

## Процес реструктуризації як стратегія адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища

*Розкриваються концептуальні основи процесу реструктуризації підприємства як способу адаптації підприємств до змін ринкового середовища, забезпечення їх економічного зростання в довгостроковому періоді, інтеграції та взаємозв'язку із стратегією підприємства. Актуальність даного дослідження пов'язана переважно втратою взаємозв'язків та ринків ближнього зарубіжжя, внаслідок чого результати виробничої діяльності катастрофічно падають або з'являються серйозні проблеми з ліквідністю, які ставлять підприємство у скрутне становище. За таких умов менеджмент компаній активно впроваджує антикризові стратегії, в основу яких покладає процес реструктуризації. Науковість дослідження розкривається в комплексному підході до процесів реструктуризації у взаємозв'язку із стратегією підприємства, що базується на узагальненні ролі превентивних (адаптаційних) заходів у досягненні стратегічної стійкості підприємства врахуванням тенденцій внутрішніх і зовнішніх інтеграційних процесів.*

**Ключові слова:** реструктуризація; стратегія підприємства; планування процесу реструктуризації; адаптивна реструктуризація; економічне зростання.

**Постановка проблеми.** Проблемний характер сучасного економічного простору підприємств вимагає від підприємств перегляду власних стратегій розвитку з переорієнтацією цілей і завдань до вимог ринку, які зазнали змін внаслідок активного проведення економічних, політичних та соціальних реформ в країні. Адаптація підприємств до цих процесів, що базуються на комплексному підході до процесу реструктуризації в усіх сферах життєдіяльності підприємства, визначили актуальність, цільове спрямування та зміст даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням процесів реструктуризації та їх стратегічної спрямованості займалися відомі науковці, серед яких є класики та науковці сьогодення: М.Портер, А.Томсон, Р.Фатхудинов, О.Терещенко, К.Леміш, Т.Козицька, В.С. Чешан та інші. Разом з тим, можемо констатувати відсутність єдиного підходу до планування процесу реструктуризації підприємств з огляду на постійні зміни у зовнішньому середовищі.

**Метою даної роботи** є з'ясування ролі реструктуризації в стратегічному розвитку підприємства, виявлення ключових аспектів успішної реалізації процесів реструктуризації за умови динамічно змінюючого середовища.

**Викладення основного матеріалу.** Сучасні умови ринку та наслідки проведених економічних реформ, які стоять на часі, знову змушують докорінно змінювати умови господарської діяльності багатьох підприємств. Це пов'язано переважно із втратою взаємозв'язків та ринків ближнього зарубіжжя, внаслідок чого результати виробничої діяльності катастрофічно падають або з'являються серйозні проблеми з ліквідністю, які ставлять підприємство у скрутне становище. За таких умов менеджмент компаній активно впроваджує антикризові стратегії та визначає тактику поведінки підприємства на вже існуючих ринках збуту.

Одним із дієвих інструментів реалізації антикризової стратегії визнаний процес реструктуризації, який трактується вітчизняними класиками економістами як спосіб зняття суперечностей між вимогами ринку й застарілою логікою дій підприємства шляхом трансформації (переходу) підприємства до нової, більш ефективної системи діяльності з метою досягнення його довгострокового розвитку [2, 4].

Найбільш відомий бізнес-лідер у світі Джек Уелч з General Electric привернув значну увагу практиків та теоретиків до власних радикальних методів ведення справ, що сприяло поглибленому дослідженню реструктуризації, як процесу структурної перебудови бізнесу [8]. В основу успішної реструктуризації компанії Джек Уелч заклав такі складові:

- модернізація традиційної компанії, перетворення її в зразок нової мобільної корпорації, яка стала моделлю для ХХІ століття;
- трансформація консервативної корпоративної культури в інноваційну;
- привнесення нових цінностей і поглядів, нове розуміння лідерства та ролі корпоративного духу.

Реструктуризація в Україні є одним із ключових напрямків діяльності будь-якого суб'єкта господарювання в сучасних умовах ринку, цільовим орієнтиром якого є забезпечення ведення успішного бізнесу [10]. Цей процес має враховувати специфіку діяльності підприємства, стосуватися кожного підрозділу та комплексно охоплювати всі сфери діяльності з стратегічною орієнтацією на досягнення

запланованого результату. Реструктуризація в цьому контексті розглядається, по-перше, як перетворення діяльності організації (підприємства, компанії), що складається в зміні структури виробництва, активів, пасивів, а також системи управління з метою підвищення стійкості, дохідності, конкурентоздатності, подолання збитковості, загрози банкрутства; по-друге, як перетворення організаційної структури управління організацією [9].

Отже, ключова ціль процесу реструктуризації як стратегічного ресурсу, є адаптація підприємства до зовнішнього середовища шляхом створення відповідних умов для сталого економічного розвитку, оперативного реагування на зовнішні загрози, виробництва конкурентоздатної продукції, при цьому забезпечуючи прибутковість компанії (адаптаційна реструктуризація), що має сенс, оскільки з'являються принципово нові технології, підвищуються стандарти якості продукції, змінюються вподобання споживачів, зростає конкуренція, що не дає змоги підприємству зберігати сформовану структуру діяльності тривалий час та змушує максимально швидко та точно підлаштуватися до виникаючих вимог для утримання та зміцнення позицій на ринку [8].

Заходи превентивної (адаптаційної) реструктуризації спрямовані на усунення кризових проявів та недопущення банкрутства підприємства шляхом реалізації попереджувальних заходів або системи «лікувальних» заходів» [3, с. 92]. Позитивні результати цих заходів досягаються лише при стратегічних підходах до планування процесу реструктуризації, які націлені на досягнення максимально можливих результатів.

Перший з таких підходів є доволі стандартним і базується на визначенні набору цілей «верхнього рівня», які є основою для формування стратегії «верхнього рівня» як стратегії розвитку компанії. В такому випадку цілі реструктуризації зводяться до вирішення двох основних завдань, що ставить власник перед менеджментом: приведення підприємства відповідно до свого бачення та збільшення вартості даного підприємства.

Очікування власників є відображенням їхнього прагнення досягти універсальної цінності – суспільного, соціального чи будь якого іншого статусу, тому і головні показники визначаються насамперед соціокультурним середовищем, а цілі, частіше за все, є фінансовими, конфігураційними або системними, які визначають ефективність власника, як автора економічної моделі.

Практично формування стратегії розвитку підприємства в такому випадку зводиться до трьох основних фаз: стратегічного аналізу; SWOT – аналізу; вибору стратегічних альтернатив. Більшість цих моделей описані в багатьох посібниках та діловій літературі. Використання SWOT-аналізу складається з попереднього формування політик або «функціональних стратегій», що визначають «правила гри» у найбільш важливих для підприємства напрямках діяльності. Подальша робота з визначення стратегічних альтернатив необхідна для формалізації й уточнення стратегій розвитку підприємства і вироблення головної стратегічної мети, що надалі покладаються в основу реструктуризації.

Наступним етапом є поділ стратегічної мети підприємства на цілі більш низького рівня. У такий спосіб будується так зване «дерево цілей», або ієрархія цілей підприємства, у якій досягнення їх до нижнього рівня є необхідною і достатньою умовою для досягнення цілей верхнього рівня. Але потрібно пам'ятати, що управління підприємством як практичне втілення цілей власників є складним, багатофакторним завданням. Відповідно, її рішення вимагає комплексного, системного підходу.

Розробка нової стратегії або реалізація вже існуючої, завжди передбачає розробку і впровадження організаційних змін, нового бачення, нових правил, процедур, технологій, методів. Отже, другий підхід базується на формуванні стратегії з комплексної позиції «4П»: План. Процес. Парадигма (бачення). Позиція.

Керування та мислення «Планами» здатне підтримувати існуючий порядок справ, «Бачення» допомагає сформулювати образ підприємства через рік, два або п'ять років, маркетинговий підхід формулює «Позицію» підприємства, іншими словами формує стратегію позиціонування компанії на ринку. «Процес» – це стратегія керування компанією, те, що існує не дискретно, а одночасно, послідовно і паралельно. Отже, щоб прояснити стратегію та сформулювати шляхи розвитку підприємства, необхідно працювати з кожним із чотирьох бачень (рис.1):

$$\boxed{\text{Потреба}} + \boxed{\text{Бачення}} + \boxed{\text{Процес}} = \boxed{\text{План}}$$

Рис. 1. Комплексний підхід до формування стратегії реструктуризації

Для реструктуризації поняття стратегії може використовуватися як «Стратегія = План» та «Стратегія = Процес». Якщо говориться про те, що бізнес-стратегія – це «План», то дії з реалізації стратегії такі: формулювання мети, окреслення задач та засобів для їх вирішення, визначення показників результату (досягнення мети). У випадку, якщо термін «стратегія реструктуризації» визначається як «Процес», то мається на увазі сукупність планів (рис. 2), що можуть перетинатися. Змінюється середовище, отже, змінюється стратегія.



Рис. 2. Стратегія реструктуризації як процес

Ефективним інструментом реалізації стратегії реструктуризації визнано формування програми реструктуризації на засадах проекту, адже проект – це унікальна сукупність взаємопов’язаних робіт, взаємодія між якими багато в чому залежить від природи проекту та цілей реструктуризації.

Для підприємств реалізація проекту реструктуризації на кожному з етапів адаптації до змін зовнішнього середовища вирішує ряд стратегічних завдань: виявлення внутрішніх резервів підприємства та додаткових власних джерел матеріальних та фінансових ресурсів, а також реальних можливостей для економії поточних витрат підприємства; вивчення можливостей та напрямків розвитку ринку, ресурсної бази та існуючих на підприємстві технологій з метою визначення їх взаємної відповідності.

**Висновки.** Таким чином, процес реструктуризації варто розглядати як важливу та невід’ємну складову стратегії підприємства для забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та інвестиційної привабливості, що досягається за рахунок реалізації нових способів поєднання обмежених ресурсів для забезпечення вищого рівня ефективності їх використання, а ефективним інструментом її реалізації за таких умов є формування адаптаційної реструктуризації на засадах проекту.

#### Список використаної літератури:

1. Волошанюк Н.В. Роль реструктуризації в процесі реалізації антикризової стратегії на підприємстві / Н.В. Волошанюк // Вісник Криворізького економічного інституту КНУ. – 2013. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkei\\_2013\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkei_2013_2_24).
2. Гриньова В.М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління : монографія / В.М. Гриньова, М.В. Новікова. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 240 с.
3. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств : монографія / Т.П. Гудзь. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с.
4. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
5. Зікій Н.Л. Концептуальні основи дефініції «реструктуризація підприємства» / Н.Л. Зікій // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка. – 2016. – Вип. 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2016\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_27).
6. Кравченко Ю.М. Теоретичні підходи щодо сутності реформування та реструктуризації підприємства / Ю.М. Кравченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/v/teoretichni-pidhodi-schodo-sutnosti-reformuvannya-ta-restrukturizatsiyi-pidpriemstva>.
7. Організація і планування на підприємстві : навч. посібник / Г.А. Семенов, В.К. Станчевський, М.О. Панкова та ін. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 528 с.
8. Попович А.В. Категоріально-цільовий підхід до визначення сутності реструктуризації та її позиціонування в процесах структурної перебудови підприємств / А.В. Попович [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3219>.
9. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства : навч. посібник / О.М. Свінцицька. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.
10. Тешева Л.В. Реорганізація підприємств, спрямована на укрупнення, як одна із форм реструктуризації / Л.В. Тешева, А.М. Канащенко, А.О. Пужко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6 (3) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_6%283%29\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6%283%29_22).

#### References:

1. Voloshanjuk, N.V. (2013), «Rol' restrukturyzatsii' v procesi realizatsii' antykrizovoi' strategii' na pidpryjemstvi», *Visnyk Kryvoriz'kogo ekonomichnogo instytutu KNU*, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkei\\_2013\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkei_2013_2_24)
2. Gryn'ova, V.M. and Novikova, M.V. (2010), *Proces pidgotovky restrukturyzatsii' pidpryjemstv mashynobuduvannja: organizacija upravlinnja*, monografija, HNEU, Harkiv, 240 p.
3. Gudz', T.P. (2007), *Systema rann'ogo vyjavlennja ta podolannja finansovoi' kryzy pidpryjemstv*, monografija, RVC PUSKU, Poltava, 166 p.
4. Pokropuvnyj, S.F. (ed.) (2001), *Ekonomika pidpryjemstva*, pidruchnyk, KNEU, Kyi'v, 528 p.

5. Zikij, N.L. (2016), «Konceptual'ni osnovy definicii' «restrukturyzacija pidpryjemstva», *Naukovyj visnyk Mukachivs'kogo derzhavnogo universytetu*, Serija *Ekonomika*, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2016\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_1_27)
6. Kravchenko, Ju.M. (2011), *Teoretychni pidhody shhodo sutnosti reformuvannja ta restrukturyzaciji' pidpryjemstva*, available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/teoretichni-pidhodi-schodo-sutnosti-reformuvannya-ta-restrukturyzatsiyi-pidpryjemstva>
7. Semenov, G.A., Stanchevs'kyj, V.K., Pankova, M.O. and others (2006), *Organizacija i planuvannja na pidpryjemstvi*, posibnyk, Centr navch. l-ry, Kyi'v, 528 p.
8. Popovych, A.V. (2014), *Kategorial'no-cil'ovyj pidhid do vyznachennja sutnosti restrukturyzaciji' ta i'i' pozycijuvannja v procesah strukturnoi' perebudovy*, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3219>
9. Svincyc'ka, O.M. (2009), *Planuvannja dijial'nosti pidpryjemstva*, pidruchnyk, Kondor, Kyi'v, 264 p.
10. Tjesheva, L.V. (2016), «Reorganizacija pidpryjemstv, sprjamovana na ukрупnennja, jak odna iz form restrukturyzaciji'», *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo nacional'nogo universytetu*, Serija *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_6%283%29\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6%283%29__22)

**Свінцицька Олександра Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- управління проектами,
- менеджмент інвестиційної діяльності підприємств,
- внутрішній економічний механізм та планування діяльності підприємства.

E-mail: [sasha\\_1904@ukr.net](mailto:sasha_1904@ukr.net).

Стаття надійшла до редакції 27.08.2017.