

професор фінансів Києво-Могилянської бізнес-школи Михайло Колісник наголошує на тому, що зміна структури власності може призвести до погіршення сприйняття бренду споживачами і, як наслідок, до скорочення обсягів продажів. Крім того, науковець зазначає, що зміна структури власності є ключовим моментом для персоналу компанії, який втрачає впевненість у своєму майбутньому [5]. Також варто назвати такі ризики об'єднаних підприємств, як несумісність корпоративних культур, можливість втрати кращих працівників через їх небажання працювати на нових умовах тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Угоди злиття та поглинання підприємств, як і будь-які інші економічні угоди, потребують ретельного обґрунтування шляхом оцінювання можливих переваг та ризиків. З огляду на це, перспективи подальших досліджень авторів передбачають розроблення методів кількісного оцінювання економічних ефектів угод злиття та поглинання підприємств.

Література

1. Томашевська І.Л. Бухгалтерський облік та контроль операцій з придбання підприємств переробної промисловості : дис. ... канд. наук: спец. 08.00.09-2009. – 211 с.
2. Рудик Н. Злиття та поглинання компаній у фокусі ефекта "прокляття переможця" // Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.ufin.com.ua/analit_mat/rzp/113.htm.
3. Загородній А.Г. Фінансовий словник. – 3-тє вид., [випр. та доп.]. / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко. – К. : Вид-во Тов. "Знання", КОО, 2000. – 587 с.
4. Чурило П.Б. Місце та роль процесів злиття та поглинання у розвитку банків / П.Б. Чурило // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=20>.
5. Шкарпова О. Життя після поглинання / Олена Шкарпова // Контракти. – 2006. – № 16. – С. 6-7.

Ясинская Т.В., Процык И.С. Мотивы и экономические последствия слияния и поглощения предприятий

Раскрыты и систематизированы мотивы процессов укрупнения капитала. Исследованы источники экономических преимуществ участников соглашений слияния и поглощения. Рассмотрены риски слияния и поглощения предприятий.

Ключевые слова: слияние, поглощение, синергия.

Yasinska T.V., Protsyk I.S. Reasons and economic consequences of merger and acquisitions contracts

Reasons of corporate confluences and absorptions are viewed and systematized in the article. Sources of economical advantages of merger and acquisitions contracts are researched. Risks of merger and acquisitions contracts are viewed.

Keywords: merger contracts, acquisitions contracts, synergy.

УДК 339.061.5:65.012.8:33

Асист. В.І. Яшук – Львівська КА

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА РІТЕЙЛУ

Обґрунтовано необхідність забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства ритейлу. Проаналізовано проблеми корпоративного управління та

ефективності бізнесу вітчизняних підприємств рітейлу, та чинники, що до них призвели. Окреслено основні методи управління розвитком підприємства рітейлу. Зокрема, пропонуються комплексні стратегії з врахуванням кризової ситуації, та їх реалізації у коротко- та довготерміновій перспективі.

Ключові слова: економічна безпека, підприємство рітейлу, реструктуризація.

Вступ. Торгівля – це галузь, яка найбільш оперативно реагує на зміни соціально-економічної ситуації в країні, об'єднує процеси виробництва та споживання, і внаслідок стає визначальним чинником стабілізації внутрішнього ринку та зниження його залежності від деструктивного впливу кризової ситуації. У більшості розвинених країн роздрібну торгівлю вже давно визнано стратегічно важливою галуззю економіки. У 2008 р. обіг роздрібною торгівлі становив 449,3 млрд грн за обсягу номінального ВВП країни всього у 949,9 млрд грн. Приріст ВВП 2008 р., за оцінками Міністерства економіки України, відбувся також за рахунок збільшення валової доданої вартості у торгівлі – на 101,8 %.

Протягом останніх декількох років Вільний бюджет України стійко і дедалі більшою мірою формувався за рахунок надходжень від підприємств торговельної галузі. Якщо у 2006 р. на торгівлю припадало 8,2 % від вільних надходжень у держбюджет, то у 2008 році ця частка виросла на 1/3 – до 12,6 %. Загальна частка обов'язкових надходжень (податків) у вільний бюджет країни від торговельної мережі, за інформацією Державної податкової адміністрації України, за 2008 р. перевищила 23 млрд грн. У найбільших торгових мережах країни на сьогодні працює по 5-8 тис. чол. персоналу. Тільки перша двадцятка топ-рейтингу роздрібних мереж надала більш ніж 100 тис. робочих місць. За даними Госкомстату України, на підприємствах торгівлі станом на 1 січня 2009 р. було 936 тис. найманих працівників.

В умовах поглиблення економічної кризи посилюється негативний вплив на потенціал українських підприємств рітейлу. Перед підприємствами рітейлу постають актуальні завдання внутрішньої самооцінки й прогнозування свого стану; вживання заходів економічної безпеки, спрямованих на захист підприємства від різноманітних зовнішніх й внутрішніх загроз, які впливають на його потенціал. У період поглиблення кризових явищ в економіці небезпечнішим для підприємств рітейлу є руйнування його фінансового, кадрового, інтелектуального, технологічного й інформаційного потенціалу, як головних чинників життєдіяльності суб'єктів господарювання.

Сучасна фінансова й інвестиційна нестабільність призвела до зниження попиту на продукцію, послуги і, як наслідок, відповідного зниження прибутку підприємств рітейлу; до зростання цін на матеріали, енергію, сировину, зниження амортизаційних відрахувань, до стрімкого зниження інвестиційної й інноваційної активності підприємств рітейлу. З огляду на це, виникає потреба запровадження заходів з оперативного реагування та протидії загрозам, що призведуть до підвищення рівня економічної безпеки підприємств рітейлу.

Проблеми економічної безпеки упродовж останніх років стали предметом дослідження багатьох російських учених: Л. Олейнікова, Л. Абалкіна, В. Сенчагова, А. Архипова та українських учених: В. Мунтіяна, Б. Пастернака-Таранущенко, Т. Клебанової, І. Зінько, В. Шлемко. Беручи до уваги дослі-

дження економічної безпеки, можна констатувати, що наразі неналежно розроблено проблеми в галузі управління економічною безпекою, йдеться, зокрема, про нерозробленість підходів і методів управління на рівні підприємства рітейлу.

Постановка завдання, мета дослідження. Основною метою дослідження є питання забезпечення економічної безпеки підприємства рітейлу шляхом здійснення реструктуризації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати соціально-економічне становище вітчизняних підприємств рітейлу;
- виявити проблеми корпоративного управління та ефективності бізнесу вітчизняних підприємств рітейлу та чинники, що до них призвели;
- визначити основні методи управління розвитком підприємства рітейлу;
- запропонувати стратегії з врахуванням кризової ситуації, та їх реалізації у коротко- та довготерміновій перспективі;
- запропонувати комплексне оздоровлення підприємства рітейлу та знайти оптимальне поєднання заходів швидкого реагування та довготермінових заходів;
- запропонувати комплексний підхід до реструктуризації підприємства рітейлу як засіб підвищення рівня його економічної безпеки.

Результати. В умовах стрімкого зниження купівельної спроможності населення, зміни продуктової та регіональної структур попиту, закриття доступу до традиційних джерел фінансування, постає питання запровадження структурних змін галузі, які покладуть основу для подальшого розвитку роздрібної торгівлі. Виникає потреба у вирішенні питань підтримки ліквідності та розроблення антикризових заходів, яка має бути спрямована не на концентрацію зусиль з вирішення старих завдань, а на переосмислення стратегічних цілей підприємства рітейлу.

Економічна криза виявила проблеми корпоративного управління та ефективності бізнесу вітчизняних підприємств рітейлу і, як наслідок, зниження рівня економічної безпеки. Цьому сприяла низка чинників, серед яких:

- незбалансована інвестиційна стратегія. Екстенсивне зростання, притаманне більшості українських підприємств рітейлу, яке фінансувалось за рахунок позикових засобів, призвело до виникнення високого рівня заборгованості підприємств рітейлу за відсутності належного рівня доходів внаслідок високого рівня витрат на утримання мережі через втрачений потенціал інтеграції придбаних активів у межах єдиної операційної концепції;
- нечітке позиціонування, відсутність розуміння цільового клієнта. У період кризи спостерігається поляризація споживачів між економічними та преміальними форматами;
- неоптимізовані бізнес-процеси, і, як наслідок, низька операційна ефективність. Оптимізація процесів, фокусування заходів на підвищенні ефективності окремих операцій, спрямованих на досягнення єдиного результату, можуть істотно скоротити витрати;
- відсутність ефективних інструментів управління асортиментом. В умовах мінливої структури споживання підприємства рітейлу потребують інструментів, які б давали змогу адекватно оцінити та швидко реагувати на нові потреби споживачів.

На сьогодні у світовій торговельній практиці активно використовують такі методи управління розвитком, як організаційне проектування, реінжиніринг, реструктуризація, аутсорсинг, реорганізація та бенчмаркінг [2, 3].

Реструктуризація компанії – це управління структурними змінами під впливом зміни ринкової кон'юнктури. Її метою є підтримка оптимальної відповідності організаційно-функціональної моделі компанії та її стратегії (насамперед продуктової). Реструктуризація, як форма організаційного розвитку, є програмою переходу від початкової до перспективної організаційно-функціональної моделі [3]. Можна навести такі приклади реструктуризації підприємств ритейлу:

1) реструктуризація асортиментного портфеля за рахунок створення private label (тобто за рахунок включення продукції під власними торговими марками);

2) можливість реструктуризації капіталу шляхом акціонування, що забезпечить розширення їх інвестиційного потенціалу.



Рис. 1. Модель перетворень, спрямованих на коротко- та довготермінові результати

У ситуації, що склалась, підприємствам ритейлу потрібно сформувати стратегії з врахуванням кризової ситуації, та реалізувати їх у коротко- та довготерміновій перспективі. На рис. 1 наведено необхідні перетворення, спрямовані на швидкі та довготривалі результати. З рисунку видно, що заходи, до яких мають вдаватись підприємства ритейлу у ситуації що склалась, повинні передбачати не тільки швидке реагування для запобігання банкрутства, але і орієнтацію на довготермінові результати – аналіз можливих негативних наслідків і підготовку бази для наступного етапу розвитку.

Такі екстрені заходи, до яких надаються підприємства ритейлу для підвищення рівня економічної безпеки, як закриття магазинів, скорочення асортименту, переговори з постачальниками про зниження цін, затримки з виплати заробітної плати дають бажаних результат. Але жорсткі заходи зі зниження витрат надалі впливатимуть на зниження рівня сервісу та позначатимуться на рівні прибутку підприємства ритейлу. В цьому випадку дії керівництва повин-

ні бути спрямовані на комплексне оздоровлення підприємства рітейлу та знайти оптимальне поєднання заходів швидкого реагування та довготермінових заходів: створення комплексної антикризової програми, досягнення фінансових цілей, протидія конкурентному тиску (табл. 1).

Табл. 1. Логіка комплексного розвитку мережі

Основні завдання	Стратегічні та операційні напрями			
Сфокусована інвестиційна концепція, репозиціонування	Місія, бачення, цілі			
	Стратегія цільового клієнта та формату			
	Регіональна стратегія			
Збалансоване управління асортиментом	Стратегія маркетингу та категорійний менеджмент			
	асортимент	ціни	розміщення	промоакції
Підвищення операційної ефективності	Функціональні стратегії			
	Управління ланцюгом постачання		Процеси в магазинах	
	Управління персоналом			
	Планування і контроль			
	Системи оцінки ефективності і мотивації			
	Інформаційні технології			
Фінансова концепція	Фінанси			

Для комплексного оздоровлення підприємства рітейлу потрібно глибоко перепроєктувати операційну діяльність та бачення стратегічних пріоритетів його розвитку, виникає потреба в наявності більш повної інформації про ринок, конкурентів, покупців та постачальників.

Досвід показує, що процес оздоровлення складається з чотирьох етапів: короткий аудит, розроблення концепції реструктуризації, інтегроване бізнес-планування і безпосереднє запровадження заходів (табл. 2).

Табл. 2. План комплексного оздоровлення підприємства рітейлу

Етап 1	Етап 2	Етап 3	Етап 4
Короткий аудит →	Розробка концепції реструктуризації →	Інтегроване бізнес-планування →	Впровадження, контролінг реалізації →
- Аналіз вихідної ситуації - Аналіз симптомів та причин кризи - Аналіз ринку та конкуренції - Визначення цільових показників на основі звітності компанії	- Стратегічна концепція - Операційна концепція ✓ заходи з підвищення операційної ефективності ✓ заходи з підвищення ліквідності - Фінансова концепція	- Визначення системи планування – сценарії розвитку, основні вихідні дані - Створення моделі, яка б враховувала поточну ситуацію та ефект від антикризових заходів, в т.ч. прибуток, збиток, баланс, кеш-фло, ліквідність	- Імплементація: план впровадження, команда, визначення відповідальності та конкретних кроків - Контролінг реалізації: організація системи звітів, моніторинг та підтримка (комунікації, коректування заходів)
Початкова концепція – заходи швидкого реагування (quick wins) → — 1-2 місяці — — 1-2 місяці — ————— близько 6-9 місяців —————			

Насамперед для розробки адекватного плану дій потрібно дати прагматичну оцінку поточному стану справ на підприємстві рітейлу. Початок широкої програми реструктуризації з аудиту, покликаний, передусім, визначити основні "групи ризику" та потребує повної об'єктивності. Проведення аудиту за трьома фазами, наведеними на рис. 2, в середньому займає близько місяця. Результати аудиту дають точний діагноз підприємству рітейлу та є вхідними даними для подальшої реалізації програми реструктуризації.



Рис. 2. Структура та графік проведення антикризового аудиту підприємства рітейлу

Комплексний підхід до реструктуризації передбачає розробку індивідуальних для кожного підприємства рітейлу заходів за трьома напрямками. Згідно з етапом 2 (рис. 2) – фінансовим, операційним та стратегічним. Він охоплює найважливіші аспекти діяльності підприємства рітейлу та формує заходи, спрямовані на отримання ефекту в коротко- та довготермінові періоди. Докладніше це наведено в табл. 3.

Застосування комплексного підходу (включаючи операційну, стратегічну та фінансову реструктуризацію) покращує потенціал для збільшення доходів підприємств рітейлу вже у середньотерміновій перспективі [5].

Висновки. Ускладнення форматів роздрібної торгівлі зумовило потребу впровадження нових методологічних платформ управління розвитком, серед яких у вітчизняній роздрібній торгівлі активно впроваджують оргпроекування, реструктуризацію, реорганізацію, реінжиніринг, аутсорсинг, бенчмаркінг. Дослідження розвитку найбільших торговельних мереж України, які орієнтуються в своїй діяльності на методологію управління розвитком, підтвердило своєчасність та економічну доцільність використання методів реструктуризації, реорганізації, реінжинірингу.

Отже, в ситуації, що склалась на ринку України, визначальним чинником забезпечення економічної безпеки підприємства рітейлу буде вміння під-

приємств рітейлу не тільки переосмислити власний підхід, але і переорієнтувати всю компанію на досягнення нових цілей. І одним із методів досягнення нових цілей, як доведено у нашому дослідженні, є реструктуризація. Реструктуризація є дієвим методом управління розвитком на вітчизняних підприємствах рітейлу. На наш розсуд, це пов'язано, головним чином, з посиленням конкуренції на ринку і з необхідністю пошуку альтернативних банківському кредитуванню джерел фінансування розвитку. Реструктуризація не тільки рятує, а й виступає каталізатором для зростання підприємства рітейлу та забезпечує належний рівень його економічної безпеки.

Табл. 3. Охоплення концепції реструктуризації підприємства рітейлу

Фінансова концепція	Операційна концепція	Стратегічна концепція
→ - Перевірка основних вихідних умов антикризових заходів <i>Структурне "очищення"</i> - Зміна структури, управління балансом - перерозподіл боргів - управління зобов'язаннями <i>Заходи з підвищення ліквідності</i> - Вливання власного капіталу - збільшення капіталу - зовнішні капіталовкладення - Вливання позичкового капіталу - Реалізація активів - Інші форми фінансування	→ <i>Заходи з підвищення операційної ефективності</i> - Оптимізація портфеля постачальників - Оптимізація асортименту - Оптимізація товарних потоків - Оптимізація портфеля магазинів - Зниження витрат, в т.ч. на персонал <i>Заходи з підвищення ліквідності</i> - Скорочення, вивільнення обігового капіталу - скорочення інвестицій - закриття окремих магазинів та складів - оптимізація запасів - аутсорсинг - управління кредиторською та дебіторською заборгованістю	→ - Стратегічне позиціонування - стратегія форматів магазинів - регіональна стратегія - управління портфелем магазинів - категорійний менеджмент - торговельні союзи та франчайзинг - ресурси - Структурні зміни (структура визначається стратегією) - оргструктура, функціонал - ланцюжок створення вартості (аутсорсинг, інсорсинг) - Оптимізація, формування основних процесів
Заходи швидкого реагування та довготермінові заходи		

Література

1. **Донець Л.І.** Економічна безпека підприємства : навч. посібн. / Л.І. Донець, Н.В. Ващенко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2008. – 240 с.
2. **Інформаційний** сайт роздрібної торгівлі України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.retailstudio.org>.
3. **Масленникова Н.П.** Управление развитием организации / Н.П. Масленникова. – М. : Изд-во "Центр экономики и маркетинга, 2002. – С. 6-22.
4. **Мунтіян В.І.** Економічна безпека України : монографія / В.І. Мунтіян. – К. : Вид-во "Квіц", 1999. – 464 с.
5. **Сагірова О.** Топить нельзя реструктуризировать / Сагірова Ольга, Андриенко-Бентц Ольга, Закоморный Артем // ProRetail. – 2009. – № 3-4 (18-19) май-июнь. – С. 67-69.
6. **Холод З.** Стратегическое прогнозирование стабильности предприятий / З. Холод, О. Чорняк // Бизнес-информ. – 2006. – № 4. – С. 54-55.

7. Ящук В.І. Методи забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства / В.І. Ящук, А.Г. Карпа // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць / ред. кол. В.В. Апопій, Ю.А. Дайновський, С.В. Скибінський та ін. – Львів : Вид-во Львівської КА, 2009. – С. 210-215.

8. Ящук В.І. Системний підхід до управління економічною безпекою торговельного підприємства // Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України : зб. наук. праць. – Т. 5. П'ята міжнародна науково-практична конференція. – Дніпропетровськ : Вид-во ПДАБА, 2008. – С. 94-97.

Ящук В.И. Реструктуризация как метод управления развитием и обеспечения экономической безопасности предприятия ритейла

Обоснована необходимость обеспечения надлежащего уровня экономической безопасности предприятия ритейла. Проанализированы проблемы корпоративного управления и эффективности бизнеса отечественных предприятий ритейла, и факторы, которые к ним привели. Описаны основные методы управления развитием предприятия ритейла. В частности, предложены комплексные стратегии с учетом кризисной ситуации, и их реализации в коротко- и долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: экономическая безопасность, предприятие ритейла, реструктуризация.

Yaschuk V.I. Restructuring as method of management development and providing of economic security of retail enterprise

In the article the necessity of providing of the proper economic strength of retail enterprise security is grounded. The problems of corporate management and efficiency of business of domestic retail enterprise, and factors, are analysed, that to them led. The basic methods of management development of retail enterprise are outlined. In particular, complex strategies are offered taking into account a crisis situation, and their realization in short-term and to the long-term prospect.

Keywords: economic security, retail enterprise, restructuring.