

**Далюк Н. Я., керівник центру дистанційного навчання** (Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне)

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК ФОРМА ЕКОНОМІЧНОГО І ФІНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Значний інтерес, що проявляється до реструктуризації підприємств як дієвого методу поліпшення неефективного управління, як окремого підприємства так і регіону, і забезпечення конкурентного статусу підприємств, багато в чому пояснюється вкрай обмеженими можливостями держави з підтримки низькорентабельних і збиткових підприємств не тільки приватного, але і державного сектора економіки. В цих умовах підприємства змушені самостійно шукати і знаходити шляхи мобілізації власних ресурсів через проведення реструктуризації [1].

Незважаючи на те, що проблеми реструктуризації грають все зростаючу роль як фактор підвищення ефективного виробництва, до останнього часу відчувається гостра нестача комплексних досліджень, присвячених реструктуризації підприємств сфери послуг [2].

На нашу думку, основною умовою успіху діяльності будь-якого підприємства є прагнення до вигідності підприємства, до його економічної ефективності. Воно є дуже емкісним, тому що містить у собі оцінки підприємства, на основі яких можна виробити і правильно зорієнтувати дії, спрямовані на досягнення економічності підприємства, маючи в наявності формальні механізми планування чи чітку постановку мети. Аналітично воно може бути виражене як виробництво в довгостроковому періоді доходів, що перевищують витрати, тобто процес створення багатства підприємства [3].

Сформулюємо ознаки життєздатної організації, створення якої і є метою реструктуризації:

- фірма за своєю складністю відповідає зовнішньому середовищу і відображає різноманіття ринку;
- гнучкість, відкритість (самонавчання, самозбереження, самоврядування);
- розпізнавання змін у навколишньому середовищі: суспільство, ринок, власність;
- інтеграція в цілісну систему більш високого рівня без втрати різноманітності;
- керованість і швидка реакція на перешкоди ринку.

Ці ознаки не виникають в організації самі по собі. Вони формуються і приводяться до життя людьми, що відповідають за виживання фірми.

При розробці програм реструктуризації варто виходити з того, що головною метою будь-якої реструктуризації підприємства є його фінансове оздоровлення (залежність від поточного стану – або фінансова стабілізація, або запобігання банкрутству). У зв'язку з цим можливо визначити основні задачі реструктуризації (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрямки і цілі розробки програм реструктуризації підприємств сфери послуг

Основні напрямки реструктуризації	Задачі реструктуризації
<ul style="list-style-type: none"> <li>– виявлення і усунення порушених майнових прав;</li> <li>– інвентаризація майна і здійснення реструктуризації майнового комплексу;</li> <li>– ринкова оцінка активів;</li> <li>– аналіз положення на ринку;</li> <li>– аналіз фінансово-господарської діяльності;</li> <li>– аналіз ефективності управління;</li> <li>– вироблення стратегії розвитку;</li> <li>– підготовка і перепідготовка персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– захист прав учасників (засновників);</li> <li>– розмежування відповідальності учасників (засновників) і керівників підприємств;</li> <li>– розвиток механізмів корпоративного управління;</li> <li>– забезпечення вільного перерозподілу прав участі в капіталі господарчого товариства і їх переходу до осіб, зацікавлених у довгостроковому розвитку підприємства (ефективних власників);</li> <li>– забезпечення інвестиційної привабливості підприємства;</li> <li>– створення системи господарсько-договірної діяльності підприємства, що забезпечує дотримання контрактних зобов'язань;</li> <li>– досягнення прозорості фінансово-економічного стану підприємств для їхніх учасників (засновників), інвесторів, кредиторів;</li> <li>– створення ефективного механізму управління підприємством;</li> <li>– використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових засобів;</li> <li>– підвищення кваліфікації персоналу підприємства як одного з факторів підвищення стійкості підприємства</li> <li>– акумулювання основних виробничих фондів, що дозволяють вести прибуткову господарську діяльність;</li> <li>– максимальне звільнення від накопиченого боргового тягаря;</li> <li>– розширення господарської самостійності підрозділів (філій, виробничих ланок, служб і ін.);</li> <li>– розширення управлінської самостійності керівників;</li> <li>– вирішення і попередження можливих конфліктів учасників господарчого товариства.</li> </ul>

У практиці реструктуризації вироблений ряд стандартних прийомів, що забезпечують досягнення поставленої мети, і немає підстав відмовлятися від них тільки тому, що вони спираються не стільки на ентузіазм, скільки на тверезий розрахунок.

Досягненню поставлених цілей сприяє наявність таких факторів: позитивна перспектива і задовільний фінансовий стан підприємства; компетентність керівництва; відповідність очікувань керівництва і консультантів (у випадку залучення консультантів); чітко визначені цілі і очікувані результати проекту; практичний підхід консультантів (у випадку залучення консультантів).

Поставлені цілі реструктуризації, досягнення яких є критерієм її ефективності, повинні бути оформлені відповідним документом. Доцільно за такий документ використовувати бізнес-план проведення реструктуризації.

Зазначимо, що термін «бізнес-планування» одержав у наш час двояке тлумачення. Найбільш широко такого роду розробки використовуються при економічному обґрунтуванні конкретних комерційних чи інвестиційних проєктів [4].

Ми пропонуємо вживати цей термін у зовсім іншому розумінні – як інструмент, що дозволяє поєднати розробку економічної стратегії фірми з проведення реструктуризації і планування її конкретних операцій. Як свідчить досвід діяльності фірм із суміжною структурою, реально варто використовувати два типи бізнес-планів проведення реструктуризації: стратегічний та річний (проміжний).

Для вибору ефективного математичного апарату вирішення задач бізнес-планування реструктуризації був розглянутий і проаналізований широкий спектр економіко-математичних методів і зроблений висновок про доцільність використання наступних методів: лінійної оптимізації, імітаційного моделювання, використання моделі у вигляді двофакторної виробничої функції Кобба-Дугласа.

Практичне використання запропонованого комплексу взаємоповнюючих моделей припускає активну участь особи, яка приймає рішення в процесі моделювання. Використання автоматизованої системи полягає перебуванні варіанту оптимального вирішення по випуску продукції, що дозволить істотно підвищити ефективність створення і реалізації програми реструктуризації.

1. Отенко И. П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия : науч. изд. / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. – Х. : ХНУ, 2005 – 215 с.
2. Тутунджян А. К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике / А. К. Тутунджян. – М. : Экономика, 2000. – 262 с.
3. Боровецкий Р. Реструктуризация как фактор успеха предприятия в добу глобалізації / Р. Боровецкий. – Тернопіль : ТІСІТ, 2007 – 69 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Рагушний. – К. : КНЕУ, 2011. – 232 с.

