

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

Крисько Жанна Леонідівна

УДК 65.011.8:69.003

**УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ
ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ
БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

**Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Наукові керівники –
Тарнавська Наталія Петрівна,
доктор економічних наук, професор

Литвин Богдан Миронович,
доктор економічних наук, професор

ТЕРНОПІЛЬ – 2011

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Сутність реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств.....	12
1.2. Сучасні концепції управління реструктуризацією підприємств.....	29
1.3. Методичні підходи до діагностики передумов реструктуризації.....	46
Висновки до розділу 1.....	60
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	
2.1. Основні тенденції середовища структурних змін підприємств будівельної галузі.....	64
2.2. Комплексна бізнес-діагностика передумов реструктуризації підприємств.....	85
2.3. Аналіз стратегічних альтернатив реструктуризації підприємств	105
Висновки до розділу 2.....	119
 РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	
3.1. Формування концептуальної моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі	124
3.2. Удосконалення методичних підходів до проведення реструктуризації підприємств	135
3.3. Система оцінювання ефективності реструктуризації підприємств будівельної галузі.....	150
Висновки до розділу 3.....	170
 ВИСНОВКИ.....	 173
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	 177
 ДОДАТКИ	 199

ВСТУП

Актуальність теми. Нинішній етап розвитку ринкових відносин в Україні характеризується перманентними організаційними змінами на всіх рівнях економіки, що зумовлено закономірними процесами приватизації, демонополізації, розукрупнення, злиття чи поглинання підприємств. Ці процеси переплітаються з розвитком механізмів конкуренції, що потребує постійної адаптації підприємств до зміни умов функціонування – формування і підтримування конкурентних переваг для забезпечення виживання й успішного функціонування у динамічному ринковому середовищі.

Значне місце у вирішенні цих проблем належить процесам реструктуризації як засобам підвищення конкурентоспроможності підприємств, у першу чергу – вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі, яка сьогодні є ключовою ланкою у забезпеченні інноваційного розвитку багатьох сфер матеріального виробництва та належного рівня якості життя. Поряд з тим у будівельній галузі недостатньо реалізуються ринкові механізми структурних перетворень, розвитку виробничої бази, організаційного дизайну та оптимізації бізнес-портфеля, а фрагментарні процеси реструктуризації здійснюються без урахування специфіки таких підприємств. Це потребує розроблення і впровадження в практику господарювання інноваційних управлінських технологій реструктуризації як системних прогресивних перетворень з метою підтримування стратегічної стійкості підприємств.

Обґрунтуванню доцільності реалізації в управлінській практиці варіантів організаційних змін присвячено чимало праць учених-економістів. Вагомий внесок у їхнє вирішення зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як М. Д. Аїстова, І. М. Акімова, А. А. Алпатов, Є. М. Андрущак, М. А. Асаул, Л. П. Батенко, Т. Г. Бенъ, Д. П. Богиня, С. В. Валдайцев, Н. Г. Верстіна, Л. Водачек, К. В. Гайдук, А. Г. Грязнова, М. П. Денисенко, С. Б. Довбня, С. В. Ільдеменов, А. І. Ільїн, В. А. Іріков, Л. Ф. Кальніченко, Е. М. Королькова, О. Є. Кузьмін, Т. І. Лепейко, Л. А. Ляхович, І. І. Мазур, О. Г. Мендрул,

Б. З. Мільнер, В. В. Семененко, Н. П. Тарнавська, О. О. Терещенко, В. Н. Тренцов, М. Д. Федотова, Л. І. Федулова, В. Д. Шапіро, Г. О. Швиданенко, Ю. В. Якишина. Питання формування нових економічних відносин у будівельній галузі України знайшли відображення в наукових працях А. В. Беркути, І. О. Бланка, З. С. Варналія, А. Ф. Гойка, З.-М. В. Задорожного, Я. Д. Крупки, Б. М. Литвина, А. А. Пересади, П. С. Рогожина.

Вивчення наукових праць з цієї проблематики дозволило зробити висновок про несистемність теоретичного підґрунтя для виявлення необхідності проведення структурних перетворень на рівні підприємств у напрямі їхньої адаптації до ринкового середовища. Нинішній стан підприємств будівельної галузі окреслює перед вітчизняною наукою проблему формування механізмів реструктуризації та управління нею з урахуванням новітніх реалій конкурентної боротьби та можливостей реалізації інноваційної моделі розвитку.

Неоднозначність теоретичних засад і методичного забезпечення управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі, недостатня обґрунтованість механізмів реструктуризації та оцінювання її ефективності у вітчизняних наукових джерелах, а також практична значущість окреслених питань зумовили актуальність теми, мету і завдання дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету за темами: «Дослідження виробничо-інвестиційної діяльності та напрями підвищення її ефективності» (номер державної реєстрації 0105U000862), у межах якої автором розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності господарської діяльності підприємств будівельної галузі на основі їхньої реструктуризації; «Дослідження управлінських інновацій у формуванні конкурентних переваг» (номер державної реєстрації 0106U009966), де автором сформульовано пропозиції щодо використання управлінських інновацій при

реструктуризації підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є формування концептуальних засад і розроблення на цій основі рекомендацій щодо управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі, вибору стратегічних і тактичних заходів їх реструктуризації для забезпечення стратегічної стійкості.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких завдань:

- з’ясувати економічну сутність реструктуризації, окреслити її місце і роль у структурі організаційних перетворень та оцінити класифікаційні ознаки видів реструктуризації для встановлення характеру організаційних змін і формування теоретичного підґрунтя моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованого підприємства;
- виявити характерні риси сучасних концепцій управління реструктуризацією для формування власного бачення сутності управління нею;
- оцінити методичні підходи до діагностики передумов реструктуризації підприємств для обґрунтування моделі базових стратегічних альтернатив реструктуризації;
- провести аналітичне оцінювання стану будівельної галузі у взаємозв’язку з макроекономічною ситуацією в державі з метою окреслення тенденцій середовища структурних змін і формування концептуальних підходів до обґрунтування варіантів реструктуризації;
- здійснити бізнес-дігностику передумов реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі на основі методології стратегічного аналізу для встановлення доцільності і необхідності реалізації конкретного варіанту реструктуризації;
- виявити стратегічні альтернативи реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі на основі розроблених критеріїв для обґрунтування концепції управління реструктуризацією;
- побудувати концептуальну модель управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі для обґрунтування

основних положень, технологій і процедур реструктуризації залежно від варіанту реструктуризації;

- обґрунтувати набір стратегічних альтернатив реструктуризації підприємств і систематизувати адекватний управлінський інструментарій для окреслення умов його ефективного використання;

- розробити методичний підхід до оцінювання ефективності реструктуризації підприємств для формування інформаційного базису зростання їх стратегічної стійкості.

Об’єктом дослідження є процеси реструктуризації підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення з економічної теорії, новітні концепції стратегічного менеджменту, реформування і реструктуризації підприємств, реінжинірингу бізнес-процесів, бізнес-діагностики, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців-практиків з проблематики, що досліджується.

У дисертаційній роботі використано такі наукові методи дослідження: теоретичного узагальнення, дедукції та індукції, аналізу та синтезу (удосконалення і розмежування понять, що пояснюють організаційні зміни на підприємстві); причинно-наслідкового зв’язку та абстрактно-логічний (удосконалення класифікаційних ознак реструктуризації); галузевого стратегічного аналізу (виявлення основних тенденцій розвитку середовища структурних змін); статистичного групування та порівняльного аналізу, інтерв’ю та опитування (комплексна бізнес-діагностика середовища реструктуризації підприємств будівельної галузі); матричні методи стратегічного аналізу (визначення стратегічних позицій підприємств-репрезентантів); економіко-математичного моделювання (розроблення багатofакторної лінійної моделі для визначення стратегічної стійкості

підприємства); графічний (наочне ілюстрування досліджуваних явищ, процесів та закономірностей).

Джерелом нормативної, аналітичної і статистичної інформації є закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, матеріали Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Антимонопольного комітету України, Державної служби статистики України, Тернопільського обласного управління статистики, сайти періодичних видань, дані підприємств будівельної галузі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу і узагальнення теоретико-методологічних положень та прикладних аспектів реструктуризації підприємств сформовано концептуальні засади і обґрунтовано методичні підходи щодо управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі, вибору стратегічних і тактичних заходів їх реструктуризації для забезпечення стратегічної стійкості.

Основні положення дисертації, що визначають її наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

вперше:

- побудовано концептуальну модель управління реструктуризацією вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі, що є ієрархією ідей, теоретичних положень та адекватних їм методологічних основ щодо створення нової управлінської парадигми реструктуризації як системи керованих змін підприємства, зважаючи на пріоритети структурних перетворень на макро- і мікрорівнях, шляхом гармонізації системного, ситуаційного і процесного підходів в управлінні для формування інноваційного вектору розвитку підприємства;

удосконалено:

- визначення поняття «реструктуризація підприємства», яке, на відміну від існуючих формулювань, трактує її як перманентний процес зміни середовища функціонування підприємства з фокусуванням на трансформації структури

бізнесу (бізнес-портфеля) та його складових з орієнтацією на інноваційну модель розвитку на основі виявлення нових ринкових можливостей, заповнення стратегічних прогалин, попередження і усунення кризових явищ з використанням прийомів стратегічного і тактичного управління при конкретному наборі передумов та їх взаємодії;

- трактування поняття «управління реструктуризацією підприємства», яке, на відміну від усталеного, базується на визначених видах реструктуризації – кризової, захисної і випереджуючої – відповідно до нової класифікаційної ознаки (стан підприємства) і характерних для них змін, та розглядається як вплив на трансформацію зовнішніх і внутрішніх бізнес-процесів підприємства за допомогою всіх функціональних сфер менеджменту з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стратегічної стійкості;

- структурно-логічну модель комплексної бізнес-діагностики підприємства у частині оцінювання рейтингового показника збалансованості фінансових ресурсів, значення якого є критичним для прийняття рішення щодо вибору варіанту реструктуризації. Такий підхід, на відміну від інших, дозволяє виявити стратегічні прогалини, обґрунтувати варіант реструктуризації та відповідний їй управлінський інструментарій на основі інтегрування фінансових коефіцієнтів з рекомендованими мінімальними значеннями та з урахуванням величини їх допустимого зменшення;

- модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації, відмінністю якої є бачення стратегічної стійкості підприємства як його здатності створювати, розвивати та зберігати тривалий час конкурентні переваги і тим самим підтримувати визначений рівень фінансових, соціальних показників та індикаторів безпеки на основі окреслення параметрів проблеми, їх економічної інтерпретації та вибору адекватного варіанту реструктуризації;

- систему оцінювання ефективності реструктуризації підприємств будівельної галузі з використанням багатофакторної економетричної моделі, яка, на відміну від інших, забезпечує можливість виявлення комплексного впливу реструктуризації (шляхом визначення впливу основних параметрів, що

відображають ефективність вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі після структурних перетворень) на стратегічну стійкість підприємства як цільовий орієнтир діяльності;

дістало подальшого розвитку:

– окреслення тенденцій розвитку середовища структурних змін в будівельній галузі (наростання процесів реструктуризації виробництва з реактивним і вимушеним характером змін; відставання у часі реальних процесів реструктуризації від об'єктивних зрушень у ринковому середовищі; формування ланцюгової реакції гальмування розвитку інших галузей і сфер діяльності), які виявлено на основі стратегічного аналізу з виокремленням кількісно-якісних характеристик чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності підприємств та наслідків їхньої дії, що забезпечило виявлення передумов реструктуризації для конкретних підприємств і прогнозування перспективної привабливості галузі;

– визначення поняття «вертикально інтегроване підприємство будівельної галузі», яке, на відміну від усталеного тлумачення, трактується як підприємство зі специфічним ланцюгом «виробництво будівельних матеріалів – будівництво, у т. ч. девелопмент, – продаж готових об'єктів», що створюється для координації і контролю складових галузевого (технологічного) ланцюга з метою отримання взаємної вигоди сторонами-учасниками. У будівельній галузі їх існування об'єктивно зумовлене ризиком самотійного існування на ринку і пояснюється економічною і технологічною доцільністю, окресленими загальними (зростання ринкового впливу, забезпечення стратегічної стійкості, збалансованість фінансових ресурсів) і специфічними (повний контроль і підтримування ланцюга) умовами їх успішного функціонування;

– обґрунтування і окреслення умов та засобів успішної реалізації стратегій реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі, які, на відміну від відомих схем, враховують логіку і специфіку функціонування означених підприємств та формують набір відповідних управлінських технологій реструктуризації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розробки, подані у дисертації, мають прикладний характер і можуть використовуватися у практичній діяльності підприємств будівельної галузі при проведенні їхньої реструктуризації. Зокрема, йдеться про підхід до вибору стратегічних альтернатив, методів і засобів реструктуризації підприємства, багатофакторну лінійну модель для визначення стратегічної стійкості підприємства при оцінюванні ефективності реструктуризації.

Пропозиції, сформульовані у дисертації, використано у діяльності ТзОВ «Добробуд» (довідка № 10/05-д від 10.05.2010 р.), ПМП «Фенікс-буд» (довідка № 20/02-1 від 20.02.2010 р.), ТзОВ «Домобудівник» (довідка № 25-11/09 від 25.11.2009 р.), Управління містобудування та архітектури Тернопільської обласної державної адміністрації (довідка № 01-15/625 від 06.09.2010 р.).

Окремі результати дослідження використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету (довідка № 126-28/162 від 24.01.2011 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі розробки і пропозиції, викладені в роботі, виконані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом самостійного дослідження здобувача.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертаційної роботи доповідалися, обговорювалися і отримали схвалення на 16 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, у т. ч.: «Ефективність інвестиційного процесу в Україні: стан, проблеми і перспективи» (м. Тернопіль, 2005 р.); «Проблеми і перспективи функціонування інноваційної системи держави в умовах глобалізації» (м. Луцьк, 2007 р.); «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2008 р., 2009 р.); «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку» (м. Макіївка, 2009 р.);

«Альянс наук: вчений-вченому» (м. Дніпропетровськ, 2009 р.); «Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки» (м. Сімферополь, 2009 р.); «Перший крок у науку» (м. Луганськ, 2009 р.); «Актуальні проблеми і перспективні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств» (м. Кривий Ріг, 2009 р.); «Світова економічна криза: причини, наслідки та перспективи подолання» (м. Львів, 2010 р.), «Управлінські інновації: теорія та практика» (м. Тернопіль, 2011 р.).

Публікації. Сформульовані положення і результати дослідження опубліковано у 25 наукових працях загальним обсягом 6,84 друк. арк., з яких автору особисто належить 6,76 друк. арк. Основні наукові результати дисертації відображено у 9 опублікованих працях (4,04 друк. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств

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.

Єдиною константою в сучасному бізнесі залишається зміна, тому ключем до успіху в динамічному ринковому середовищі стає управління змінами, що виступає одним з важливих аспектів управління як в узагальненому сенсі управління системами, так і в прикладному – при управлінні економікою, бізнесом, організаціями.

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

У 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 та підстадій), закономірності процесу впровадження. У деяких джерелах «перетворення» розглядаються 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.

У сьогоденних умовах господарювання виробництво більшості товарів характеризується наявністю складної системи виробничих зв'язків і може розглядатися як вертикальний технологічний ланцюг, який охоплює процеси, починаючи від видобутку сировини, її переробки й аж до отримання проміжної або кінцевої продукції, а також збут готової продукції, тобто об'єднання у рамках однієї компанії послідовних стадій виробничого процесу. Нині вертикальна інтеграція підприємств розглядається як одна з важливих тенденцій розвитку сучасної економіки, оскільки впорядкування її процесів як способу координування складових галузевого ланцюга зумовлюється можливостями отримання взаємної вигоди сторонами-учасниками. Мотивацією організаційного оформлення процесів вертикальної інтеграції, як правило, є :

- нестабільність та високий рівень ризику на ринку;
- прагнення отримати вищий рівень ринкового впливу (за рахунок впливу на бар'єри входження, цінову політику тощо).

У вітчизняних наукових джерелах, а також у нормативних документах вертикальна інтеграція трактується як спосіб здійснення діяльності в межах одного підприємства, коли виробництво здійснюється послідовно, а продукція, що вироблена на одній стадії виробництва, є чинником виробництва на наступній стадії в межах одного підприємства [130].

Необхідність адаптації таких підприємств до ринкового середовища через управління змінами зумовлюється коливаннями ринкової кон'юнктури та перспективної привабливості окремих видів економічної діяльності в межах інтегрованих структур, наявністю замкнутого циклу виробництва та багатопрофільністю перетворень усередині підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення

необхідного рівня конкурентоспроможності.

Узагальнення наукових досліджень вчених, які займаються проблематикою системних перетворень, дає змогу виявити основні цілі таких перетворень на рівні підприємств (рис. 1.1):

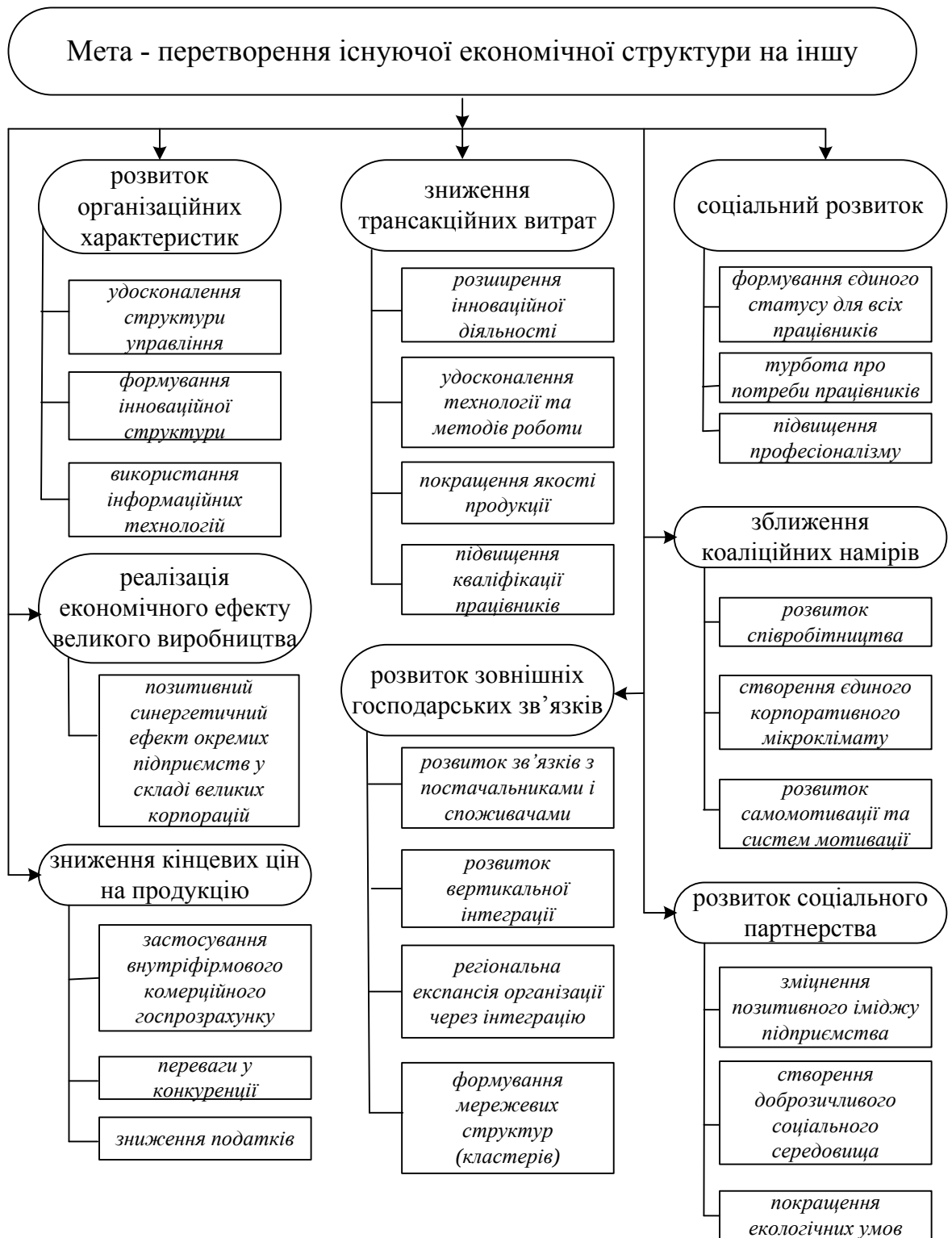
- розвиток організаційних характеристик;
- зниження трансакційних (операційних) витрат;
- реалізація економічного ефекту великого виробництва;
- зниження кінцевих цін на продукцію;
- соціальний розвиток підприємства;
- зближення коаліційних намірів;
- розвиток соціального партнерства;
- розвиток зовнішніх 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 [207]:

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

У світовій економічній науці процес цілеспрямованих змін суб'єктів економічної діяльності та ефективної їх адаптації до умов функціонування, що

принципово змінилися, прийнято вважати реструктуризацією [28]. Однак, сьогодні в науковій літературі немає єдиної думки щодо трактування цього поняття, тому вважаємо за доцільне розглянути існуючі точки зору.



Джерело: узагальнено автором

Рис. 1.1. Цілі системних перетворень на рівні підприємства

Поняття реструктуризації як процесу комплексної зміни методів і умов функціонування підприємства відповідно до зовнішніх умов ринку і виробленої стратегії розвитку увійшло до ділового ужитку порівняно недавно. У світовій практиці термін «реструктуризація» отримав широке застосування наприкінці 70-х і початку 80-х років двадцятого століття у зв'язку з переглядом економічної ролі держави в країнах з ринковою економікою і особливо широко розглядався в роботах М. Портера [212], А. Томпсона [182], Т. Пітерса [211], Л. Уотермена [210], М. Хаммера [209]. Цими науковцями реструктуризація розглядається як сукупність кардинальних стратегічних заходів щодо перетворення структури диверсифікованої компанії шляхом продажу одних напрямів діяльності (бізнесів) і придбання інших. Так, наприклад, М. Портер, формулюючи концепції корпоративної стратегії [152, с. 177], другим номером називає реструктуризацію, що полягає в купівлі погано керованих або таких, що мають слабкі ринкові позиції, але перспективних фірм в привабливих галузях, перебудова придбаного підприємства для виведення його в лідери і подальшого продажу. Отже, реструктуризація розглядається М. Портером як варіант диверсифікації компанії.

Досліджуючи трактування поняття «реструктуризація», погоджуємося з тим, що кожне визначення додає важливі елементи до розуміння суті системних перетворень, способів внутрішньої перебудови підприємства задля підвищення ефективності діяльності відповідно до мінливих вимог ринку.

Термін «реструктуризація» (restructuring) у перекладі з англійської буквально означає «зміну, перебудову структури чого-небудь». Подібна інтерпретація стосовно підприємства недостатня для засвоєння сенсу цієї економічної категорії. Латинське слово «структура» – це порядок, розташування, будова [23, с. 1021], а для сучасного підприємства тип структури і характер змін залежить від об'єкта, стратегічних цілей і завдань реструктуризації. Типологію змін зумовлює типологія структур систем: якщо під структурою розуміється організаційна структура, то реструктуризація – це зміна організаційної структури, якщо розглядається структура бізнес-процесів,

то реструктуризація – це зміна бізнес-процесів. Отже, залежно від типу структурного зрізу системи виникають і завдання проведення відповідних змін.

Якщо розглядати структуру як «сукупність внутрішніх зв'язків, будову, внутрішню упорядкованість об'єкта» [139], як сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах [29, с. 163], то реструктуризацією є зворотний процес, покликаний здійснити перебудову цих зв'язків у вигляді реакції на зміни усередині організації та поза її межами, створити оптимальні структури для досягнення певних цілей.

Вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених вказує на те, що існуючі тлумачення терміну «реструктуризація» можна поділити на три групи (табл. А.1).

Визначення, що належать до першої групи [7, с. 206; 16, с. 116; 33, с. 85; 127, с. 192; 137, с. 81; 161, с. 20; 168, с. 217; 119, с. 622], розглядають реструктуризацію як захисну реакцію підприємства для забезпечення його виживання через будь-які зміни стратегічного характеру. Особливістю визначень другої групи [1; 3, с. 7; 4, с. 53; 17, с. 37; 18, с. 97; 22, с. 42; 44, с. 71; 58, с. 487; 65, с. 27; 76; 126, с. 4; 129; 148, с. 14; 166, с. 34; 170; 184, с. 309; 187, с. 55; 200, с. 480] є розуміння реструктуризації через акцент на окремих її аспектах – цілях, напрямках проведення та формах реалізації. Ряд науковців дотримуються третього підходу [59, с. 110; 145, с. 285] і вважають, що реструктуризація - це комплексна програма впровадження змін, метою якої є зростання ринкової вартості підприємства.

Групування та систематизація визначень поняття «реструктуризація» дозволили зробити певні узагальнення та виокремити ряд аспектів:

- по-перше, реструктуризація – це засіб, який дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства незалежно від умов діяльності;
- по-друге, суттєвим аспектом реструктуризації є формування у підприємства потенціалу до превентивного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ для досягнення стійкості підприємства;

- по-третє, напрями структурної перебудови підприємства повинні бути погоджені зі стратегією його розвитку;
- по-четверте, реструктуризація підприємства - це комплекс структурних перетворень, що здійснюються на системній основі заходами організаційно-економічного, техніко-технологічного, правового і фінансового характеру;
- по-п'яте, довгостроковою метою кожного підприємства є збільшення вартості бізнесу, яке забезпечується зростанням ефективності виробництва, підвищенням конкурентоспроможності, зміцненням фінансової стійкості, підвищенням інвестиційної привабливості.

Деякі науковці використовують як синоніми поняття «реструктуризація», «реорганізація», «реформування» й «реінжиніринг». Багато авторів, оперуючи цими термінами, спираються виключно на власне їх розуміння й інтерпретацію, що не завжди має наукове обґрунтування. У табл. А.2 проаналізовано характер взаємозв'язку цих понять.

Вважаючи реструктуризацію інструментом реформування суб'єкта господарювання, російські вчені М. Д. Аістова, Л. В. Єжкін, М. В. Одінцов стверджують, що «реструктуризація є всього лише частиною загального розвитку підприємства і, отже, її можна розглядати як один з ключових механізмів реформування, що призводить до збільшення ефективності діяльності підприємства» [1; 140, с. 59].

Подібний підхід простежується й у працях І. І. Мазура і В. Д. Шапіро, які роблять висновок про реструктуризацію як основний засіб реформування підприємства [161]. При цьому вони висловлюють ідею про те, що «...можливо, реструктуризація є єдиним засобом реформування».

Проте, можна з великою часткою упевненості стверджувати, що реструктуризація - це не єдиний засіб реформування підприємства. Поняття «реформування підприємства» ширше за змістом і, крім реструктуризації, включає напрями, які не передбачають структурної перебудови підприємства.

Ми поділяємо точку зору вчених, які не погоджуються з ототожненням цих понять. Так, С. В. Ільдеменов, В. А. Іріков, В. Н. Трен'єв стверджують, що

реформування пов'язане із зміною стратегії суб'єкта господарювання і його реорганізацією, реструктуризація ж має за мету зміну структури підприємства і продукції, що ним виробляється [163]. Згадані автори розмежовують поняття «реструктуризація» і поняття «реорганізація», а не тільки «реформування».

Е. М. Королькова пропонує розглядати процеси змін в організаціях в порядку їх ускладнення: реорганізація – реформування – реструктуризація [73, с. 8]. При цьому реорганізація визначається нею як перетворення організаційної структури і управління підприємством при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу підприємства; реформування – як зміна принципів дії підприємства, що сприяє покращенню управління, підвищенню ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, покращенню фінансово-економічних результатів діяльності, а реструктуризація трактується як комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення і виробленої стратегії розвитку, що сприяє принциповому покращенню управління, підвищенню ефективності виробництва і конкурентоспроможності підприємства на основі сучасних підходів до управління, зокрема методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем.

Отже, розглянуті терміни близькі за сенсом і розрізняються превалюванням окремих аспектів. Реструктуризація співвідноситься з підприємством як з бізнесом (господарський об'єкт), тоді як реформування найчастіше пов'язується з підприємством як господарюючим суб'єктом. Реорганізація, у свою чергу, найчастіше розуміється у вузькому сенсі слова – як структурне перетворення підприємства або групи підприємств.

Розглядаючи співвідношення понять «реструктуризація», «реорганізація», «санація», «реінжиніринг» Є. М. Андрущак розуміє реструктуризацію як системний механізм реформування підприємства [6, с. 83]. Реінжиніринг, на його думку, передбачає глобальні перетворення у сфері організації виробництва, управління та збуту продукції у рамках

реструктуризації, санація – фінансове оздоровлення підприємства, а реорганізація виступає лише як один із напрямів структурної перебудови в процесі реструктуризації підприємств.

Більшість же науковців вважають реорганізацію підприємства окремим напрямом реструктуризації суб'єкта господарювання (М. Д. Аістова [1], С. В. Валдайцев [25], Е. Грішпун й А. Карлик [67, с. 88], Д. Кононов і К. Рожков [69, с. 19], Л. В. Єжкін і М. В. Одінов [140, с. 59], Г. С. Мерзлікіна і Е. А. Семикін [124]).

Проведене дослідження теоретичних підвалин категорійного апарату дозволило виокремити групу вчених, що вважають реорганізацію єдиним способом реструктуризації суб'єкта господарювання (А. Глушецький [36], В. Р. Крижанівський, Е. С. Мінаєв, В. П. Панагушин [7]).

Стосовно суті поняття «реінжиніринг» в наукових джерелах також немає однозначності. У сучасній науковій літературі зустрічаються випадки ототожнення понять «реструктуризація підприємства» та «реінжиніринг». Так, А. Г. Грязнова висловила положення про те, що всі фундаментальні перетворення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів виступає як його реінжиніринг, а реструктуризація визначається як «послідовне покращення діяльності фірми, при якому має місце мінімальний ризик інвестора та відносно низький рівень вкладень» [9].

На думку С. В. Валдайцева, реінжиніринг - це особлива процедура, що передує, в обов'язковому порядку, процедурам реструктуризації (фінансової) і реорганізації суб'єкта господарювання [25].

М. Д. Аістова вважає реструктуризацію і реінжиніринг різними процесами в рамках загального процесу реформування підприємства [1].

Іншої точки зору дотримується С. В. Рубцов, який стверджує, що «реінжиніринг бізнес-процесів – це один з бізнес-процесів організації» [165, с. 26].

Л. Ш. Лозовський, Б. А. Райзберг, Е. Б. Стародубцева, відповідно до власного розуміння реінжинірингу як «процесу щодо модернізації раніше

реалізованих технічних рішень», вважають його одним з напрямів реструктуризації [156].

Більшість дослідників [15; 38; 64; 106; 196; 198; 205; 209], використовуючи даний термін, мають на увазі докорінні перетворення усередині організації й ігнорують при цьому поняття реструктуризації, тобто поняття реінжинірингу фактично замінює термін реструктуризації.

Дослідивши економічну сутність зазначених понять, ми погоджуємося з твердженням К. В. Гайдука та Г. С. Мерзлікіної, що реінжиніринг і реструктуризація – це окремі, але взаємопов'язані процеси [34]. При цьому поняття реструктуризації значно ширше, і в деяких випадках реструктуризація може приймати форму реінжинірингу бізнес-процесів.

Узагальнюючи перераховані точки зору щодо сутності і взаємозалежності понять «реструктуризація», «реформування», «реорганізація», «реінжиніринг», зазначимо, що ці перетворення характеризують процес трансформації однієї економічної структури на іншу і супроводжуються зміною одних елементів чи властивостей на інші, що в широкому розумінні узагальнює розглянуті поняття. При цьому, кожне з них має своє змістове наповнення, а разом вони характеризують повноту системних перетворень на рівні підприємства і дають ефект цілісності змін. Вважаємо, що реструктуризація, реінжиніринг та реорганізація є різними процесами в рамках загального процесу реформування підприємства.

Поняття «реструктуризація» отримало офіційне визнання та вперше було використано у Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [46]. Згідно останньої редакції цього Закону, під реструктуризацією підприємства розуміють «здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню

підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів» [46].

Відзначимо, що позитивною особливістю такого трактування є:

- розгляд реструктуризації як системного механізму реформування підприємства;
- визначення на основі системного підходу цілей, які мають бути досягнуті в процесі проведення реструктуризації, а також комплексу відповідних заходів.

Проте, у такій редакції реструктуризація розглядається як одна з форм реорганізації підприємства, зокрема – його поділ, хоча у світовій практиці господарювання існують й інші форми реорганізації, а саме: злиття, поглинання, приєднання, виділення. Зазначимо, що тут акцент зроблено на санаційні заходи проведення реструктуризації, а саме – на фінансове оздоровлення підприємства, задоволення вимог кредиторів, тоді як цілі й, відповідно, напрями здійснення реструктуризації не обмежуються названими пунктами. Ми вважаємо, що основу концепції реструктуризації підприємства становить його структурна перебудова, однак посилення на цю важливу характеристику здійснення реструктуризаційних заходів у Законі відсутнє.

Окремі аспекти реструктуризації підприємств розглядаються і в інших нормативно-правових актах законодавчої та виконавчої влади України, а саме: у Господарському кодексі України [39], у Законі України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території пріоритетного розвитку у Волинській області» [47], у наказі Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств» [131], у наказі Міністерства промислової політики України «Про затвердження Положення про реструктуризацію підприємств» [132], у наказі Фонду державного майна України «Про затвердження Положення про порядок реструктуризації підприємств» [134], у постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про передприватизаційну підготовку підприємств» [153] та деяких інших нормативно-правових актах України (табл. А.3).

На нашу думку, понятійний апарат, що використовується у згаданих документах, розкриває лише окремі особливості напрямів або форм проведення реструктуризації підприємства за обмеженим колом цілей та не містять узагальнюючих характеристик реструктуризації. Крім того, ними не передбачена перспективна спрямованість реструктуризації підприємства на його адаптацію до змін факторів зовнішнього середовища, що необхідно закласти в основу концепції реструктуризації як прямої реформування підприємства.

Виходячи з цього, поняття реструктуризації пропонується викласти у такій редакції: «Реструктуризація – перманентний процес зміни середовища функціонування підприємства з фокусуванням на трансформації структури бізнесу і його складових та з орієнтацією на інноваційну модель розвитку на основі виявлення нових ринкових можливостей, заповнення стратегічних прогалин, усунення і попередження кризових явищ з використанням прийомів стратегічного і тактичного управління при конкретному наборі передумов та їх взаємодії».

Для обґрунтування ролі та місця реструктуризації у структурі системних перетворень на рівні підприємства зупинимося на характеристиці її видів. Стосовно даного питання в економічній літературі існують різні точки зору.

Заходи, що реалізуються в процесі проведення реструктуризації підприємств, часто суттєво відрізняються один від одного. Це визначає необхідність класифікації реструктуризаційних процесів за окремими ознаками для забезпечення цілеспрямованого управління ними.

Реструктуризація підприємства – достатньо нове явище в українській дійсності, тому у вітчизняних наукових джерелах відсутня чітко розроблена класифікація видів реструктуризації. Так, Г. О. Швиданенко і С. Ф. Покропивний [58, с. 488], відповідно до власного розуміння завдань реструктуризації підприємства як «найскорішого забезпечення виживання підприємства та відновлення його конкурентоспроможності на ринку», розглядають такі взаємозв'язані ступені, форми і види реструктуризації

підприємств та організацій:

- ступінь: часткова і комплексна;
- види: управлінська, технічна, економічна, фінансова, організаційно-правова;
- форма: оперативна і стратегічна.

У наукових джерелах, присвячених дослідженню реструктуризації підприємств, залежно від мети виокремлюють такі види реструктуризації: санаційна (відновна), адаптаційна (прогресивна) та випереджуюча [56, с. 241; 70, с. 615; 211, с. 191-193; 271].

Санаційна (відновна) реструктуризація застосовується, коли підприємство перебуває у передкризовому або кризовому стані і має за мету вийти з нього.

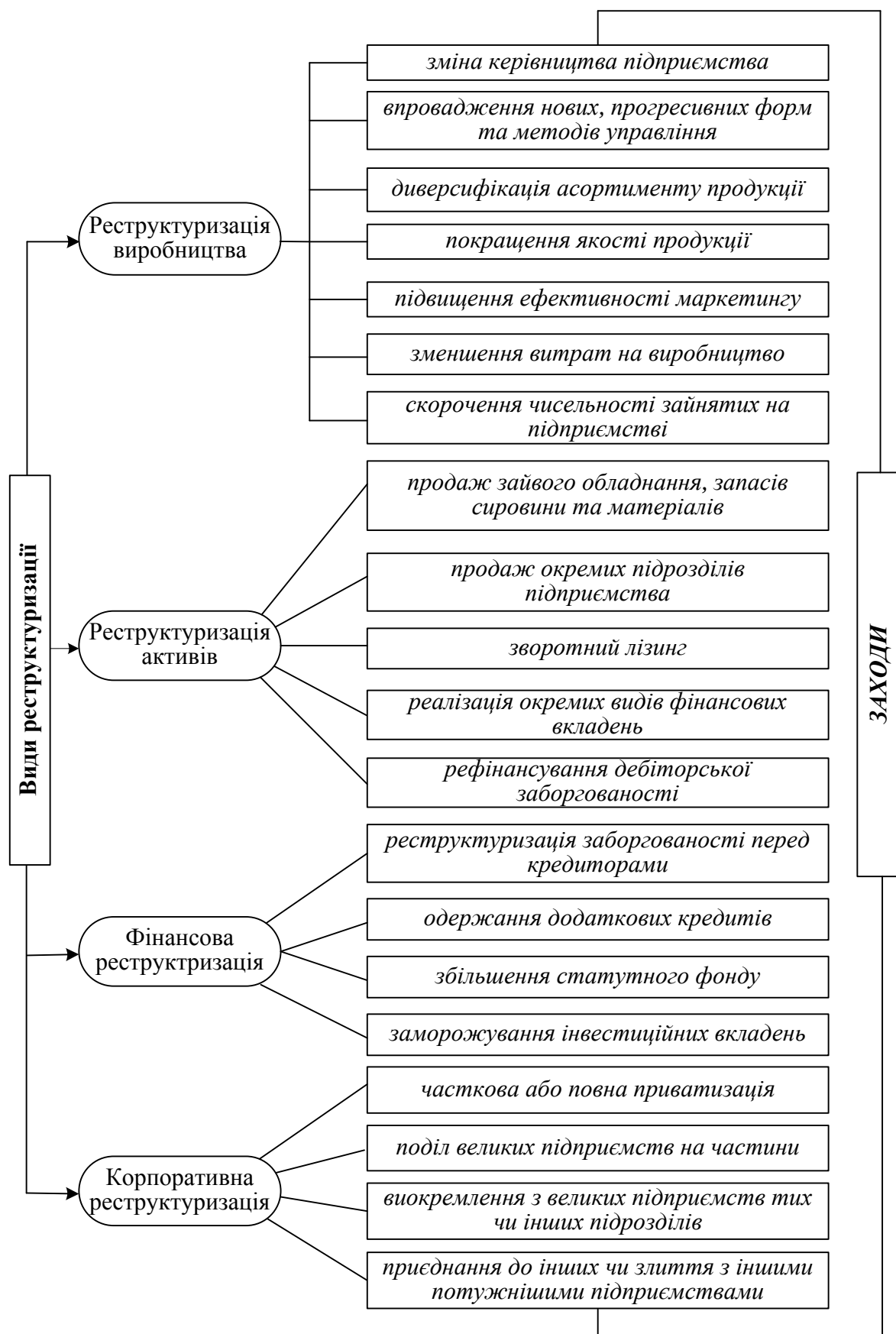
Адаптаційна (прогресивна) реструктуризація використовується за відсутності кризи, але в разі виникнення негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов.

Випереджуюча реструктуризація здійснюється на успішних підприємствах, які передбачають можливість зміни умов функціонування і прагнуть підсилити свої ключові позиції та конкурентні переваги.

Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко [2, с. 256-257], М. Д. Білик, Л. Д. Буряк, А. М. Поддєрьогін [188, с. 510], О. М. Данилюк, В. І. Савич [186, с. 188-191], О. І. Копилук, А. М. Штангрет [71, с. 137-138], О. О. Терещенко [181, с. 217] та інші вчені подають більш деталізовані види реструктуризації залежно від характеру застосовуваних заходів (рис. 1.2).

Заслуговує на увагу класифікація видів реструктуризації, запропонована В. В. Кулішовим [110]. Оскільки, у процесі реструктуризації можуть бути застосовані як реактивні (пасивні, чи захисні), так і активні (стратегічні, чи глибинні) заходи, він виділяє реактивну і активну реструктуризацію.

Реактивна реструктуризація нав'язується підприємствам в економіках перехідного періоду як наслідок спаду попиту на їхню продукцію, ринкової лібералізації та жорстких бюджетних обмежень.



Джерело: складено автором за [2; 71; 181; 186; 188]

Рис. 1.2. Види реструктуризації підприємства залежно від характеру заходів, що реалізуються

Реактивна реструктуризація включає зменшення кількості робочої сили, зниження реальної заробітної плати й утримання її на низькому рівні, зменшення соціальних і виробничих активів, що не використовуються, закриття збиткових продуктових ліній і перехід на дешевші чинники виробництва. Реактивна реструктуризація не пов'язана зі зміною структури власності.

Активна, чи глибинна, реструктуризація ставить за мету покращення у довгостроковій перспективі життєдіяльності та результатів діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

Глибинна реструктуризація зазвичай супроводжується інвестиціями в нове та найсучасніше обладнання і технології, розробкою нових продуктів, структурними змінами в робочій силі, покращенням організаційної структури, створенням нових каналів збуту тощо.

Проведення реструктуризації може охоплювати всі елементи бізнес-системи, або окремі її складові, що зумовлює існування класифікації видів реструктуризації за масштабом структурних змін [32]. За цим критерієм виокремлюють комплексну і часткову реструктуризацію.

Комплексна реструктуризація проводиться поетапно і перетворення стосуються усіх елементів підприємства. В ході такої реструктуризації використовуються різні механізми. При цьому залежно від впливу точкових перетворень на окремих напрямках діяльності підприємства відбувається коректування загальної програми реструктуризації і продовжується подальша робота.

На відміну від комплексної, часткова реструктуризація стосується одного або декількох елементів бізнес-системи. В ході її реалізації змінами у функціональних сферах розрізнено займаються окремі консультанти, і часто перетворення мають неузгоджений характер, а їх вплив на інші напрями діяльності компанії не аналізується. Тому недивно, що часткова реструктуризація приводить лише до локальних результатів і може бути неефективна в рамках всієї бізнес-системи.

Така детальна класифікація реструктуризаційних процесів необхідна для

вироблення їхніх «штрих-кодів», згідно з якими розроблятиметься програма і методика реструктуризації.

Узагальнення наукових досліджень, в яких розглядається проблематика реструктуризації, дає змогу представити класифікацію видів реструктуризації за рядом ознак, серед яких: масштаб і мета структурних змін, характер застосовуваних заходів, вплив на стратегію підприємства, форма реструктуризованої частини підприємства, характер впливу структурних змін і врахування чинника часу, зміст заходів, лаг, функціональні напрями, ступінь ризику, а також за виділеною нами ознакою – стан підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Види реструктуризації підприємств за виділеними класифікаційними
ознаками**

Ознака	Вид реструктуризації
1	2
Масштаб структурних змін	Часткова (обмежена) Комплексна (усебічна)
Мета реструктуризації	Санаційна Адаптаційна Випереджуюча
Характер застосовуваних заходів	Реструктуризація виробництва Реструктуризація активів Фінансова реструктуризація Корпоративна реструктуризація
Вплив на стратегію підприємства	Активна Пасивна
Форма реструктуризованої частини підприємства	Наочна Процесна Суб'єктна
Характер впливу структурних змін і врахування чинника часу	Попереджувальна Коригуюча
Зміст заходів	Технічна Організаційна Економічна Соціальна Інформаційна Правова
Лаг	Короткострокова Середньострокова Довгострокова

Продовж. табл. 1.1

1	2
Функціональні напрями	Реструктуризація бізнесу Реструктуризація ресурсів Реструктуризація систем
Ступінь ризику	з мінімальним (низьким) рівнем ризику з підвищеним (середнім) рівнем ризику з високим рівнем ризику
Стан підприємства	Випереджуюча Захисна Кризова

Джерело: узагальнено автором

В Україні механізми реструктуризації, як правило, використовуються слабкими, неплатоспроможними підприємствами, що перебувають на межі банкрутства, в критичній ситуації, коли результати виробничої діяльності різко падають або виникають проблеми з платоспроможністю підприємств. На противагу цьому, зарубіжний досвід засвідчує, що реструктуризацію проводять і досить успішні компанії, які прагнуть забезпечити достатню прибутковість своїх акцій у майбутньому. Згідно з положеннями західної економічної думки, реструктуризація є постійним комплексним процесом змін і нововведень, що спричинений необхідністю підвищення прибутковості виробництва в умовах зміни тенденцій в економіці, технічного прогресу і зростаючої конкуренції з боку інших підприємств [45]. У країнах з розвинутою економікою реструктуризація є природним і, по суті, перманентним процесом.

Виходячи з цього, вважаємо за доцільне доповнити класифікацію видів реструктуризації підприємств залежно від їхнього стану – криза, стабільність, зростання – і відповідно визначити такі види реструктуризації (рис. 1.3):

- кризова реструктуризація;
- захисна реструктуризація;
- випереджуюча реструктуризація.

На практиці вказані види реструктуризації тісно переплітаються між собою, тому зміни в одній сфері діяльності підприємства викликають цілий ланцюг змін в інших сферах.



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.3. Види реструктуризації підприємств залежно від їхнього стану

Досліджуючи проблему сутності та видів реструктуризації підприємства, можна зробити такі висновки: реформування є найбільш комплексною і глибокою формою системних перетворень і включає їх комбінацію у формі реструктуризації, реорганізації й реінжинірингу; поняття «реструктуризація» досить широке і його зміст та методологія реалізації змінюється залежно від об'єкта впливу; реструктурувати можна організаційно-функціональну структуру, систему управління, кредиторську заборгованість, бізнес-процеси і все підприємство в цілому. При цьому кожний вид реструктуризації має специфічні риси, концептуальні підходи до виявлення і обґрунтування необхідності у проведенні змін, а також методики і технології реалізації.

1.2. Сучасні концепції управління реструктуризацією підприємств

В умовах ринкової економіки підприємства постійно зазнають впливу з

боку зовнішнього середовища, що зумовлює зміну стратегічних пріоритетів їх розвитку, концепцій і систем управління з метою забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Тому перетворення, у тому числі й системні, спричиняються необхідністю постійної адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища.

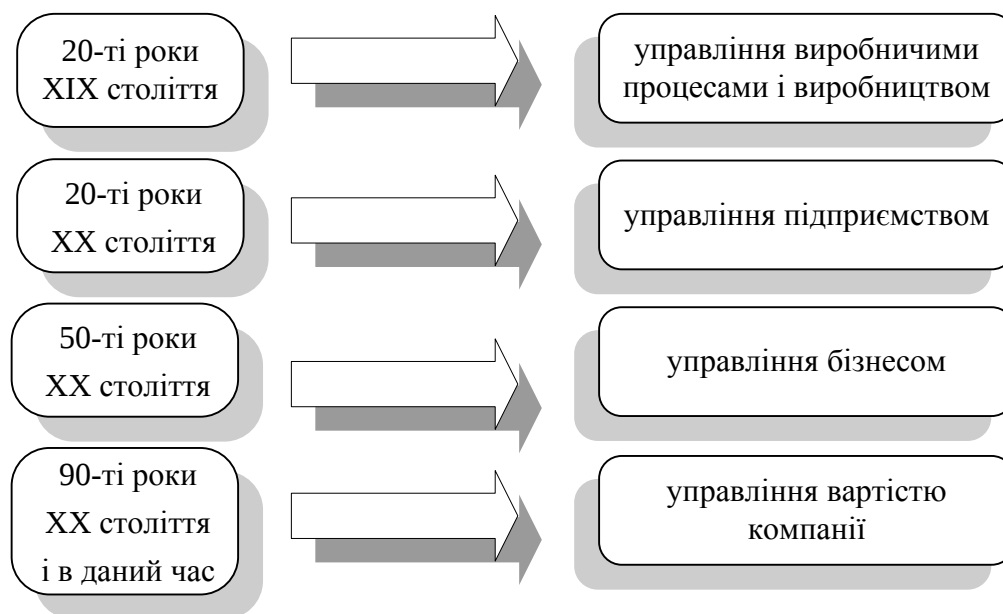
Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства через інтенсифікацію конкуренції та високі вимоги до якості товарів, що потребує гнучкої реакції на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати і змінювати структуру виробництва і управління, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, планувати обсяги виробництва відповідно до потреб ринку і забезпечувати існування підприємства у довгостроковій перспективі.

На кожному історичному етапі еволюції ринкових відносин існують свої погляди на механізми адаптації підприємств до ринкового середовища і підходи до здійснення перетворень їх діяльності.

Аналіз наукових праць дозволяє представити еволюцію управлінської думки стосовно основних видів перетворень підприємств, починаючи з XIX століття (рис. 1.4).

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найефективніших важелів та інструментів ведення виробничо-господарської діяльності.

Проведені нами дослідження показали, що ефективність діяльності підприємства і його становище на ринку принципово залежать від обраної стратегії розвитку, вибору і застосування управлінських технологій для її формування і реалізації. Управлінські технології – це набір управлінських засобів і методів досягнення поставлених цілей підприємства, що включає: методи і засоби збору і обробки інформації; прийоми ефективного впливу на працівників; системи контролю тощо.



Джерело: складено автором

Рис. 1.4. Еволюція управлінських підходів до проведення системних перетворень на рівні підприємства

У результаті вивчення сучасних тенденцій в сфері теорії і практики управління [1; 14; 72; 183] нами виокремлено найактуальніші концепції, які можуть бути використані при реструктуризації підприємств (табл. 1.2):

- реінжиніринг;
- реструктуризація на основі створення бізнес-одиниць;
- ресурсний підхід;
- концепція мінімалізму;
- концепція досконалого підприємства.

У 1993 р. американські фахівці з менеджменту М. Хаммер і Дж. Чампі у основних рисах сформулювали концепцію реінжинірингу бізнесу (Business Process Reengineering — BPR) [192]. На їх думку, господарський реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів. Результатом цього є різке покращення важливих показників витрат, якості, обслуговування і термінів здійснення усіх процесів. Згідно цієї концепції, відбувається глибинна реструктуризація підприємства за всім ланцюжком створення цінності.

Радикальній реструктуризації також підлягає процес задоволення потреб клієнта. Отже, передумовою досягнення таких цілей є орієнтація на клієнта і виробничий процес, а також творче використання новітніх інформаційних технологій.

Таблиця 1.2

Характеристика сучасних концепцій управління реструктуризацією на мікрорівні

№ п/п	Найменування	Зміст
1	Реінжиніринг	Метод кардинального покращення найважливіших показників підприємства, заснований на перепроєктуванні процесів; передбачає перехід від цільової моделі організації до процесно-орієнтованої з отриманням різкого, стрибкоподібного покращення ефективності
2	Реструктуризація на основі створення бізнес-одиниць	Передбачає утворення «стратегічних одиниць бізнесу», які є підрозділами з високим рівнем автономності, здатними швидко реагувати на зміну потреб покупців і ситуацій на ринку
3	Ресурсний підхід	Виокремлення стратегічних компетенцій підприємства, на основі яких формується асортимент продукції і розвиток яких потребує створення системи управління знаннями
4	Концепція мінімалізму	Звільнення виробничого процесу від необґрунтованих витрат (часу, браку, вузьких місць, окремих операцій, зайвих запасів)
5	Концепція досконалого підприємства	Передбачає, що об'єктом уваги керівництва підприємства є організація підприємства, організаційна культура, якість відносин із споживачами, управління персоналом, оптимізація основних процесів

Джерело: складено автором за [1; 14; 72; 183]

Створення процесно-орієнтованої моделі бізнесу дозволяє перейти на якісно новий рівень в системі організації праці. Для функціональної організації первинною є організаційна структура, в рамках якої структурні одиниці (підрозділи) виконують певні функції і реалізують бізнес-процеси. У таких організаціях основні бізнес-процеси підлаштовуються під організаційну структуру підприємства, тоді як для процесної організації первинними стають бізнес-процеси, які визначають оргструктуру підприємства.

Поняття «бізнес-процес» трактується по-різному. Проведений нами огляд

наукової літератури дозволив представити основні визначення бізнес-процесів (табл. А.4). Кожне трактування має право на існування і відображає той зміст, який відповідає спрямованості досліджень автора. Узагальнення ж відомих трактувань дало змогу уточнити поняття бізнес-процесу як спроектовану і орієнтовану в часі систему зі своїми входами і виходами, чіткими межами, структурними елементами якої виступають взаємозв'язані виробничі та управлінські процедури і потоки інформації, взаємодія яких призводить до створення продукту, адресованого конкретному споживачеві. Кожен бізнес-процес має конкретну досяжну мету і вирішувати для здійснення даної мети завдання, які реалізуються в чітко описаних межах функціональними підрозділами, залученими до їх виконання.

Нами виокремлено три типи підприємств, для яких застосування реінжинірингу є доцільним і необхідним:

- підприємства, що знаходяться на межі краху у зв'язку з тим, що собівартість продукції та її кінцева ціна значно вищі, ніж у конкурентів і (або) якість товару значно нижча, ніж у конкурентів;
- підприємства, що не знаходяться у даний момент у скрутному стані, але керівництво цих компаній передбачає неминучість виникнення проблем, пов'язаних з появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтів, зміною економічного оточення;
- підприємства, що не мають проблем у даний час, ні в найближчому майбутньому, але бажають за допомогою реінжинірингу покращити результати. Вони, незважаючи на задовільний поточний стан, планують розширити свої можливості, вплив і стійкість за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів.

Таке групування підприємств повністю узгоджується з виокремленими нами у підрозділі 1.1 видами їх реструктуризації (кризова, захисна, випереджуюча) за ознакою «стан підприємства».

Усі процедури реінжинірингу, залежно від масштабів його проведення, можна розділити на чотири базові види (табл. А.5).

Отже, у цілому реінжиніринг можна представити як набір прийомів і

методів, які підприємство повинно використовувати для проектування бізнес-процесів відповідно до своїх головних цілей – розширення (утримання) ринкової частки на основі проектування й імплементації у діловий процес стратегічних конкурентних переваг.

Іншою управлінською концепцією реструктуризації підприємств є створення бізнес-одиниць. Даний підхід був особливо популярний в 80-і роки ХХ-го століття в успішно працюючих західних компаніях, і сутність його полягала в процесі децентралізації управління і створенні «стратегічних одиниць бізнесу». Цей підхід намагаються реалізувати й вітчизняні підприємства, враховуючи рекомендації консультативної компанії McKinsey [160].

На наш погляд, даний підхід має позитивні і негативні характеристики, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі реструктуризації у вітчизняних умовах. Позитивними моментами пропонованої структури є те, що кожна бізнес-одиниця як самостійний виробничо-комерційний підрозділ, об'єднує всі функції і види діяльності, необхідні для розробки, виробництва і реалізації конкретного виду або групи продукції, і дозволяє керівникам розвивати навички і досвід для швидкого реагування на зміну потреб покупців і ситуації на ринку. У той же час можна назвати ряд негативних моментів, що виникають в результаті децентралізації: керівники підрозділів заохочують лише ті розробки, які можуть бути корисними, в першу чергу, для свого підрозділу і не сприяють здійсненню «гібридних» розробок; відсутня належна координація між підрозділами, що перешкоджає пошуку нових можливостей і розповсюдженню досвіду; керівники окремих підрозділів перешкоджають переміщенню талановитих фахівців в інші підрозділи.

Проведений нами аналіз наукових джерел продемонстрував значне місце ресурсного підходу у вирішенні питань реструктуризації підприємств. Зокрема, французькі автори С. Дежу, П. Балді, Ж. Морен, Ж.-Л. Арегль, розглядають переваги ресурсної парадигми порівняно з класичною ринково-конкурентною концепцією, при цьому зважаючи на збільшення ролі інформації і знань як

стратегічних ресурсів підприємства. В рамках ресурсної концепції предметом внутрішнього аналізу є не продукція і стратегічні ринкові сегменти (як при класичному стратегічному аналізі), а стратегічні компетенції підприємства, які стосуються всієї сукупності його продукції й послуг і потребують особливої уваги з боку менеджменту. Наприклад, Ж.-Л. Арегль описує новий метод стратегічного управління підприємством, заснований на аналізі внутрішніх ресурсів з метою ідентифікації, охорони, експлуатації і створення рідкісних ресурсів підприємства, що дозволяють отримувати конкурентні переваги на ринку [203].

В рамках ресурсного підходу підприємство повинно розглядатися як «портфель організаційних компетенцій», а не як сукупність стратегічних ринкових сегментів. Ресурсна теорія пропонує керівникам здійснити, в першу чергу, ідентифікацію організаційних компетенцій з метою виокремлення таких, що мають стратегічне значення для підприємства. У цьому контексті С. Дежу до категорії стратегічних відносить ресурси, що забезпечують підприємству стійку довгострокову конкурентну перевагу. Такі ресурси є обмеженими за своєю природою, погано піддаються або не піддаються заміщенню й імітації, повинні надавати підприємству ваги в очах клієнтів. Стратегічний характер ресурсів пов'язаний також з тим, що вони не можуть бути легко придбані або передані від одного підприємства до іншого (наприклад, організаційна культура підприємства чи його репутація). Наступним кроком в реалізації ресурсного підходу має стати визначення перспективних сфер діяльності підприємства на основі сформованого «портфеля стратегічних компетенцій». На цьому етапі – включення ключових компетенцій до стратегії підприємства – вирішується завдання створення довгострокової конкурентної переваги [206].

На наш погляд, даний підхід може використовуватися при реструктуризації і успішних підприємств, і підприємств з фінансовими проблемами, а інколи, при поєднанні з методами інших підходів, і на кризових підприємствах.

Однією з сучасних концепцій, що лежить в основі процесу

реструктуризації багатьох успішних підприємств, є концепція «мінімалізму», яка була розроблена в Гарвардській школі бізнесу і консалтинговій фірмі «Артур Д. Літл» [149]. Її основна ідея полягає в тому, щоб звільнити виробничий процес як «генератор прибутку» від всього зайвого: зайвих витрат, витрат часу, браку, вузьких місць, зайвих запасів. Найважливішим принципом даного підходу є економічне, фінансове оцінювання внутрішньовиробничих параметрів (запасів, браку, окремих операцій). Ця технологія управління охоплює ряд елементів систем «точно в термін» і «тотального управління якістю» (TQM), а також статистичних методів управління виробництвом.

Концепція «досконалого підприємства» передбачає, що не стратегія, а організація підприємства, організаційна культура, якість відносин зі споживачами, управління персоналом, оптимізація основних процесів повинні стати основним об'єктом уваги керівництва підприємства. Т. Пітерс і Р. Уотерман виділили і обґрунтували ознаки досконалого підприємства [211, с. 13-16]: готовність до дії (прояв ініціативи); близькість до споживача; самостійність і підприємницька активність; продуктивність як результат ініціативи співробітників; ефективне, орієнтоване на організаційні цінності керівництво; спеціалізація на добре відомих видах діяльності; проста структура, невеликий штат керівного персоналу; поєднання єдності та свободи (наявність основних цінностей у поєднанні з децентралізацією організації).

Доцільність використання двох останніх концепцій при реструктуризації українських підприємств зумовлюється відсутністю коштів на великомасштабні перетворення, і для більшості підприємств єдиним виходом є застосування стратегії скорочення, мінімізації витрат, спрощення структури управління, оптимізації виробничих процесів з метою утримання ринкової позиції.

Наш аналіз останніх тенденцій теорії організації показав, що перехід до сучасних методів управління пов'язаний з розвитком мережових підприємств. Це зумовлено ускладненням їх виробничої і комерційної діяльності, що потребує пошуку нових методів адаптації підприємств до змін середовища.

У 90-х роках минулого століття у зв'язку із зростанням конкуренції в

глобальному масштабі виник новий структурний тип підприємства – мережеві організації, які відрізняються від організацій інших типів низкою ознак, зокрема, вони:

- одночасно використовують активи декількох організацій, які розташовані в різних точках ланцюга цінності;
- покладаються виключно на ринкові механізми, і їхня добровільно-активна позиція сприяє виконанню взаємних контрактних зобов'язань;
- є об'єднаннями суб'єктів підприємницької діяльності, які засновані на кооперації та взаємному володінні акціями виробників.

Аналіз характеристик мережевих організацій дозволяє виділити такі типи мережевої структури, як стабільна, внутрішня та динамічна. Названі типи мережевої структури включають в себе елементи інших організаційних форм: спеціалізацію функціональної, автономність дивізіональної, можливість маневрування ресурсами матричної організаційної форми. При цьому, високо ієрархічні структури поступаються місцем мережевим системам, які відображають зв'язки між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств. Стратегію створення мережевих підприємств можна порівняти з методами звуження власної виробничої діяльності, коли підприємство передоручає здійснення окремих операцій зовнішнім виконавцям (аутсорсинг).

Подібна стратегія стає доречною на багатьох великих диверсифікованих підприємствах або деяких нових приватних фірмах, які можуть концентруватися на пріоритетних для себе сферах спеціалізації, а інші види діяльності передавати зовнішнім виконавцям, що здійснюють їх успішніше, ніж внутрішні підрозділи.

Організація у формі мережі – гібридне рішення, що об'єднує три типи структур (функціональну, дивізіональну, матричну), забезпечує ефективніший варіант розмежування діяльності і зв'язків, а також пропорцій між автономією і контролем. Зокрема, власники відомих торговельних марок (зокрема, Microsoft, Siemens) з метою заощадження витрат згортають власну виробничу діяльність, а замовлення розміщують в інших структурах. Існує велика кількість

підприємств, які здатні за замовленням власника відомої марки виготовити будь-які комплектуючі деталі, удосконалити зовнішній вигляд товару, а іноді й довести його до споживача. Останні зацікавлені у продажу власних товарів під відомою торговельною маркою, а її власники зосереджують свою увагу на пріоритетних видах діяльності.

Таку стратегію іноді називають декапіталізацією, і найуспішніші підприємства тривалий час дотримуються подібної стратегії [128]. Сучасні телекомунікаційні технології розширюють межі співпраці, оскільки для ефективної спільної роботи більше немає необхідності просторового зосередження персоналу: немає необхідності знаходитися в одному офісі, будівлі, місті, країні. Сучасні комп'ютерні технології дозволяють здійснювати спільну групову роботу у віддаленому режимі. Такі групи (команди) називають віртуальними. Змінюється сам статус працівника в компанії: він розглядається не з позиції посади, не як функціонер, а як потенційний ресурс, що є сукупністю знань і умінь і доступний для комунікацій в межах підприємства. Фахівці відзначають, що формування мережевої і, особливо, віртуальної структури не можна представити у вигляді послідовних здійснюваних етапів. Це ітеративний, безперервний і тривалий в часі процес.

Експертні оцінювання фахівців свідчать, що великі підприємства завтрашнього дня складатимуться з десятків, а може, і сотень невеликих відділень, що самостійно діють, кожне з них володіє високим ступенем автономності, і діяльність яких буде спрямована на певний ринковий сегмент або конкретного споживача. Деякі науковці називають таку організацію гібридом великого і малого підприємства, який поєднує переваги великого підприємства – доступ до великого капіталу, можливість інвестицій у фундаментальні дослідження, залучення талановитих керівників, учених та інженерів – з основними перевагами малого бізнесу - гнучкістю, швидкістю операцій і чіткою спрямованістю дій.

Реструктуризація такого типу в даний час відбувається на багатьох великих компаніях (IBM, Siemens, Microsoft), а також в корпорації

Johnson&Johnson, яка перетворена в мережу з 166 незалежних малих фірм. Штат центрального апарату складає 1,5 % від 82700 працюючих. Ідея структурних перетворень полягає в тому, щоб діяти і скеровуватися як мала компанія, залишаючись великою.

Е. Е. Лоулер виділяє два основні методи проектування організації, яка володіла б перевагами і великого, і малого підприємства: перший – підхід «велике/мале» і другий – «мале/велике» [208]. Підхід «велике/мале» полягає у створенні великої організації, яка має багато характерних особливостей невеликого підприємства (різновиди підходу: модель стратегічних господарських центрів, організаційна структура типу «фронт/тил», модель «організаційних процесів» з розділенням діяльності організації на ключові процеси, проектна або матрична структура). Другий підхід («мале/велике») полягає у створенні невеликої організації, яка спроектована так, щоб досягти переваг великих підприємств. Такий підхід можна реалізувати на основі створення зв'язків і взаємодії між невеликими підприємствами (мережева організація і модель франчайзингу). Загальні умови, за яких найдоцільніше використовувати розглянуті підходи, приводяться в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Зіставлення підходів до проектування підприємства

Об'єкт	Підхід «велике/мале»	Підхід «мале/велике»
Умови	Довгострокова орієнтація ринкової стратегії. Значні інвестиції і проекти. Вирішення складних технологічних проблем. Розробка складної, комплексної продукції.	Агресивна стратегія, ринок, що динамічно розвивається. Потреба в прямій орієнтації на споживача. Розробка короткострокових проектів, що вимагають об'єднання вузьких фахівців.
Галузі	Космічна, комп'ютерна, хімічна, фармацевтична.	Виробництво програмного забезпечення, електротехнічна, виробництво одягу.

Джерело: складено автором за [4; 208]

На основі аналізу основних концептуальних підходів до проведення реструктуризації підприємств нами встановлено, що управління їх реструктуризацією – це вплив на зміни зовнішніх і внутрішніх бізнес-процесів

підприємства за допомогою всіх функціональних сфер менеджменту, що спрямований на цілі, стратегії, структуру виробництва і капіталу за допомогою набору управлінських технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стратегічної стійкості (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок видів, характеру організаційних змін та основних управлінських технологій реструктуризації

Стан підприємства	Вид реструктуризації	Характер змін	Спрямованість та зміст управлінських технологій реструктуризації залежно від масштабу змін	
			Стратегічна	Операційна
1. Криза, передкризовий стан	Кризова	Реактивний, вимушений	санация; банкрутство; відсікання неперспективних підрозділів	фінансова та виробнича реструктуризація
2. Стабільність	Захисна	Превентивний, стимулюючий	перегляд бізнес-портфеля; реструктуризація бізнес-процесів	реінжиніринг; модернізація продукції
3. Зростання	Випереджуюча	Випереджуючий, новаторський	розширення і пошук нових ринків; формування нових потреб; поглинання інших підприємств	організаційний дизайн; накопичення нематеріальних активів

Джерело: складено автором

Відповідно до кризової реструктуризації її основними технологіями є поділ підприємства на дрібніші економічні одиниці, чи суттєві зміни організаційної 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 одній ключовій задачі, яка ґрунтується на відповідному розумінні ринку, своєї клієнтської бази,

прогнозів і тенденцій ринку. У 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 в 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 [68].

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 і 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 включає:

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

Отже, аналіз еволюційного шляху реструктуризації, характеру змін в 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. У табл. А.6 подано узагальнену інформацію щодо світового досвіду реструктуризації підприємств через призму таких ключових аспектів: принципи та ключові чинники успіху; стадії проекту; роль інформаційних технологій. Лідерами в методології та практиці реструктуризації в усьому світі вважаються компанії Boston Consulting Group, McKinsey; Bain & Co, Andersen Consulting.

Історія системних перетворень економік країн Центральної та Східної Європи наочно показує, що макроекономічну стабілізацію, найбільше економічне зростання і зростання добробуту населення демонструють країни, що зуміли здійснити широкомасштабну приватизацію та реструктуризацію своїх підприємств. У табл. 1.5 наведені результати оцінювання процесів реструктуризації підприємств у постсоціалістичних країнах на основі узагальнення інформації Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР).

Таблиця 1.5

**Показники реструктуризації підприємств у постсоціалістичних країнах
за 1990-2009 рр.***

Країни	1990	1995	2000	2005	2008	2009
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Албанія	1,00	2,00	2,00	2,00	2,33	2,3
Вірменія	1,00	2,00	2,00	2,33	2,33	2,3
Азербайджан	1,00	1,67	1,67	2,00	2,00	2,0
Білорусія	1,00	1,67	1,00	1,00	1,67	1,7
Боснія і Герцеговина	1,00	1,00	1,67	2,00	2,00	2,0
Болгарія	1,00	2,00	2,33	2,67	2,67	2,7
Хорватія	1,00	2,00	2,67	3,00	3,00	3,0
Чехія	1,00	3,00	3,33	3,33	-	-

Продовж. табл. 1.5

1	2	3	4	5	6	7
Естонія	1,00	3,00	3,00	3,67	3,67	3,7
Македонія	1,00	2,00	2,33	2,33	2,67	2,7
Грузія	1,00	2,00	2,00	2,33	2,33	2,3
Угорщина	1,00	3,00	3,33	3,67	3,67	3,7
Казахстан	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,0
Киргизія	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,0
Латвія	1,00	2,00	2,67	3,00	3,00	3,0
Литва	1,00	2,00	2,67	3,00	3,00	3,0
Молдова	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,0
Монголія	1,00	1,67	2,00	2,00	2,00	2,0
Чорногорія	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,0
Польща	2,00	3,00	3,00	3,67	3,67	3,7
Румунія	1,00	2,00	2,00	2,33	2,67	2,7
Росія	1,00	2,00	2,00	2,33	2,33	2,3
Сербія	1,00	1,00	1,00	2,33	2,33	2,3
Словаччина	1,00	3,00	3,00	3,67	3,67	3,7
Словенія	1,00	2,67	2,67	3,00	3,00	3,0
Таджикистан	1,00	1,00	1,67	1,67	1,67	2,0
Туркменістан	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,0
Україна	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,3
Узбекистан	1,00	2,00	1,67	1,67	1,67	1,7

* Масштаб вимірювання для індикаторів – з (1) до (4), де (1) відповідає практично повній відсутності відхилень від жорсткої централізованої економіки, а (4) означає досягнення стандартів ринкової економіки, що характерні для розвинутих країн.

Джерело: складено автором за [185]

Аналіз показників реструктуризації підприємств демонструє неоднорідну картину. Їх оцінювання за 1990-2009 рр. дає змогу констатувати, що найвищих темпів у розвитку процесів реструктуризації досягли такі країни: Естонія, Угорщина, Словаччина (3,7 бала з чотирьох можливих), Хорватія Латвія, Литва, Словенія (3 бали), Болгарія, Македонія, Румунія (2,7 бала). І лише в Білорусії серед усіх аналізованих країн упродовж 2000-2005 років було зафіксовано падіння рейтингу процесів реструктуризації підприємств (у 2005 році він становив 0,6 від рівня 1995 р.), хоча вже у 2009 році цей показник склав 1,7 бали. В Україні, відповідно до даних ЄБРР, показник реструктуризації підприємств у 2009 р. становив 2,3 бала, що характеризує започаткування позитивних зрушень в економіці.

В узагальненому вигляді динаміку системних змін на підприємствах

України наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Динаміка системних змін на підприємствах України

(%)

Демографія підприємств	Роки			
	2005	2006	2007	2008
Кількість підприємств	100	100	100	100
<i>у тому числі створених у звітному році</i>	8,8	9,0	8,8	7,6
з них:				
нові	7,7	8,0	7,9	6,9
поділені на декілька	0,2	0,1	0,1	0,1
відновили діяльність	0,8	0,7	0,7	0,5
інші	0,1	0,2	0,1	0,1
<i>у тому числі зазнали системних змін</i>	7,7	10,2	13,9	16,4
з них:				
частково зменшили власні активи	0,9	1,0	1,1	1,4
частково збільшили власні активи шляхом їх купівлі та одержання	1,3	1,7	2,3	3,1
взяли в оренду основні засоби іншого	4,1	5,6	8,1	9,2
передали в оренду основні засоби свого підприємства	0,9	1,4	1,9	2,3
інші	0,5	0,5	0,5	0,4

Джерело: складено автором за [42; 143]

У загальній кількості підприємств України частка тих, де відбувалися процеси реструктуризації із зміною статусу юридичної особи, упродовж 2005-2008 рр. перебуває на рівні 8-9 %, а у промисловості спостерігається тенденція збільшення відповідного показника з 7,8 % до 8,3 %. При цьому основною складовою системних змін є реструктуризація підприємств шляхом створення нових (переважно малих) підприємств (7-8 %); відновлення діяльності підприємств, які існували раніше, залишається на невисокому рівні (0,5 %); на поділ підприємств на декілька та на інші причини припадає незначна їх частка (по 0,1 %).

У групі середніх і великих промислових підприємств реструктуризація проходить повільніше. На новостворені підприємства припадало 3,1 %, з них шляхом організації нових підприємств – 2,2 %, поділу підприємства на декілька – 0,5 % і відновлення діяльності підприємств, які існували раніше, – 0,2 %. Кількість підприємств, які призупинили свою діяльність, перевищує кількість

новостворюваних і складає 4,3 %. Основні причини такого явища – процеси повної або часткової ліквідації (2,2 %) і тимчасового призупинення виробництва (1,7 %). Звичайно, тут позначається вплив й інших факторів: практика засвідчує, що у процесі виникнення і розв’язання в Україні корпоративних конфліктів застосовуються різні інструменти – від використання інсайдерських схем лобіювання до використання службового становища для забезпечення потрібного рішення [41, с. 69].

Процеси реструктуризації підприємств України із збереженням статусу юридичної особи проходять активніше. Упродовж 2005-2008 рр. частка підприємств із системними змінами у їх загальній кількості збільшилася з 7,7 % до 16,4 %. Реструктуризація підприємств відбувається переважно шляхом взяття в оренду основних фондів іншого підприємства (9,2 %), часткового збільшення власних активів через їх купівлю або передання від іншої організації (3,1 %), продажу власних активів (1,4 %) і передання в оренду основних фондів свого підприємства (2,3 %).

Реструктуризація середніх і великих підприємств є більш масштабною і здійснюється з метою приведення стратегічних трансакцій у відповідність з економічною стратегією розвитку корпорацій у напрямі збільшення або зменшення активів підприємства. Зокрема, кількість подій щодо системних змін становила 28,6 %, що відображають переважно процеси взяття в оренду основних засобів іншого підприємства (13,3 %), передання в оренду основних засобів свого підприємства (5,3 %), зменшення власних активів шляхом їх продажу (4,5 %) або часткове збільшення власних активів шляхом їх купівлі або передання (4,2 %). Разом з тим, більш як у 70 % середніх і великих підприємств системні зміни не відбуваються, що свідчить про їхню певну стабільність.

Отже, проблема реструктуризації та вибору дієвих управлінських технологій її проведення важливі і для зарубіжної, і для вітчизняної економічної науки. Прогнози розвитку світової економіки показують, що масштабні структурні зміни триватимуть і надалі, оскільки динамічно

розвивається попит і конкуренція, а виробничий і технологічний базиси підприємств потребують удосконалення.

1.3. Методичні підходи до діагностики передумов реструктуризації

Процедура реструктуризації передбачає розроблення і реалізацію правил ухвалення рішень, на підставі яких підприємство керує внутрішніми чинниками з врахуванням 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 [122, с. 104]:

$$Z = (ABC) > X, \quad (1.1)$$

де Z – зміни;

A – рівень незадоволеності 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. Аістова 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» [1, с. 37]. За визначенням М. Мескона, причиною постійної перебудови організації є мінливість зовнішнього середовища [125]. 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 європейських компаній Sony, Toshiba кожні три-чотири роки проводить активну реструктуризацію в межах певного напрямку і глобальної мети компанії [72, с. 82].

Для поглиблення методології здійснення реструктуризації К. Кордоном введено поняття «циклічність реструктуризації» і запропоновано проводити її на підприємстві з певною періодичністю [72, с. 80-81]. При цьому доведено, що з кожною подальшою плановою реструктуризацією успіх від її проведення зростає.

Вітчизняні підприємства ще не мають достатнього досвіду в проведенні 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 обдумані і обґрунтована 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, в основному, відображають лише послідовність дій при реструктуризації і не дають уявлення про існуючі можливості і 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 стосовно стратегій і методів захисту від ворожого поглинання;
- не окреслена структура проекту реструктуризації підприємства: рекомендації містять, в основному, теоретичні положення щодо складання проекту;
- при проведенні структурних змін менеджери найчастіше керуються своєю інтуїцією і досвідом, а не розробленими стратегічними концепціями і методиками реструктуризації.

Механізм визначення потреби в реструктуризації підприємств недостатньо описаний в наукових роботах. Методичний підхід до визначення цієї потреби 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.

Проведений аналіз наукової літератури дозволив виявити тенденцію використання окремих аспектів стійкості підприємства для оцінювання успішності його роботи. Здатність зберігати стійкість в умовах впливу негативних чинників зовнішнього середовища є актуальним і найбільш важливим стратегічним завданням будь-якого суб'єкта господарювання. Під стійкістю розуміють здатність системи адекватно реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх умов при збереженні своєї якості [150].

Аналіз наукових джерел показав, що фахівці виокремлюють такі види стійкості функціонування підприємства:

- фінансова стійкість – здатність підприємства підтримувати тривалий час планований рівень ліквідності і платоспроможності [14], ступінь фінансової незалежності підприємства [11];
- ринкова стійкість – здатність підприємства до тривалого здійснення діяльності на своїх основних ринках;
- технологічна стійкість – здатність до підтримування і розвитку сучасного рівня технологій [14];
- кадрова стійкість – здатність до підтримування низького рівня плинності кадрів;
- організаційна стійкість – здатність забезпечувати рівновагу підприємницької структури як системи, що розвивається в заданих межах [150];
- економічна стійкість - володіння саморегульованою системою факторів виробничого, фінансового та соціального характеру, здатної незалежно від зовнішніх впливів і внутрішнього стану підприємства, за рахунок взаємної оптимізації внутрішньої структури і внутрішніх зв'язків, забезпечувати стійку фінансову та виробничо-технологічну активність з метою задоволення суспільних і соціальних потреб як колективу даного підприємства, так і суспільства в цілому[40];
- стійкість підприємницької структури – це такий стан її фінансових і нефінансових ресурсів, при якому їх використання і розподіл може забезпечити розвиток на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні кредитоспроможності й платоспроможності в умовах допустимого рівня ризику [11].

Аналізуючи й узагальнюючи наведені точки зору, відзначимо, що розглянуті види стійкості можна вважати складовими комплексного поняття «стратегічна стійкість підприємства». Завдяки тривалій підтримці належного рівня технологічної, ринкової, кадрової й фінансової стійкості підприємство накопичує свою стратегічну стійкість.

Термін «стратегічна стійкість підприємства» досить часто зустрічається у

науковій літературі, разом з тим чіткого тлумачення це поняття все ще не одержало. Так, А. Кучерявий і В. Шеметов під стратегічною стійкістю підприємства розуміють результат реалізації його здатності створювати, розвивати і зберігати тривалий час конкурентні переваги на ринку покупця в умовах науково-технічного і технологічного прогресу з урахуванням проблем природокористування та екології [112]. М. М. Єрмоленко визначає стратегічну стійкість підприємства як «... інтегральну характеристику діяльності підприємства, що відображає в динаміці його здатність до стійкого розвитку в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища відповідно до попередньо встановлених оптимальних стратегічних цілей підприємства» [174, с. 144].

Ми вважаємо, що стратегічна стійкість підприємства – це здатність створювати, розвивати і зберігати тривалий час конкурентні переваги на ринку, тим самим підтримуючи належний рівень ліквідності, платоспроможності і рентабельності, в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. Дане визначення, на відміну від існуючих, виокремлює економічний зміст у формулюванні.

Реструктуризацію підприємства ми розглядаємо як засіб адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища і забезпечення балансу між внутрішньою структурою підприємства і зовнішнім середовищем, і, як наслідок, – досягнення стійкості підприємства у стратегічній перспективі.

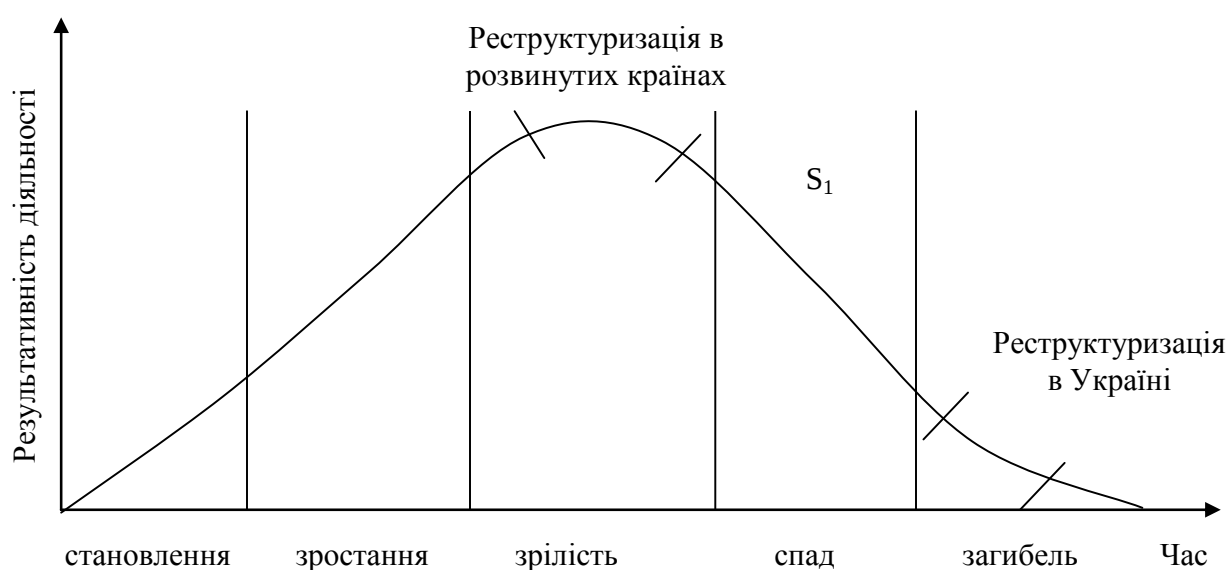
Отже, загальна мета реструктуризації підприємства полягає в забезпеченні стратегічної стійкості підприємства, що означає збільшення його ринкової вартості, покращення фінансових показників діяльності, відповідність науково-технологічного характеру його продукції і технології виробництва основним тенденціям світового розвитку.

Стратегічна стійкість підприємства забезпечується мінімізацією втрат при несприятливих умовах зовнішнього середовища, а при сприятливих обставинах – у здатності до ефективного збільшення своїх активів, як матеріальних, так і нематеріальних, що підвищує можливість виживання підприємства при настанні несприятливих змін в зовнішньому середовищі у

майбутньому.

Стратегічна стійкість підприємства зумовлена багатьма чинниками середовища, найбільш істотними з них є: галузь, тип ринку, розміри підприємства, спеціалізація продукту, технологічний рівень виробництва, забезпеченість кадрами, економічна динаміка на макро- і мезорівнях, і, звичайно ж, своєчасна реструктуризація підприємства.

Виокремимо етапи набуття і втрати стратегічної стійкості підприємства і визначимо найбільш сприятливий період проведення реструктуризації, використавши криву життєвого циклу підприємства (рис. 1.5).



Джерело: побудовано автором

Рис. 1.5. Стадії життєвого циклу підприємства, на яких проводиться реструктуризація

На етапі становлення, коли підприємство проходить у своєму розвитку критичну точку – початок беззбиткової діяльності, починається формування стратегічної стійкості суб'єкта.

Етап зростання характеризується інтенсифікацією активності, що, як правило, підвищує стійкість підприємства. Підприємство нарощує виробничий потенціал, збільшує обсяги виробництва і реалізації. Основними напрямками забезпечення стійкості підприємства є забезпечення фінансової стійкості щодо ліквідності та рентабельності, а також зміцнення кадрової стабільності

підприємства. На даному етапі відбувається накопичення стратегічної стійкості.

На стадії зрілості підприємство досягає піку свого розвитку: відбувається процес рівномірного функціонування, отримання стабільного доходу. Проте, основні засоби зношуються, ринок насичується продукцією, і підприємство наближається до спаду. На рис. 1.5 початок даного періоду відмічений точкою S_1 - це точка стратегічного перегину і, яка «означає такий момент, коли проста зміна лінії поведінки виявляється недостатньою, коли доводиться змінювати основи і уявлення про те, що є твоїм бізнесом, який його сенс і чим варто займатися в подальшому, а що краще припинити» [14, с. 96]. Після точки S_1 стратегічна стійкість підприємства починає поступово знижуватися. Вважаємо, що це найбільш сприятливий період для здійснення випереджуючої реструктуризації. Заплановані цілі підприємства стають досягнутими – настає криза діючої стратегії і варто розробляти нову.

Стадія спаду характеризується різким зниженням прибутку, спадом ділової активності підприємства. На цьому етапі погіршуються практично всі фінансові показники діяльності, порушується структура балансу. Підприємство вступає у стадію фінансової нестійкості і вихід лише один – проведення кризової реструктуризації. Наявність на підприємстві кваліфікованого персоналу, конструкторсько-технологічної бази і не повністю зношеного устаткування забезпечує йому можливість трансформувати свій життєвий цикл. Для цього на початку спаду необхідно знайти ресурси на проведення реструктуризації, що допоможе підприємству подолати кризовий стан і задати напрямок для подальшого зростання.

На стадії загибелі (або початку відродження) підприємство зазнає прямих збитків від своєї діяльності, а тривале знаходження в стагнації та неефективний менеджмент погіршують стан підприємства. На цьому етапі починають процедуру банкрутства, що, як правило, закінчується оголошенням підприємства банкрутом і ліквідацією. Саме на цій стадії, як показує досвід, проводяться процедури реструктуризації українських підприємств.

Отже, підкреслимо, що у мінливих умовах ведення бізнесу підприємства

для виживання в конкурентній боротьбі і збереження стійкості на тривалий період повинні постійно акцентуватися на змінах своєї господарської діяльності з урахуванням сучасних вимог, тобто реструктуруватися. Ефективна політика реструктуризації є головним засобом досягнення довготривалих конкурентних переваг на ринку та підтримки стратегічної стійкості підприємства.

Для оцінювання стійкості підприємства важливе значення має обґрунтованість вибору оціночних показників. У даний час зниження стратегічної стійкості можна діагностувати за допомогою різних методик. Ряд дослідників [1; 8; 55] рекомендують впроваджувати систему завчасного попередження кризових явищ з використанням відносних показників – індикаторів, що представлені в табл. 1.7. На їх думку, це дає змогу вчасно виявляти зміни умов діяльності підприємства.

Таблиця 1.7

Індикатори системи завчасного попередження кризових ситуацій

Фінанси	Збут	Витрати	Логістика	Персонал	Зв'язок з клієнтами
рентабельність; норма прибутку; поріг прибутку; ліквідність.	оборот по продукції, по регіонах, каналах збуту; частка ринку і ступінь його освоєння; відхилення від калькуляції	постатейний перелік постійних виробничих витрат; перелік змінних виробничих витрат.	надлишки; нестача; час простою; матеріалоємність; тривалість складування; частка браку.	продуктивність праці; час простою; захворюваність; плинність; кількість рівнів управління.	задоволення покупців; дієвість реклами; асортимент; післяпродажне обслуговування; негативне висвітлення в ЗМІ.

Джерело: складено автором за [1; 8; 55]

Варто зазначити, що оцінювання стану підприємства за такою великою кількістю параметрів передбачає існування групи експертів - спеціалістів у сфері стратегічного аналізу, контролінгу і маркетингу, наявність яких на підприємстві не завжди виправдане.

Існує ряд зарубіжних методик для своєчасного розпізнавання симптомів кризи на підприємстві, які дозволяють виявити погіршення в роботі підприємства за 2-3 роки до настання банкрутства. Дослідження даної проблематики дозволило виокремити два підходи до визначення рівня схильності підприємства до банкрутства, що застосовуються у міжнародній

практиці (дод. Б):

1) прогнозування за допомогою фінансових коефіцієнтів (двофакторна модель оцінювання ймовірності банкрутства; оцінювання ймовірності банкрутства на основі Z-рахунку Альтмана; модель Конана і Гольдера; модель Спрингейта; модель Р. Ліса для оцінювання фінансового стану підприємства; прогнозна модель Таффлера; R-модель прогнозу ризику банкрутства; модель Фулмера; узагальнена модель, побудована на основі дискримінантної функції);

2) прогнозування на основі порівняльного аналізу характеристик підприємств (методика В. В. Ковальова, метод Аргенті (А-рахунки), метод Скоуна).

Основним недоліком згаданих моделей прогнозування банкрутства є те, що вони не враховують специфіки вітчизняної економіки, вплив галузевої спеціалізації підприємства та притаманні їм форми організації бізнесу. Крім того, з періоду їх розробки суттєво змінилися макро- та мікроекономічні умови функціонування підприємств. Тому використання різних тестів для оцінювання ймовірності банкрутства не гарантує точного, адекватного оцінювання фінансового стану українських підприємств, не виключені протилежні судження про рівень кризового стану на підприємстві й можливість його банкрутства.

У світовій практиці надійним методом інтегрального оцінювання загрози банкрутства підприємств вважається визначення коефіцієнта фінансування важко ліквідних активів [189].

Ступінь ймовірності банкрутства буде низькою, якщо:

$$H_a + Z_m < K_e \quad (1.2)$$

Ймовірність банкрутства можлива за умови:

$$H_a + Z_m < K_e + K_o \quad (1.3)$$

Ймовірність банкрутства буде високою, якщо:

$$H_a + Z_m < K_e + K_o + K_k \quad (1.4)$$

Ймовірність банкрутства буде дуже низькою, якщо:

$$H_a + Z_m > K_e + K_o + K_k \quad (1.5)$$

де H_a – середня вартість необоротних активів;

Z_m – середня величина поточних запасів товарно-матеріальних цінностей;

K_g – середня сума власного капіталу;

K_d – середня сума довгострокових банківських кредитів;

K_k – середня сума короткострокових кредитів.

Український дослідник Є. М. Андрущак пропонує застосовувати для діагностики банкрутства вітчизняних підприємств модель, засновану на порівнянні фактичних значень фінансових показників конкретного підприємства з їхніми нормативними значеннями [5]. Інтегральний показник для визначення рівня загрози банкрутства (Z_A) розраховується як середнє квадратичне сукупне відхилення різних фінансових аналітичних показників від їх нормативного значення. Автор пропонує враховувати такі показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт концентрації власного капіталу та рентабельність власного капіталу. Кожному значенню Z_A відповідає певний імовірний рівень загрози банкрутства – $P(0;1)$. Теоретично залежність між P та Z_A така: функція P – монотонно зростаюча функція від Z_A ; $P(0) = 0$, $\lim_{Z_A \rightarrow \infty} P(Z_A) = 1$.

Ю. А. Соколов, Р. В. Огороков, А. С. Брусова [169, с. 8-10] пропонують забезпечувати комплексний аналіз ситуації, оцінювати використання ресурсів, проводити діагностику всіх видів діяльності за допомогою тримірної матриці діагностики ділової активності, по осі X якої позначаються рівні діяльності підприємства, по осі Y – рівні управління підприємством, по осі Z – ресурси, які має в своєму розпорядженні підприємство. Постійно аналізуючи складові матриці, на думку авторів, можна побачити ознаки погіршення його економічної і фінансової стійкості.

У багатьох наукових джерелах з антикризового управління для ранньої діагностики втрати стратегічної стійкості вітчизняних підприємств пропонують застосовувати формулу оцінювання вартості (ціни) підприємства (V) [7; 8; 9; 43; 151]:

$$V = \frac{\ddot{I}}{N}, \quad (1.6)$$

де Π – прибуток до виплати податків, а також відсотків по позиках і дивідендів;

N – середній відсоток по позиках і дивідендах, які необхідно виплачувати кредиторам і акціонерам відповідно до умов, що склалися на ринку, або ставка рефінансування Національного банку України, встановлена на даний період часу.

Оскільки ціна підприємства розраховується на найближчу і довгострокову перспективу, то це дає можливість прогнозувати втрату стратегічної стійкості і своєчасно приймати заходи щодо запобігання стадії фінансової нестабільності.

Як зазначають С. П. Бараненко і В. В. Шеметов, «втрата стійкості підприємства починається з швидкого зниження рентабельності активів, спричинена зростанням розбіжності стратегії підприємства і реальної дійсності, потім через декілька циклів основної діяльності підприємства починається зниження рентабельності власного капіталу, ринкової ціни його акцій та інших довгострокових оцінок роботи підприємства» [14, с. 87]. Отже, важливим показником, що інформує керівництво підприємства про втрату стратегічної стійкості підприємства, є негативна динаміка рентабельності активів.

Коефіцієнт рентабельності активів (K_{pa}) характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, тобто який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства. Він розраховується за формулою:

$$\hat{E}_{\partial\grave{a}} = \frac{\times\grave{e}\tilde{n}\grave{o}\grave{e}\acute{e} \quad \grave{i}\grave{d}\acute{e}\acute{a}\acute{o}\acute{o}\acute{i}\acute{e}}{\tilde{n}\acute{a}\partial\acute{a}\acute{a}\acute{i}\grave{y} \quad \acute{a}\acute{a}\partial\partial\tilde{n}\partial\grave{u} \quad \acute{a}\acute{e}\partial\acute{e}\acute{a}\tilde{z}\acute{a}}, \quad (1.7)$$

Пройшовши стадію втрати стратегічної стійкості і не реалізувавши заходи щодо реструктуризації, підприємство вступає в стадію фінансової нестабільності.

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.

Ми пропонуємо визначати потребу підприємства в реструктуризації на підставі аналізу трьох груп критеріїв, які представлені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Критерії для визначення необхідності проведення реструктуризації

1 група. Фінансові показники	2 група. Соціальні індикатори	3 група. Індикатори безпеки
1.1. Показники стратегічної стійкості (K_{cc}): - рентабельність активів; - вартість підприємства. 1.2. Фінансові показники: - інтегральний рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів ($RK_{зсфр}$).	2.1. Конфлікти між власниками. 2.2. Зміна інтересів власників.	3.1. Загроза захоплення сторонніми організаціями. 3.2. Загроза поглинання.

Джерело: розроблено автором

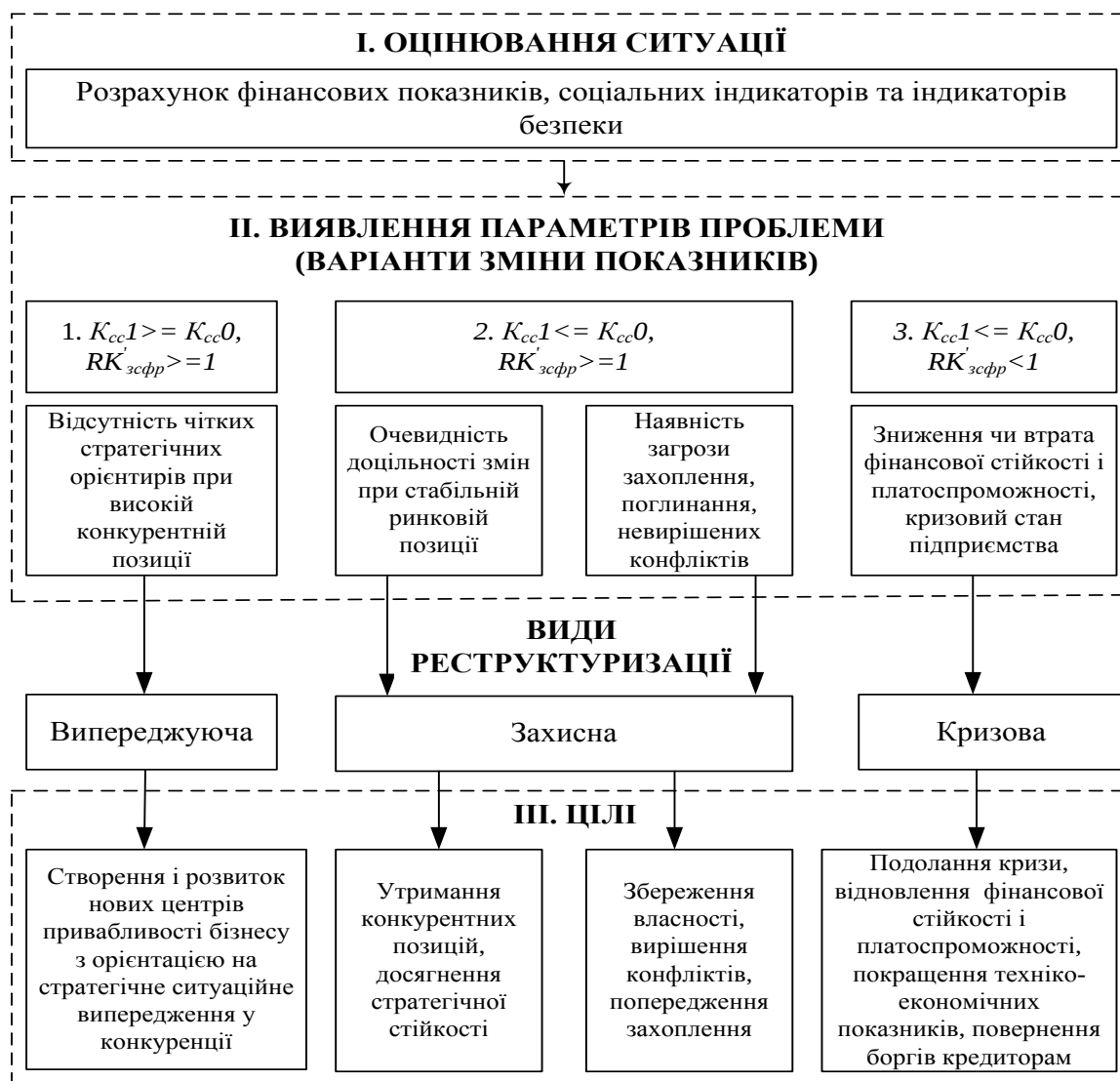
Для проведення аналізу фінансових показників використовується метод порівняння, коли показники звітного періоду порівнюються з показниками за попередній період чи з нормативними.

При визначенні соціальних індикаторів рекомендується використовувати методи анкетування, інтерв'ю (співбесіди), особисте і соціологічне опитування, спостереження, аналіз конкретних ситуацій та документів.

При визначенні індикаторів безпеки рекомендується використовувати маркетингові дослідження, інтерв'ю з власниками і керівниками підприємства, спостереження, моніторинг засобів масової інформації.

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 вибирається варіант рішення, дозволяє подати модель

базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства (рис. 1.6).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.6. Модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства

Як видно з представленої моделі, виявлення стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства включає 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 варіанту стратегії та рекомендованих управлінських технологій.

Розглянемо детальніше складові моделі базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства, що представлені на рис. 1.6.

Розрахунок показників (див. табл. 1.8) дозволяє виявити варіанти тенденцій зміни коефіцієнтів:

1. Якщо на кінець звітного періоду показники стратегічної стійкості не знижуються ($K_{cc1} \geq K_{cc0}$), а інтегральний рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів підприємства складає 1 ($RK'_{зсфр} \geq 1$), підприємству доцільно проводити випереджуючу реструктуризацію.

2. Зниження показників стратегічної стійкості ($K_{cc1} \leq K_{cc0}$), 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 кінець звітного періоду коефіцієнти стратегічної стійкості знижуються ($K_{cc1} \leq K_{cc0}$), а інтегральний рейтинговий показник нижчий за 1 ($RK'_{зсфр} < 1$), підприємству необхідно терміново проводити кризову реструктуризацію. Причиною її проведення є бажання запобігти кризовому стану, покращити фінансові показники, а якщо підприємство знаходиться в кризовому стані – бажання відновити фінансову стійкість і платоспроможність.

4. Якщо на підприємстві є нерозв'язні конфлікти між власниками або існує загроза безпеці підприємства, рекомендується проводити захисну реструктуризацію.

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.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах господарювання існує об'єктивна необхідність у проведенні цілеспрямованих змін суб'єктів економічної діяльності та ефективної їх адаптації до умов функціонування, що принципово змінилися. На основі узагальнення та систематизації теоретичних досліджень у сфері реструктуризації підприємств сформовано понятійний апарат, який слугуватиме теоретико-методичною базою при проведенні реструктуризації підприємств будівельної галузі. У цьому контексті основними висновками є такі:

1. Дослідження проблематики забезпечення успішного функціонування підприємств у динамічному ринковому середовищі тісно пов'язані з вирішенням питань реструктуризації підприємств як засобу підвищення їх конкурентоспроможності. У господарських структурах розвинених країн концепція управління змінами охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни у сфері стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства, тому на практиці і в наукових дослідженнях актуалізуються завдання обґрунтування варіантів реструктуризації та вибору адекватного їм управлінського інструментарію.

2. Враховуючи актуалізацію тенденцій світової економіки до розвитку процесів вертикальної інтеграції та формування інтегрованих структур як способу координування і контролю складових галузевого (технологічного) ланцюга з метою отримання взаємної вигоди сторонами-учасниками, в роботі акцентовано увагу на проблемах реструктуризації вертикально інтегрованих підприємств. Такими підприємствами є суб'єкти господарювання, що здійснюють виробництво і збут продукції послідовно, а продукція, що вироблена на одній стадії виробництва, є чинником виробництва на наступній стадії (в межах ланцюга «постачання-виробництво-збут»). Мотивацією існування таких підприємств у жорсткій ринковій конкуренції є високий рівень

ризикую одноосібного існування на ринку та прагнення отримати вищий рівень ринкової влади.

3. Основною проблемою формування моделі реструктуризації підприємства є відсутність чітко окреслених сутнісних ознак реструктуризації. Здійснення аналізу існуючих підходів щодо розуміння понять «реструктуризація», «реформування», «реорганізація» й «реінжиніринг», а також виявлення характеру їх взаємозв'язку дозволило встановити причинно-наслідкові і супідрядні зв'язки цих понять і визначити реструктуризацію як перманентний процес зміни середовища функціонування підприємства з фокусуванням на трансформації структури бізнесу та 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 і тактичного управління при конкретному наборі передумов та їх взаємодії.

4. Виявлена залежність змісту реструктуризації від її мети і особливостей об'єкта впливу дозволила констатувати: реструктурувати можна організаційно-функціональну структуру, систему управління, кредиторську заборгованість, бізнес-процеси і все підприємство в цілому. У всіх перерахованих випадках реструктуризація матиме свої специфічні риси, методики і технології. Узагальнення відомих класифікацій реструктуризації дозволило запропонувати нову класифікаційну ознаку (стан підприємства) і виділити відповідно до неї три види реструктуризації – кризову, захисну і випереджуючу, а також встановити відповідний їм характер змін на підприємстві. Використання цієї класифікації дозволить детальніше обґрунтувати логіку змін на підприємстві.

5. Результати наукового аналізу концепцій управління реструктуризацією дозволили виокремити найактуальніші концепції, які можуть бути використані при виробленні підходів до реструктуризації підприємства: реінжиніринг; реструктуризація на основі створення бізнес-одиниць; ресурсний підхід; концепція мінімалізму; концепція досконалого підприємства. Виокремлення сутнісних ознак цих концепцій дозволяє розвинути логіку і напрями розвитку

процесів реструктуризації підприємств.

6. Проведення порівняльного аналізу процесів реструктуризації підприємств в Україні та інших постсоціалістичних країнах на основі узагальнення інформації ЄБРР дозволило встановити, що макроекономічну стабілізацію, найвище економічне зростання демонструють ті країни, які здійснили широкомасштабну реструктуризацію своїх підприємств. Позиція України у цьому рейтингу є непривабливою і зафіксована на рівні Росії, Сербії, Грузії, Вірменії та Албанії. Дослідження трансформаційних процесів в економіці України дозволило встановити, що механізми реструктуризації підприємств використовуються у критичних ситуаціях, коли результати виробничої діяльності різко падають або виникають проблеми з платоспроможністю підприємств.

7. На основі аналізу основних концептуальних підходів до проведення реструктуризації підприємств встановлено, що управління їх реструктуризацією – це вплив на зміни зовнішніх і внутрішніх бізнес-процесів підприємства за допомогою всіх функціональних сфер менеджменту, що спрямований на цілі, стратегії, структуру виробництва і капіталу за допомогою набору управлінських технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стратегічної стійкості.

8. Виявлення взаємозв'язку між стратегічною стійкістю і реструктуризацією підприємства дозволило пояснити реструктуризацію з точки зору широкої перспективи і зробити наголос на виявленому зміщенні акцентів в процесах реструктуризації у напрямі забезпечення її випереджувального характеру. Таке бачення реструктуризації окреслює її як стратегічний засіб управління підприємством з орієнтиром на забезпечення його стратегічної стійкості.

9. На основі дослідження передумов реструктуризації підприємств побудована модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства залежно від фінансових показників, соціальних індикаторів й індикаторів безпеки, яка дає змогу шляхом виявлення параметрів проблеми

(варіантів комбінування змін показників) та з використанням ситуаційного підходу обґрунтувати доцільність реалізації певного виду стратегії реструктуризації підприємства.

Основні результати дослідження, які подано у розділі 1, опубліковано в наукових працях автора [79; 80; 83; 86; 88; 91; 92; 100; 101; 103].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Основні тенденції середовища структурних змін підприємств будівельної галузі

Період, в якому перебуває українська економіка, характеризується системним перетворенням моделі господарювання, тобто всієї сукупності економічних відносин на всіх рівнях управління в умовах функціонування і розвитку ринку. При цьому перетворенням піддаються елементи економічної системи на всіх її рівнях, але пріоритетне значення має реформування мікрорівневих відносин і структур, що пов'язано з особливою роллю основних суб'єктів цього рівня (підприємств) як виробників економічних благ і зміною цільової орієнтації їх діяльності з виробництва продукції на задоволення ринкового попиту.

У зв'язку з інтеграцією України до світового економічного простору, одним із завдань економічної політики стає створення умов для забезпечення інвестиційної привабливості і стійкого функціонування вітчизняних підприємств. Незалежно від галузевої приналежності, форм організації виробництва, масштабів діяльності та інших характеристик підприємств виникає об'єктивна потреба і необхідність їх реструктуризації.

Будівельна галузь є сьогодні важливою складовою суспільного виробництва і ключовою ланкою у забезпеченні належного рівня якості життя людей і прискорення інноваційного розвитку багатьох сфер матеріального виробництва. Будівництво відіграє важливу роль в житті держави і регіональній економіці, оскільки тут зосереджений великий потенціал забезпечення життєдіяльності регіонів і держави в цілому.

Продукцією будівельної галузі є здані в експлуатацію нові основні засоби виробничого та невиробничого призначення. Крім цього, галузь здійснює їх реконструкцію та технічне переозброєння. Отже, основним завданням будівельної сфери є розширене відтворення та оновлення основних засобів країни. Виконуючи це завдання, галузь «Будівництво» реалізує, втілює у життя інвестиції у всіх сферах національної економіки, тому її можна вважати інвестиційною галуззю, що виконує функцію локомотива в економіці країни. Невипадково у статистичних довідниках України дані про галузь розміщені під об'єднуючою назвою «Інвестиції та будівельна діяльність» [62, с. 15].

Цілеспрямовані перетворення, що визначають суть процесу реструктуризації, є одним з важливих чинників розвитку будівельних підприємств та забезпечення їх відповідності ринковій кон'юктурі і цільовим пріоритетам діяльності на всіх етапах життєвого циклу суб'єктів господарювання.

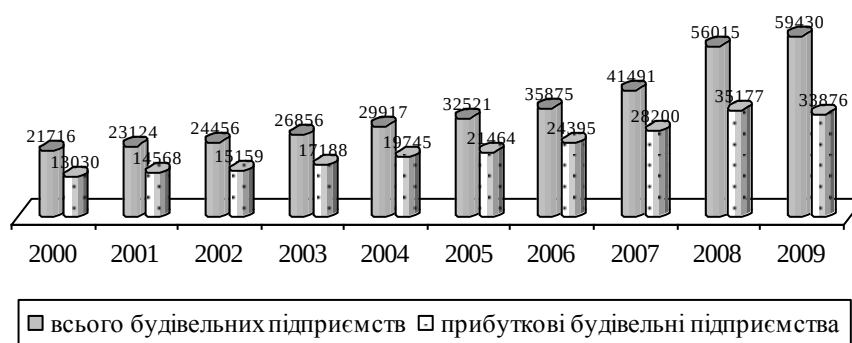
Однак, на наш погляд, без виявлення тенденцій функціонування будівельної галузі у взаємозв'язку з макроекономічною ситуацією та практичного оцінювання стану будівельних підприємств неможливо обґрунтувати необхідність здійснення змін у всіх елементах виробничої системи і параметрах її функціонування. Тому вивчення ситуації в галузі і умов конкуренції в ній розглядаємо як необхідний етап комплексного обґрунтування цільових пріоритетів і концептуальних підходів до здійснення реструктуризації.

З початку 90-х років, тобто з переходом до ринкових відносин, в будівельній галузі відбулися суттєві зміни щодо організаційних структур, форм і методів управління: децентралізація управління будівельною галуззю і демонополізація її господарської діяльності на основі утвердження різних форм власності; передача частки державних підприємств промисловості будівельних матеріалів і будівельної індустрії, підрядних організацій в оренду з правом формування на їхній основі акціонерної власності і викупу орендованих засобів виробництва, а також перетворення підприємств та організацій в акціонерні товариства; розукрупнення надто великих і створення малих підприємств та

організацій; формування інфраструктури інвестиційного ринку, який охоплює мережу регіональних фондів, трудових бірж, постачальницьких компаній матеріально-технічних ресурсів, комерційних банків [116, с. 9].

Отже, в умовах ринкової економіки в будівельній галузі більш чітко простежується організаційно-управлінська спеціалізація серед його учасників: інвестор (забудовник) визначає мету нового підприємницького проекту; замовник на договірній основі виконує свої обов'язки щодо організації будівництва (вирішення питань з відведення земельної ділянки, організація проектування, постачання технологічного устаткування, технічний нагляд тощо), підрядник на договірній основі здійснює будівництво.

Загальна кількість будівельних підприємств України сьогодні становить 59,665 тис. одиниць, з них великі та середні – 3,6 тисяч [147]. Динаміку кількості підприємств будівельної галузі подано на рис. 2.1.



Джерело: розроблено автором за інформацією Держкомстату України

Рис. 2.1. Кількість підприємств будівельної галузі в Україні

Згідно даних Держкомстату України, у державній формі власності перебувають лише 6,2 % будівельних підприємств і організацій, більша ж їх частка (92 %) функціонують на засадах організаційної самостійності [147]. Тому, сьогодні можна констатувати, що в будівельній галузі своєчасно і послідовно здійснено роздержавлення та розукрупнення підприємств-монополістів, що сприяло створенню конкурентного середовища, зміні принципів побудови взаємовідносин учасників інвестиційного процесу.

Стан будівельної галузі та перспективи її розвитку визначаються

загальним станом економіки України. Як відомо, економічне зростання країни оцінюється приростом валового внутрішнього продукту (ВВП) і обумовлюється його позитивною динамікою. Після 2000 року у розвитку економіки України можна виділити такі періоди з характерними тенденціями:

1) 2000-2007 рр. – поступова стабілізація економіки і економічне зростання;

2) 2008 р. - по теперішній час – падіння рівня економічного розвитку країни внаслідок світової фінансової кризи і, як наслідок, різке падіння як макроекономічних показників, так і показників будівельної галузі.

Основні економічні показники діяльності галузі на тлі економічного розвитку країни в цілому за 2000-2009 роки наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка макроекономічних показників розвитку економіки України і будівельної галузі у 2000 - 2009 рр.

№	Показники	Одиниця виміру	Роки									
			2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	ВВП по Україні в цілому	млрд. грн.	170,1	204,2	225,8	267,3	345,1	441,5	544,2	720,7	948,1	914,7
2	Індекс до попереднього року	%	105,9	109,1	105,2	109,4	112,1	102,7	107,3	107,9	102,1	85,0
3	Внесок галузі «Будівництво» у ВВП України	млрд. грн.	6,4	7,3	7,65	10,3	14,5	16,4	21,2	30,5	29,2	22,1
4	Частка галузі «Будівництво» у ВВП України	%	3,76	3,57	3,39	3,85	4,20	3,71	3,90	4,23	3,1	2,42
5	Інвестиції в основний капітал по економіці в цілому	млрд. грн.	23,6	32,6	37,2	51,0	75,7	93,1	125,3	188,5	233,1	151,8
6	Індекс до попереднього року	%	114,4	120,8	108,9	131,3	128,0	101,9	119,0	129,8	97,4	58,5
7	Інвестиції в основний капітал по галузі «Будівництво»	млн. грн.	1190	1109	1823	2502	4675	4929	6300	9107	12469	5325
8	Індекс до попереднього року	%	90,6	93,2	156,6	129,8	157,6	84,9	115,5	128,6	106,0	37,8
9	Обсяг виконаних будівельних робіт	млн. грн.	8429	10122	10041	16539	19365	25462	38031	53676	64363	37887
10	Індекс до попереднього року	%	100,4	103,5	94,2	126,5	112,3	93,4	109,9	115,6	84,2	51,8

Джерело: розроблено автором за інформацією Держкомстату України

Як видно з табл. 2.1, упродовж 2000-2007 рр. щорічно зростав абсолютний та відносний розмір ВВП, створюваний галуззю «Будівництво»: виняток щодо показника відносного зростання – лише 2002 рік. У 2003, 2004,

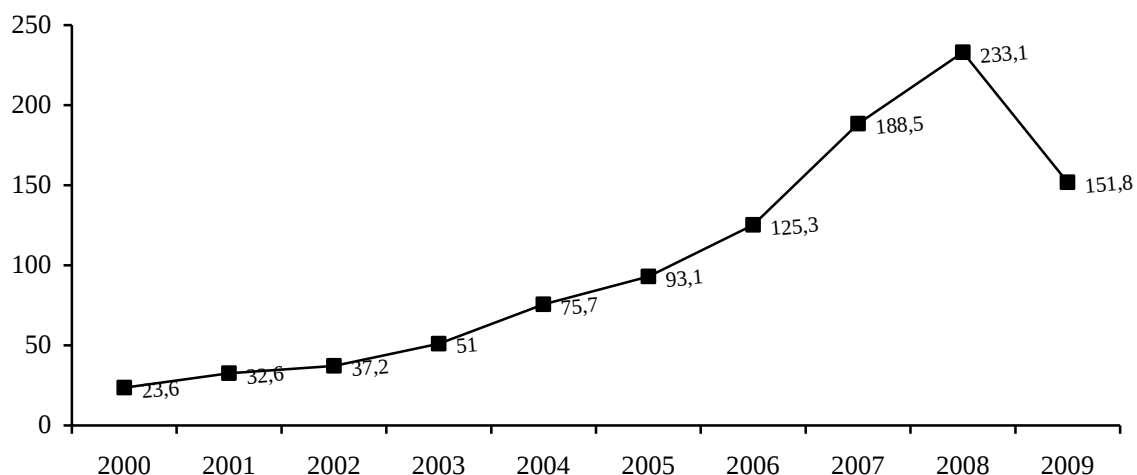
2007 роках індекс «будівельної» частки ВВП до попереднього року суттєво випереджає індекс ВВП по економіці в цілому (у 2003 р. — відповідно 127,0 % та 109,4 %, тобто на 17,6 пункти; у 2004 р. — відповідно 119,5 % та 112,1 %, тобто на 7,4 пункти, у 2007 році — відповідно 113,2 % та 107,9 %, тобто на 5,3 пункти). Упродовж 2000-2007 років має місце безперервне зростання інвестицій по економіці в цілому, тобто зростання платоспроможного попиту на продукцію галузі «Будівництво».

Проте, упродовж 2008-2009 років в економіці проявилися негативні тенденції. Перш за все, необхідно відзначити уповільнення темпів економічного зростання у 2008 р. і подальше припинення зростання в 2009 р. Будівельна галузь однією з перших відчула на собі наслідки фінансової кризи, і тому упродовж 2008-2009 років розмір ВВП, створюваний галуззю «Будівництво», почав знижуватися. Так, у 2009 році внесок будівельної галузі у ВВП України склав лише 22,1 млрд. грн., що на 8,4 млрд. грн. менше порівняно з 2007 роком.

Більшість науковців погоджуються з думкою, що економічна суть функціонування будівельної галузі полягає у формуванні і відтворенні основного капіталу. Об'єкти і суб'єкти будівельної сфери присутні як інфраструктурні елементи практично у всіх галузях національної економіки, оскільки стійке функціонування будь-якої галузі передбачає масштабне здійснення необхідних відтворювальних заходів (усі види ремонтів, модернізація, реконструкція).

У зв'язку з цим обов'язковим елементом аналізу стану будівельної галузі є дослідження процесів інвестування в основний капітал. Інвестиційна ситуація за аналізований період загалом відповідала тим тенденціям, які були характерні для економіки країни в цілому. Так, згідно статистичних даних за період з 2000 по 2008 роки інвестиції в основний капітал зросли у 10 разів – з 23629 млн. грн. до 233100 млн. грн. (рис. 2.2). Проте, у 2009 р. спостерігається значне скорочення інвестицій в основний капітал (151800 млн. грн.). Загальне скорочення обсягів інвестицій найбільш негативно впливає на галузь, що

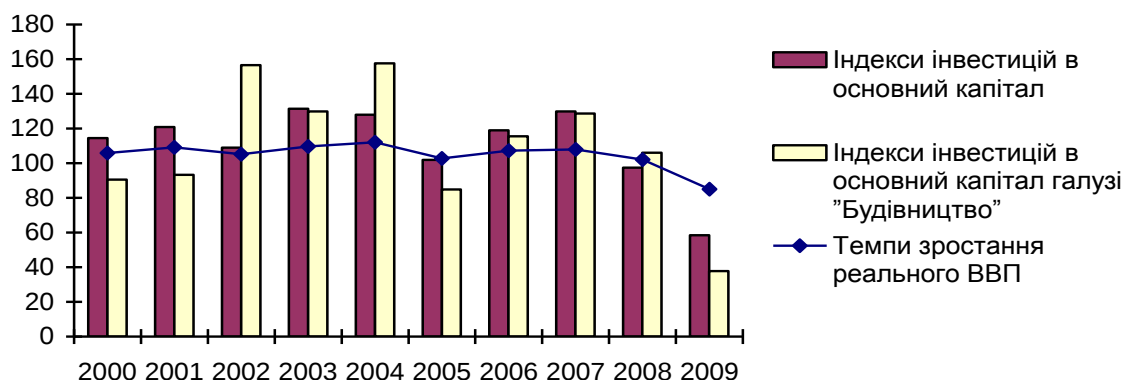
безпосередньо освоює капітальні вкладення – будівництво.



Джерело: розроблено автором за інформацією Держкомстату України

Рис. 2. 2. Обсяг інвестицій в основний капітал в Україні за 2000-2009 роки (млрд. грн.)

Індекс зростання інвестицій в основний капітал самої будівельної галузі, тобто на її технічний розвиток, у 2002-2004 роках суттєво перевищує аналогічний індекс по економіці в цілому (відповідно у 2002 р. – 156,6 % та 108,9 %; у 2003 р. «будівельний» індекс вже поступається загальнооекономічному (129,8 % та 131,3 %); у 2004 р. він знову зростає до – 157,6 % проти 128,0 % зростання ВВП і вже упродовж 2005-2008 років майже зрівнюється (рис. 2.3).



Джерело: розроблено автором за інформацією Держкомстату України

Рис. 2. 3. Індекси інвестицій в основний капітал і темпи зростання ВВП в Україні (у % до попереднього року)

Економічне зростання упродовж 2004-2007 рр. змінило й деякі якісні характеристики інвестиційного процесу в цілому по країні. Спостерігалася сприятлива динаміка структури джерел фінансування інвестицій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Інвестиції в основний капітал організацій за джерелами фінансування

(у %)

Показники	Роки									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Інвестиції в основний капітал	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Приватний сектор	84,9	86,2	85,7	83,4	81,2	85,3	86,5	87,0	87,5	88,4
власні кошти підприємств та організацій	68,6	66,8	65,8	61,4	61,7	57,4	57,8	56,5	56,7	63,3
кредити банків та інші позики	1,7	4,3	5,3	8,2	7,6	14,8	15,5	16,6	17,3	14,2
інші джерела фінансування	14,6	15,1	14,6	13,8	11,9	13,1	13,2	13,9	13,5	10,9
з них:										
кошти населення на індивідуальне житлове будівництво	5,0	4,4	4,2	3,6	3,4	3,3	4,1	4,5	5,0	3,6
коштів населення на будівництво власних квартир*	...	...	...	...	...	...	5,6	5,2	4,1	3,2
Державний сектор (бюджетні кошти)	9,2	9,5	8,7	11,1	15,2	9,7	9,8	9,5	9,2	7,1
кошти державного бюджету	5,1	5,4	5,0	7,0	10,5	5,5	5,5	5,6	5,0	4,4
кошти місцевих бюджетів	4,1	4,1	3,7	4,1	4,7	4,2	4,3	3,9	4,2	2,7
Зовнішній сектор (кошти іноземних інвесторів)	5,9	4,3	5,6	5,5	3,6	5,0	3,7	3,5	3,3	4,5

*Облік розпочато зі звіту за 2006р. (до цього періоду входили до складу інших джерел фінансування)

Джерело: розроблено автором за інформацією Держкомстату України

Згідно даних табл. 2.2, у 2009 році порівняно із 2008 роком збільшилась частка капітальних вкладень, профінансованих за рахунок коштів приватного сектору (на 3,5 відсоткового пункту до 88,4 %) при змінному обсязі бюджетного фінансування (зменшення на 2,1 відсоткового пункту до 7,1 %) та зменшенні частки коштів іноземних інвесторів (на 1,4 відсоткового пункту до 4,5 % від загального обсягу інвестицій в основний капітал).

Як свідчать дані табл. 2.2, основним джерелом фінансування капітальних вкладень залишаються власні кошти підприємств. Упродовж досліджуваного періоду (2000-2009 рр.) частка фінансування за рахунок власних джерел майже не змінилася, зайнявши більше 50 % від всіх джерел фінансування. Збільшити обсяги інвестування (номінально у 1,3 рази) за рахунок власних коштів підприємствам вдалось через зростання обсягів прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства, нарахуваної амортизації основних засобів, хоча у

структурі інвестицій в основний капітал за джерелами фінансування, згідно даних табл. 2.2, за період 2000-2009 років частка фінансування за рахунок власних джерел зменшилась на 5,3 відсоткового пункту (з 68,6 % до 63,3 %).

Серед причин можна назвати погіршення фінансового стану інвесторів, зростання частки збиткових організацій, наявність відповідно до законодавства податкових пільг, що дозволяють підприємствам зменшувати прибуток оподаткування для використання його, зокрема, й на погашення кредитів і відсотків за ними.

Одним з головних показників рівня розвитку ринкової інфраструктури і ринкових відносин в цілому є функціонування кредитних установ і інвестиційних фондів. Питома вага інвестицій в основний капітал, освоєних за рахунок кредитів банків та інших позик, збільшилась з 1,7 % у 2000 році до 14,2 % у 2009 році [147], що характеризує підвищення стабільності, маневреності і ефективності використання капіталу. Забезпечити потребу реального сектору економіки необхідними кредитними ресурсами комерційним банкам вдалось за рахунок зростання депозитів населення, які в попередні роки були основним джерелом поповнення банківських пасивів, а також за рахунок збільшення запозичень на зовнішніх ринках.

Особливістю будівельної галузі порівняно з іншими галузями національної економіки України є наявність додаткових сталих джерел фінансування споживачів (інвесторів, замовників) через державні капітальні вкладення – це кошти державного бюджету, передбачені на фінансування капітального будівництва. Як свідчать дані табл. 2.2, впродовж 2000-2009 рр. виявлена тенденція стабільної участі бюджету у фінансуванні інвестицій в основний капітал, як одного з джерел залучених коштів. У структурі інвестицій в основний капітал за джерелами фінансування частка бюджетних коштів в січні – грудні 2009 року порівняно з відповідним періодом 2008 року зменшилася на 2,1 відсоткових пункти і становила 7,1 %, частка коштів державного бюджету знизилася до 4,4 %, а частка коштів місцевого бюджету зменшилася до 2,7 % [147].

Згідно даних табл. 2.2, для здійснення інвестиційного процесу все активніше залучаються нетрадиційні джерела фінансування. У 2009 р. фінансування капітальних вкладень за рахунок коштів населення на індивідуальне житлове будівництво та на будівництво власних квартир залишається на досить значному рівні – 6,8 %, тобто заощадження населення перетворюються на потенційний інвестиційний ресурс.

Поступові ринкові перетворення та значне покращення економічної ситуації в країні забезпечили позитивну динаміку загальних показників будівництва упродовж останніх років. Щорічне зростання обсягів капітальних вкладень протягом 2002-2008 років на 20-30 % забезпечувало зростання обсягів будівельних робіт на 10-16 % та обсягів житлового будівництва на 6-18 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів виконаних будівельних робіт в Україні

Показники	Од. виміру	Роки							
		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Обсяги виконаних будівельних робіт по Україні	млн. грн.	10040,9	13337,4	19364,9	25462,3	38030,8	53524,6	64362,6	37886,8
Темпи зростання по Україні	%	94,2	126,5	117,2	93,4	109,9	115,6	84,2	51,8
Обсяги виконаних будівельних робіт по Тернопільській обл.	млн. грн.	122,0	180,2	256,2	349,1	460,1	540,1	740,4	509,9
Темпи зростання по Тернопільській обл.	%	125,3	142,0	118,3	108,4	104,6	106,7	95,9	60,0

Джерело: складено автором за інформацією Держкомстату України

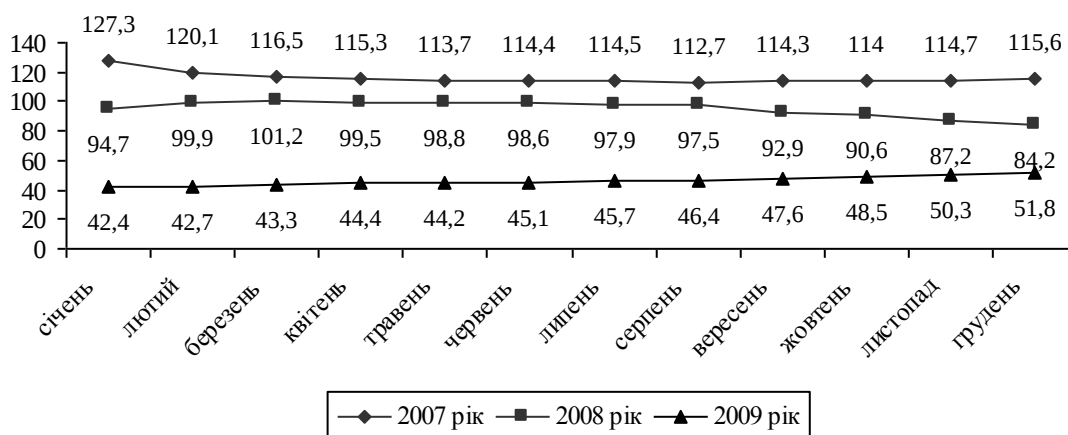
Переважна частина – 85,5 % від загального обсягу будівельних робіт у 2008 році була виконана на будівництві будівель і споруд, 9,9 % – роботи з установа інженерного устаткування обладнання будівель та споруд, 3,5 % – роботи з підготовки будівельних ділянок [147].

У структурі обсягів виконаних будівельних робіт за 2001-2008 роки спостерігались такі тенденції: збільшення частки нового будівництва, реконструкції і технічного переозброєння та інших будівельних робіт – з 70,9 % в 2001 році до 80,7 % в 2008 році; зменшення частки капітального ремонту – з 20,8 % в 2001 році до 14,3 % в 2008 році; зменшення частки поточного ремонту від 8,3 % в 2001 році до 5,0 % у 2008 році [147].

Такі показники забезпечують більше 56 тисяч будівельних підприємств та організацій та 9 тисяч підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів і виробів будівельного призначення [147]. У табл. 2.4 подано основні економічні показники діяльності великих, середніх і вагомих за обсягами малих будівельних підприємств України.

Будівельний бізнес за останні роки створив значні передумови для розвитку суміжних галузей і суттєво стимулював економічне зростання в країні. Будівельна індустрія стрімко розвивалася, освоювала нові будівельні матеріали й технології будівництва. Внаслідок ж негативного впливу світової фінансової кризи на економіку України ситуація у будівельній галузі погіршилась: 2008 рік для будівельного ринку ознаменувався небувалим падінням всіх економічних показників. Обсяги освоєних капітальних вкладень за 12 місяців 2008 року зросли лише на 4,7 % і становили 137 млрд. гривень, було введено 10495,6 млн. кв. метрів житла, що на 2,5 % більше порівняно з 2007 роком [147]. При цьому, річні обсяги виконаних будівельних робіт зменшились порівняно з 2007 роком на 15,8 % і становили 64,4 млрд. гривень [147].

Особливо негативний вплив на загальні підсумки роботи будівельників за 2008 рік мало значне скорочення обсягів будівництва наприкінці року й подальше їх скорочення упродовж 2009 року (рис. 2.4).



Примітка: наростаючим підсумком у % до відповідного періоду попереднього року

Джерело: розроблено автором за інформацією Держкомстату України

Рис. 2.4. Динаміка темпів зростання (зниження) обсягів будівельних робіт в Україні в кризовий період

Таблиця 2.4

**Основні економічні показники діяльності великих, середніх і вагомих за обсягами малих підприємств
будівельної галузі України**

Показники	Од. виміру	Роки									
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Інвестиції в основний капітал	млн. грн.	23629	32573	37178	51011	75714	93096	125254	188486	233081	151776,8
Індекси інвестицій в основний капітал	%	114,4	120,8	108,9	131,3	128,0	101,9	119,0	129,8	97,4	58,5
Інвестиції в основний капітал у житлове будівництво	млн. грн.	3404	4132	4729	6190	8762	12017	18581	30343	35533,1	25600
Індекси інвестицій в основний капітал у житлове будівництво	%	106,0	101,0	111,6	125,8	117,9	108,9	127,5	131,4	88,1	75,0
Введення в експлуатацію житла	тис. кв.м. загальної площі	5558	5939	6073	6433	7566	7816	8628,4	10243,7	10495,6	6399,6
у % до попереднього періоду відповідного року	%	90,4	106,8	102,3	105,9	117,6	103,3	110,4	118,7	102,5	61,0
в т.ч. індивідуального житла	тис. кв.м. загальної площі	3351	3446	3613	3864	5026	4369	4652	5677	5831	2287
Обсяг реалізованої будівельної продукції	млн. грн.	13095,8	16049,5	19853,3	29174,1	46425,7	51482,0	71913,8	107174,9	128961,2	83970,1
Обсяг виконаних будівельних робіт	млн. грн.	x	x	10040,9	13337,4	19364,9	25462,3	38030,8	53524,6	64362,6	37887
Індекси обсягів виконаних будівельних робіт	%	100,4	103,5	94,2	126,5	117,2	93,4	109,9	115,6	84,2	51,8
Кількість будівельних підприємств		21716	23124	24456	26856	29917	32521	35875	41491	56015	59430
Частка збиткових підприємств	%	40	37	38	36	33,7	33,8	31,9	32,1	37,2	43,0
Рентабельність операційної діяльності будівельних підприємств	%	1,3	3,5	1,2	2,2	2,1	2,2	3,1	2,6	-2,7	-0,9
Сальдовий фінансовий результат (+ прибуток, - збиток)	млн. грн.	40,3	722,8	-39,6	14,1	770,6	872,2	1603,1	1629	-6807,9	-3430,7

Джерело: складено автором за інформацією Держкомстату України

Відповідно до оприлюднених даних Держкомстату України про підсумки розвитку будівництва в Україні у 2009 році, в галузі продовжується значне скорочення обсягів будівельних робіт, реалізації готової продукції. Основна частина будов зупинена, різко погіршився фінансовий стан будівельних організацій та підприємств, що виробляють будівельні матеріали. У січні-грудні 2009 року виконано будівельних робіт на суму 37,9 млрд. грн., це складає 51,8 % до обсягів робіт у 2008 року [147]. Обсяги будівельних робіт скоротилися у всіх регіонах України, крім Рівненської області, де виконано будівельних робіт за січень-грудень 2009 року на 9,8 % більше порівняно з 2008 роком (табл. В.1).

Як свідчать дані табл. В.1, в Україні знизився й показник будівельної активності. Так, в цілому по Україні у 2009 році він становив 821,1 грн. на 1 особу населення, що на 52,1 % менше порівняно з січнем-груднем 2008 року. Серед регіонів найвищим цей показник є у місті Києві – 3392,2 грн. на 1 особу, що у 5,4 раза перевищує середній показник по Україні, а також у Полтавській (1121,2 грн. на 1 особу), Харківській (1016,9 грн. на 1 особу) областях та АР Крим (1010,8 грн. на 1 особу) [147]. Найнижчі показники – у Кіровоградській (299,7 грн. на 1 особу), Херсонській (315,7 грн. на 1 особу) та Волинській (347,2 грн. на 1 особу) областях [147]. Тернопільська область за обсягами підрядних робіт у розрахунку на 1 особу наявного населення посіла у 2009 році 15 місце, а показник будівельної активності становив 466,4 грн. на 1 особу населення, що на 60,3 % менше порівняно з 2008 роком [147].

Через зменшення попиту скоротилися й обсяги випуску основних будівельних матеріалів (табл. В.2). Ситуація, яка склалася у будівельній галузі України та у галузях, що виробляють будівельні матеріали, загрожуює тривалою кризою: практично не проводяться підготовчі роботи для будівництва у 2010-2011 роках, не реалізується декларована Державна програма фінансування добудови житлових будинків із ступенем готовності понад 70 %. З початку 2008 року уповільнились темпи зростання обсягів довгострокового кредитування банками суб'єктів підприємницької діяльності, відсоткова ставка

по кредитах становить 20-30 %. Тенденція до зростання відсоткових ставок банківських кредитів створює неприйнятні для багатьох будівельних організацій умови їх отримання. Припинено надання деякими банківськими установами кредитів під заставу незавершеного будівництва.

За січень-травень 2008 року (за даними НБУ) обсяг вимог банків за кредитами, наданими суб'єктам господарювання, які здійснюють будівельну діяльність, збільшився лише на 26,0 % порівняно з початком 2008 року та становив 26,8 млрд. грн. Це найменший рівень зростання порівняно з аналогічними показниками за січень-травень попередніх трьох років (за січень-травень 2005 року – зростання на 34,8 %, за січень-травень 2006 року – на 26,6 %, за січень-травень 2007 року – на 34,9 %). Така ситуація призводить до зменшення обсягів обігових коштів підприємств будівельної галузі та змушує їх призупиняти будівництво з метою пошуку інших джерел їх поповнення.

Вирішення зазначеного питання на державному рівні та зміна умов надання кредитів сприятиме фінансовій стабілізації підприємств, забезпечить безперервність процесу будівництва.

Внаслідок фінансової кризи практично згорнуто кредитування купівлі житла громадянами України. Відмічається зниження рівня іпотечного кредитування населення для придбання житла через збільшення відсоткових ставок з 20 до 32 % та зменшення термінів кредитів з 30 до 5-10 років.

За січень-травень 2008 року (за даними НБУ) обсяг вимог банків за іпотечними кредитами, наданими нефінансовим корпораціям та домашнім господарствам на придбання, будівництво та реконструкцію нерухомості, збільшився на 20,1 % порівняно з початком 2008 року, та становив 61,8 млрд. грн. (за січень-травень 2007 року – збільшення на 24,5 %).

Отже, стабілізація ситуації на кредитному ринку щодо нарощення обсягів довгострокових кредитів та зниження їх вартості сприятиме фінансовій стабілізації підприємств будівельної галузі, забезпечить безперервність процесу будівництва.

Аналіз показників оновлення основних засобів за останні два роки виявив

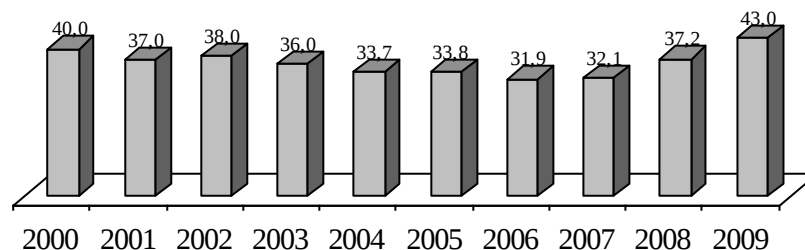
тенденцію їх зростання в цілому по Україні і в будівельній галузі: у 2007 році в 1,15 рази та в 1,68 рази відповідно. Темпи оновлення основних засобів у будівництві є значно більшими, ніж в цілому по Україні [135].

Аналіз придатності та зношення основних засобів свідчить, що сума нарахованої амортизації не повністю відповідає ступеню їх фізичного та морального зношення. Це зумовлено, зокрема, тим, що норми амортизаційних відрахувань встановлюються як усереднені за окремими групами основних засобів і не враховують факторів, що відображають ступінь надійності машин різних конструкцій, та й сам розмір цих норм не є достатнім. Підтвердженням цього є сума амортизаційних відрахувань в будівництві, яка у 2007 році становила 2989,6 млн. грн., а придбано основних засобів на суму 14678,6 млн. грн., тобто, лише 20,4 % придбаних засобів забезпечується за рахунок амортизації, решта формується за рахунок інших джерел [135]. Для придбання основних засобів будівельні підприємства залучають власні обігові кошти, прибуток, кредити та інші позики, хоча залучення позикових обігових коштів для досягнення цієї мети є великим ризиком для будівельних підприємств.

Коефіцієнт фізичного зношення основних засобів в економіці України та в будівництві у 2007 року становить 0,0478 та 0,1093 відповідно [135]. У будівництві цей показник зростає значно вищими темпами, ніж в цілому по Україні. Так, у 2007 році порівняно з 2006 роком цей показник збільшився в 1,34 рази. Отже, можна зробити висновок про наявність великої кількості основних засобів, що повністю відпрацювали амортизаційний термін, практично не експлуатуються та очікують ремонту або ремонтуються, хоча й обсяги ремонту поступово зменшуються внаслідок відсутності баз ремонту та реальних коштів у підприємств. Одночасно, експлуатаційна продуктивність основних машин і механізмів після кожного капітального ремонту знижується на 6 – 12 %, що підтверджує необхідність своєчасної заміни наявної техніки за умов вичерпання її моторесурсу.

Ще однією важливою тенденцією розвитку будівельної галузі можна

назвати зростання упродовж останніх років частки збиткових підприємств в загальній кількості будівельних організацій. Динаміка цього показника відображена на рис. 2.5.



Джерело: розроблено автором за інформацією Держкомстату України

Рис. 2.5. Питома вага збиткових підприємств в загальній кількості підприємств будівельної галузі, %

Несприятлива для всіх учасників інвестиційного процесу сучасна економічна ситуація негативно позначилась на фінансовому стані підприємств і організацій будівельної галузі. Середнє значення частки збиткових підприємств в загальній кількості будівельних організацій за останніх 6 років склало 35,2 %, тобто більше третини всіх підприємств галузі нерентабельні. Така збитковість сьогодні пов'язана з високим рівнем витрат на будівельно-монтажні роботи, низькою окупністю техніки й інвестиційних проектів.

Основними ж причинами, що негативно впливають на активізацію діяльності в будівництві, варто вважати:

- високі інвестиційні ризики, нестабільний фінансовий стан значної кількості підприємств і, як наслідок, низька привабливість вкладень у виробничу сферу для інвесторів;
- податкова й амортизаційна політика, що призвела до спотворення обліку основних засобів і збереження на балансах підприємств застарілих і недіючих основних фондів, що збільшують витрати виробництва і тим самим знижують конкурентоспроможність продукції;
- кредитна політика, що породила відсутність інтересу і стимулів до вкладення банківського капіталу і капіталу інших фінансових структур у розвиток виробничого потенціалу України;

- відсутність кваліфікованих кадрів на будівельних підприємствах.

На основі проведеного аналізу основних тенденцій діяльності будівельних підприємств нами виокремлено ряд проблем будівельної галузі України (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Перелік і характеристика проблем будівельної галузі

Проблеми	Основні характеристики проблеми
1	2
Непрозорість ведення бізнесу	непрозорість ухвалення рішень в організації
	відсутність ліцензій у проектувальників і підрядників
	високі ризики при інвестуванні
	нецільове використання залучених засобів
Відсутність врегульованої законодавчої бази	складність і тривалість оформлення дозвільних документів
	відсутність економічних стимулів для будівництва
	велика вартість виплат під час узгодження будівельних процесів і високі платежі до соціальних фондів
	недостатня захищеність інвесторів
	некоректність існуючих підходів оцінки вартості будівельних об'єктів
	слабкий державний контроль за якістю і вартістю житла
	відсутність нормативів на будівництво
	складність фінансового і податкового обліку
Відсутність державних програм сприяння будівництву	відсутність фінансової державної підтримки
	необхідних науково-дослідних робіт
	відсутність сертифікації будівельної продукції
	відсутність фінансових інститутів, які б сприяли будівництву
Відсутність кваліфікованих кадрів	неякісне управління процесами реалізації проектів
	високий травматизм на будівництві
	низький рівень робіт будівельних компаній
	практика ведення проектування паралельно з будівництвом об'єкту
	недостатній досвід ведення будівельного процесу
Тривалі терміни будівництва	відмінності у вітчизняній і іноземній первинній документації
	практика здійснення змін в проекті в ході будівництва об'єктів
Наявність великої кількості незавершених об'єктів на балансі	брак оборотних коштів
	застаріла матеріально-технічна база
	уповільнення процесів будівництва
Робота будівельних організацій не на повну потужність	відсутність достатнього фінансування
	низька якість будівельних робіт і матеріалів
	відсутність власних технологій, достатніх ресурсів для освоєння великих проектів

Продовж. табл. 2.5

1	2
Висока кошторисна вартість будівництва	використання застарілих технологій
	застосування неякісних матеріалів
Відсутність стратегій розвитку підприємства	неефективне використання наявних ресурсів
	відсутність досвіду управління підприємствами у сфері ринкової економіки

Джерело: складено автором

Результати аналізу тенденцій, проблем і перспектив розвитку будівельної галузі дозволили встановити основні проблеми і бар'єри, що перешкоджають стабільному функціонуванню будівельних підприємств і, навпаки, переваги, які сприяють посиленню їх позицій у тих сферах, де вони є конкурентоспроможними (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Чинники сприятливих можливостей та потенційних небезпек
для розвитку будівельної галузі**

Сфера	Сприятливі можливості	Потенційні небезпеки
1	2	3
Загальна політика	- покращення правового й інституційного середовища; - сприятливі умови для зовнішніх і внутрішніх інвестицій	- формування моделі ринку із злиттям інтересів влади і бізнесу
Демографічні і соціальні процеси	- зростання мобільності населення; - зростання освітнього рівня населення; - тимчасове збільшення частки населення в працездатному віці	- посилення соціальної конфліктності; - депопуляція
Економіка	- розвиток і покращення нормативно-правової бази; - залучення кредитів Світового Банку і ЄБРР під суспільні проекти; - пом'якшення візових і митних бар'єрів (ратифікація Угоди про співпрацю і партнерство з ЄС, приєднання до ВТО); - скорочення частки державної власності і кількості підприємств з державною участю	- конкуренція з боку інших вітчизняних і зарубіжних економічних центрів - зниження попиту на продукцію і послуги профільних галузей регіону унаслідок глобальних змін попиту або технологічної відсталості вітчизняних виробників; - посилення митних бар'єрів; - посилення економічної злочинності; - зростання тіньової економіки
Регіональні й інтернаціональні контакти	- економічне співробітництво з великими компаніями Туреччини, Болгарії в масштабних інвестиційних проектах	- конкуренція з боку інших регіонів

Продовж. табл. 2.6

1	2	3
Великі суспільні проекти	- будівництво об'єктів в рамках програми підготовки до Євро-2012; - будівництво спортивно-розважальних комплексів, реконструкція аеропортів, будівництво трас; - розповсюдження мережі Інтернет	- нестабільне фінансування регіональних програм

Джерело: складено автором

Нинішній кризовий стан галузі дозволяє зробити певні узагальнення і будувати концепції майбутнього розвитку. Результати SWOT-аналізу для підприємств будівельної галузі Тернопільської області подано в табл. 2.7. Проведений SWOT-аналіз показує можливість руху до клієнтів і виробників, спроможність до інтеграції й диверсифікації підприємств будівельної галузі.

Таблиця 2.7

Результати SWOT - аналізу для підприємств будівельної галузі Тернопільської області

Сильні сторони	Можливості у зовнішньому середовищі
1. Великий потенціал власної сировини для будівельної індустрії. 2. Наявність значних виробничих потужностей. 3. Великий попит на продукцію галузі. 4. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань відносно кінцевих споживачів. 5. Позитивний імідж в суспільно-політичному житті регіону (участь у виставках, конкурсах, добродійна діяльність). 6. Володіння політичним ресурсом, зв'язками в адміністрації міст і районів. 7. Досвід і ключові компетенції: генерального підрядника, замовника, управління об'єктами нерухомості. 8. Освоєння нових сегментів ринку в Криму й інших регіонах. 9. Близькість джерел сировини для виробництва будівельних матеріалів. 10. Значна ринкова частка у регіональній структурі економіки.	1. Виведення нової серії будинків в сегмент вище середнього. 2. Розширення будівництва об'єктів комерційної нерухомості. 3. Вихід на суміжний ринок малоповерхового будівництва. 4. Будівництво багатоповерхових паркінгів. 5. Створення інформаційного будівельного порталу і сайту з дошками обговорень проблем по житловому будівництву. 6. Опрацювання механізму іпотечного кредитування і системи застави за квартиру, для залучення населення з середньою платоспроможністю. 7. Вихід з проектами освоєння окремих територій міста і передмістя. 8. Збільшення статусу в обласній адміністрації виконавчого комітету, що ухвалює рішення про виділення землі. 9. Партнерство з банківською сферою для реалізації будівельних і фінансових проектів. 10. Наявність програми покращення якості будівництва. 11. Просування в інші області, регіони.

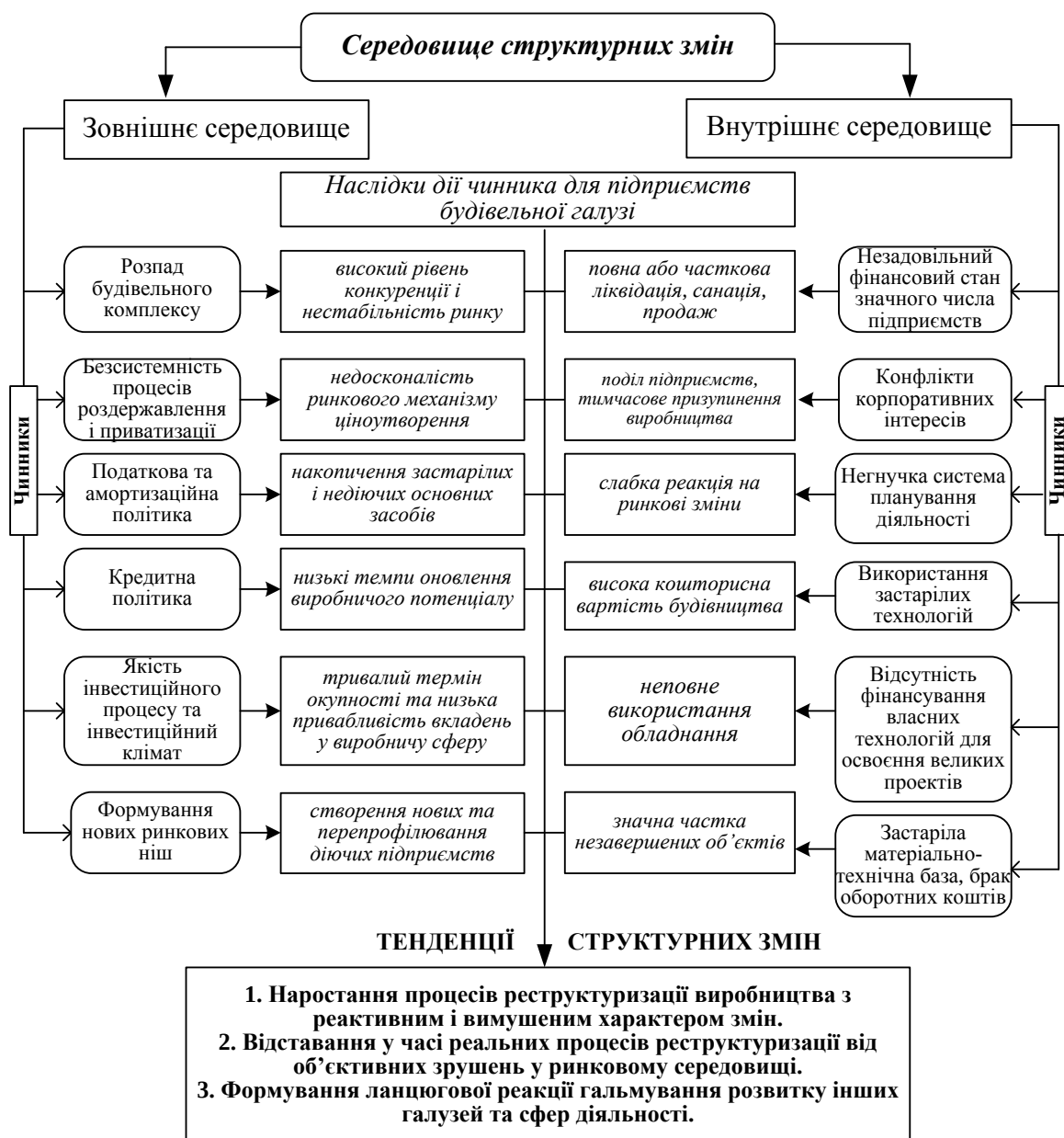
Продовж. табл. 2.7

Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
1. Зменшення частки зайнятих у будівництві 2. Низький технологічний рівень галузі 3. Відсутність розвиненого ринку збуту продукції. 4. Нераціональне використання власних потужностей галузі та ввезення будівельних матеріалів з інших областей. 5. Недостатня кількість закладів освіти з підготовки фахівців будівельних професій; 6. Відсутність висококваліфікованих фахівців (робітників, спеціалістів, інженерів). 7. Спонтанна диверсифікація. 8. Використання дешевих матеріалів і дешевої робочої сили, що призводить до низької якості готової продукції. 11. Середнє або нижче середнього задоволення споживачів якістю виконаних робіт в типовому житловому будівництві (рівність підлоги, стель, звукоізоляція та ін.) «середня ціна – низька якість».	1. Посилення конкуренції на ринку типового житла. 2. Зменшення рентабельності будівництва типового житла. 3. Зменшення місць на генеральному плані під будівництво житла, збільшення вартості земельних ділянок. 4. Зростання ціни на будівельні матеріали і зменшення попиту на будівельну продукцію через різке зростання курсу іноземної валюти. 5. Посилення податкового тиску на виробників будівельних матеріалів. 6. Можлива конкуренція з боку великих столичних й іноземних будівельних підприємств.

Джерело: складено автором

У результаті дослідження економічної ретроспективи будівельної галузі та окремих її підприємств нами виявлено основні тенденції розвитку середовища структурних змін (рис. 2.6). Ці тенденції окреслено на основі використання методології стратегічного аналізу з виокремленням кількісно-якісних характеристик чинників макро- та внутрішнього середовища діяльності підприємств. Узагальнення інформації, поданої у цьому підрозділі, дозволило виділити такі чинники макросередовища структурних змін:

- розпад будівельного комплексу;
- процеси роздержавлення і приватизації;
- податкова та амортизаційна політика;
- кредитна політика;
- якість інвестиційного процесу та інвестиційний клімат;
- формування нових ринкових ніш.



Джерело: складено автором

Рис. 2.6. Тенденції розвитку середовища структурних змін підприємств будівельної галузі та їхні чинники

До чинників внутрішнього середовища, що об'єктивно визначають доцільність і необхідність структурних змін на підприємствах будівельної галузі, нами віднесено:

- незадовільний фінансовий стан значного числа підприємств;
- конфлікти корпоративних інтересів;
- система планування діяльності;
- використання застарілих технологій;

- відсутність фінансування власних технологій для освоєння великих проектів;
- застаріла матеріально-технічна база, брак оборотних коштів.

Самі ж тенденції структурних змін як наслідки взаємодії чинників макро- та внутрішнього середовища сформульовано так (див. рис. 2.6):

1. Наростання процесів реструктуризації виробництва з реактивним і вимушеним характером змін.
2. Відставання у часі реальних процесів реструктуризації від об'єктивних зрушень у ринковому середовищі.
3. Формування ланцюгової реакції гальмування розвитку інших галузей та сфер діяльності.

Отже, встановлення причинно-наслідкових зв'язків чинників та наслідків їх дії у середовищі функціонування підприємств дозволило констатувати, що в галузі питання доцільності і необхідності реструктуризації на всіх рівнях управління підприємствами розглядаються традиційно вузько і зводяться, в основному, до реструктуризації виробництва (за умови збереження статусу підприємства як юридичної особи). Використання елементів методології стратегічного аналізу дозволило виявити запізнілість у часі процесів реструктуризації, що негативно позначається на конкурентоспроможності підприємств, втраті ними частини ринків збуту та, відповідно, на побудові оптимістичних сценаріїв розвитку. Такі негативні явища окреслилися на тлі масштабних процесів роздержавлення і розукрупнення підприємств, а також інших ринкових перетворень, що, нажаль, не призвело до автоматичної трансформації механізму ціноутворення, зменшення ринкового впливу окремих суб'єктів господарювання, покращення ситуації на інвестиційному ринку та його стабілізації. Крім того, аналіз механізмів податкової, кредитної та амортизаційної політики показав їх нездатність своєчасного сприяння реструктуризації бізнес-процесів, покращення якості інвестиційного процесу, оновлення виробничого потенціалу і не звільняє підприємства від проблеми накопичення ними застарілих і недіючих основних засобів.

Отже, дослідження нами макроекономічного середовища діяльності підприємств виявило необхідність перегляду державної політики в будівельній галузі у напрямі формування важелів впливу на активізацію процесів реструктуризації, особливо з випереджуючим характером змін.

На мікрорівні підвищення наукової обґрунтованості процесів реструктуризації пов'язується з розробленням концептуальних основ управління нею з орієнтацією на інноваційну модель розвитку, що передбачає реалізацію випереджуючих стратегій реструктуризації.

2.2. Комплексна бізнес-діагностика передумов реструктуризації підприємств

Проведений аналіз наукових і методичних джерел щодо здійснення реструктуризації підприємств виявив відсутність єдиного підходу до вирішення цієї проблеми. Відповідно до загальної позиції, реструктуризацію здійснюють на основі сукупності управлінських процедур, спрямованих на реалізацію конкретних цілей в рамках місії підприємства. При ухваленні рішення про необхідність реструктуризації підприємства важливим є проведення всебічної діагностики, що включає різні аспекти оцінювання і аналізу: бізнесу (аналіз положення на ринку, оцінювання бізнесу, точок зростання); управління підприємством (ефективність); майна (інвентаризація майна і здійснення реструктуризації майнового комплексу підприємства); активів (оцінювання чистих активів і ринкові оцінювання активів підприємства); виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності; постачальницько-збутової, цінової, фінансової, інвестиційної і кадрової політики.

Метою передреструктуризаційного оцінювання економічного розвитку підприємства є виявлення і розуміння його проблем, слабких і сильних сторін, місця підприємства на ринку і серед конкурентів, кількісне і якісне оцінювання

стану підприємства як цілісного утворення щодо зовнішнього бізнес-середовища і як складної системи, що включає організаційну, виробничу, фінансову, управлінську структури у всіх їх взаємозв'язках.

Узагальнення відомих у зарубіжній і вітчизняній науковій літературі методичних підходів до діагностики підприємства демонструє їх значну різноманітність. Так, Е. М. Королькова [73], І. І. Мазур і В. Д. Шапіро [161] при проведенні комплексної діагностики підприємства пропонують використовувати такі види аналізу і оцінок (рис. 2.7): стратегічний аналіз; організаційно-управлінський аналіз; фінансово-економічний аналіз; виробничо-господарський аналіз; аналіз кадрового потенціалу; оцінка бізнесу і підприємства.



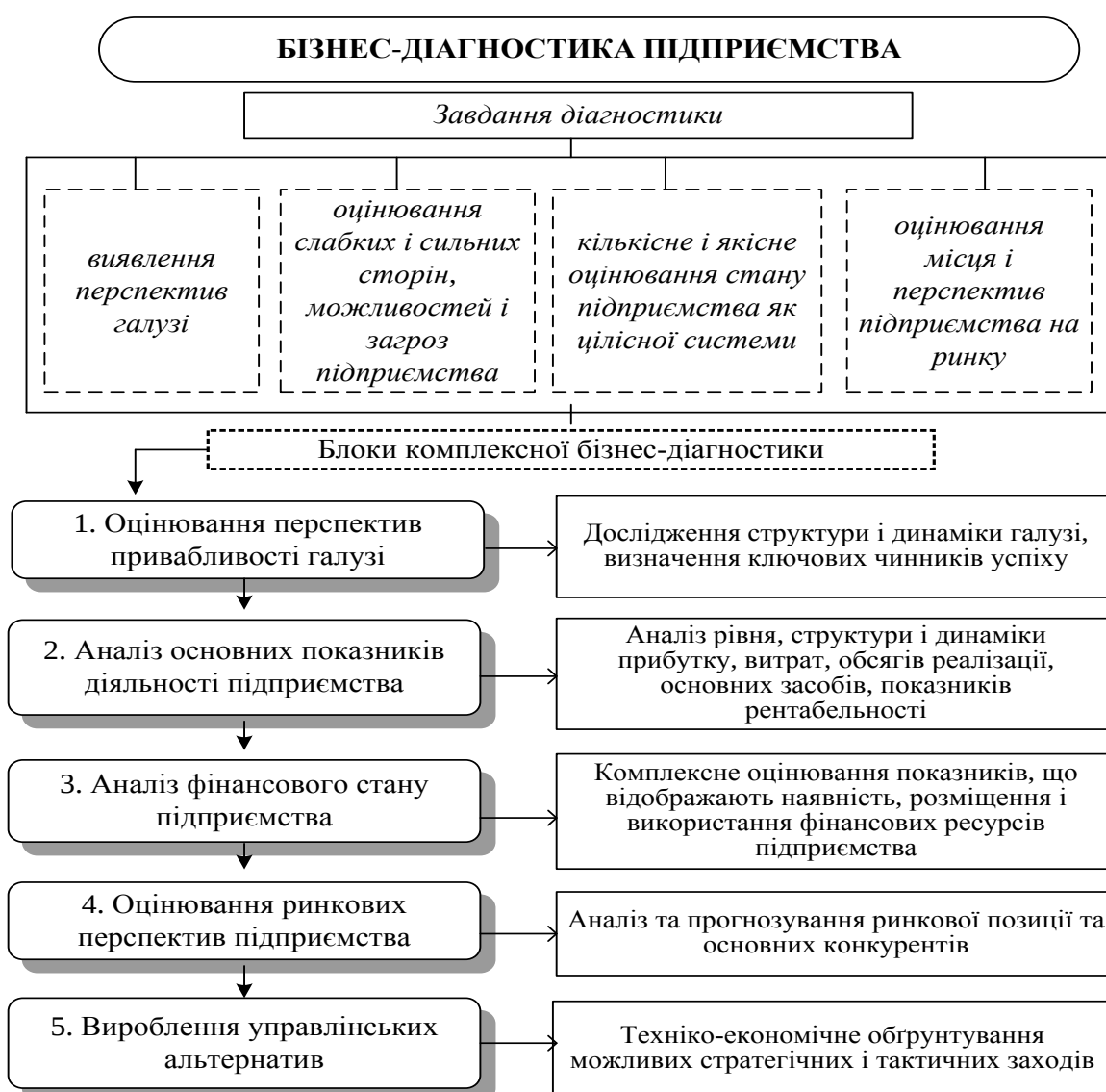
Джерело: складено автором за [73; 161]

Рис. 2.7. Модель комплексної бізнес-діагностики підприємства

Комплексність завдань бізнес-діагностики підприємства зумовлює

необхідність використання при її проведенні цілісної системи показників, яка повинна забезпечувати оцінювання ринкових позицій підприємств, обсягів будівельно-монтажних робіт, величину та структуру витрат, його фінансово-економічного стану і конкурентоспроможності.

Пропонуємо при проведенні діагностики передумов реструктуризації оцінювати економічний розвиток підприємства за трьома напрямками: аналіз основних показників діяльності; оцінювання фінансового стану підприємства за критерієм її збалансованості; оцінювання ринкових перспектив підприємства (рис. 2.8).



Джерело: складено автором

Рис. 2.8. Структурно-логічна модель комплексної бізнес-діагностики підприємства

Об'єктами даного дослідження і обґрунтування доцільності системних

змін є 14 підприємств будівельної галузі Тернопільської області, у т.ч. п'ять вагомих за обсягами суб'єктів господарювання (дод. Г):

- Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернопільбуд»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «Домобудівник»;
- Товариство з обмеженою відповідальністю «Добробуд»;
- Приватне підприємство «Тернопільська фірма «Будівельник»;
- Приватне мале підприємство «Фенікс-буд».

Проведений аналіз основних видів діяльності підприємств-репрезентантів виявив специфіку їх діяльності: підприємства будівельної галузі повністю забезпечують і контролюють силами власних підрозділів увесь виробничий ланцюг, тобто будівельні підприємства надають послуги генерального підряду, проводять будівельно-монтажні роботи, надають автотранспортні послуги, житлово-експлуатаційне обслуговування, здійснюють проектні роботи, мають потужності з виробництва будівельних матеріалів – товарного бетону та металоконструкцій, світловідбиваючих алюмінієвих і ПВХ-конструкцій, надають повний комплекс послуг зі створення вентиляційних систем і систем кондиціонування. Отже, простежується об'єднання в єдиний технологічний процес усіх або основних ланок будівництва – від виробництва будівельних матеріалів до проведення завершальних оздоблювальних робіт, тобто повного циклу будівельних робіт.

Виходячи з цього, а також зважаючи на визначення сутності вертикально інтегрованих підприємств, що подано нами у підрозділі 1.1, вважаємо за доцільне ввести поняття «вертикально інтегроване підприємство будівельної галузі» і пропонуємо визначати його так: вертикально інтегроване підприємство будівельної галузі – це підприємство з наявністю специфічного вертикально інтегрованого ланцюга «виробництво будівельних матеріалів – будівництво, у т.ч. девелопмент¹ – продаж готових об'єктів».

Варто зазначити, що вертикально інтегроване підприємство будівельної

¹ Девелопмент — це будь-яка підприємницька діяльність, пов'язана з реконструкцією або зміною існуючої будівлі або земельної ділянки, що приводить до збільшення їх вартості. Тобто, девелопментом є не тільки будівництво і реконструкція, але і ремонт будівлі або приміщення — в тому випадку, якщо він підвищує ціну продажу або орендну ставку.

галузі забезпечує потреби власних проектів у будівельних потужностях на 80-85 %, залучаючи підрядників на обмежений перелік робіт: облаштування пальового поля, збір ліфтових конструкцій, підключення зовнішніх мереж інженерії.

Вертикальна інтеграція розширює масштаб і силу впливу підприємства в галузі, що створює для нього певні конкурентні переваги та зміцнює конкурентні позиції.

Виходячи зі структурно-логічної моделі комплексної бізнес-діагностики підприємства (див. рис. 2.8), нами здійснено дослідження передумов реструктуризації підприємств-репрезентантів у контексті вивчення загальної ситуації на ринку.

Результати оцінювання перспективної привабливості будівельної галузі (перший блок комплексної бізнес-діагностики) подано у підрозділі 2.1, а підсумки аналізу основних показників діяльності підприємств-репрезентантів, що відповідає другому блоку комплексної бізнес-діагностики, представлено у табл. 2.8 та у табл. Д.1 – аналіз їх абсолютної та структурної динаміки. Як видно з цих таблиць, упродовж 2006-2009 років для цих підприємств характерним було стабільне зростання доходу (виручки) від реалізації продукції. Коефіцієнт прибутковості порівняно з 2006 роком підвищився у ТзОВ «Тернопільбуд», ТзОВ «Добробуд», ПМП «Фенікс-буд». Натомість зниження коефіцієнта відбулося у ПП «ТФ «Будівельник» і ТзОВ «Домобудівник» за рахунок того, що прибуток зменшувався більшими темпами, ніж знижувалися обсяги реалізації продукції.

В умовах ринкової економіки основою економічного та соціального розвитку підприємства будівельної галузі є прибуток, постійне зростання якого є сталим джерелом фінансування розвитку виробництва (реінвестування прибутку), виплати дивідендів, створення резервних фондів, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників, благодійної діяльності. Величину чистого прибутку ми розглядаємо як один з важливих критеріїв оцінювання виробничої і фінансової діяльності підприємств та формування

Таблиця 2.8

**Основні показники діяльності вагомих за обсягами підприємств будівельної галузі Тернопільської області
за 2006-2009 рр.**

(у тис. грн.)

Показники	ТзОВ «Тернопільбуд»				ТзОВ «Домобудівник»				ТзОВ «Добробуд»				ПП «ТФ «Будівельник»				ПМП «Фенікс-буд»			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Виручка від реалізації	162597	196267	278980	411267	7653	15082	4218	21601	9944	14178	21990	24818	8890	3382	39484	4768	5099	6423	8000	6719
Собівартість реалізації продукції	153162	179381	258428	391793	5261	9975	2941	18195	9244	12715	19628	21892	6345	2575	23106	3935	4136	4721	6016	4721
Прибуток від реалізації	9435,5	16885,4	20552	19474	2391	5106	1277	3406	700	1463	2362	2926	2545	806	16378	833	963	1702	1984	1998
Чистий прибуток	2193	5901	9747	5893	1046	3766	26	2885	277	671	789	833	1046	-716	9220	-10785	416	1104	1294	883
Коефіцієнт прибутковості	0,0135	0,0301	0,0349	0,0143	0,14	0,25	0,01	0,13	0,03	0,05	0,04	0,03	0,12	-0,2	0,23	-2,3	0,08	0,17	0,16	0,13

Джерело: розраховано за даними підприємств

передумов їх реструктуризації, оскільки він характеризує ступінь активності та фінансового благополуччя підприємства, а також ефективність його менеджменту.

За чистим прибутком визначається прийнятний для інвестора рівень доходності активів підприємства для порівняння з альтернативними варіантами інвестування (за умови порівняного ризику). Чистий прибуток є одним з основних джерел збільшення капіталу підприємства, а постійне збільшення прибутку за умов припустимого ризику, тобто в разі залучення додаткових позикових коштів чи додаткового розміщення акцій, зміцнює конкурентні позиції підприємства будівельної галузі на ринку капіталу.

Розглянемо чинники формування цього підсумкового показника:

1. Дохід (виручка) від реалізації продукції свідчить про ринковий попит на продукцію підприємства, повернення вкладених у виробництво коштів і можливість розпочати новий виробничий цикл. Розмір виручки від реалізації залежить від обсягів і структури виробництва за видами продукції та ринкових цін кожного виду. Економічне обґрунтування обсягів виробництва виконується через пошук так званого критичного обсягу, критичної точки, або точки беззбитковості.

2. Сукупні витрати на виробництво і збут продукції: собівартість реалізованої продукції, а також адміністративні витрати (загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням підприємства) та витрати на збут (витрати на утримання підрозділів, що займаються збутом продукції, рекламу, доставку продукції споживачам).

Прибуток і собівартість є традиційними показниками у вітчизняній практиці аналізу діяльності підприємств. У ринкових умовах господарювання до основних показників, поряд із зазначеними, належать грошовий потік як сума чистого прибутку і амортизаційні відрахування [24; 138; 194]. На відміну від інших видів витрат, нараховані амортизаційні відрахування залишаються на рахунку підприємства, поповнюючи залишок ліквідних коштів. Амортизаційні відрахування відіграють важливу роль у системі обліку та плануванні

діяльності підприємства, оскільки є внутрішнім джерелом фінансування. Розмір амортизаційних відрахувань зменшує прибуток, що оподатковується. Отже, амортизаційні відрахування вважаються істотним чинником стимулювання інвестиційної діяльності підприємства.

Аналіз рівнів, динаміки і структури фінансових результатів досліджуваних підприємств будівельної галузі наведено в табл. Д.2. Отримані дані свідчать про зменшення у 2009 році чистого прибутку у ТзОВ «Тернопільбуд», ПП «ТФ «Будівельник», ПМП «Фенікс-буд». У той же час, чистий прибуток ТзОВ «Домобудівник» збільшився на 2,9 млн. грн., а ТзОВ «Добробуд» – на 5,6 %. Цьому сприяло збільшення прибутку від операційної діяльності на 4 млн. грн. у ТзОВ «Домобудівник» і 58 тис. грн. у ТзОВ «Добробуд» за рахунок збільшення обсягів реалізації та відносного зменшення витрат на виробництво продукції. У 2009 році на 1 грн. чистого доходу ТзОВ «Тернопільбуд» витрачало 97,9 коп., а в попередньому році – 95,54 коп.

Прибутковість підприємства значною мірою залежить не лише від доходів, а й від витрат, які виникають в процесі виробничої діяльності. Як показують дані табл. 2.9, найбільші операційні витрати були на ТзОВ «Тернопільбуд». На таких підприємствах, як ТзОВ «Домобудівник», ТзОВ «Добробуд», ПП «ТФ «Будівельник», ПМП «Фенікс-буд», протягом досліджуваного періоду спостерігалось коливання величини витрат. У досліджуваному періоді існує негативна динаміка зміни витрат на 1 гривню продукції. Так, собівартість одиниці продукції на ТзОВ «Тернопільбуд» зростає до 95,3 копійки на 1 грн. готової продукції у 2009 році, натомість у 2006 році собівартість одиниці продукції становила 94,2 коп., на ТзОВ «Домобудівник» собівартість одиниці продукції становила відповідно 84,23 коп. на 1 грн. готової продукції у 2009 році проти 71,37 коп. у 2005 році (див. табл. 2.9).

Проте варто зауважити, що зростання витрат на підприємстві може бути наслідком і розширення масштабів виробництва, і зниження ефективності його діяльності.

Таблиця 2.9

**Операційні витрати вагомих за обсягами підприємств будівельної галузі
Тернопільської області у 2006-2009 рр.**

(тис. грн.)

Підприємства	Роки				Ланцюгові темпи приросту					
	2006	2007	2008	2009	2007 р. до 2006 р.		2008 р. до 2007 р.		2009 р. до 2008 р.	
					+-	%	+-	%	+-	%
ТзОВ «Тернопільбуд»	119 673,8	157 781,9	246 647,0	268 734,0	38 108,1	31,84	88 865,1	56,32	22 087,0	8,95
ТзОВ «Домобудівник»	13 662,2	16 168,6	32 723,0	32 017,0	2 506,4	18,35	16 554,4	102,39	-706,0	-2,16
ТзОВ «Добробуд»	9 543,1	13 285,4	20 939,0	23 709,0	3 742,3	39,21	7 653,6	57,61	2 770,0	13,23
ПП «ТФ «Будівельник»	14 832,5	13 591,8	29 922,0	57 473,0	-1 240,7	-8,36	16 330,2	120,15	27 551,0	92,08
ПМП «Фенікс-буд»	4 580,0	5 762,2	7 413,0	6 238,0	1 182,2	25,81	1 650,8	28,65	-1 175,0	-15,85
Разом	162 291,6	206 589,9	337 644,0	388 171,0	44 298,3	106,85	131 054,1	365,11	50 527,0	96,25

Джерело: розраховано за даними підприємств

Індекси зміни витрат на виробництво продукції за економічними елементами у розрізі досліджуваних підприємств будівельної галузі у 2006-2009 роках та характеристики динаміки структури операційних витрат на виробництво продукції за економічними елементами наведено в табл. Д.3, табл. Д.4. Ця інформація свідчить про те, що за 2006-2009 роки у деяких підприємствах-репрезентантах матеріальні витрати в собівартості залишилися практично на незмінному рівні: у ТзОВ «Тернопільбуд» - відповідно 53,9 і 59,1 %; у ТзОВ «Домобудівник» - відповідно 42,5 і 46,2 %. Однак у ТзОВ «Добробуд» питома вага матеріальних витрат зросла на 7 %, у ПП «ТФ «Будівельник» – зросла з 73,7 % до 86,1 %, а у ПМП «Фенікс-буд» – відповідно з 46,1 до 67,8 %. Це може свідчити про наявність резервів зниження собівартості за рахунок ліквідації браку, непродуктивних витрат, дотримання норм списання матеріалів на будівельне виробництво.

Частка витрат на оплату праці в цілому по досліджуваних підприємствах за аналізований період майже не змінилася, лише у

ПМП «Фенікс-буд» зростання витрат на оплату праці склало 8 %.

За досліджуваний період частка амортизації у собівартості будівельно-монтажних робіт майже не змінилася і її величина у собівартості залишається незначною (2,0 – 4,0 %).

Аналізуючи структуру операційних витрат за економічними елементами, помічаємо, що в ряді підприємств «інші витрати» досить високі і коливаються в діапазоні від 6,66 % (ПП «ТФ «Будівельник») до 19,54 % (ПМП «Фенікс-буд»).

Узагальнюючими показниками для оцінювання рівня ефективності роботи підприємства та виявлення передумов його реструктуризації є показники рентабельності. Економічна сутність рентабельності розкривається через систему показників, зростання яких оцінюється як позитивна тенденція. Для оцінювання ефективності діяльності підприємства можуть використовуватися різні показники рентабельності, зокрема показники, що характеризують: рентабельність реалізованої продукції; рентабельність (окупність) витрат операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; рентабельність власного та сумарного капіталу.

Характеристику показників рентабельності досліджуваних підприємств будівельної галузі залежно від поставлених цілей наведено в табл. Д.5. Як показують результати аналізу, впродовж досліджуваного періоду підприємства-репрезентанти отримували прибуток. Однак невелике значення показників рентабельності та постійне їх зниження свідчить про невисокий рівень ефективності вкладення коштів у підприємства та нераціональність їх використання. Так, дані розрахунків свідчать про зниження рентабельності виробничих активів, власного капіталу, продаж та сумарного капіталу.

Найважливішим показником є рентабельність реалізованої продукції (робіт, послуг), яка визначається як відношення чистого прибутку після сплати податку до обсягу реалізованої будівельної продукції (робіт, послуг). Водночас показник рентабельності реалізованої продукції не дає уяви про ефективність використання капіталу. Можна досягти значної рентабельності реалізованої

продукції і одночасно мати низьку рентабельність власного капіталу. Це зумовлено тим, що суттєва частка капіталу може перебувати на складах або значний період часу кредитувати покупців.

Тому принципове значення мають такі показники як: рентабельність сумарного капіталу (власного і залученого), рентабельність власного капіталу, рентабельність виробничих активів.

Рентабельність підприємств будівельної галузі залежить від чинників, що виявляють на неї екстенсивний та інтенсивний вплив. Екстенсивні чинники пов'язані із зростанням прибутку за рахунок збільшення обсягів робіт і впливом інфляції на рівень цін. Інтенсивні чинники характеризують, як правило, прогрес будівельної галузі.

Результати діяльності підприємств будівельної галузі, що є суттєвими при виявленні передумов їх реструктуризації, значною мірою залежать від оснащення основними засобами та ефективності їх використання. Структура основних засобів і оснащеність ними підприємств різного профілю значно коливається, що зумовлено характером виконуваних робіт, ступенем індустріалізації будівництва, організаційними формами експлуатації парку будівельної техніки. Висока питома вага активної частини (50–70 %) основних виробничих засобів підприємств будівельної галузі та їх мобільність відображають головну особливість галузі.

Аналізуючи рівень забезпеченості підприємств будівельної галузі основними засобами, у контексті задоволення ринкових потреб та необхідності реструктуризації, необхідно звертати увагу на їх відтворення і технічний стан. З цією метою рекомендується визначати і давати оцінку динаміки коефіцієнтів вибуття, надходження, оновлення, зношення і придатності активної частини основних засобів (табл. Д.6).

Дані табл. Д.6 свідчать про те, що коефіцієнт оновлення основних засобів у досліджуваних підприємствах за 2006-2009 рр. знизився в середньому на 10 %, а коефіцієнт вибуття – на 3 %. Середньорічне оновлення основних засобів за досліджуваний період становило 7,4 %, що в 2,3 рази менше від

нормативного показника (враховуючи амортизаційний термін їх експлуатації). Отже, з переходом на ринкові умови господарювання склалася ситуація, при якій не забезпечується відтворення зношених основних засобів. Однією із таких причин є значне зростання цін на машини і механізми, нестача джерел фінансування в оновлення активної частини основних засобів.

Згідно даних табл. Д.6, коефіцієнт придатності основних засобів у ТзОВ «Тернопільбуд» у 2009 році становив 0,516 і відносно 2008 року знизився на 20,2 пункти, а відносно 2006 року – на 17,7 пункти; у ТзОВ «Домобудівник» – відповідно становив 0,384 і знизився на 48,9 пункти порівняно з 2006 роком. Коефіцієнт придатності основних засобів у ТзОВ «Добробуд» у 2009 році становив 0,646 і практично залишився на рівні 2008 року, а відносно 2006 року знизився на 10,8 пунктів; у ПП «ТФ «Будівельник» – відповідно становив 0,7 і знизився на 6,7 пункти порівняно з 2006 роком; у ПМП «Фенікс-буд» коефіцієнт придатності основних засобів у 2009 році становив 0,703 і відносно 2006 року знизився на 17,5 пункти. При використанні в аналізі коефіцієнтів придатності і зносу ми дотримуємося точки зору, що сума нарахованого зносу не відповідає ступеню фізичного та морального зношення основних засобів. Це зумовлено тим, що норми амортизаційних відрахувань встановлюються як середні на даний вид засобів і не враховують відмінностей у ступені надійності різних конструкцій машин та їх морального старіння.

Важливою складовою аналізу є оцінювання ступеня використання основних засобів, що може слугувати основою для обґрунтування стратегічних варіантів продажу (відсікання) окремих підрозділів чи видів діяльності, використання аутсорсингу, переорієнтації на інші сегменти ринку в результаті реструктуризації підприємства. Для цього в практиці використовують такі показники: фондоддача (обсяг будівельної продукції на одиницю основних засобів), фондомісткість (вартість основних засобів на одиницю продукції), рентабельність основних засобів (відношення прибутку до вартості основних засобів). Характеристику показників ступеня використання основних засобів досліджуваних підприємств та їх динаміку наведено в табл. Д.6.

Загальна фондомісткість підприємств будівельної галузі змінюється залежно від їх галузевої і технологічної спеціалізації. Кожна з підгалузей будівництва потребує спеціальних машин і механізмів, характерних тільки для цих видів робіт. Саме підгалузевою специфікою будівництва об'єктів зумовлюється формування активної частини основних засобів.

Важливим блоком передреструктуризаційного оцінювання економічного розвитку підприємств будівельної галузі (див. рис. 2.8) є проведення аналізу фінансового стану підприємств, роль якого значно зросла за умов утвердження в економіці України ринкових відносин, суттєвого розширення прав підприємств у галузі економічної діяльності.

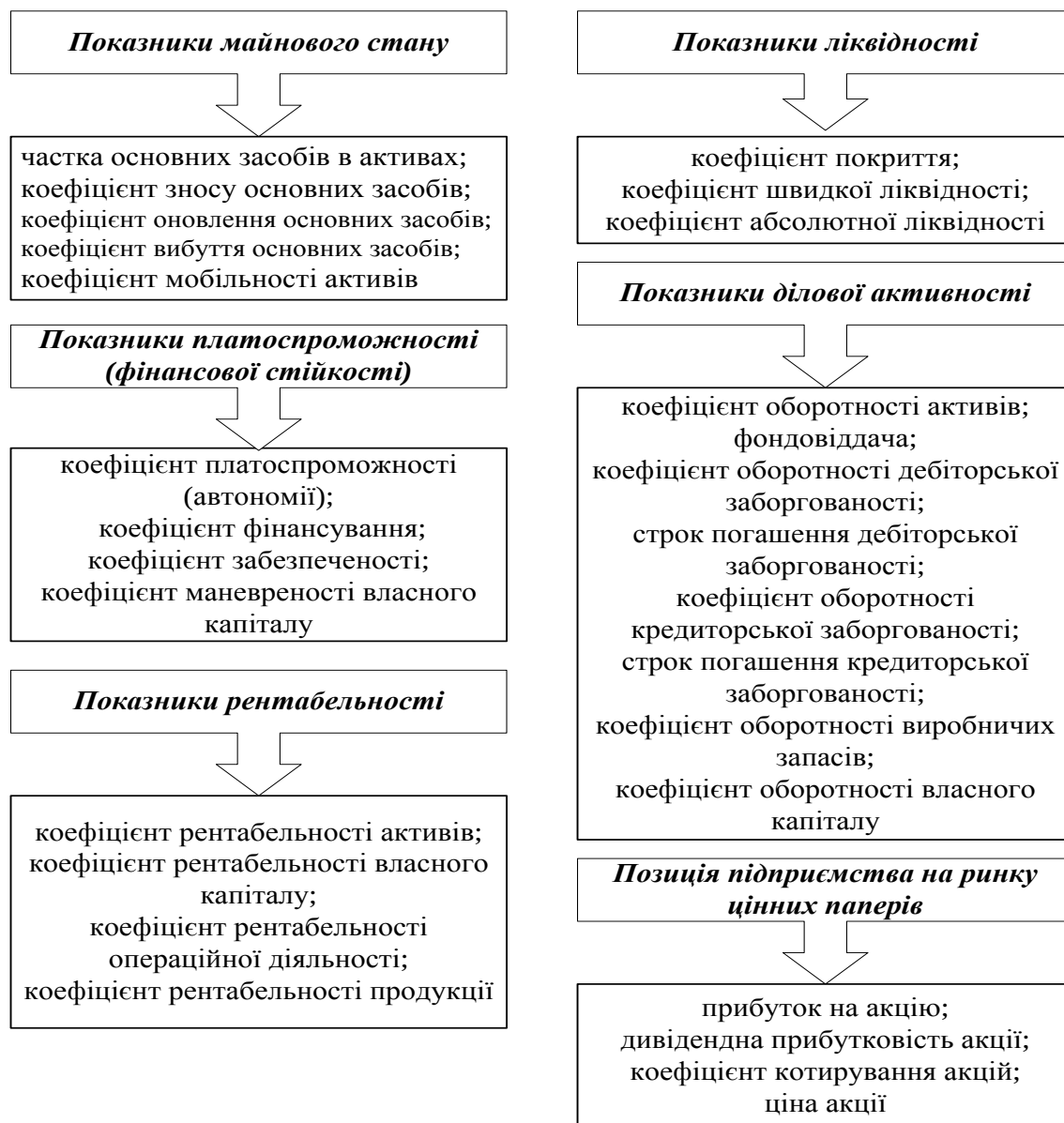
Як зазначає В. Р. Банк, «фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства і його потенціал у діловій співпраці, служить гарантом ефективної реалізації економічних інтересів усіх учасників фінансових відносин: як самого підприємства, так і його партнерів» [12, с. 286]. Стійкий фінансовий стан підприємства є результатом ефективного управління всією сукупністю виробничо-господарських чинників, що визначають результати діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства – комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Варто відзначити, що всі показники оцінювання економічного розвитку підприємства перебувають у взаємозв'язку та взаємозумовленості, тому оцінити реальний фінансовий стан підприємства можна лише на підставі використання певного комплексу показників з урахуванням впливу різних факторів на відповідні показники.

У даний час у світовій практиці фінансового аналізу для оцінювання ефективності господарювання підприємства будівельної галузі запропоновані й використовуються різні фінансові коефіцієнти. Класифікуючи ці показники,

виокремлюють, як правило, шість їхніх груп, що характеризують: майновий стан підприємства, його ділову активність, рентабельність, фінансову стійкість, ліквідність (платоспроможність), позицію на ринку цінних паперів (рис. 2.9).



Джерело: складено автором

Рис. 2.9. Показники ефективності господарювання підприємств будівельної галузі

На наш погляд, визначення реального фінансового стану підприємства ускладнюється тим, що під час аналізу використовується значна кількість показників. Деякі з них характеризують діяльність підприємства з позитивного боку, інші – з негативного. Різноманітність цих показників ускладнює

виявлення загальних тенденцій фінансового стану підприємства.

На наш погляд, достатню ступінь об'єктивності при оцінюванні фінансового стану підприємства забезпечує визначення мінімально необхідного рівня збалансованості структури його фінансових ресурсів. Проаналізувавши праці окремих вчених-економістів [12; 61; 62; 75; 117; 194] та врахувавши особливості функціонування підприємств будівельної галузі, пропонуємо використовувати для оцінювання їх фінансового стану інтегральний рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів як мінімально необхідний.

Проведене дослідження наукових розробок щодо оцінювання фінансового стану підприємства будівельної галузі [117; 153; 194; 199; 201] дозволило виокремити такі коефіцієнти з рекомендованими мінімальними нормативними значеннями: абсолютної і поточної ліквідності ($K_{ал}$ і $K_{пл}$), автономії (K_a), забезпеченості власними оборотними коштами ($K_{звок}$), швидкої ліквідності ($K_{шл}$), фінансування (K_f), маневреності власного капіталу ($K_{мвк}$), фінансової стійкості ($K_{фс}$), оборотності активів (K_{oa}), рентабельності власного капіталу ($K_{рвк}$) (дод. Е). Ці коефіцієнти не дублюють, а взаємодоповнюють один одного.

Інтегральний рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів підприємства будівельної галузі ($RK_{зсфр}$), мінімально необхідним значенням якого вважається (1), визначається за формулою:

$$RK_{зсфр} = \sum_{i=1}^n a_i K \hat{\delta}_i, \quad (2.1)$$

де a_i – частка i – го фінансового коефіцієнта в рейтинговому показнику мінімальної збалансованості ($n = 10$, кількість коефіцієнтів);

$\hat{E}\delta_i$ – фактичне значення i – го фінансового коефіцієнта.

Для опису методики розрахунку фактичних значень рейтингових показників скористаємося даними табл. 2.10.

За нашим підходом, величина a_i визначається за формулою:

$$a_i = K_i \cdot k; \quad (2.2)$$

де K_i – мінімальне нормативне значення i – го фінансового коефіцієнта;
 k – критична величина допустимого зменшення нормативного значення K_i .

При цьому k визначається з рівняння:

$$1,85k + 1,0k + 1,0k + 0,85k + 0,5k + 0,5k + 0,2k + 0,2k + 0,1k + 0,1k = 1, \quad (2.3)$$

з якого $k = 0,159$.

Таблиця 2.10

Вихідна інформація для розрахунку фактичних значень рейтингових показників

Коефіцієнт	Позначення	Нормативне значення	Розрахунок a_i
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	K_1	1,85	$a_1 = 1,85 \cdot 0,159 = 0,29$
2. Коефіцієнт оборотності активів	K_2	1,0	$a_2 = 1,0 \cdot 0,159 = 0,16$
3. Коефіцієнт фінансування	K_3	1,0	$a_3 = 1,0 \cdot 0,159 = 0,16$
4. Коефіцієнт фінансової стійкості	K_4	0,85	$a_4 = 0,85 \cdot 0,159 = 0,14$
5. Коефіцієнт автономії	K_5	0,5	$a_5 = 0,5 \cdot 0,159 = 0,08$
6. Коефіцієнт швидкої ліквідності	K_6	0,5	$a_6 = 0,5 \cdot 0,159 = 0,08$
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	K_7	0,2	$a_7 = 0,2 \cdot 0,159 = 0,03$
8. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	K_8	0,2	$a_8 = 0,2 \cdot 0,159 = 0,03$
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	K_9	0,1	$a_9 = 0,1 \cdot 0,159 = 0,02$
10. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	K_{10}	0,1	$a_{10} = 0,1 \cdot 0,159 = 0,02$

Інтегральний рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів підприємства будівельної галузі ($RK'_{зсфр}$) матиме вигляд:

$$RK'_{зсфр} = 0,29 K_{пл} + 0,16 K_{oa} + 0,16 K_{ф} + 0,14 K_{фс} + 0,08 K_a + 0,08 K_{шл} + 0,03 K_{ал} + 0,03 K_{рвк} + 0,02 K_{мвк} + 0,02 K_{звк} \quad (2.4)$$

При повній відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним рівням значення інтегрального рейтингового показника збалансованості структури фінансових ресурсів дорівнюватиме одиниці. Якщо $RK'_{зсфр} < 1$, то фінансовий стан підприємства варто вважати незадовільним.

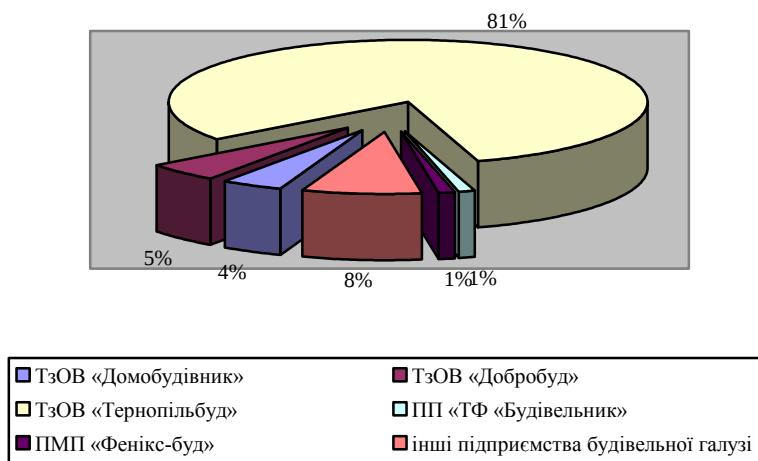
У дод. Ж наведено вихідну інформацію для розрахунку інтегральних рейтингових показників збалансованості структури фінансових ресурсів досліджуваних підприємств будівельної галузі Тернопільської області. При визначенні фактичних значень рейтингових показників встановлено низку

обмежень:

1) перевищення значення будь-якого розрахованого фінансового коефіцієнта над нормативним рівнем більш ніж на 25 % не враховується, і значення даного показника прирівнюється до нормативного значення;

2) із подальшого розгляду виключаються шляхом ототожнення з нулем показники з від'ємним значенням.

Наступним, четвертим, блоком комплексної бізнес-діагностики підприємства є оцінювання його ринкових перспектив (див. рис. 2.8), відправним пунктом якого є аналіз ринкових часток досліджуваних підприємств (рис. 2.10).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.10. Ринкові частки підприємств-репрезентантів у 2009 році

Як свідчать представлені на рис. 2.10 дані, найбільшу частку на будівельному ринку Тернопільської області у 2009 році займає ТзОВ «Тернопільбуд» (81 %), ТзОВ «Добробуд» охоплює 5 % ринку, ТзОВ «Домобудівник» – 4 %, ПП «ТФ «Будівельник» і ПМП «Фенікс-буд» займають лише по 1 % ринку, а на частку інших будівельних підприємств Тернопільської області припадає лише 8 % ринку.

Отримані рейтингові показники фінансової стійкості досліджуваних підприємств та їхні ринкові частки подано в табл. 2.11.

Приведені в табл. 2.11 розрахункові дані свідчать про незадовільний

фінансовий стан практично у всіх досліджуваних підприємствах будівельної галузі у 2009 р., оскільки у них інтегральний рейтинговий показник збалансованості фінансових ресурсів менший від 1, і лише показник ПМП «Фенікс-буд» свідчить про підтримування позитивної тенденції. Ця інформація підтверджує існування стратегічної прогалини між бажаним володінням конкурентними перевагами і наявними можливостями підприємств за існуючої ринкової кон'юнктури, що може слугувати основою для розгляду ряду альтернатив стратегії реструктуризації (реструктуризація бізнес-процесів, фінансова реструктуризація, організаційний дизайн тощо).

Таблиця 2.11

**Основні параметри оцінювання підприємств-репрезентантів
в системі бізнес-діагностики**

Підприємство	2006		2007		2008		2009	
	$RK'_{зсфр}$ <i>p</i>	ринкова частка, %	$RK'_{зсфр}$	ринкова частка, %	$RK'_{зсфр}$	ринкова частка, %	$RK'_{зсфр}$	ринкова частка, %
ТзОВ «Тернопільбуд»	1,31	83	0,81	82	1,24	81	0,71	81
ТзОВ «Домобудівник»	0,52	3	0,65	4	0,47	2	0,56	4
ТзОВ «Добробуд»	0,93	2	0,88	4	0,98	5	0,91	5
ПП «ТФ«Будівельник»	0,85	5	0,75	2	0,56	5	0,33	1
ПМП «Фенікс-буд»	1,02	1	1,05	1	1,35	1	1,48	1

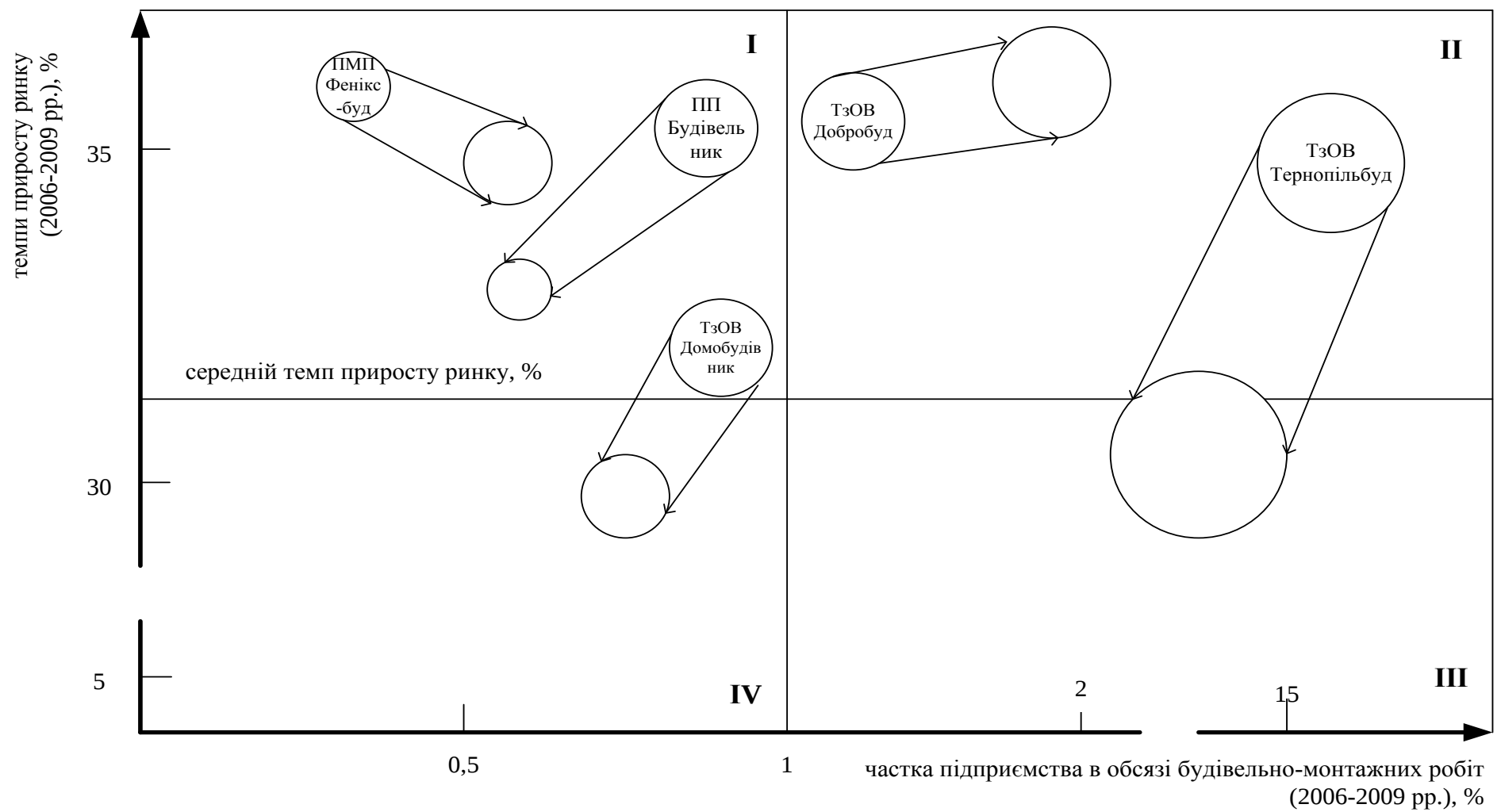
Джерело: розраховано автором

У табл. 3.1 узагальнені результати оцінювання основних конкурентів на будівельному ринку Тернопільської області за бальною оцінкою конкурентоспроможності продукції житлового будівництва, встановленою при проведенні опитування керівників будівельних підприємств, за такими параметрами: продукт, ціна, канали збуту, просування товарів. Такий аналіз забезпечує формування більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Отже, конкурентна позиція встановлюється на основі оцінювання діяльності конкурентів (в балах) та інших елементів зовнішнього середовища і дозволяє трансформувати структуру підприємства, переглянути бізнес-портфель, диверсифікувати виробництво.

Зручним інструментом порівняння можливостей підприємства та його конкурентів є побудова багатокутника конкурентоспроможності. Тому, враховуючи середні значення чинників конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі з табл. 3.1, використаємо графічний метод оцінювання конкурентоспроможності, який базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». На рис. 3.1 співставлено багатокутники конкурентоспроможності п'ятих будівельних підприємств-репрезентантів (ПМП «Фенікс-буд», ПП «ТФ «Будівельник», ТзОВ «Домобудівник», ТзОВ «Добробуд», ТзОВ «Тернопільбуд»,) за шістьма критеріями, що дозволяє відрізнити підприємство від його конкурентів за окремими критеріями. Отриманий багатокутник конкурентоспроможності, який складається із 6 векторів (чинників), визначає внутрішню конкурентоспроможність підприємства. Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства.

Використання матричного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства дозволило визначити стратегічні позиції окремих підприємств-репрезентантів у 2006-2009 рр. (рис. 2.11). Цінність даного методу визначається можливістю дослідження розвитку процесів конкуренції в динаміці та високою репрезентативністю оцінювання. Результати такого підходу до визначення конкурентної позиції та її динаміки упродовж років підтверджують сформульовані раніше висновки щодо ситуації на будівельному ринку Тернопільської області.

Для виявлення двох груп чинників (підсилювачів та інгібіторів), що зумовили такий розподіл регіонального ринку між його суб'єктами, нами побудовано матрицю SWOT-аналізу, яку подано у табл. 3.2 з використанням проміжної інформації про сильні та слабкі сторони вагомих за обсягами підприємств будівельної галузі Тернопільської області (табл. 3.3). Цінність SWOT-аналізу у даній ситуації полягає у можливості комплексного аналізу



Джерело: Побудовано автором

Рис. 2.11. Стратегічні позиції вагомих за обсягами будівельних підприємств Тернопільської області у 2006-2009 роках

зовнішніх і внутрішніх чинників передумов реструктуризації у різних комбінаціях і дозволяє ідентифікувати можливості стратегічних проривів (наприклад, створення нових підрозділів на основі формування нових потреб), стратегічних поворотів (наприклад, перегляд бізнес-портфеля при зміні кон'юнктури ринку), а також виявити стратегічні прогалини.

Узагальнення результатів, отриманих на основі реалізації різних методичних підходів стратегічного аналізу, показує узгодженість висновків, сформульованих в межах кожного блоку комплексної бізнес-діагностики.

Зміст і структуру останнього, п'ятого блоку комплексної бізнес-діагностики – вироблення управлінських альтернатив, що охоплює процедури техніко-економічного обґрунтування можливих стратегічних і тактичних заходів реструктуризації, розглянуто у наступному підрозділі.

2.3. Аналіз стратегічних альтернатив реструктуризації підприємств

Реструктуризація підприємств будівельної галузі – це безперервний процес, який дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним і ефективним, тому визначення стратегічних альтернатив реструктуризації дозволить обрати доцільний варіант адаптації підприємства до ринкового середовища.

Передумовою розгляду класичних варіантів стратегій та можливостей їх комбінування та адаптації до процесів реструктуризації є оцінювання ринкової ситуації. Теорія і практика маркетингу пропонує обширний перелік моделей та методів визначення типів конкурентів. Скористаємося підходом до аналізу конкуренції та конкурентів на основі оцінювання стратегічних груп конкурентів за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі». При цьому під стратегічною групою конкурентів розуміють таку групу підприємств, що посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг і однаковими методами.

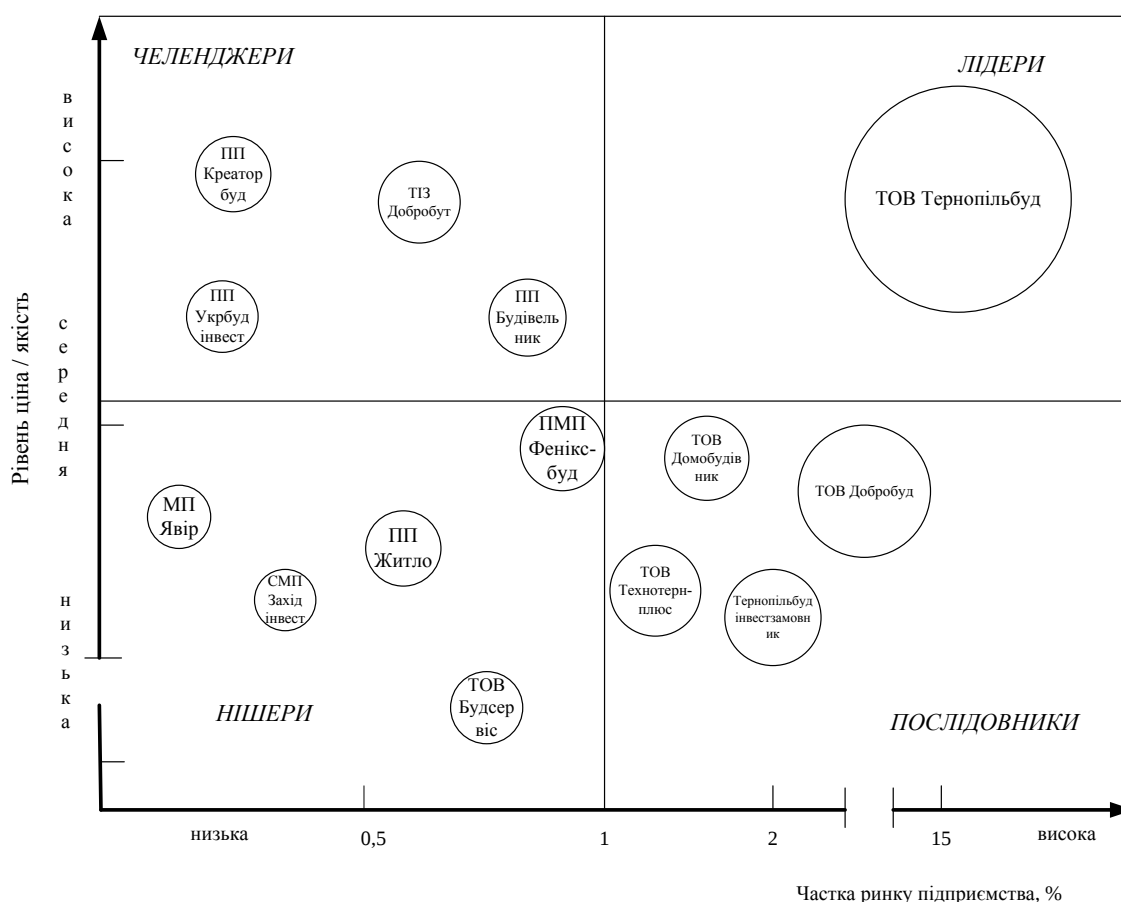
Підприємства опиняються в одній стратегічній групі, якщо вони відповідають принаймні одній із зазначених вимог [64]:

- близька структура асортименту продукції;
- використання однієї системи розподілу;
- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги в експлуатації;
- спрямованість на одних і тих самих замовників;
- задоволення попиту покупців, що потребують однакових особливостей у виробках;
- використання однакових прийомів реклами у засобах масової інформації;
- застосування ідентичних технологічних підходів до виготовлення та обслуговування продуктів (або надання послуг);
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна – якість»;
- наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

Наближення параметрів досліджуваного суб'єкта до відповідних значень підприємств-конкурентів потребує ретельного дослідження їх діяльності як основних суперників в межах однієї стратегічної групи. Використання результатів проведеного нами (підрозділ 2.2) бального оцінювання конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі Тернопільської області стало основою для побудови матриці-карти стратегічних груп конкурентів на будівельному ринку нашого регіону (рис. 2.12). Це, у свою чергу, дало змогу виділити підприємства, які, залежно від конкурентного стану, займають одне із чотирьох положень на ринку: лідери, членджери, послідовники, нішери.

Для оцінювання стратегічних груп, які б характеризували специфіку підприємств загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої, важливо

чітко визначити два необхідних параметри: частка ринку і конкурентоспроможність як баланс її двох основоположних чинників – якості й ціни товарів. Порівняння цих параметрів з оцінками основних конкурентів дає змогу не лише зробити «миттєве фото» стану, що склався в галузі та «стратегічній групі», а й спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних (у межах можливого).



Джерело: побудовано автором

Рис. 2.12. Карта стратегічних груп конкурентів на будівельному ринку Тернопільської області

Проведений аналіз показав, що лише одне з підприємств-репрезентантів, а саме ТЗОВ «Тернопільбуд», займає позицію ринкового лідера; ПП «ТФ «Будівельник» знаходиться у квадранті «челенджери» (ринковий претендент), тобто займає другі або треті ринкові позиції, швидко розвивається і ставить за мету підвищення своєї ринкової частки та входження до числа

лідерів.

ТзОВ «Домобудівник» і ТзОВ «Добробуд» займають нішу «ринковий послідовник». Це успішно діючі підприємства, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від членджерів), а підтримування й збереження своєї ринкової частки. Однак така ринкова позиція не передбачає пасивності: ринкові послідовники передбачають розширення своєї діяльності без виклику активної протидії з боку лідерів. Переваги стратегії ринкового послідовника полягають у тому, що він може копіювати досвід ринкових лідерів при меншому рівні інвестицій і ризику. Така стратегія може забезпечити достатньо високий рівень прибутковості.

ПМП «Фенікс-буд» знаходиться у квадранті «нішери», тобто обслуговує невеликі сегменти ринку (ніші), які залишилися поза увагою великих підприємств, використовуючи власні ексклюзивні переваги. Ринкові ніші можуть бути досить прибутковими за рахунок високого рівня задоволення специфічних потреб обмеженого кола клієнтів за підвищеними цінами. Щоб знизити ризик від діяльності в одній ніші, такі підприємства намагаються знайти кілька ніш. При цьому бажано, щоб ринкова ніша володіла потенціалом зростання, не викликала інтересу у сильних конкурентів, а підприємство мало достатню підтримку з боку клієнтів.

Отже, аналіз стратегічних груп конкурентів, а також результати дослідження конкурентних позицій підприємств-репрезентантів (підрозділ 2.2) дозволив виявити значну диференціацію будівельного ринку Тернопільської області залежно від масштабів діяльності підприємств, стадії їх життєвого циклу та способів задоволення потреб споживачів.

Для визначення стратегічних альтернатив реструктуризації підприємств використаємо модель виявлення стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства, подану на рис. 1.6, для досліджуваних підприємств будівельної галузі.

Першим складником даної моделі є оцінювання ситуації через розрахунок фінансових показників:

1. Стратегічна стійкість (K_{cc}): рентабельність активів; вартість підприємства.

2. Фінансовий стан: рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів підприємства будівельної галузі. У підрозділі 2.2 даного дослідження обґрунтована доцільність використання цього інтегрального рейтингового показника, мінімально необхідним значенням якого вважається 1.

Результати аналізу зручно звести в аналітичну таблицю, що дозволяє наочно проілюструвати застосування побудованої моделі для подальшого використання в управлінському процесі. Розрахунок показників стратегічної стійкості й фінансового стану досліджуваних будівельних підприємств представлено у табл. 2.12.

При оцінюванні соціальних індикаторів й індикаторів безпеки використано метод інтерв'ю, що дозволило встановити відсутність на досліджуваних підприємствах будівельної галузі тенденцій до зміни інтересів власників підприємств, невирішених конфліктів між власниками і керівниками, а також загрози ворожого поглинання чи захоплення.

Другим складником запропонованої моделі виявлення стратегічних альтернатив реструктуризації підприємства, є визначення тенденцій змін показників стратегічної стійкості та фінансового стану, соціальних індикаторів й індикаторів безпеки. Можливості реалізації запропонованого підходу продемонстровано на прикладі найбільш вагомих за обсягами підприємств будівельної галузі Тернопільської області з використанням проблемного і варіантного типів управління.

Для забезпечення успішного проведення реструктуризації будь-яке підприємство, у т. ч. й будівельної галузі, повинно мати чітко сформульовану стратегію свого розвитку відповідно до мети реструктуризації, що й передбачено моделлю, поданою на рис. 1.6.

Вважається, що підприємство є успішним, коли воно на 100 % орієнтоване на виконання своєї стратегії [67, с. 89]. На підставі аналізу стратегій реструктуризації, запропонованих в економічній літературі (дод. И),

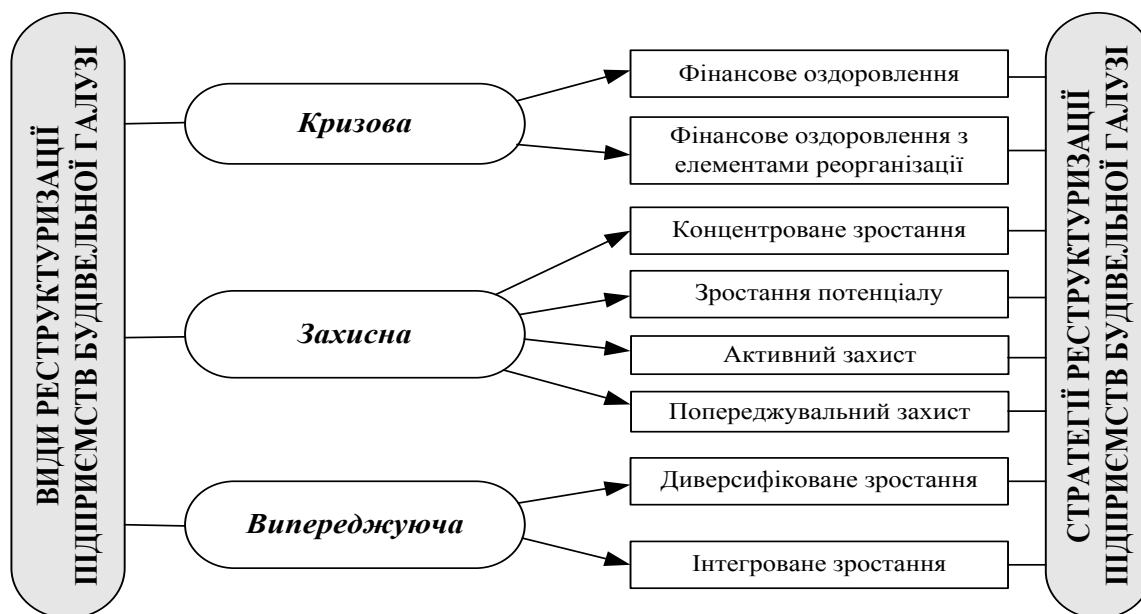
Таблиця 2.12

**Показники стратегічної стійкості та фінансового стану вагомих за обсягами підприємств будівельної галузі
Тернопільської області за 2006-2009 рр.**

Показники	ТОВ «Тернопільбуд»				ТзОВ «Домобудівник»				ТзОВ «Добробуд»				ПП «ТФ «Будівельник»				ПМП «Фенікс-буд»			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
<i>Стратегічна стійкість</i>																				
Коефіцієнт рентабельності активів	0,01	0,02	0,01	0,02	0,04	0,08	0,0	0,05	0,02	0,02	0,02	0,02	0,04	0,0	0,12	0,0	0,06	0,08	0,10	0,08
Вартість підприємства, тис. грн.	261,1	716,1	664,7	604,4	90,1	335,1	18,4	202,0	25,6	77,7	104,2	72,5	90,1	-48,1	1290,9	-700	36,7	121,0	167,7	176,6
<i>Фінансовий стан</i>																				
Інтегральний рейтинговий показник збалансованості фінансових ресурсів	1,31	0,81	1,24	0,71	0,52	0,65	0,47	0,56	0,93	0,88	0,98	0,91	0,85	0,75	0,56	0,33	1,02	1,05	1,35	1,48

Джерело: розраховано автором за даними підприємств

пропонуємо обирати стратегії реструктуризації підприємства будівельної галузі залежно від виду реструктуризації (рис 2.13).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.13. Базові стратегічні альтернативи реструктуризації підприємств будівельної галузі та способи їх реалізації

Так, якщо підприємством будівельної галузі обраний варіант кризової реструктуризації, то для досягнення поставлених цілей доцільно, на нашу думку, вибрати одну із стратегій:

1. Фінансове оздоровлення, яке спрямоване на відновлення платоспроможності та фінансової стійкості діючого підприємства і стосується змін у фінансовій, виробничій, організаційній і маркетинговій сферах роботи підприємства. Фінансова реструктуризація кризового підприємства будівельної галузі включає конкретні технології реструктуризації дебіторської і кредиторської заборгованості. Реструктуризація виробництва спрямована на скорочення обсягів виробництва нерентабельної продукції, впровадження у виробництво нових видів рентабельної продукції, використання ефективних видів матеріалів для зниження собівартості продукції, підвищення якості і споживчих властивостей продукції, оновлення устаткування, продаж або здавання в оренду устаткування, що не використовується. При цьому організаційна реструктуризація охоплює: створення служби стратегічного

розвитку, скорочення кількості рівнів управління, зміну окремих керівних кадрів, делегування значного обсягу повноважень і відповідальності виробництвам, що випускають рентабельну продукцію.

2. Фінансове оздоровлення з елементами реорганізації, яке спрямоване на припинення діяльності діючого підприємства і створення нового, «фінансово-здорового» підприємства. У такій ситуації основним заходом реструктуризації є реорганізація. Реорганізація проводиться шляхом злиття з іншим підприємством, приєднання до успішного підприємства чи розділення, виділення окремих технологічно-відокремлених виробництв тощо.

При здійсненні захисної реструктуризації пропонується використовувати такі стратегії:

1. Концентроване зростання – збільшення частки традиційних продуктів на традиційних ринках, вихід з ним на нові ринки, створення нових продуктів і вихід з ними на традиційний ринок. Здійснення цієї стратегії передбачає проведення виробничої та маркетингової реструктуризації.

2. Зростання потенціалу – нарощування виробничого, кадрового, фінансового потенціалу підприємства.

3. Активний захист – стратегічний хід за наявності реальної пропозиції щодо купівлі акцій.

4. Попереджувальний захист – варіант стратегічної поведінки з метою запобігання розвитку ситуації жорсткого поглинання.

При виборі підприємством будівельної галузі стратегії випереджуючої реструктуризації пропонуємо використовувати такі стратегії:

1. Диверсифіковане зростання – реалізується шляхом поглинання діючих підприємств або створення нових підприємств у нових галузях. При цьому підприємство може розподілити фінансові ризики за багатьма напрямками, вкласти кошти в будь-яке підприємство, що принесе фінансовий зиск, а також стабілізувати свої доходи за рахунок участі в галузях з різною циклічністю розвитку.

2. Інтегроване зростання – це розширення шляхом придбання фірм-

постачальників, фірм - продавців, захоплення конкурентів.

Узагальнення наукових досліджень дає змогу представити такі рекомендації щодо вибору стратегії реструктуризації підприємств будівельної галузі (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Рекомендації щодо вибору стратегії реструктуризації підприємств
будівельної галузі**

Стратегія	Критерії вибору
1	2
Фінансове оздоровлення	Спостерігається зниження показників економічної діяльності підприємства: прибутку, обсягів будівельно-монтажних робіт, реалізованої будівельної продукції, коефіцієнтів ділової активності, показників фінансової стійкості. Впродовж декількох звітних періодів відсутнє надходження грошових коштів для погашення кредиторської заборгованості, спостерігається зростання простроченої дебіторської заборгованості. Підприємство знаходиться на стадії судових процедур. Керівництво підприємства володіє новими ідеями щодо вдосконалення технології виготовлення будівельної продукції, підвищення якості будівельної продукції, які найближчим часом дозволять вийти підприємству на стабільний фінансовий рівень. Комплексний аналіз підприємства показав, що підприємство володіє необхідним потенціалом, щоб уникнути банкрутства.
Фінансове оздоровлення з елементами реорганізації	Підприємство має незадовільну платоспроможність або знаходиться на межі банкрутства. Підприємство є слабким конкурентом у будівельній галузі. Прогноз розвитку даного підприємства песимістичний. Один з підрозділів підприємства вимагає значно більше ресурсів для підтримки своєї конкурентоспроможності, ніж підприємство може забезпечити. Підприємство може бути розділене на технологічно відособлені локальні комплекси, деякі з яких при самостійності здатні наростити свій потенціал. Підприємству було зроблено пропозицію щодо купівлі його акцій фінансово-стійким підприємством. Процедури реорганізації принесуть значний ефект синергії.
Концентроване зростання	Фінансовий стан підприємства стабільний. Підприємство володіє капіталом і має сильну управлінську команду. Підприємство конкурує в галузі, що швидко зростає. Підприємство знаходиться на стадії зростання і досягає успіху в своєму бізнесі.

Продовж. табл. 2.13

1	2
Концентроване зростання	Існуючі ринки ненасичені продукцією підприємства, існують нові неосвоєні ринки. Підприємство відрізняється своїми проектними можливостями.
Зростання потенціалу	Фінансовий стан підприємства стабільний. Підприємство недавно увійшло до цього бізнесу, але вже досягає успіху. Підприємство націлене на розвиток і може інвестувати прибуток в розвиток виробництва. У підприємства існують внутрішні резерви збільшення потенціалу.
Диверсифіковане зростання	Фінансовий стан будівельного підприємства стабільний. Підприємство володіє капіталом і має сильну управлінську команду. Підприємство конкурує в галузі, що не має зростання або має дуже низькі темпи зростання. Традиційна продукція підприємства знаходиться у стадії вмирання по життєвому циклу. Існуючі ринки для продукції цілком насичені. Є галузі, де можна отримати великий прибуток і входження в них швидко окупиться.
Інтегроване зростання	Фінансовий стан підприємства стабільний. Підприємство володіє капіталом і має сильну управлінську команду. Підприємство конкурує в галузі, що швидко зростає. Сировина і матеріали дорогі або постачальники не в змозі задовольнити запити підприємства. Конкуренти допускають помилки через недостатність досвіду управління або відсутність ресурсів, які має в своєму розпорядженні підприємство.

Джерело: розроблено автором за [1; 21; 26; 109; 136; 144; 145; 146; 202]

Вважаємо, що подана логічна залежність між причинами, видами, напрямками і стратегіями реструктуризації допоможе зробити обґрунтований вибір серед стратегічних альтернатив щодо подальшого розвитку підприємства будівельної галузі. Реалізація сформованого нами підходу забезпечила розроблення практичних рекомендацій для вагомих за обсягами підприємств будівельної галузі Тернопільської області: ТЗОВ «Добробуд»; ТЗОВ «Тернопільбуд»; ТЗОВ «Домобудівник»; ПП «ТФ «Будівельник»; ПМП «Фенікс-буд». Результати дослідження для всіх підприємств зведено в логічні схеми, які ілюструють процес вибору стратегій реструктуризації для

згаданих підприємств будівельної галузі. Пропозиції для підприємства-лідера ТзОВ «Тернопільбуд» та для підприємства-нішера ПМП «Фенікс-буд» подано на рис. 2.14 і рис. 2.15, а для решти підприємств – у дод. К.



Рис. 2.14. Схема процесу обґрунтування стратегії реструктуризації для ТзОВ «Тернопільбуд»

Отже, оцінювання ситуації через розрахунок груп індикаторів, встановлення варіантів тенденцій змін показників стратегічної стійкості та фінансового стану дає змогу прийняти рішення щодо вибору стратегії реструктуризації підприємства. 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 ($RK'_{зсфр} > 1$). Така ситуація трактується нами, відповідно

до моделі, поданої на рис. 1.6, як другий варіант зміни показників і свідчить про очевидність доцільності змін через проведення захисної реструктуризації (див. рис. 2.14). Причиною її проведення є прагнення відновити експансію, утримати свої ключові позиції та конкурентні переваги, досягнути стратегічної стійкості. Реалізація таких стратегічних кроків можлива з використанням рекомендованих нами управлінських технологій реструктуризації бізнес-процесів, реінжинірингу та модернізації продукції.

На рис. 2.15 представлена схема, яка ілюструє процес вибору стратегії реструктуризації для ПМП «Фенікс-буд».



Рис. 2.15. Схема процесу обґрунтування стратегії реструктуризації для ПМП «Фенікс-буд»

На підприємстві ПМП «Фенікс-буд» склалася ситуація, при якій на кінець

звітнього періоду показники стратегічної стійкості не знизилися ($K_{cc1} > K_{cc0}$), а інтегральний рейтинговий показник збалансованості структури фінансових ресурсів підприємства мав значення, більше від 1 ($RK'_{зсфр} > 1$), тому 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 управлінських технологій реструктуризації: розширення і пошук нових ринків, формування нових потреб та організаційний дизайн.

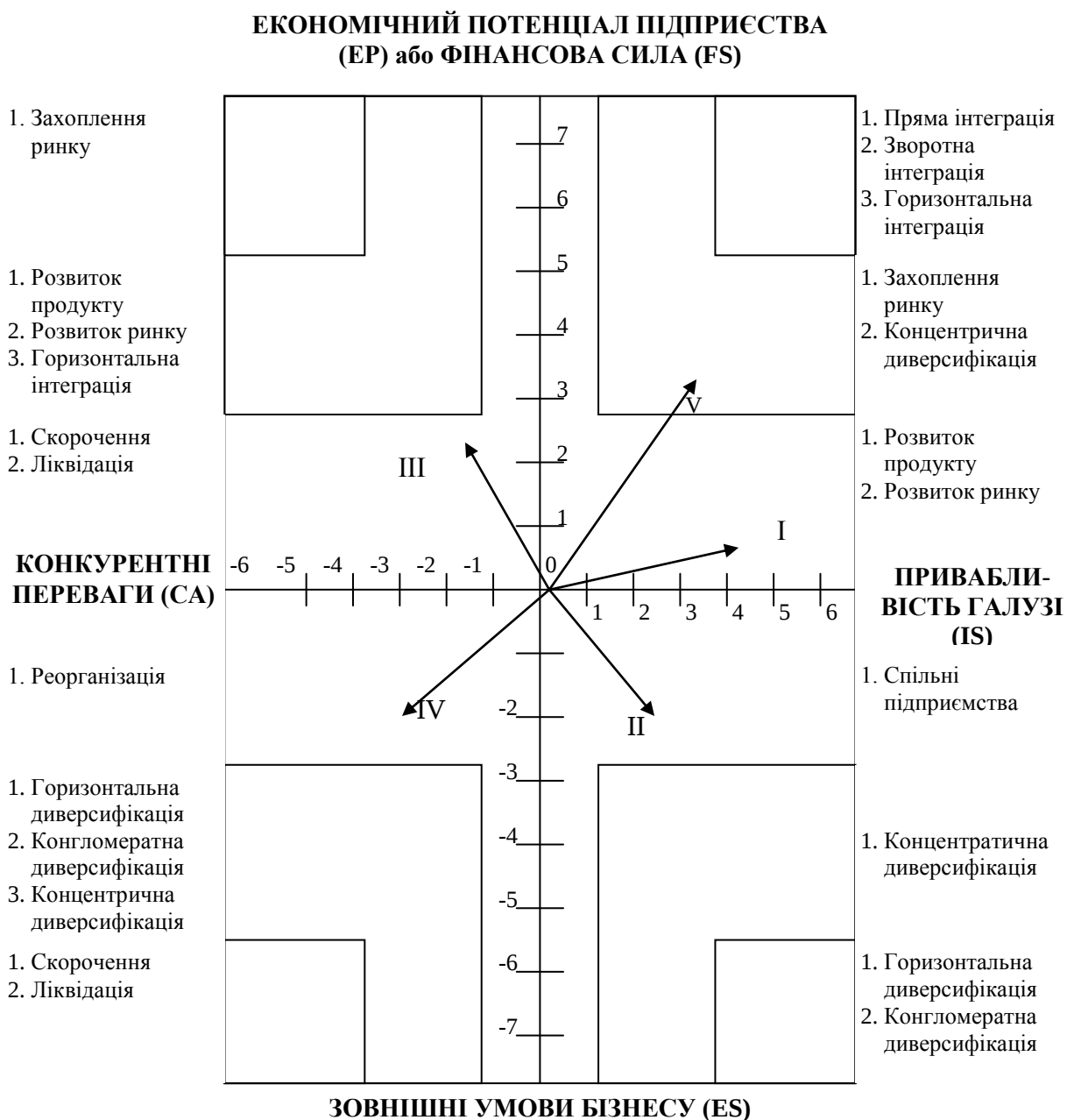
Згідно поданих у дод. К схем процесу обґрунтування стратегій реструктуризації на підприємствах ТзОВ «Домобудівник», ТзОВ «Добробуд» і ПП «ТФ «Будівельник», у цих суб'єктах ринку простежується ситуація зниження на кінець звітнього періоду показників стратегічної стійкості ($K_{cc1} < K_{cc0}$) та інтегральних рейтингових показників збалансованості структури фінансових ресурсів ($RK'_{зсфр} < 1$), тому виникає необхідність у проведенні кризової реструктуризації. Причиною її проведення є бажання відновити фінансову стійкість і платоспроможність, а також бажання запобігти кризовому стану, покращити фінансові показники, зменшити кредиторську заборгованість.

Отже, подані вище розрахунки підтверджують можливість застосування пропонованої моделі обґрунтування стратегії реструктуризації підприємств будівельної галузі в управлінському процесі.

Спроби оцінювання ринкової позиції досліджуваних підприємств будівельної галузі та вироблення адекватних їм стратегій реструктуризації спонукали нас до використання методики SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) – аналізу. Результати оцінювання подано на рис. 2.16 з використанням векторів цих підприємств у системі координат SPACE.

Аналіз поданих на рис. 2.16. векторів для підприємств ПМП «Фенікс-буд» і ТзОВ «Тернопільбуд» засвідчив їх найбільш привабливі ринкові позиції (правий верхній квадрант). Це може зумовлювати агресивність дій, активну реакцію на зміну ринкової ситуації, реалізуючи новаторський та

випереджувальний типи змін.



Примітка:

вектор I – ТзОВ «Тернопільбуд»

вектор II – ТзОВ «Домобудівник»

вектор III – ТзОВ «Добробуд»

вектор IV – ПП «ТФ «Будівельник»

вектор V – ПМП «Фенікс-буд»

Джерело: розроблено автором

Рис. 2.16. Матриця SPACE – аналізу для підприємств будівельної галузі Тернопільської області

Натомість, вектор для ТзОВ «Домобудівник» знаходиться у правому нижньому квадранті, що відповідає слабкій конкурентній позиції через недостатню адаптацію до нестабільної ринкової ситуації.

Вектор для ТзОВ «Добробуд» знаходиться у лівому верхньому квадранті, що відповідає консервативній позиції підприємства. Такі підприємства мають певний фінансовий потенціал, проте конкурентний стан підприємства критичний. Головними завданнями таких підприємств є пошук нових ринків, збереження переваг традиційної продукції та освоєння її нових видів, зниження непродуктивних витрат на основі інноваційної спрямованості використання фінансових ресурсів.

Вектор для ПП «ТФ «Будівельник» знаходиться у лівому нижньому квадранті, що відповідає кризовій (або передкризовій) позиції. Практично усі чинники є критичними, і підприємство повинно розглядати варіанти фінансової та виробничої реструктуризації, відсікання неперспективних видів діяльності, а також санації.

Розглянутий механізм розкриває зміст і послідовність процедур аналізу стратегічних альтернатив реструктуризації підприємств будівельної галузі, що й передбачено моделлю комплексної бізнес-діагностики, зокрема блоком 5.

Висновки до розділу 2

Необхідність виявлення причинно-наслідкових зв'язків процесу трансформаційних перетворень в економіці України на макро- та мікроекономічному рівнях з формуванням нових можливостей і перспектив підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємств будівельної галузі зумовило дослідження середовища реструктуризації цих підприємств як засобу успішного їх функціонування у динамічному ринковому

середовищі. Систематизація результатів проведеного дослідження дозволила сформулювати такі висновки:

1. На основі аналізу основних тенденцій розвитку економіки України встановлено, що будівельна діяльність є сьогодні одним з важливих елементів суспільного виробництва і ключовою ланкою у забезпеченні належного рівня якості життя і прискорення інноваційного розвитку багатьох сфер економіки. Таке положення галузі в економічній системі держави передбачає формування і впровадження науково-обґрунтованих підходів до реструктуризації підприємств з метою забезпечення випереджуючого їх розвитку.

2. У результаті дослідження економічної ретроспективи будівельної галузі та окремих її підприємств виявлено тенденції розвитку середовища структурних змін, які окреслено на основі використання методології стратегічного аналізу з виокремленням кількісно-якісних характеристик чинників макро- та внутрішнього середовища діяльності підприємств та наслідків їх дії. Узагальнення інформації дозволило сформулювати тенденції структурних змін у галузі: наростання процесів реструктуризації виробництва з реактивним і вимушеним характером змін; відставання у часі реальних процесів реструктуризації від об'єктивних зрушень у ринковому середовищі; формування ланцюгової реакції гальмування розвитку інших галузей та сфер діяльності.

3. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків чинників та наслідків їх дії у середовищі функціонування підприємств дозволило констатувати, що в галузі питання доцільності і необхідності реструктуризації на всіх рівнях управління підприємствами розглядаються традиційно вузько і зводяться, в основному, до реструктуризації виробництва. Використання елементів методології стратегічного аналізу дозволило виявити запізнілість у часі процесів реструктуризації, що негативно позначається на конкурентоспроможності підприємств, втраті ними частини ринків збуту та, відповідно, на побудові оптимістичних сценаріїв розвитку.

4. У дисертації доведено, що негативні явища в діяльності підприємств

будівельної галузі окреслилися на тлі масштабних процесів роздержавлення і розукрупнення суб'єктів господарювання, а також інших ринкових перетворень, що не призвело до автоматичної трансформації механізму ціноутворення, зменшення ринкового впливу окремих підприємств, покращення ситуації на інвестиційному ринку та його стабілізації. Крім того, аналіз механізмів податкової, кредитної та амортизаційної політики показав їх нездатність своєчасного сприяння реструктуризації бізнес-процесів, покращення якості інвестиційного процесу, оновлення виробничого потенціалу і не звільняє підприємства від проблеми накопичення ними застарілих і недіючих основних засобів. Дослідження виявило необхідність перегляду державної політики в будівельній галузі у напрямі формування важелів впливу на активізацію процесів реструктуризації, особливо з випереджувачим характером змін.

5. Проведений аналіз основних видів діяльності підприємств-репрезентантів будівельної галузі дозволив виявити їх специфіку і окреслити основні ознаки таких підприємств, що зумовлює трактування підприємств будівельної галузі як вертикально інтегрованих з наявністю вертикально інтегрованого ланцюга «виробництво будівельних матеріалів – будівництво, у т.ч. девелопмент, – продаж готових об'єктів». Існування таких підприємств в будівельній галузі України є природно зумовленим, а тенденція до формування інтегрованих структур у цій галузі розвивалася упродовж тривалого історичного періоду.

6. Використання побудованої структурно-логічної моделі комплексної бізнес-діагностики підприємства дозволило розробити підхід до виявлення передумов реструктуризації, який передбачає, на основі завдань бізнес-діагностики, реалізацію сформованих її блоків: оцінювання перспектив привабливості галузі; аналіз основних показників діяльності підприємства; аналіз фінансового стану підприємства; оцінювання ринкових перспектив; вироблення управлінських альтернатив.

7. Оцінювання основних показників діяльності підприємств-

репрезентантів будівельної галузі (прибуток, обсяги реалізованої продукції та будівельно-монтажних робіт, рентабельність та ряд інших) як варіант загального дослідження передумов реструктуризації (другий блок комплексної бізнес-діагностики) показало існування доволі стабільної тенденції зростання згаданих показників у докризовий період. Економічна криза 2008-2009 рр. зумовила падіння попиту на продукцію будівельної галузі і розшарувала підприємства за параметрами ринкового впливу, загостривши проблему їх реструктуризації. Аналіз технічного стану та механізмів оновлення основних засобів досліджуваних підприємств дозволив виявити високий рівень морального і фізичного зношення обладнання, нестачу джерел фінансування оновлення активної частини основних засобів, а недоліки амортизаційної політики ускладнюють цей процес.

8. Для проведення аналізу фінансового стану підприємств в межах бізнес-діагностики розроблений методичний підхід до оцінювання рейтингового показника збалансованості фінансових ресурсів як мінімально необхідного для складання позитивного висновку про фінансовий стан підприємства. Його особливістю є інтегрування фінансових коефіцієнтів з рекомендованими мінімальними їх значеннями та з урахуванням критичної величини допустимого зменшення їх нормативних значень. Результати аналізу фінансового стану підприємств-репрезентантів за таким підходом дозволили виявити причинно-наслідкові зв'язки у формуванні кінцевих результатів діяльності, а також встановити існування стратегічної прогалини між бажаним володінням конкурентними перевагами і наявними можливостями підприємств за існуючої ринкової кон'юнктури. Ця інформація може слугувати основою для розгляду ряду альтернатив стратегії реструктуризації (реструктуризації бізнес-процесів, фінансова реструктуризація, організаційний дизайн тощо).

9. Аналіз ринкових часток досліджуваних підприємств в межах четвертого блоку комплексної бізнес-діагностики дозволив виявити лідерів та аутсайдерів будівельного ринку Тернопільської області, а використання прийомів опитування керівників і провідних фахівців підприємств будівельної

галузі, а також графічних методів забезпечило достатній рівень маркетингових досліджень. Використання матричного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємств дозволило визначити стратегічні позиції окремих підприємств-репрезентантів та дослідити розвиток процесів конкуренції у динаміці. Використання SWOT-аналізу логічно забезпечило комплексність дослідження та ідентифікацію можливостей стратегічних проривів (створення нових підрозділів на основі формування нових потреб), стратегічних поворотів (перегляд бізнес-портфеля при зміні кон'юнктури ринку), а також виявити стратегічні прогалини.

10. На основі оцінювання визначених ринкових позицій підприємств будівельної галузі Тернопільської області та сформованих стратегічних груп конкурентів, а також практичної реалізації розробленої моделі базових стратегічних альтернатив реструктуризації в роботі проаналізовано доцільність і можливість використання варіантів стратегій реструктуризації для найбільш вагомих за обсягами підприємств-репрезентантів, розроблено логічні схеми процесу обґрунтування виду стратегії з рекомендованим набором адекватних управлінських технологій.

Основні результати дослідження, які подано у розділі 2, опубліковано в наукових працях автора [78; 81; 82; 84; 90; 93; 94; 95; 97; 99; 102; 176].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Формування концептуальної моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі

Реструктуризація як управлінська технологія є сукупністю принципів, методів і заходів щодо комплексної зміни структури виробництва, асортименту продукції, системи управління, використання фінансових ресурсів, спрямованих на розширене відтворення, а також соціальне забезпечення працівників відповідно до вимог ринкової економіки. Реструктуризація покликана упередити виникнення ризику, банкрутства, забезпечити стабільність розвитку підприємства у тривалій перспективі.

Нині не існує (і не може існувати) універсальних заходів і рекомендацій, які можуть безпомилково і з однаковою ефективністю використовуватися в управлінні реструктуризацією підприємств: без урахування особливостей конкретного виробництва автоматичне повторення стандартних управлінських рішень або успішного досвіду інших підприємств не дає позитивного результату. Звідси робимо висновок, що універсальними для конкретної системи виробничих відносин можуть бути лише закони і принципи формування управлінських рішень щодо вибору найбільш ефективних напрямів реструктуризації підприємства. Це положення буде реалізоване нами в процесі побудови концептуальної моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі, а для окреслення інших теоретичних підвалин концепції уточнимо окремі складові понятійного апарату. В Економічній енциклопедії концептуальну модель розглядають як «абстрактну модель, яка виявляє причинно-наслідкові зв'язки, властиві

досліджуваному об'єкту в межах, визначених цілями дослідження. По суті, це формальний опис об'єкта моделювання, який відображає концепцію (погляд) дослідника на проблему» [27]. Модель (рос. *модель*, англ. *model*, нім. *Modell*) – це речова, знакова або уявна (мислена) система, що відтворює, імітує, відображає принципи внутрішньої організації або функціонування, певні властивості, ознаки чи (та) характеристики об'єкта дослідження (оригіналу) [27]. Отже, модель є своєрідним інструментом для пізнання, який дослідник ставить між собою і об'єктом, і за допомогою якого вивчає об'єкт, що його цікавить.

При побудові концептуальної моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі варто зважати на динамізм ринкового середовища, до якого необхідно адаптувати теоретичні положення і концепти управління. З іншого боку, бурхливий розвиток інформаційного суспільства призводить до швидкого старіння знань, тому повторення вчорашнього позитивного досвіду управління успішними підприємствами не гарантує нинішнього успіху при його використанні. Так, узагальнення успіхів і поразок практичної управлінської діяльності підприємств підтверджує думку про те, що сьогодні виживання і успішне функціонування суб'єктів господарювання на ринку не може забезпечуватися традиційними управлінськими технологіями. Так, зі ста найбільших компаній США, що існували на початку 90-х років XX ст., до кінця десятиліття залишилося лише шістнадцять. За той самий період у списку журналу «Fortune Magazine» з 500 найбільших компаній лише 29 зберегли свої позиції, а список оновився на 46 % [61]. Цей факт засвідчує необхідність постійного перегляду концептуальних засад побудови стратегій розвитку (у т. ч. й реструктуризації) з метою відображення в них динаміки ринкового середовища і формування стратегічного бачення місця в ньому конкретного підприємства і шляхів його розвитку.

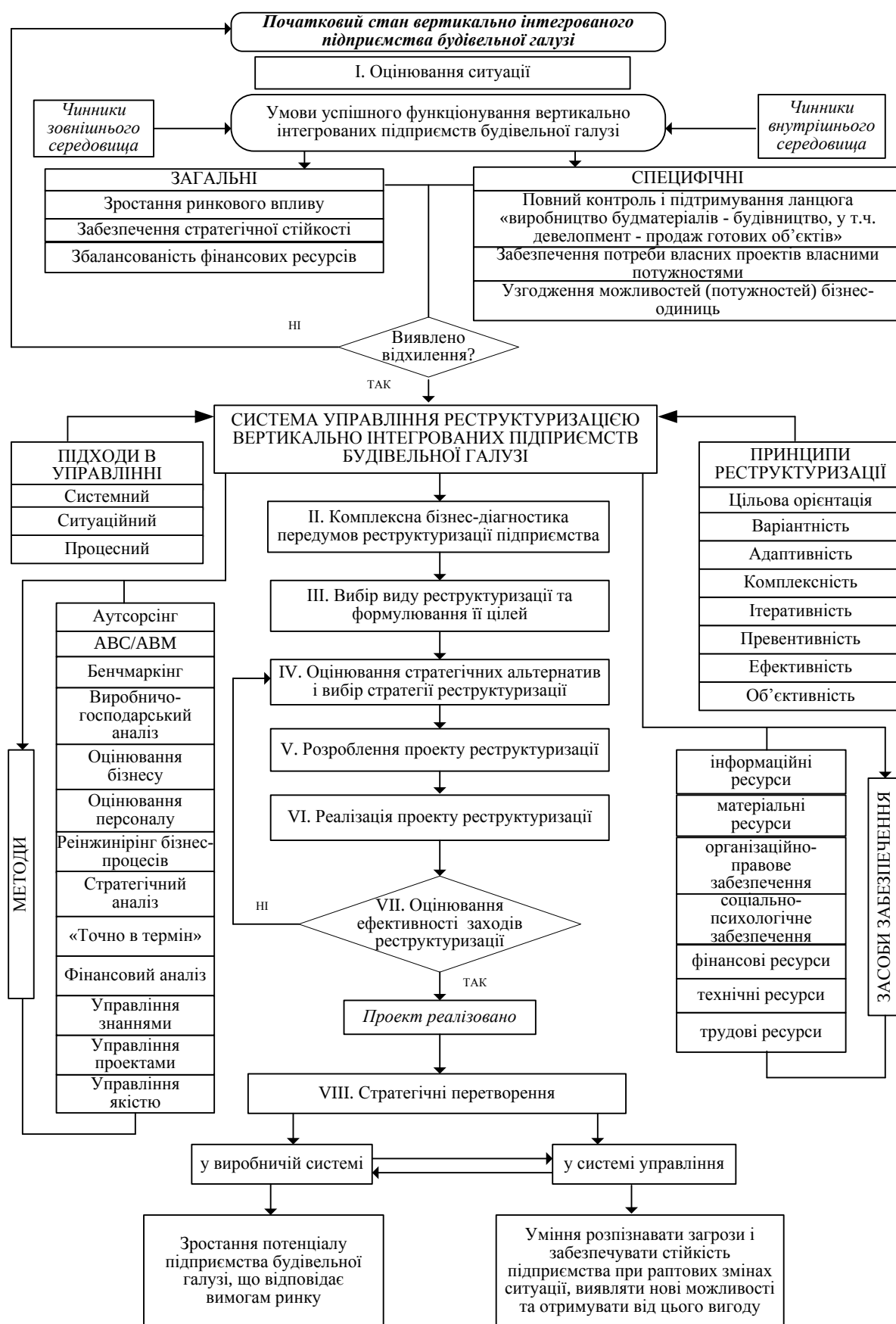
За нашим переконанням, концепція управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі повинна будуватися,

виходячи з систематизації виокремлених теоретичних концептів, а також урахування особливостей функціонування підприємств будівельної галузі.

З іншого боку, успішність стратегії реструктуризації, як і інших варіантів стратегії, залежить від її ексклюзивності, тому концептуальна модель управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі повинна містити комплекс необхідних атрибутів, що є обов'язковими при формуванні такої стратегії, а набір конкретних управлінських технологій, методів і засобів залежить від базової стратегії розвитку конкретного підприємства, персонального бачення цих процесів керівництвом конкретного підприємства, наявних бюджетів тощо (рис. 3.1).

Отже, метою систематизації і концептуалізації процесів реструктуризації вітчизняних підприємств та їх зв'язку зі структурною перебудовою економіки на основі реалізації інноваційної моделі розвитку є розроблення теоретичних уявлень щодо управління реструктуризацією підприємств, а також окреслення на основі цього пріоритетних сфер діяльності з урахуванням взаємозалежності тенденцій, явищ і процесів, що характерні для нинішнього етапу макро- і мікроекономічних перетворень у будівельній галузі, і, зрештою, доведення сформованих положень до рівня практичних рекомендацій.

Виходячи з цього, концептуальну модель управління реструктуризацією вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі ми розглядаємо як сукупність ідей, положень та адекватних їм методологічних основ щодо створення нової управлінської парадигми реструктуризації як системи керованих трансформацій підприємства, зважаючи на пріоритети структурних перетворень на макро- і мікрорівнях, у т. ч. бізнес-процесів підприємства в межах ланцюга «виробництво будівельних матеріалів – будівництво – продаж готових об'єктів», структури капіталу та інших об'єктів впливу шляхом гармонізованої реалізації положень системного, ситуаційного і процесного підходів в управлінні для формування інноваційного вектору розвитку підприємства.



Джерело: розроблено автором

Рис. 3.1. Концептуальна модель управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі

Побудована модель відображає наше бачення складу і супідрядності елементів і блоків системи управління реструктуризацією підприємств, а також чинники, що приводять механізм управління в рух, основні принципи здійснення перетворень на підприємстві, послідовність етапів проведення реструктуризації, отриманий при функціонуванні механізму кінцевий результат, а також засоби забезпечення управлінського впливу.

Розглянемо більш детально елементи концептуальної моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємства будівельної галузі.

За нашим переконанням, одним з найважливіших блоків побудованої моделі є сформований нами синтез умов успішного функціонування вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі. Саме дослідження питань окресленого блоку є підґрунтям до розгортання широкомасштабної діяльності у напрямі формування стратегічних альтернатив реструктуризації з подальшим вибором найбільш доцільного варіанту. Ці умови нами поділено на дві групи і сформульовано так (див. рис. 3.1):

1. Загальні умови успішної діяльності вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі:
 - зростання ринкового впливу (або такий його рівень, що відповідає основній стратегії розвитку підприємства);
 - зростання (здатність підтримувати) стратегічної стійкості підприємства;
 - забезпечення збалансованості фінансових ресурсів.
2. Специфічні умови успішної діяльності вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі:
 - повний контроль і підтримування ланцюга «виробництво будівельних матеріалів – будівництво, у т. ч. девелопмент, – продаж готових об'єктів»;
 - забезпечення потреби власних проектів власними потужностями;
 - досягнення узгодженості можливостей (потужностей) бізнес-одиниць.

Виявлення представлених умов успішного функціонування вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі здійснено також і з метою

обґрунтування доцільності їх створення, оскільки вертикальна інтеграція, як показує світовий досвід, є надзвичайно ризиковим варіантом ведення бізнесу. Однак в будівельній галузі процес вертикального інтегрування нині можна вважати як такий, що перевірений практикою в різних умовах господарювання і довів свою життєву необхідність.

За нашим розумінням, відсутність однієї з описаних умов є підставою для реалізації обґрунтованих нами у попередніх розділах послідовних управлінських дій, пов'язаних з реструктуризацією підприємств, що й показано на рис. 3.1.

Відповідно до нашого бачення моделі управління реструктуризацією підприємств, вона повинна передбачати необхідність реалізації таких підходів до побудови засобів управлінського впливу: системний, процесний і ситуаційний.

Системний підхід до управління реструктуризацією підприємства ми розуміємо як спосіб мислення, при якому управління передбачає окреслення мети діяльності та підпорядкування завдань функціонування усіх підсистем досягненню цієї мети. При цьому мета управління реструктуризацією повинна логічно узгоджуватися і посідати належне місце в системі супідрядних стратегічних цілей вертикально інтегрованого підприємства.

Процесний підхід до управління реструктуризацією підприємств передбачає фокусування всього управлінського процесу на бізнес-процес з його декомпозицією на окремі складові для вироблення узгоджених засобів впливу на них для досягнення поставленої мети. Такий підхід є нині особливо актуальним, оскільки підприємство розглядається не як система функціональних підрозділів, а як структурований бізнес-процес. Для підприємств будівельної галузі такий аспект сучасної управлінської парадигми набирає особливої ваги через існування ланцюга «виробництво будівельних матеріалів – будівництво, у т. ч. девелопмент, – продаж готових об'єктів», узгоджене і успішне функціонування якого є, як ми зазначали, однією з умов доцільності існування таких типів інтегрованих об'єднань.

Ситуаційний підхід до управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі полягає в умінні використовувати і поєднувати відомі, у т. ч. й традиційні, управлінські технології, пристосовуючи їхні комбінації до конкретних обставин і ситуацій у динамічному ринку.

Однією з основоположних складових розробленої нами концептуальної моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі є принципи реструктуризації, дотримання яких забезпечить успішність її реалізації. Як правило, під принципом розуміють основне (вихідне) положення певної наукової системи, теорії, основне правило або установка для будь-якої діяльності [30]. Відповідно до цього, під принципами реструктуризації, на наш погляд, доцільно розуміти основні правила здійснення системних трансформаційних перетворень підприємства за відповідних умов їх функціонування. Розглянемо найважливіші з них.

Управління реструктуризацією підприємства повинно, насамперед, базуватися на принципі цільової орієнтації. Як уже зазначалося, цілі проведення реструктуризації, перш за все, визначаються станом підприємства: криза (передкризовий стан), стабільність, зростання. Для кризової ситуації цільовими установками, як правило, є:

- подолання кризи і відновлення фінансової стійкості і платоспроможності;
- покращення техніко-економічних показників;
- повернення боргів кредиторам.

У ситуації стабільності підприємства найчастіше ставлять перед собою такі цілі:

- утримування ринкової частки (конкурентних позицій);
- досягнення стратегічної стійкості;
- збереження власності;
- попередження захоплення.

Для ситуації зростання цільовими установками, як правило, є:

- створення і розвиток нових центрів привабливості бізнесу (нових потреб);

- проникнення на нові ринки;
- диверсифікація виробництва;
- придбання нових бізнесів.

Наступним принципом реструктуризації є комплексність, що означає необхідність всебічного охоплення всіх аспектів діяльності підприємства в їх взаємозв'язку.

Нестабільні умови функціонування українських підприємств потребують уточнення концепції перетворень при істотних змінах в зовнішньому і внутрішньому середовищі, що визначає важливість врахування принципу адаптивності. Адаптивність процесу реструктуризації означає можливість його пристосування до змін.

Необхідність адаптивності дозволяє висунути ще одну вимогу – ітеративність, тобто наявність зворотного зв'язку для постійного пристосування до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ. Зворотний зв'язок носить інформаційний характер і сприяє координації управлінських дій при побудові і реалізації стратегії реструктуризації підприємств.

Принцип об'єктивності припускає наявність комплексної інформаційної підтримки процесу реструктуризації на основі тих даних, що об'єктивно відображають дійсність. При підготовці і проведенні трансформаційних заходів може використовуватися тільки достовірна інформація про стан підприємства і зовнішнє середовище.

При реструктуризації відбуваються зміни існуючих і поява нових ділових процесів, що зумовлює зміни в організаційних ланках. Це, як правило, зачіпає людський фактор і часто наражається на опір збоку персоналу підприємства, що може зробити недосяжною мету реструктуризації. Отже, до системи управління реструктуризацією підприємства висувається вимога зниження опору змінам.

Сформована концептуальна модель покликана забезпечити ефективність здійснюваних перетворень, тобто ефект, одержаний в результаті реструктуризації, повинен перевищити витрати на її проведення. Дотримання

цієї умови дозволяє сформулювати ще один принцип реструктуризації – принцип ефективності. Він безпосередньо пов'язаний з реалізацією принципу цільової орієнтації, оскільки його дотримання можливе лише у разі досягнення поставленої мети реструктуризації підприємства.

Основу концептуальної моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі складає сформована нами система управління цим процесом. Тому, виходячи із загальної мети діяльності та беручи за основу загальну стратегію розвитку підприємства, управління реструктуризацією вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі ми трактуємо як вплив на зміни зовнішніх і внутрішніх бізнес-процесів такого підприємства за допомогою функціональних сфер менеджменту, що спрямований на цілі, стратегії, структуру виробництва і капіталу за допомогою набору управлінських технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його стратегічної стійкості.

Процес управління реструктуризацією вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі, відповідно до сформульованої нами концептуальної моделі, включає вісім етапів:

1. Оцінювання ситуації.
2. Комплексна бізнес-діагностика передумов реструктуризації підприємства.
3. Вибір виду реструктуризації та її цілей.
4. Оцінювання стратегічних альтернатив і вибір стратегії реструктуризації.
5. Розроблення проекту реструктуризації.
6. Реалізація проекту.
7. Оцінювання ефективності заходів реструктуризації.
8. Реалізація потенціалу стратегічних перетворень.

Одним з важливих компонентів системи управління реструктуризацією підприємства будівельної галузі є методичний блок, що включає сукупність методів і прийомів, здатних забезпечити зростання ефективності управління

підприємством. Узагальнення наукових досліджень, в яких розглядається проблематика реструктуризації, дає змогу представити методи, які, на наш погляд, доцільно використовувати при реструктуризації підприємств будівельної галузі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Методи, рекомендовані для реалізації концептуальної моделі управління
реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств
будівельної галузі**

<i>Метод</i>	<i>Коротка характеристика методу</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
ABC/ABM	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюгів створення вартості, окремих організаційно, - структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління; використовується як аналітичний засіб, дозволяє вказати на можливі шляхи покращення вартісних показників
Аутсорсінг	Означає передачу сторонньому виконавцеві певних функцій підприємства. При цьому аутсорсінг є формою взаємодії, при якій підприємство-сторонній виконавець, продаючи замовникові свої товари або послуги, включається в «управлінські контури» підприємства-замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично і організаційно відособленим
Бенчмаркінг	Це спосіб оцінювання діяльності підприємства порівняно з кращими підприємствами або конкурентами. Його мета - підвищення ефективності власної діяльності і завоювання переваг в конкурентній боротьбі
Виробничо - господарський аналіз	Його мета полягає в оцінці рівня ефективності застосування підприємством виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції
Оцінювання бізнесу	Його метою є оцінювання бізнесу і підприємства в цілому, аналіз доцільності існування і перспектив розвитку підприємства і бізнесу, що склався, в ринковому просторі
Оцінювання персоналу	Орієнтований на виявлення резервів колективу, структури індивідуально - психологічних і соціальних якостей персоналу, управлінських чинників
Реінжинірінг бізнес-процесів	Метод кардинальної перебудови бізнес - процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства
Стратегічний аналіз	Призначений для визначення ситуації в якій знаходиться підприємство, основних чинників, що впливають на його функціонування
«Точно в термін»	Сукупність методів підвищення якості робіт і обслуговування. Всі ресурси, необхідні для отримання продукції, надходять в той момент і в тих кількостях, які необхідні для даного виконання робіт на всіх виробничих місцях і випуску продукції відповідно до виробничої програми. Необхідні умови: точність і узгодженість поставчань; висока якість компонентів виробництва, що поставляються
Управління знаннями	Це сукупність стратегічних і оперативних заходів, направлених на підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства з метою збільшення результативності діяльності
Фінансовий аналіз	Орієнтований на оцінку фінансового стану, фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства і є базою для формування його фінансової політики

1	2
Управління проектами	Методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів впродовж проектного циклу, спрямованих на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління для отримання визначених в проекті результатів щодо складу і обсягу робіт, вартості, часу, якості і задоволенню учасників проекту
Управління якістю	Заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається. Якість повинна бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх запитів споживачів як найважливішої ланки виробничої лінії. Досягнення відповідного рівня якості вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів

Джерело: розроблено автором за [1; 24; 131]

Розглянувши методи, що використовуються при реструктуризації, перейдемо до наступного блоку побудованої концептуальної моделі – засобам забезпечення реструктуризації підприємства, які характеризують потребу в ресурсах й інших видах забезпечення для реалізації проекту реструктуризації. Нами виділено такі засоби забезпечення реструктуризації підприємств:

- інформаційні ресурси;
- матеріальні ресурси;
- організаційно-правове забезпечення;
- соціально-психологічне забезпечення;
- фінансові ресурси;
- технічні ресурси;
- трудові ресурси.

Результатом стратегічних перетворень є зростання потенціалу вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі, що відповідає вимогам ринку і умовам успішного їх функціонування. Досягнення позитивного результату забезпечується підвищенням якості управління. При цьому критеріями оцінювання якості управління підприємством взагалі, і управління його реструктуризацією зокрема, доцільно вважати [177, с. 153]:

- уміння підприємства розпізнавати загрози для свого існування у динамічному конкурентному середовищі;

- уміння підприємства реалізувати ідеї антикризового менеджменту і бути стійким для раптових (у т. ч. кризових) змін у ринковому оточенні;
- уміння виявляти нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, у т. ч. формувати нові потреби (ринки) на основі сформованого інноваційного типу поведінки;
- уміння отримувати вигоди від виявлених ринкових можливостей, у т. ч. уміння переглядати (оптимізувати) портфель видів діяльності.

3.2. Удосконалення методичних підходів до проведення реструктуризації підприємства

Реструктуризація підприємства – тривалий процес, і результатом усієї підготовчої роботи є розроблення проекту реструктуризації, під яким ми розуміємо обмежений часовими рамками процес синтезу результатів аналітичної роботи щодо оцінювання ситуації, стратегічних альтернатив та вибору стратегії і методів реструктуризації, із чітко сформульованими завданнями, способами, умовами досягнення поставлених цілей, що обмежений фінансуванням або досягненням результатів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей та завдань, щоб призвести до вигідних змін. Обґрунтований проект реструктуризації, заснований на реальному уявленні про внутрішнє і зовнішнє середовища підприємства, є запорукою подальшої його реалізації та умовою успішного проведення перетворень підприємства будівельної галузі.

Розроблення проекту реструктуризації розглядається як комплекс робіт, який базується на концепції реструктуризації підприємства, цілях і стратегії його розвитку і закінчується формуванням конкретного бізнес-плану реструктуризації.

У процесі розроблення такого проекту, залежно від виду реструктуризації, вирішуються завдання:

- пошук внутрішніх невикористаних резервів підприємства і додаткових джерел матеріальних і фінансових ресурсів, а також реальних можливостей для економії на поточних витратах підприємства;
- виявлення можливостей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням потреб ринку та можливостей технологій виробництва і ресурсного забезпечення підприємства;
- вивчення можливостей проведення заходів щодо зменшення кредиторської заборгованості;
- пошук можливостей реструктуризації майнового комплексу підприємства;
- окреслення можливостей і методів залучення зовнішнього фінансування для забезпечення поточної фінансово-господарської діяльності і перспективного розвитку підприємства.

Проект повинен об'єднати всю отриману інформацію, а також визначити виконавців, засоби, способи і умови реалізації. Для кожного підприємства проект реструктуризації буде індивідуальним, матиме свої особливості й відмінності.

Нами пропонується при складанні проекту реструктуризації вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі використовувати таку його структуру:

1. Визначення (уточнення) місії й постановка стратегічних цілей.
2. Вибір виду реструктуризації залежно від показників стратегічної стійкості та фінансових коефіцієнтів.
3. Комплексна передреструктуризаційна бізнес-діагностика підприємств будівельної галузі.
4. Оцінювання стратегічних альтернатив і вибір стратегії реструктуризації.
5. Формування комплексу методів реалізації стратегії.
6. Календарний план робіт щодо реалізації проекту реструктуризації.
7. Відповідальні виконавці.

Отже, організація проведення реструктуризації узагальнено включає: розроблення проекту реструктуризації та здійснення заходів, що заплановані.

У підрозділі 1.3 запропонована модель базових стратегічних альтернатив реструктуризації, яка є відправним пунктом у виборі подальших технологій управління реструктуризацією. Подана у підрозділі 2.3 залежність між причинами, видами, стратегіями і напрямками реструктуризації та рекомендаціями щодо вибору стратегій реструктуризації є методологічним підґрунтям формування набору стратегічних альтернатив та вибору найбільш прийняттого варіанту.

Наступний крок при складанні проекту реструктуризації – розроблення комплексу заходів щодо реалізації даної стратегії і досягнення запланованих цілей.

Вибір методу залежить від внутрішніх факторів підприємства: особливостей технологічного процесу; призначення продукції; стійкості попиту на продукцію, роботи чи послуги; специфіки устаткування; професійного складу і кваліфікації кадрів; форм організації виробництва, праці й управління; рівня спеціалізації й кооперації; розмірів підприємства; форми власності.

Розглянемо основні риси й особливості варіантів базових стратегічних альтернатив та способів їх реалізації (див. рис. 2.13).

Так, якщо підприємством будівельної галузі обраний варіант кризової реструктуризації, то для досягнення поставлених цілей в межах стратегії фінансового оздоровлення нами рекомендується реалізувати такі групи заходів реструктуризації (рис. 3.2):

1. Підвищення ефективності використання основних засобів підприємства й скорочення витрат на їх утримання.
2. Реструктуризація дебіторської заборгованості.
3. Реструктурування кредиторської заборгованості.
4. Раціоналізація виробничих запасів.
5. Раціоналізація виробництва.
6. Зниження витрат діяльності.

7. Збільшення обсягів будівельно-монтажних робіт.

8. Реорганізація системи управління.



Джерело: розроблено автором

Рис. 3.2. Методи реструктуризації підприємства будівельної галузі при використанні стратегії фінансового оздоровлення

На нашу думку, реалізація означених груп заходів дозволить усунути неплатоспроможність підприємства, відновити фінансову стійкість і

забезпечити фінансову рівновагу – збалансованість між потребою і наявністю грошових коштів в обороті підприємства на тривалий період.

Так, для ТзОВ «Домобудівник» при проведенні кризової реструктуризації (доведена їй необхідність у підрозділі 2.3) в межах стратегії фінансового оздоровлення доцільно реалізовувати такі заходи:

1) в межах груп заходів «фінансова реструктуризація» – реструктуризація кредиторської і дебіторської заборгованості;

2) реструктуризація виробництва – продаж або здача в оренду устаткування, що не використовується, консервація устаткування з метою виключення його з оподаткування;

3) відсікання неперспективних підрозділів, а саме цех по виробництву залізобетонних панелей.

Для ПП «ТФ «Будівельник» в межах проведення кризової реструктуризації варто раціоналізувати виробництво через закриття нерентабельних виробництв, припинення виробництва продукції «на склад», застосування сучасних технологій.

Стратегію фінансового оздоровлення з елементами реорганізації (див. рис. 2.13) рекомендується використовувати, коли аналіз показує, що існування даної юридичної особи є економічно недоцільним. Вивчення наукових праць з цієї проблематики дозволило систематизувати методи, які пропонуються для реалізації стратегії реструктуризації з елементами реорганізації, і представити їх в табл. Л.1. Варто зазначити, що реорганізація підприємства з метою його фінансового оздоровлення повинна проводитися одночасно з реструктуризацією виробництва, системи маркетингу, фінансів.

Вибір методу реалізації стратегії фінансового оздоровлення з елементами реорганізації залежить від конкретних ситуаційних чинників. У табл. Л.1 нами подано сутність та встановлено можливість отримання ефекту від реалізації кожного з методів реструктуризації при використанні цієї стратегії.

ВИСНОВКИ

У дисертації на основі узагальнення теоретичних здобутків та практики управління фрагментарними процесами реструктуризації підприємств України вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає у виробленні концептуальних засад управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі. Узагальнення та систематизація результатів дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Необхідність перегляду парадигми управління реструктуризацією підприємств та розроблення нових підходів до забезпечення її ефективності зумовила доцільність формування понятійного апарату, який створив теоретичні підвалини щодо управління реструктуризацією. Узагальнення спільних сутнісних ознак та відмінностей дефініції «реструктуризація» з дотичним понятійним апаратом («трансформація», «реформування», «реорганізація», «реінжиніринг») дозволило виявити причинно-наслідкові і супідрядні зв'язки цих понять і дати визначення реструктуризації з фокусуванням на трансформації структури бізнесу і його складових та з орієнтацією на інноваційну модель розвитку на основі виявлення нових ринкових можливостей, заповнення стратегічних прогалин, усунення і попередження кризових явищ. На основі аналізу відомих класифікацій реструктуризації в роботі запропоновано її нову класифікаційну ознаку (стан підприємства) і на цій основі виокремлено три види реструктуризації – кризову, захисну і випереджуючу, а також встановлено відповідний їм характер змін. Виходячи з цього, сформовано логічний взаємозв'язок видів реструктуризації, характеру організаційних змін та основних управлінських технологій.

2. Аналіз основних концептуальних підходів до проведення реструктуризації підприємств створив підстави для удосконалення трактування управління реструктуризацією підприємств як комплексної трансформації цілей, стратегій, структури виробництва і капіталу з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх стратегічної стійкості. У процесі

дослідження доведена доцільність розгляду реструктуризації з точки зору широкої перспективи з наголосом на виявленому зміщенні акцентів в її розумінні у напрямі забезпечення випереджуючого характеру змін.

3. Узагальнення засобів діагностики передумов реструктуризації підприємства дозволило побудувати модель базових стратегічних альтернатив його реструктуризації, що ґрунтується на варіантному типі управління і, відповідно, передбачає виявлення параметрів проблеми на основі оцінювання варіантів зміни фінансових показників, а також вибір адекватного варіанту стратегії реструктуризації та її цілей.

4. Дослідження економічної ретроспективи будівельної галузі та окремих її підприємств з використанням методології стратегічного аналізу дозволило виявити тенденції розвитку середовища структурних змін, які негативно вплинули на розвиток бізнесу: наростання процесів реструктуризації виробництва з реактивним і вимушеним характером змін; відставання у часі реальних процесів реструктуризації від об'єктивних зрушень у ринковому середовищі; формування ланцюгової реакції гальмування розвитку інших галузей та сфер діяльності. Подолання цих негативних тенденцій є передумовою дієвого управління реструктуризацією вертикально інтегрованих підприємств будівельної галузі.

5. Трамбування підприємств будівельної галузі як вертикально інтегрованих з наявністю природно зумовленого вертикально інтегрованого ланцюга «виробництво будівельних матеріалів – будівництво, у т.ч. девелопмент, – продаж готових об'єктів» слугувало відправним пунктом для побудови структурно-логічної моделі комплексної бізнес-діагностики підприємства з виокремленням її специфічних блоків. Оцінювання основних показників діяльності підприємств-репрезентантів будівельної галузі Тернопільської області з використанням реалізованого у моделі підходу продемонструвало розшарування підприємств за параметрами ринкового впливу і загострення проблеми їх реструктуризації у широкому розумінні (реструктуризація бізнес-портфеля, фінансова чи виробнича реструктуризація,

організаційний дизайн тощо).

6. На основі розробленої системи оцінювання рейтингового показника збалансованості фінансових ресурсів, особливістю якої є інтегрування фінансових коефіцієнтів з рекомендованими значеннями та з урахуванням критичної величини їх допустимого зменшення, а також зважаючи на ринкові частки досліджуваних підприємств, встановлено існування стратегічних прогалин між бажаним володінням конкурентними перевагами і наявними можливостями підприємств за існуючої ринкової кон'юнктури. Це стало підставою для пошуку механізму вибору варіантів їхньої реструктуризації, практична реалізація якого забезпечила розроблення логічних схем обґрунтування доцільного варіанту стратегії з набором адекватних управлінських технологій для найбільш вагомих за обсягами підприємств-репрезентантів.

7. Необхідність забезпечення високого рівня керованості змінами на підприємстві зумовило побудову концептуальної моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі, яка подається як управлінська інновація. Ця модель є ієрархією ідей, концептів та адекватних їм методологічних основ щодо створення нової управлінської парадигми реструктуризації як системи керованих трансформацій підприємства, зважаючи на пріоритети структурних перетворень на макро- і мікрорівнях, у т. ч. бізнес-процесів підприємства в межах ланцюга «виробництво будівельних матеріалів – будівництво, у т. ч. девелопмент, – продаж готових об'єктів», структури капіталу та інших об'єктів впливу шляхом гармонізованої реалізації положень системного, ситуаційного і процесного підходів в управлінні для формування інноваційного вектору розвитку підприємства.

8. Використання теоретичних положень, задекларованих у концептуальній моделі управління реструктуризацією вертикально інтегрованого підприємства будівельної галузі, дозволило сформувати набір стратегічних альтернатив реструктуризації в таких підприємствах за рахунок

випереджуючої, захисної та кризової стратегій у руслі широкого трактування процесу реструктуризації. В дисертації проілюстровано залежність між цілями, стратегіями та можливим ефектом від їх реалізації, а також розроблено багатофакторну економетричну модель, використання якої забезпечує ідентифікацію впливу основних параметрів структурних перетворень на стратегічну стійкість підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразования / М. Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємства / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. – К.: Знання-Прес, 2004. – 291 с.
3. Акимова И. М. Реструктуризация предприятий в промышленности Украины: направления и методы / И. М. Акимова. – Х.: АО «Бизнес-Информ», 1999. – 284 с.
4. Алпатов А. А. Реструктуризация предприятий (основные понятия, принципы проведения) / А. А. Алпатов. – Киров, 1998. – С. 53-58.
5. Андрущак Є. М. Діагностика банкрутства українських підприємств / Є. М. Андрущак // Фінанси України. – 2004. – № 9. – С. 118-124.
6. Андрущак Є. Реорганізація як ефективний засіб вирішення проблеми банкрутства підприємств / Є. Андрущак // Регіональна економіка. – 2002. – № 1. – С. 83-89.
7. Антикризисное управление / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер / [Под. ред. Э. С. Минаева, В. П. Панагушина]. – М.: Издательство Приор, 1998. – 432 с.
8. Антикризисное управление: теории, практика, инфраструктура / [Отв. ред. Г. А. Александров]. – М.: Издательство БЕК, 2002. – 544 с.
9. Антикризисный менеджмент / [Под ред. А. Г. Грязновой]. – М.: Тандемэмос, 1999. – 368 с.
10. Артеменко В. Г. Финансовый анализ / В. Г. Артеменко, М. В. Беллендир. – М.: ДИС, 1998. – 128 с.
11. Асаул М. А. Проблемы анализа устойчивости организации [Електронний ресурс] / М. А. Асаул // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 4 (28). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=24872>.

– Назва з екрану.

12. Банк В. Р. Финансовый анализ: [учеб. пособие] / В. Р. Банк, С. В. Банк, Л. В. Тараскина. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 344 с.
13. Банкрутство та санація підприємства: теорія та практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков / [За ред. О. В. Мозенкова]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 243 с.
14. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. – М.: ЗАО «Центрполиграф», 2004. – 496 с.
15. Баринов В. А. Антикризисное управление / В. А. Баринов. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 520 с.
16. Батенко Л. П. Реструктуризация как путь к финансовому оздоровлению и прибыльности предприятия / Л. П. Батенко // Бизнес. Бухгалтерия. – 2000. – № 3. – С. 116-119.
17. Бень Т. Г. Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємств / Т. Г. Бень, С. Б. Довбня // Економіка України. – 2000. – № 10. – С. 36-41.
18. Білик М. Сутність та класифікація реструктуризації державних підприємств / М. Білик // Економіст. – 2000. – № 1. – С. 96-99.
19. Беленькая О. Анализ корпоративных слияний и поглощений [Электронный ресурс] / О. Беленькая. – Режим доступа: http://old.e-hesecutive.ru/publications/aspects/article_927/. – Назва з екрану.
20. Белых Л. П. Реструктуризация предприятия / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 400 с.
21. Бобылева А. З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика / А. З. Бобылева, Е. В. Шикин. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
22. Богиня Д. Структурна перебудова економіки і проблеми інвестицій / Д. Богиня, Г. Волинський // Економіка України. – 1997. – № 12. – С. 41-50.
23. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – [7-е изд.,

- доп.]. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.
24. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту; [Пер. з англ.] / Є. Ф. Брігхем. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
 25. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: [Учеб. пособие для вузов] / С. В. Валдайцев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 720 с.
 26. Василенко В. А. Стратегічне управління / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
 27. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.slovnyk.net/>. – Назва з екрану.
 28. Верстина Н. Г. Реструктуризация предприятий инвестиционно-строительной сферы: [монография] / Н. Г. Верстина. – М.: МГСУ, 2002. – 338 с.
 29. Височин І. В. Реструктуризація підприємства як економічна категорія / І. В. Височин // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2004. – Випуск 75. – С. 160-165.
 30. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>. – Назва з екрану.
 31. Владимірова І. Г. Слияние и поглощение компаний: характеристика современной волны / И. Г. Владимірова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 56-62.
 32. Влияние реструктуризации на рост стоимости компании: Аналитическая записка. – Москва: Эксперт РА, 2004. – 28 с.
 33. Водачек Л. Реструктуризация – вызов чешским предприятиям / Л. Водачек // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 1. – С. 85.
 34. Гайдук К. В. Основы функциональной реструктуризации организации в условиях кризиса [Електронний ресурс] / К. В. Гайдук, Г. С. Мерзликина. – Режим доступу: <http://www.smartcat.ru/Management/SunkCosts.shtml>. – Назва з екрану.

35. Генске М. А. Оценка эффективности и неэффективности слияний и поглощений / М. А. Генске // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 6. – С. 73-79.
36. Глушецкий А. Реструктуризация АО: плюсы и минусы / А. Глушецкий // Рынок ценных бумаг. – 2000. – № 9. – С. 60-62.
37. Гончаров А. И. Финансовое оздоровление предприятия: теория и практика / А. И. Гончаров, С. В. Барулин, М. В. Терентьева. – М.: Ось – 89, 2004. – 544 с.
38. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 1998. – в 2-х тт. [1 т. – 816 с., 2 т. – 784 с.].
39. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>. – Назва з екрану.
40. Гречаный В. В. Экономическая устойчивость предприятия и факторы ее стабилизации / В. В. Гречаный // Коммунальное хозяйство городов. – 2000. – № 26. – С. 157-159.
41. Данько М. Реорганізація підприємств у контексті формування корпоративних структур / М. Данько // Економіка України. – 2007. – № 1. – С. 64-70.
42. Діяльність підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності. – К., 2009. – 180 с.
43. Жарковская Е. П. Антикризисное управление / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – 2 изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2005. – 360 с.
44. Заболотний В. М. Реструктуризація і конкурентоспроможність українських підприємств: сутність і підходи / В. М. Заболотний // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2000. – № 2 (90). – С. 71-72.
45. Загидуллина Г. М. Восстановление платежеспособности строительных организаций / Г. М. Загидуллина, А. И. Романова // Экономика

- строительства. – 2003. – № 1. – С. 47-54.
46. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2343-12>. – Назва з екрану.
47. Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території пріоритетного розвитку у Волинській області» № 2354-III від 5 квітня 2001 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=2354-14>. – Назва з екрану.
48. Закон України «Про спеціальні економічні зони та спеціальний режим інвестиційної діяльності в Донецькій області» № 356-XIV від 24 грудня 1998 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=356-14>. – Назва з екрану.
49. Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Луганській області» № 970-XIV від 15 липня 1999 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=970-14>. – Назва з екрану.
50. Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на території міста Харкова» № 1714-III від 11 травня 2000 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=1714-14>. – Назва з екрану.
51. Закон України «Про спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку та спеціальну економічну зону «Порт Крим» в Автономній Республіці Крим» № 2189-III від 21 грудня 2000 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=2189-14>. – Назва з екрану.
52. Зеленцова Л. С. Механизм развития управления производством: [монография] / Л. С. Зеленцова. – М.: ГАУ им. С. Орджоникидзе, 1993. – 131 с.
53. Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные

- технологии и бизнес-реинжиниринг / Е. З. Зиндер // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – С. 55-67.
54. Зотов Н. Конкурентная стратегия современного предприятия / Н. Зотов // В мире оборудования. Легко-промышленный бизнес. – 2005. – № 6. – С. 50-52.
55. Зуб А. Т. Антикризисное управление / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 319 с.
56. Економіка підприємства [Друге видання, виправлене і доповнене] / І. М. Бойчик, П. С. Харів, М. І. Хопчан, Ю. В. Піча. – К.: «Каравела»; Львів: «Новий світ-2000», 2001. – 298 с.
57. Економіка підприємства / [За заг. ред. Й. М. Петровича]. – Львів: «Новий Світ-2000», 2004. – 680 с.
58. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – [Вид, 2-ге, перероб. та доп.]. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
59. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 3. – С. 109-113.
60. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: [Учебник] / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М: ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
61. Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml/. – Назва з екрана.
62. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз у будівництві / К. В. Ізмайлова. – К.: Київ, 2007. – 236 с.
63. Ильин А. И. Планирование на предприятии / А. И. Ильин. – Минск : Новое знание, 2003. – 635 с.
64. Калянов Г. Н. CASE – технологии: консалтинг в автоматизации бизнес-процессов / Г. Н. Калянов. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: «Горячая линия-Телеком», 2000. – 320 с.
65. Кальніченко Л. Ф. Реструктуризація підприємств в умовах становлення

- ринкового середовища / Л. Ф. Кальніченко, О. Г. Мендрул // Економіка України . – 2000. – № 10. – С. 27-33.
66. Кальніченко Л. Ф. Реструктуризація підприємств та шляхи підвищення її ефективності (на матеріалах підприємств трубної промисловості України): Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний ун-т. – К., 2002. – 187 арк. – Бібліогр.: арк. 156-166.
67. Карлик А. Реструктуризация в стратегии развития промышленных предприятий / А. Карлик, Е. Гришпун // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 87-91.
68. Коваленко Д. І. Методичні особливості управління процесом реструктуризації промислових підприємств / Д. І. Коваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4. – С. 151-157.
69. Коноков Д. Реструктуризация – процедура двойного эффекта / Д. Коноков, К. Рожков // Инвестиции в России. – 1998. – № 2. – С. 19-21.
70. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці / за заг. редакцією Лепейко Т. І. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
71. Копилук О. І. Фінансова санація та банкрутство підприємств / О. І. Копилук, А. М. Штангрет. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 168 с.
72. Кордон К. Пять важнейших подходов к осуществлению реструктуризации / К. Кордон, Т. Фоллманн, М. Ванденбош // Маркетинг. – 1999. – № 3. – С. 75-82.
73. Королькова Е. М. Реструктуризация предприятий / Е. М. Королькова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
74. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: Монографія / [О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, І.В. Алексеев та ін.]. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007. – 344 с.
75. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз / Р. О. Костирко. – Х.: Фактор, 2007. – 784 с.
76. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Р. Кох. – СПб.: Издательство

- «Питер», 1999. – 496 с.
77. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Л. Крисько // Галицький економічний вісник: науковий журнал. – Тернопіль: ТДТУ ім. І. Пулюя, 2009. – № 2 (23). – С. 40-44.
 78. Крисько Ж. Л. Визначення потреби і вибір виду реструктуризації будівельного підприємства / Ж. Л. Крисько // Галицький економічний вісник: науковий журнал. – Тернопіль: ТДТУ ім. І. Пулюя, 2010. – № 3 (28). – С. 92-98.
 79. Крисько Ж. Л. Вплив реструктуризації на підвищення ефективності підприємств / Ж. Л. Крисько // Стратегія формування відкритої господарської системи в Україні: матеріали міжн. студ.-аспір. наук. конф., 16-17 травня 2008 р. – Львів, Львівський націон. ун-т ім. І.Франка, 2008. – С. 187-189.
 80. Крисько Ж. Л. Вплив реструктуризації на ринкову вартість підприємства / Ж. Л. Крисько // Альянс наук: вчений-вченому: IV міжнародна науково-практична конференція, 18-19 березня 2009 р.: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – Том 1. – С. 68-70.
 81. Крисько Ж. Л. До питання оцінки конкурентоспроможності підприємств інвестиційно-будівельного комплексу / Ж. Л. Крисько // Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації: міжн. науково-практ. конф., 24 квітня 2009 р.: збірник наукових праць. – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2009. – Ч. 1. – С. 416-419.
 82. Крисько Ж. Л. До питання реструктуризації підприємств інвестиційно-будівельного комплексу / Ж. Л. Крисько // Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: міжн. конференція молодих учених і студентів, 27-28 березня 2008 р.: тези доповідей. – Тернопіль: ТНЕУ, 2008. – С. 50-52.
 83. Крисько Ж. Л. Еволюція підходів до реструктуризації підприємств / Ж. Л. Крисько // Економічний простір: збірник наукових праць. –

- Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – № 20/1. – С. 166-175.
84. Крисько Ж. Л. Застосування функціонально-вартісного аналізу в процесі реструктуризації підприємств / Ж. Л. Крисько // Актуальні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 18 грудня 2009 р. – Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2009. – С. 203-204.
85. Крисько Ж. Л. Концепція управління ефективністю бізнесу як інструмент стратегічної реструктуризації підприємства / Ж. Л. Крисько // Актуальні проблеми і перспективні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств: всеукр. наук.-практ. конференція, 21-22 травня 2009 р.: збірник тез. – Кривий Ріг: KEI КНЕУ ім. В.Гетьмана, 2009. – С. 187-189.
86. Крисько Ж. Л. Критерії ефективності реструктуризації підприємств / Ж. Л. Крисько // Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: міжн. конф. молодих учених і студентів, 26-27 березня 2009 р.: тези доповідей. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – С. 195-196.
87. Крисько Ж. Л. Маркетингова стратегія бізнес-планування як складова інвестиційного проекту / Ж. Л. Крисько // Ефективність інвестиційного процесу в Україні: стан, проблеми і перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції. – 2005. – С. 186-191.
88. Крисько Ж. Л. Методичні підходи до оцінки ефективності реструктуризації підприємств / Ж. Л. Крисько // Наука й економіка: Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – Хмельницький: ПВНЗ «ХЕУ», 2009. – Випуск 4 (16), Том 2. – С. 97-104.
89. Крисько Ж. Л. Механізм реструктуризації як засіб адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища / Ж. Л. Крисько // Волинь очима молодих науковців: минуле, сучасне, майбутнє: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції аспірантів і студентів, 13-14 травня 2009 р. – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі

- Українки, 2009. – Т. 3. – С. 179-180.
90. Крисько Ж. Л. Основні тенденції розвитку і передумови реструктуризації підприємств інвестиційно-будівельного комплексу / Ж. Л. Крисько // Економічний простір: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – № 27. – С. 119-130.
91. Крисько Ж. Л. Особливості реструктуризації підприємств в умовах ринкової економіки / Ж. Л. Крисько // Наукові записки: збірник наукових праць факультету економіки і менеджменту інвестицій ТНЕУ. – Тернопіль: ТНЕУ, 2007. – Вип. 2. – С. 139-147.
92. Крисько Ж. Л. Оцінка ефективності реструктуризації підприємства / Ж. Л. Крисько // Економіка України в умовах посилення глобалізаційних процесів: виклики і перспективи: матеріали міжнародної наукової студентсько-аспірантської наукової конференції, 15-16 травня 2009 р. – Львів, Львівський націон. ун-т ім. І.Франка, 2009. – С. 238-239.
93. Крисько Ж. Л. Передреструктуризаційна оцінка фінансового стану будівельних підприємств [Електронний ресурс] / Ж. Л. Крисько // Електронне наукове фахове видання «Проблеми системного підходу в економіці». – 2010. – Випуск 2. – Режим доступу до журн.: http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_2/Krysko_210.htm. – Назва з екрану.
94. Крисько Ж. Л. Проблеми інноваційного розвитку економіки України / Ж. Л. Крисько // Проблеми і перспективи функціонування інноваційної системи держави в умовах глобалізації: матеріали XIII міжн. наук.-практ. конф., 27-28 вересня 2007 р. – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. держ ун-ту ім. Лесі Українки, 2007. – С. 40-41.
95. Крисько Ж. Л. Проблемні аспекти функціонування інвестиційно-будівельного комплексу України / Ж. Л. Крисько // Сучасні тенденції і проблеми розвитку інвестиційно-будівельного комплексу: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 29-30 листопада 2007 р. – Тернопіль, Принтер-інформ, 2007. – С. 79-82.

96. Крисько Ж. Л. Процесний підхід до реструктуризації підприємств / Ж. Л. Крисько // Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку: І міжнародна науково-практична конференція, 22-24 квітня 2009 р.: збірка тез. – Макіївка: Макіївський економ.-гуманітарний інст-т, 2009. – Т. 2. – С. 185-188.
97. Крисько Ж. Л. Розвиток форм і методів управління будівельним підприємством в конкурентному середовищі / Ж. Л. Крисько // Перший крок у науку: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, 2-3 квітня 2009 р. – Луганськ: Поліграфресурс, 2009. – Т. 11. – С. 58-62.
98. Крисько Ж. Л. Система оцінки ефективності реструктуризації підприємств будівельної сфери / Ж. Л. Крисько // Світова економічна криза: причини, наслідки та перспективи подолання: матеріали міжнародної наукової студентсько-аспірантської конференції, 14-15 травня 2010 р. – Львів, Львівський націон. ун-т ім. І.Франка, 2010. – С. 297-298.
99. Крисько Ж. Л. Стратегії реструктуризації підприємств в умовах кризової ситуації / Ж. Л. Крисько // Стратегія розвитку підприємництва: теорія, організація, практика: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, Тернопіль-Чортків, 12-13 березня 2009 р.– Тернопіль: Вектор, 2009. – Частина 1. – С. 72-75.
100. Крисько Ж. Л. Стратегічна стійкість підприємства: підходи до визначення та оцінки / Ж. Крисько // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: Щорічник. – 2010. – Випуск 14-15. – С. 111-119.
101. Крисько Ж. Л. Сутність та види реструктуризації підприємств / Ж. Л. Крисько // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – Ужгород: УНУ, 2009. – Спецвипуск 28, Ч. II. – С. 71-76.
102. Крисько Ж. Л. Теоретичні аспекти здійснення реструктуризації підприємств інвестиційно-будівельного комплексу / Ж. Л. Крисько // Наука молода: збірник наукових праць молодих вчених ТНЕУ. – Тернопіль: Видавництво ТНЕУ «Економічна думка», 2008. – Вип. 10. –

С. 15-19.

103. Крисько Ж. Л. Управлінські інновації як головний засіб реструктуризації підприємств / Ж. Л. Крисько // Управлінські інновації: теорія та практика: всеукр. наук.-практ. конф., 10-12 травня 2011 р.: збірник тез доповідей. – Тернопіль, ТНЕУ, 2011. – С. 218-219.
104. Крисько Ж. Л. Формування механізму реструктуризації бізнес-процесів / Ж. Л. Крисько // Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, 29-31 травня 2009 р. – Сімферополь: ЦРОНІ, 2009. – Том II. – С. 68-70.
105. Крисько Ж. Л. Щодо методів реструктуризації діяльності підприємства / Ж. Л. Крисько // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: шоста міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених, 26-27 лютого 2009 р.: збірник тез доповідей. – Тернопіль: Видавництво ТНЕУ «Економічна думка», 2009. – Частина 2. – С. 302-304.
106. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
107. Кротов Я. И. Реструктуризация бизнеса: как учесть расходы / Я. И. Кротов, Н. В. Литвинов // Российский налоговый курьер. – 2004. – № 10. – С. 27-32.
108. Крючков В. Н. Реинжиниринг бизнес-процессов: в поисках утраченного workflow / В. Н. Крючков // ЗКО. – 2004. – № 5. – С. 86-99.
109. Кукукина И. Г. Учет и анализ банкротств / И. Г. Кукукина, И. А. Астраханцева / [Под ред. И. Г. Кукукиной]. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 308 с.
110. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика / В. В. Кулішов. – Київ: Ніка-Центр, 2002. – 211 с.
111. Кутелев П. В. Организационный инжиниринг: технологии реинжиниринга бизнеса / П. В. Кутелев. – Ростов н/Д.: Феникс, 2003. – 224 с.

112. Кучерявый А. Вероятностный подход к определению стратегической устойчивости промышленного предприятия / А. Кучерявый, В. Шеметов. – М.: МГИМО, 2003.
113. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання. [Монографія] / Л. А. Лахтіонова. – К.: Вид-во КНЕУ, 2001. – 387 с.
114. Леонтьев С. В. Стратегии успеха: обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий / С. В. Леонтьев, С. А. Масютин, В. Н. Тренев. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 336 с.
115. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2009. – 80 с.
116. Литвин Б. М. Економічні відносини в інвестиційно-будівельному комплексі: [Науково – практичний посібник] / Б. М. Литвин, З. Б. Литвин, С. М. Скочиляс. – Тернопіль: Економічна наука, 2007. – 224 с.
117. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз / Б. М. Литвин, М. В. Стельмах. – К.: «ХайТек Прес», 2008. – 336 с.
118. Лігоненко Л. Оцінка платоспроможності підприємства: Методичні підходи / Л. Лігоненко, Г. Ковальчук // Економіка, фінанси, право. – 1998. – № 9. – С. 10-15.
119. Ляхович Л. А. До питання реструктуризації вітчизняних підприємств / Л. А. Ляхович // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Вип. 215, Т. 2. – С. 620 – 626.
120. Ляхович Л. А. Банкрутство підприємств як характерне явище ринкової економіки / Л. А. Ляхович // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Зб. наук. праць. – Рівне. – 2009. – № 13. – С. 165-170.
121. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.
122. Макэем К. Управленческий консалтинг / К. Макэем / [Пер. с англ.]. – М:

Издательство «Дело и Сервис», 1999.

123. Медынский В. Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: [Учеб. пособие для вузов] / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов [Под ред. проф. В. А. Ирикова]. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
124. Мерзликина Г. С. Теоретические вопросы реструктуризации / Г. С. Мерзликина, Е. А. Семикин. – Волгоград: ВолгГТУ, 2001. – 88 с.
125. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / [Пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
126. Мізерна Т. Про реструктуризацію підприємств / Т. Мізерна // Економіка України. – 1999. – № 2. – С. 4-6.
127. Мильнер Б. З. Теория организации: [Учебник] / Б. З. Мильнер. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
128. Мине Г. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе: Какими будут компании и рынки в XXI веке / Г. Мине, Д. Шнайдер / [Пер. с англ.]. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 528 с.
129. Мочерний С. Реструктуризація економіки / С. Мочерний, І. Топішко // Економічна енциклопедія: [У трьох томах] Т. 3 / [Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
130. Наказ Державного комітету статистики України «Про затвердження Методики розрахунку основного виду економічної діяльності підприємства за допомогою спеціального програмного модуля» за № 175 від 18.05.2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0175202-09>. – Назва з екрану.
131. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств» № 9 від 23.01.1998 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1036.136.0>. – Назва з екрану.
132. Наказ Міністерства промислової політики України «Про затвердження Положення про реструктуризацію підприємств» № 460 від 18.07.2008

- zareestrovano v Ministerstvi yustitsii Ukrainy 1 serpnia 2008 r. za № 718/15409 [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupu: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0718-08>. – Nazva z ekranu.
133. Naказ національної служби посередництва і примирення «Про затвердження Положення про порядок визначення сторін колективного трудового спору (конфлікту), формування вимог найманих працівників або профспілки, розгляду вимог найманих працівників або профспілки, прийняття рішення про вступ в колективний трудовий спір (конфлікт) на підприємствах, в установах чи організаціях, на яких проводиться процедура відновлення платоспроможності або визнання їх банкрутом» № 91 від 25.07.2008 [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupu: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0091299-08>. – Nazva z ekranu.
134. Наказ Фонду державного майна України «Про затвердження Положення про порядок реструктуризації підприємств» № 667 від 12.04.2002 (Введено на підставі Наказу Фонду державного майна № 201 від 06.02.2007) [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupu: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0404-07>. – Nazva z ekranu.
135. Науково-дослідна робота «Дослідження щодо стану виробничої бази будівельних організацій та підготовка пропозицій до заходів, спрямованих на розвиток виробничого потенціалу будівельного комплексу» (витяг) – Робота виконана Українським науково-дослідним центром економіки будівництва «Екобуд».
136. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
137. Ничипорчук С. Порівняльний аналіз методичних підходів до приватизації та реструктуризації аграрних підприємств / С. Ничипорчук // Економіка України. – 1998. – № 12. – С. 81.
138. Нікбахт Е. Фінанси [Пер. з англ.] / Е. Нікбахт, А. Гропеллі. – К.: Основи, 1993. – 384 с.
139. Новейший философский словарь / [Сост. А. А. Грицанов]. – Мн.: Изд.

- В.М. Скакун, 1998. – 896 с.
140. Одинцов М. Реструктуризация - путь повышения конкурентоспособности производства / М. Одинцов, Л. Ежкин // Экономист. – 2000. – № 10. – С. 58-65.
 141. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
 142. Організація будівництва / С. А. Ушацький, Ю. П. Шейко, Г. М. Тригера та ін.; [За редакцією С. А. Ушацького]. – К.: Кондор, 2007. – 521 с.
 143. Основні економічні показники діяльності підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності за 2004 – 2008 роки. – К., 2009. – 157 с.
 144. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
 145. Оценка бизнеса: ученик / [А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, С. А. Ленская, И. Ю. Беляева и др.]; под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой; Финансовая академия при правительстве Российской Федерации, Ин-т профессиональной оценки. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 736 с.
 146. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / В. А. Щербаков, Н. А. Щербакова. – М.: Омега-Л, 2006. – 288 с.
 147. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua. – Назва з екрану.
 148. Паровий О. Стан та перспективи реструктуризації в Україні / О. Паровий // Зб. Реструктуризація з метою створення середніх підприємств. – К.: НБУ, 2000. – С. 13-18.
 149. Пермиков С. Концепция «минимализма» в управлении производством и реструктуризация российских предприятий / С. Пермиков // РЖ «Экономика». – М.: ЦЭМИ РАН, 1997. – № 3. – С. 128-133.
 150. Петров А. А. Интеграция строительных предприятий как фактор повышения их организационно-экономической устойчивости /

- А. А. Петров // Экономическое возрождение России. – 2004. – № 3 (13). – С. 30–37.
151. Попов Р. А. Антикризисное управление / Р. А. Попов. – М.: Высшая школа, 2005. – 429 с.
152. Портер М. Конкуренция. [Пер. с англ.] / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
153. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про передприватизаційну підготовку підприємств» № 1301 від 17 серпня 1998 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1301-98-%EF>. – Назва з екрану.
154. Псарев К. А. Многофакторная модель комплексной оценки состояния предприятия // Экономика строительства. – 2001. – № 1. – С. 31-45.
155. Радыгин А. Слияния, поглощения и реорганизационные процессы: некоторые новые тенденции / А. Радыгин, Н. Шмелева // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 4. – С. 56-63.
156. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
157. Рапопорт Б. М. Инжиниринг и моделирование бизнеса / Б. М. Рапопорт, А. И. Скубченко. – М.: Издательство «ЭКМОС», 2001. – 240 с.
158. Реинжиниринг бизнес-процессов / [Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев]. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
159. Репин В. В. Процессный подход в управлении: Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
160. Реструктуризация предприятия: Рациональная система бизнес-единиц / Общественно-государственный Фонд «Российский центр приватизации», консультационная компания MCKINSEY&COMPANY, INC. – М.: Дело, 1996. – 198 с.
161. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, С. А. Титов, Л. В. Элькина / [Под ред. И. И. Мазур]. – М.:

- Высш. школа, 2000. – 587 с.
162. Реструктуризація промисловості в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки: Монографія / [М. П. Денисенко, О. А. Кириченко, А. П. Гречан та ін.]. – К.: ТОВ «Дорадо-друк», 2009. – 665 с.
 163. Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт / В. Н. Тренев, В. А. Ириков, С. В. Ильдеменов и др. – М.: Издательство «ПРИОР», 1998. – 320 с.
 164. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес – процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
 165. Рубцов С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С. В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 26-33.
 166. Рябов В. Економічна реформа на рівні підприємств / В. Рябов // Економічні реформи сьогодні. – 2000. – № 32. – С. 33-39.
 167. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО «Новое знание». – 1999. – 689 с.
 168. Семененко В. В. Реструктуризація – визначення сутності, основних характеристик та особливостей здійснення / В. В. Семененко // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. – 2005. – № 1. – С. 217-223.
 169. Соколов Ю. А. Управление финансовой устойчивостью предприятия / Ю. А. Соколов, Р. В. Огороков, А. С. Брусова; под. ред. В. Н. Огорокова]. – СПб.: Нестор, 2005. – 235 с.
 170. Соколовская Н. Б. Системная реструктуризация предприятия: теоретико-методологические основы / Н. Б. Соколовская. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002. – 151 с.
 171. Статистичний щорічник України за 2007 рік. – К.: ТОВ «Видавництво «Консультант», 2008. – 572 с.
 172. Стельмах М. В. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / М. В. Стельмах, Ж. Л. Крисько // Економічний аналіз: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. –

- Тернопіль: ТНЕУ «Економічна думка», 2007. – Вип. 1 (17). – С. 287-292.
173. Стратегия и тактика антикризисного управления / [под общ. ред. А. П. Градова и Б. И. Кузина]. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 512 с.
174. Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання: [Колективна наукова монографія] / [За наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка]. – К.: Національна академія управління, 2008. – 452 с.
175. Тарнавська Н. Діалектика конкурентного середовища в постсоціалістичних країнах: вплив приватизації, реструктуризації і корпоратизації / Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільського держ. екон. ун-ту. – 2006. – № 5-2. – С. 219-234.
176. Тарнавська Н. П. Механізми реструктуризації підприємств будівельної галузі / Н. П. Тарнавська, Ж. Л. Крисько // Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: V міжн. наук.-практ. конф., 13-14 травня 2010 р.: збірник тез доповідей. – Полтава, ПУСКУ, 2010. – С. 246-247.
177. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика [монографія] / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
178. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку : Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / Н.П. Тарнавська; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль, 2009. – 40 с.
179. Терещенко О. О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / О. О. Терещенко // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 38-45.
180. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств: [Підручник] / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.

181. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: [Навч. посібник] / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
182. 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.
183. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепция и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – К.: Вильямс, 2003. – 924 с.
184. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / [Под ред. А. Я. Кибанова]. – М.: ИНФРА-М, 1998 – 453 с.
185. Управление и структурная реорганизация предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ebrd.com/downloads/research/economics/sci.xls>. – Назва з екрану.
186. Управління фінансовою санацією підприємства. [Навчальний посібник] / [За ред. М. О. Данилюка, В. І. Савича]. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.
187. Федулова Л. І. Методологічні підходи до управління реструктуризацією підприємств / Л. І. Федулова // Проблеми науки. – 2002. – № 5. – С. 54-59.
188. Фінанси підприємств: [Підручник] / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; [Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін]. – [5-те вид., перероб. та допов.]. – К.: КНЕУ, 2005. – 546 с.
189. Фінансово-економічний аналіз / [П. Ю. Буряк, М. В. Римар, М.Т. Биць та ін.]; під заг. ред. П. Ю. Буряк, М. В. Римар. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 528 с.
190. Финансовый менеджмент: теория и практика / [Под ред. Е. С. Стояновой]. – 6-е изд. – М.: Изд-во «Перспектива», 2008. – 656 с.
191. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств / О. С. Філімоненков. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.
192. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи / [пер. англ.] – Москва: Манн, Иванов и Фербер,

2007. – 288 с.
193. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвенг. – СПб.: Изд-во «Азбука», 2002. – 328 с.
 194. Хелферт Э. Техника финансового анализа [10-е изд.] / Э. Хелферт. – СПб.: Питер, 2003. – 640 с.
 195. Холл А. Д. Определение понятия системы / А. Д. Холл, Р. Е. Фейджин // В кн.: Исследования по общей теории систем / Пер. с англ.; [Под общ. ред. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина]. – М.: Прогресс, 1969. – С. 252-286.
 196. Хотинская Г. И. Реинжиниринг на предприятиях сферы услуг / Г. И. Хотинская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 40-46.
 197. Хрусталеv Б. Б. Основные направления становления и эффективного развития регионального инвестиционно-строительного комплекса / Б. Б. Хрусталеv. – Пенза: ПГАСА, 2001. – 240 с.
 198. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шеер [Пер. с англ.], [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: «Весть-МетаТехнология», 1999. – 152 с.
 199. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сейфулин. – М: ИНФРА-М, 1996. – 176 с.
 200. Экономика предприятия / В. П. Волков, А. И. Ильин, В. И. Станкевич и др.; [Под общ. ред. А. И. Ильина, В. П. Волкова]. – М.: Новое знание, 2003. – 677 с.
 201. Экономика строительства: [учебник] / под общей ред. И. С. Степанова. – [3-е изд., доп. и перераб.]. – М.: Юрайт-Издат, 2007. – 620 с.
 202. Юн Г. Б. Внешнее управление на несостоятельном предприятии / Г. Б. Юн, Г. К. Таль, В. В. Григорьев. – М.: Дело, 2003. – 656 с.
 203. Arregle Y.-L. Analyse resource basedet identification des actifs strategiques / Y.-L. Arregle // Rev. Francaise de gestioa. – P., 1996. – № 108. – P. 25-36.
 204. Bertalanfy L. An Outline of General System Theory / L. Bertalanfy. – The British Journal for the Philosophy of Science, 1950. – № 2.

205. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology / T. H. Davenport. – Boston Mass.: «Harvard Business School Press», 1993. – 337 p.
206. Degoux C. Pourquois les entreprises francaises s"interessent a la theori des ressources? / C. Degoux // Direction et gestion des entreprises. – P., 1997. № 166. – P. 7-11.
207. Kind J. The role of management development in business transformation / J. Kind // International Executive Development Programmes. – London: Kogan Page, 1996.
208. Lawler E. E. Rethinking organization size / E. E. Lawler // Organizational dynamics. N.Y, 1997. – Vol. 26. – № 2. – P. 24-35.
209. Hammer M. Reengineering the Corporation: a Manifest of or Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. – NewYork. NY: «Harper Business», 1993. – 223 p.
210. Offermann L. R. Organizations of the future / L. R. Offermann, L. R. Cowing // American Psychologist. – 1990. – № 45. – P. 95-108.
211. Peters T. J. In Search of Excellence: Lessons from America's Bestrun Companies / T. J. Peters, R. H. Waterman. – New York: Harper & Row, 1982.
212. Porter M. E. How Information Gives You Competitive Advan-tage / M. E. Porter, V. E. Millar // Harvard Business Review, 1985. – № 85, (July-August). – P. 149-160.
213. Prahalad C. The Core Competence of the Corporation / C. Prahalad, G. Hamer // Harvard Business Review. – 1990. – № 5-6. – P. 79-91.
214. Sievart T. A. Welcome to the revolution / T. A. Sievart // Fortune. – 1993. – December 13. – P. 66-80.
215. Taylor B. The new strategic leadership – driving change, getting results / B. Taylor // long range planning. – Oxford etc., 1995. – № 5. – P. 71-81.