

УДК 65.011.8

Жанна КРИСЬКО

МОДЕЛЬ БАЗОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано механізм визначення потреби в реструктуризації підприємства залежно від показників стратегічної і фінансової стійкості. На основі встановлення тенденцій змін цих показників побудовано модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства.

The article proposes the mechanism of enterprise's restructurisation according to indicators of strategic and financial stability, and the variants of these indicators' changes are outlined. The model of the basic strategic alternatives to enterprise's restructurisation is developed.

Ключові слова: реструктуризація, модель базових стратегічних альтернатив, стратегічна стійкість, фінансова стійкість, інтегральний рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів підприємства.

Keywords: restructurisation, model of the basic strategic alternatives to enterprise's restructurisation, strategic stability, financial stability, cumulative rating formula of the enterprise's financial resources balanced structure.

Будь-яка система, у тому числі й економічна, передбачає функціонування і розвиток, зміну й перетворення, оскільки постійно зазнає впливу багатьох внутрішніх і зовнішніх сил, а тому не є статичною у довгостроковому періоді: динаміка середовища функціонування об'єктивно призводить до необхідності видозмінення такої системи, її адаптації, модифікації чи трансформації.

У сучасних умовах господарювання успіх підприємств залежить від уміння своєчасно впроваджувати зміни, які будуть сприяти розвитку підприємства відповідно до потреб зовнішнього та внутрішнього середовищ його діяльності. Такі зміни реалізуються в межах стратегій реструктуризації, які передбачають трансформацію структури бізнесу і його окремих елементів на основі виявлення нових ринкових можливостей, попередження й усунення кризових явищ з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства.

У даний час багато питань, пов'язаних з реструктуризацією підприємств, знайшли достатнє відображення в зарубіжних та вітчизняних наукових джерелах. Зокрема, ці проблеми висвітлені у працях М. Д. Аістової, Є. М. Андрущак, Н. Г. Верстіної, С. Б. Довбні, Д. І. Коваленка, К. Кордона, Е. М. Королькової, Т. І. Лепейко, Л. А. Ляхович, І. І. Мазура, Н. П. Тарнавської, В. Д. Шапіро. Однак деякі аспекти трансформації підприємств залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, малодослідженими залишаються питання визначення потреби в реструктуризації підприємств.

© Жанна Крисько, 2012.

Метою статті є обґрунтування механізмів реструктуризації через побудову моделі базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства, а також розроблення засобів її реалізації на конкретних підприємствах.

У господарських структурах розвинених країн концепція управління змінами охоплює запланований, організований та контрольований перегляд стратегії і, відповідно, виробничих процесів, структури і культури досліджуваних соціально-економічних систем, включаючи приватні та державні підприємства.

В наукових джерелах поняття «зміна» і терміни, з якими асоціюються перетворення: «трансформація», «реструктуризація», «реформування», «реорганізація» – трактуються по-різному. При цьому виокремлюються такі ознаки, як масштаб перетворень (глобальні та локальні), параметри життєвого циклу (виділення всіх стадій і підстадій), закономірності процесу впровадження. У деяких джерелах «перетворення» розглядається як процес, що розвивається в часі і має чітко виражені етапи.

Наявність в економічній літературі різних поглядів на вирішення проблеми системних перетворень на рівні підприємств, з одного боку, та урізноманітнення форм існування й прояву економічних явищ і процесів – з іншого, свідчить про доцільність всебічного вивчення питань управління змінами.

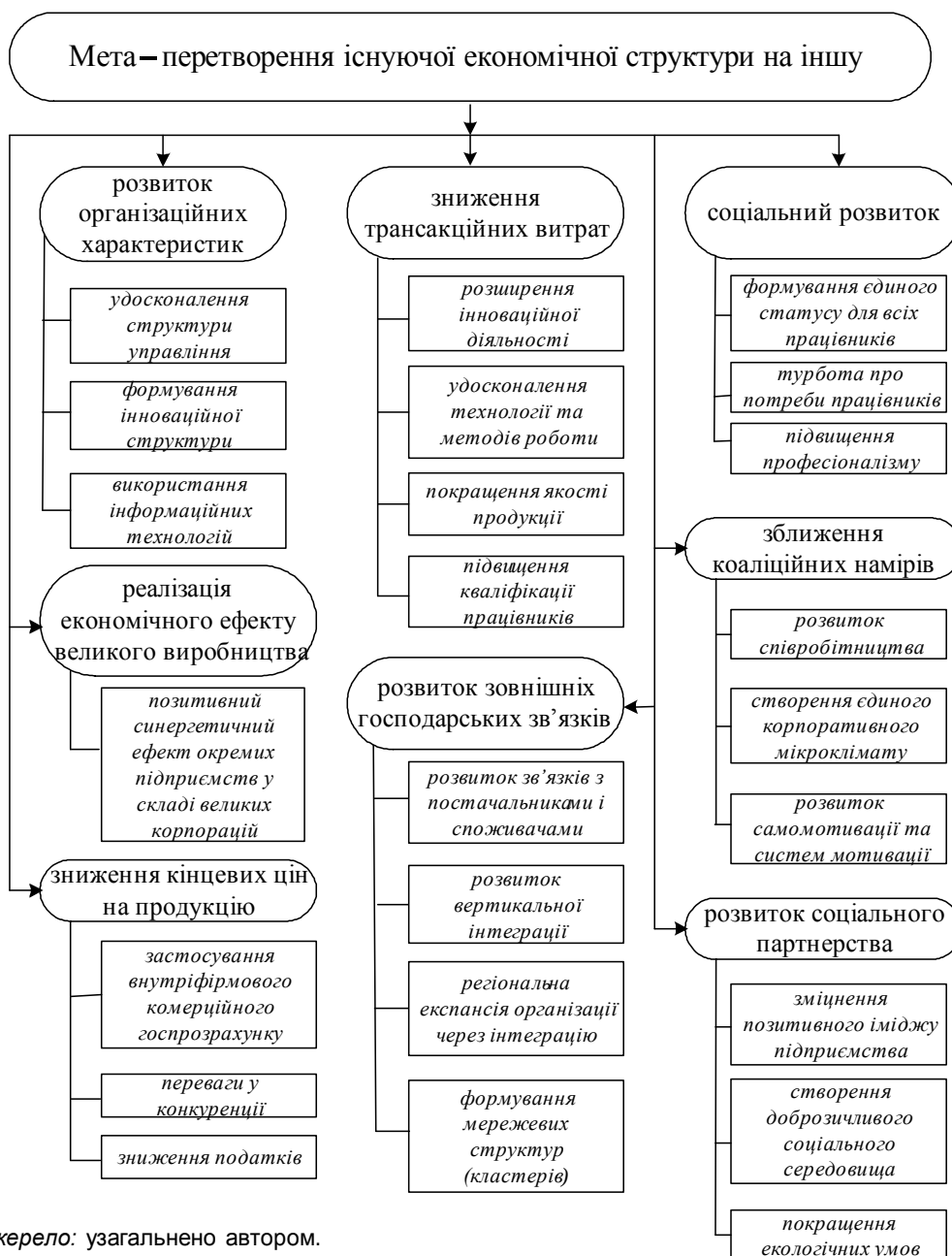
Узагальнення наукових досліджень вчених, які займаються проблематикою системних перетворень, дає змогу виявити основні цілі таких перетворень на рівні підприємств (див. рис. 1):

- розвиток організаційних характеристик;
- зниження трансакційних (операційних) витрат;
- реалізація економічного ефекту великого виробництва;
- зниження кінцевих цін на продукцію;
- соціальний розвиток підприємства;
- зближення коаліційних намірів;
- розвиток соціального партнерства;
- розвиток зовнішніх господарських зв'язків.

У світовій практиці існують різні моделі системних перетворень, які у своїй основі мають загальний підхід, однак відрізняються особливими рисами. Дж. Кондом сформульований набір найважливіших чинників успіху системних перетворень на рівні підприємств [1]:

- прогнозування, адаптація і відповідь на швидкозмінний конкурентний стан;
- реалізація організаційних змін за участю персоналу;
- досягнення окремих цілей, що раніше розглядалися як нереалістичні очікування, з обмеженими ресурсами і в значно коротші терміни;
- освоєння нових і кращих за якістю продуктів та послуг швидше, ніж конкуренти;
- посилені експертиза для визначення особливих потреб у специфічних сегментах ринку;
- вирішення проблем змішаними командами;
- перевищення очікувань покупців, а не просто відповідність їм.

У світовій економічній науці процес цілеспрямованих змін суб'єктів економічної діяльності та ефективної їх адаптації до умов функціонування, що принципово змінилися, прийнято вважати реструктуризацією [2]. Однак сьогодні в науковій літературі немає єдиної думки щодо трактування цього поняття.



Джерело: узагальнено автором.

Рис. 1. Цілі системних перетворень на рівні підприємства

Зважаючи на існування в наукових джерелах численних визначень реструктуризації, а також неоднозначних тлумачень її співвідношення з процесами реформування, реорганізації й реінжинірингу, нами пропонується розглядати реструктуризацію як перманентний процес зміни середовища функціонування підприємства (зовнішнього і внутрішнього) з фокусуванням на трансформації структури бізнесу (бізнес-портфеля) і його складових та з орієнтацією на інноваційну модель розвитку на основі виявлення нових ринкових можливостей, заповнення стратегічних прогалів, усунення і попередження кризових явищ з використанням прийомів стратегічного й тактичного управління при конкретному наборі передумов та їх взаємодії [3].

Узагальнення відомих класифікацій реструктуризації стало підставою для окреслення нової класифікаційної ознаки (стан підприємства: криза, стабільність, зростання) і виокремлення відповідно до неї трьох видів реструктуризації – кризової, захисної та випереджуючої (рис. 2). Використання цієї класифікації дозволить детальніше обґрунтувати вибір варіанта змін на підприємстві.



Джерело: розроблено автором.

Рис. 2. Види реструктуризації підприємств залежно від їхнього стану

Відповідно до кризової реструктуризації, її основними технологіями є поділ підприємства на дрібніші економічні одиниці чи суттєві зміни структури. Такі заходи зводяться до забезпечення виживання підприємств, виходу з кризового стану. Цей варіант реструктуризації обирають, як правило, слабкі, неплатоспроможні підприємства, що стоять на межі банкрутства. Їхні управлінські заходи передбачають перепрофілювання підприємств, виділення окремих структурних підрозділів як нових юридичних осіб, злиття двох і більше підприємств з утворенням нової юридичної особи.

Концепція захисної стратегії пов'язана з новим баченням змісту реструктуризації: логіка всіх системних змін підпорядковується одному ключовому завданню, яке ґрунтується на відповідному розумінні ринку, своєї клієнтської бази, прогнозів і тенденцій ринку. В цій ситуації домінуючою стає стратегія рішучого оновлення технології виробництва, збуту і самого управління, тобто зміни всіх внутрішніх процесів, а ефективність реструктуризаційних заходів залежить від рівня їх інноваційності.

Випереджуюча реструктуризація використовується, як правило, підприємствами з потенціалом зростання і заснована на інноваційному типі поведінки підприємства у ринковому середовищі. Вона передбачає превентивний пошук (або створення) і розвиток нових центрів привабливості бізнесу з орієнтацією на стратегічне ситуаційне випередження у конкуренції. Сутнісну основу такої стратегії становить створення і використання управлінських інновацій у процесах реструктуризації.

Сьогодні світовий розвиток асоціюється з реалізацією інноваційної моделі розвитку, що зумовлює перетворення реструктуризації на іншу якість – трансформацію – як вищий її прояв. Термін «трансформація» передбачає значно глибші комплексні зміни, а саме зміни базових цінностей і мотивів поведінки людей. Таку планку змін сьогодні ставлять перед собою підприємства при здійсненні перетворень, спрямованих на підвищення якості ведення бізнесу [4].

Зміни у виробничих процесах, стратегії, структурі та культурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді малих кроків, або ж радикально, у вигляді великих стрибків. У цьому контексті говорять, відповідно, про еволюційну (в межах організаційного розвитку) та революційну (в межах реінжинірингу господарської діяльності) моделі трансформації. Оцінювання доцільності використання тієї чи іншої моделі залежить від багатьох факторів. Головне значення мають ставлення персоналу до змін і розуміння владних повноважень з боку керівного персоналу та підлеглих.

Трансформація вимагає використання адекватних до її суті технологій, однією з яких є динамічне бізнес-планування, що забезпечує пристосування структур підприємства до зміненої ситуації. Технологія динамічного бізнес-моделювання передбачає:

- зміни структури, тобто організаційне моделювання;
- моделювання бізнес-процесів;
- кількісне моделювання (побудова локальних сценаріїв, сукупність яких зумовить створення певного образу, на основі якого будується загальна модель змін).

Отже, аналіз еволюційного шляху реструктуризації, характеру змін у межах різних видів реструктуризації показує, що підприємство повинно формувати систему стратегічного аналізу для дослідження основних компонентів навколишньої системи і робити висновки щодо своїх потреб у змінах.

Сьогодні на практиці і в наукових дослідженнях актуалізуються завдання обґрунтування варіантів реструктуризації та вибору адекватного їм управлінського інструментарію. Процедура реструктуризації передбачає розроблення і реалізацію правил ухвалення рішень, на підставі яких підприємство керує внутрішніми чинниками з урахуванням зовнішніх умов, що дозволяє забезпечити власну динамічну рівновагу в мінливому зовнішньому середовищі.

Для успішних підприємств реструктуризація є процесом природним, тому при плануванні змін використовують залежність, яка дозволяє оцінити їхню необхідність [5]:

$$Z = (ABC) > X, \quad (1)$$

де Z – зміни; A – рівень незадоволення станом «статус-кво»; B – прогнозований бажаний стан; C – перші практичні кроки у напрямі до бажаного стану; X – вартість змін.

З формули видно, що зміни повинні відбутися за наявності трьох елементів – A , B , C , і разом узяті вони дадуть більший ефект, ніж вартість здійснення змін X .

У країнах з розвинутою економікою реструктуризація є способом життєдіяльності підприємств. М. Д. Аїстова зазначає: «Питання про реструктуризацію виникає у керівників кожного разу, коли підприємство стикається із зниженням ефективності своєї діяльності, зміною економічного оточення, технологічного розвитку і загостренням конкуренції» [6]. За визначенням М. Мескона, причиною постійної перебудови організації є мінливість зовнішнього середовища [7]. Будь-який суб'єкт господарювання в процесі своєї діяльності зазнає впливу такого чинника, як зміна попиту на його товари і послуги. Конкуренти на ринку можуть знизити ціни, розширити асортимент, підвищити якість аналогічної продукції, і на ці зміни необхідно активно реагувати, а також реалізувати упереджувачий тип поведінки на основі прогнозування змін попиту. Адекватно реагувати – означає змінюватися, тобто реструктуруватися. Так, керівництво успішних компаній Sony, Toshiba кожні три-чотири роки проводить активну реструктуризацію в межах певного напрямку і глобальної мети компанії [8].

Для поглиблення методології здійснення реструктуризації К. Кордоном введено поняття «циклічність реструктуризації» і запропоновано проводити її на підприємстві з певною періодичністю [8]. При цьому доведено, що з кожною подальшою плановою реструктуризацією успіх від її проведення зростає.

Вітчизняні підприємства ще не мають достатнього досвіду проведення реструктуризації, що призводить до затягування початку її проведення, розроблення основних заходів реструктуризації в межах арбітражних процедур, коли вибір засобів обмежений, час втрачений, і, як наслідок, реструктуризація не призводить до досягнення запланованих цілей.

Умовою успішності проведення перетворень підприємства є обдумане і обґрунтоване програма реструктуризації. Проведений аналіз наукових робіт, присвячених проблемам реструктуризації, та методик реструктуризації українських підприємств виявив ряд їхніх недоліків:

- не сформований механізм визначення потреби в реструктуризації підприємства, на підставі якого керівники могли б своєчасно почати її проведення: існуючі методики переважно відображають лише послідовність дій при реструктуризації і не дають уявлення про існуючі можливості та механізм вибору стратегії реструктуризації залежно від стану підприємства, причини проведення її реструктуризації та характеристик ситуації;
- не розроблена система показників оцінювання ефективності реструктуризації залежно від вибраної стратегії;

- відсутня систематизація методів і засобів реструктуризації залежно від обраної стратегії;
- відсутні науково обґрунтовані розробки щодо стратегій і методів захисту від ворожого поглинання;
- не окреслена структура проекту реструктуризації підприємства: рекомендації містять переважно теоретичні положення щодо складання проекту;
- при проведенні структурних змін менеджери найчастіше керуються своєю інтуїцією і досвідом, а не розробленими стратегічними концепціями та методиками реструктуризації.

Методичний підхід до визначення потреби в реструктуризації підприємства повинен базуватися на безперервному моніторингу динаміки зовнішнього і внутрішнього середовищ та її прогнозуванні. Для цього необхідно встановити межі середовища і вибрати спосіб його декомпозиції, для вибраних компонентів визначити основні характеристики та їх критичні значення. На підставі відстеження і прогнозування змін вибраних компонентів середовища, зіставлення їх з критерійними значеннями ухвалюється рішення про необхідність реструктуризації.

Отже, однією з важливих причин невчасного проведення реструктуризації українських підприємств, на наш погляд, є відсутність системи показників, які б давали підставу керівництву підприємства розпочинати розроблення програми проведення реструктуризації.

Вважаємо, що ефективність реструктуризації підприємства значною мірою залежить від процедури прийняття управлінського рішення щодо доцільності її проведення. Використання проблемного та варіантного типів процесу прийняття управлінського рішення, тобто коли прийняття рішення починається з аналізу ситуації, на основі якого виявляється проблема, формується ціль і обирається варіант рішення, дозволяє подати модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства (рис. 3).

Як видно з представленої моделі, виявлення стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства охоплює етапи:

1. Розрахунок фінансових показників, соціальних індикаторів та індикаторів безпеки діяльності підприємства (оцінювання ситуації).
2. Виявлення проблеми і можливих варіантів тенденцій зміни показників.
3. Визначення необхідності проведення реструктуризації та її цілей.
4. Аналіз можливих стратегій реструктуризації, вибір кінцевого варіанта стратегії та рекомендованих управлінських технологій.

Розглянемо детальніше складові моделі базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства, що представлені на рис. 3.

Проведення аналізу передумов реструктуризації за цим підходом передбачає вибір виду реструктуризації на основі поєднання критеріїв [9]:

- стратегічної стійкості підприємства (K_{cc}) за показниками зміни рентабельності активів і ринкової вартості підприємства;
- рейтингового показника збалансованості структури фінансових ресурсів підприємства ($RK'_{зсфр}$) як мінімально необхідного для складання позитивного висновку про його фінансовий стан.



Джерело: розроблено автором.

Рис. 3. Модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства

Особливістю методології побудови рейтингового показника є інтегрування в його межах фінансових коефіцієнтів з рекомендованими значеннями та з урахуванням критичної величини їх допустимого зменшення. За умови відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним рівням рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів дорівнюватиме одиниці, якщо ж $RK'_{зсфр} < 1$, то фінансовий стан підприємства варто вважати незадовільним.

Отже, на нашу думку, встановлення взаємозв'язку між втратою стійкості і початком проведення реструктуризації дозволяє керівництву підприємства своєчасно ухвалювати рішення щодо проведення реструктуризації, тим самим забезпечивши використання меншої кількості ресурсів.

Розрахунок показників дозволяє виявити варіанти тенденцій зміни згаданих коефіцієнтів:

1. Якщо на кінець звітної періоду показники стратегічної стійкості не знижуються ($K_{cc}1 \geq K_{cc}0$), а інтегральний рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів підприємства становить 1 ($RK'_{зсфр} \geq 1$), то підприємству доцільно проводити випереджуючу реструктуризацію.

2. Зниження показників стратегічної стійкості ($K_{cc}1 \leq K_{cc}0$) при значеннях фінансових коефіцієнтів, що відповідають нормативним значенням ($RK'_{зсфр} \geq 1$), свідчить про втрату стратегічної стійкості підприємством і необхідність проведення захисної реструктуризації. Мотивом її проведення є прагнення керівників відновити природне зростання підприємства.

3. Якщо на підприємстві є невирішені конфлікти між власниками або існує загроза безпеці підприємства, то рекомендується проводити захисну реструктуризацію.

4. Якщо на кінець звітної періоду коефіцієнти стратегічної стійкості знижуються ($K_{cc}1 \leq K_{cc}0$), а інтегральний рейтинговий показник нижчий за 1 ($RK'_{зсфр} < 1$), то підприємству необхідно терміново проводити кризову реструктуризацію. Причиною її проведення є бажання запобігти кризовому стану, покращити фінансові показники, а якщо підприємство знаходиться в кризовому стані – то відновити фінансову стійкість і платоспроможність.

Отже, розрахунок груп показників, виявлення варіантів тенденцій зміни показників та визначення причин реструктуризації дає змогу прийняти рішення щодо проведення реструктуризації підприємства, що дозволить заздалегідь визначити вид та стратегію реструктуризації і своєчасно розпочати її реалізацію.

На основі практичної реалізації запропонованої моделі базових стратегічних альтернатив реструктуризації розроблено логічні схеми обґрунтування варіанта стратегії з рекомендованим набором адекватних управлінських технологій для окремих підприємств будівельної галузі Тернопільської області.

Відповідно до здійснених нами розрахунків для ТзОВ «Тернопільбуд», на підприємстві склалася ситуація, при якій відбулося зниження показників стратегічної стійкості ($K_{cc}1 < K_{cc}0$), а інтегральний рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів мав значення, більше від 1 ($RK'_{зсфр} \geq 1$). Така ситуація трактується нами, відповідно до моделі, поданої на рис. 3, як другий варіант зміни показників і свідчить про очевидність доцільності змін через проведення захисної реструктуризації. Причиною її проведення є прагнення відновити експансію, утримати свої ключові позиції та конкурентні переваги, досягти стратегічної стійкості. Реалізація таких стратегічних кроків можлива з використанням рекомендованих нами управлінських технологій реструктуризації бізнес-процесів, реінжинірингу та модернізації продукції.

На підприємстві ПМП «Фенікс-буд» склалася ситуація, при якій на кінець звітної періоду показники стратегічної стійкості не зменшилися ($K_{cc}1 > K_{cc}0$), а інтегральний рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів підприємства мав значення, більше від 1 ($RK'_{зсфр} > 1$). У цій ситуації підприємство має логічну можливість проводити випереджуючу реструктуризацію з використанням стратегії концентрованого зростання з перспективою диверсифікації виробництва на наступній стадії життєвого

циклу підприємства. Реалізація таких стратегічних кроків можлива з використанням рекомендованих нами таких управлінських технологій реструктуризації: розширення і пошук нових ринків, формування нових потреб та організаційний дизайн.

У ТзОВ «Домобудівник», ТзОВ «Добробуд» і ПП «ТФ «Будівельник» склалася ситуація, при якій відбулося зниження на кінець 2011 р. показників стратегічної стійкості ($K_{cc}1 < K_{cc}0$) та інтегральних рейтингових показників збалансованості структури фінансових ресурсів ($RK'_{зсфр} < 1$), тому виникає необхідність проведення кризової реструктуризації з використанням стратегії фінансового оздоровлення. Причиною її проведення є бажання відновити фінансову стійкість і платоспроможність, а також запобігти кризовому стану, покращити фінансові показники, зменшити кредиторську заборгованість.

Отже, побудована модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства залежно від фінансових показників, соціальних індикаторів й індикаторів безпеки дає змогу шляхом виявлення параметрів проблеми (варіантів комбінування змін показників) та з використанням ситуаційного підходу обґрунтувати доцільність реалізації певного виду стратегії реструктуризації підприємства. Розрахунки підтверджують можливість застосування пропонованої моделі обґрунтування стратегії реструктуризації підприємств в управлінському процесі.

Література

1. Kind J. The role of management development in business transformation / J. Kind // *International Executive Development Programmes*. – London : Kogan Page, 1996.
2. Верстина Н. Г. Реструктуризация предприятий инвестиционно-строительной сферы : [моногр.] / Н. Г. Верстина. – М. : МГСУ, 2002. – 338 с.
3. Тарнавська Н. П. Концептуальна модель управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі / Н. П. Тарнавська, Ж. Л. Крисько // *Проблеми науки*. – 2011. – № 12. – С. 20–27.
4. Коваленко Д. І. Методичні особливості управління процесом реструктуризації промислових підприємств / Д. І. Коваленко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2006. – № 4. – С. 151–157.
5. Макзем К. Управленческий консалтинг / К. Макзем. – М. : Дело и Сервис, 1999.
6. Аустова М. Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразования / М. Д. Аустова. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
8. Кордон К. Пять важнейших подходов к осуществлению реструктуризации / К. Кордон, Т. Фоллманн, М. Ванденбош // *Маркетинг*. – 1999. – № 3. – С. 75–82.
9. Крисько Ж. Л. Передреструктуризаційна оцінка фінансового стану будівельних підприємств [Електронний ресурс] / Ж. Л. Крисько // *Проблеми системного підходу в економіці*. – 2010. – Вип. 2. – Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2/Krysko_210.htm. – Назва з екрана.