

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-28-34>

УДК 65.016

ОПЕРАТИВНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Мельнік М.А.

OPERATIONAL RESTRUCTURING OF THE ENTERPRISE UNDER UNCERTAINTY CONDITIONS

Melnik M.A.

Розглянуті характерні особливості сучасного етапу господарювання, для якого характерні непередбачуваність на невизначеність. Обґрунтовано, що нові виклики потребують зміни підходів до використання інструментів управління, одним з яких є оперативна реструктуризація. Досліджено, що вкрай актуальним є вивчення досвіду використання реструктуризації для рішення сучасних проблем та формування оновленої її моделі з урахуванням потреб конкретного підприємства. Визначено, що згідно сучасних поглядів на проблеми виживання підприємств під реструктуризацією слід розуміти об'єктивно необхідний процес періодичних якісних перетворень з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку. Означено, що метою реструктуризації підприємства є такі зміни його структурних складових та їх зв'язків, які дозволять зберегти стійке функціонування в нових умовах, коли не працюють звичні механізми управління. Окреслені особливості оперативної та стратегічної реструктуризації та доведено, що в умовах невизначеності визначально важливу роль відіграє оперативна реструктуризація. Визначені основні напрями реформування при проведенні оперативної реструктуризації та надана характеристика її завдань. Розкритий склад заходів, що проводиться під час проведення реструктуризації. Розкрито, що якійсно проведена оперативна реструктуризація дозволяє підприємству за обмежений період покращити результати своєї діяльності. Засвідчено, що в сучасних умовах всі рішення приймаються в умовах ризику. Окреслені основні економічні ризики, що супроводжують процес реструктуризації та по кожному ризику визначені заходи щодо їх мінімізації. Визначені показники діяльності підприємства, зміна яких свідчить про успішність процесів реструктуризації. Розкрита бажана кінцева мета проекту з оперативної реструктуризації.

Визначений алгоритм проведення оперативної реструктуризації, який складається із 8 етапів. Підкреслена специфічність методики проведення реструктуризації, яка залежить від особливостей підприємства, галузі та конкретних обставин проведення перетворень. Підкреслено, що реструктуризація може виступати інструментом зростання ефективності діяльності підприємства.
Ключові слова: реструктуризація, зміна, підприємство, адаптація, невизначеність, ризик, оптимізація

Вступ. В Україні невизначеність середовища господарювання виникає внаслідок воєнних дій, що продовжуються. Під час воєнного стану фінансово-господарська діяльність для багатьох підприємств є непередбачуваною та небезпечною. Невизначеність викликає різке зниження ефективності виробництва, руйнування господарських зв'язків, обмеженість у використанні кредитних ресурсів тощо. У зв'язку з цим виникає потреба у зміні підходів підприємства до використання інструментів управління з урахуванням нових викликів і випробувань. Одним з таких інструментів є оперативна реструктуризація, засоби якої можуть бути дієвими для стабілізації діяльності підприємства. Огляд наукової та методичної літератури дозволяє стверджувати, що відсутнє єдине визначення сутності та алгоритмів проведення реструктуризації в умовах невизначеності [2,3,4,7]. Враховуючи динамічність зовнішнього середовища та зростання викликів та загроз, що стоять перед

сучасним підприємством необхідним є ретельне дослідження теоретичних і практичних аспектів реструктуризації, її умов на наслідків.

Особливості функціонування підприємств України в умовах невизначеності залежать від їхнього адаптаційного потенціалу, від спроможності використання звичних інструментів управління у новому втіленні. В зв'язку з цим вкрай актуальним є вивчення досвіду використання реструктуризації для рішення сучасних проблем та формування оновленої її моделі з урахуванням потреб конкретного підприємства.

В умовах воєнного стану проблеми реструктуризації набули загострення у зв'язку зі значними пошкодженнями та руйнуванням наявного виробничого капіталу підприємств та обмеженням ресурсів і можливостей щодо його поновлення. У 2022 році національна економіка втратила 29,2% реального ВВП, а 13,5 млн. осіб змушені були покинути свої домівки. Більше 7 млн. осіб опинилися за межею бідності, а рівень бідності сягнув 24% населення.

Експерти Світового банку і Єврокомісії оцінюють пошкодження від війни в Україні в період з 24 лютого 2022 р. до 24 лютого 2023 р. в сумі 134,7 млрд. доларів, а потреби у відновленні – 410,6 млрд. доларів. На початок 2024 року сума завданих збитків оцінювалася вже у суму понад 600 млрд. доларів [1].

Зазвичай, науковці розглядають реструктуризацію як спосіб виведення підприємства з кризового чи передкризового стану. Але сучасний погляд на проблеми виживання підприємства в умовах невизначеності дозволяє зробити висновок, що реструктуризація - це об'єктивно необхідний процес періодичних якісних перетворень з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку. Саме тому дослідження проблем реструктуризації підприємства залишається актуальним як для економічної науки, так і для господарчої практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблем реструктуризації зробили такі зарубіжні вчені, як І. Ансофф, В. Бішаар, Д. Бішоп, М. Бредлі, Г. Джозеф, Ф. Крюгер, Д. Нортон, М. Портер, Р. Томсон, М. Хаммер та інші.

Питання реструктуризації та трансформаційні процеси в діяльності підприємства були у полі зору таких українських вчених, як: Б. Андрушків, І. Булеєв, А. Воронкова, М. Галелюк, С. Голов, С. Довбня,

В. Жихарцев, М. Кизим, Т. Момот, О. Моргулець, І.Отенко, А. Поважний, В. Пономаренко, К. Салига, Н. Шмиголь, І. Ялдин та інших. Їх наукові здобутки позитивно вплинули на розвиток економічної науки, проте нові реалії, невизначеність у зв'язку з тривалими воєнними діями ставлять нові завдання щодо пошуку ефективних механізмів управління. Ступінь вивченості окремих аспектів реструктуризації в умовах невизначеності дотепер залишається недостатнім, що гальмує розвиток практики управління та адекватну реакцію підприємств на існуючі виклики.

Сучасні умови господарювання актуалізують необхідність поглибленого вивчення проблем оперативної реструктуризації та потребують активізації наукових пошуків для вдосконалення методологічної бази управління реструктуризацією.

Це зумовило вибір теми статті, її актуальність і мету.

Мета статті. Мета статті полягає в дослідженні та систематизації наукових та практичних підходів до сутності оперативної реструктуризації підприємства в умовах невизначеності.

Результати досліджень. Процеси реструктуризації підприємств мають адаптаційну спрямованість з метою ліквідації або запобігання суперечності між підприємством на факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Несприятливі тенденції змін середовища є визначальними передумовами структурних перетворень. Метою реструктуризації підприємства є такі зміни його структурних складових та їх зв'язків, які дозволять зберегти стійке функціонування в нових умовах, коли не працюють звичні механізми управління. Під механізмами управління розуміються «сукупність інструментів, методик, моделей, положень, що дозволяють ефективно управляти підприємствами» [2].

З урахуванням намічених цілей та завдань виділяють такі види реструктуризації, як оперативна та стратегічна.

При здійсненні оперативної реструктуризації використовуються внутрішні резерви підприємства та результатом її проведення є вирішення короткострокових завдань.

Стратегічна реструктуризація є довгостроковою, базується на результатах оперативної реструктуризації та включає

використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування в рамках адаптивної реструктуризації.

Дослідження доводять, що в умовах невизначеності підприємства суттєво обмежені в зовнішніх джерелах фінансування, стратегічне планування майже неможливо, то найбільш результативним буде використання оперативної реструктуризації.

Переконливим аргументом у виборі саме оперативної реструктуризації є необхідність за умов жорстких часових рамок та суттєвих фінансових обмежень зберегти підприємство як діюче. А головною метою проведення реструктуризації є створення підприємства, що володіє адаптивністю, мотивацією, оптимальним розміром. Водночас мають бути досягнуті такі цілі, як підвищення ефективності виробництва, зміна способу управління активами та використання можливостей власного та позикового фінансування.

Основними напрямками реформування можуть стати:

- склад майна підприємства;
- технологія діяльності;
- структура управління;
- заборгованість підприємства.

Проте слід зазначити, що перелічені заходи здебільшого спрямовані на оновлення основних діючих функцій підприємства. Забезпечення ж ефективної роботи у новій формі має гарантувати реформована система обліку, аналізу, внутрішнього контролю тощо.

Оперативна реструктуризація дозволяє найчастіше вирішити два важливих завдання: відновити платоспроможність та покращити результати діяльності підприємства (рис.).

Основними заходами, що вживаються за цієї форми реструктуризації, є:

1) оптимізація здійснення операційної діяльності (істотне скорочення витрат, відмова від збиткових видів діяльності, ліквідація непродуктивних витрат);

2) регулювання оборотних активів (зниження дебіторської заборгованості, ліквідація зайвих запасів матеріальних ресурсів);

3) управління необоротними активами (продаж зайвого обладнання і технічних засобів);

4) оптимізація маркетингової діяльності (пошук нових постачальників ресурсів із більш вигідними умовами їх закупівлі, диверсифікація каналів збуту продукції та зміцнення організаційної й технологічної дисципліни);



Рис. Схема оперативної реструктуризації [3]

5) регулювання інвестиційної та фінансової діяльності (припинення інвестування в неперіоритетні напрями розвитку, відмова від участі в капіталі інших суб'єктів господарювання, які функціонують збитково);

б) оптимізація чисельності персоналу у відповідності до вирішуваних завдань [4].

Розглядаючи можливості проведення оперативної реструктуризації підприємства в умовах воєнного стану, потрібно врахувати нові фактори, що впливають на процеси та механізм перетворення.

Найбільш важливими серед них є:

- релокація підприємств до західних та центральних районів України;
- перепрофілювання діяльності та виготовлення продукції для воєнних потреб;
- оновлення асортименту продукції з орієнтацією на збільшення імпорту;
- відновлення зруйнованих ланцюгів постачання продукції;
- можливості залучення пільгових кредитів або грантів на відновлення діяльності тощо.

Аналіз даних, що отримані в результаті опитування, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, дозволив визначити, що в перші місяці воєнних дій 2022 року погіршувалася оцінка підприємцями власної фінансової стійкості. 29% компаній заявляли про відсутність фінансових резервів, 34% - про наявність фінансових ресурсів на кілька місяців. У 2023 році 51,2% опитаних керівників підприємств засвідчили, що закінчували рік з фінансовими показниками, нижчими за очікувані. Таким чином, умови невизначеності, з якими стикнулися українські підприємства потребують суттєвих змін, які можливі в рамках оперативної реструктуризації.

Як результат проведення оперативної реструктуризації бажано отримати прозоре та більш кероване підприємство, в якому керівництво розуміє яку діяльність є сенс продовжувати та розвивати, а яку слід припинити.

Якісно проведена оперативна реструктуризація дозволяє підприємству за обмежений період покращити результати своєї діяльності та в разі необхідності планувати кроки для подальшої стратегічної реструктуризації.

Більшість процедур, механізмів та методик проведення реструктуризації є ретельно

дослідженими, обґрунтованими та практично апробованими в умовах антикризового управління підприємством. Не зважаючи на це, нові виклики та зміна умов господарювання в умовах невизначеності потребує від підприємств перед впровадженням процедури оперативної реструктуризації приділяти увагу наявності ризиків, що її супроводжують.

В нинішніх умовах керівники підприємств приречені приймати багато управлінських рішень в умовах невизначеності, а їх дії є ризикованими. Але задля збереження і розвитку потенціалу підприємства його політика повинна бути націлена не на уникання ризиків в діяльності, а на можливості їхньої оцінки та управління з метою обмеження.

Потрібно передчасно прораховувати можливі фактори ризику, що супроводжують прийняття рішень і кваліфіковано управляти ризиковими ситуаціями для забезпечення адаптації діяльності підприємства до умов невизначеності або загроз [5].

Характеристика основних економічних ризиків, що супроводжують процес оперативної реструктуризації представлена у таблиці.

Успішність оперативної реструктуризації можна оцінити за допомогою таких досягнень, як зростання рентабельності діяльності, позитивні грошові потоки від здійснення основної діяльності, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Суттєво поліпшити результати оперативної реструктуризації в умовах невизначеності дозволяє поєднання її процедур з фінансовою реструктуризацією підприємства. Інструменти фінансової реструктуризації дозволяють зберегти прибутковість господарської діяльності та підвищити ділову активність, скоротити терміни оперативної реструктуризації. Дослідження практики застосування підприємствами процедур фінансової реструктуризації довели, що з початку воєнних дій суттєвого збільшення щодо процедур фінансової реструктуризації не відбувалося. Обмеженість використання такого ресурсу не дозволяє підприємствам якісно провести оперативну реструктуризацію або наслідки проведеної оперативної реструктуризації є незадовільними. Наприклад, доволі дієвими заходами фінансової реструктуризації можуть бути: зміна термінів погашення заборгованості, зміна розміру процентної ставки по кредиту, зворотній лізинг тощо.

Таблиця

Основні види ризиків, що супроводжують оперативну реструктуризацію

№	Вид ризику	Характеристика, шляхи реагування та мінімізації
1.	Не чітко визначена загальна мета або мета локальних завдань	Для мінімізації ризику потрібно чітко визначити мету всіх перетворень, довести до відома всіх виконавців та здійснювати контроль за виконанням завдань
2.	Невірно вибраний вид реструктуризації або методи її проведення	Вибір виду та відповідних методів реструктуризації залежить від стану підприємства, мети та затвердженої стратегії перетворень
3.	Невірна оцінка поточних або кінцевих результатів запланованих заходів	Програма реструктуризації має містити детальний опис усіх кінцевих результатів запланованих заходів
4.	Низька кваліфікація виконавців з апарату управління підприємства	Для мінімізації ризику можливі наступні шляхи:-звільнення менеджменту та залучення нових фахівців;-проведення семінарів або тренінгів щодо напрямів та методів реструктуризації;-залучення професіоналів.
5.	Непрофесійне нормативне або юридичне забезпечення	Для мінімізації ризику необхідно використовувати якісне нормативне супроводження та юридичне оформлення заходів.
6.	Необґрунтований розрахунок потреби в ресурсах для проведення реструктуризації	Проявляється в недостатньому фінансуванні заходів.Перед затвердженням Програми реструктуризації необхідно провести всебічний аналіз господарської діяльності підприємства та визначити реальні потреби в ресурсах.
7.	Недостатня мотивація менеджерів у проведенні змін	Нерозуміння кінцевих результатів та необізнаність у процедурах може привести до конфлікту інтересів керівників та менеджерів. Для мінімізації ризиків потрібна чітко побудована вертикаль управління.
8.	Можливість негативних соціальних наслідків	Як результат оптимізації витрат можливе скорочення персоналу або виведення з експлуатації активів соціальної сфери. Для мінімізації такого ризику потрібно в рамках корпоративної соціальної відповідальності розглядати проекти, в яких декларується створення нових робочих місць.

Джерело: складено автором на основі [6]

Бажана кінцева мета проекту з оперативної реструктуризації – оновлена організаційно-правова одиниця, більш безпечна, приваблива для інвесторів, захищена від економічних ризиків, що володіє чітко розробленою стратегією і сучасною, раціональною управлінською системою.

Процес управління оперативною реструктуризацією важливо планувати в певній послідовності. Алгоритм проведення оперативної реструктуризації може складатися з наступних етапів:

1.Обґрунтування наявних проблем та необхідності проведення реструктуризації.

2.Діагностика поточного стану підприємства.

3.Формування команди, що буде задіяна в проведенні реструктуризації.

4.Визначення цілей реструктуризації.

5.Розробка програми реструктуризації.

6.Проведення програми реструктуризації.

7.Моніторинг реалізації програми.

8.Коригуючі дії.

В рамках програми реструктуризації потрібно передбачити інструменти її проведення і необхідні ресурси. Саме на цьому етапі може бути узгоджена можливість застосування фінансової реструктуризації для підвищення ефективності оперативних змін.

Єдиної методики та єдиного підходу до проведення оперативної реструктуризації не існує. В залежності від специфічних особливостей підприємства, галузі, конкретних обставин окремі заходи реструктуризації можуть здійснюватися або паралельно в декількох напрямках, або послідовно в залежності із затвердженою програмою[7].

Досвід проведення оперативної реструктуризації на українських підприємствах дозволив узагальнити інформацію щодо успіхів та визначити проблеми. В більшості вони пов'язані із недоліками в методичному забезпеченні та організаційними питаннями. Успіх реструктуризації можливий в разі здатності керівників в умовах невизначеності чітко розуміти бажаний результат та послідовно йти до нього.

Висновок. Реструктуризація підприємства може бути інструментом підвищення ефективності діяльності та адаптивності бізнесу до нових умов. Для цього потрібні певні зміни системи управління та реалізації функцій діяльності підприємства, що дозволить найповніше використовувати потенціал. Реалізація таких перетворень знаходить відображення в проведенні оперативної реструктуризації.

Універсальної схеми проведення оперативної реструктуризації в умовах невизначеності не існує. Для кожного підприємства вона унікальна, бо враховує специфічні особливості, конкретні умови та ресурси. Для проведення оперативної реструктуризації потрібно усвідомлювати цілі її проведення, концепцію та програму її здійснення, ризики та наслідки. Застосування необхідних ресурсів для проведення оперативної реструктуризації може бути передбачено шляхом використання інструментів фінансової реструктуризації. Використання доступних інструментів можливо паралельно із заходами оперативної реструктуризації. Тільки такий підхід забезпечить якісне проведення реструктуризації та дозволить досягти цілей підприємства.

Література

1. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 - February 2023 (English). Washington, D.C.: World Bank Group, <http://documents.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/P1801740d1177f03c0ab180057556615497>
2. Пономарьов О. В. Сутність та складові реструктуризації підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Пономарьов – Режим

доступу: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4422>

3. Антикризисное корпоративное управление: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. К: ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. 301 с.
4. Кундеус О. М., Зарудна Н. Я. Реструктуризація і реорганізація підприємства: правове забезпечення та відображення у системі обліку / О. М., Кундеус, Н. Я. Зарудна // Сталый розвиток економіки, 2017. № 2 (35). С. 122–133.
5. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. Харків: Промарт, 2015. 300 с.
6. Крапко О.М. Основні ризики при проведенні реструктуризації підприємства/ Економіка та держава № 12/2011. С.93-95.
7. Дорофеева Г.А. Практика здійснення реструктуризації підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід / Г.А. Дорофеева // Економіка промисловості : наук.-практ. журн. / ІЕП НАН України. 2011. № 1. С. 97-103.

References

1. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 - February 2023 (English). Washington, D.C.: World Bank Group, <http://documents.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/P1801740d1177f03c0ab180057556615497>
2. Ponomarov O. V. Sutnist ta skladovi restrukturyzatsii pidpriemstva [Elektronnyi resurs] / O.V. Ponomarov – Rezhym dostupu: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4422>
3. Antykrizove korporatyvne upravlinnia: teoretychni ta prykladni aspekty / S. S. Hasanov, A. M. Shtanhret, Ya. V. Kotliarevskiyi ta in. K. : DNNU “Akad. fin. upravlinnia”, 2012. 301 s.
4. Kundeus O. M., Zarudna N. Ya. Restrukturezatsiia i reorhanizatsiia pidpriemstva: pravove zabezpechennia ta vidobrazhennia u systemi obliku / O. M., Kundeus, N. Ya. Zarudna // Stalyi rozvytok ekonomiky, 2017. № 2 (35). S. 122–133.
5. Baldzhy M.D. Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymiryuvannia. Navchalnyi posibnyk. Kharkiv: Promart, 2015. 300 s.
6. Krapko O.M. Osnovni ryzyky pry provedenni restrukturyzatsii pidpriemstva/ Ekonomika ta derzhava № 12/2011. S.93-95.
7. Dorofieieva H.A. Praktyka zdiisnennia restrukturyzatsii pidpriemstv: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid / H.A. Dorofieieva // Ekonomika promyslovosti : nauk.-prakt. zhurn. / IEP NAN Ukrainy. 2011. № 1. S. 97-103.

Melnik M.A. Operational restructuring of the enterprise under uncertainty conditions

The characteristic features of the modern stage of management, which is characterized by unpredictability and uncertainty, are considered. It is substantiated that new challenges require a change in approaches to the use of management tools, one of which is operational restructuring. It has been studied that it is extremely relevant to study the experience of using restructuring to solve modern problems and to form an updated model of it taking into account the needs of a specific enterprise. It was determined that according to modern views on the problems of survival of enterprises under restructuring, one should understand the objectively necessary process of periodic qualitative transformations in order to ensure sustainable functioning and development. It was determined that the purpose of restructuring the enterprise is such changes in its structural components and their connections that will allow maintaining stable functioning in new conditions when the usual management mechanisms do not work. The peculiarities of operational and strategic restructuring are outlined and it is proved that operational restructuring plays a decisively important role in conditions of uncertainty. The main directions of reform during operational restructuring are defined and the description of its tasks is provided. The list of activities carried out during restructuring is revealed. It was revealed that a

qualitatively conducted operational restructuring allows the enterprise to improve the results of its activity in a limited period. It is proven that in modern conditions, all decisions are made under conditions of risk. The main economic risks accompanying the restructuring process are outlined and measures to minimize them are determined for each risk. The indicators of the company's activity are determined, the change of which indicates the success of the restructuring process. The desired final goal of the operational restructuring project is revealed. The algorithm for operational restructuring is defined, which consists of 8 stages. The specificity of the restructuring methodology is emphasized, which depends on the characteristics of the enterprise, the industry and the specific circumstances of the transformation. It is emphasized that restructuring can act as a tool for increasing the efficiency of the enterprise.

Key words: restructuring, change, enterprise, adaptation, uncertainty, risk, optimization

Мельнік Марина Анатоліївна – к.е.н., доцент, доцент кафедри «Облік і оподаткування» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м.Київ, Україна. E-mail: Melnik@snu.edu.ua

Стаття подана 03.01.2024.