у будівельній галузі недостатньо реалізуються ринкові механізми структурних перетворень, розвитку виробничої бази, організаційного дизайну та оптимізації бізнес-портфеля, а фрагментарні процеси реструктуризації здійснюються без урахування специфіки таких підприємств. Це потребує розроблення і впровадження в практику господарювання інноваційних управлінських технологій реструктуризації як системозберігаючих і системотворчих засобів для підтримування стратегічної стійкості підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обґрунтуванню доцільності реалізації в управлінській практиці варіантів організаційних змін присвячено дослідження таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як М.Д. Аїстова, М.А. Асаул, Л.П. Білих, І.І. Мазур, С.А. Тітов, М.Д. Федотова, В.Д. Шапіро. Питанням реформування будівельної галузі України присвячено наукові праці А.В. Беркути, І.О. Бланка, З.С. Варналія, А.Ф. Гойка, З.-М.В. Задорожного, Я.Д. Крупки, Б.М. Литвина, А.А. Пересади, П.С. Рогожина.

Поряд з тим, виявлено теоретичні прогалини та закономірну несистемність методології структурних перетворень на рівні вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі. Нинішній стан зазначених підприємств окреслює перед вітчизняною наукою проблему формування механізмів реструктуризації та управління нею з урахуванням новітніх реалій конкурентної боротьби та можливостей реалізації інноваційної моделі розвитку.

Мета статті – побудова та обґрунтування концептуальної моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі, а також розроблення засобів її реалізації на конкретних підприємствах.

За нинішніх умов господарювання вертикальна інтеграція підприємств та створення інтегрованих структур розглядаються як спосіб координування і контролю складових галузевого ланцюга, що забезпечує отримання взаємної вигоди сторонами-учасниками. Мотивацією цих процесів є високий рівень ризику самостійного існування підприємств на ринку і прагнення отримати вищий рівень ринкового впливу.

У вітчизняних наукових джерелах, а також нормативних документах вертикальна інтеграція трактується як спосіб здійснення діяльності в межах одного підприємства, коли виробництво здійснюється послідовно, а продукція, що вироблена на одній стадії виробництва, є чинником виробництва на наступній стадії в межах одного підприємства [1]. Необхідність адаптації таких підприємств до ринкового середовища через управління змінами зумовлюється коливаннями ринкової кон'юнктури та перспективної привабливості окремих видів економічної діяльності в межах інтегрованих структур, наявністю замкнутого циклу виробництва та багатопрофільністю перетворень усередині підприємства з метою підвищення його ефективності та зміцнення конкурентних позицій.

Узагальнення багаторічної практики діяльності підприємств будівельної галузі України, у тому числі результатів аналізу основних видів діяльності 14 найвагоміших підприємств Тернопільської області, що у 2010 р. охоплювали 92% будівельного ринку регіону, дозволило встановити доцільність їх трактування як вертикально інтегрованих підприємств з наявністю специфічного вертикально інтегрованого ла-

нцюга «виробництво будівельних матеріалів – будівництво, у тому числі девелопмент, – продаж готових об'єктів». Існування таких підприємств у будівельній галузі України є природно зумовленим, а їхнє довготривале функціонування на ринку пояснюється економічною і технологічною доцільністю та загальними (зростання ринкового впливу, забезпечення стратегічної стійкості, збалансованість фінансових ресурсів) і специфічними (повний контроль і підтримування ланцюга) умовами їх успішного функціонування.

Дослідження середовища структурних змін у будівельній галузі дозволило констатувати, що, незважаючи на її статус як базової в українській економіці, галузь займає незначну частку у валовій доданій вартості (порівняно з розвиненими країнами і постсоціалістичними країнами Європи), що зумовлюється невирішеними проблемами структурної політики та її неузгодженістю з інноваційною моделлю розвитку економіки.

Будівельна галузь однією з перших відчула на собі наслідки світової економічної кризи: у 2009 році внесок галузі у валовий внутрішній продукт України становив лише 22,1 млрд. грн. (2,42%), що на 8,4 млрд. грн. менше порівняно з 2007 роком [2]. Аналіз економічної ретроспективи будівельної галузі дозволив встановити тенденції розвитку середовища структурних змін, які створюють негативний вплив на перспективну привабливість галузі і зумовлюють потребу в перегляді структурної політики держави:

- наростання процесів реструктуризації виробництва з реактивним і вимушеним характером змін;
- відставання в часі реальних процесів реструктуризації від об'єктивних зрушень у ринковому середовищі;
- формування ланцюгової реакції гальмування розвитку інших галузей та сфер діяльності.

Окреслення таких тенденцій зумовлено тим, що питання доцільності і необхідності реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі розглядаються традиційно вузько і зводяться, в основному, до реструктуризації виробництва, яка зазвичай має запізнілий характер, що призводить до втрати такими підприємствами частини ринків збуту. Ця проблема окреслилася на тлі масштабних процесів роздержавлення і розукрупнення суб'єктів господарювання, а також інших ринкових перетворень, які, на жаль, не привели до автоматичної трансформації механізму ціноутворення, зменшення ринкової влади окремих підприємств, покращення ситуації на інвестиційному ринку та його стабілізації. Крім того, аналіз механізмів податкової, кредитної та амортизаційної політики показав їхню нездатність своєчасного сприяння реструктуризації бізнес-процесів і не звільнив підприємства від проблеми накопичення ними застарілих і недіючих основних засобів. Така ситуація дала змогу констатувати необхідність перегляду державної політики в будівельній галузі у напрямі формування важелів впливу на активізацію процесів реструктуризації, особливо з випереджуваним характером змін.

Оцінювання основних показників діяльності найвагоміших за обсягами підприємств будівельної галузі Тернопільської області показало, що економічна криза 2008-2009 рр. зумовила падіння попиту на продукцію будівельної галузі і суттєво розширювала підприємства за параметрами ринкового впливу, що актуалізує проблему їхньої реструктуризації.

Зважаючи на існування в наукових джерелах численних визначень реструктуризації, а також неоднозначних тлумачень її співвідношення з процесами реформування, реорганізації й реінжинірингу, пропонується розглядати реструктуризацію як перманентний процес зміни середовища функціонування підприємства з фокусуванням на трансформації структури бізнесу (бізнес-портфеля) і його складових та з орієнтацією на інноваційну модель розвитку на основі виявлення нових ринкових мо-

жливостей, заповнення стратегічних прогалин, усунення і попередження кризових явищ з використанням прийомів стратегічного і тактичного управління за конкретного набору передумов та їх взаємодії. Реструктуризація забезпечується реалізацією принципів, методів і заходів щодо комплексної зміни структури виробництва, асортименту продукції, системи управління, використання фінансових ресурсів, соціального забезпечення працівників. Науково обґрунтований підхід до реструктуризації має забезпечувати упередження ризиків, банкрутства, стабілізувати розвиток підприємств у тривалій перспективі.

Дослідження відомих концепцій управління реструктуризацією підприємств підтвердило необхідність розвитку логіки і окреслення орієнтирів реструктуризації, а також продемонструвало їхню нинішню низьку дієвість: сьогодні механізми реструктуризації використовуються у критичних ситуаціях, коли різко падають результати виробничої діяльності або виникають проблеми з платоспроможністю підприємств. Порівняльний аналіз процесів реструктуризації підприємств України та інших постсоціалістичних країн (на основі узагальнення інформації Європейського банку реконструкції і розвитку) підтвердив, що макроекономічну стабілізацію і найвище економічне зростання демонструють країни, які здійснили широкомасштабну реструктуризацію своїх підприємств [3]. Позиція ж України у цьому рейтингу є непривабливою і зафіксована на одному рівні з Росією, Сербією, Грузією, Вірменією та Албанією.

На основі аналізу основних концептуальних підходів до проведення реструктуризації підприємств [4-6] встановлено, що управління їх реструктуризацією – це вплив на зміни зовнішніх і внутрішніх бізнес-процесів підприємства за допомогою всіх функціональних сфер менеджменту, що спрямований на цілі, стратегії, структуру виробництва і капіталу за допомогою набору сучасних управлінських технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стратегічної стійкості (див. таблицю).

Запропоноване трактування управління реструктуризацією, з урахуванням виокремленої класифікаційної ознаки – стан підприємства – і відповідних їй видів реструктуризації (кризова, захисна, випереджуюча) з набором їхніх характеристик дозволяє пояснити реструктуризацію з то-

чки зору широкої перспективи і зробити наголос на забезпеченні її випереджуючого характеру. Таке бачення реструктуризації окреслює її як стратегічний засіб управління підприємством з орієнтиром на забезпечення його стратегічної стійкості. (див. таблицю)

Таблиця. Взаємозв'язок видів, характеру організаційних змін та основних управлінських технологій реструктуризації

Стан підприємства	Вид реструктуризації	Характер змін	Спрямованість та зміст управлінських технологій реструктуризації залежно від масштабу змін	
			Стратегічна	Операційна
Криза, передкризовий стан	Кризова	Реактивний, вимушений	санація; банкрутство; відсікання неперспективних підрозділів	фінансова та виробнича реструктуризація
Стабільність	Захисна	Превентивний, стимулюючий	перегляд бізнес-портфеля; реструктуризація бізнес-процесів	реінжиніринг; модернізація продукції
Зростання	Випереджуюча	Випереджуючий, новаторський	розширення і пошук нових ринків; формування нових потреб; поглинання інших підприємств	організаційний дизайн; накопичення нематеріальних активів

Нині не існує (і не може існувати) універсальних заходів і рекомендацій, які можуть безпомилково й однаково ефективно використовуватися в управлінні реструктуризацією підприємств: без урахування умов діяльності та особливостей конкретного виробництва автоматичне повторення стандартних управлінських рішень або успішного досвіду інших підприємств не дає позитивного результату. Так, зі ста найбільших компаній США, що існували на початку 90-х років ХХ ст., до кінця десятиліття залишилося лише шістнадцять. За той самий період у списку журналу Fortune Magazine з 500 найбільших компаній лише 29 зберегли свої позиції, а список обновився на 46% [7]. Цей факт засвідчує необхідність постійного перегляду концептуальних засад побудови стратегій підприємств (у т. ч. й реструктуризації) з метою урахування в них динаміки ринкового середовища і стратегічного бачення в ньому конкретно підприємства та шляхів його розвитку.

Виходячи з цього, а також зважаючи на необхідність забезпечення високого рівня керованості змінами на підприємстві, авто-

рами статті побудовано концептуальну модель управління реструктуризацією вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі, що є ієрархією ідей, положень та адекватних їм методологічних основ щодо створення нової управлінської парадигми реструктуризації як системи керованих змін підприємства, з акцентом на пріоритети структурних перетворень на макро- і мікрорівнях, шляхом гармонізації системного, ситуаційного і процесного підходів в управлінні для формування інноваційного вектору розвитку підприємства (рис. 1). Запропонована концептуальна модель відображає склад і супідрядність елементів та блоків системи управління реструктуризацією підприємств, основні принципи здійснення перетворень, послідовність етапів проведення реструктуризації, отриманий при функціонуванні механізму кінцевий результат, а також засоби забезпечення управлінського впливу. Побудова концептуальної моделі ґрунтується на загальних і специфічних умовах успішного функціонування вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі.

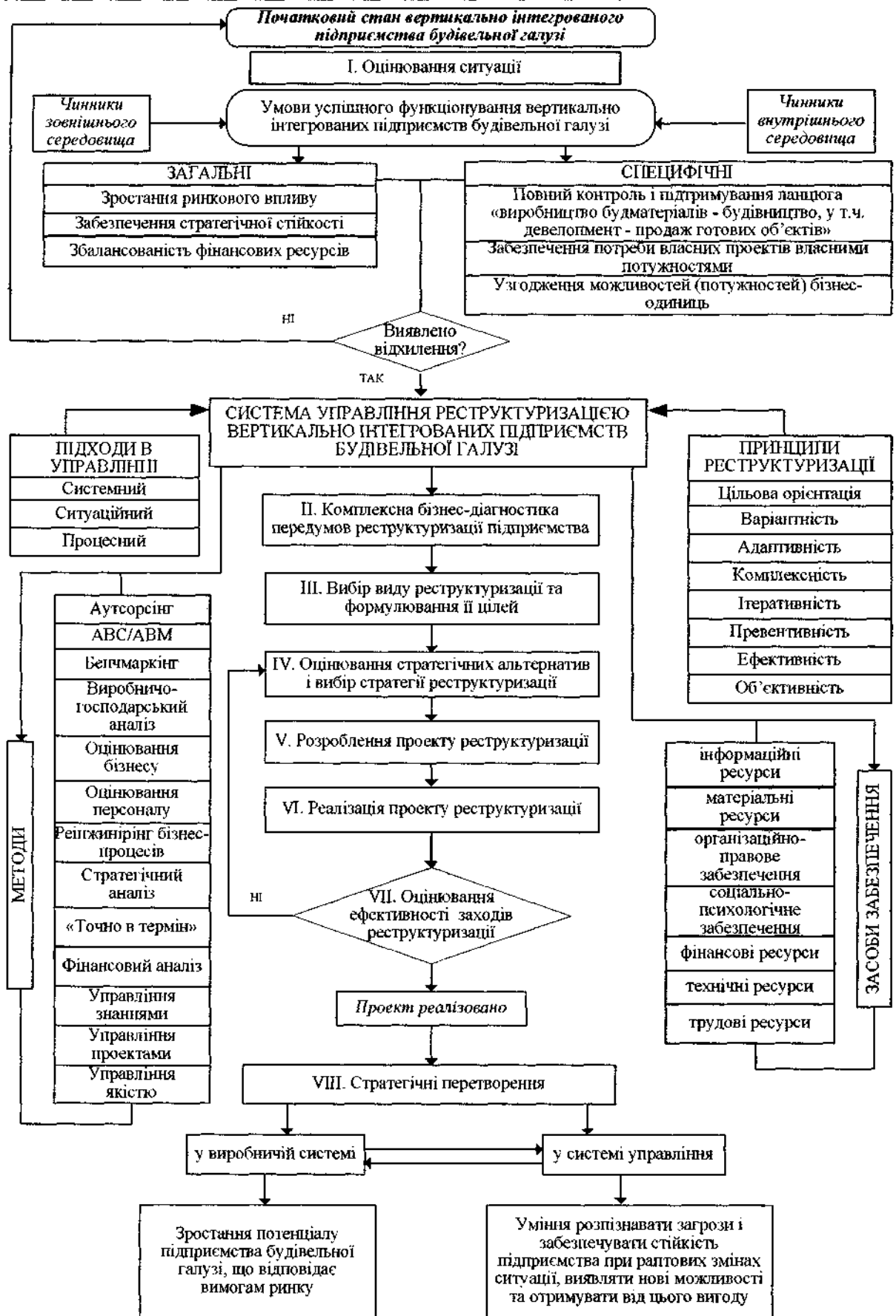


Рис. 1. Концептуальна модель управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі

Критеріями оцінювання якості управління реструктуризацією доцільно вважати вміння підприємства [8]:

- розпізнавати загрози для свого існування у динамічному конкурентному середовищі;
- реалізовувати ідеї антикризового менеджменту і бути стійким до раптових (у т. ч. кризових) змін у ринковому оточенні;
- виявляти нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, у тому числі формувати нові потреби (ринки) на основі сформованого інноваційного типу конкурентної поведінки;
- отримувати вигоди від виявлених ринкових можливостей, у тому числі вміти переглядати (оптимізувати) портфель видів діяльності.

Принципову роль у запропонованій концептуальній моделі відіграє комплексна бізнес-діагностика підприємства для виявлення передумов реструктуризації. Реалізація її блоків дає можливість: оцінити перспективи привабливості галузі; проаналізувати основні показники діяльності; провести аналіз фінансового стану підприємства; оцінити власні

ринкові перспективи з подальшим виробленням управлінських альтернатив (рис. 2). Проведення аналізу передумов реструктуризації за цим підходом передбачає вибір виду реструктуризації на основі поєднання критеріїв [9]:

- стратегічної стійкості підприємства (K_{cc}) за показниками зміни рентабельності активів і ринкової вартості підприємства;
- рейтингового показника збалансованості структури фінансових ресурсів підприємства ($RK'_{зфр}$) як мінімально необхідного для складання позитивного висновку про його фінансовий стан.

Особливістю методології побудови рейтингового показника є інтегрування в його межах фінансових коефіцієнтів з рекомендованими значеннями та з урахуванням критичної величини їх допустимого зменшення. За умови відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним рівням рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів дорівнюватиме одиниці, якщо ж $RK'_{зфр} < 1$, то фінансовий стан підприємства варто вважати незадовільним.

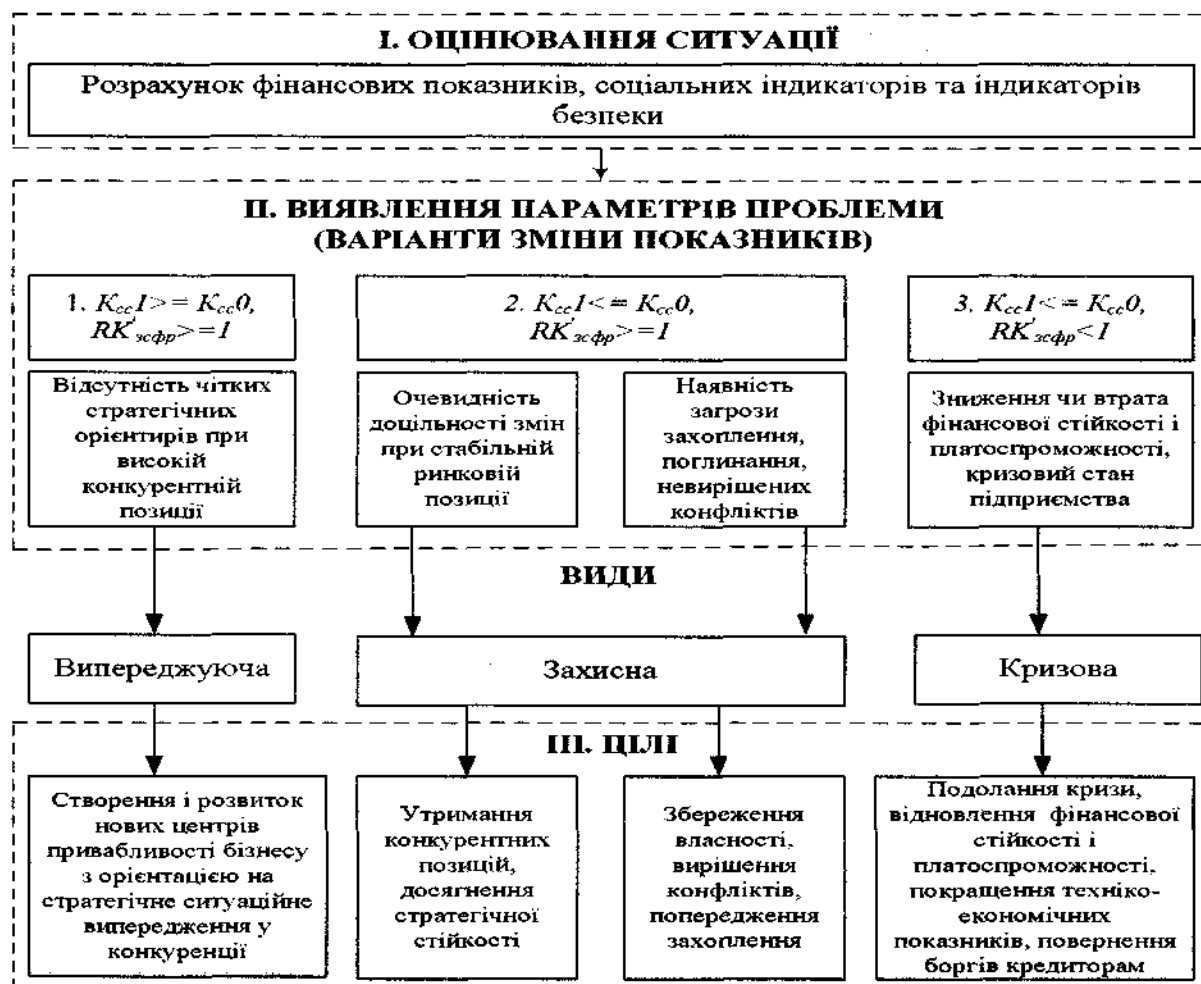


Рис. 2. Модель виявлення передумов реструктуризації підприємства

Отримані рейтингові показники досліджуваних підприємств Тернопільщини, їхніх часток на будівельному ринку регіону дозволили виявити лідерів та аутсайдерів будівельного ринку Тернопільської області, а використання матричного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємств та опитування їхніх керівників і провідних фахівців забезпечило всебічне оцінювання стратегічних позицій підприємств та інтенсивності процесів конкуренції: лідер – ТзОВ «Тернопільбуд»; «челенджери» – ПП «Креаторбуд», ПП «ТФ «Будівельник», ПП «Укрбудінвест», ПЗ «Добробуд»; послідовники – ТзОВ «Домобудівник», ТзОВ «Добробуд», ТзОВ «Техно-терн-плюс», КП «Тернопільбудінвест-замовник»; «нішери» – ПМП «Феніксбуд», МП «Явір», ПП «Житло», СМП «Західінвест», ТзОВ «Будсервіс». Використання SWOT-аналізу логічно продовжило комплексність дослідження та ідентифікацію можливостей стратегічних проривів (створення нових підрозділів на основі формування нових потреб), стратегічних поворотів (перегляд бізнес-портфеля за зміни кон'юнктури ринку), а також виявлення стратегічних прогалин.

На основі оцінювання визначених ринкових позицій підприємств будівельної галузі Тернопільської області та сформованих стратегічних груп конкурентів, а також практичної реалізації запропонованого механізму вибору базових стратегічних альтернатив реструктуризації було розроблено логічні схеми обґрунтування варіанта стратегії з рекомендованим набором адекватних управлінських технологій для кожного підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Наказ Державного комітету статистики України «Про затвердження Методики розрахунку основного виду економічної діяльності підприємства за допомогою спеціального програмного модуля» за № 175 від 18.05.2009. - <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0175202-09>
2. www.ukrstat.gov.ua
3. Управление и структурная реорганизация предприятий - <http://www.ebrd.com/downloads/research/economics/sci.xls>

Зокрема, ТзОВ «Тернопільбуд» потребує захисної реструктуризації з використанням управлінських технологій реструктуризації бізнес-процесів, реінжинірингу та модернізації продукції, ПМП «Феніксбуд» має логічну можливість проводити випереджуючу реструктуризацію з використанням стратегії концентрованого зростання з перспективою диверсифікації виробництва на наступній стадії життєвого циклу підприємства; у ТзОВ «Домобудівник», ТзОВ «Добробуд» і ПП «ТФ «Будівельник» виникає необхідність проведення кризової реструктуризації з використанням стратегії фінансового оздоровлення.

Висновки. Необхідність забезпечення високого рівня керованості змінами на підприємстві зумовило побудову концептуальної моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі, яка пояснює реструктуризацію з точки зору широкої перспективи і наголошує на безальтернативності її випереджуючого характеру для досягнення стратегічного успіху підприємства. Переосмислення традиційних теоретичних концептів, акцентування уваги на новітніх досягненнях науки управління, виявлення основних тенденцій розвитку середовища структурних змін у галузі та умов успішного функціонування її підприємств, а також використання достатньої інформаційної бази забезпечило об'єктивність виявлення передумов реструктуризації в аналізованих підприємствах в межах випереджуючої, захисної та кризової стратегій.

4. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
 5. Белых Л. П., Федотова М. А. Реструктуризация предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 400 с.
 6. Реструктуризация предприятий и компаний / Под ред. И. И. Мазур. – М.: Высш. школа, 2000. – 587 с.
 7. Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация. – http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml/
 8. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
 9. Крисько Ж. Л. Передреструктуризаційна оцінка фінансового стану будівельних підприємств // Електронне наукове фахове видання «Проблеми системного підходу в економіці». – 2010. – Вип. 2. – http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2/Krysko_210.htm
-