

УДК 65.011.8

Крисько Ж.

## УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

*Розглянуто сутність реструктуризації з точки зору широкої перспективи як стратегічного засобу управління підприємством із орієнтацією на забезпечення його стратегічної стійкості. Окреслено процес управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств із огляду на особливості функціонування будівельної галузі.*

**Ключові слова:** реструктуризація, управління, вертикально інтегроване підприємство будівельної галузі, ефективність.

Сучасний етап розвитку українських підприємств характерний певними позитивними зрушеннями, основним із яких є послідовне спрямування зусиль на поліпшення економічних показників діяльності за рахунок структурних перетворень та реформування систем управління. На досягнення цієї мети спрямована реструктуризація суб'єктів господарювання, яка в умовах трансформаційної економіки стала високоефективним ринковим інструментом підвищення їх конкурентоспроможності.

Особливої гостроти ця проблематика набула в будівельній галузі, оскільки вона є «локомотивом» для розвитку інших сфер суспільного виробництва. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність реструктуризації підприємств будівельної сфери – здійснення в них керованих змін для забезпечення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та перспективної привабливості.

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

Обґрунтуванню доцільності реалізації в управлінській практиці варіантів організаційних змін присвячено дослідження таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як М. Аїстова, М. Асаул, Л. Білих, І. Мазур, С. Тітов, М. Федотова, В. Шапіро. Питанням реформування будівельної галузі України присвячено наукові праці А. Беркути, І. Бланка, З. Варналія,

А. Гойка, З.-М. Задорожного, Я. Крупки, Б. Литвина, А. Пересади, П. Рогожина. Проте, незважаючи на значну кількість виконаних досліджень, багато теоретичних аспектів реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі розкрито не сповна.

Мета даної статті – розглянути сутність управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств з огляду на особливості функціонування будівельної галузі.

У нинішніх умовах господарювання виробництво більшості товарів характерне наявністю складної системи виробничих зв'язків, і його можна розглядати як вертикальний технологічний ланцюг, котрий охоплює процеси, починаючи від видобутку сировини, її переробки й аж до отримання проміжної або кінцевої продукції, а також збут готової продукції, тобто об'єднання у рамках однієї компанії послідовних стадій виробничого процесу. Нині вертикальна інтеграція підприємств розглядається як одна з важливих тенденцій розвитку сучасної економіки, оскільки впорядкування її процесів як способу координування складових галузевого ланцюга зумовлене можливостями отримання взаємної вигоди сторонами-учасниками. Мотивацією організаційного оформлення процесів вертикальної інтеграції, як правило, є:

- ✓ нестабільність та високий рівень ризику на ринку;
- ✓ прагнення отримати вищий рівень ринкового впливу (за рахунок впливу на бар'єри входження, цінову політику тощо).

У вітчизняних наукових джерелах, а також у нормативних документах вертикальна інтеграція потрактована як спосіб 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].

Необхідність адаптації таких підприємств до ринкового середовища через управління змінами зумовлена коливаннями ринкової кон'юнктури та перспективної привабливості окремих видів економічної діяльності в межах інтегрованих структур, наявністю замкнутого циклу виробництва і багатопрофільністю перетворень усередині підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності.

Узагальнення багаторічної практики діяльності підприємств будівельної галузі України, у т. ч. результатів аналізу основних видів діяльності 14-ти найпотужніших підприємств Тернопільської області, що у 2011 р. охоплювали 92% будівельного ринку регіону, дало змогу встановити доцільність їх трактування як вертикально інтегрованих підприємств із наявністю специфічного вертикально інтегрованого ланцюга «виробництво буді-

вельних матеріалів–будівництво, у т. ч. девелопмент – продаж готових об'єктів».

На основі дослідження середовища структурних змін у будівельній галузі можна 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 зумовлено нерозв'язаними проблемами структурної політики та її неузгодженістю з інноваційною моделлю розвитку. Будівельна галузь однією з перших відчула на собі наслідки світової економічної кризи: у 2009 р. внесок галузі у валовий внутрішній продукт України становив лише 22,1 млрд грн. (2,42%), що на 8,4 млрд грн. менше порівняно з 2007 р. [2].

У результаті дослідження економічної ретроспективи будівельної галузі та окремих її підприємств виявлено основні тенденції розвитку середовища структурних змін, які негативно впливають на перспективну привабливість галузі й зумовлюють потребу в перегляді структурної політики держави. А саме:

- ✓ 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.

Подолання цих негативних тенденцій є передумовою дієвого управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі.

Зважаючи на наявність численних визначень реструктуризації, а також неоднозначних тлумачень її співвідношення з процесами реформування, реорганізації й реінжинірингу, пропонуємо 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 й попередження кризових явищ із використанням прийомів стратегічного і тактичного управління за конкретного набору передумов та їх взаємодії.

Історія системних перетворень економік країн Центральної та Східної Європи наочно показує, що макроекономічну стабілізацію, найбільше економічне зростання і зростання добробуту населення забезпечують країни, які зуміли здійснити широкомасштабну приватизацію та реструктуризацію своїх підприємств [3]. Аналіз показників реструктуризації підприємств демонструє неоднорідну картину. Їх оцінювання за 1990–2010 рр.

дає змогу констатувати, що найвищих темпів у розвитку процесів реструктуризації досягли такі країни, як Естонія, Угорщина, Словаччина (3,7 бала з чотирьох можливих), Хорватія, Латвія, Литва, Словенія (3 бали), Болгарія, Македонія, Румунія (2,7 бала). І лише в Білорусії серед усіх аналізованих країн упродовж 2000–2005 рр. було зафіксовано спад рейтингу процесів реструктуризації підприємств (він у 2005 р. становив 0,6 від рівня 1995 р.), хоча вже у 2009 р. цей показник дорівнював 1,7 бала. В Україні, відповідно до даних ЄБРР, показник реструктуризації підприємств у 2010 р. становив 2,3 бала, що характеризує започаткування позитивних зрушень в економіці.

На основі аналізу основних концептуальних підходів до проведення реструктуризації підприємств [4; 5; 6] ми встановили, 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 сучасних управлінських технологій із метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стратегічної стійкості.

Запропоноване трактування управління реструктуризацією, з урахуванням виокремленої класифікаційної ознаки – стан підприємства – та відповідних їй видів реструктуризації (кризова, захисна, випереджуюча) з набором їхніх характеристик дає змогу пояснити реструктуризацію з погляду широкої перспективи і наголосити на забезпеченні її випереджувачого характеру. Таке бачення реструктуризації окреслює її як стратегічний засіб управління підприємством із орієнтиром на забезпечення його стратегічної стійкості.

Оцінювання основних показників діяльності найвагоміших за обсягами підприємств будівельної галузі Тернопільської області показало, що економічна криза 2008–2009 рр. зумовила спад попиту на продукцію будівельної галузі й суттєво розшарувала підприємства за параметрами ринкового впливу і загострила проблеми їх реструктуризації у широкому розумінні.

Реструктуризація як управлінська технологія є сукупністю принципів, методів і заходів щодо комплексної зміни структури виробництва, асортименту продукції, системи управління, використання фінансових ресурсів, спрямованих на розширене відтворення, а також соціальне забезпечення працівників відповідно до вимог ринкової економіки [7]. Реструктуризація покликана упередити виникнення ризику, банкрутства, забезпечити стабільність розвитку підприємства у тривалій перспективі.

Нині нема (і не може бути) універсальних заходів і рекомендацій, що їх можна безпомилково й однаково ефективно використовувати в управлінні реструктуризацією підприємств: без урахування умов діяльності та

особливостей конкретного виробництва автоматичне повторення стандартних управлінських рішень або успішного досвіду інших підприємств не дає позитивного результату. Звідси робимо висновок, що універсальними для конкретної системи виробничих відносин можуть бути лише закони і принципи формування управлінських рішень щодо вибору найефективніших напрямів реструктуризації підприємства.

Бурхливий розвиток інформаційного суспільства призводить до швидкого старіння знань, тому повторення вчорашнього позитивного досвіду управління успішними підприємствами не гарантує за його використання нинішнього успіху. Узагальнення успіхів і поразок практичної управлінської діяльності підприємств підтверджує думку про те, що сьогодні виживання й успішне функціонування суб'єктів господарювання на ринку не може забезпечуватися традиційними управлінськими технологіями. Так, зі 100 найбільших компаній США, що діяли на початку 1990-х років, до кінця десятиліття залишилося тільки 16. За той самий період у списку журналу «Fortune Magazine» з 500 найбільших компаній лише 29 зберегли свої позиції, а список оновився на 46% [8]. Цей факт засвідчує необхідність постійного перегляду концептуальних засад побудови стратегій підприємств (у т. ч. реструктуризації) з метою урахування в них динаміки ринкового середовища і стратегічного бачення у ньому конкретного підприємства та шляхів його розвитку.

На основі цього, а також зважаючи на необхідність забезпечення високого рівня керованості змінами на підприємстві, ми запропонували модель управління реструктуризацією вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі. Вона є ієрархією ідей, концептів й адекватних їм методологічних основ щодо створення нової управлінської парадигми реструктуризації як системи керованих трансформацій підприємства, зважаючи на пріоритети структурних перетворень на макро- і мікрорівнях, у т. ч. бізнес-процесів підприємства в межах ланцюга «виробництво будівельних матеріалів–будівництво, у т. ч. девелопмент – продаж готових об'єктів», структури капіталу та інших об'єктів впливу шляхом гармонізованої реалізації положень системного, ситуаційного і процесного підходів в управлінні для формування інноваційного вектора розвитку підприємства [9].

Побудова концептуальної моделі ґрунтована на виявлених і сформульованих у цій статті загальних і специфічних умов успішного функціонування вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі.

До загальних умов ми віднесли:

- ✓ зростання ринкового впливу підприємства (або такий його рівень, що відповідає основній стратегії розвитку підприємства);
- ✓ зростання (спроможність підтримувати) його стратегічної стійкості;
- ✓ забезпечення збалансованості фінансових ресурсів.

Специфічними ж умовами успішного функціонування таких підприємств вважаємо:

- ✓ контроль та підтримування ланцюга «виробництво будівельних матеріалів – будівництво, у т. ч. девелопмент – продаж готових об'єктів»;
- ✓ забезпечення потреби власних проектів власними потужностями;
- ✓ досягнення узгодженості можливостей (потужностей) бізнес-одиниць.

Наведені умови успішного функціонування вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі виявлено з метою обґрунтування доцільності їх створення, оскільки вертикальна інтеграція, як показує світовий досвід, є надзвичайно ризиковим варіантом ведення бізнесу. Однак у будівельній галузі процес вертикального інтегрування нині можна вважати таким, що перевірений практикою в різних умовах господарювання і довів свою життєву необхідність.

За нашим розумінням, відсутність однієї з описаних умов є підставою для реалізації обґрунтованих послідовних управлінських дій, пов'язаних із реструктуризацією підприємств.

Отже, побудована модель відображає наше бачення складу і супідрядності елементів і блоків системи управління реструктуризацією підприємств, а також чинники, що приводять механізм управління в рух, основні принципи здійснення перетворень на підприємстві, послідовність етапів реструктуризації, отриманий при функціонуванні механізму кінцевий результат, а також засоби забезпечення управлінського впливу.

Будь-яке ухвалення управлінського рішення потребує знання того, що відбулося з економічним процесом і в результаті яких причин це відбулося, яких змін варто очікувати. Складність та високий ступінь невизначеності результатів реструктуризації неможливі без об'єктивного кількісного критерію оцінки ефективності цього процесу.

Із урахуванням запропонованого поняття реструктуризації зрозуміло, що проведена реструктуризація підприємства будівельної галузі має забезпечити зростання ефективності його господарської діяльності й використання ресурсів, підвищення стратегічної та фінансової стійкості, платоспроможності й ліквідності, поліпшення майнового стану, що, зрештою, призводить до виникнення позитивного ефекту синергії.

Суть процесу реструктуризації підприємств будівельної галузі дає змогу вибрати напрям оцінювання її ефективності через припущення, що основним результатом реструктуризації є досягнення стійкості підприємства в стратегічній перспективі, що проявляється в поліпшенні, виході на новий рівень динаміки вирішальних показників ефективності ринкового функціонування. При цьому передбачається порівняння основних параме-

трів, що відображають ефективність підприємства будівельної галузі після перетворень із станом цих параметрів до їх проведення. Якщо значення ключових показників оцінки стану підприємства перебувало за межами рекомендованих, то в результаті реструктуризації вони мають відповідати їм.

При оцінюванні ефективності реструктуризації підприємств будівельної галузі варто використовувати багатофакторну економетричну модель, яка забезпечує можливість виявлення комплексного впливу реструктуризації (шляхом визначення впливу основних параметрів, що відображають ефективність вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі після структурних перетворень) на стратегічну стійкість підприємства як цільовий орієнтир діяльності. На основі розробленої економетричної моделі сформовано програмне забезпечення мовою програмування Matlab, за допомогою якого досліджують багатофакторні лінійні моделі впливу на показники стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі трьох груп чинників: забезпечення основними засобами; сукупні витрати; виконання обсягів замовлень. У ході обчислювальних експериментів побудовано багатофакторні моделі для показників стратегічної стійкості підприємств-репрезентантів будівельної галузі. Апробація моделей на підприємствах підтвердила їх значущість для оцінювання ефективності процесів реструктуризації.

Отже, в сучасних умовах господарювання успіх підприємств залежить від уміння своєчасно впроваджувати організаційні зміни, що сприятимуть розвитку підприємства відповідно до потреб зовнішнього та внутрішнього середовищ його діяльності. Такі зміни реалізуються в межах стратегій реструктуризації, які передбачають трансформацію структури бізнесу та його окремих елементів на основі виявлення нових ринкових можливостей, попередження й усунення кризових явищ із урахуванням стадії життєвого циклу підприємства.

*The essence of restructuring in terms of broad perspective as a strategic means of enterprise management with reference to the provision of strategic stability was considered. The management restructuring process of vertically integrated companies with overview to the features of the functioning of the construction industry was outlined also.*

**Key words:** restructuring, managing the restructuring, vertically integrated construction enterprises, effectiveness of the restructuring.

*Рассмотрена сущность реструктуризации с точки зрения широкой перспективы как стратегического средства управления предприятием с ориентиром на обеспечение его стратегической устойчивости. Показан*

*процесс управления реструктуризацией вертикально интегрированных предприятий, учитывая особенности функционирования строительной отрасли.*

**Ключевые слова:** реструктуризация, управление, вертикально интегрированное предприятие строительной отрасли, эффективность реструктуризации предприятий.

### **Література**

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 р. [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](http://www.ukrstat.gov.ua). – Назва з екрану.
3. Управление и структурная реорганизация предприятий [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/downloads/research/economics/sci.xls>. – Назва з екрану.
4. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 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. Верстина Н. Г. Реструктуризация предприятий инвестиционно-строительной сферы: [монография] / Н. Г. Верстина. – М.: МГСУ, 2002. – 338 с.
8. Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.naco.ru/mir\\_op/publik/dez\\_nac.shtml/](http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml/). – Назва з екрану.
9. Тарнавська Н. П. Концептуальна модель управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі / Н. П. Тарнавська, Ж. Л. Крисько // Міжгалузевий науково-практичний журнал «Проблеми науки». – 2011. – № 12. – С. 20–27.