

# МАТРИЦЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 **ПОПОВИЧ А. В.**

УДК 334.716:65.011.8(045)

## Попович А. В. Матриця вибору стратегії реструктуризації підприємства

Метою статті є визначення стратегії реструктуризації підприємства на основі матриці. У статті розкрито причини виникнення потреби підприємств у реструктуризації, обґрунтовано економічну доцільність перебудови структури механізму господарювання, проаналізовано наявні в науковій літературі підходи до визначення напрямку структурних перетворень на підприємстві, запропоновано власний підхід до визначення стратегії реструктуризації на основі розробленої матриці «прогнозний стан галузі – поточний стан підприємства», аргументовано вибір ключових параметрів осей матриці та принципи виділення діапазонів значень, залежність раціональних стратегічних напрямів реструктуризації від їх комбінації, окреслено основні потреби та перспективи розвитку підприємств відповідно до локації в матриці. Наведено приклад застосування матриці на авіапідприємствах, визначено відповідні їхньому стану та прогнозу щодо розвитку авіаційної галузі квадранти матриці, рекомендовано доцільні стратегії реструктуризації.

**Ключові слова:** матриця, стратегія, реструктуризація, підприємство, підхід.

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

**Попович Андрій Володимирович** – аспірант, кафедра фінансів, обліку і аудиту, Національний авіаційний університет (пр. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** avropovych@ukr.net

УДК 334.716:65.011.8(045)

## Попович А. В. Матрица выбора стратегии реструктуризации предприятия

Целью статьи является определение стратегии реструктуризации предприятия на основе матрицы. В статье раскрыты причины возникновения потребности предприятий в реструктуризации, обоснована экономическая целесообразность перестройки структуры механизма хозяйствования, проанализированы имеющиеся в научной литературе подходы к определению направления структурных преобразований на предприятии, предложен собственный подход к определению стратегии реструктуризации на основании разработанной матрицы «прогнозное состояние отрасли – текущее состояние предприятия», аргументирован выбор ключевых параметров осей матрицы и принципы выделения диапазонов значений, зависимость рациональных стратегических направлений реструктуризации от их комбинации, очерчены основные потребности и перспективы развития предприятий в соответствии с локацией в матрице. Приведен пример применения матрицы на авиাপідприємствах, определены соответствующие их состоянию и прогнозу по развитию авиационной отрасли квадранты матрицы, рекомендованы целесообразные стратегии реструктуризации.

**Ключевые слова:** матрица, стратегия, реструктуризация, предприятие, подход.

**Табл.:** 2. **Библ.:** 11.

**Попович Андрей Владимирович** – аспирант, кафедра финансов, учета и аудита, Национальный авиационный университет (пр. Космонавта Комарова, 1, Киев, 03058, Украина)

**E-mail:** avropovych@ukr.net

UDC 334.716:65.011.8(045)

## Popovych A. V. Selection Matrix for Strategy of a Restructuring Enterprise

The aim is to determine a strategy for restructuring the company based on the matrix. The article reveals the causes of the needs of enterprises to restructure, the economic feasibility of the restructuring of economic mechanism was proved, the available in the scientific literature approaches to determining the direction of structural changes in the company were analyzed, the author offered his own approach to the definition of the restructuring strategy developed on the basis of the matrix, "predicted state of the industry – current status of business" the choice of key parameters of the matrix axes and principles of allocation ranges of values were reasoned, the dependence of rational strategic directions of the restructuring of their combination, the basic needs and perspectives of the development of enterprises in accordance with the location in the matrix were outlined. An example of application of the matrix on the airline was given; appropriate to their condition and the forecast for the development of the aviation industry quadrants of the matrix were determined and viable restructuring strategies were recommended.

**Key words:** matrix, strategy, restructuring, enterprise, approach.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 11.

**Popovych Andrii V.** – Postgraduate Student, Department of Finance, Accounting and Auditing, National Aviation University (pr. Kosmonavta Komarova, 1, Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** avpopovych@ukr.net

Глобалізація економічних відносин, формування об'єднаних ринків, науково-технічний прогрес, нові законодавчі норми змінюють умови функціонування підприємств і змушують адаптуватись до них шляхом приведення у відповідність власної структури діяльності. Потреба у структурних перетвореннях зумовлюється і впровадженням інновацій, які дозволяють удосконалювати господарсько-виробничі процеси та, як наслідок, оптимізувати сформовану структуру підприємства згідно з новими можливостями, і збитковістю діяльності, що поряд з дією зовнішніх чинників спричиняється внутрішніми, часто пов'язаними з неефективно організованими структурними зв'язками між сферами діяльності та всередині них.

Зростаюча конкуренція вимагає від підприємств своєчасної ідентифікації внутрішніх деструктивних процесів, що негативно впливають на результати діяльності,

та якнайшвидшого вжиття необхідних заходів щодо їх подолання з метою формування конкурентних переваг за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів. Окрім факторів ендогенного походження, на результати діяльності підприємства впливають екзогенні, неврахування яких зменшує вірогідність максимальної реалізації його потенціалу. Проблема вибору стратегії реструктуризації підприємства полягає в необхідності встановлення чіткої залежності оптимального напрямку структурних перетворень від ключових параметрів, що їх обумовлюють.

Питання визначення напрямку реструктуризації підприємства досліджували В. Ф. Гамалій, О. М. Кошик, Н. І. Легінькова [1, с. 43], С. Б. Довбня [2, с. 41], Г. А. Дорофєєва [3, с. 88], М. П. Калениченко [4, с. 28], Ж. Л. Крисько [5, с. 162], Т. В. Кулініч [6, с. 553], О. В. Курінний [7, с. 228], І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, [8, с. 45], І. П. Отенко, Н. О. Москаленко [9, с.

19], М. Блац, К. Краус, С. Хагані [10, с. 7], наголошуючи на тому, що обирати напрям реструктуризації підприємства варто на підставі висновків щодо результатів його діяльності, поточного та очікуваного стану галузі, до якої воно належить, за результатами проведеного аналізу зазначених питань. Однак у наукових джерелах і нормативно-правовій базі не виявлено чітко окресленого алгоритму вибору стратегії реструктуризації підприємства на підставі матриці залежності вищевказаних показників, що дозволив би автоматично визначати доцільний напрям структурної перебудови підприємства, підвищуючи оперативність і точність надання відповідних рекомендацій, сприяючи підвищенню прибутковості капіталу завдяки своєчасній реалізації необхідних заходів.

Мета статті – вибір стратегії реструктуризації підприємства на основі матриці.

Порушення усталених економіко-виробничих зв'язків, перехід до нового способу організації національного господарства, інтеграція в міжнародні ринкові відносини, зміна технологій виробництва та управління, перегляд норм правового поля, мінливість інших умов господарювання спонукають підприємства до приведення у відповідність власної структури діяльності з метою підвищення ефективності використання ресурсів і максимальної реалізації потенціалу.

Ураховуючи динамічність розвитку суспільства, потреба підприємства в реструктуризації виникає постійно, і завдання керівництва полягає в регулярному моніторингу поточного стану справ з метою вчасного виявлення необхідності в перетвореннях, визначенні орієнтирів та цілей реструктуризації, організації та забезпечення її проведення.

Традиційно в науковій літературі питання визначення стратегії реструктуризації підприємства, як напрям перетворень, передбачає проведення ретроспективного аналізу та оцінки результатів його діяльності, поточного та прогнозного стану зовнішнього конкурентного середовища з метою виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що вплинули на кінцевий результат і визначатимуть його у майбутньому. Використання зазначеного підходу зумовлене необхідністю обирати найбільш адекватну стратегію реструктуризації підприємства, ураховуючи його потреби та зовнішні умови бізнес-середовища, яка дозволяла б максимально використовувати новостворені можливості оптимізації господарських процесів та уникати зайвих витрат, пов'язаних з ними.

Оцінку результатів діяльності підприємства, орієнтовану на виявлення потреби в реструктуризації, доцільно завершувати визначенням її типу, що відобразатиме, яка зі сфер діяльності потребує змін і якою мірою, а оцінку перспектив розвитку галузі варто зосереджувати на вчасності та доцільності проведення перетворень, необхідних підприємству. Наприклад, тип реструктуризації, означений як помірна часткова випереджаюча реструктуризація, вказує на доцільність упровадження інновацій в діяльність підприємства, які дозволять підвищити ефективність функціонування, а, отже, збільшити прибутковість. У свою чергу, негативний прогноз щодо розвитку галузі, до якої належить підприємство, свідчить про ймовірне зниження попиту на продукцію у найближчий час і підвищення ризику неповернення інвестованого капіталу в інновації у зв'язку зі збільшенням терміну його окупності та зменшенням рентабельності продукції, якою супроводжується скорочення

ринку, що зумовляє підвищення конкурентної боротьби за клієнта, та, як наслідок, потребу застосовувати доступні методи підвищення конкурентоспроможності продукції, одним з найефективніших серед яких залишається дисконтування. У такому випадку ризиковість функціонування підприємства, яка підвищується під час його структурної перебудови, може додатково зрости внаслідок спаду попиту на продукцію та спричинити негативний економічний ефект від проведення випереджаючої реструктуризації, що вказує на доцільність утримання від реалізації перетворень на підприємстві до відновлення сприятливої кон'юнктури ринку, при умові збереження стану підприємства на рівні, для якого такий вид реструктуризації є актуальним.

Таким чином, крім визначення типу реструктуризації, якого наразі потребує підприємство з огляду на внутрішні проблеми, керівництво має з'ясувати, чи своєчасними є такі зміни і чи будуть вони доречними на момент завершення перетворень. Потреба врахування саме прогнозного стану галузі, до якої належить підприємство, спричинена часовим лагом між початком реструктуризації та завершенням її циклу. Завдання менеджменту підприємства – організувати структуру діяльності, яка не лише відповідала би майбутнім вимогам ринку, а й лишалася ефективною протягом часу, необхідного для її модифікації та адаптації до нових умов господарювання.

Множина комбінацій прогнозного стану галузі та поточного стану підприємства утворює матрицю варіантів стратегії його розвитку, які, обумовлюючись вказаними чинниками, відображають необхідний напрям змін, їх доцільність та своєчасність. Матрицю «прогнозний стан галузі – поточний стан підприємства» (табл. 1) розроблено на основі методу Shell – DPM (*Direct Policy Matrix*), запропонованого хімічною компанією Shell у 1975 р. як альтернативи до існуючих на той час методів прогнозування стратегічних позицій самостійних підрозділів компанії, якістю яких знижувалась з підвищенням динамічності зовнішнього середовища. Метод передбачав побудову матриці «перспективи галузі – конкурентоспроможність організації», де кожному квадранту відповідала специфічна стратегія, яка базувалася на таких критеріях стратегічного вибору, як грошові потоки та віддача інвестицій, що дозволяло не лише збалансувати грошові потоки компанії, а враховувати життєвий цикл продукції, що їх обумовлює.

У матриці розміром 5 × 5 по вертикалі відображено прогнозний стан галузі, до якої належить підприємство, для якого обирається стратегія реструктуризації, під якою вирішено вважати співвідношення темпів зростання галузі та національного господарства в цілому як відносного показника динамічності її розвитку. Прогнозний стан галузі оцінено таким чином:  $(-\infty; 0,7)$  – «поганий»,  $[0,7; 0,9)$  – «незадовільний»,  $[0,9; 1,1)$  – «задовільний»,  $[1,1; 1,3)$  – «добрий» та  $[1,3; \infty)$  – «відмінний». По горизонталі в матриці відображено поточний стан підприємства, визначений згідно з розробленим підходом до виявлення потреби підприємства в реструктуризації та визначення її типу [11, с. 70] і оцінено так:  $(-\infty; 0,4)$  – «поганий»,  $[0,4; 0,8)$  – «незадовільний»,  $[0,8; 1,2)$  – «задовільний»,  $[1,2; 1,6)$  – «добрий» та  $[1,6; \infty)$  – «відмінний».

Оскільки для економічних систем, у тому числі підприємства як мікросистеми, згідно з емпіричними спостереженнями та розробленими на їх підґрунті теоріями економічних циклів характерна періодичність розвитку та

Матриця вибору стратегії реструктуризації підприємства «прогнозний стан галузі – поточний стан підприємства»

Прогнозний стан галузі	Відмінний	1,3 – ∞	Санаційна реструктуризація	Адаптаційна реструктуризація зі збільшенням масштабу	Адаптаційна реструктуризація зі збільшенням масштабу	Випереджаюча реструктуризація або збереження структури	Випереджаюча реструктуризація або збереження структури
	Добрий	1,1 – 1,3	Санаційна реструктуризація або інтеграція	Адаптаційна реструктуризація	Адаптаційна реструктуризація зі збільшенням масштабу	Випереджаюча реструктуризація або збереження структури	Випереджаюча реструктуризація або збереження структури
	Задовільний	0,9 – 1,1	Інтеграція або санаційна реструктуризація	Адаптаційна реструктуризація або інтеграція	Адаптаційна реструктуризація або збереження структури	Збереження структури або випереджаюча реструктуризація	Випереджаюча реструктуризація або збереження структури
	Незадовільний	0,7 – 0,9	Інтеграція, санаційна реструктуризація або ліквідація	Адаптаційна реструктуризація зі зменшенням масштабу	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація зі зменшенням масштабу	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація
	Поганий	∞ - 0,7	Ліквідація, інтеграція або санаційна реструктуризація	Адаптаційна реструктуризація зі зменшенням масштабу	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація зі зменшенням масштабу	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація
			∞ - 0,4	0,4 – 0,8	0,8 – 1,2	1,2 – 1,6	1,6 - ∞
			Поганий	Незадовільний	Задовільний	Добрий	Відмінний
			Поточний стан підприємства				

взаємовплив з іншими системами, то кон'юнктура ринку позначається на функціонуванні підприємства та може підвищувати або знижувати показники ефективності його діяльності. У зв'язку з необхідністю враховувати цей процес і частковою невизначеністю, присутньою в прогнозуванні у вигляді похибок при оцінці стану підприємства, складанні прогнозу щодо стану галузі та виборі стратегії подальшого розвитку, шкала значень матриці по вертикалі та горизонталі поділена на діапазони значень.

З уважимо, що прогноз щодо розвитку галузі здійснюється на підставі результатів технічного аналізу, і у випадку наявності в найближчі роки високої вірогідності зворотного тренду, визначеного за результатами фундаментального аналізу, підприємство може утриматись від реалізації вищенаведених рекомендацій.

У квадрантах матриці вказані основні характерні риси рекомендованих стратегій реструктуризації підприємства залежно від варіантів комбінацій його поточного стану та перспектив розвитку галузі, до якої воно належить, помітна чітка залежність цілей підприємства від результатів оцінки вищевказаних визначальних факторів, доцільність та мета реструктуризації, відповідно до якої виділено санаційну, адаптаційну та випереджаючу види.

Усім квадрантам матриці, у яких стан підприємства оцінено як «поганий», відповідає санаційний вид реструктуризації, першочергове завдання якого полягає у відновленні

платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, що визначає стратегію реструктуризації. Оскільки санаційна реструктуризація покликана відвернути підприємство від банкрутства, яке йому загрожує, воно має вжити всіх можливих заходів, щоб здійснити необхідні перетворення.

Стан підприємства, визначений як «поганий», вказує на відсутність власних коштів для фінансування процесу реструктуризації та водночас на нагальну потребу в її реалізації, що визначає його поведінку в організаційно-економічному забезпеченні механізму реструктуризації та змушує за необхідності вдаватись до крайніх дій, у тому числі приймати кабальні умови отримання позик аби уникнути ліквідації підприємства.

Протилежна ситуація спостерігається у квадрантах, яким відповідає стратегія випереджаючої реструктуризації, де підприємство перед ухваленням рішення про її проведення співставляє очікуваний економічний ефект від здійснення перетворень з ризиковістю їх реалізації та може вирішити – утриматись від структурних змін на підприємстві до настання сприятливих умов для залучення позикових коштів у разі нестачі власних і придбання та впровадження інновацій чи фінансувати нові дослідження, результати яких можуть бути використані у вдосконаленні господарської діяльності.

Коли у визначеному типі реструктуризації підприємства фігурує така ознака за її видами, як «адаптаційна», – це вказує на доцільність пристосування до умов господарювання, що дозволить підвищити ефективність використан-

ня ресурсів. На відміну від санаційної реструктуризації, потреба в якій виникає, коли фактичні показники діяльності підприємства в середньому нижчі від рекомендованих для нього експертами щонайменше на 60%, адаптаційна реструктуризація може проводитись в усіх інших випадках, у тому числі при відмінному стані підприємства.

**Н**еобхідність адаптаційної реструктуризації практично при будь-яких результатах діяльності підприємства, окрім зазначеного вище діапазону, пояснюється її сутністю, яка полягає в приведенні у відповідність власної структури діяльності очікуваним умовам господарювання, які поряд із внутрішніми потребами підприємства зумовлюються впливом зовнішніх чинників.

З метою застосування матриці вибору стратегії реструктуризації підприємства на практиці обрано підприємства авіаційної галузі, серед основних видів економічної діяльності за КВЕД яких «виробництво літальних апаратів, включаючи космічні», а саме: ДП «Антонов», ПАТ «Мотор Січ», ДАХК «Артем», ПАТ «Вовчанський агрегатний завод» та ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод».

Оцінивши результати діяльності підприємств згідно з розробленим підходом до виявлення потреби в реструктуризації та визначенням її типу, а перспективність розвитку авіаційної галузі як прогноз щодо співвідношення індексу зростання обсягу авіаперевезень пасажирів у 2013 р. – як

індикатор попиту на продукцію авіапромисловості авіаперевізниками; індекс зростання валового внутрішнього продукту України на 2013 р. – як показник розвитку національного господарства в цілому, виконаного на підставі фактичних значень вказаних показників; обраної на основі графічного аналізу лінійної функції як математичної моделі опису трендів і методу найменших квадратів – як методу аналітичного вирівнювання рядів динаміки, отримано такі результати: коефіцієнт зростання співвідношень індексів зростання обсягу авіаперевезень пасажирів і ВВП у 2013 р. очікується на рівні 1,088, оскільки прогнозний індекс зростання авіаційної галузі в 2013 р. порівняно з попереднім роком складає 113,4%, а індекс зростання ВВП – 104,14%.

З метою визначення рекомендованих стратегій реструктуризації для обраних авіаційних підприємств їх розміщено у відповідних квадрантах матриці «прогнозний стан галузі – поточний стан підприємства» відповідно до результатів проведених розрахунків (табл. 2).

Оскільки співвідношення фактичних та нормативних зведених інтегральних показників стану ДАХК «Артем» і ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» за 2012 р. дорівнюють 0,23 та -4,2, то з урахуванням прогнозного стану авіаційної галузі на 2013 р. у матриці «прогнозний стан галузі – поточний стан підприємства» вони розташовуються у квадранті «задовільний – поганий», який відповідає задовільному стану галузі в майбутньому та поганому поточно-

Таблиця 2

Локація авіапідприємств у матриці вибору стратегій реструктуризації

Прогнозний стан галузі	Відмінний	1,3 – ∞	Санаційна реструктуризація	Адаптаційна реструктуризація зі збільшенням масштабу	Адаптаційна реструктуризація зі збільшенням масштабу	Випереджаюча реструктуризація або збереження структури	Випереджаюча реструктуризація або збереження структури
	Добрий	1,1 – 1,3	Санаційна реструктуризація або інтеграція	Адаптаційна реструктуризація	Адаптаційна реструктуризація зі збільшенням масштабу	Випереджаюча реструктуризація або збереження структури	Випереджаюча реструктуризація або збереження структури
	Задовільний	0,9 – 1,1	Інтеграція або санаційна реструктуризація <b>ДАХК «Артем», ПАТ «Дніпропетровський агрегат. завод»</b>	Адаптаційна реструктуризація або інтеграція	Адаптаційна реструктуризація або збереження структури <b>ДП «Антонов»</b>	Збереження структури або випереджаюча реструктуризація <b>ПАТ «Мотор Січ»</b>	Випереджаюча реструктуризація або збереження структури <b>ПАТ «Вовчанський агрегат. завод»</b>
	Незадовільний	0,7 – 0,9	Інтеграція, санаційна реструктуризація або ліквідація	Адаптаційна реструктуризація зі зменшенням масштабу	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація зі зменшенням масштабу	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація
	Поганий	-∞ – 0,7	Ліквідація, інтеграція або санаційна реструктуризація	Адаптаційна реструктуризація зі зменшенням масштабу	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація зі зменшенням масштабу	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація	Збереження структури або адаптаційна реструктуризація
			-∞ – 0,4	0,4 – 0,8	0,8 – 1,2	1,2 – 1,6	1,6 – ∞
			Поганий	Незадовільний	Задовільний	Добрий	Відмінний
							Поточний стан підприємства

му стану підприємства, і можуть обрати одну зі стратегій реструктуризації: інтеграцію з успішнішими підприємствами, які зможуть ефективно використати їх активи для погашення зобов'язань, збільшуючи свої виробничі потужності або санаційну реструктуризацію за кошти акціонерів чи зовнішніх інвесторів для відновлення платоспроможності.

Співвідношення фактичного та нормативного зведених інтегральних показників стану ДП «Антонов» за 2012 р. дорівнює 0,85, що вказує на задовільний стан підприємства і, враховуючи прогноз щодо розвитку авіаційної галузі на 2013 р., воно розташовується в квадранті «задовільний – задовільний» розробленої матриці та може прийняти рішення про проведення адаптаційної реструктуризації з метою підвищення прибутковості діяльності або утриматись від структурної перебудови.

У зв'язку з тим, що співвідношення фактичного та нормативного зведених інтегральних показників стану ПАТ «Мотор Січ» у 2012 р. дорівнює 1,54, а прогнозний стан розвитку авіаційної галузі задовільний, то підприємство розташовується в квадранті «задовільний – добрий» розробленої матриці та не потребує структурної перебудови у зв'язку з ефективно організованою структурою господарювання. Проте, враховуючи поточний фінансовий стан, підприємство може розглянути варіант проведення випереджаючої реструктуризації, яка сприятиме зростанню рентабельності капіталу.

Оскільки співвідношення фактичних і нормативних зведених інтегральних показників стану ПАТ «Вовчанський агрегатний завод» дорівнює 2,02, то воно розташовується в квадранті «задовільний – відмінний» розробленої матриці, що вказує на доцільність проведення випереджаючого виду реструктуризації та фінансову спроможність забезпечити його реалізацію. Випереджаюча реструктуризація дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність продукції та посилити ринкові позиції.

## ВИСНОВКИ

У результаті аналізу ключових чинників, що обумовлюють вибір підприємством стратегії реструктуризації та існуючих у наукових джерелах підходів до визначення пріоритетних напрямів розвитку суб'єктів господарювання, розроблено матрицю вибору стратегії реструктуризації підприємства «прогнозний стан галузі – поточний стан підприємства», на підставі якої визначено доцільні стратегії реструктуризації підприємств залежно від прогнозних значень індексів зростання галузі, до якої вони належать, і національного господарства в цілому, зведених фактичних і нормативних інтегральних показників поточного стану підприємств, розрахованих згідно з підходом до виявлення потреби підприємства в реструктуризації та визначення її типу. Запропонована матриця встановлює чітку залежність оптимальних стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства від ключових параметрів, що їх обумовлюють, зменшуючи вплив кваліфікованості уповноважених осіб щодо вибору напрямку структурної перебудови господарського механізму на правильність прийняття рішення.

Розроблена матриця вибору стратегії реструктуризації може застосовуватись підприємствами різних форм власності та сфер господарювання, оскільки ґрунтується на дії загальноекономічних законів. Результати дослідження доповнюють теоретичну базу з питань вибору альтернативних стратегій реструктуризації підприємства та служать підґрунтям для їх подальшого дослідження. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Гамалій В. Ф.** Реструктуризація суб'єктів реального сектора національної економіки / В. Ф. Гамалій, О. М. Кошик, Н. І. Легінькова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2013. – Вип. 24. – С. 36 – 46.
- 2. Довбня С. Б.** Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности : монография / С. Б. Довбня. – Днепропетровск : Наука и образование, 2002. – 312 с.
- 3. Дорофеєва Г. А.** Реструктуризація підприємств як стратегічна альтернатива подолання кризових явищ в економіці / Г. А. Дорофеєва // Економіка промисловості. – 2010. – № 3. – С. 85 – 93.
- 4. Калиниченко М. П.** Маркетингова реструктуризація системи управління на підприємствах промисловості / М. П. Калиниченко // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 4 (20). – С. 26 – 33.
- 5. Крисько Ж. Л.** Особливості реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі / Ж. Л. Крисько // Економічний простір. – 2013. – № 72. – С. 158 – 167.
- 6. Кулініч Т. В.** Реструктуризація суб'єктів господарювання як стратегічна основа для формування їх інвестиційної привабливості / Т. В. Кулініч // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – С. 550 – 555.
- 7. Курінний О. В.** Методичне забезпечення вибору форм та методів реструктуризації підприємства / О. В. Курінний // Економічний простір. – 2013. – № 70. – С. 226 – 234.
- 8. Мазур І. І.** Реструктуризація підприємств и компаний. Справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
- 9. Отенко І. П.** Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия : научное издание / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.
- 10. Blatz M.** Corporate Restructuring: Finance in Times of Crisis / M. Blatz, K-J. Kraus, S. Haghani. – Roland Berger Strategy Consultants GmbH. – Springer-Verlag Berlin Heidelberg. – 2006. – 180 p.
- 11. Попович А. В.** Підхід до виявлення потреби підприємства в реструктуризації та визначення її типу / А. В. Попович // Проблеми системного підходу в економіці : збірник наукових праць. – К. : НАУ, 2013. – № 45. – С. 69 – 76.

## REFERENCES

- Blatz, M., K-J, Kraus, and Haghani, S. *Corporate Restructuring: Finance in Times of Crisis*: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2006.
- Dovbnia, S. B. *Metodicheskie osnovy i napravleniia restrukturyzatsii predpriatiy v promyshlennosti* [Methodological framework and direction of enterprise restructuring in the industry]. Dnepropetrovsk: Nauka y obrazovanye, 2002.
- Dorofeieva, H. A. "Restrukuryzatsiia pidpriemstv iak stratehichna alternatyva podolannia kryzovykh iavyshch v ekonomitsi" [Restructuring as a strategic alternative to overcome the economic crisis]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 3 (2010): 85-93.
- Hamalii, V. F., Koshyk, O. M., and Lehinkova, N. I. "Restrukuryzatsiia sub'iektiv realnoho sektoru natsionalnoi ekonomiky" [Restructuring of business real sector of the economy]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 24 (2013): 36-46.
- Krysko, Zh. L. "Osoblyvosti restrukturyzatsii vertykalno in-tehrovanykh pidpriemstv budivelnoi haluzi" [Features restructuring of vertically integrated construction enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 72 (2013): 158-167.
- Kulinich, T. V. "Restrukuryzatsiia sub'iektiv hospodariuvannia iak stratehichna osnova dlia formuvannia ikh investytsiinoi pryvabyvosti" [Restructuring of businesses as a strategic base for

the formation of their investment attractiveness]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika"* (2008): 550-555.

Kurinni, O. V. "Metodychne zabezpechennia vyboru form ta metodiv restrukturyzatsii pidpriemstva" [Methodical support choice of forms and methods of restructuring the company]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 70 (2013): 226-234.

Kalynychenko, M. P. "Marketynhova restrukturyzatsiia systemy upravlinnia na pidpriemstvakh promyslovosti" [Marketing management restructuring in industrial enterprises]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 4 (2013): 26-33.

Mazur, I. I., and Shapiro, V. D. *Restrukturyzatsiia predpriiaty i kompaniy* [Restructuring of enterprises and companies]. Moscow: Vysshaia shkola, 2000.

Otenko, I. P., and Moskalenko, N. A. *Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm restrukturyzatsii predpriatya* [Organizational-economic mechanism of enterprise restructuring]. Kharkiv: KhNEU, 2005.

Popovych, A. V. "Pidkhid do vyavlennia potreby pidpriemstva v restrukturyzatsii ta vyznachennia ii typu" [The approach to identifying the needs of enterprise restructuring and determine its type]. *Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi*, no. 45 (2013): 69-76.

УДК 338.242.2

## ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРОВ (УСЛУГ)

© 2014 ЧАЙКА Т. Ю.

УДК 338.242.2

### Чайка Т. Ю. Проблемы формирования интегрального показателя конкурентоспособности товаров (услуг)

В статье рассмотрена проблема формирования и расчета интегрального показателя конкурентоспособности товаров (услуг). Проанализированы достоинства и недостатки различных подходов к формированию данного показателя в зависимости от целей анализа и вида планирования, в рамках которого осуществляется анализ, бюджета исследования. Привлечение экспертной группы к ранжированию факторов будет более эффективным при условии построения на основе экспертных мнений матрицы попарных оценок важности факторов, влияющих на конкурентоспособность товаров (услуг). Расчет вектора локальных приоритетов эксперта, индекса согласованности, отношения согласованности позволяет повысить согласованность мнений экспертов и объективность экспертных оценок. Предложенный алгоритм расчета интегрального показателя конкурентоспособности с учетом использования экспертного оценивания, применения модифицированной шкалы Е. Харрингтона, метода анализа иерархий Т. Саати позволяет повысить точность оценки уровня конкурентоспособности товаров (услуг).

**Ключевые слова:** конкурентоспособность товаров (услуг); интегральный коэффициент конкурентоспособности; факторы конкурентоспособности; шкала Е. Харрингтона; метод анализа иерархий Т. Саати; индекс согласованности; алгоритм расчета интегрального показателя конкурентоспособности товаров (услуг).

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Формул.:** 12. **Библ.:** 13.

**Чайка Татьяна Юрьевна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедра экономического анализа и учета, Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт» (ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** chajkatatyana@mail.ru

УДК 338.242.2

### Чайка Т. Ю. Проблеми формування інтегрального показника конкурентоспроможності товарів (послуг)

У статті розглянуто проблему формування і розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товарів (послуг). Проаналізовано переваги та недоліки різних підходів до формування даного показника залежно від цілей аналізу та виду планування, у рамках якого здійснюється аналіз, бюджету дослідження. Залучення експертної групи до ранжування факторів буде більш ефективним за умови побудови на основі експертних думок матриці попарних оцінок важливості факторів, що впливають на конкурентоспроможність товарів (послуг). Розрахунок вектора локальних пріоритетів експерта, індексу узгодженості, відношення узгодженості дозволяє підвищити узгодженість думок експертів і об'єктивність експертних оцінок. Запропонований алгоритм розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності з урахуванням використання експертного оцінювання, застосування модифікованої шкали Е. Харрингтона, методу аналізу ієрархій Т. Сааті дозволяє підвищити точність оцінки рівня конкурентоспроможності товарів (послуг).

**Ключові слова:** конкурентоспроможність товарів (послуг); інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності; фактори конкурентоспроможності; шкала Е. Харрингтона; метод аналізу ієрархій Т. Сааті; індекс узгодженості; алгоритм розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності товарів (послуг).

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Формул.:** 12. **Бібл.:** 13.

**Чайка Тетяна Юрїївна** – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра економічного аналізу та обліку, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** chajkatatyana@mail.ru

UDC 338.242.2

### Chajka T. Y. Problems of Formation of the Integral Index of Competitiveness of Goods (Services)

The article considers the problem of the formation and calculation of the integral index of competitiveness of goods (services). The advantages and disadvantages of different approaches to the formation of this indicator were analyzed, depending on the purpose of the analysis and planning of the form in which the analysis is conducted, research budget. Involvement of an expert group to ranking factors will be more effective if the construction on the basis of the expert opinions of the matrix of pairwise estimates of the importance of factors affecting the competitiveness of goods (services). Calculation of the vector of local priorities of an expert, coherence index, and consistency relations enables to improve the consistency of an expert opinion and objectivity of expert assessments. The proposed algorithm for the calculation of the integral index of competitiveness, taking into account the use of expert estimation, the use of a modified the E. Harrington scale, the T. Saaty hierarchy analysis method improves the accuracy of assessing the level of competitiveness of goods (services).

**Key words:** competitiveness of goods (services); integral factor of competitiveness; competitive factors; E. Harrington Scale; T. Saaty hierarchy analysis; consistency index; algorithm for calculating the integral indicator of the competitiveness of goods (services).

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 12. **Bibl.:** 13.

**Chajka Tatyana Y.** – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Economic Analysis and Accounting, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (vul. Frunze, 21, Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** chajkatatyana@mail.ru