

УДК 65.011.8

ОСОБЛИВОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Крисько Ж.Л., к.е.н.

Тернопільський національний економічний університет

У статті окреслено поняття «вертикально інтегроване підприємство будівельної галузі», розглянуто особливості реструктуризації зазначених підприємств з огляду на особливості функціонування будівельної галузі. Встановлено основні тенденції розвитку середовища структурних змін підприємств будівельної галузі, які зумовлюють доцільність і необхідність їх реструктуризації. Розглянуто механізми реструктуризації з урахуванням новітніх реалій конкурентної боротьби та можливостей реалізації інноваційної моделі розвитку. Побудована модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства. Наведено засоби реалізації реструктуризації на конкретних підприємствах.

Ключові слова: реструктуризація, вертикально інтегроване підприємство, будівельна галузь, стратегія реструктуризації

A concept «vertically integrated construction enterprises» is outlined in the article, the features of restructuring of the noted enterprises are considered taking into account the features of functioning of construction industry. The basic trends in structural changes development of construction enterprises' environment which determine the appropriateness and necessity of their restructuring are outlined. The mechanisms of restructuring are considered taking into account the newest realities of competitive activity and marketabilities of innovative model of development. The model of base strategic alternatives of restructuring of enterprise was built. Facilities over the realization of restructuring are brought on concrete enterprises.

Keywords: restructuring, a vertically integrated enterprise, the construction industry, the strategy of restructuring,

Актуальність проблеми. Період, в якому перебуває економіка України, характеризується системною трансформацією моделі господарювання, перетвореннями всієї сукупності економічних відносин на різних рівнях управління в умовах функціонування і розвитку ринку. При цьому пріоритетне значення має реформування суб'єктів господарювання на мікроекономічному рівні шляхом керованих організаційних змін для забезпечення адаптації таких суб'єктів до динаміки конкурентного середовища.

© Крисько Ж.Л., 2013

Особливої гостроти ця проблематика набуває в будівельній галузі, оскільки вона є «локомотивом» для розвитку інших сфер суспільного виробництва.

Активізація процесів інтеграції підприємств і створення інтегрованих структур зумовлює підвищення інтересу наукових кіл до цієї проблематики, а питання реструктуризації таких підприємств належать до малодосліджених.

Аналіз останніх наукових досліджень. Обґрунтуванню доцільності реалізації в управлінській практиці варіантів організаційних змін присвячено дослідження таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як М.Д. Аїстова, М.А. Асаул, Л.П. Білих, І.І. Мазур, С.А. Тітов, М.Д. Федотова, В.Д. Шапіро. Питанням реформування будівельної галузі України присвячено наукові праці А.В. Беркути, І.О. Бланка, З.С. Варналія, А.Ф. Гойка, З.-М.В. Задорожного, Я.Д. Крупки, Б.М. Литвина, А.А. Пересади, П.С. Рогожина.

Поряд з тим, нами виявлено теоретичні прогалини та закономірну несистемність методології структурних перетворень на рівні вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі. Нинішній стан зазначених підприємств окреслює перед вітчизняною наукою проблему формування механізмів реструктуризації з урахуванням новітніх реалій конкурентної боротьби та можливостей реалізації інноваційної моделі розвитку.

Метою роботи є побудова та обґрунтування механізмів реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі, а також розроблення засобів її реалізації на конкретних підприємствах.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сьогоднішніх умовах господарювання, коли виробництво більшості товарів характеризується наявністю складної системи виробничих зв'язків, вертикальна інтеграція підприємств розглядається як одна з важливих тенденцій розвитку багатьох сфер діяльності, що передбачає впорядкування і координування складових галузевого (технологічного) ланцюга і забезпечує отримання взаємної вигоди сторонами-учасниками. Мотивацією створення таких підприємств є високий рівень ризику самостійного існування на ринку та прагнення отримати вищий рівень ринкового впливу.

Поняття «вертикально інтегроване підприємство» є сучасним понят-

тям менеджменту, яке є офіційно визнаним і використовується на рівні підприємства в практичній діяльності й передбачено нормативними документами, зокрема, Наказом Державної служби статистики України «Про затвердження Методики розрахунку основного виду економічної діяльності підприємства». Згідно даного наказу при визначенні основних видів діяльності і поданні статистичної звітності – форма № 1-підприємство (річна), підприємства мають право виокремлювати вертикальну інтеграцію, при цьому вертикальна інтеграція трактується як спосіб здійснення діяльності в межах одного підприємства, коли виробництво здійснюється послідовно, а продукція, що вироблена на одній стадії виробництва, є чинником виробництва на наступній стадії в межах одного підприємства [1].

Проведений аналіз основних видів діяльності 14 найбільш вагомих підприємств Тернопільської області, що у 2012 р. охоплювали 92 % будівельного ринку регіону виявив специфіку їх діяльності: підприємства будівельної галузі повністю забезпечують і контролюють силами власних підрозділів увесь виробничий ланцюг, тобто будівельні підприємства надають послуги генерального підряду, проводять будівельно-монтажні роботи, надають автотранспортні послуги, житлово-експлуатаційне обслуговування, здійснюють проектні роботи, мають потужності з виробництва будівельних матеріалів – товарного бетону та металоконструкцій, світловідбиваючих алюмінієвих і ПВХ-конструкцій, надають повний комплекс послуг зі створення вентиляційних систем і систем кондиціонування. Отже, простежується об'єднання в єдиний технологічний процес усіх або основних ланок будівництва – від виробництва будівельних матеріалів до проведення завершальних оздоблювальних робіт, тобто повного циклу будівельних робіт.

Виходячи з цього, а також зважаючи на визначення сутності вертикально інтегрованих підприємств, що подано у нормативних документах, вважаємо за доцільне окреслювати підприємства будівельної галузі як вертикально інтегровані. При цьому поняття «вертикально інтегроване підприємство будівельної галузі» нами трактується так: вертикально інтегроване підприємство будівельної галузі – це підприємство з наявністю специфічного вертикально інтегрованого

ланцюга «виробництво будівельних матеріалів – будівництво, у т.ч. девелопмент – продаж готових об'єктів». **Зауважимо**, що вертикально інтегроване підприємство – це не є вертикаль управління, тобто вертикально інтегроване підприємство, в нашому розумінні, це поєднання технологічного процесу, а не поєднання підпорядкованості, ієрархічності та керованості управлінських рівнів.

Варто зазначити, що вертикально інтегроване підприємство будівельної галузі забезпечує потреби власних проектів у будівельних потужностях на 80-85 %, залучаючи підрядників на обмежений перелік робіт: облаштування пальового поля, збір ліфтових конструкцій, підключення зовнішніх мереж інженерії.

Вертикальна інтеграція розширює масштаб і силу впливу підприємства в галузі, що створює для нього певні конкурентні переваги та зміцнює конкурентні позиції.

Дослідження середовища структурних змін у будівельній галузі дозволило констатувати, що, незважаючи на її статус як базової в українській економіці, галузь займає незначну частку у валовій доданій вартості (порівняно з розвинутими країнами і постсоціалістичними країнами Європи), що зумовлюється невирішеними проблемами структурної політики та її неузгодженістю з інноваційною моделлю розвитку економіки. Будівельна галузь однією з перших відчула на собі наслідки світової економічної кризи: у 2009 році внесок галузі у валовий внутрішній продукт України склав лише 22,1 млрд. грн. (2,42 %), що на 8,4 млрд. грн. менше порівняно з 2007 роком [2]. Аналіз економічної ретроспективи будівельної галузі дозволив встановити тенденції розвитку середовища структурних змін, які створюють негативний вплив на перспективну привабливість галузі і зумовлюють потребу в перегляді структурної політики держави:

- наростання процесів реструктуризації виробництва з реактивним і вимушеним характером змін;
- відставання у часі реальних процесів реструктуризації від об'єктивних зрушень у ринковому середовищі;
- формування ланцюгової реакції гальмування розвитку інших галузей та сфер діяльності [3].

Окреслення таких тенденцій зумовлено тим, що питання доцільності

і необхідності реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі розглядаються традиційно вузько і зводяться, в основному, до реструктуризації виробництва, яка зазвичай має запізнілий характер, що призводить до втрати такими підприємствами частини ринків збуту. Ця проблема окреслилася на тлі масштабних процесів роздержавлення і розукрупнення суб'єктів господарювання, а також інших ринкових перетворень, які, на жаль, не призвели до автоматичної трансформації механізму ціноутворення, зменшення ринкової влади окремих підприємств, покращення ситуації на інвестиційному ринку та його стабілізації. Крім того, аналіз механізмів податкової, кредитної та амортизаційної політики показав їхню нездатність своєчасного сприяння реструктуризації бізнес-процесів і не звільнив підприємства від проблеми накопичення ними застарілих і недіючих основних засобів. Така ситуація дозволила констатувати необхідність перегляду державної політики в будівельній галузі у напрямі формування важелів впливу на активізацію процесів реструктуризації, особливо з випереджуючим характером змін.

Оцінювання основних показників діяльності найбільш вагомих за обсягами підприємств будівельної галузі Тернопільської області показало, що економічна криза 2008-2009 рр. зумовила падіння попиту на продукцію будівельної галузі і суттєво розшарувала підприємства за параметрами ринкового впливу, що актуалізує проблему їхньої реструктуризації.

Дослідження проблематики забезпечення успішного функціонування підприємств у динамічному ринковому середовищі тісно пов'язані з вирішенням питань реструктуризації підприємств як засобу підвищення їх конкурентоспроможності. Зважаючи на існування в наукових джерелах численних визначень реструктуризації, а також неоднозначних тлумачень її співвідношення з процесами реформування, реорганізації й реінжинірингу, нами пропонується розглядати реструктуризацію як перманентний процес зміни середовища функціонування підприємства з фокусуванням на трансформації структури бізнесу (бізнес-портфеля) і його складових та з орієнтацією на інноваційну модель розвитку на основі виявлення нових ринкових можливостей, заповнення стратегічних прогалів, усунення і попередження кризових явищ з використанням

прийомів стратегічного і тактичного управління при конкретному наборі передумов та їх взаємодії.

Проведені нами дослідження показали, що ефективність діяльності підприємства і його становище на ринку принципово залежать від обраної стратегії розвитку, вибору і застосування управлінських технологій для її формування і реалізації. Управлінські технології – це набір управлінських засобів і методів досягнення поставлених цілей підприємства, що включає: методи і засоби збору і обробки інформації; прийоми ефективного впливу на працівників; системи контролю тощо.

На основі аналізу основних концептуальних підходів до проведення реструктуризації підприємств [4; 5; 6] нами встановлено, що управління їх реструктуризацією – це вплив на зміни зовнішніх і внутрішніх бізнес-процесів підприємства за допомогою всіх функціональних сфер менеджменту, що спрямований на цілі, стратегії, структуру виробництва і капіталу за допомогою набору управлінських технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стратегічної стійкості (табл. 1).

Таблиця 1. Взаємозв'язок видів, характеру організаційних змін та основних управлінських технологій реструктуризації

| Стан підприємства | Вид реструктуризації | Характер змін | Спрямованість та зміст управлінських технологій реструктуризації залежно від масштабу змін | |
|------------------------------|----------------------|-----------------------------|--|---|
| | | | Стратегічна | Операційна |
| 1. Криза, передкризовий стан | Кризова | Реактивний, вимушений | санація; банкрутство; відсікання неперспективних підрозділів | фінансова та виробнича реструктуризація |
| 2. Стабільність | Захисна | Превентивний, стимулюючий | перегляд бізнес-портфеля; реструктуризація бізнес-процесів | реінжиніринг; модернізація продукції |
| 3. Зростання | Випереджуюча | Випереджуючий, новаторський | розширення і пошук нових ринків; формування нових потреб; поглинання інших підприємств | організаційний дизайн; накопичення нематеріальних активів |

Джерело: складено автором

Відповідно до кризової реструктуризації її основними технологіями є поділ підприємства на дрібніші економічні одиниці, чи суттєві

зміни організаційної структури. Такі заходи зводяться до забезпечення виживання підприємств, виходу з кризового стану. Цей варіант реструктуризації обирають, як правило, слабкі, неплатоспроможні підприємства, що стоять на межі банкрутства. Їхні управлінські заходи передбачають репрофілювання підприємств, виділення окремих структурних підрозділів як нових юридичних осіб, злиття двох і більше підприємств з утворенням нової юридичної особи.

Концепція захисної стратегії пов'язана з новим баченням змісту реструктуризації: логіка всіх системних змін підпорядковується одній ключовій задачі, яка ґрунтується на відповідному розумінні ринку, своєї клієнтської бази, прогнозів і тенденцій ринку. У цій ситуації домінуючою стає стратегія рішучого оновлення технології виробництва, збуту і самого управління, тобто зміни всіх внутрішніх процесів, а ефективність реструктуризаційних заходів залежить від рівня їх інноваційності.

Випереджуюча реструктуризація використовується, як правило, підприємствами з потенціалом зростання і заснована на інноваційному типі поведінки підприємства у ринковому середовищі. Вона передбачає превентивний пошук (або створення) і розвиток нових центрів привабливості бізнесу з орієнтацією на стратегічне ситуаційне випередження у конкуренції. Сутнісну основу такої стратегії становить створення і використання управлінських інновацій у процесах реструктуризації.

Аналіз еволюційного шляху реструктуризації, характеру змін в межах різних видів реструктуризації показує, що підприємство повинно формувати систему стратегічного аналізу для дослідження основних компонентів навколишньої системи і робити висновки щодо своїх потреб у змінах.

У господарських структурах розвинених країн концепція управління змінами охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни у сфері стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства, тому на практиці і в наукових дослідженнях актуалізуються завдання обґрунтування варіантів реструктуризації та вибору адекватного їм управлінського інструментарію.

Вважаємо, що ефективність реструктуризації підприємства значною

мірою залежить від процедури прийняття управлінського рішення щодо доцільності її проведення. Використання проблемного та варіантного типів процесу прийняття управлінського рішення, тобто коли прийняття рішення починається з аналізу ситуації, на основі якого виявляється проблема, формується ціль і вибирається варіант рішення, дозволяє подати модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства[7]

Як видно з представленої моделі, виявлення стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства включає етапи:

1. Розрахунок фінансових показників, соціальних індикаторів та індикаторів безпеки діяльності підприємства (оцінювання ситуації).

2. Виявлення проблеми і можливих варіантів тенденцій зміни показників.

3. Визначення необхідності проведення реструктуризації та її цілей.

4. Аналіз можливих стратегій реструктуризації, вибір кінцевого варіанту стратегії та рекомендованих управлінських технологій.

Розглянемо детальніше складові моделі базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства, що представлені на рис. 1.

Проведення аналізу передумов реструктуризації за цим підходом передбачає вибір виду реструктуризації на основі поєднання критеріїв [8]:

стратегічної стійкості підприємства (K_{cc}) за показниками зміни рентабельності активів і ринкової вартості підприємства;

рейтингового показника збалансованості структури фінансових ресурсів підприємства ($RK'_{зсфр}$) як мінімально необхідного для складання позитивного висновку про його фінансовий стан.

Особливістю методології побудови рейтингового показника є інтегрування в його межах фінансових коефіцієнтів з рекомендованими значеннями та з урахуванням критичної величини їх допустимого зменшення. За умови відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним рівням рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів дорівнюватиме одиниці, якщо ж $RK'_{зсфр} < 1$, то фінансовий стан підприємства варто вважати незадовільним.

Висновки. Отже, розрахунок груп показників, виявлення варіантів тенденцій зміни показників та визначення причин реструктуризації дає змогу прийняти рішення щодо проведення реструктуризації підприємства, що дозволить заздалегідь визначити вид та стратегію реструктуризації і своєчасно розпочати її реалізацію.

Зокрема, ТзОВ «Тернопільбуд» потребує захисної реструктуризації з використанням управлінських технологій реструктуризації бізнес-процесів, реінжинірингу та модернізації продукції, ПМП «Фенікс-буд» має логічну можливість проводити випереджуючу реструктуризацію з використанням стратегії концентрованого зростання з перспективою диверсифікації виробництва на наступній стадії життєвого циклу підприємства; у ТзОВ «Домобудівник» і ТзОВ «Добробуд» виникає необхідність проведення кризової реструктуризації з використанням стратегії фінансового оздоровлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наказ Державного комітету статистики України «Про затвердження Методики розрахунку основного виду економічної діяльності підприємства за допомогою спеціального програмного модуля» за № 175 від 18.05.2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0175202-09>. – Назва з екрану.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua. – Назва з екрану.
3. Крисько Ж. Л. Аналіз середовища реструктуризації підприємств будівельної галузі / Ж. Л. Крисько // Економічний аналіз: збірник наукових праць ТНЕУ. – Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2012. – Випуск 10. – Частина 4. – С. 203-207.
4. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М.: Альпина Паблицер, 2002. – 287 с.
5. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 400 с.
6. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, С. А. Титов, Л. В. Элькина / [Под ред. И. И. Мазур]. – М.: Высш. школа, 2000. – 587 с.
7. Крисько Ж. Л. Модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства / Ж. Л. Крисько // Управлінські інновації: збірник наукових праць ТНЕУ. – Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2012. – Випуск 1. – С. 129-138.
8. Крисько Ж. Л. Передреструктуризаційна оцінка фінансового стану будівельних підприємств [Електронний ресурс] / Ж. Л. Крисько // Електронне наукове фахове видання «Проблеми системного підходу в економіці». – 2010. – Випуск 2. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2/Krysko_210.htm. – Назва з екрану.