

Жанна КРИСЬКО

## ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ЗДІЙСНЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

*Розглянуто сутність реструктуризації як стратегічного завдання ефективного розвитку виробничого потенціалу вітчизняних підприємств, запропоновано класифікацію форм та видів реструктуризації залежно від мети її проведення, висвітлено їх переваги та недоліки, окреслено перспективи застосування реструктуризаційних заходів у практичній діяльності вітчизняних підприємств з огляду на особливості функціонування інвестиційно-будівельного комплексу.*

Будь-яка система, у тому числі економічна, постійно зазнає впливу багатьох внутрішніх та зовнішніх сил, а тому не є стабільно незмінною у довгостроковому періоді. З часом цей вплив об'єктивно призводить до необхідності видозмінення, певної адаптації, модифікації чи трансформації самої системи. Все це повністю стосується економічних систем різних рівнів – національної економіки, виробничого і промислового секторів окремих підприємств та їх структурних підрозділів. Тому у світовій економічній науці проблемам реструктуризації приділяється значна увага.

Вони також знайшли відображення в наукових працях відомих вчених України: В. Амбросова, Л. Батенка, М. Герасимчука, В. Заболотного, О. Кухленка, І. Лутінова, С. Раменської, О. Терещенка, В. Федоренка та інших. Проте, не дивлячись на значну кількість виконаних досліджень, багато теоретичних аспектів здійснення реструктуризації підприємств інвестиційно-будівельної сфери розкрито не повною мірою.

Мета цієї статті – розглянути сутність реструктуризації та визначити її форми, види, практику здійснення з огляду на особливості функціонування інвестиційно-будівельного комплексу.

Сьогодні поняття “реструктуризація” для багатьох українських підприємств перетворюється у постійно вживаний термін. За часів соціалістичної економіки аналогічний процес асоціювався з поняттями “госпрозрахунок”, “економія”, “конверсія” та іншими заходами щодо перебудови господарського механізму. Усі ці заходи повинні були забезпечити розвиток підприємства та створити потужні стимули високоефективної праці, але перетворилися на формальні гасла.

В Україні склалася практика використання реструктуризації, як правило, слабкими, неплатоспроможними підприємствами, що стоять на межі банкрутства. Зарубіжний же досвід свідчить, що реструктуризацію проводять і досить успішні компанії, які прагнуть забезпечити достатню прибутковість своїх акцій у майбутньому. У країнах з розвинутою економікою реструктуризація є природним і, по суті, перманентним процесом. Тому, на нашу думку, реструктуризацію доцільно розглядати як процес підготовки і реалізації програми комплексних змін на підприємстві з метою підвищення його ринкової вартості.

У сучасній науковій літературі реструктуризація розглядається як комплексний і всеохоплюючий процес, але реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за різних умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів, у різні часові інтервали і з різними ресурсами [1]. Часто бажаних результатів можна досягти шляхом усунення певного вузького місця у виробничому процесі. Але для визначення таких місць необхідно провести глибокий комплексний аналіз підприємства.

Метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію. Отже, процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

Характер діяльності будівельних підприємств визначає особливі вимоги до їх ринкового функціонування. Висока фондомісткість будівельного виробництва вимагає забезпечення максимальної завантаженості виробничих потужностей, оскільки це істотним чином впливає на точку беззбитковості. Рівень матеріаломісткості будівництва вимагає активного управління запасами, бо їх величина

безпосередньо впливає на фінансовий стан будівельної організації. Високі вимоги пред'являються і до схеми фінансування будівельного виробництва, яка повинна забезпечити ресурсні можливості виконання календарного графіка будівельно-монтажних робіт та своєчасність розрахунків з бюджетами всіх рівнів, постачальниками і підрядчиками, персоналом. Ціна на будівельні роботи, що самостійно формується підприємством, повинна забезпечити не тільки привабливість для замовників і перемогу в конкурентній боротьбі, але і отримання достатнього прибутку. Договори підряду повинні гарантувати будівельній організації дотримання всіх її життєвих інтересів. Вирішення всіх вищевикладених завдань на фоні високого ступеня зношення парку будівельних машин і прямої залежності ринку будівельних робіт від загальноекономічної ситуації визначає високі вимоги до ринкового потенціалу, який повинні знайти будівельні підприємства за допомогою реструктуризації.

На нашу думку, будівельний комплекс, як один з пріоритетних чинників позитивних зрушень в фондооснащеності галузей матеріальної сфери, потребує реструктуризації. Її проведенню має передувати тривале і достовірне обґрунтування переваг, наслідків і можливих втрат, що одержить інвестиційно-будівельна сфера в процесі реструктуризації.

Реструктуризація підприємства спрямовується на розв'язання двох основних завдань: по-перше, забезпечення виживання підприємства; по-друге, відновлення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Відповідно до цих завдань і розглядають взаємозв'язані форми та види реструктуризації підприємств та організацій.

У літературних джерелах, присвячених дослідженню реструктуризації підприємств, залежно від мети виокремлюють такі види реструктуризації: санаційна (відновна); адаптаційна (прогресивна) та випереджаюча [2].

*Санаційна (відновна) реструктуризація* застосовується, коли підприємство перебуває у передкризовому або кризовому стані і має за мету вийти з нього. Основними напрямками реструктуризаційних дій у цій ситуації є: скорочення ресурсів; скорочення пропозиції; скорочення ринків; зменшення розмірів підприємства.

*Адаптаційна (прогресивна) реструктуризація* використовується за відсутності кризи, але в разі виникнення негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов. У рамках цієї реструктуризації найчастіше запроваджуються: просторова диверсифікація (розвиток нових внутрішніх та зовнішніх ринків); продуктова диверсифікація (розвиток нових продуктів як споріднених, так і відмінних).

*Випереджаюча реструктуризація* здійснюється на успішних підприємствах, які передбачають можливість зміни умов функціонування і прагнуть підсилити свої ключові позиції та конкурентні переваги. Основними напрямками її є: динамічне бізнес-моделювання; стратегічний аудит; моніторинг основних компонентів навколишньої системи.

У переважній більшості вітчизняні підприємства розпочинають так звану санаційну реструктуризацію, оскільки передумовою її проведення виявляється досягнення підприємством кризового стану. Дуже рідко підприємства приймають рішення про проведення адаптаційної, а тим більше випереджаючої реструктуризації.

Одним з основних чинників, який впливає на прийняття рішення про проведення реструктуризації є погіршення фінансового стану підприємства, зокрема основних показників його діяльності – прибутковості та грошових потоків від основної діяльності.

Фінансова реструктуризація часто ототожнюється з реструктуризацією заборгованості, що фактично відповідає найбільш гострій проблемі вітчизняних підприємств, в тому числі підприємств інвестиційно-будівельного комплексу, в умовах платіжної кризи. Однак, варто не забувати, що реструктуризацією заборгованості не вичерпується фінансова реструктуризація підприємства. Вона передбачає комплексний перегляд всіх інструментів фінансового менеджменту, основними з яких можуть бути: визначення центрів прибутковості і, відповідно, центрів фінансової звітності на підприємстві; розробка та впровадження системи бюджетування (технології планування, обліку та контролю за грошовими потоками і фінансовими результатами) адаптованої до визначеної системи центрів фінансової звітності підприємства; впровадження постійно діючої системи фінансового аналізу; менеджмент структури капіталу підприємства (управління співвідношенням власного та залученого капіталу (фінансовим важелем) і вартістю капіталу); менеджмент залучення позикових коштів; менеджмент управління вільними коштами; менеджмент дебіторської та кредиторської заборгованості; емісійний менеджмент (управління випуском цінних паперів підприємства); страхування ризиків [3].

Основною проблемою впровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах є відсутність навичок управлінського обліку та невідповідність існуючих механізмів ведення бухгалтерського обліку потребам оперативного фінансового аналізу. Щодо виокремлення центрів фінансової звітності, то в цьому можуть допомогти навички отримані під час існування так званого “внутрішньогосподарського розрахунку”.

Першим кроком на шляху впровадження системи бюджетування є визначення облікової політики, яка передбачає визначення центрів фінансової звітності, системи ведення бухгалтерського обліку, типологізацію бухгалтерських проводок, які використовуються для опису господарських операцій підприємства, процедур зведення інформації, консолідації та рознесення результатів по центру фінансової звітності. Після цього можна впроваджувати операційні бюджети за основними видами діяльності (виробництвами) або продуктами підприємства.

Наступним бюджетом, що впроваджуватиметься на підприємстві є бюджет руху грошових коштів. Цей бюджет дозволяє встановити поточний контроль за платоспроможністю підприємства та його стійкістю. Однак, для того, щоб цей бюджет дійсно мав практичне застосування в управлінні підприємством, – його показники за основними складовими частинами (основна, інвестиційна та фінансова діяльності) повинні бути структурно деталізовані відповідно до типових операцій цього конкретного підприємства.

Третій бюджет – бюджет доходів та витрат, дозволяє керувати прибутком підприємства, що може бути використано при здійсненні податкового менеджменту та проведенні дивідендної політики.

Четвертий бюджет – стратегічний балансовий бюджет, який характеризує вкладення та зобов'язання підприємства за основними балансовими рахунками активу та пасиву.

Варто зазначити, що система фінансового аналізу, впроваджувана на підприємстві, повинна бути повністю сумісна з визначеною обліковою політикою та адаптована для сприйняття керівництвом підприємства та його власниками.

Менеджмент структури капіталу сьогодні досить слабо розвивається на вітчизняних підприємствах. По-перше, це пов'язано з досить низькою кредитоспроможністю підприємств та відсутністю на ринку банківських кредитів довгострокових кредитних ресурсів. По-друге, існуюча в Україні система оподаткування позикових коштів отриманих шляхом випуску облігацій фактично унеможлиблює оптимізацію структури капіталу через випуск корпоративних облігацій. Ці позикові кошти вважаються доходом підприємства-позичальника та оподатковуються податком на прибуток підприємств в момент залучення. Тому вартість залучених коштів у порівнянні з вартістю залучення банківського кредиту зростає в 1,4 рази.

Таким чином, ефективний менеджмент позикового капіталу сьогодні для більшості українських підприємств практично неможливий. Неможливе також використання ефекту фінансового важеля та управління вартістю капіталу підприємства. У розпорядженні підприємства залишається лише такий механізм залучення капіталу як випуск акцій. Однак, варто пам'ятати, що використання цього механізму автоматично тягне за собою проблеми реструктуризації власності. Нерозвиненість ринку фінансових послуг в галузі факторингу також не дозволяє оптимізувати систему управління дебіторською заборгованістю, а кризові явища на фондовому ринку значно знижують ефективність використання вексельних схем для оптимізації заборгованості підприємств. Як бачимо, фінансова реструктуризація є самостійним елементом реструктуризації, але її ефективність досить часто залежить від ефективності організаційної моделі підприємства та його структури.

На практиці вітчизняні підприємства використовують лише декілька з численних механізмів організаційної реструктуризації. Це зумовлено, з одного боку типовістю проблем, які виникають у “типових” державних підприємств, господарський механізм яких було побудовано за стандартною схемою, з іншого – типовими підходами ініціатора (керівництва підприємства або його власника) до реструктуризації. Для підприємств, які приватизуються позиція власника сьогодні визначається позицією Фонду державного майна України, за напрацьованими схемами якого діють також багато керівників колишніх державних підприємств.

Основними з використовуваних стандартних підходів до організаційної реструктуризації є: виокремлення найбільш перспективних виробництв та видів діяльності на окремі баланси: на правах філії; на правах юридичної особи (дочірнього підприємства); з організацією господарського товариства з інвестором; виокремлення та продаж основних фондів неперспективних виробництв; виокремлення та передача у комунальну власність об'єктів соціально-побутового призначення [4].

Широко застосовуваним з визначених механізмів є виокремлення найбільш перспективних виробництв на окремі баланси на правах дочірнього підприємства. У першу чергу, це зумовлено тим,

що, ці виробництва звільняються від заборгованості та податкових зобов'язань головного підприємства і можуть розвиватися з використанням власного рахунку без загрози блокування їх діяльності. На практиці, таке застосування знайшло відображення в діяльності ВАТ „Тернопільбуд ЛТД”, під егідою якого функціонує декілька самостійногосподарюючих суб'єктів. Так, до складу товариства входять 17 структурних підрозділів – це будівельно-монтажні управління, будівельні управління, спеціалізовані будівельні управління, підприємства будівельної індустрії, основні і допоміжні виробництва, які забезпечують повний обсяг будівельної діяльності і введення об'єктів в експлуатацію.

Однак, якщо організаційна реструктуризація не супроводжується детально розробленою фінансовою реструктуризацією ця модель призводить до негативних наслідків, серед яких варто виокремити: необґрунтований розподіл витрат між головним підприємством та дочірніми підприємствами внаслідок надання дочірнім підприємствам пільгових умов використання обладнання та виробничих потужностей головного підприємства, що призводить до викривлення фінансових результатів діяльності як дочірнього підприємства так і головного та, в деяких випадках, зумовлює підвищення податкових платежів; поступове “вимивання” активів з головного підприємства на баланси дочірніх підприємств з їх подальшою реалізацією, що призводить до поступового вилучення реальних активів та погіршення стану підприємства та його власників; втрата контролю за господарською діяльністю дочірнього підприємства та виникнення конфлікту інтересів з власниками головного підприємства [5].

Таким чином, обґрунтоване управління корпоративними фінансами при проведенні реструктуризації можна вважати запорукою та необхідною умовою ефективності всієї реструктуризації та подальшого існування підприємства.

На нашу думку, процес реструктуризації можна визначити як спосіб зняття суперечності між вимогами ринку й застарілою логікою управління підприємством.

Як відомо, процес підготовки реструктуризації починається з моменту усвідомлення менеджментом підприємства її необхідності, показниками чого можна рекомендувати розглядати: кризовий стан і можливість банкрутства підприємства; необхідність зміни або розширення сфери діяльності; скорочення обсягів продажу продукції; збільшення непрямих витрат; погіршення перебігу виробничого процесу; погіршення основних економічних показників у порівнянні з конкурентами; відсутність системи врахування ринкових змін при розробці і просуванні продукції.

Необхідно зазначити, що не варто розглядати реструктуризацію, як замкнений процес. Перед проведенням реструктуризації визначаються конкретні завдання і цілі, які необхідно досягти. Тому дуже важливою складовою частиною реструктуризації є визначення її економічної ефективності як по народному господарству в цілому, так і по окремих галузях, регіонах, підприємствах.

Як правило, економічна ефективність розглядається в динаміці часового простору. В залежності від рівня економічної системи використовують різні показники ефективності. На макроекономічному рівні – це зростання валового внутрішнього продукту та національного доходу, на мікроекономічному рівні – це зростання прибутковості та фінансової стабільності підприємства.

При розробці процесу реструктуризації будівельних підприємств, на нашу думку, варто використовувати основні концепції організаційного розвитку, що є актуальними на сучасному етапі: посилення сегментування господарської діяльності; концепція центрів фінансової відповідальності; управління координацією; перехід до організації, що базується на знаннях та інформації; позитивний підхід; даунсайзинг (зменшення величини); реінжиніринг; управління якістю.

Головним фактором, який гальмує і знижує ефективність реструктуризації вітчизняних підприємств є недостатня спрямованість проектів реструктуризації на вирішення глобальних стратегічних завдань і надмірне загострення поточних завдань: зміна власника, зміна технологій, удосконалення функції управління [6]. При цьому недостатня увага надається узгодженню окремих напрямків реструктуризації і їх впливу на кінцевий результат.

Як бачимо, від реструктуризації очікують значного покращення фінансового стану підприємства, а також підвищення його конкурентоспроможності. Однак, при цьому, потрібно не забувати, що до впровадження реформ на підприємстві треба дуже ретельно готуватися, а використання стандартних схем без урахування особливостей “стартових” умов конкретного підприємства, його фінансового стану, особливостей виробничого циклу, може не дати бажаного ефекту, або ж – призведе до ущемлення інтересів різних категорій осіб, пов'язаних з підприємством.

Отже, вплив раціональних механізмів, пріоритетів напрямків реструктуризації будівельного комплексу країни, а також створення достовірної бази і моделі для прогнозування результатів реструктуризації є першочерговою науково-практичною проблемою, вирішення якої сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств інвестиційно-будівельної сфери.

**Література**

1. [Цит. 2008, 20 лютого]. – Доступний з: <<http://www.nbu.gov.ua/ard/2003/03miohkk.zip>>
2. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. Й. М. Петровича. – Львів: „Новий Світ-2000”, 2004. – С. 606–630.
3. Леонов Д. А. Управління корпоративними фінансами при реструктуризації підприємств / Леонов Д. А. // Матеріали семінару „Реструктуризація та передінвестиційна підготовка підприємств” – 2005. – №1. – С. 25–34.
4. Манів З. О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Манів З. О., Луцький І. М. – К.: Знання, 2004. – С. 546–561.
5. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб. / Тоцький В. І., Лаєрinenко В. В. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 113–127.
6. [Цит. 2008, 20 лютого]. – Доступний з: <<http://ucer.com.ua/ua/>>