

УДК 65.014

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИБОРУ ФОРМ ТА МЕТОДІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Курінний О.В., к.е.н.

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

В статті запропоноване методичне забезпечення вибору форм і методів реструктуризації підприємства. Головною особливістю запропонованої методики є використання факторного та експертного аналізів, для підвищення ступеня ухвалення правильного рішення на вибір методу реструктуризації підприємства. Синтез факторного й експертного методу передбачає виділення експертами факторів, що згруповані за методами реструктуризації. На останньому етапі, шляхом математичного числення, здійснюється розрахунок пріоритетності і важливості реалізації методів у рамках проекту реструктуризації підприємства.

Ключові слова: реструктуризація, методи реструктуризації, форми реструктуризації, факторний аналіз, експертний аналіз.

The methodical providing of choice enterprise restructuring forms and methods is offered in the article. The main feature of the offered methods is the use of factor and expert analyses, for the increase of correct decision at choice method of enterprise restructuring. The synthesis of factor and expert method foresees the selection of factors which are grouped after the methods of restructuring. Farther the calculation of forms and methods priority is carried out within the project of enterprise restructuring.

Keywords: restructuring, methods of restructuring, form of restructuring, factor analysis, expert analysis.

Актуальність проблеми. Забезпечення усталеності розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах, що характеризуються безперервними змінами господарської ситуації, додатково утруднюється через процеси ринкового реформування, що характерні транзитивній економіці. Тому обов'язковою вимогою щодо ефективного здійснення процесів ринкового реформування та інноваційно-структурної перебудови економіки України, суттєвого підвищення ефективності господарської діяльності вітчизняних промислових підприємств стає всебічне і докорінне вдосконалення організації та управління вироб-

ництвом, підвищення гнучкості та чутливості внутрішнього середовища підприємств до змін зовнішнього оточення.

Аналіз останніх наукових досліджень. Теоретичні та методологічні засади проведення реструктуризації промислових підприємств розглядалися в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як І. Ансофф, А. Афонін, Л. Белих, М. Белоусенко, А. Воронкова, М. Кизим, І. Мазур, Г. Назарова, Р. Нельсон, О. Пушкар, В. Шапиро, та ін. Проте деякі питання до цього часу залишаються недостатньо вивченими та вимагають подальшого дослідження. Зокрема, додаткової розробки потребують питання вибору форм і методів здійснення реструктуризації.

Мета роботи. Розробка методичного забезпечення процесу вибору форм і методів реструктуризації промислового підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Однією з головних проблем, що негативно впливають на проведення реструктуризації промислових підприємств є відсутність єдиного підходу щодо обґрунтування вибору форм і методів реструктуризації. У зв'язку, з тим, що алгоритмів реструктуризації на сьогоднішній день дуже багато, то виникає питання щодо того, як проводити реструктуризацію підприємства.

Реструктуризація підприємства являє собою складний багатоаспектний процес, основними напрямками якого є наступні:

- технологічне оновлення, модернізація виробництва;
- зміна структури власності на підприємствах, створення і вдосконалення механізмів регулювання корпоративних відносин;
- перебудова системи зовнішніх господарських зв'язків;
- перетворення організаційних структур управління і способів організації господарювання.

Для реалізації цих напрямів на підприємствах проводиться комплекс оперативних (коротко- та середньострокових) організаційно-економічних заходів. Однак їх здійснення рідко має комплексний характер, що приводить до ускладнень в процесі реструктуризації.

Труднощі при здійсненні реструктуризації пов'язані з мінливістю і суперечністю вимог зовнішнього середовища. Загалом процес пристосування підприємства до змін оточення підкоряється наступним закономірностям:

- точне прогнозування подій, які вплинуть на роботу підприємства в

майбутньому, неможливе;

- підприємство прагне не пасивно пристосуватися, а впливати на зовнішнє середовище для зниження невизначеності;

- при підвищенні невизначеності зовнішнього середовища зростає значення внутрішніх адаптивних-організаційних механізмів контролю і забезпечення зворотних зв'язків;

- внутрішнє середовище підприємства неоднорідне за адаптивними властивостями, а здатність його елементів до пристосування прямо залежить від функцій, що виконуються, кількості та складності контактів із зовнішнім середовищем;

- для чинників зовнішнього середовища підприємства міра невизначеності, частота, інтенсивність і напрям змін відрізняються, тому у внутрішньому середовищі підприємства використовуються різні способи і форми пристосування;

- суперечливі зміни оточення підприємства вимагають проведення різноспрямованих внутрішніх перетворень, узгодженість яких досягається при розробці і реалізації довгострокових стратегій. Однак в практиці господарювання більша увага приділяється короткостроковим реакціям на зміни, а не деталізації довгострокових стратегій.

Таким чином, зміни зовнішнього середовища розрізняються по ознаках спрямованості, інтенсивності, передбачуваності, тривалості впливу. Внутрішнє середовище підприємства також неоднорідне, його елементи по-різному реагують на зміни оточення. Основним критерієм диференціації внутрішнього середовища є стійкість, тобто здатність елементів внутрішнього середовища і зв'язків між ними зберігати стабільність (незмінність складу і структури) під впливом зовнішніх сил. Міра стійкості пов'язана із мірою інтенсивності і спрямованістю впливу, при якому не виникає необхідність в проведенні внутрішніх перетворень і підтримується певний рівень внутрішньої ефективності (для збереження і розвитку адаптивних властивостей).

Прогнозування впливу змін оточення на внутрішнє середовище підприємства і проектування способів реструктуризації вимагають розробки відповідного методичного забезпечення щодо оцінки відповідності внутрішнього середовища підприємства зовнішнім умовам господарювання.

Цілями аналізу відповідності внутрішнього середовища підприємства

зовнішнім умовам господарювання можуть бути:

- оцінка ефективності організації виробництва і управління;
- прогнозування впливу змін зовнішніх умов господарювання на стан внутрішнього середовища підприємства;
- обґрунтування і проектування механізмів реструктуризації внутрішнього середовища підприємства до змін умов господарювання;
- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація ризиків підприємства в процесі господарювання.

Від вибору мети залежить обсяг і докладність початкової інформації, міра деталізації досліджень на окремих етапах аналізу, завдання допустимої точності результатів.

На відміну від багатьох розробок в області перетворень у пропонованій технології особлива увага приділяється питанню координації й управлінню параметрами реалізованого проекту реструктуризації. Ключовою і відмітною стороною запропонованого алгоритму реструктуризації підприємства виступає методика вибору методу реструктуризації.

На першому етапі реструктуризації підприємства проводиться діагностика підприємства. У структурі всього процесу реструктуризації діагностика підприємства займає ключову позицію, отже після ухвалення рішення про реструктуризацію і вибору методу реструктуризації в будь-якому випадку потрібна чітка оцінка поточного стану самого підприємства. Діагностика підприємства являє собою процес його перевірки, що включає в себе сукупність усіх видів аналізу проведених при реструктуризації підприємства.

Аналіз більшості літературних джерел свідчить про наявність різних методик, що можуть використовуватися при діагностиці підприємства. Розглянемо основні методи аналізу, дані яких у комплексі дають зрозуміти те, чим варто далі займатися при розробці проекту реструктуризації підприємства.

Задачею ситуаційного аналізу є визначення положення, у якому знаходиться підприємство, тобто визначення його місця у загальному економічному просторі та основних факторів, що впливають на підприємство. Ситуаційний аналіз складається з наступних елементів: аналіз сильних і слабких сторін і їхній взаємодії з загрозами і можливостями зовнішнього середовища (SWOT-аналіз); аналіз стратегічної позиції, що займає підприємство; сегментація і аналіз сегментів ринку;

аналізу конкуренції та конкурентних переваг підприємства; бенчмаркінг або позиційний конкурентний аналіз.

Ситуаційний аналіз являється першим видом аналізу, проведеного в ході діагностики. У ході його визначається вихідна позиція (де ми зараз знаходимося) для всього підприємства. Таким чином, формуються задачі реструктуризації. Дані, отримані в процесі таких досліджень, визначають весь хід подальшої діагностики – мети і напрямку досліджень, який варто проводити і першу чергу, глибину досліджень, порядок проведення діагностики, а також терміни, вартість робіт і склад виконавців.

Важливе місце в ході діагностики займає організаційно-управлінський аналіз, який спрямований на дослідження стану системи управління. З метою аналізу систему управління раціонально розглядати як сукупність наступних елементів: система цілей організації і стратегій їх досягнення; організаційна структура управління; системи процесів управління і структури інформації, що циркулює по цих процесах; організаційна культура.

На етапі діагностики завданням фінансово-економічного аналізу є проведення поглибленої оцінки господарської ситуації для обґрунтування управлінських рішень, тому він приймає риси й особливості внутрішньо-господарського управлінського аналізу. У рамках діагностики підприємства при реструктуризації, якщо іншими методами іноді можна зневажити, те фінансово-економічний аналіз повинний проводитися завжди.

Виробничо-господарський аналіз здобуває особливу важливість при проведенні заходів, пов'язаних з реструктуризацією підприємства, оскільки ставить своєю метою оцінку рівня ефективності використання виробничих ресурсів та виявлення резервів її підвищення.

Аналіз кадрового потенціалу пов'язаний не тільки з розширенням прав і відповідальності персоналу, але і з визначенням впливу поведінкових факторів, взаємин з керівником, свідомістю причетності. Управління персоналом на психологічному рівні дає керівнику могутні важелі спонукання людей до активної трудової діяльності, дозволяє йому повніше використовувати сховані резерви колективу і тим самим більш успішно проводити реструктуризацію.

Оцінка вартості підприємства загалом проводиться при виникненні наступних обставин: реорганізація або ліквідація підприємств і компаній; повна або часткова зміна власника (покупка або продаж підприємства);

приватизація державних підприємств і т. ін.

При розробці проекту реструктуризації, як правило, відбувається зіставлення даних, отриманих при аналізі підприємства і даних «ідеального підприємства» (практика показує, що дуже рідко зустрічаються підприємства, які можна віднести до розряду «ідеальних», однак домогтися наближених показників цілком реально). Відбувається свого роду розробка ряду мікро цілей і подальша їх трансформація в загальну ціль – розробка проекту реструктуризації підприємства.

Наступним етапом реструктуризації підприємства є вибір форм і методів реструктуризації (рис. 1), для чого можуть використовуватися два способи: факторний аналіз та експертний аналіз.

Обидва способи доцільно проводити одночасно, тобто за допомогою експертного аналізу проводити аналіз факторів, що визначають вибір методу реструктуризації. У даному випадку це синтез факторного й експертного методу – відносно підвищує ступінь ухвалення правильного рішення на вибір методу реструктуризації підприємства.

Є низка причин, що обумовлюють інтерес до експертизи. Так на сьогодні характерне зростання складності процесу управління, що пояснюється як ускладненням об'єктів управління, так і усвідомленням необхідності враховувати не тільки об'єктивні тенденції розвитку ситуації, але і реакцію учасників подій на прийняті рішення. Інша риса прийнятих рішень – відсутність найчастіше необхідної інформації і чіткого знання тенденції розвитку ситуації, експертиза дозволяє знизити ризик ухвалення помилкового рішення. Регулярне проведення експертиз по якомусь питанню може довести процедуру експертизи до високого ступеня стандартизації, зробить експертизу ефективним робочим інструментом.

Таким чином, пояснюється необхідність проведення факторного й експертного аналізу одночасно. Вибір методу лише за факторами може залежати від людських факторів, тобто експерт може керуватися лише своїми переконаннями. Даний підхід не прийнятний для ухвалення рішення про реструктуризацію. Як вже відзначалося, ухвалення рішення про реструктуризацію підприємства доцільно проводити групою експертів. У ході експертного аналізу експертами виділяються фактори, згруповані за методами реструктуризації (на нашу думку найбільш вдале групування факторів представлено в [7]).

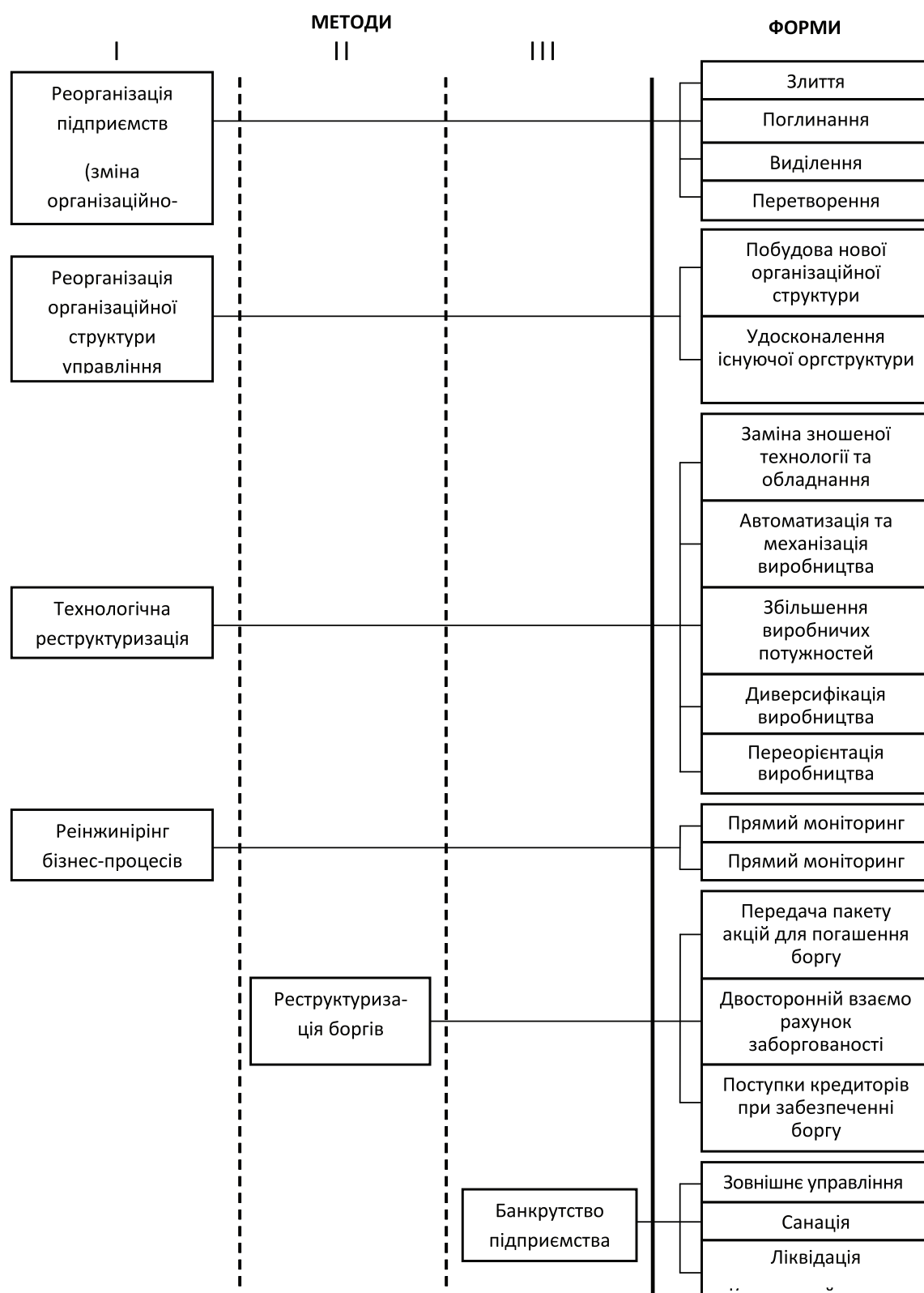


Рис. 1. Форми і методи реструктуризації підприємства

Далі шляхом математичного числення здійснюється розрахунок пріоритетності і важливості реалізації методів у рамках проекту реструктуризації підприємства. Наведена формула розрахунку дозволяє здійснити обґрунтування вибору методу реструктуризації підприємства:

$$K_m = \frac{\sum x_i + \sum x_j}{\sum x_{ij}}, \quad (1)$$

де K_m – коефіцієнт методу, який розраховується;

$\sum x_i$ – сума внутрішніх факторів, обраних при аналізі;

$\sum x_j$ – сума зовнішніх факторів, обраних при аналізі;

$\sum x_{ij}$ – сума факторів усього, віднесених до даного методу.

Таблиця 1. Шкала визначення пріоритетів з вибору методу реструктуризації

Значення коефіцієнту	Група методу	Пріоритетність використання у групі	Формулювання
0 – 0,1	1 група	Відсутня	При даному значенні коефіцієнту метод не використовується та не включається в проект реструктуризації, а обрані фактори використовуються подальше для ліквідації проблеми
0,1 – 0,2	2 група	Мінімальна	При даному значенні коефіцієнту метод відноситься до другої групи та являється другорядним при використанні. Метод цілком не використовується, а лише можливо часткове проведення необхідних реформ у рамках реалізації проекту реструктуризації. Впроваджується відповідно до шкали пріоритетності.
0,2 – 0,3		Низька	
0,3 – 0,4		Середня	
0,4 – 0,5		Висока	
0,5 – 0,6	3 група	Мінімальна	При даному значенні коефіцієнту метод відноситься до третьої групи та є першорядним при використанні та впроваджується в рамках реалізації проекту реструктуризації. Впроваджується відповідно до шкали пріоритетності.
0,6 – 0,7		Низька	
0,7 – 0,8		Середня	
0,8 – 0,9		Висока	
0,9 – 1,0	4 група	Абсолютна	При даному значенні коефіцієнту метод відноситься до четвертої групи та є абсолютно ключовим, має пріоритетне право на використання та реалізацію, тобто йому приділяється більше уваги.

Під час розрахунку відбувається підсумовування факторів обраних експертами при аналізі діяльності підприємства. Розподіляючи суми обраних показників на загальну кількість наведених факторів одержуємо значення коефіцієнта, що і свідчить про важливість і пріоритетність реалізації того або іншого методу реструктуризації підприємства.

В табл. 1. наведена запропонована шкала значень обчислювальних коефіцієнтів і відповідні їм формулювання, що характеризують діапазон значення коефіцієнта.

Таким чином, за допомогою даної методики легко визначити метод,

необхідний при реструктуризації підприємства.

Висновки. Складність процедур проведення реструктуризації проявляється насамперед у необхідності прийняття кінцевого рішення про формування програми реструктуризації, тобто у виборі методів та заходів, які реалізуються у процесі реструктуризації. Використання запропонованого методичного забезпечення вибору методу реструктуризації на основі використання процедур факторного аналізу та експертних оцінок дозволить врахувати як вимоги зовнішнього оточення так і особливості внутрішньої побудови промислового підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия /И. Ансофф. – Спб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Афонін А. Технологія реструктуризації підприємства. / А.С. Афонін, В.П. Нестерчук – К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – С. 72
3. Белоусенко М. В. Загальна теорія організації : організаційна еволюція індустріальної економіки / М. В. Белоусенко. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 432 с.
4. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия / Л. П. Белых. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 398 с.
5. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 427 с.
6. Кизим М. О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, І. В. Ялдін. – Х. : Інжек, 2007. – 208 с.
7. Курінний О. В. Систематизація факторів, що обумовлюють реструктуризацію промислових підприємств / О. В. Курінний, І. Г. Курінна // Академічний огляд : економіка та підприємництво. – 2012. – № 2(32). – С. 157 – 163.
8. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : справочное пособие ; под ред. И. И. Мазура. / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
9. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : наукове видання / Г. В. Назарова – Харків : Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.
10. Нельсон Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер. – М. : Дело, 2002. – 352 с.
11. Пушкарь А. И. Стратегические группы предприятий : концепция, методология, управление : научное издание / А. И. Пушкарь, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Х. : Кросс-Роуд, 2006. – 440 с.
12. Решетило В. П. Экономическая синергетика институциональных изменений : монография / В. П. Решетило – Х. : Прометей-Пресс, 2006. – 288 с.