

5. Степанов А.Я. Категория «потенциал» в экономике [Электронный ресурс] / А.Я. Степанов, Н.В. Иванова. – Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a66.htm>.

6. Игнатенко Н.Г. Природно-ресурсный потенциал территории: Географический анализ и синтез / Н.Г. Игнатенко, В.П. Руденко. – Львов, 1986. – 164 с.

7. Гуляк Р.Е. Розробка методологічних принципів економічної діагностики та їх застосування при створенні механізму діагностики розвитку ресурсної компоненти економічного потенціалу міста / Р.Е. Гуляк // Економіка та держава. – 2011. – № 6. – С. 84-88.

8. Чаленко А. О неопределенности понятия «потенциал» в экономических исследованиях / А. Чаленко. – Луганск : Проблемы экономической теории, 2011. – С. 39-40.

9. Абалкин Л.И. Новый тип экономического мышления / Л.И. Абалкин. – М. : Экономика, 1987. – 192 с.

10. Цимбал О.І. Сутність та підходи щодо оцінювання трудових ресурсного потенціалу промисловості в

контексті регіону / О.І. Цимбал, О.О. Лукашов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 5. – С. 78-84.

11. Черников Д.А. Эффективность использования производственного потенциала и конечные народнохозяйственные результаты / Д.А. Черников // Экономические науки. – 1981. – № 10. – С. 88-96.

12. Краснокутська П.Е. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії / П.Е. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 5. – С. 54-64.

13. Березюк Ю.Б. До питання аналізу сутності економічної категорії потенціалу / Ю.Б. Березюк // Економіка АПК. – 2011. – № 1. – С. 73-77.

14. Матковський Р.Б. Виробничий потенціал / Р.Б. Матковський. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 1. – С. 196.

15. Бикова В.Г. Фінансово-економічний потенціал підприємств загальнодержавного значення – оцінка та управління / В.Г. Бикова, Ю.М. Ряснянський // Фінанси України. – 2005. – № 6. – С. 56-61.

## ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### FEATURES OF CORPORATE RESTRUCTURING IN MODERN CONDITIONS

*У статті розглянуто процес корпоративної реструктуризації в сучасних умовах функціонування, наведено різні наукові підходи до визначення цього поняття. Показано зміну етапів корпоративної реструктуризації відповідно до тенденцій розвитку корпоративного сектору національної економіки.*

**Ключові слова:** маркетинг, корпоративна реструктуризація, корпоративне підприємство, корпоративне управління, реструктуризація, фінанси, реорганізація.

*В статье рассмотрено процесс корпоративной реструктуризации в современных условиях функционирования, приведены разные научные подходы к определению этого понятия. Указано смена этапов корпоративной реструктуризации в со-*

*ответствии к тенденциям развития корпоративного сектора национальной экономики.*

**Ключевые слова:** маркетинг, корпоративная реструктуризация, корпоративное предприятие, корпоративное управление, реструктуризация, финансы, реорганизация.

*The article deals with the process of corporate restructuring in modern operating conditions, presents different scientific approaches to the definition of this term. Change of corporate restructuring phases according to the tendencies of development of the corporate sector of national economy is shown.*

**Key words:** marketing, corporate restructuring, corporate business, corporate management, restructuring, finance, reorganization.

УДК 654.07:331.101

**Грицина В.В.**

асистент кафедри економічної теорії  
Херсонський державний університет

**Постановка проблеми.** Посилення євроінтеграційних процесів і глобалізація економіки зумовили виникнення нового явища – процесу корпоративної реструктуризації, який дедалі ширше використовують у світовій практиці як невеликі акціонерні товариства, так і транснаціональні корпорації. Вважають, що корпоративна реструктуризація належить до найбільш складних форм реструктуризації. Тому висвітлення цієї проблеми в науковій літературі має важливе теоретичне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом вітчизняні та зарубіжні вчені зосредили свої дослідження на таких теоретичних і

практичних аспектах корпоративної реструктуризації: корпоративні стратегії в реструктуризації (И. Ансофф [1], А. Гохан Патрик [2]), корпоративна реструктуризація та реорганізація (О. Терещенко [9]), корпоративна реструктуризація підприємств і акціонерних компаній (Л. М. Кузьменко [4], І. Мазур, В. Шапіро [7]), сутність та зміст корпоративної реструктуризації (В. Сердюк [8], І. О. Лепюхіна [6]). Слід зазначити, що наукові погляди на проблему корпоративної реструктуризації у різних авторів мають суттєві відмінності.

**Постановка завдання.** На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке

полягає у дослідженні особливостей корпоративної реструктуризації в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

З формуванням ринкових відносин в Україні та активізацією трансформаційних процесів, реструктуризації підприємств і організацій усіх галузей економіки виникла велика кількість акціонерних товариств. За останні 20 років корпоративні форми організації процесу набули значного поширення як у приватному секторі, так і в державному, що дозволило вирішити низку проблем (проведення реорганізації, реструктуризації, підвищити рівень фінансової стійкості тощо).

У літературних джерелах, присвячених дослідженню реструктуризації підприємств, залежно від характеру заходів, які застосовуються, виділяють такі форми реструктуризації, що мають місце в Україні [9, с. 41]:

- реструктуризація виробництва;
- реструктуризація активів;
- фінансова реструктуризація;
- корпоративна реструктуризація (реорганізація).

Корпоративна реструктуризація належить до найбільш масштабних та всеохоплюючих форм реструктуризації, що активно розвивається. Корпоративна реструктуризація пов'язана з реорганізацією корпоративного підприємства, її наслідком є повна або часткова зміна власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб та (або) форми організації бізнесу.

Науковці по-різному підходять до визначення самого поняття «корпоративна реструктуризація». Так, зокрема, О. Терещенко прирівнює корпоративну реструктуризацію до звичайної реорганізації [10, с. 352]; І. Мазур і В. Шапіро вважають, що корпоративна реструктуризація – це будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу або власності, що не відносяться до повсякденного ділового циклу компанії [7, с. 443]; в енциклопедичному довіднику «Фінансові послуги України» знаходимо таке визначення: «найскладніший вид реструктуризації, що передбачає реорганізацію підприємства, яке має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб або нову організаційно-правову форму» [10, с. 541].

На нашу думку, під поняттям «корпоративна реструктуризація» доцільно розуміти процес зміни організаційно-правового статусу, структури активів, статутного капіталу, відповідно до зовнішніх умов, стратегії та внутрішніх потреб розвитку для підвищення вартості корпоративного підприємства.

У сучасних умовах функціонування економіки можна окреслити найбільш характерні риси, які мають бути покладені в основу визначення поняття «корпоративна реструктуризація» як соціально-економічної категорії.

1. Системність корпоративної реструктуризації виявляється комплекс(систему) структурних перетворень. У процесі її проведення має бути забезпечена комплексність змін в корпоративному управлінні, а не зміни тільки однієї сфери функціонування підприємства (маркетинг, фінанси тощо). Якщо структура розглядається як «сукупність внутрішніх зв'язків, будова, внутрішня упорядкованість об'єкта», як сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах, то корпоративну реструктуризацію можна розглядати як зворотній процес, покликаний здійснити перебудову цих зв'язків у вигляді реакції на зміни усередині організації та поза її межами, створити оптимальні структури для досягнення певних цілей. Структурні перетворення підприємства в процесі його реструктуризації мають проводитися на системній основі. Спектр засобів, які використовуються у рамках проектів реструктуризації, досить широкий. Адже деякі підприємства потребують проведення простих санаційних заходів з метою поліпшення стану своєї фінансово-господарської діяльності, а в інших випадках необхідне впровадження складних довготривалих проектів [8, с. 41].

2. Стратегічність корпоративної реструктуризації повинна бути орієнтована на дослідження стратегії його розвитку. При цьому, на нашу думку, критерієм ефективності проведення корпоративної реструктуризації слід розглядати реалізацію поставлених завдань у процесі її здійснення та ступінь досягнення стратегічних цілей функціонування підприємства.

3. Адаптивність. Розглядаючи корпоративну реструктуризацію як систему певних заходів, необхідно виділити таку властивість системи, як її адаптивність, тобто здатність ефективно виконувати задані функції в певному діапазоні мінливих умов. Адаптацію до нових умов господарювання можна вважати провідною характеристикою корпоративної реструктуризації. Таким чином, корпоративну реструктуризацію не слід розглядати як одноразову реалізацію проміжної (короткострокової) мети (наприклад, запобігання банкрутству), це регулярно використовуваний інструмент пристосування до нових умов господарювання.

4. Управлінські рішення в процесі проведення реструктуризації повинні мати перспективну спрямованість відповідно до змін факторів зовнішнього середовища. Існування залежності між станом зовнішнього середовища та поведінкою корпоративного підприємства, його внутрішнім середовищем призводить до необхідності професійно керувати трансформаційними процесами [5, с. 161].

Соціально-економічна сутність корпоративної реструктуризації виявляється через такі підходи до її розгляду [6, с. 56]:

- комплексні зміни із анти кризовими заходами;

- кардинальні зміни організаційно-правової структури корпорації;

- комплекс заходів, пов'язаних із перетворенням усіх сфер діяльності підприємства, від структури фінансів до технічного переозброєння і пошуку нових ніш на ринку;

- комплексні та взаємопов'язані зміни корпоративних структур, що забезпечують функціонування корпоративного підприємства в цілому;

- створення на базі корпоративного підприємства кількох стратегічних одиниць бізнесу;

- комплекс реорганізаційних заходів, які мають на меті вихід корпоративного підприємства із кризи та забезпечення його подальшого розвитку.

Еволюція розуміння корпоративної реструктуризації є шлях синтезу форм, спадковості етапів і пошуку нових технологій. Перехід від одного етапу до іншого має прогресивний характер, оскільки характеризується функціональним збагаченням форми реструктуризації та адекватного її механізму впровадження, тобто своїм набором техніки, технології, інструментарію для реструктуризаційного процесу.

Етапність корпоративної реструктуризації змінюється відповідно до тенденцій розвитку корпоративного сектору національної економіки у сучасний посткризовий період функціонування.

У пострадянський період першим етапом реструктуризації вважався антикризовий і технологія його передбачала процес активного поділу підприємства на дрібніші економічні одиниці, чи просто серйозні зміни організаційної структури. Цей етап не відзначався особливою цілісністю системи управлінських рішень і ринковою логікою дій керівництва, оскільки такі поняття як «клієнт», «ринок», «стратегія» ще не були домінуючими, тому й цілі реструктуризації зводилися до заходів, спрямованих на виживання підприємств, виходу їх з кризового стану (але ще не розвитку). При цьому реструктуризації підлягали, як правило, слабкі, неплатоспроможні підприємства, що перебували на межі банкрутства.

Варіантами проведення реструктуризації на цьому етапі стали [4, с. 89]:

- корпоратизація підприємств;

- перепрофілювання підприємств;

- виділення окремих структурних підрозділів для подальшої діяльності;

- виділення окремих структурних підрозділів як нових юридичних осіб;

- злиття двох і більше підприємств з утворенням нової юридичної особи.

Після цього етапу почалась епоха корпоративної реструктуризації з іншими акцентами, зокрема на ринкову, тобто ринково орієнтована (маркетингова) корпоративна реструктуризація. Базисом

урахування корпоративної реструктуризації стала діяльність консалтингових компаній. Змінювався зміст корпоративних реструктуризації і логіка всіх структурних змін підпорядковувалась одному ключовому завданню, яке ґрунтувалося на відповідному розумінні потреб ринку, клієнтської бази, прогнозів і тенденцій розвитку корпоративного сектору. Для цього періоду характерним було створення маркетингових підрозділів, упровадження управління витратами, продажу неліквідних активів, тобто корпоративні підприємства набували статусу ринкового суб'єкта господарювання.

Маркетингова корпоративна реструктуризація також мала перехідний характер, який виявив невідповідність принципів організації управління, що склалися раніше, умовам господарювання, які зазнали змін. Нові підходи ще не спиралися на цілісну систему, вони перебували в зародковій стадії [4, с. 96]. На зміну стратегії виживання почала приходити стратегія рішучого оновлення технології виробництва, збуту і підходів до управління, тобто, зміни всього комплексу внутрішньо корпоративних процесів, тому реструктуризаційні заходи набувають інноваційного характеру з об'єктивних причин.

Нині НТП спрямований на трансформаційні процеси, а тому інноваційний характер змін зумовлює якісні перетворення корпоративної реструктуризації: трансформація стає вищим її проявом, термін «трансформація» сигналізує про значно глибші комплексні зміни — зміни в культурному середовищі, а саме — зміни базових цінностей і мотивів поведінки людей, а в результаті — зміни інституціонального середовища функціонування корпорацій. Саме таку планку ставлять перед собою сучасні корпоративні підприємства при управлінні змінами, спрямованими на підвищення якості ведення бізнесу [4, с. 97-98].

Еволюція підходів до розуміння і впровадження корпоративної реструктуризації показує, що корпоративне підприємство повинно постійно стежити за основними компонентами зовнішнього середовища і формувати власні потреби у змінах. Але, на нашу думку, соціально-економічна сутність реструктуризації, яка на кожному етапі має свої завдання, а загальна мета виявляється в різних формах і видах, будучи при цьому регламентованою відповідною процедурою та механізмом реалізації, спричинена впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Названі компоненти утворюють концептуальну модель корпоративної реструктуризації, яка допомагає краще збагнути і зрозуміти соціально-економічну сутність та зміст корпоративної реструктуризації. При цьому наголосимо, що реструктуризація починається з ідеї.

Метою проведення корпоративної реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів під-

приємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам ринку. Отже, механізм корпоративної реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, соціально-економічної та фінансової життєздатності корпоративного підприємства [2, с. 210].

Згідно з метою виробляються завдання і таким чином утворюється ланцюг цільової орієнтації корпоративної реструктуризації. Завдання корпоративної реструктуризації для кожного етапу специфічні, але до типових ми пропонуємо віднести [2]:

- сприяння у виживанні та забезпечення повноцінного функціонування суб'єктів господарювання;
- відновлення конкурентоспроможності та платоспроможності корпоративних підприємств;
- управління змінами.

Корпоративна реструктуризація на рівні підприємства стосується перебудови всіх сфер його діяльності, починаючи від виробничо-технічних та організаційних систем і завершуючи фінансовими аспектами і проблемами власності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Узагальнюючи вище сказане, можна зробити висновок, що процес корпоративної реструктуризації в сучасних умовах набуває все більшого розвитку та впровадження у вітчизняній економіці. Чітко визначених критеріїв успішної корпоративної реструктуризації не існує, оскільки це явище багатогранне і різнопланове. Однак загальні рекомендації зводяться до наступного: створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов ринкової економіки, довгострокова ефективність функціонування об'єкта, на якому проводилися реструктуризаційні заходи, зростання ринкової

вартості підприємства, підвищення інвестиційної привабливості корпоративного підприємства та його позитивні соціальні наслідки.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний [Текст] / А. Гохан Патрик. – Пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес букс, 2007. – 741 с.
3. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов : Экономические, управленческие и правовые аспекты [Текст] : практич. пособие / Я.М. Гританс. – СПб. : Волтерс Клувер, 2005. – 216 с.
4. Кузьменко Л.М. Управление реструктуризацией развития промышленных комплексов [Текст] : монография / Л.М. Кузьменко, В. М. Ращупкина / МЭГИ. – Донецьк : Донбас, 2009. – 188 с.
5. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України [Текст] / [Л.І. Федулова та ін.] ; за ред. Л.І. Федулової ; Ін-т екон. та прогнозування НАН України. – К. : Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 811 с.
6. Лепьохіна І.О. Сутність та зміст реструктуризації підприємства [Текст] / І.О. Лепьохіна // Економіка та підприємництво. – 2006. – № 3. – С. 171–175.
7. Мазур І.І. Реструктуризація підприємств та акцій компанії: довід. посіб. / І.І. Мазур, В.Д. Шапіро. – М. : Вища школа, 2000. – 587 с.
8. Сердюк В. Теоретичні й прикладні аспекти реструктуризації бізнесу [Текст] / В. Сердюк // Схід. – 2009. – № 3(94). – С. 20–23.
9. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання [Текст]: навч. посіб. / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
10. Фінансові послуги України : енциклопедичний довідник : у 6 т. [Текст] / І.О. Мітюков, В.Т. Александров, О.І. Ворона, С.М. Недбаєва. – К. : Укрбланковидав, 2001. – Т. 3. – 762 с.