



УДК 338.45:658:316.422:330.322.2

С. А. Шпак,  
ведучий спеціаліст (по функціонально-стоїмостному аналізу),  
ООО «Рейлтранскхолдинг», г. Мариуполь

## ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К ДИАГНОСТИКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ (СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)

*Обоснована целесообразность и исследованы методические аспекты применения целевого подхода на этапе диагностики процесса формирования стратегии реструктуризации предприятия как инструмента определения структуры и последовательности решения задач стратегического анализа.*

*Methodological aspects of use of targeted approach on diagnostic phase of company restructuring strategy formation, as the tool of determining the structure as well as the sequence of strategic analysis tasks have been investigated and their usefulness has been justified.*

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, реструктуризация, стратегия, методы формирования.

**Keywords:** industrial enterprise, restructuring, strategy, methods of forming.

**Постановка проблемы.** Реструктуризация предприятий в странах с давно сложившейся рыночной экономикой является рядовым процессом, которому многие предприятия в процессе своего жизненного цикла подвергаются неоднократно. Этот процесс достаточно хорошо изучен представителями западной экономической науки, и соответствующие рекомендации изложены во многочисленных научных и научно-прикладных публикациях. В условиях отечественной экономики, а также других развивающихся и переходных экономик, непосредственное применение общепринятых рекомендаций связано с определенными трудностями, среди которых основными являются отсутствие на предприятиях полнофункциональных и эффективно функционирующих систем стратегического управления, недостаточно высокий уровень менеджмента отечественных предприятий, отсутствие практического опыта стратегического управления и проведения реструктуризации, неблагоприятные внутренние и внешние условия проведения реструктуризации. Указанные обстоятельства обуславливают особую актуальность проблемы разработки методического обеспечения процесса планирования реструктуризации предприятий, обеспечивающего более точное определение состава, содержания и порядка выполняемых процедур с целью снижения сложности диагностики, а также разработки стратегии и планов реструктуризации.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Для решения этой проблемы прежде всего необходимы четкое понимание содержания процесса реструктуризации предприятия и однозначное толкование данного понятия, что обусловлено одновременным сосуществованием в экономической литературе разных трактовок понятия реструктуризации и применением разных терминов для обозначения одних и тех же процессов и явлений.

В зарубежной литературе на равноправной основе, как синонимы, используются термины "restructuring", "reengineering", "upgrading", "transformation", "renewal", "reorientation" или, в русскоязычной литературе, "реформирование", "реструктуризация", "реорганизация" и другие. Отличаются друг от друга и формулировки определений реструктуризации.

Наиболее общими являются определения и толкования, в которых реструктуризация понимается как изменение структуры системы [22], как сознательное изменение формальных взаимоотношений (взаимосвязей) организационных компонент [17]. В ряде определений спектр изменений, отражаемых в определениях, более широк. Так, например, в [18] под реструктуризацией понимается изменение стратегии, структуры и процессов предприятия, а также их настройка в соответствии с действительностью. В книге [1] отмечается, что "реструктуризация предприятия – это комплексное преобразование его деятельности, в том числе изменение структуры производства, активов, пассивов и системы управления с целью повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции на рынках сбыта". В противовес этому автор работы [15] полагает, что реструктуризация затрагивает только стратегию компании: "Restructuring is a change in company strategy without which its continuity could not be ensured", хотя содержание самой публикации свидетельствует о гораздо более широком и вполне традиционном толковании ее автором процесса реструктуризации.

О недостаточной четкости представлений о реструктуризации и определений данного понятия свидетельствует и тот факт, что даже в одной публикации могут содержаться существенно отличные друг от друга формулировки. Так, например, в книге [6] отмечается, что реструктуризацией называют "процесс комплексного изменения методов функционирования" (с. 17); "процесс радикального изменения структурной компоненты" (с. 17); "совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствии с изменяющимися условиями рынка и выбранной стратегией ее развития" (с. 20).

Как показывает анализ научной литературы по проблемам реструктуризации (см., например, [1, 4, 6, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22] и др.), вопрос уточнения содержания понятия реструктуризации предприятия хоть и представляет самостоятельный научный интерес, однако успешное его решение на достаточно формальном уровне весьма проблематично вследствие сложности и плохой формализуемости базового понятия – понятия структуры системы, а также множественности системных представлений любого объекта [10]. Не столь велико и значение выбора разными учеными отличных друг от друга, но близких по своему смысловому содержанию терминов, таких, например, как реструктуризация, реформирование, реорганизация предприятия и т.п., так как такой выбор обычно не оказывает существенное влияние ни на цели и задачи, решаемые в процессе реструктуризации, ни на формы и методы ее проведения, ни на методическое обеспечение, используемое при разработке стратегии и плана реструктуризации и его реализации, что обусловлено сходством взглядов большинства ученых по всем указанным вопросам.

Анализ методологии проведения диагностики предприятий как первого этапа процесса реструктуризации, круга решаемых в рамках такой диагностики задач, широко опубликованных в научной литературе [4, 6, 14, 15, 16, 17, 19, 20], показывает, что в соответствующих рекомендациях далеко не всегда проводится четкая грань между различными уровнями анализа. Причем это характерно даже для работ, авторы которых оперируют понятием стратегического анализа (см., например, [6, 14, 20]). Во многих публикациях, посвященных диагностике предприятий как первому этапу процесса реструктуризации, подчеркивается, что чем глубже и всестороннее диагностика предприятия, тем легче в последствии разрабатывать стратегию и план реструктуризации [17, 19]. Все это способствует формированию представлений о чрезмерной сложности диагностики, необходимости больших затрат средств, труда и времени, и, в конечном счете, может служить поводом для отказа от проведения таких работ со стороны руководства предприятий как трудновыполнимой (силами или средствами предприятия) задачи.

**Постановка задачи.** Основной задачей исследования является разработка научно-методических положений по применению целевого подхода на стадии диагностики предприятия и планирования стратегии реструктуризации промышленных предприятий как конструктивного инструмента определения состава и очередности задач анализа и стратегических целей реструктуризации.

**Основные результаты.** Для решения поставленной задачи будем исходить из наиболее общих (и наименее ограничительных) толкований реструктуризации предприятия, понимая под ней целенаправленные качественные изменения закономерностей функционирования предприятия за счет изменения его структуры: состава структурных составляющих, механизмов их функционирования и взаимодействия в системе.

Общепринятой в экономической теории и мировой практике является схема процесса реструктуризации (см. рис 1), которая включает в себя следующие основные этапы: этап диагностики предприятия, этап планирования реструктуризации и этап проведения реструктуризации (выполнение соответствующего плана, осуществление предусмотренных планом реструктуризации мероприятий).



Рис. 1. Общая схема процесса реструктуризации предприятия

Поскольку реструктуризация имеет своей целью и предусматривает структурные изменения предприятия – изменение состава структурных составляющих, механизмов их функционирования и взаимодействия в системе, что обычно требует значительного времени, то стратегический аспект проблемы реструктуризации приобретает ключевое значение.

Из схемы процесса реструктуризации, представленной на рис. 1, следует, что к сфере стратегического управления определенно относится этап планирования. На этом этапе обычно выделяют стадию разработки стратегии реструктуризации и стадию разработки плана реструктуризации [15]. Очевидно, что только стадия разработки стратегии соответствует стратегическому уровню управления, а решаемые на этой стадии задачи относятся к задачам стратегического планирования. Очевидно также и то, что задачи управления, решаемые на этапе реализации плана реструктуризации предприятия не относятся к сфере стратегического управления. Рассмотрим этот вопрос более детально.

Уже на логическом уровне понятно, что задача разработки стратегии реструктуризации требует одной аналитической базы, задача разработки плана реструктуризации – другой, а задача реализации плана реструктуризации – третьей. Несомненно и то, что, во-первых, аналитическое обеспечение первой задачи должно осуществляться на уровне и средствами стратегического анализа, в отличие от аналитического обеспечения второй и третьей задач, и, во-вторых, к сфере стратегического планирования относится только стратегический анализ (диагностика) предприятия, ориентированный исключительно на решение вопроса о необходимости проведения реструктуризации и разработку ее стратегии. Таким образом, на этапе диагностики необходимо выделение стратегического среза точно так, как и на этапе планирования реструктуризации.

В теории управления в качестве основных признаков дифференциации уровней управления обычно рассматривают такие признаки как: (а) объект управления; (б) временной горизонт; (в) цель (характер цели, задачи).

**Объект управления.** В стратегическом управлении предприятиями объектом управления высшего иерархического уровня является предприятие в целом. В то же время обычной практикой является и разработка стратегий отдельных подсистем предприятия, о чем свидетельствуют такие понятия как корпоративная стратегия, стратегия маркетинга, конкурентная стратегия и другие [1, 11]. Декомпозиция предприятия как системы возможна по различным признакам, среди которых наиболее часто используются такие признаки как направления бизнеса, виды деятельности, структурные подразделения предприятия. Формальные признаки того, на каком уровне детализации предприятия заканчивается стратегический уровень управления, в теории управления строго не определены и должны рассматриваться совместно с другими признаками.

В связи с этим важно отметить, что только декомпозиция предприятия по видам деятельности, функциям (рис. 2) позволяет в рамках стратегического управления оставаться на уровне предприятия, так как указанные виды деятельности (функции), присущи любому предприятию в целом даже при достаточно глубокой их детализации.

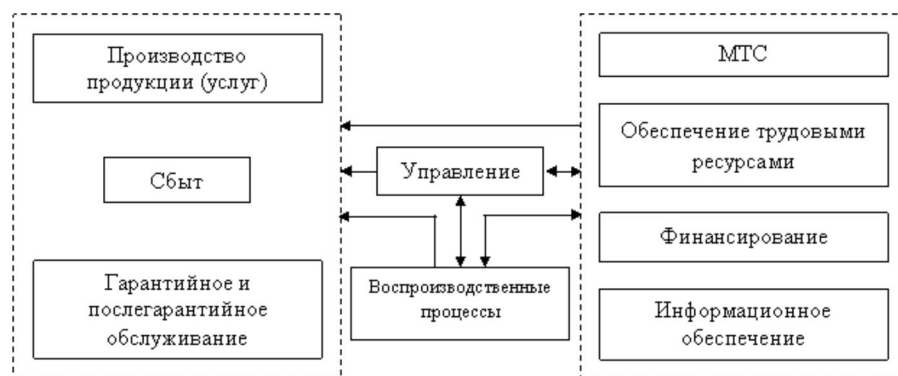


Рис. 2. Основные виды деятельности (функции) предприятия

Такая особенность функций предприятия свидетельствует о приоритетности декомпозиции стратегии предприятия по данному признаку и необходимости на первом этапе стратегического планирования разработки стратегии в разрезе основных видов деятельности. Разработка же стратегий структурных подразделений предприятия должна осуществляться на следующем этапе путем детализации корпоративной стратегии.

**Горизонт планирования.** В теории и в практике планирования различают оперативные (смена, сутки, неделя, декада), текущие (месяц, квартал), календарные, краткосрочные (полугодие, год), среднесрочные (до 5-ти лет) и долгосрочные, перспективные (до 10 и более лет) планы. Обычно к стратегическому уровню относят среднесрочное и долгосрочное планирование. Тем не менее подразделение, основанное исключительно на временном факторе, не вполне корректно, так как стратегический уровень, горизонт стратегического планирования определяются спецификой отрасли, характерным временем основных процессов, протекающих в отрасли и на предприятии. Так, например, горизонты стратегического планирования в швейной промышленности и в энергетике должны быть качественно различными в силу существенного различия скорости основных процессов в указанных отраслях. При непрогнозируемых глубоких изменениях внешней среды для выживания предприятия в новых условиях также может потребоваться принятие стратегических решений в предельно сжатые сроки.

**Цели.** В литературе по проблеме реструктуризации стратегические цели нередко задаются в явной форме. К наиболее общим можно отнести такие цели как достижение и поддержание конкурентоспособности, следование и ассимиляция развития технологий и рынка, адаптация к изменениям внешней среды, приведение условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиям рынка и выработанной стратегии и т.п. [6, 17, 20]. Не ставя под сомнение формулировки таких целей, отметим, что в общем случае цели реструктуризации должны быть результатом системного анализа, результатом самостоятельного этапа – этапа целеполагания (этапа формирования целей) [12, 21].

Как известно из экономической теории, любой субъект хозяйствования создается учредителями (собственниками) с целью удовлетворения собственных социально-экономических интересов на долговременной основе [9, 12]. Каждому субъекту хозяйствования объективно присущи (как имманентное свойство системы)

собственные социально-экономические интересы и целевое поведение, выражающееся в стремлении удовлетворить эти интересы. Обычно носителями таких интересов являются собственники и/или высший менеджмент, определяющие поведение предприятия [9]. Как следствие, в основе формулирования целей управления предприятием (целеполагания) лежит понимание природы указанных интересов.

Экономическая составляющая таких интересов хорошо изучена и выражается в стремлении собственников к получению чистого дохода на постоянной основе. Таким образом, единственной экономической целью, экономической целью высшего уровня иерархии любого субъекта хозяйствования является получение приемлемого (для собственников) чистого дохода (достижение максимально возможного повышения стоимости бизнеса) на постоянной основе. Обе альтернативные формулировки экономической цели предприятий едины в своей сути и отражают тот факт, что любое предприятие для его собственников есть инструмент приумножения вложенного капитала.

В соответствии с теорией Маслоу каждому индивиду присущи и социальные потребности (рис. 3). В рамках теории управления в целом и рассматриваемой проблемы в частности важную роль играют такие потребности, как потребность принадлежности (принадлежность к определенной общности), потребность в уважении (компетентность, достижение успеха, одобрение, признание) и потребность в самоактуализации (реализация своих целей). Объективное стремление к удовлетворению этих потребностей лежит в основе формирования социальных целей собственников предприятий.

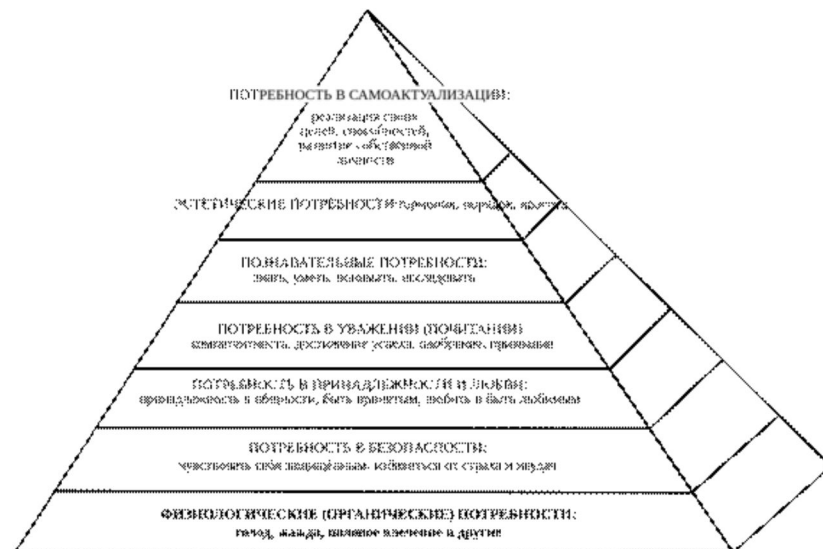


Рис. 3. Пирамида потребностей Маслоу

Сопоставление указанных выше экономической и социальных целей позволяет увидеть, что и с позиций индивида как такого, и с позиций собственников предприятия, экономическая цель является средством достижения социальных целей, т.е. является целью более низкого иерархического уровня. В то же время социальные цели как цели более высокого порядка в сфере бизнеса могут достигаться и иными путями, что на практике проявляется в принятии экономически неэффективных решений ради достижения социальных целей. Примером таких решений может служить решение о сохранении недостаточно эффективного направления бизнеса, присутствия на низкорентабельных сегментах рынка из соображений престижа, имиджа собственников и т.п.

Экономическая теория основное внимание обычно уделяет экономическим интересам и экономическим целям, среди которых обозначенная выше экономическая цель является главной. Поэтому, с изложенных выше позиций, рассмотрение, к примеру, материальных, монетарных и социальных целей как первичных одноранговых целей (см. [12]) представляется не вполне корректным, равно как и подразделение целей, в частности целей реструктуризации предприятия, на две цели – приведение бизнес-системы в соответствие с ожиданиями собственников и повышение стоимости бизнес-системы [13].

Для декомпозиции главной экономической цели воспользуемся методом дерева целей и фундаментальным положением теории систем, в соответствии с которым средство достижения любой цели является целью нижестоящего уровня иерархии, т.е. подцелью данной цели [3, 10, 12]. Применение этой процедуры с учетом принципов морфологического анализа позволяет сформировать дерево потенциальных (возможных) целей реконструкции предприятий, что является обязательным предварительным этапом для выбора целей реконструкции, т.е. целей, подлежащих достижению в процессе проведения реконструкции.

Для этого будем исходить из экономического содержания понятия чистого дохода, его структуры и возможных путей увеличения, опустив из рассмотрения на этом этапе, для простоты, динамический аспект проблемы.

Чистый доход предприятия в каждый момент времени определяется по следующей структурной формуле:

$$\text{ЧД} = \text{ВД} - \text{ВР}, \quad (1)$$

где ВД, ВР – валовые доходы и расходы предприятия.

Данная структурная формула, как легко видеть, отражает определяющие чистый доход факторы наиболее высокого уровня общности. В соответствии с этой формулой справедлива следующая декомпозиция главной цели реструктуризации предприятия в строгом соответствии с иерархией факторов (рис. 4).

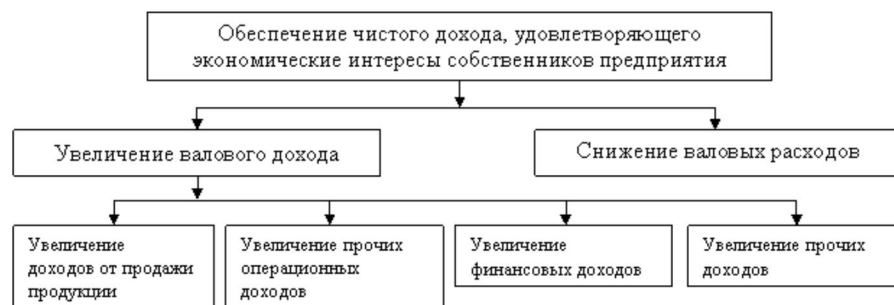


Рис. 4. Фрагмент дерева целей верхних уровней иерархии

Полная структура возможных подцелей цели «Увеличение валового дохода» очевидна и определяется структурой валового дохода предприятия (см. рис. 4), а также тем очевидным обстоятельством, что валовой доход предприятия – это сумма доходов всех видов.

Аналогично, структура подцелей цели «Снижение валовых расходов» однозначно определяется структурой валовых расходов предприятия.

**Утверждение 1.** Все отмеченные выше цели нижнего (для данного фрагмента дерева целей) уровня относятся к предприятию в целом и по признаку объекта планирования соответствуют стратегическому уровню.

Проведем дальнейшую декомпозицию одной из целей, взяв в качестве примера подцель «Увеличение доходов от продажи продукции (услуг)».

Валовой доход от реализации продукции предприятия (его содержание, структуру и величину) схематично можно выразить в виде формулы:

$$ВД = \prod_{i=1}^n q_i \cdot p_i, \quad (2)$$

где  $q_i$ ,  $p_i$  – объем реализации (выпуска) и цена реализации продукции вида  $i$ ;  $n$  – количество видов выпускаемой предприятием продукции.

Как следует из формулы (2), повышение валового дохода от реализации продукции возможно за счет оптимизации структуры выпуска (в рамках имеющихся возможностей), увеличения выпуска продукции каждого вида и увеличения цен реализации (рис. 5).

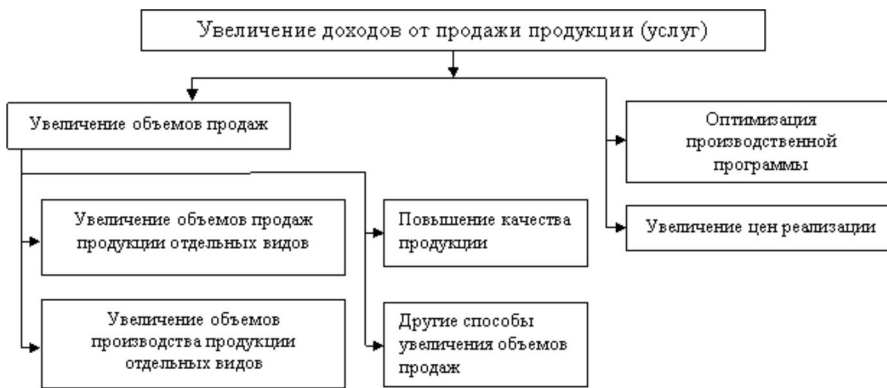


Рис. 5. Фрагмент дерева цели «Увеличение доходов от продажи продукции (услуг)»

В свою очередь (рис. 5), цель «Увеличение объемов реализации продукции отдельно взятого вида» может быть достигнута за счет:

- увеличения объемов продаж (если продажи ограничены спросом на продукцию и/или сбытом продукции);
- увеличения объемов производства (если объемы продаж ограничены объемами производства);
- повышением качества продукции (если сбыт продукции ограничен качеством продукции);
- другие способы достижения родительской цели.

При этом в процессе формирования полного дерева потенциальных стратегических целей реконструкции необходимо учитывать следующее:

**Утверждение 2.** Дерево целей должно включать в себя только подцели, удовлетворяющие содержанию понятия «реструктуризации», т.е. цели, предполагающие качественные, структурные преобразования в деятельности предприятия. Только в таком случае можно провести грань между реструктуризацией и другими мероприятиями, направленными на совершенствование деятельности предприятия.

**Утверждение 3.** Возможность и целесообразность классификации целей по объектам планирования возникает естественным образом как следствие последовательной декомпозиции главной цели методом дерева целей.

Прокомментируем последний тезис. Из приведенного выше фрагмента дерева целей начинает проявляться, но еще не становится окончательно очевидной, возможная дифференциация целей по признаку объекта планирования (вида деятельности). Так, подцель «Увеличение объемов продаж» может относиться к сфере производства, к сферам материально-технического снабжения, финансирования, кадрового обеспечения (если объемы производства продукции ограничены поставками материально-сырьевых ресурсов и комплектующих, дефицитом оборотных средств или трудовых ресурсов), к сфере маркетинга и сбыта, а также к сфере воспроизводства (в случае необходимости расширения производства на прежней технологической основе). Подцель «Повышение качества продукции» относится к сфере воспроизводства и, в частности, к инновационной деятельности. Подцель «увеличение цен реализации» относится к сфере маркетинга и сбыта продукции, в частности.

В свою очередь, дифференциация целей последовательно проявляет и те подразделения, чью деятельность затрагивают соответствующие цели и чьими силами возможно достижение каждой из этих целей. Очевидно, что именно такие сведения могут служить основанием для разработки стратегий реструктуризации отдельных структурных подразделений предприятия.

**Утверждение 4.** В качестве «критерия остановки» в процессе построения дерева целей на этапе разработки стратегии реструктуризации предприятия в целом может служить факт достижения подцелей, относящихся к деятельности отдельных структурных подразделений предприятия.

Предположим, что дерево потенциальных стратегических целей решения главной задачи (задачи удовлетворения экономических интересов собственников на долговременной основе) средствами реструктуризации предприятия построено. Покажем, что именно это дерево целей может служить основой для определения структуры аналитических работ, проведение которых необходимо на этапе диагностики предприятия.

Как известно из теории принятия решений [5, 11, 20], первым этапом любого процесса управления является этап выявления проблемы и, при ее наличии, уяснение сути этой проблемы. Поэтому, в соответствии с иерархией целей, прежде всего необходимо получить ответ на вопрос: существует ли проблема (в настоящем или будущем) в обеспечении желаемого уровня доходности предприятия, т.е. существует ли проблема достижения главной цели. Здесь уместно следующее отступление.

**Утверждение 5.** Учет фактора времени на этапе выявления проблемы стадии диагностики процесса реструктуризации предприятия является обязательным, что обусловлено временной природой главной экономической цели функционирования предприятия (см. формулу (1)) – генерирование удовлетворяющей интересам собственников чистого дохода на постоянной основе, поскольку данная цель есть не что иное как цель обеспечения удовлетворяющей указанным условиям траектории величины чистого дохода в долговременной перспективе, т.е. в течение периода, соответствующего горизонту стратегического управления.

Уяснение сути проблемы представляет собой процесс «анатомирования» главной проблемы, ее декомпозиции на подпроблемы (проблемы более простого порядка), реализуемой обычно путем построения дерева проблем [2, 21]. В связи с этим сформулируем еще один тезис.

**Утверждение 6.** Иерархия (дерево) потенциальных стратегических целей однозначно предопределяет иерархию (дерево) проблем и может служить основой для формирования последней.

В пользу справедливости этого утверждения говорит уже само определение понятия «проблема»: «ПРОБЛЕМА (греч. problema - преграда, трудность, задача) – в широком смысле – сложный теоретический или практический вопрос, требующий разрешения; в узком смысле – ситуация, характеризующаяся недостаточностью средств для достижения некоторой цели» [7].

В самом деле, целевое поведение любого субъекта экономики (предприятия) как объективно присущее ему свойство первично. Ситуация, при которой главная экономическая цель предприятия недостижима, свидетельствует о наличии проблемы. Все возможные способы (средства) достижения главной цели одного уровня общности формируют множество подцелей следующего, более низкого уровня иерархии дерева цели. Ситуация, при которой какая-либо подцель данного уровня недостижима, свидетельствует о наличии соответствующей подпроблемы исходной проблемы.

Таким образом, дерево проблем есть не что иное как поддерево дерева потенциальных стратегических целей, в котором сохранены только «проблемные» цели, а задача построения дерева проблем трансформируется в задачу анализа дерева потенциальных целей, выявления в нем «проблемных» целей, что и определяет структуру стратегического анализа, состав и последовательность решаемых в ходе диагностики предприятия задач. С учетом этого диагностика предприятия представляет собой последовательно разветвляющийся процесс, шаг за шагом вовлекающий в сферу анализа только те вопросы, которые действительно нуждаются в проработке для достижения главной цели.

Обязательным условием проведения структурированного таким образом анализа является оценка (анализ) для каждой проблемы (цели) сравнительной значимости ее альтернативных подпроблем (подцелей), так как система таких оценок в дальнейшем должна служить основой для ранжирования целей на стадии выбора целей реструктуризации и формирования стратегии реструктуризации предприятия.

В соответствии с такими представлениями на верхнем уровне иерархии стратегического анализа находится задача анализа текущего уровня доходности предприятия и его прогноз в долговременной перспективе в предположении, что предприятие не будет подвергнуто структурной перестройке (см. рис. 6). Данное предположение является стандартной рекомендацией для этапа диагностики процесса реконструкции предприятия.

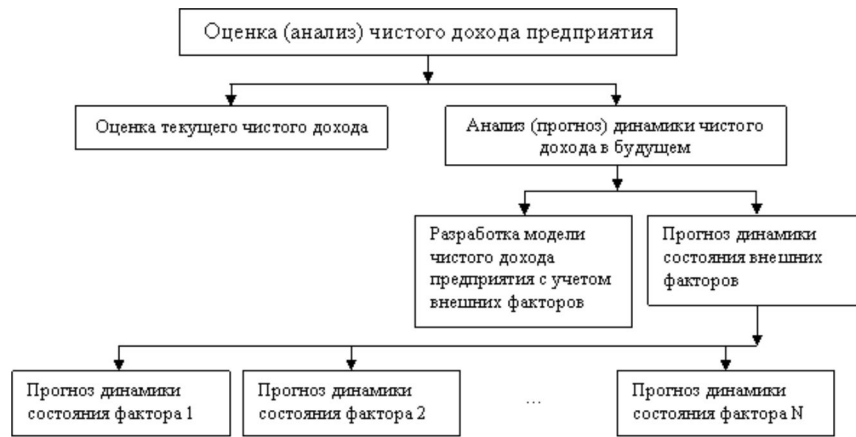


Рис. 6. Фрагмент дерева задач стратегического анализа предприятия

Если первая задача является весьма простой и решается традиционными методами экономического анализа, то задача разработки прогноза в общей постановке является сложной комплексной задачей, для декомпозиции которой на более простые подзадачи применим все тот же метод дерева целей.

Для прогнозирования доходности предприятия в долгосрочной перспективе необходимо разработать модель предприятия с учетом важнейших факторов внешней среды, прогноз динамики состояния этих факторов и, на этой основе, последующий анализ динамики чистого дохода предприятия в будущем. В свою очередь, решение задачи построения прогноза состояния внешней среды предполагает проведение аналитических работ, определяемых структурой внешних факторов [8], и, как следствие, деревом потенциальных стратегических целей, которые могут оказывать влияние на формирование чистого дохода предприятия в длительной перспективе.

В предположении, что упомянутые выше задачи анализа решены, далее должен следовать анализ модели предприятия (модели его доходности) в прогнозном периоде. И только в случае выявления неудовлетворительного уровня чистого дохода предприятия в настоящем и неблагоприятного прогноза динамики его величины в будущем можно утверждать о наличии проблемы и необходимости проведения реструктуризации предприятия.

В случае выявления проблемы необходимо проведение следующего этапа анализа – этапа уяснения сути проблемы, предполагающего, как отмечалось выше, более углубленный анализ подпроблем главной проблемы с использованием дерева целей (подпроблем), (см. рис. 4 и 5, и т.д.).

Декомпозиция задач диагностики предприятия в рамках процесса реструктуризации предприятий на основе дерева потенциальных стратегических целей является необходимым, но недостаточным условием выделения стратегического уровня диагностики. Как отмечалось выше, при этом необходимо также соблюдение стратегического уровня в разрезе объектов управления и горизонта планирования, т.е. уровня общности рассмотрения проблемы в пространственном и временном аспектах. Немаловажным фактором является и выбор методов анализа, среди которых обычно преобладают качественные, экспертные методы типа SWOT-анализ, PEST-анализ, матриц BCG, McKinsey/DG и другие [6].

**Выводы.** Для широкого применения методов стратегического управления и, в частности, планирования реструктуризации в деятельности отечественных предприятий необходимо доступное для понимания управленческим персоналом методическое обеспечение реструктуризации, позволяющее с помощью достаточно простых методических средств определить состав и последовательность решаемых на стадиях стратегического анализа и планирования задач, а также указать подходящие методы их решения.

Одним из узких мест такого методического инструментария применительно к реалиям экономики Украины является выделение и четкое очертывание стратегического уровня диагностики предприятий для целей реструктуризации, без которого общепринятые рекомендации по комплексу задач, подлежащих решению на этом этапе, охватывают чуть ли не все аспекты деятельности предприятия, что создает иллюзию чрезмерной трудности проведения диагностики предприятия и разработки стратегии реструктуризации.

Решение этой проблемы возможно на пути применения целевого подхода, предполагающего определение структуры задач диагностики на основе предварительного формирования дерева потенциальных стратегических целей реструктуризации с последующей его трансформацией в дерево проблем. При этом в качестве признаков, позволяющих идентифицировать стратегический уровень анализа и планирования, целесообразно использовать такие признаки как иерархический уровень объекта, горизонт планирования и характер цели (соответствие природе реструктуризации).

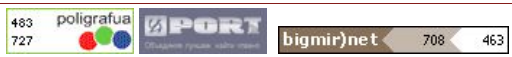
Представление диагностики предприятия для целей реструктуризации в виде последовательно разворачивающегося во времени, составу задач анализа и уровню их детализации процесса может служить инструментом снижения объема работ и затрат на аналитическое обеспечение процесса формирования реструктуризации.

Развитие этого направления в планировании реструктуризации предприятий предполагает разработку полного (типового) дерева потенциальных стратегических целей реструктуризации промышленных предприятий, методических положений по формированию на его основе поддерева проблем и дерева задач диагностики, а также рекомендаций по выбору методов решения каждой из типовых задач диагностики.

#### Список использованных источников

1. Балашов А.П. Антикризисное управление : учеб. пособие / Балашов А.П. – Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.
2. Готин С.В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С. В. Готин, В. П. Калоса. – Москва: ООО «Вариант», 2007. – 118 с.
3. Качала В.В. Основы теории систем и системного анализа : учебное пособие для вузов / Качала В.В. – М.: Горячая линия – Телеком, 2007. – 216 с.
4. Королькова, Е.М. Реструктуризация предприятий : учебное пособие / Королькова Е.М. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
5. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Лапыгин Ю.Н. – М.: Ифра-М, 2007. – 240 с.
6. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний : справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
7. Проблема : электронной ресурс / Новейший философский словарь. – Режим доступа: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_new\\_philosophy/968/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%90](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/968/%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%90).
8. Савчук С.И. Классификация факторов конкурентоспособности и конкурентных преимуществ как инструмент оценки конкурентоспособности предприятий / С.И. Савчук // Вестник Хмельницкого национального университета. – 2007. – Т.2. Економічні науки, № 3. – С. 158-162.
9. Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности / Савчук С.И. – Мариуполь: ИПРЭИ НАН Украины, Рената, 2007. – 520 с.
10. Системный анализ в экономике и организации производства / Под общ. ред. С.А. Валуева, В.Н. Волковой. – Львов: Политехника, 1991. – 400 с.
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
12. Хан Д. Пик. Стоимостно-ориентированная концепция контроллинга / Пер. с нем. / Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М. Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
13. Хлебников Д.Б. Подход к реструктуризации предприятий : электронный ресурс. – Режим доступа: <http://gaap.ru/articles/77297/>.
14. Чапкина Е.Г. Теоретические основы реструктуризации : учебное пособие / Чапкина Е.Г. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. – 160 с.
15. Bert van Manen. Methodology for Enterprise Restructuring : электронный ресурс. – Режим доступа: <http://ru.scribd.com/doc/63095080/6/METHODOLOGY-PROCESS-FOR-ENTERPRISE-RESTRUCTURING>.
16. Corporate restructuring. Lessons from experience : Edited by Michael Pomerleano, William Shaw. The World Bank, 2005. – 436 p.
17. Gary B. Hansen. Guide to Enterprise Restructuring and Competitiveness: A Labor and Human Resource Approach / Gary B. Hansen. – 2003. – 288 p.
18. HARRISON J.S. Strategic Management of Organizations and Stakeholders. 2nd ed. / J.S. Harrison, C.H. John. – Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998. – 432 p.
19. Manual on diagnostic and industrial restructuring. – Vienna: UNIDO, 1997. – 198 p.
20. Methodological guide: Restructuring, upgrading and industrial competitiveness. – Vienna: UNIDO, 2003. – 100 p.
21. Problem Tree Analysis: электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/91/910EE48E-350A-47FB-953B-374221B375CE/03%20Problem%20tree%20analysis.pdf>.
22. SYNEK M. Restrukturalizace a revitalizace českých podniků / M. SYNEK // Ekonomika firiem 2001: International Conference, Svít 12. - 14. 9. 2001, 1st ed. – Košice 2001. – P. 672-677.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2013р.



ТОВ "ДКС Центр"