

УДК 658.5

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ



О.Б. Мних, д.е.н., професор

*Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна*

*Мних О.Б. Системний підхід до реструктуризації підприємства як соціально-економічного простору впровадження інноваційних рішень.*

Визначені особливості підходів до реструктуризації підприємства на основі дослідження структурних та функціональних змін у бізнесі і доведена необхідність впровадження системного підходу, що ґрунтується на більш глибокому дослідженні взаємодії різних типів капіталу і потенціалу організаційних інновацій в економіці.

*Ключові слова:* реструктуризація, капітал, соціальний ефект, економічний ефект, структура, функція, система, організаційна інновація

*Мных О.Б. Системный подход к реструктуризации предприятия как социально-экономического пространства внедрения инновационных решений.*

Определены особенности подходов к реструктуризации предприятия на основе исследования структурных и функциональных изменений в бизнесе и доказана необходимость внедрения системного подхода, основанного на более глубоком исследовании взаимодействия различных типов капитала и потенциала организационных инноваций в экономике.

*Ключевые слова:* реструктуризація, капітал, соціальний ефект, економічний ефект, структура, функція, система, організаційна інновація

*Mnykh O.B. System approach to enterprise restructuring as a socio-economic zone of innovative solutions.*

The features of approaches to restructuring on the basis of the study of structural and functional changes in the business and the necessity of implementing a systematic approach, based on a deeper study of the interaction of different types of capital and organizational innovation potential of the economy.

*Keywords:* restructuring, capital, social impact, economic impact, structure, function, system, organizational innovation

Капіталізація економіки на інноваційній основі передбачає розширене відтворення стратегічно важливих активів кожної господарюючої структури із мінливими межами соціально-економічного простору впровадження бізнес-ідей і невизначеними конкретними об'єктами – носіями інновацій та суб'єктами їх просування до проміжних чи кінцевих споживачів, високу концентрацію інтелектуально-креативних ресурсів в ланцюгу формування доданої вартості, а також посилення опору товаровиробників та їх посередників різним зовнішнім загрозам у конкурентному глобальному середовищі.

Суперечливість процесів відтворення капіталу у виробника і споживача, ускладнення доступу реального сектору економіки до довгострокових кредитних ресурсів та висока ціна позичкового капіталу (19% річних в серпні 2013 р.), стійка тенденція пасивності майже 90% господарюючих структур в інноваційній діяльності і збитковості більше третини промислових українських підприємств (в 2009 р. – 40,3%, в 2010 р. – 41,3%, в 2011 р. – 37,4% [1]), а також зростаючі витрати бізнесу, пов'язані із переходом на європейські стандарти і вимушеною зміною географії бізнесу через торгові «війни», підготовкою до вступу в ЄС – всі ці явища у їх сукупності і взаємодії унеможливають підвищення конкурентних позицій української економіки при розбалансованій системі її ресурсного забезпечення, що ставить під сумнів впровадження загальнонаціональної стратегії технологічного прориву.

В конкурентній боротьбі у погоні за максимальними прибутками, що є одним із індикаторів неоліберальної моделі господарювання в Україні, втрачається цінність суспільного капіталу – довіри до учасників ринкових відносин, які охопили всі операції обміну між людьми, зростає ризик підприємницької діяльності і домінує «стара» модель відтворення капіталу з незатребуваною моделлю мотивації організаційних інновацій для збільшення новоствореної вартості. Для заміни такої моделі необхідно задіяти науково-інтелектуальні ресурси розвитку організаційного капіталу на основі реструктуризації бізнесу, звільнити економіку від важкого тягаря непрацюючих активів, посилити вплив факторів нематеріального характеру не тільки на оптимізацію бізнес-процесів, але

й провести критичний перегляд самих функцій ринкових агентів із необхідною зміною їх системи цінностей у контексті тривалої перспективи розвитку національної інноваційної економіки.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Реструктуризація підприємства (бізнесу) – широке поняття, що відображає зміни відносин співвласників та акціонерів і форм власності (трансформація ВАТ у ПАТ, ЗАТ у ПрАТ, ПАТ у ПрАТ чи навпаки), способів фінансування (реструктуризація боргу, капіталу) і професійного управління реальними активами підприємства (акцентування уваги на НМА у розвитку інтелектуального капіталу, використання потенціалу патентів, ліцензій, прав на ТМ, опціонних прав на активи тощо). Тому побудова моделей грамотної реструктуризації бізнесу розглядається як у нормативно-правовій площині, у контексті взаємодії приватного і державного капіталу (згідно положень ЗУ «Про державно-приватне партнерство» з 2010 р.), так і з точки зору забезпечення соціально-економічних та екологічних ефектів у суміжних галузях економіки на основі впровадження концепцій стратегічного та ощадного управління, маркетингу, логістики, теорії вартісно-орієнтованого менеджменту [2-9].

Цікавою з наукової точки зору є думка Жирова С.А. [10] про те, що сформоване в даний час становище в галузі дослідження проблем організаційного розвитку може бути охарактеризоване на основі відомих об'єктів аналізу (концепцій, теорій, моделей організаційних змін), але система відносин між ними встановлена і досліджена далеко не повністю. Проте варто, на нашу думку, зауважити, що і самі об'єкти аналізу структурно-функціональних змін не завжди є ідентифікованими. Це пояснюється, зокрема, як невисоким інтелектуальним рівнем (IQ) менеджменту персоналу на вітчизняних підприємствах (про що свідчать рейтинги Топ-100 менеджерів), їх вузьким горизонтом стратегічного мислення в аспекті побудови альтернативних варіантів грамотної диверсифікації і реструктуризації бізнесу, так і прискоренням технологічних змін, що розмивають організаційні межі високотехнологічного підприємства (в основному з іноземними інвестиціями), і збільшенням частки приватного капіталу в економіці країни із правами його контролю над господарюючими структурами і ринками.

### Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми

Непередбачуваність соціально-економічних наслідків викупів і злиття в Україні, змін в моделях поведінки учасників товарних і фондових ринків в країні і за кордоном, некеріваність зі сторони держави процесами диверсифікації бізнесу крупного капіталу в умовах глобалізації економіки при зростаючих обсягах боргових цінних паперів у корпоративному секторі і вагомому впливі політичних груп на можливості викупу інвесторами 95% акцій – ці явища не можуть не позначитися

на ключових характеристиках реструктуризації економіки в цілому і підприємства, зокрема, у маркетингових і логістичних планах переформування бізнесу товаровиробників та переорієнтації їхніх ділових відносин з клієнтами та інвесторами. Нові правила, згідно підготовленого в квітні 2013 р. проекту закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обов'язкового продажу акцій акціонерами на вимогу акціонера – власника 95% акцій товариства» [11], стосуються механізму запровадження «похідних позовів» та обов'язкового продажу акцій акціонерами на вимогу власника 95% акцій товариства – так званий сквіз-аут (від англ. *squeeze out* – витіснення, видавлювання). Подібні правові акти призведуть до вищої концентрації акціонерного капіталу серед фізичних та юридичних осіб і стимулюватимуть розроблення дрібними інвесторами різних моделей захисту свого бізнесу, як потенційного банкрута під тиском монопольних структур, що посилює зростаючу динаміку трансакційних витрат в дрібному бізнесі.

Ефективний розвиток капіталізаційних процесів стане можливим тільки в тому випадку, якщо підприємство зможе презентувати організаційні інновації, безпосередньо пов'язані із реструктуризацією бізнесу, менеджменту, маркетингу і логістики, які будуть органічно вбудовані в систему інтегрованого управління підприємством, а не лише в процеси відтворювального характеру, і включені в основні змінні (або факторні ознаки) моделей поведінки виробників та їх клієнтів, а також при оцінюванні вартості підприємств як фінансово стійких, так і збиткових.

### Новизна

Пропонується системний підхід до реструктуризації підприємства, що розглядається у взаємодії його відносин із стратегічними діловими партнерами та інвесторами, що розширює горизонт науково-пошукових досліджень – від вивчення умов економічного відтворення – до визначення стратегічного значення для економіки наукового дослідження моделей поведінки ділових партнерів та їх ролі у покращенні механізму реструктуризації бізнесу та ідентифікації нових об'єктів і суб'єктів організаційних, соціальних, продуктивних і процесних інновацій. При такому підході акценти зміщуються в сторону дослідження підприємства не тільки як об'єкта, але й як суб'єкта управління із вагомими важелями його впливу на реструктуризацію бізнесу у багаторівневій економіці із новим інноваційним потенціалом його розвитку, що вимагає оцінювання його соціально-економічних наслідків у довгостроковій перспективі.

### Виклад основного матеріалу

Необхідність удосконалення механізмів мотивації, стимулювання і контролю з боку менеджерів за процесами реструктуризації, які і надалі залишаються за межами сфер дослідження теорії фірми, як частини неокласичної економічної

теорії, пояснюється яскраво вираженою у новому тисячолітті тенденцією глобалізації національних економік, важелів політичного впливу олігархічного капіталу і фінансових спекуляцій з цінними паперами на соціально-економічні процеси, посилення взаємодії макро- і мікроекономіки на загальнонаціональному і міжнародному рівнях на різних етапах реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, активного перерозподілу ринкової влади з метою завоювання права контролю над потенційними банкрутами (мішенями для викупів). Має місце маніпулювання ринковими індикаторами при оцінюванні об'єкту-викупу чи його частки в акціонерному капіталі (особливо стосовно збиткових підприємств), застосовуються гнучкі механізми опціонів для прискорення конвертації боргових зобов'язань в інші цінні папери – акції і зміни статусу інвестора на співвласника з певними важелями впливу на вартісно-орієнтований менеджмент і прийняття стратегічних рішень.

При відсутності підтримки в підприємства з історони політичного капіталу при вирішенні проблем організаційного характеру (реструктуризації) звужуватиметься сам набір альтернативних варіантів управлінських рішень, особливо, якщо цей бізнес зачіпає інтереси численних стейкхолдерів з їх правами на НМА, патентами, на природний капітал, правами контролю ринків тощо. Про це свідчить світова практика реструктуризації економіки і окремих компаній, зокрема, державна фінансова підтримка стратегічно важливого американського концерну «Крайслер» [12] з боку канадського та американського урядів (близько млрд. дол. в 2009 р.), план із реструктуризації якого був розроблений антикризовою комісією при адміністрації президента США.

Розпочаті реформи в енергетиці (після приєднання України 1 лютого 2011 р. до Договору про Енергетичне Співтовариство) актуалізують розроблення комплексу заходів з імплементації та ефективного впровадження у життя зобов'язань України в Енергетичному Співтоваристві, які, в тій чи іншій мірі, стосуються структурно-функціональних характеристик кожного господарюючого суб'єкта, як реального постачальника чи споживача енергоресурсів або як потенційної мішені для викупів і поглинань в процесі приватизації енергетичних компаній.

Недооцінювання вартості часу при розробленні моделей реструктуризації бізнесу, як важливої конкурентної переваги на високодинамічних ринках, можна продемонструвати на прикладі приватизації ПАТ «Укртелеком», придбаного в березні 2011 р. компанією EPIC – дочкою австрійського ЕСУ в березні 2011 року, адже задекларовані цілі щодо «глибокої та всебічної реструктуризації» [13] не принесли позитивних

зрушень впродовж двох останніх років: наміри продати мобільний підрозділ «ТриМоб» для вирішення проблем реструктуризації активів не реалізовані, темпи заміни «дротових» каналів зв'язку на прогресивні бездротові технології нижчі від запланованих, погіршується структура фінансових активів (станом на 23.03.12 р. заборгованість «Укртелекому» перед кредиторами складала більше 363 млн. дол., зростатиме питома вага боргових ЦП, при умові реалізації плану випуску в 2013 р. облігацій серій NQ на 600 млн. грн. під 19,5% річних, який повинен супроводжуватися відповідними заходами щодо підвищення інвестиційної привабливості цього підприємства).

Збанкрутілі авіаперевізники у Європі (їх збитки в 2012р. сягнули понад 1 мільярд євро) і в Україні (зокрема, компанія «Аеросвіт») – це наслідок не лише підвищення операційних і капітальних затрат в світовій авіаційній індустрії, але й і загострення корпоративних конфліктів [14], що унеможливили своєчасну підготовку топ-менеджменту до активної діяльності в умовах конкурентного ринку при появі на ринку більш економічних літаків (зокрема, «Boeing Next-Generation-737-800»).

Подібні соціально-економічні явища з необхідністю змінюватимуть вектори стратегічного розвитку підприємств, їх технологічні, фінансові та логістико-маркетингові стратегії, що, в кінцевому підсумку, відбиватиметься на активності процесів капіталізації доходів і витрат, зміні їх структури, а також центрів формування результатів і ключових результатів успіху (рис. 1).

В останні десятиріччя, як показує світова практика, змінюються не тільки засоби досягнення цілей, але й самі цілі розвитку компаній – як поточні, так і стратегічні, що є одним із наслідків посиленого тиску критичних факторів виробництва, істотного впливу перерозподілу ринкової влади і приватизації як в реальному, так і фінансовому секторах [15], поглиблення фінансової кризи в соціальній, енергетичній та екологічній сферах, зміни напрямків іноземних інвестицій та об'єктів їх споживання. Вважаємо, що зростаючі потоки прямих іноземних інвестицій в Україну, особливо в 2007 р. (на 168,2% порівняно із 2006 р.), необхідно розглядати не як індикатор високого рівня інвестиційної привабливості країни, а як прояв нових широкомасштабних проектів крупного офшорного капіталу щодо викупів і поглинання вітчизняних недооцінених підприємств, які, через невисоку капіталізацію, практично не попадають в рейтинги європейських та світових фондових бірж, де уможлиблюється залучення зовнішніх джерел фінансування, зокрема, через продаж облігацій з невисокими відсотками.

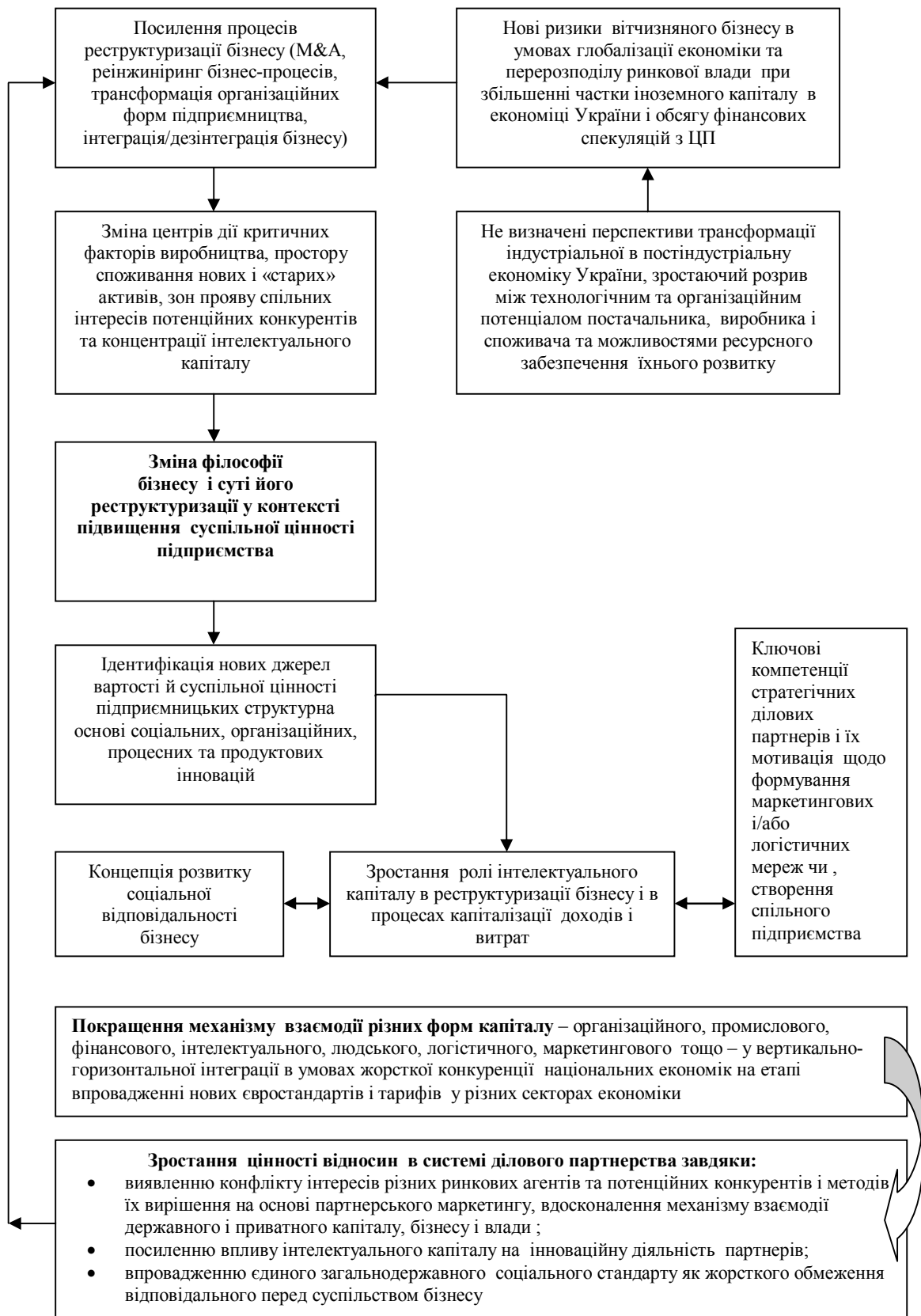


Рис. 1. Системний підхід до реструктуризації підприємства у контексті зростання його суспільної цінності



Варто зауважити, що в сучасній хаотичній економіці більшої уваги потребують рефлексивні процеси, коли учасники ринку спираються не на об'єктивні умови, а на своє розуміння і тлумачення маркетингових і фінансових проблем та інтерпретацію причинно-наслідкових зв'язків, які не завжди формалізовані у вигляді регресійних та інших аналітичних моделей, проте здатні несподівано змінити правила гри і ситуації на ринку. Саме ці процеси відображають дію людського фактора в прогнозуванні ринкової кон'юнктури і основних трендів макроекономічних показників. Тому важливим в політиці реструктуризації (підприємства, активів, бізнес-процесів, боргів тощо) є не тільки сприйняття ситуацій безпосередніми учасниками ринку, але й використовувати аналітичні інструментарії (маркетингові, логістичні, фінансові) і механізми маніпулювання суспільною думкою для цілеспрямованої зміни моделей поведінки суб'єктів ринкових і неринкових відносин, що використовуються для штучного створення нових бар'єрів на ринку, внаслідок чого зростають транзакційні витрати для інших учасників ринку – потенційних конкурентів. Не очікування відповідають майбутньому розвитку ситуації в процесі реструктуризації бізнесу, а, навпаки, майбутній розвиток ринкових ситуацій формується вже нині саме цими очікуваннями (яскраве свідчення такого явища – миттєві зміни цін на акції на фондових біржах стосовно окремих емітентів (інвестиційно привабливих) без відчутних чи навіть повністю відсутніх помітних змін в їх активах (реальних і фінансових). Взаємний зв'язок між помилковим сприйняттям зовнішнього оточення і реальним розвитком окремих ситуацій повинен бути покладений в основу побудови функціональних залежностей типу когнітивних функцій (для самокорегованого ринку) і активних функцій (для самопідсилюючого ринку).

Для прискорення процесу впровадження змін і перетворень потрібна, як правило, кризова ситуація, причому антикризовий менеджмент (*change management*) не обов'язково мусить бути викликаним до впровадження кризовою ситуацією, але може також служити запобіганню кризам через відповідні організаційні зміни як на самому підприємстві, так і в системі ділових відносин (з клієнтами «B2C», з іншими бізнес-структурами – «B2B» чи інвесторами «B2I»).

Параметри діючої чи новостворюваної організаційної структури повинні бути настільки при-

стосованими до прийнятої стратегії формування вартості, щоб повномасштабно задіяти потенціал підприємства – техніко-технологічний, маркетинговий, логістичний, організаційний, кадровий тощо і зміцнити конкурентні позиції. Це пояснюється тим, що будь-які інновації, в тому числі організаційні і соціальні, порушують структуру попиту і пропозиції, змінюють критерії вибору рішень інтегрованого бізнесу в регіональній економіці, а також основних змінних в моделі інноваційного розвитку економіки.

### **Висновки і напрями подальших наукових досліджень**

Методологічно-прикладні аспекти реструктуризації підприємства і вибору організаційних рішень необхідно розглядати на основі системного підходу, що передбачає інтегроване управління підприємством у контексті зростання його суспільної цінності із широкими перспективами впровадження концепцій маркетингу (прогноз рентабельності ринків і потенціалу росту на основі активізації патентів та інших НМА), логістики (динамічні межі географії збуту і структури матеріальних та фінансових потоків із зміщенням центрів дистрибуції в нових умовах господарювання), ринкової вартості фірми (її капіталізація на фондових ринках залежно від оптимізації структури реальних активів і посиленні дії ключових факторів росту, появи нових джерел збагачення інтелектуального капіталу завдяки інвестиціям в маркетинг), інституціональної теорії (зміна умов обмежувального характеру для учасників транзакцій з викупів і поглинання, пролонгування діючих ліцензій і дозволів тощо), теорії інноваційного менеджменту (формування потенціалу організаційного капіталу та передумови його збагачення в бізнес-одинацях).

Вибір тих чи інших фундаментальних теоретичних положень і концепцій буде залежати від результатів діагностики поточного стану підприємства в різних сферах його життєдіяльності, його місця в стратегічних планах побудови інноваційної економіки в Україні, можливостей активного впливу підприємства-ініціатора організаційних інновацій на динаміку транзакційних витрат (внутрішніх і зовнішніх), від участі політичного капіталу у розробленні механізмів реструктуризації бізнесу та його відносинах з різними стейкхолдерами.

### **Список літератури:**

1. Офіційний веб-сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [*Електронний ресурс*]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>
2. Хаммер М. Рейнженіринг корпорації [Текст] : маніфест революції в бізнесі: Пер. с англ. / М. Хаммер, В.С. Каткало, Д. Чампи ; пер. Ю.Е. Благов [и др.] ; Санкт-Петербурзький державний університет (СПб.). – СПб. : Изд-во СПбГУ, 1997. – 329 с.

3. Юшачков И.А. Реструктуризация предприятия как инструмент развития бизнеса [Электронный ресурс] // Studium. – 2009. – № 2(11). – Режим доступа: <http://saransk.ruc.su/science/studium/2009/1/economica/yush.pdf>
4. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність [Текст] : як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі. – К. : Агенція «Стандарт», 2005. – 286 с.
5. Петракова Е.А. Экономический оптимум и траектория развития цепей поставок / Е.А. Петракова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2011. – № 6. – С. 110а-113.
6. Мных О.Б. Стратегическая роль организационных факторов в развитии предприятия и повышении его стоимости / О.Б. Мных, Г.М. Захарчин / Организатор производства. – 2011. – Том 48, № 1. – С. 71-77.
7. Ван Тао. Формирование стратегии развития машиностроительного предприятия в условиях роста его наукоемкостит : монография / Ван Тао, С.В. Филиппова, Н.А. Заец. – Донецк: Изд-во «Ноулидж», 2013. – 250 с.
8. Мних О.Б. Необхідність реструктуризації бізнесу в розвитку капіталізаційних процесів: роль маркетингу і логістики // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 5, Т. 3. – С. 72-75.
9. Мних О.Б. Стратегічна роль державно-приватного партнерства у розвитку логістико-маркетингової діяльності залізничного транспорту: закордонний і вітчизняний досвід / О.Б. Мних // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Структурна перебудова економіки: регіональний аспект. – Львів, Інститут регіональних досліджень. – 2012. – Вип. 3(95). – С. 37-52.
10. Жиров С.А. Проблема организационного развития и эволюция теории фирмы / С.А. Жиров // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 2(26). – С. 74-78.
11. Бондарчук В. Миноритариев освободят от крепостничества или заберут последнее? [Электронный ресурс]. Українська правда – Економічна правда. Україна. Режим доступа: [http://www.epravda.com.ua/rus/publications/2013/05/29/376425/view\\_print/](http://www.epravda.com.ua/rus/publications/2013/05/29/376425/view_print/)
12. Президент США объявил о банкротстве концерна Chrysler [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://news.autoua.net/ru/news/c48/c42/2009/05/01/12910.html>
13. «Укртелеком» увяз в прошлом [Электронный ресурс]. Интернет-газета «Послезавтра». Режим доступа: <http://poslezavtra.com.ua/ukrtelekom-uvyaz-v-proshlom/>
14. Никоненко В. «АероСвіт» – банкротство внаслідок корпоративного конфлікту [Электронный ресурс]. Газета «Урядовий кур'єр». Київ, Україна. Режим доступа: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/aerosvit-bankrutstvo-vnaslidok-korporativnogo-konf/>
15. Коваленко Д.І. Реструктуризация промышленных предприятий Украины як системный процесс / Д.І. Коваленко// Фондовый рынок. – 2006. – № 8. – С. 28-31.

Надано до редакції 19.09.2013

Мних Ольга Богданівна / Olga B. Mnykh  
[mnykholgal@ukr.net](mailto:mnykholgal@ukr.net)

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Системний підхід до реструктуризації підприємства як соціально-економічного простору впровадження інноваційних рішень [Електронний ресурс] / О.Б. Мних // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 3 (8). – С. 5-10. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/n3.html>*