

Ржепішевська В.В., кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту і логістики

Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

Гринько О.В., кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту і логістики

Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка

ФОРМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗНАХОДИТЬСЯ В КРИЗОВОМУ СТАНІ

На сьогоднішній день в Україні продовжує панувати кризова ситуація, яка негативно впливає на діяльність промислових підприємств – призводить до зменшення обсягів виробництва, скорочення чисельності персоналу та до зниження їх інвестиційної активності. В умовах економічної нестабільності і фактору політичної невизначеності інвестори не поспішають вкладати кошти в нові капітальні проекти, в кращому випадку зберігаючи інвестиції на колишньому рівні. У цій ситуації підприємства вимушені здійснювати інвестування на мінімально необхідному для підтримки виробництва рівні за рахунок власних коштів або приймати кардинальні рішення щодо скорочення.

Відновлення життєздатності підприємств та їх подальший розвиток уже неможливі тільки шляхом удосконалення окремих сфер їх діяльності. На наш погляд, сучасні суб'єкти господарювання мають швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, використовуючи механізм реструктуризації та ретельно сформовану для цього інвестиційну програму.

Об'єктом подальшого дослідження обрано ПАТ «Тепловозоремонтний завод» – одне з найпотужніших ремонтних підприємств України. Проведений економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства за 2012-2014 рр. демонструє кризовий стан. ПАТ «Тепловозоремонтний завод» є неприбутковим протягом аналізованого періоду, при цьому розмір збитку зростає з року в рік. Період обертання кредиторської заборгованості та тривалість операційного циклу досягають кількох років, а коефіцієнт абсолютної ліквідності

коливається в межах нуля. Такий стан є результатом неефективного управління підприємством.

Кардинальні зміни в управлінні ПАТ «Тепловозоремонтний завод» необхідно впровадити, застосувавши реструктуризацію як комплекс заходів надзвичайного характеру, спрямованих на «виживання» підприємства в умовах кризи. Рекомендовані форми реструктуризації для досліджуваного підприємства:

- реструктуризація організаційно-управлінська, яка передбачає зміну керівництва підприємства, скорочення чисельності управлінського персоналу, впровадження нових, прогресивних форм та методів управління;
- реструктуризація виробництва шляхом розширення асортименту продукції та послуг, покращення їх якості, зменшення витрат на виробництво, скорочення чисельності зайнятих на виробництві;
- реструктуризація активів, яка передбачає продаж частини основних засобів, продаж обладнання, що не використовується, запасів сировини та матеріалів, рефінансування дебіторської заборгованості.

Метою реструктуризації ПАТ «Тепловозоремонтний завод» має стати забезпечення виживання підприємства впродовж короткого періоду часу та відновлення конкурентоспроможності підприємства на тривалий час.

Завданнями реструктуризації мають стати:

- удосконалення організаційної структури підприємства з урахуванням стратегії скорочення;
- зменшення загальних витрат та витрат на утримання персоналу;
- впровадження ефективної інвестиційної програми.

ПАТ «Тепловозоремонтний завод» пропонується програма проведення організаційно-управлінської реструктуризації, яку представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Програма організаційно-управлінської реструктуризації
ПАТ «Тепловозоремонтний завод»

№ з/п	Назва етапу	Деталізація планів дій
1	Оптимізація управлінського складу підприємства	Ліквідація Правління підприємства (звільнення трьох членів правління у зв'язку з невизначеним колом вирішуваних ними питань)

2	Відновлення функції керівництва підприємством	Введення штатної одиниці – директор (підвищення відповідальності за управління підприємством)
3	Ліквідація підрозділу «Управління інвестиціями та оптимізацією бізнесу»	Юридичне оформлення ліквідації підрозділу «Управління інвестиціями та оптимізацією бізнесу», інформування співробітників, про кадрові переміщення (звільнення працівників)
4	Відновлення функції управління інвестиціями на підприємстві шляхом введення штатної одиниці інвестиційного менеджера	Підбір кваліфікованого спеціаліста
5	Оптимізація управлінського апарату підприємства	Скорочення штатної одиниці «консультант Голови Правління», скорочення посади заступника з виробництва
6	Приведення кількості обслуговуючого персоналу до мінімально необхідної чисельності	Скорочення персоналу в адміністративно-господарчому відділі
7	Реорганізація транспортного відділу	Скорочення штатних одиниць - водії транспортних засобів
8	Підготовка нової організаційної структури підприємства	Затвердження нової організаційної структури
9	Аналіз додаткових витрат, які можуть виникнути у процесі реструктуризації	Оплата зовнішнім консультантам, придбання додаткових технічних засобів, послуги за підбором персоналові та інші витрати.
10	Обговорення попереднього варіанту програми реструктуризації керівництвом підприємства	Вирішення питання необхідності реструктуризації, внесення змін, поправок, доповнень до проекту реструктуризації
11	Підготовка повторного проекту реструктуризації і повторне узгодження	Узгодження і запровадження остаточного варіанту реструктуризації

Витрати на реалізацію даної програми будуть мінімальними, а ефект від їх впровадження надасть додаткові кошти для більш витратних етапів реструктуризації ПАТ «Тепловозоремонтний завод».

Комплекс заходів реструктуризації містить у собі, в першу чергу, дії зі зниження всіх видів витрат (без будь-яких суттєвих інвестицій) і швидкого збільшення збуту та обігу. Серед цих заходів слід виокремити такі:

- оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- зменшення запасів оборотних фондів шляхом виявлення і реалізації (ліквідації) зайвих запасів (у тому числі запасів допоміжних матеріалів);
- усунення матеріальних втрат, пошук дешевших джерел матеріального постачання;
- відмова (продаж) від пайової участі в інших підприємствах і організаціях після попереднього аналізу їх ефективності;

- скорочення основних фондів шляхом вияву і реалізації (ліквідації) обладнання, що не експлуатується, транспортних засобів тощо;
- суворе оцінювання і припинення всіх інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства та обґрунтованих з позицій розвитку ринку;
- відмова від неперспективних видів діяльності, звільнення від соціальної інфраструктури;
- скорочення чисельності працівників, використовуючи аутсорсинг, а саме один із його видів - аутстафінг.

Таким чином, практичними наслідками реструктуризації на ПАТ «Тепловозоремонтний завод» мають стати підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу, покращання системи прийняття рішень, зростання самостійності та відповідальності підрозділів, втілення антикризової стратегії та отримання конкретних результатів у вигляді залучення інвестицій, розширення ринків збуту, зростання обсягів виробництва, доходу, забезпечення прибутковості, зниження витрат та втрат, зменшення впливу негативних факторів на роботу підприємства.