

необхідність, суть і види реструктуризації підприємства.

Мета: ознайомитися із сутністю та видами реструктуризації підприємства.

Основні поняття:

Реструктуризація

План уроку:

1. Поняття «Реструктуризація».
2. Причини реструктуризації.
3. Форми і види реструктуризації підприємств.

Конспект уроку:

1. Поняття «Реструктуризація».

Реструктуризація — це процес здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва.

Процес реструктуризації можна розглядати як спосіб зняття суперечності між вимогами ринку й застарілою логікою дій підприємства.

Реструктуризація підприємства покликана розв'язати два основних завдання:

- § забезпечити виживання підприємства
- § та відновити його конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, реструктуризація в широкому розумінні:

- 1) передбачає комплексність змін, а не зміни тільки однієї сфери функціонування (маркетинг, фінанси, виробництво);
- 2) є постійним інструментом управління, а не реалізацією одноразової мети;
- 3) може охоплювати майнові перетворення як елемент змін;
- 4) підлягає модифікації і коригуванню в ході реалізації. Реструктуризація передбачає зміни структури майна (правового статусу); організаційної структури підприємства; виробничої структури; структури виробничої програми, залученого капіталу, активів, доходів і витрат, персоналу; інформації та інших структур.

2. Причини реструктуризації.

Процес реструктуризації може бути викликаний рядом зовнішніх і внутрішніх причин.

Зовнішні чинники реструктуризації:

- 1) технологічний прогрес (новітні технології, передові методи комунікації та інформаційного зв'язку;
- 2) зниження затрат на обробку даних, ефективні транспортні мережі);
- 3) міжнародна економічна інтеграція (скорочення торговельних і митних бар'єрів, більш вільний потік капіталу, підвищення мобільності робочої сили, утворення економічних блоків та союзів, монетарна інтеграція та створення міжнародних валют);

- 4) докорінні зміни на ринках розвинутих країн (уповільнення темпів розвитку цих країн, більш агресивний експорт і пошук додаткових ринків збуту, зменшення ступеня державного регулювання економіки);
- 5) політика уряду (податкова, кредитна, митна, соціальна, інформаційна);
- 6) екологічна ситуація;
- 7) соціально-культурні фактори.

Внутрішні чинники реструктуризації:

- 1) незадовільний рівень загального менеджменту (слабка орієнтація на ринок, відсутність стратегії, низька кваліфікація кадрів);
- 2) слабкий фінансовий менеджмент з питань управління грошовими потоками, прийняття інвестиційних рішень, управління затратами;
- 3) неконкурентоспроможність продукції (поява нових продуктів і конкурентів, виробництво застарілої продукції, падіння обсягів продажу);
- 4) високі витрати (високий рівень точки беззбитковості, високі постійні витрати, високі змінні витрати, високий рівень втрат, висока вартість сервісу);
- 5) слабка робота служби маркетингу;
- 6) конфлікт інтересів (власників, робітників, клієнтів, партнерів);
- 7) стереотипи мислення керівництва, що не відповідають новітнім процесам соціально-економічного розвитку.

Реструктуризаційні зміни, які проводяться на підприємствах, можуть стосуватися:

- 1) модернізації — оновлення устаткування і технології;
- 2) реорганізації — зміни методів і поділу праці; потоків інформації;
- 3) адаптації — пристосування елементів підприємства до поточних умов;
- 4) нововведень — продуктових і процесних.

3. Форми і види реструктуризації підприємств.

Форми реструктуризації:

§ **Оперативна** — розв'язуються дві основні проблеми: забезпечення ліквідності та суттєве поліпшення результатів його (її) діяльності. Період оперативної реструктуризації триває приблизно 3—4 місяці. Оперативні зміни на підприємстві потребують проведення комплексу заходів, що з них, як правило, спеціально виділяють такі:

- зміна окремих складових організаційної структури підприємства;
- створення й виокремлювання нових структурних підрозділів;
- оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- зменшення величини оборотних фондів через виявлення та реалізацію (ліквідацію) зайвих запасів (у тім числі запасів допоміжних матеріалів);
- відмова (продаж паю) від пайової участі в інших підприємствах та організаціях, якщо попередній аналіз підтвердив недостатню економічну ефективність останніх;
- скорочення обсягів основних фондів через реалізацію (ліквідацію) зайвого обладнання, транспортних засобів тощо;
- аналітична оцінка та припинення вкладання неефективних інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства й обґрунтованих з позицій розвитку ринку.

§ **Стратегічна** — забезпечує довготермінову його (її) конкурентоспроможність. Для досягнення такої конкурентоспроможності необхідне визначення стратегічної мети

підприємства, розробка стратегічної концепції розвитку, а також напрямів та інструментів реалізації цієї мети.

Часткову (обмежену) реструктуризацію застосовує підприємство для відновлення технічної та економічної дієздатності. Заходами такої реструктуризації можуть бути: додаткова емісія цінних паперів, переоцінювання активів, зниження дебіторської заборгованості, переоформлення боргів та ін.

Комплексна реструктуризація охоплює більш суттєві зміни у формі розробки нової організаційної структури, технічної, технологічної та продуктової політики, зміни в менеджменті тощо.

Санаційна (відновна) реструктуризація застосовується, коли підприємство перебуває у передкризовому або кризовому стані і має за мету вийти з нього. Ознаками такого стану є:

- втрата ринкових позицій;
- проблеми з постачанням та залишками матеріалів;
- незавершеність виробництва;
- великі запаси готової продукції;
- заборгованість перед банками, кредиторами та державою;
- втрата ліквідності.

Адаптаційна реструктуризація — спонукає до посилення диференціації цілей і використовується при відсутності кризи, але при наявності негативних тенденцій чи появи загрозливих симптомів з метою їх подолання та пристосування підприємства до нових ринкових умов.

Інноваційна реструктуризація практикується на підприємствах, які стабільно працюють, але прагнуть докорінно якісних змін. При проведенні змін головними мають бути інноваційна спрямованість систем управління, гнучкість виробництва, цілеспрямовані і результативні нововведення.

Випереджувальна реструктуризація має місце в успішних підприємствах, які передбачають можливість зміни умов функціонування і прагнуть підсилити свої ключові компетенції та конкурентні переваги.

Управлінська — пов'язаний із підготовкою та перепідготовкою персоналу з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування підприємства, зміну його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної та маркетингової політики.

Технічна — пов'язаний із забезпеченням такого стану підприємства, за якого воно досягає відповідного рівня виробничого потенціалу, технології, ноу-хау, управлінських навичок, кваліфікації персоналу, ефективних систем постачання, тобто всього того, що дає підприємству змогу виходити на ринок з конкурентоспроможною продукцією.

Економічна — має забезпечити достатній рівень рентабельності шляхом оптимізації капітальних і поточних витрат, обсягу продажу, збалансованої цінової політики та ін.

Фінансова — передбачає зміну структури й розмірів власного й позичкового капіталу та інших пасивів підприємства, що вплине на формування структури балансу, за якої показники ліквідності й платоспроможності задовольнять вимоги ринку.

Реструктуризація відносин власності — стосується зміни розподілу влади на підприємстві і участі у власному капіталі, тобто, характеризується процесами комерціалізації, корпоратизації, зміни організаційної структури та власника державних підприємств.

Дистанційне навчання 13.05.2015 р.