

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 соцкультпобуту

відстрочкою або списанням боргів; пошуком інвестицій та інвесторів

4. САНАЦІЯ (ФІНАНСОВЕ ОЗДОРОВЛЕННЯ) СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

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

Отже, санація - 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