

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

Конспект лекцій

для підготовки здобувача вищої освіти третього рівня (PhD)

з дисципліни «Актуальні проблеми реструктуризації бізнес-структур»

за спеціальністю 051 «Економіка»
освітньо-науковою програмою «Економіка»

Укладач: к.е.н., доцент Андрієнко М.М.
Методичні рекомендації до практичних занять
для підготовки здобувача вищої освіти
третього рівня (PhD) розглянуті та схвалені
на засіданні кафедри економіки повітряного
транспорту

Протокол №__ від «__» _____ 202_ р.
Завідувач кафедри _____ Ареф'єва О.В.

МОДУЛЬ №1

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ БІЗНЕС-СИСТЕМ»

Лекція №1

Тема лекції: Теоретико-методологічна база вивчення реструктуризації діяльності бізнес-структур

План лекції

1. Еволюційна стратифікація і теоретичні основи реструктуризації підприємств. Етапи еволюції концептуальних підходів щодо перетворень підприємств: управління виробничими процесами; управління виробництвом; управління підприємством; управління бізнес-структурами.

2. Процеси адаптації підприємств до умов функціонування ринку і способи здійснення змін в їх економічній діяльності. Організаційне співвідношення дефініцій: «реформування», «реструктуризація», «реорганізація», «реструктуризація» і «реінжиніринг» підприємства. Основні теоретико-методичні підходи щодо трактування категорії «реструктуризація підприємства», «реструктуризація бізнес-структур».

Стислий зміст лекції

Сучасна економічна дійсність змушує керівників підприємств постійно приймати рішення в умовах невизначеності. В умовах фінансової та політичної нестабільності комерційна діяльність загрожує різними кризовими ситуаціями, результатом яких може стати неспроможність або банкрутство.

У світовій і вітчизняній теорії та практиці одним із поширених засобів фінансового оздоровлення підприємств є реструктуризація. Термін

«реструктуризація» (лат. «re» – префікс, який означає зворотну або повторну дію, і «structura» – внутрішня будова чого-небудь, певний взаємозв'язок складових частин цілого) буквально означає «зміну структури чого-небудь».

Під реструктуризацією підприємства розуміють безперервний процес підвищення його конкурентоспроможності за допомогою впровадження комплексу внутрішніх заходів щодо адаптації системи управління бізнесом до ринкових умов, що постійно змінюються. Підходи до визначення поняття «реструктуризація підприємств», представлені в закордонній і вітчизняній літературі, що наведені у табл. 1.

Проаналізувавши визначення реструктуризації, що сформульовані різноманітними вченими, подані в табл. 1, можна зазначити, що вона розглядається з різних позицій: і як зміни, і як функція управління, і як сукупність певних заходів тощо. Ключовим моментом у понятті реструктуризації з економічної та фінансової точки зору, на нашу думку, є зміна.

Основні підходи до визначення реструктуризації підприємства

Автор, джерело	Рік	Визначення терміну «реструктуризація підприємства»
Полига С.	1997	Перехід структурних підрозділів у самостійні господарські одиниці зі своїми розділовими балансами, розрахунковими рахунками; їхній зв'язок між собою послідовними технологічними переділами й кінцевим продуктом, а також результатом економічної діяльності всього підприємства дають можливість підвищити ефективність їхнього функціонування, створити єдину вертикаль управління.
Ансофф І.	1999	Перебудова всіх фондів підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності.
Мільнер Б.З.	2000	Перебудова підприємства, націлена на підвищення його конкурентоздатності й здійснювана завдяки змінам у використанні ресурсів і внапрямку діяльності для досягнення цілей підприємства.
Слав'янська Н.Г., Єріс Л.М.	2001	Реструктуризація - це перебудова підприємства, яка може бути пов'язана зі зміною форми власності (якщо це державне підприємство), організаційно-правової форми господарювання, організаційної і виробничої структури підприємства, управлінської структури, кадрів і, безумовно, з реформуванням фінансів підприємства.
Аістова М.Д.	2002	Реструктуризація – це радикальна зміна структури господарської організації (активів, власності, фінансів, управління, кадрів і ін.).
Могільов Ю.М.	2004	Реструктуризація підприємства виступає постійною його функцією, завдяки якій воно забезпечує собі систематичну адаптацію до умов внутрішнього й зовнішнього середовища і, відповідно, належний рівень конкурентних переваг.
Терлецька Ю.О.	2008	Реструктуризація підприємства – це структурна перебудова усіх сфер його діяльності з метою забезпечення ефективного розподілу та використання усіх наявних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних).
Герасимчук З.	2007	Засіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в ринкових умовах, що безупинно змінюються, відповідно до стратегії його розвитку.
Терещенко О.О.	2009	Реорганізація — це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передання, прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступникам.
Бабій І.В.	2009	На рівні підприємства реструктуризація охоплює «...зміну відносин економічної власності, форм управління, виробничої структури підприємств для їх господарсько-фінансового оздоровлення, збільшення обсягів продукції, підвищення ефективності та конкурентоспроможності, раціонального використання трудових і матеріальних ресурсів...»

Товажнянський В.Л.	2009	Реструктуризацію підприємства можна визначити як процес взаємозв'язаних змін в структурі активів, пасивів і (або) функцій підприємства, направлений на подолання (запобігання) кризи в розвитку підприємства, забезпечення його платоспроможності, стійкої довгострокової діяльності, реалізацію нових потенційних можливостей прибуткового зростання.
Пономарьов О.В.	2009	Реструктуризація – комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення, сприяюча принциповому поліпшенню управління, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності продукції.
Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»	2007	Реструктуризація підприємства — це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.
Наказ Фонду державного майна «Про затвердження Положення про порядок реструктуризації підприємств»	2007	Реструктуризація - здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості об'єкта приватизації, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Лекція №2

Реструктуризація підприємств як інструмент досягнення стратегічної стійкості

План лекції

1. Світовий досвід дослідження реструктуризації підприємств.
2. Структура основних мотивів реструктуризації підприємств. Чинники зовнішнього середовища, які формують необхідність реструктуризації підприємства, у тому числі авіапідприємства. Модель здійснення реструктуризації підприємства.
3. Класифікаційні параметри реструктуризаційних заходів. Класифікація видів реструктуризації за певними ознаками. Сфера застосування. Строк впливу на комерційний результат функціонування підприємства. Напрямок і спосіб проведення реструктуризації. За інтеграційною орієнтацією (злиття/поглинання). За видом трансформації організаційної структури та інші.

4. Форми реструктуризації: Повне об'єднання. Повний розподіл. Отримання корпоративного контролю. Створення дочірніх підприємств. Об'єднання без організаційно-правових змін. Виділення без утворення юридичної особи.

Стислий зміст лекції

Систематизація науково-методичних підходів до класифікації форм та видів реструктуризації

Автор	Рік	Форми реструктуризації	Види реструктуризації
Міхов Л.І., Каліна Л.М.	2010	-	За сферою: - короткострокова, що складається з правової та фінансової частин; - довгострокова, що базується на прийнятті стратегічних рішень.
Харів П.С., Бойчик І.М.	2001	- оперативна; - стратегічна.	Залежно від об'єкта змін: - техніко-технологічна; - фінансова; - правова.
Марценюк О.В., Руда О.Л.	2008	- репрофілювання підприємств; - виділення окремих структурних підрозділів для подальшої діяльності; - виділення окремих структурних підрозділів як нових юридичних осіб; - злиття підприємств з утворенням нової юридичної особи.	Залежно від мети змін: - санаційна; - адаптаційна; - випереджаюча.
			Залежно від об'єкта зміни: - операційна; - фінансова; - реструктуризація власності.
			Залежно від тривалості періоду: - оперативна; - стратегічна.
			Залежно від повноти охоплення проблем: - обмежена (часткова); - комплексна (повна).
Поддєрьогін А.М.	2006	- реструктуризація виробництва; - реструктуризація активів; - фінансова реструктуризація; - корпоративна реструктуризація.	За формальними ознаками: - реорганізація, спрямована на укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання); - реорганізація, спрямована на подрібнення підприємства (поділ, виокремлення); - реорганізація без змін розмірів підприємства (перетворення).
Терещенко О.О.	2009	- реструктуризація управління; - реструктуризація виробництва; - реструктуризація активів; - реструктуризація пасивів; - корпоративна реструктуризація (реорганізація).	-

Оганезон А.В.	2004	-	За функціональними напрямками: - реструктуризація бізнесу; - реструктуризація активів; - реструктуризація систем.
Крисько Ж.Л.	2009	-	Залежно від стану підприємства: - природна; - ділова; - кризова.
			Залежно від ступеня ризику: - з мінімальним (низьким) ризиком; - з підвищеним (середнім) ризиком; - з високим ризиком.
			За суб'єктом: - добровільна; - примусова.
Довбан С.Б., Отенко І.П., Мосна Н.А.	2002	-	Залежно від впливу на стратегію: - активна; - пасивна За типом відносин, на які спрямована реструктуризація: - внутрішня; - зовнішня.

У науково-практичній літературі існують різні підходи до класифікації реструктуризації, основні з яких узагальнено в табл. 2.

В представленій таблиці форма реструктуризації відображає загальну конфігурацію об'єкта та тісно пов'язана зі змістом змін, а вид показує певний напрямок, різновид змін. Наприклад, за формою реструктуризація може бути спрямована на перепрофілювання підприємства, а за видом – вона вже може бути санаційною, адаптаційною чи випереджаючою (за ознакою часу). Найбільш узагальненими, на нашу думку, є погляди А.М. Поддєрьогіна та О.О. Терещенка щодо визначення таких форм реструктуризації підприємства як: реструктуризація управління, реструктуризація виробництва, реструктуризація активів, реструктуризація пасивів, корпоративна реструктуризація (реорганізація).

Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін до організаційної та у виробничо-господарської сфери підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності. Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури й розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства. Найскладнішим видом реструктуризації є корпоративна реструктуризація. Вона має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нову організаційно-правову форму діяльності. Детальніше згадані вище форми реструктуризації та заходи, що в межах них передбачаються наведено на рис. 1.



Рис. 1. Форми реструктуризації та заходи, що вони передбачають

Реструктуризація підприємств взагалі і фінансова реструктуризація як її складова частина тісно пов'язані з процесом банкрутування. По-перше, тому що своєчасна реструктуризація може бути способом відвернення банкрутства; по-друге, вона може здійснюватися з метою санації; якщо справу про банкрутство вже порушено; по-третє, коли відновити життєздатність підприємства вже неможливо, може здійснюватися з метою більш вигідної реалізації його майна.

Необхідно зазначити, що на практиці види реструктуризації мають причинно-наслідковий зв'язок, тому що сфери діяльності й функції управління підприємства нерозривно пов'язані між собою. Підприємство, що розробляє каталог заходів з реструктуризації, повинно чітко визначитися з її формою, видом і глибиною очікуваних змін, оскільки залежно від стану суб'єкта господарювання та характеру існуючих проблем системи заходів можуть принципово відрізнятися. Це, у свою чергу, дозволить здійснювати цілеспрямоване управління процесом реструктуризації.

Лекція №3

Концепції та принципи реструктуризації бізнес-структур.

План лекції

1. Концепції реструктуризації підприємств. Концепція створення стратегічних одиниць бізнесу. Концепція ключової компетентності. Концепція

мінімалізму. Взаємозв'язок причин, напрямів, концепцій і видів реструктуризації промислових підприємств.

2. Взаємозв'язок між причинами ініціації, напрямами і видами реструктуризації промислового підприємства. Види реструктуризації підприємства, виділені за ознакою «об'єкт перетворення».

3. Принципи реструктуризації підприємства. Загальні принципи. Спеціальні принципи реструктуризації авіапідприємств.

4. Етапи процесу реструктуризації підприємства. Механізму реструктуризації підприємства.

5. Особливості реструктуризації авіапідприємств.

Стислий зміст лекції

У будь-якому разі реструктуризація є лише частиною загальної програми реформування підприємства. Будь-яка реструктуризація повинна проводитися на підставі певних принципів, які описані в табл.

Реструктуризація кожного підприємства має свої особливості. Вони зумовлені його фінансово-економічним станом, завданнями, фінансовими та іншими можливостями тих, хто здійснює реструктуризацію. На одних підприємствах може відбуватися комплексна реструктуризація, на інших – лише один з її напрямків.

Узагальнення теоретичних підходів до змісту поняття «реструктуризація підприємства» дає можливість зробити висновок про те, що це ємне й багатоаспектне поняття.

На основі досліджених нами підходів, можемо дати власне визначення реструктуризації як сукупності комплексних цілеспрямованих управлінських заходів, обмежених у часі здійснення, стратегічного та тактичного характеру, що полягають у зміні організаційно-правового, виробничо-технічного, фінансово-економічного та соціального середовища організації, з метою адаптації до мінливих зовнішніх та внутрішніх умов діяльності, та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Принципи реструктуризації промислового підприємства

Назва	Сутність
Цілеспрямованість	Передбачає посилення певного аспекту розвитку підприємства (соціальна, науково-технологічна, ринкова спрямованість тощо)
Планомірність	Передбачає усвідомлені організаційні зміни структури виробництва
Керованість	Передбачає управління реструктуризацією на принципах стратегічної мети та оптимізації розподілу повноважень між структурами і рівнями влади
Системність	Проведення структурної модернізації, що передбачає її поширення на об'єкт реструктуризації як цілісної системи зі всіма її рівнями або підсистемами по вертикалі і горизонталі
Комплексність	Проведення структурних змін вимагає взаємозв'язку і взаємозгоди всіх елементів і об'єктів реструктуризації відповідно до її мети і способів здійснення

Інноваційне оновлення	Передбачає здійснення структурної реструктуризації на основі сучасної техніки і технології різних характеристик виробництва
Вигідність і зацікавленість	Передбачає зацікавленість працівників, менеджерів всіх рівнів виробництва
Рациональне використання природних ресурсів та екологічна безпека	Передбачає урахування всіх можливих позитивних і негативних соціально-екологічних наслідків від реалізації змін у виробництві як для підприємства, так і для суспільства в цілому
Економія праці	Передбачає в першу чергу підвищення продуктивності праці та економію матеріалів
Адаптація	Передбачає адаптацію структурних змін до нових геополітичних і ринкових умов, світового розподілу праці, вимог внутрішнього і зовнішнього ринку
Перманентність	Передбачає постійний характер проведення певних структурних змін відповідно до трансформації потреб людей, суспільства і держави, досягнень НТП, у першу чергу в інформаційній сфері промислового виробництва
Поєднання територіального і галузевого підходів	Передбачає урахування під час планування структурних змін інтересів і потенціалу території розташування підприємства за пріоритетності загальнодержавних інтересів

Лекція №4

Реструктуризації бізнес-структур на основі злиття і поглинання

План лекції

1. Класифікація напрямів досліджень процесів злиттів і поглинань суб'єктів господарювання в економічній теорії: синергетична теорія, економічна інтеграція, теорія диверсифікації, теорія корпоративних фінансів, оцінка вартості підприємства / бізнес-структури, корпоративний контроль.

2. Основні відмінні риси трактувань категорій «злиття» і «поглинання» в межах різних теоретичних підходів. Джерела інформації при плануванні і оцінці трансформації підприємств у форматі злиттів і поглинань. Мотиви здійснення інтеграційної реструктуризації серед авіапідприємств.

3. Організаційна модель системи реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні. Системний підхід до проведення реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні.

4. Процеси реструктуризації під час кризи.

5. Особливості реструктуризації авіапідприємств при злитті/поглинанні.

Стислий зміст лекції

Основні форми реорганізації переважною більшістю на практиці реалізуються такими способами: 1) у добровільному порядку (за рішенням самих учасників, за рішенням відповідного органу юридичної особи, що уповноважений на це установчими документами); 2) у примусовому порядку (за рішенням суду або відповідних органів державної влади); 3) за умови наявності

згоди відповідних державних органів (здебільшого Антимонопольного комітету України на реалізацію злиття або приєднання юридичних осіб).

Доцільно зазначити, що за умов загострення конкуренції, такі форми реорганізації як злиття і поглинання можуть використовуватися у бізнесі з метою підтримати подальший розвиток, забезпечити конкурентоспроможність підприємств чи уникнути ворожого «захоплення» конкурентами.

Відповідно до ст. 56 Господарського Кодексу України, реорганізація підприємства може здійснюватися шляхом злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення з наступним переходом до новостворених підприємств усіх майнових прав та обов'язків колишнього підприємства (рис. 1). Таким чином, узагальнюючи законодавчий підхід, поняття реорганізації охоплює цілі подрібнення, укрупнення або загалом здійснюється без зміни розміру новоутвореного суб'єкту. Крім того, реорганізація за своєю сутністю є поняттям ширшим за злиття і поглинання, оскільки їх вміщують у свою процедуру.

У випадку злиття кожне з юридичних осіб, які в ньому задіяні припиняють свою діяльність, а його права та обов'язки переходять до нової утвореної юридичної особи.

Приєднання однієї юридичної особи до іншої передбачає, що юридична особа, яка приєднується припиняє свою діяльність, а її права і обов'язки переходять до юридичної особи, до якої здійснюється приєднання. Його статус не змінюється, для нього рішення про реорганізацію фактично означає згоду прийняти зобов'язання приєднуваної організації та внесення відповідних змін до статуту.

Поглинання здійснюється придбанням корпоративних прав. Поглинуте підприємство може або зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством, або бути приєднаним до підприємства і стати його структурним підрозділом, з втратою юридичного статусу.

При виділенні на базі основної організації утворюються нові юридичні особи, але сама вона продовжує існувати. Частина майна, прав та обов'язків за розподільним балансом переходять до одного або кількох створюваних в результаті виділення юридичним особам.

Перетворенням є зміна організаційно-правової форми юридичної особи. Її сутність в тому, що юридична особа однієї організаційно-правової форми припиняє діяльність, а на їх основі утворюється нова юридична особа іншої організаційно-правової форми. При цьому жодних кількісних змін учасників при реалізації цих угод не відбувається. Всі права та обов'язки юридичної особи, яка припинила свою діяльність, переходять до правонаступника.

Іноземні дослідники дотримуються чіткої термінології категорії понять «злиття» та «поглинання», оскільки важко визначити, яка форма концентрації капіталу має місце. Аналізуючи англійські аналоги розглянутих понять можна зробити висновок, що вони мають неоднозначне тлумачення:

«Merger» – поглинання (шляхом придбання цінних паперів або основного капіталу), злиття (компаній);

«Acquisition» – придбання (наприклад, акцій), поглинання (компанії);

«Merger and acquisitions» – злиття та поглинання компаній.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення поняття «злиття»

	Визначення	Автор / Джерело
Злиття	інтеграція двох або більше компаній, як правило, подібних за розміром, на основі добровільної згоди керівництва кожної з компаній об'єднати активи та продовжувати діяльність як нова юридична особа або в складі нині існуючої з пропорційним або договірним правом управління та прийняття рішень із метою розширення сфери впливу та господарської влади компанії, досягнення конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості компанії та отримання синергетичного ефекту	Єгорова Г.А.
	реорганізація юридичних осіб, при якій права й обов'язки кожного з них переходять до заново створеної юридичної особи відповідно до передатного акту	Твердомед О.М.
	угоди між двома і більше компаніями, в результаті яких з'являється нова компанія, що встановлює контроль і управління над активами і зобов'язаннями старих компаній, а останні припиняють самостійне існування	Шевченко Л.С.
	об'єднання двох або більше господарюючих суб'єктів, в результаті якого утворюється нова, об'єднана економічна одиниця	Максименко І.Я.
	економіко-організаційна процедура добровільного об'єднання економічних суб'єктів утворювану нову структуру з метою розширення масштабів економічної діяльності	Сабадаш В.В., Гонтар Д.А.

Таблиця 2

Основні підходи до визначення поняття «поглинання»

	Визначення	Автор / Джерело
Поглинання	Поглинання – взяття однією компанією під свій контроль іншої з метою управління і набуття абсолютного чи часткового права власності, що означає розширення її сфери впливу і господарської влади	Шевченко Л.С.
	Поглинання компаній – угода, що укладається з метою встановлення контролю над господарюючим суспільством і здійснювана шляхом придбання більше 30% статутного капіталу (акцій, часток та інше)	Максименко І.Я.
	Поглинання – економіко-організаційна процедура, метою якої є володіння контрольним пакетом акцій іншої компанії, що, як правило, має примусовий характер	Сабадаш В.В., Гонтар Д.А.
	Під поглинанням компанії розуміється процес придбання компанією контролю над іншою, що має ворожий характер, націлений на системну інтеграцію всіх видів діяльності, компаній, що об'єднуються, та орієнтується частіше за все на короткострокову перспективу	Оксак А.О.

Існування різних підходів до визначення явищ злиття і поглинання у зарубіжній і вітчизняній літературі пов'язано з тим, що такі операції для компаній мають не тільки економічні, але й правові аспекти. Тому як зарубіжні економісти, так і українські й російські фахівці не дійшли остаточної думки щодо визначення «злиття» та «поглинання» або як суцільного поняття, або як різних теоретичних понять.

Таким чином, узагальнюючи викладене, варто акцентувати увагу, що по відношенню до розуміння сутності понять «злиття» та «поглинання», доцільно виокремити два основні підходи:

інтеграційний, в основі якого розгляд процесів злиття та поглинання з позицій інтеграції капіталів, активів та інтересів учасників, а тому їх ототожнення. При цьому поглинання розглядається як варіант злиття, але з використанням ворожих механізмів здійснення;

організаційно-правовий – розмежування у зв'язку з розглядом їх через реорганізаційні процеси з чітким окресленням переходу прав на власність та закріплення цих прав у відповідних документах, які підтверджують зміни у юридичних статусах учасників. У цьому разі злиття – створення нового підприємства на основі об'єднання учасників, поглинання – втрата юридичного статусу як самостійного учасника тим з них, що поглинається.

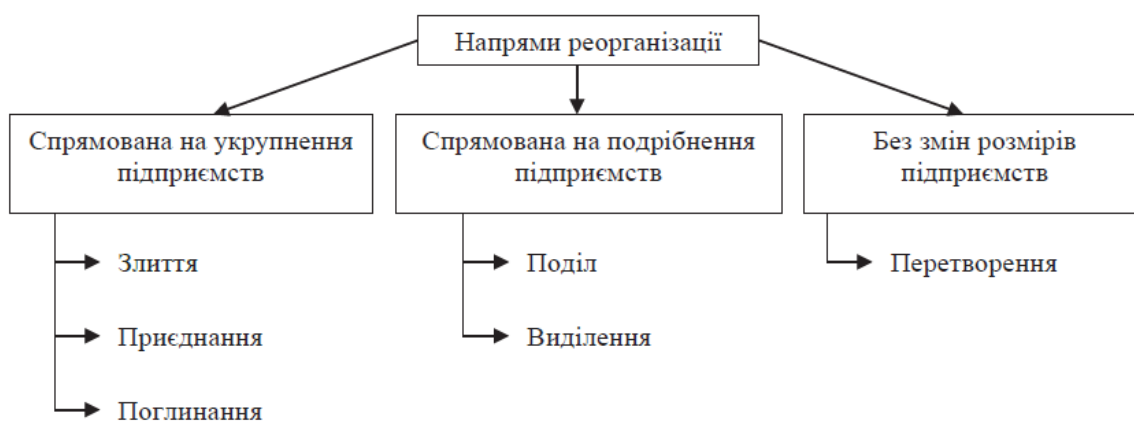


Рис. 1. Напрями реорганізації за формальними ознаками

У процесах злиття та поглинання компанії можуть виступати як:

- покупець (інвестор або ініціатор злиття та поглинання);
- об'єкт придбання або сторона, що одержує пропозицію про злиття та поглинання;
- посередник-консультант;
- джерело фінансування (кредитування угоди). Поняття злиття та поглинання доцільно використовувати стосовно компаній, що охоплює наступні види угод, передбачені українським законодавством:
 - придбання компанією понад 50 відсотків голосуючих акцій або часток статутного капіталу товариства;
 - великі угоди, пов'язані із придбанням активів;
 - реорганізація компаній у формі злиття або об'єднання. Ринок корпоративного контролю та ринок злиття та поглинання є тотожними поняттями. У літературі зустрічається багато підходів до класифікації процесів злиття та поглинання (рис. 2).

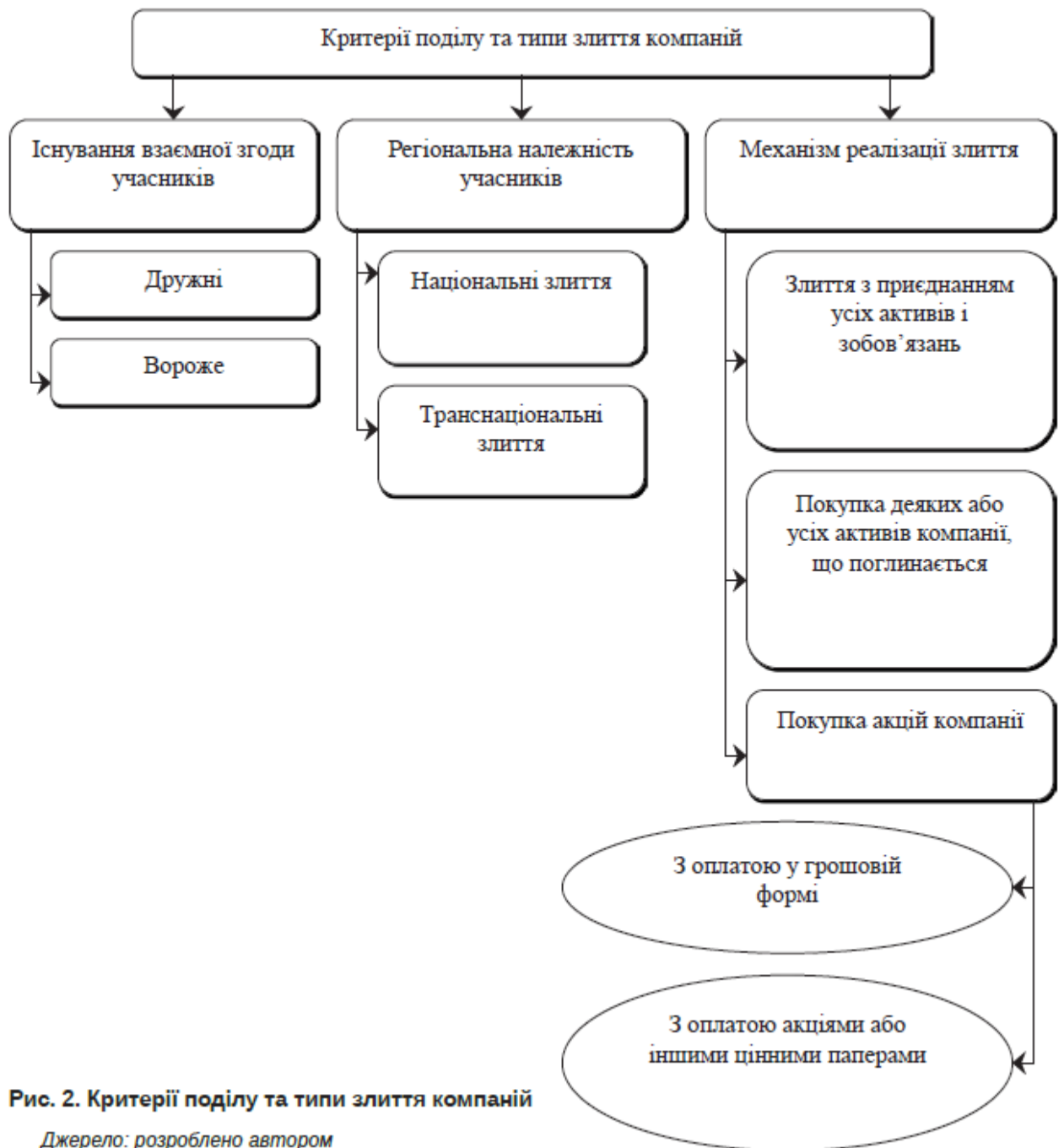


Рис. 2. Критерії поділу та типи злиття компаній

Джерело: розроблено автором

Лекція №5

Реструктуризації в системі життєвого циклу підприємства

План лекції

Теоретичні моделі життєвих циклів підприємства. Загальна порівняльна характеристика моделей ЖЦП Л. Грейнера і І. Адісеса. Вікові зміни гнучкості і контролю стосовно підприємства. Класифікація підходів, за допомогою яких оцінюється можливість і доцільність, ризикованість і перспективність процедур реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні.

Теорії життєвих циклів. Застосування теорії життєвих циклів при визначенні доцільності реструктуризації підприємств. Фактори, що впливають на вартість підприємства в залежності від життєвого циклу підприємства.

Крива життєвого циклу підприємства і стадії, на яких найчастіше проводиться реструктуризація структури підприємства.

Стислий зміст лекції

Означення сутності поняття «життєвий цикл підприємства» (організації)

Автор	Означення
А. М. Штангрет, О. І. Копилук [3] Л. О. Лігоненко [4]	Життєвий цикл – сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування
І. А. Бланк [5]	Життєвий цикл – загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо)
І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге [6]	Життєвий цикл – об'єктивна реальність, але відродження організації потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу
Н. В. Родіонова [7]	Життєвий цикл – певні закономірності в розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнятися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку
Г. О. Козаченко [8]	Життєвий цикл – сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і станом як великої виробничо-фінансової системи в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи
Б. З. Мільнер [9]	Життєвий цикл – передбачувані зміни з визначеною протягом часу послідовністю станів
С. В. Корягіна [10]	Життєвий цикл – сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності й напрями діяльності можуть принципово змінюватися

Модель Грейнера організаційних фаз росту й кризових ситуацій на підприємстві. Виживання, можливості росту й напрямку змін на підприємстві визначаються моделлю Грейнера, коли розвиток гіпотетичного підприємства проходить п'ять фаз росту (рис. 1.5).



Рисунок 1.5. Організаційні фази росту фірми

Фаза 1. Який-небудь бізнес починається тоді, коли в кого-небудь з'являється гарна ідея, пов'язана із проведенням продукції (послуги). До того ж сам Генератор і його оточення вірять у цю ідею. На Заході цю стадію проходять 60-70%, що стартують. Але особа, яка забезпечила ідею й багато чого зробило для її проведення в життя, поступово починає випробовувати проблему

"перевантаження" від адміністративних/ організаційних і управлінських проблем. Але здатність Засновника провести зміни в організаційній структурі своєї фірми й "поставити на місце" керівну команду приводить фірму до ритму "один крок уперед, два кроки назад". Ця фаза з її проблемними ситуаціями ставиться до малих фірм, які становлять основу економіки країни.

Фаза 2. Сильний лідер обов'язково витягне організацію із кризи. Він або вона обов'язково визначають пріоритети, що забезпечують просування організації вперед. Ідеї, які просували фірму на першому етапі, потребують більшої формалізації. Уже потрібен добір "ключів" під специфічні ролі у організації. Успіх цієї стадії росту залежить від того, що рухає всім колективом організації в цілому.

Взаємозв'язок підсистем підприємства та ситуаційних і структурних змінних моделей життєвого циклу

Автор \ Підсистема	Структура	Економіка	Персонал	Технологія
І. Адізес	Організаційна структура	Темпи зростання	Лідерські характеристики	
Д. Кац та Р. Канн	Організаційна структура			
Л. Грейнер	Організаційна структура; формалізація	Темпи зростання галузі	Стиль топ-менеджменту; система винагородження персоналу	
Г. Ліппіт та У. Шмідт	Організаційна структура; фокус управління; формалізація управління			
Фламхольц	Організаційна структура; формалізація контролю	Темпи зростання	Лідерство	
Д. Міллер та П. Фрізен	Централізація влади; формалізація контролю; стиль ухвалення рішень	Зростання продажів	Кількість співробітників	

Якщо організація росте й зріє, формування в ній напрямку так званого "топ-менеджменту" стає контрпродуктивним. Усе більше число менеджерів бажають сказати своє слово в стратегії розвитку. Це приводить до практично некерованої кризи автономії.

Фаза 3. Дозвіл кризи автономії полягає в передачі більшості повноважень більшому числу людей в організації. Неприємності укладені в тому, що більшість засновників тримається за безліч напрямків робіт у своїх організаціях. Більшість із них певні, що краще їх цю роботу ніхто не зробить.

Дві проблеми є на цій стадії. Перша укладається в наступному: частина раніше прийнятих менеджерів виявляється згодом нездатної до розв'язку нових завдань і відповідальності. З метою дозволу цієї проблеми спробуємо деталізувати модель Грейнера: у табл. 1.1 показані диференціація бізнес-структур, систем, стилів/людей і реакцію на чинності й погрози на кожній стадії росту малої фірми й перетворення її в досить солідну компанію.

Друга проблема – це усвідомлення того, що кожне рішення створює нові проблеми. Наприклад, делегування повноважень створює сильне почуття причетності до керівництва над контролем проблем.

У результаті необхідно пам'ятати, що еволюція й ріст у бізнесі не є автоматичними

Розвиваючи ідеї Л.Грейнера, І. Адізес припустив, що динаміка організаційного розвитку, носить циклічний характер. Цю ідею він заклав в основу теорії життєвих циклів організації. Згідно моделі Адізеса, в процесі життєдіяльності організації можна виділити десять закономірних і послідовних етапів.

Етап перший. Виходжування. Компанії ще немає, але є ідея. Засновник лише у мріях уявляє собі свій новий проект і те, що може з нього вийти. Він збирає навколо себе людей, які поступово вникають в його ідею, беруть її і погоджуються ризикнути і спробувати втілити її в життя.

Етап другий. Дитинство. На даному етапі компанія не володіє ще чіткою структурою та системою розподілу повноважень і відповідальності, засновник, можливо, працює більше всіх. Його виснажлива праця і небажання чи невміння ділитися повноваженнями, а також акцент на короткострокових результатах, поки найважливіші фактори виживання організації. Велика увага приділяється результатам виробництва і задоволенню потреб кінцевих споживачів. Грошей на цьому етапі сильно не вистачає – і це, до речі, цілком нормально.

Етап третій. Дитинство ("давай-давай"). На етапі Дитинство, справи компанії йдуть успішно, і вона починає працювати все продуктивніше, долаючи перші перешкоди. Люди усвідомлюють, що ідея почала працювати і може бути економічно ефективною. Змінюється уявлення співробітників про майбутнє компанії – бачення розширюється і охоплює практично безмежні горизонти. У компанії до цих пір немає чіткої структури управління і прописаних функціональних обов'язків.

Етап четвертий. Юність. Компанія дуже сильно змінюється на цьому етапі. Навіть якщо все було благополучно на попередніх етапах, настає момент, коли без порядку, системи та дисципліни подальший розвиток неможливо. У засновника компанії виникає потреба в зміні структури компанії і делегуванні повноважень. Делегувати виявляється складно, оскільки значною кількістю помилок підлеглих, але без цього нікуди. У компанії з'являються професійні менеджери-управлінці, які починають міняти структуру, систему мотивації і контролю. Приходять нові працівники, що неминуче веде до конфлікту двох культур: "старого кістяка" і "нових фахівців", Люди втрачають сили на внутрішні війни, енергія, раніше використовувана на просування на ринку, тепер витрачається на внутрішні зіткнення.

Етап п'ятий. Розквіт. На стадії розквіту організація одночасно гнучка і керована. Вона має відносно чітку структуру, прописані функції, системи заохочення і покарання. Співробітники – головний актив в компанії, їм приємно працювати в таких умовах, вони талановиті і скромні, з них виходять відмінні командні гравці. Успішність діяльності організації оцінюється за двома чинниками, таким як задоволення потреб клієнтів і досягнення поставлених цілей. Нерідко на цій стадії організація відкриває декілька дочірніх підприємств, які будуть проходити всі стадії розвитку так само з самого початку.

Етап шостий. Стабілізація (пізній розквіт). На цьому етапі форма починає переважати над змістом. Це перша стадія старіння організації, коли компанія

поступово відходить від політики швидкого розвитку, захоплення нових ринків і розширення присутності на існуючих. Компанія не прагне до змін, приділяючи більше значення міжособистісних відносин в колективі, ніж ризикам, пов'язаним з веденням бізнесу. Але якщо в компанії є співробітники, які стурбовані майбутнім компанії, вони намагаються бути почутими колегами і керівництвом. Вони мають шанс запобігти подальшому старіння організації.

Таблиця 5

Методи визначення стадії життєвого циклу

Метод	Сутність методу
Метод побудови функції витрат	Метод передбачає виявлення характеру кореляційної залежності між витратом від діяльності підприємства та витратами, яких воно зазнало. На основі отриманих залежностей будують криву, що демонструє перехід від однієї стадії до іншої: 1. Точка кривої, у якій виконується умова рівності першої та другої похідної нулю, сигналізує про перехід до стадії стабільності або старіння. 2. Точка кривої, у якій витрати дорівнюють доходам, сигналізує про початок інтенсивного розвитку підприємства (стадія зростання) [15]
Метод аналізу динаміки виторгу (Ю. С. Шембель)	Передбачає визначення стадії життєвого циклу підприємства на основі розрахунку таких показників: 1. Швидкість та прискорення зміни виторгу від діяльності підприємства. 2. Відношення фактичного виторгу до його максимального рівня та рівня в точці беззбитковості Зарахування підприємства до тієї чи іншої стадії відбувається на основі порівняння отриманих значень показників з характерними для кожної стадії співвідношеннями [16]
Метод дисперсійного аналізу (Т. Малаєва)	На основі даних про виторг підприємства формують дві вибірки: з перших п'яти значень та п'яти наступних. Розрахований за двома вибірками критерій Фішера, що дорівнює відношенню максимальної дисперсії до мінімальної, порівнюють з відповідними цьому поєднанню числа ступенями свободи та прийнятому рівню значущості табличної величини дисперсійного співвідношення. Якщо фактичне значення менше від табличного, то перша вибірка збільшується на одиницю та включає 1-ше – 6-те значення, а друга – 7-ме – 11-те. Про зміну стадій сигналізує переважання розрахованого значення над табличним [17]
Метод найменших квадратів (О. Міночкіна)	Для підприємства знаходять рівняння апроксимації, що виражає залежність між рентабельністю підприємства та часом. Моменти переходу від однієї стадії до іншої визначаються контрольними точками: 1. Рентабельність продажів дорівнює 0 (стадія зародження). 2. Визначення кореня рівняння, при якому перша похідна дорівнює 0 (перехід на стадію занепаду). 3. Друга похідна дорівнює 0 (початок стадії стабільності) [18]
Метод, оснований на розрахунку фінансових показників (Костіна, Башмаков)	1. Стадія зародження: якщо доходи підприємства менші за змінні витрати або дорівнюють їм. 2. Стадія зростання: виторг підприємства більший від змінних витрат але менший від першого порогу рентабельності. 3. Стадія зрілості: виторг перевищує перший поріг рентабельності. 4. Стадія занепаду: виторг дорівнює другому порогові рентабельності [19]

Етап сьомий. Аристократизм. Компанія володіє значними фінансовими коштами, які витрачаються на облаштування власної діяльності і зміцнення існуючої системи контролю. З'являються негласні формальні правила, пов'язані в першу чергу зі стилем одягу і іншими традиціями. Компанія намагається бути інноваційною та генерувати нові продукти та ідеї, набуваючи (поглинаючи) інші компанії, що знаходяться на більш ранніх стадіях розвитку.

Етап восьмий. Рання бюрократизація. На цьому етапі функція інтеграції загасає: організація поступово занурюється в ряд складних і часом нерозв'язних структурних конфліктів, які вирішуються шляхом звільнення співробітників, але при цьому, не змінюючи саму структуру. Поступово внутрішня політика все сильніше віддаляє компанію від задоволення потреб кінцевого споживача.

Етап дев'ятий. Пізня бюрократизація. Компанія повністю зосереджується на собі і на внутрішніх проблемах. Все сильніше заплутується внутрішня організація процесів. Немає схильності до підвищення ефективності, змін, немає орієнтації на потреби клієнта. Підтримується громіздка і складна система контролю над поточною діяльністю компанії, яка вимагає від співробітників дотримання набору правил і процедур, але не ефективної праці.

Етап десятий. Смерть. Смерть підприємства, орієнтованого на клієнта, відбувається відразу ж після того, як клієнти масово перестають користуватися послугами даного підприємства. Якщо ж цього не відбувається з причини того, що організація надає монопольний продукт або підтримується державою, то її смерть може бути відстрочена в часі. У цьому випадку ступінь бюрократизації буде збільшуватися і в результаті все одно досягне свого апогею, що приведе організацію до неминучої загибелі.

На практиці теорія Адізеса та його модель життєвого циклу організації дає вельми відчутні результати. Модель дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить, дає можливість підготуватися до них належним чином.

Таблиця 6

Критичні ризики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу [21]

Народження	Зростання	Стабільність	Занепад
Дефіцит оборотних коштів	Дефіцит ліквідних коштів	Неоптимальна організація бізнес-процесів	Зменшення попиту, скорочення обсягів продажу, доходів
Невисокий рівень професійних навичок та знань	Незадовільне співвідношення позикових та власних коштів	Неефективна організаційна та управлінська структура	Зниження рентабельності діяльності
Відсутність досвіду у власників підприємства	Ускладнений доступ до кредитів	Технічна недосконалість товарів	Втрата ринків збуту
Низький рівень фінансової стійкості	Ризик надмірної диверсифікації		Моральна та фізична зношеність перевищує критичні межі
Високий рівень залежності підприємства від вузького кола клієнтів, постачальників тощо	Ризик ключової фігури		Нестача фінансових ресурсів, складність у залученні фінансових ресурсів

Лекція №6

Системний підхід до проведення інтеграційної реструктуризації

План лекції

1. Ефективна поведінка власника, стратегії управління на різних етапах життєвого циклу підприємства. Сценарій розвитку підприємства після проведення реструктуризації. Узагальнена класифікація ризиків інтеграційної реструктуризації.

2. Модель складної системи реструктуризації: при горизонтальній інтеграції; при вертикальній інтеграції; у разі конгломерату. Організаційна модель системи інтеграційної реструктуризації підприємств при злитті/поглинанні. Особливостями угод злиттів/поглинань: комплексність. різноспрямованість інтересів суб'єктів, складність угод з точки зору їх економічної природи,

об'єднання різних структур, багатоетапність інтеграційного процесу, характер інтеграції, комплексність та інші:

3. Особливості аналізу злиття/поглинання при проведенні інтеграційної реструктуризації.

4. Крива життєвого циклу інтеграції (етапи)

5. Цілі аналізу інтеграційної реструктуризації підприємства залежно від стадій інтеграційного процесу.

6. Особливості економічного аналізу інтеграційної реструктуризації підприємств (з урахуванням характеру інтеграції)

Стислий зміст лекції

Управління структурними змінами потребує аналізу та узагальнення існуючих науково-методичних положень з точки зору системного підходу. З'являється необхідність у комплексному підході до визначення сутності і основ функціонування організаційно-економічного механізму реструктуризації.

Сьогодні дослідники розглядають різні аспекти реструктуризації, застосовуючи широкий спектр теоретико-методологічних підходів. Сутність реструктуризації підприємств зводять до: цілеспрямованого, системного і предметно-дійового процесу керованого впливу на зміну структури складових підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності через посилення потенціалу; здійснення комплексу заходів, спрямованих на зміну структури і управління підприємства, форм власності, організаційно-правових форм; структурної переорієнтації за рахунок створення ефективної системи функціонування, здатної своєчасно адаптуватися до змін середовища; комплексу змін в організаційно-функціональній структурі.

Відповідно існує декілька поглядів на сутність, форми і функціонування організаційно-економічного механізму реструктуризації. Загалом цей механізм визначають через його здатність характеризувати динамічний процес, який включає чітку послідовність і взаємообумовленість економічних явищ. Для визначення також використовують такі аспекти як: сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, правових норм, економічних законів та процесів відтворення; система мір, важелів, стимулів для підвищення ефективності суспільного виробництва; механізм поєднання дії державного регулювання та ринкового механізму саморегуляції для досягнення визначеної мети [10]; система соціально-економічних відносин.

Результати дослідження.

1. Інтегральне визначення реструктуризації

Узагальнення існуючих поглядів на реструктуризацію дозволяє ввести узагальнене комплексне визначення реструктуризації одночасно як:

а) *функції* управління щодо здійснення перетворень, які сприяють приведенню організаційно-управлінської, фінансово-економічної, виробничо-господарської підсистем підприємства та бізнес-процесів до його конкурентної позиції на ринку з метою повнішого використання наявного економічного

потенціалу;

б) *процесу* організаційно-економічних, правових, технічних перетворень, які призводять до зміни організаційної, виробничої, технологічної, управлінської структури підприємства;

способу структурної переорієнтації підприємства і його підсистем шляхом забезпечення ефективності розподілу і використання ресурсів шляхом впровадження комплексу інновацій у наявні сфери діяльності;

с) *інструменту* здійснення змін, спрямованого на забезпечення оптимального функціонування підприємства у мінливих ринкових умовах відповідно до розробленої і обґрунтованої стратегії його розвитку.

Таке розуміння реструктуризації передбачає використання сукупності методів аналізу усіх її аспектів у взаємозв'язку з усіма чинниками і процесами:

– функціонального підходу до управління для дослідження реструктуризації як *функції*, що дозволяє перейти до циклічно повторюваного контурудій і його елементів та визначити організаційно-функціональну її структури;

– теорії життєвого циклу та концепції управління вартістю підприємства для дослідження реструктуризації як *процесу*, що є основою для розгляду реструктуризації як неперервного процесу адаптації підприємства до зовнішнього середовища з метою збереження або збільшення вартості бізнесу і дозволяє розмежувати статичні та динамічні параметри, відстежувати розгортання процесу її здійснення у часі, оцінювати вартість, прогнозувати результати;

– теорії оптимізації і прийняття рішень для дослідження реструктуризації як *способу структурної переорієнтації* підприємства, що сприяє дослідженню таких проблемних питань, як вибір оптимальної стратегії та методів її підтримки, критеріїв визначення оптимальних рішень і дозволяє розкрити взаємозв'язок організаційно-функціональних особливостей підприємства з результатами його діяльності та структурними змінами;

– теоретичного апарату міжрівневої (макро-, мезо- і мікроекономіка) координації для дослідження реструктуризації як *інструменту*, що дозволяє привести структуру і діяльність підприємств у відповідність до регіональних, галузевих та державних вимог і перейти до управління підприємствами на основі ринкових механізмів. Завдяки розгляду цього аспекту реструктуризація перетворюється у ключовий інструмент забезпечення оптимізації витрат, інвестиційної привабливості, підвищення якості продукції і зростання вартості підприємства, побудови структури управління, адаптованої до зміни зовнішнього середовища і вимог реінжинірингу бізнес-процесів.

2. *Інтегральна класифікація реструктуризації*

Існує багато розрізнених і не пов'язаних між собою якісними зв'язками класифікацій. Одні й ті ж самі види реструктуризації виокремлюються за різними критеріями. Тому виникла необхідність розробити нову узагальнену двоступеневу класифікацію реструктуризації, зображену на рис. 1.

Така класифікація, в основу якої покладено багатоаспектність реструктуризації, на наш погляд, повніше відображає як комплексну природу

реструктуризації, так і характеристики окремих її проявів. Використання одночасно двох класифікаційних критеріїв—досліджуваного аспекту

(функція, процес, спосіб, інструмент) і його домінуючої ознаки — зумовлене поєднанням в її економічній природі таких понять як «функція — процес — спосіб — інструмент» і здатне об'єднати всі існуючі класифікації в єдину систему.

Так, дослідження адаптаційної, санаційної (антикризової) та еволюційної (розвиткової, випереджальної) реструктуризації (за метою змін, видом управління, умовами реалізації, станом підприємства та умовами зовнішнього середовища, станом господарюючого суб'єкта та поставленими цілями, етапом життєвого циклу або фазою кризи чи без виділення певного класифікаційного критерію, наприклад) оперує цілою низкою процесних характеристик та застосовує концепцію життєвого циклу. Отже, при виокремленні вказаних видів реструктуризації розглядається як процес. Процесний аспект покладено також в основу виокремлення таких видів реструктуризації: короткотермінова і довготермінова (за термінами перетворень); стратегічна і оперативна (за обсягом і характером робіт, видом управління, формою і тривалістю періоду здійснення); активна і пасивна (за характером процесів); обмежена й комплексна (за цілями й інтенсивністю розроблення і реалізації заходів або масштабами проведення); локальна і комплексна (за ступенем охоплення).

Функціональний підхід покладено в основу виокремлення таких видів реструктуризації: примусова й добровільна (за джерелом ініціативи проведення реструктуризації); реструктуризація власності, комерційної діяльності і інформаційних систем, управлінська, виробнича, кадрова, фінансово-інвестиційна реструктуризація (за функціональним змістом, об'єктом функціональної сфери діяльності, складовими діяльності).

Функціональний аспект також надає можливість встановити взаємозв'язок понять «реструктуризація» та «реорганізація». Реорганізація як зміна організаційної структури підприємства (в тому числі зовнішньої структури – організаційно-правової форми та внутрішньої – системи

управління) співвідноситься з такими видами реструктуризації як організаційна та управлінська за зазначеною вище класифікацією та корпоративною реструктуризацією.

Інструментальний аспект покладено в основу виокремлення таких видів реструктуризації: стратегічна і оперативна (за обсягом і характером робіт) і видом управління); удосконалення маркетингової концепції, реалізація захисної, автоматичної, антиборгової стратегій, нарощування потенціалу підприємства (за стратегією підприємства); підвищення ефективності або інвестиційної привабливості, фінансове оздоровлення, доприватизаційна підготовка (за цільовою спрямованістю).

Розгляд реструктуризації як способу покладено в основу виокремлення її видів, пов'язаних зі зміною структури дебіторської і кредиторської заборгованості: реструктуризація активів, капіталу та зобов'язань.

Комплексний підхід до визначення реструктуризації дозволяє уточнити співвідношення між поняттями «реструктуризація» та «санація». Аналіз

категорійних ознак показав, що санація та реструктуризація мають три спільні аспекти (процес, функція, інструмент) та два відмінних (стадія та спосіб). Дійсно, санація близька до реструктуризації у функціональному, процесному та інструментальному аспектах. При функціональному підході розглядають подібні повноваження органів управління щодо розробки, затвердження та реалізації плану санації чи реструктуризації та контролю його виконання. При розгляді процесного аспекту йдеться про зміни, тільки при реструктуризації зазначається їх структурний характер. При розгляді інструментального аспекту, хоч реструктуризацію розглядають як інструмент здійснення змін, спрямований на забезпечення оптимального функціонування підприємства у мінливих ринкових умовах відповідно до розробленої і обґрунтованої стратегії його розвитку, санацію — як інструмент антикризового управління, в обох випадках досліджуються заходи організаційного, фінансово-економічного, виробничого та ін. характеру. Але розгляд санації у аспекті способу підкреслює відмінності: санація подібна до реструктуризації, якщо здійснюється як самостійний процес, і суттєво відрізняється від неї у значенні окремої стадії судового процесу банкрутства підприємства, порядок здійснення якої формалізовано в чинному законодавстві.

Встановлено, що відомі існуючі класифікації реструктуризації можуть бути виражені системою класифікаційних ознак запропонованої комплексної класифікації. Це дозволило об'єднати все різноманіття критеріїв класифікації.

3. *Комплексний підхід до побудови механізму реструктуризації*

Організаційно-економічний механізм реструктуризації — це система організаційно-функціональних схем, моделей, методів і процедур прийняття рішень і взаємодії з зовнішнім бізнес-середовищем, яка визначає послідовно-ітеративний процес зміни структури підприємства, соціально-економічних відносин, організації і функціонування виробництва, технологій, системи управління з урахуванням правових норм, існуючих суспільних інститутів.

Призначення, сутність і застосування цього механізму можна чітко визначити в розрізі запропонованого вище визначення реструктуризації:

а) Призначення механізму для реалізації реструктуризації як *функції управління* здійсненням перетворень дозволяє пов'язати компоненти механізму з елементами системи управління підприємством, інтегрувати його функціонування з іншими функціями, визначити місце в функціональній структурі системи управління;

б) розгляд функціонування механізму як реалізацію відповідно виділеного і відповідним чином визначеного, описаного і підтримуваного *процесу* планування, здійснення і оцінювання результатів реструктуризації дозволяє пов'язати виконавців, роботи з відповідними компонентами механізму і надати реструктуризації притаманних їй процесних характеристик;

с) визначення реструктуризації як *способу* структурної переорієнтації надає механізму здатність до планування і здійснення реструктуризації на основі моделей оптимального розподілу і використання ресурсів підприємства, розподілу коштів між напрямками його діяльності, оцінювання результатів

реструктуризації та інших моделей і методів. Завдяки цьому реструктуризація як функція і процес набуває органічного зв'язку з визначеною стратегічною метою розвитку підприємства, його наявним і прогнозованим потенціалом, ресурсними можливостями. Тепер якісно визначені цілі, потенціал і ресурси набувають вигляду кількісно визначених цільових функцій, технічних, технологічних, ресурсних та інших обмежень комплексу моделей і методів забезпечення і підтримки процесу реструктуризації;

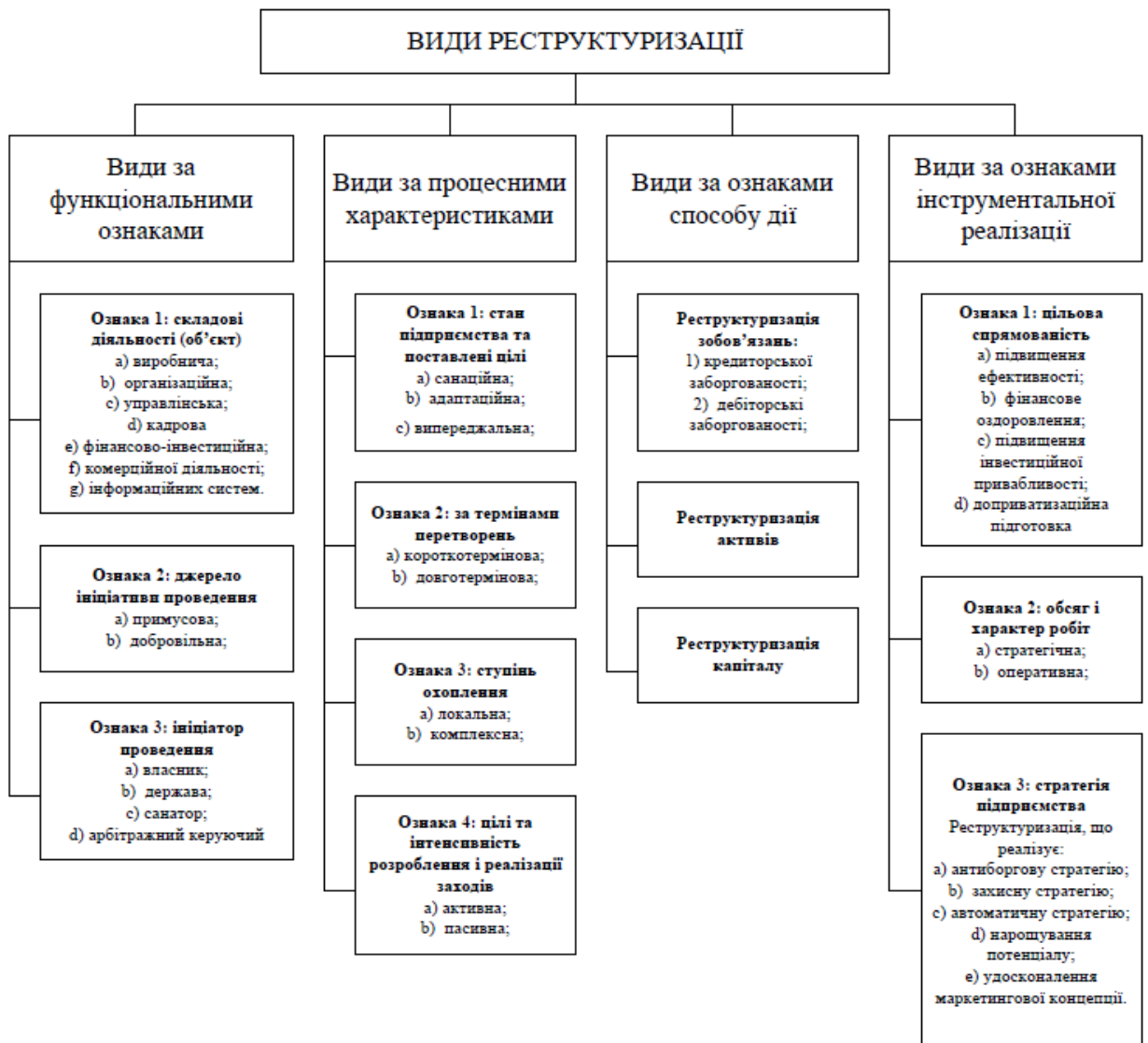


Рис. 1 Узагальнена двоступенева класифікація реструктуризації

д) трактування реструктуризації як *інструменту* здійснення змін надає механізму здатності підтримувати окремі роботи і операції бізнес-процесу реструктуризації. Саме цей аспект дозволяє надати виконавцям робіт і операцій бізнес-процесу реструктуризації відповідні інструментальні засоби підтримки, які є складовими реалізації цього механізму.

Такий підхід до визначення сутності механізму реструктуризації забезпечує комплексний характер здійснення реструктуризації, природну інтеграцію цього механізму в єдину систему управління підприємством.

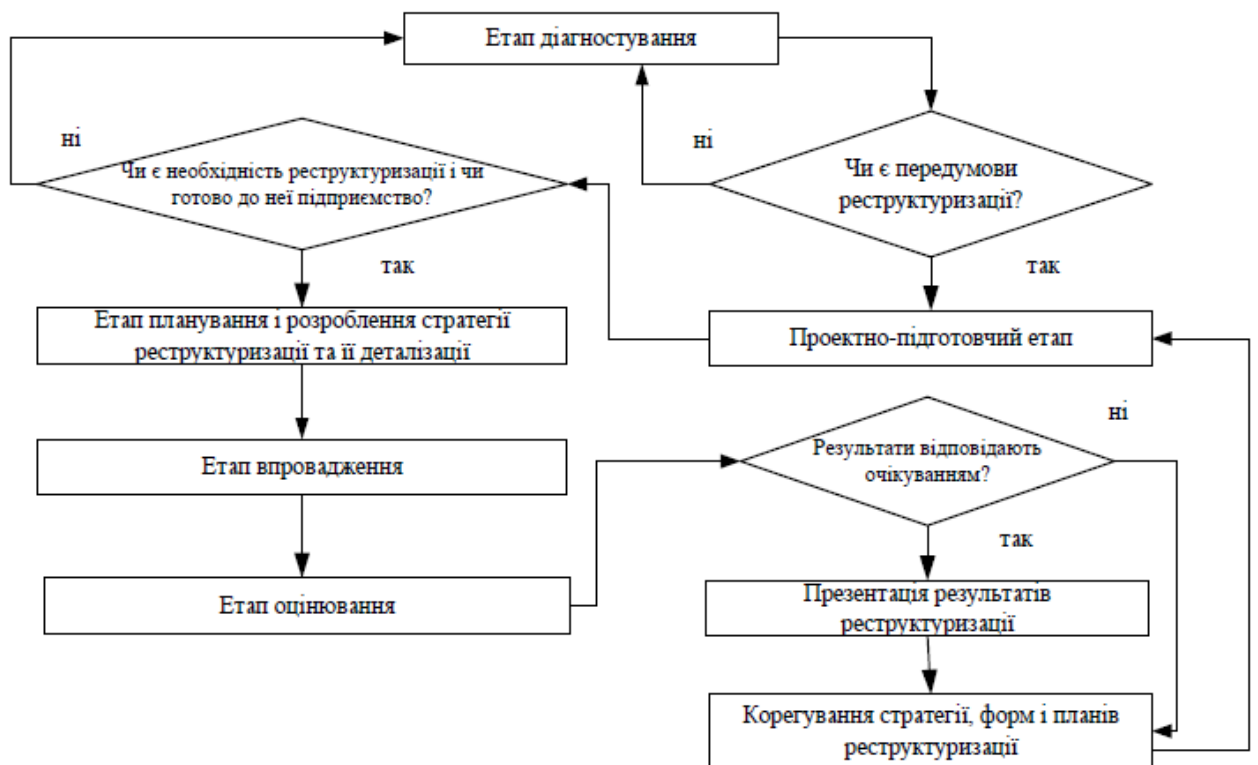


Рис. 2. Схема реалізації механізму реструктуризації підприємства

Оскільки на сьогодні не існує єдиного комплексного підходу до здійснення процесу реструктуризації, який враховував би усі аспекти діяльності, і враховуючи індивідуальний характер схеми реструктурування для кожного підприємства, галузеві особливості, умови невизначеності,

характерні для зовнішнього бізнес-середовища підприємств, пропонується підхід до здійснення реструктуризації на основі організаційно-економічного механізму реструктуризації, функціонування якого базується на використанні:

1) *загальної моделі реструктуризації*, яка визначає схему її планування, розроблення і реалізації — структуровану систему дій (етапів, підетапів, операцій). Потреба у цій моделі обумовлена необхідністю визначення: структури реструктуризації; варіантів її здійснення; основних об'єктів: стратегії реструктуризації; видів і форм реструктуризації; сценаріїв здійснення; взаємозв'язків з стратегічним і оперативним управлінням підприємством;

2) засобів здійснення і інструментальної підтримки (*функціональний аспект*).

3) *загальної бізнес-моделі підприємства* у вигляді комплексу взаємопов'язаних моделей різного рівня деталізації, які описують найважливіші зв'язки між станом і параметрами підприємства, його потенціалу та бізнес-середовища і дозволяють оцінювати рішення щодо реструктуризації. Розроблення комплексу взаємопов'язаних моделей визначається недоцільністю побудови єдиної універсальної моделі. На основі загальноприйнятої ієрархічної системи показників розвинений апарат математичного моделювання дозволить параметри, які характеризують потребу в ресурсах, засобах здійснення реструктуризації підприємства, включити в моделі, які пов'яжуть їх параметри з очікуваними результатами реструктуризації, що створить умови для вибору

ефективних рішень при плануванні, розробленні і реалізації реструктуризації (*процесний аспект*).

4) *комплексу способів і методів* здійснення реструктуризації й прийняття рішень щодо варіантів здійснення реструктуризації. Інтеграція загальних моделі реструктуризації і бізнес-моделі підприємства забезпечить вихід підприємства на якісно новий рівень розвитку. Реструктуризація передбачає оптимізацію діяльності підприємства на фоні постійного удосконалення його бізнес-моделі шляхом моніторингу і аналізу бізнес-процесів, ліквідації збиткових та створення нових, орієнтованих на ринок і адаптованих до сучасних умов, здатних забезпечити стійку конкурентоспроможність підприємств (*аспект способу дії*);

5) *набору сценаріїв* здійснення видів реструктуризації, на основі якого визначається стратегія реструктуризації, сутність якої становлять вибрані види реструктуризації та сценарії їхнього втілення. Методи здійснення змін забезпечують на основі комплексного модельного підходу сполучення різноманітних інструментів планування, оцінювання і здійснення перетворень. Це надасть підприємству здатність перманентно здійснювати системні організаційно-структурні зміни, а реструктуризації — нові бажані якості (*аспект інструменту дії*).

Лекція №7

Оцінювання ефективності реструктуризації бізнес-структур.

План лекції

1. Джерела інформації при плануванні і оцінці трансформації промислових підприємств у форматі злиттів і поглинань.
2. Мотиви здійснення інтеграційної реструктуризації серед підприємств. Переваги від здійснення інтеграційної реструктуризації підприємств. Взаємодія підприємств-учасників після завершення реструктуризації. Стадії протікання процесу трансформації промислових підприємств у форматі злиттів/поглинань.
3. Фактори, що впливають на ефективність реструктуризації бізнес-структури у стратегічному вимірі.
4. Контрольні точки стратегічної ефективності підприємства на різних етапах його життєвого циклу
5. Матриця якості зростання стійкості підприємства при проведенні реструктуризації.
6. Визначення синергетичного ефекту від реструктуризаційних заходів.

Стислий зміст лекції

Перехід до ринкових умов господарювання негативно позначився на роботі більшості вітчизняних промислових підприємств. За умов конкурентної боротьби, спаду платоспроможного попиту, недостатньої розвиненості

фінансово-кредитної системи, нераціональної структури державної економіки, політичної й економічної нестабільності більшість промислових підприємств не тільки знизили обсяги виробництва, але й стали збитковими або взагалі опинилися на межі банкрутства. Відновлення життєздатності підприємств та їх подальший розвиток уже неможливі тільки шляхом удосконалення окремих сфер їх діяльності. В сучасних умовах будь-яке підприємство має володіти здатністю адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, використовуючи для цього спеціальний економічний механізм. На наш погляд, таким є механізм реструктуризації.

Для формулювання категорії «механізм реструктуризації підприємства» уточнимо поняття «механізм» та «економічний механізм».

Термін «механізм», запозичений з області техніки, проте дуже широко використовується і в економічній практиці. У «Великому економічному словнику» поняття «механізм» визначається як:

- 1) послідовність станів, процесів, що визначають собою певну дію, явище;
- 2) система, пристрій, що визначає порядок певного виду діяльності;
- 3) внутрішній пристрій (система ланок) машини, приладу, апарату, що приводить їх у дію.

Б.А. Райзберг під економічним механізмом розуміє «сукупність методів і засобів впливу на економічні процеси їх регулювання».

Н.П. Фігурнова механізм реструктуризації подає як «систему, визначальний порядок виявлення напрямків, розробки й проведення заходів, спрямованих на ефективне системне реформування, а також контроль над їх реалізацією».

Л.О. Коломицева під механізмом реструктуризації підприємства розуміє «сукупність організаційно і процедурно оформлених засобів та методів, які визначають послідовність здійснення змін в структурах підприємства, які спрямовані на створення умов для підвищення пристосованості до середовища функціонування, генерації нових цільових установок і більш ефективного їх досягнення».

О.І. Денисова стверджує, що механізм реструктуризації – це «впорядкована сукупність засобів і методів впливу, що визначає необхідність і ефективність здійснення реструктуризації підприємства під впливом зміни факторів зовнішнього середовища».

В.В. Жданов пропонує механізм реструктуризації розуміти як «систему основних елементів реструктуризації: цілей, об'єктів, суб'єктів, мотивів та стратегій, а також методів, етапів та факторів реструктуризації».

Отже, на нашу думку, «механізм реструктуризації підприємства» – це система елементів, які взаємодіють між собою та становлять цілісне утворення. Тобто можна виділити основні складові елементи цього механізму:

- принципи реструктуризації;
- методи та засоби, необхідні для проведення реструктуризації;
- етапи проведення реструктуризації.

Розглянемо перший елемент даного механізму, тобто принципи реструктуризації підприємства.

У традиційному розумінні під принципом розглядають основне вихідне положення певної наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку. Відповідно до цього, під принципами реструктуризації доцільно розуміти основні правила здійснення перетворень підприємства. На нашу думку, доцільно виділити наступні принципи реструктуризації промислових підприємств, які подано в табл. 1.

Таблиця 1

Принципи реструктуризації промислових підприємств

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	Комплексність	У процесі проведення реструктуризації охоплюються усі сфери діяльності підприємства
2	Адаптивність	Реструктуризація має сприяти підвищенню пристосовуваності підприємства до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється
3	Ітеративність	Наявність зворотного зв'язку, який носить інформаційний характер і сприяє координації управлінських дій при здійсненні реструктуризації підприємства
4	Ефективність	Витрати, які пов'язані з проведенням реструктуризації, мають бути менші, ніж економічний ефект від реструктуризаційних перетворень
5	Обґрунтованість	Потреби прийняття зваженого рішення про актуальність проведення реструктуризації з урахуванням існуючих обмежень та можливих сценаріїв розвитку
6	Зниження опору змінам	Подолання або зниження опору змінам працівниками підприємства, впровадження заходів для підвищення зацікавленості в позитивних результатах проведення реструктуризації
7	Системність	Процес реструктуризації підприємств повинен мати безперервний характер
8	Інноваційність	Підприємство має впроваджувати використання нового обладнання та технологій, сучасних методів управління

Наступним елементом механізму реструктуризації є методи, які застосовуються для проведення реструктуризації. У табл. 2 наведені основні методи, які запропоновані для використання вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Методи, які застосовуються при проведенні реструктуризації

Метод	Коротка характеристика методу
ABS / ABM	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжків створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління; використовується як аналітичний засіб, що дає змогу визначити можливі шляхи поліпшення вартісних показників
Аутсорсинг	Означає передачу сторонньому виконавцю ряду функцій підприємства. При цьому аутсорсинг є формою взаємодії, при якій підприємство – сторонній виконавець – продаючи замовнику свої товари або послуги, включається в «управлінські контури» підприємства-замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично та організаційно відокремленим
Бенчмаркінг	Являє собою процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу. Це спосіб оцінки діяльності підприємства порівняно з кращими підприємствами чи конкурентами. Його мета – підвищення ефективності власної діяльності та отримання переваг у конкурентній боротьбі
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства
«Точно в термін» (JIT)	Сукупність методів підвищення якості робіт та обслуговування. Всі ресурси, необхідні для одержання продукції, що постачаються в той момент і в тих кількостях, які необхідні для своєчасного виконання робіт на всіх виробничих місцях та випуску продукції відповідно до виробничої програми. Необхідні умови: точність і узгодженість поставок; висока якість компонентів виробництва, які постачаються
Управління знаннями (KM)	Це сукупність стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства з метою збільшення результативності діяльності
Управління якістю (CPI / TQM)	Заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається. Якість повинна бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх потреб споживачів як найважливішої ланки виробничої лінії. Досягнення відповідного рівня якості вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів
Управління проектами (PM)	Методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для отримання визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту
CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP	Сукупність методів проектування і розроблення складних систем програмного забезпечення, що підтримується комплексом засобів автоматизації, які взаємопов'язані. Використовуються для подолання обмежень при використанні структурних методологій проектування за рахунок їх автоматизації і інтеграції засобів, що підтримують

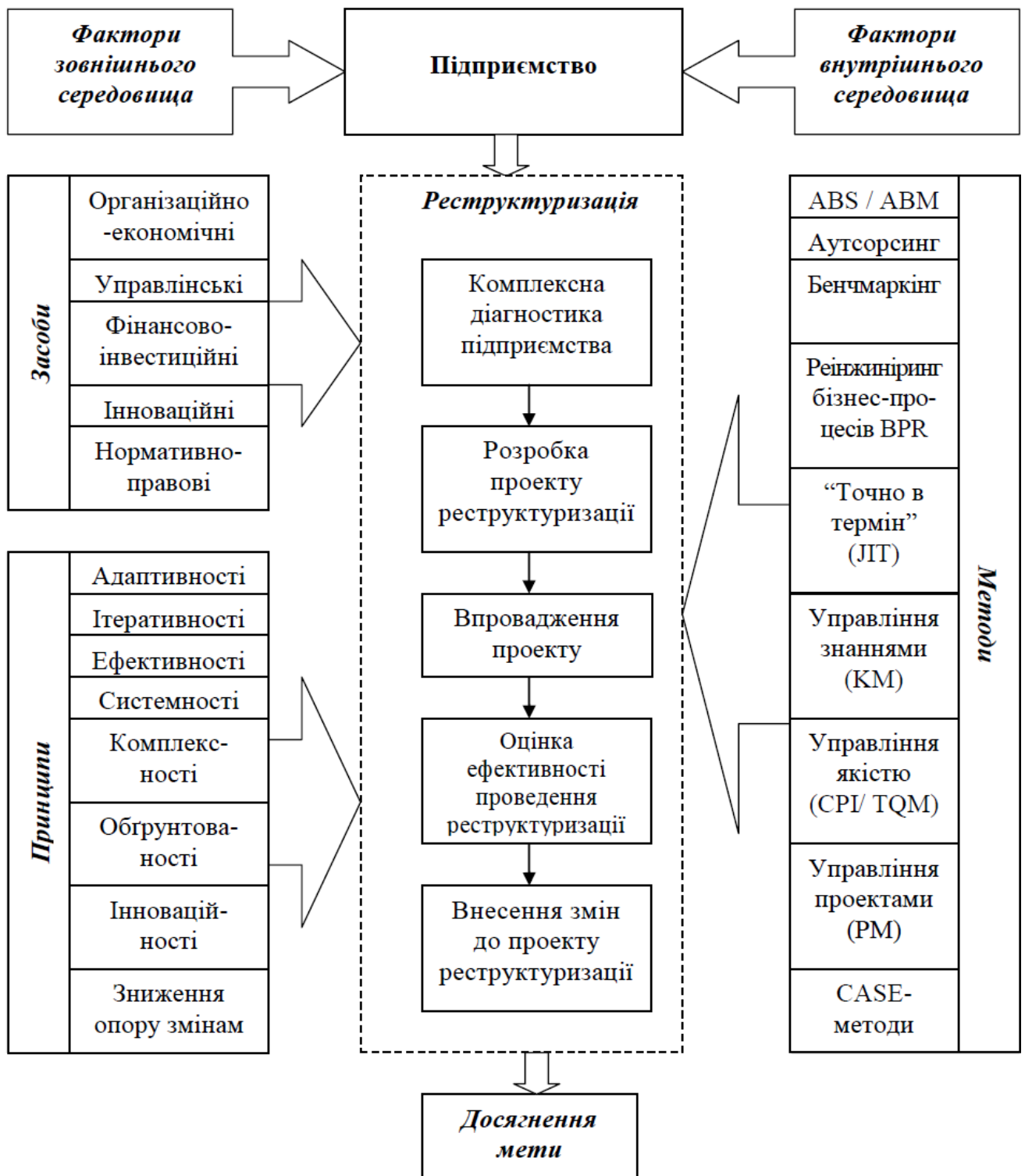


Рисунок. Модель механізму реструктуризації промислового підприємства

Розглянувши методи, які використовуються при реструктуризації, варто перейти до наступного елементу механізму реструктуризації – засобів, які необхідні для проведення реструктуризації. На нашу думку, реструктуризація вимагає залучення організаційно-економічних, управлінських, фінансово-інвестиційних, інноваційних, а також нормативно-правових засобів.

При аналізі сучасних моделей реструктуризації було виявлено, що значна їх кількість складається з певного переліку схожих за змістом етапів, які мають

зазвичай різну послідовність виконання. Зокрема, М.Д. Аїстова виділяє такі основні етапи проведення реструктуризації [1, с. 163]: повна діагностика підприємства, аналіз і розробка концепції, програма реструктуризації, реалізація програми реструктуризації. Здебільшого автори схематично зображають послідовність виконання етапів, але основним їхнім недоліком є відсутність узгодженості окремих етапів та напрямів реструктуризації між собою. Тому, на нашу думку, доцільно подати процес реструктуризації у вигляді таких послідовних етапів.

1. Комплексна діагностика підприємства.
2. Розроблення проекту реструктуризації.
3. Впровадження проекту.
4. Оцінка ефективності проведення реструктуризації.

Внесення змін до проекту реструктуризації

Отже, на основі виділених нами елементів механізму реструктуризації підприємства доцільно сформулювати модель реструктуризації. Взагалі, модель реструктуризації підприємства – «це система ідей, на основі яких розробляється і реалізується програма реструктуризації певного підприємства». Запропонована нами модель механізму реструктуризації промислового підприємства зображена на рисунку.