

**Відкрита лекція на тему:**  
**Реструктуризація і санація**  
**підприємств. Процес і процедура**  
**реструктуризації.**

- 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ)**
- 2. ПРАКТИКА ЗДІЙСНЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ)**
- 3. ЗАГАЛЬНОВЖИВАНА КАТЕГОРІЙНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО РЕОРГАНІЗУЮТЬСЯ АБО ЛІКВІДУЮТЬСЯ**
- 4. САНАЦІЯ (ФІНАНСОВЕ ОЗДОРОВЛЕННЯ) СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

## 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ)

- Процес реструктуризації можна розглядати як спосіб зняття суперечності між вимогами ринку й застарілою логікою дій підприємства.
- По суті, реструктуризація підприємства трактується як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, як здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виобництва.

- **Метою проведення реструктуризації** є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов переходу до ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.
- Отже, процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

## Завдання реструктуризації

```
graph TD; A[Завдання реструктуризації] --> B[якнайскоріше забезпечити виживання підприємства]; A --> C[відновити конкурентоспроможність підприємства на ринку];
```

якнайскоріше  
забезпечити виживання  
підприємства

відновити  
конкурентоспроможність  
підприємства на ринку



## Оперативна реструктуризація

- **За оперативної реструктуризації** підприємства (організації) розв'язуються дві основні проблеми: забезпечення ліквідності та суттєве поліпшення результатів його (її) діяльності. Період оперативної реструктуризації триває приблизно 3-4 місяці.

## Стратегічна реструктуризація

- **Стратегічна реструктуризація** підприємства (організації) 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.

## **Організаційно-правова реструктуризація**

**Організаційно-правовий вид реструктуризації характеризується процесами комерціалізації, корпоратизації, зміни організаційної структури та власника державних підприємств.**

## **Управлінська реструктуризація**

**Управлінську реструктуризацію зв'язано з підготовкою та перепідготовкою персоналу з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування підприємства, зміну його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної та маркетингової політики.**

## Технічна реструктуризація

- **Технічну реструктуризацію** пов'язано із забезпеченням такого стану підприємства, за якого воно досягає відповідного рівня виробничого потенціалу, технології, "ноу-хау", управлінських навичок, кваліфікації персоналу, ефективних систем постачання й логістики, тобто всього того, що дає підприємству змогу виходити на ринок з ефективною та конкурентоспроможною продукцією.

## «Усебічна» реструктуризація

- **"Усебічна"** реструктуризація охоплює розробку нової організаційної структури, відповідної продуктової, трудової, технічної та технологічної політики, зміни в менеджменті, організації тощо. Реструктурування підприємства в такий спосіб триває здебільшого до трьох років.

## 2. ПРАКТИКА ЗДІЙСНЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ (ОРГАНІЗАЦІЙ)

Реструктуризація підприємств (організацій) здійснюється після занесення їх до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій і проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності спеціалістами, які роблять висновки щодо способів оздоровлення та пропонують концепцію господарської діяльності підприємства.





## Порядок реструктуризації підприємства (організації)

Концепцію розвитку підприємства розробляють залежно від умов його господарської діяльності за такими проблемами: організаційні, виробничі, інвестиційні, економічні, зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом, соціальні та екологічні.

**Розробка концепції має ґрунтуватися на чітко визначеній і сформульованій меті реструктуризації підприємства і включати такі питання:**

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства;
- вибір варіанта (виду) реструктуризації підприємства;
- обґрунтування стратегічного розвитку підприємства;
- оцінка можливості подолання труднощів у період реструктуризації;
- розробка бізнес-плану для реструктуризованого підприємства.

**Вибір варіанта реструктуризації  
здійснюється на підставі критерію оцінки  
реальних ринкових можливостей  
структурних підрозділів підприємства**



**ступінь освоєння нових  
ринків, що відображає,  
наскільки швидко підрозділ  
може змінити структуру  
збуту продукції та подолати  
бар'єри вступу до нових  
ринків**



**рівень специфічних  
виробничих знань і  
технологій, що характеризує  
рівень застосування  
специфічних науково-  
технічних знань у  
виробничій діяльності  
підрозділу, який має  
відмовитись від усього  
асортименту продукції, що  
виготовлялася раніше**

### **3. ЗАГАЛЬНОВЖИВАНА КАТЕГОРІЙНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО РЕОРГАНІЗУЮТЬСЯ АБО ЛІКВІДУЮТЬСЯ**

#### **1. Підприємство, яке легко реорганізується**

Підрозділ швидко входить на нові ринки (легко збуває свою продукцію). Частка специфічних виробничих знань мала. Ці умови полегшують реорганізацію, і підрозділ можна швидко перетворити на самостійне підприємство.

#### **2. Підприємства, які потенційно піддаються реорганізації**

Підрозділ з великою можливістю освоєння нових ринків, але рівень специфічних виробничих знань і технологій, для самостійного існування досить значний, що утруднює зміну асортименту продукції та відповідно виробничого процесу.

#### **3. Підприємство, яке важко піддається реорганізації**

Підрозділ, для якого освоєння нових ринків є важким, але котрий має високий рівень специфічних виробничих знань і технологій, що без них неможлива структура кооперації та збуту в межах об'єднання.

#### 4. Підприємство, яке підлягає ліквідації

Підрозділ з малою можливістю освоєння ринків і малим рівнем специфічних виробничих знань:

-витрати на проведення реструктуризації та джерела їхнього фінансування;

-конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту.

**За проведення реструктуризації способом реорганізації державного підприємства та перетворення його структурних підрозділів (одиниць) на самостійні суб'єкти господарювання необхідно попередньо визначити умови функціонування підрозділу в складі підприємства, становище підприємства на ринку:**

-підрозділ (одиниця) є технологічно відособленим;

-підрозділ (одиниця) є частиною цілісного майнового комплексу;

-підрозділи (одиниці) підприємства самостійно виробляють товари;

-підрозділи (одиниці) займаються діяльністю, яка є непрофільною для даного підприємства;

-підприємство займає монопольне становище на ринку.

# Реструктуризація підприємств забезпечується відповідними організаційно-економічними заходами

заміною керівництва підприємства

підвищенням ефективності маркетингу; зменшенням витрат на виробництво

частковою або повною приватизацією

запровадженням нових прогресивних форм і методів управління

частковим закриттям; проведенням процедури банкрутства

скороченням чисельності зайнятих на підприємстві із забезпеченням соціальних пільг у разі звільнення

поділом великих підприємств на частини

тимчасовим припиненням капітального будівництва та продажем об'єктів незавершеного будівництва

відокремленням від підприємств непрофільних структурних підрозділів

продажем зайвого устаткування, матеріалів і комплектуючих виробів тощо

виділенням казенних підприємств або спецвиробництв; звільненням підприємств від об'єктів соцкультпобуду

відстрочкою або списанням боргів; пошуком інвестицій та інвесторів

## 4. САНАЦІЯ (ФІНАНСОВЕ ОЗДОРОВЛЕННЯ) СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Слово "санация" походить від латинського "sanare", що означає оздоровлення або одужання.

**Отже, санация** - це комплекс послідовних взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості та конкурентоспроможності.



## За проведення процесу санації необхідно визначити її цілі та стратегію.

- **Стратегія** - це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей через координацію та розподіл ресурсів компанії. Кінцева мета санаційної стратегії полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечили компанії високий рівень рентабельності, а суть самої стратегії - у виборі найліпших варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень.
- Практика свідчить, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70% від стратегічної спрямованості, приблизно на 20% - від ефективності оперативного управління і приблизно на 10% - від якості виконання поточних завдань.

**Проект фінансового оздоровлення доцільно розробляти в кількох**

**Для відбору варіанта пропонуються такі критерії**

максимальна прибутковість у поєднанні з мінімальними витратами

ризик неповернення вкладів

способи стягнення існуючої дебіторської заборгованості та варіанти списання кредиторських довго- і короткострокових зобов'язань

підготовленість персоналу до запропонованих змін

можливості швидкого виходу на реальні та потенційні ринки збуту

конкурентоспроможна продукція та її частка в загальному обсязі продукції

можливі позитивні (негативні) екологічні наслідки реалізації даного варіанта проекту фінансового оздоровлення

гарантії соціального захисту персоналу



**Беручи загалом, проект санації може мати таку структуру:**

### **1. Загальна характеристика підприємства:**

- -фактичний фінансовий стан підприємства (фактичний обсяг реалізованої продукції, прибуток, заборгованість, коефіцієнт платоспроможності та ліквідності);
- - аналіз причин, унаслідок яких підприємство потрапило в скрутне фінансове становище;
- -ерспективи виходу з цього стану.

### **2. План фінансового оздоровлення:**

- -виробнича програма на найближчі роки (назва продукції, кількість, вартість);
- - баланс грошових доходів і витрат (суму необхідної допомоги в розрізі конкретних джерел показують окремо);
- -озрахунок ефективності заходів, спрямованих на оздоровлення підприємства.

### **3. Прогнозовані кінцеві результати реалізації проекту.**

- План фінансового оздоровлення може бути складений у формі бізнес-плану. Такий бізнес-план спрямовано на відновлення платоспроможності й досягнення ефективної діяльності з урахуванням наданої державної підтримки для проведення санаційних заходів.

## **Бізнес-план фінансового оздоровлення може мати такі розділи:**

1. Загальна характеристика підприємства та його фінансовий стан.
2. Основні параметри проекту бізнес-плану.
3. Заходи для відновлення платоспроможності та підтримки ефективної господарської діяльності.
4. Ринок і конкуренція.
5. Маркетингова діяльність підприємства.
6. План виробництва та його ресурсне забезпечення.
7. Фінансовий план.
8. Обґрунтування сценаріїв подолання найбільш імовірних ризиків у процесі проведення фінансового оздоровлення підприємства.

## **Розподіл державних фінансових коштів, визначення строків і порядку їхнього виділення та повернення залежать від низки чинників, а саме:**

- -ефективності санаційних проектів;
- -потреби у фінансових коштах;
- -строку окупності й повернення коштів;
- -пріоритетності напрямків структурної перебудови економіки. Державну підтримку доцільно надавати передовсім:
- -підприємствам, продукцію яких можна реалізовувати на споживчому ринку;
- -підприємствам, які забезпечують обороноздатність і безпеку держави;
- - підприємствам, характер виробництва яких зв'язаний із міжнародними нормами щодо техніки безпеки та екології (підприємства енергетичного атомного комплексу, виробництва радіоактивних матеріалів, зброї тощо);
- - перспективним підприємствам, які необхідні для технологічної перебудови виробництва (створення та розвиток мереж зв'язку, інформаційних систем, сучасних транспортних систем);
- -підприємствам, які випускають конкурентоспроможну, імпор-тозамінну та експортну продукцію;
- - підприємствам, які забезпечують випуск енергозберігаючої техніки та освоєння нових прогресивних технологій, зростання продуктивності праці, поліпшення умов праці і підвищення екологічності виробництва;
- - підприємствам, які забезпечують створення умов для активізації інноваційно-інвестиційної діяльності;
- - підприємствам із широкими кооперативними внутрішніми організаційними та