

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність і особливості організації та реалізації проекту реструктуризації підприємства. Удосконалено порядок проведення фінансування даного проекту.

В статье рассмотрены сущность и особенности организации и реализации проекта реструктуризации предприятия. Усовершенствован порядок проведения финансирования данного проекта.

The paper considers the nature and characteristics of the organization and implementation of enterprise restructuring. Improved procedures for funding this project.

Ключові слова: реструктуризація підприємства, проект реструктуризації, фінансування.

Для ефективного проведення реструктуризації підприємства необхідна розробка комплексної програми, зокрема проекту, який має синтезувати результати аналітичної роботи і на їх основі чітко сформулювати завдання, шляхи, способи, умови досягнення поставлених цілей, майбутні заходи, ресурси та їх джерела.

Питання особливостей проведення реструктуризації підприємства розглядали Ж.Л.Крисько, І.В.Височин, І.І.Мазур, Б.В.Краснова та інші.

Успіх реструктуризації підприємства багато в чому залежить від розробленого проекту. Тому необхідно визначити зміст організації та проведення проекту реструктуризації.

Реструктуризацію підприємства розглядаємо як спосіб усунення суперечностей між потребами ринку та застарілою логікою поведінки підприємства. [1]

Підвищення довгострокової ефективності виробництва на підприємстві, його прибутковості, досягнення оптимальності його функціонування можливе за рахунок зміцнення стратегічно важливих для компанії напрямів шляхом набуття бізнес-планом нового вигляду. [2] Бізнес-план є основою реструктуризації підприємства, а його різновид – організаційний проект – це формалізований опис моделі розвитку підприємства відповідно до обраних цілей його реформування.

Структура проекту реструктуризації істотно залежить від сфери діяльності підприємства, перспектив його розвитку. Узагальнений проект реструктуризації може мати такі розділи:

1. Загальна характеристика підприємства та його фінансового стану: найменування підприємства, дані про реєстрацію, підпорядкованість, місія та види діяльності, організаційно-правовий статус, форма власності, організаційна структура, показники фінансового стану (коефіцієнти ліквідності,

платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності капіталу, рівня дебіторської заборгованості, прибутковості, рентабельності).

2. Маркетингова діяльність підприємства (стратегія маркетингу, канали розподілу, стратегія здійснення продажу, характеристика та аналіз каналів збуту, життєвий цикл продукту, дослідження і розробки).

3. План виробництва та його ресурсне забезпечення (виробнича програма підприємства, обсяг реалізації продукції, потреба в основних фондах, оборотних коштах, персоналі, інвестиційних ресурсах).

4. Фінансовий план (прогноз фінансових результатів, розрахунок обсягів додаткових інвестицій, обґрунтування джерел фінансування, складання прогнозного балансу, розрахунок фінансових коефіцієнтів). Цей розділ займає одну з вирішальних позицій стосовно вибору того чи іншого варіанта фінансового оздоровлення підприємства.

5. Ринок і конкуренція (характеристика галузі, перспективи її розвитку, ринкові сегменти, покупці, перелік основних конкурентів та їхніх конкурентних переваг, стратегія виживання на ринку, тенденції та очікувані зміни на основних ринках).

6. Визначення та усунення найбільш ймовірних ризиків у процесі проведення реструктуризації. Для ефективного проведення реструктуризації підприємства необхідна розробка комплексної програми. Вона має синтезувати результати аналітичної роботи і на їх основі чітко сформулювати завдання, шляхи, способи, умови досягнення поставлених цілей, майбутні заходи та всі можливі ризики проекту реструктуризації.

Основними параметрами проекту є обґрунтування варіанта реструктуризації, розрахунок загального обсягу фінансових ресурсів, термін реалізації, термін погашення інвестованого капіталу, фінансові результати реалізації (чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності, термін окупності проекту).

У процесі підготовки планів проектів оцінюється логічна можливість реалізації завдань реструктуризації, визначаються ресурси, складається перелік результатів проекту, перелік ключових подій, визначається розрахункова вартість завдань, оцінюються ризики.

Цілі проекту мають відбивати інтереси всіх учасників. Слід пам'ятати, що навіть найменша група учасників може знайти в проекті фатальну прогалину і зупинити його.

У процесі підготовки будь-якого проекту реструктуризації підприємства може виявитися необхідність розробки низки бізнес-планів (з оцінювання ефективності заміни обладнання, зміни технологічного процесу, зміни номенклатури продукції, що виробляється, виведення виробничих потужностей з обороту та їх консервації, удосконалення продукції та її

модернізації, активізації збуту, реклами, розвитку дилерської мережі, лізингу тощо). Потім здійснюється вибір такого варіанта розвитку подій, який вимагав би мінімальних одноразових витрат та оптимізував необхідні інвестиції в часі. Внаслідок таких дій можливе суттєве загальне зниження витрат, яке дає можливість для підприємств акумулювати інвестиційний потенціал, передусім за рахунок власних джерел: прибутку та амортизаційних відрахувань.

При підготовці реструктуризації власник шукає рішення для класу проектів, які потрібно генерувати і відбирати. Це можуть бути: проект для започаткування нових підприємств, проект зростання, проект пошуку виходу з кризи тощо. Їх необхідно активізувати в певному зв'язку зі станом життєвого циклу підприємства. Фактично, при розробці програми реструктуризації керівнику доведеться з урахуванням ситуації вибирати один із кількох взаємовиключаючих проектів, але одночасно враховувати можливі зв'язки.

Організація управління проектом реструктуризації передбачає виконання таких дій, як планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску. Цілі організації управління проектом: забезпечення взаємодії, розподіл ролей і відповідальності, визначення відповідальності за прийняття рішень, забезпечення ефективного розподілу інформації, забезпечення гнучкості використання ресурсів.

Важливу роль в організації проекту реструктуризації відіграє фінансування, що має здійснюватися з дотриманням таких умов: залучення інвестицій має забезпечувати реалізацію проекту відповідно до тимчасових і фінансових обмежень; зниження витрат фінансових коштів і ризику проекту має забезпечуватися за рахунок відповідної структури і джерел фінансування і визначених організаційних заходів.

Фінансування проекту реструктуризації може здійснюватися декількома способами: самофінансування, тобто використання підприємством власних засобів; використання позикових і залучених коштів (рис. 1).



Рис. 1. Стадії фінансування проекту реструктуризації підприємства

Фінансування проекту складається з таких основних стадій:

- 1) попередній аналіз "життєздатності" проекту (визначення доцільності реалізації проекту на основі порівняння витрат і очікуваних результатів);
- 2) розробка плану реалізації проекту (оцінювання ризиків, ресурсного забезпечення тощо);
- 3) організація фінансування (оцінювання можливих форм фінансування і вибір конкретної форми визначення організацій, що фінансують; визначення структури джерел фінансування; контроль виконання плану й умов фінансування).

Після планування проекту і визначення його ресурсних і фінансових показників починається фаза реалізації проекту. Увесь комплекс заходів з реструктуризації підприємства повинен реалізовуватися тимчасовими цільовими командами, які працюють у тісній взаємодії одна з одною і з керівництвом. Командні форми просування організаційних інновацій дозволяють забезпечити достатню організаційну гнучкість, суттєво розширити діапазон управління та досягнути високої залученості і відповідальності персоналу. Важливим наслідком цього є формування організаційних інновацій. Робочі групи є організаційним ядром перетворень, у зв'язку з чим забезпечення їх формування й ефективної роботи має бути компетенцією генерального директора, який, в свою чергу, повинен створити тимчасовий

управлінський комітет, до складу якого будуть входити керівники різних підрозділів, щоб стежити за ходом реалізації програми перетворень.

Підготовка проекту реструктуризації до запуску. Основним завданням цього етапу є забезпечення інформування співробітників про майбутні перетворення, стимулювання їхньої активної участі в процесі, а також розв'язання відповідних завдань у кожному підрозділі.

Найбільш ефективним методом виконання цього завдання є інформування через керівників. Для цього проводять збори у колективах, щоб керівники мали можливість обговорити процес реструктуризації зі своїми підлеглими. Робоча група розробляє матеріали на допомогу керівникам, які будуть проводити такі збори. Співробітникам насамперед потрібно пояснити причини, з яких програма перетворень необхідна. Крім того, варто чітко пояснити, що в перспективі все буде ґрунтуватися на ефективності роботи кожного, і той, хто зуміє виявити ініціативу, може розраховувати на відповідну винагороду. Необхідно із самого початку забезпечити стимули для всіх керівників, щоб зацікавити їх у здійсненні програми перетворень. Може бути розроблено тимчасову систему стимулювання: премії керівникам мають нараховуватися залежно від успіхів їхніх підрозділів у період проведення реструктуризації. Основними критеріями мають стати своєчасне виконання запланованих дій, уміння знайти оптимальне рішення непередбачених проблем, реальна підтримка перетворень.

Певна частина робіт з реалізації проектів реструктуризації пов'язана, як правило, з підготовкою звітів і презентацій, а також із великою кількістю обговорень, що проводяться із працівниками підприємства або з потенційними інвесторами.

Для проекту реструктуризації питання про те, коли його слід запускати, має вирішальне значення, а тому необхідно знайти ефективні підходи до вирішення цього завдання. Класифікація проектів дає змогу досягти того, щоб кожний конкретний проект був проаналізований працівниками відповідної кваліфікації.

Управління процесом перетворень. Вимоги до системи контролю за реалізацією проекту реструктуризації, який містить інформацію, що аналізується, структуру звітів і відповідальність за збір та обробку даних і прийняття рішень розробляються до початку здійснення проекту за участю всіх зацікавлених сторін. Основні принципи побудови ефективної системи контролю полягають у наявності: чітких планів; прозорі системи звітності; ефективної системи аналізу фактичних показників і тенденцій; ефективної системи реагування.

Таким чином, розвиток проекту можливо і необхідно тримати під контролем, ступінь проробки зумовлює ефективність його реалізації, а також інвестиційну

привабливість підприємства. Якість розробленого проекту багато в чому визначає успіх реструктуризації підприємства. Затверджений проект уточнює систему заходів, передбачених цілями, їхній зміст, збалансованість ресурсів, обсяг, методи, послідовність і терміни виконання необхідних робіт.

**Список використаних джерел:**

1. Мізерна Т. Про реструктуризацію підприємства [Текст] // Економіка України / Т.Мізерна. – 1999. - №2. – С.86-88.
2. Попов С.А. Стратегическое управление [Текст]. – М.: ИНФРА, 2000. – 304 с.