



УДК 338.24

JEL Classification: G34, C50

Дмитро Стеченко<sup>1</sup>, Ольга Омельченко<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»,  
проспект Перемоги, 37, м. Київ, 03056  
*e-mail: sdm37@yandex.ru*

*д.е.н., проф. кафедри міжнародної економіки*  
<sup>2</sup> Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»,  
проспект Перемоги, 37, м. Київ, 03056  
*e-mail: telenik\_olga@mail.ru*  
*асистент кафедри міжнародної економіки*

## СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСУ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ

**Анотація.** У статті розглядається підхід до реструктуризації машинобудівних підприємств на основі комплексу економіко-математичних моделей і сценаріїв її здійснення. Наведено склад і особливості формування організаційно-економічного забезпечення реструктуризації. Розглядаються складові економіко-математичного забезпечення реструктуризації: загальна модель реструктуризації, яка визначає схему її планування, розроблення і реалізації; загальна бізнес-модель підприємства як комплекс взаємопов'язаних моделей різного рівня деталізації, що описують ключові зв'язки між параметрами стану, потенціалу та зовнішнього бізнес-середовища підприємства; комплекс моделей і методів, які описують і процеси перетворень, і способи прийняття рішень щодо варіантів здійснення реструктуризації; набір сценаріїв і відповідних засобів здійснення реструктуризації. Розглядаються і пропонуються підходи до вирішення трьох рівнів методологічних проблем реструктуризації. Проблеми першого рівня пов'язані з відбором і оцінюванням базових економічних показників, які характеризують окремі аспекти стану підприємств, можливості як банкрутства так і розвитку. Для управління реструктуризацією важливо вибрати систему показників, яка забезпечить адекватне оцінювання стану підприємства і рішень щодо запобігання неплатоспроможності, підвищення ефективності діяльності. Проблеми другого рівня стосуються розроблення або вибору методик інтегрального оцінювання стану підприємства, загрози банкрутства, потенціалу підприємства. Проблеми третього рівня – це проблеми розроблення цілісної методології планування, оцінювання і здійснення реструктуризації. Визначаються принципи цілісного підходу до розроблення, деталізації і втілення стратегії реструктуризації підприємств, дотримання яких забезпечує успіх реструктуризації. Пропонується набір сценаріїв здійснення реструктуризації підприємств. Визначаються напрями практичного застосування запропонованого підходу.

**Ключові слова:** реструктуризація, організаційно-економічне забезпечення реструктуризації, сценарії здійснення реструктуризації.

Дмитрий Стеченко, Ольга Омельченко

## СЦЕНАРНИЙ ПОДХОД К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСА ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ

**Аннотация.** В статье рассматривается подход к реструктуризации машиностроительных предприятий на основе комплекса экономико-математических моделей и сценариев ее осуществления. Приведены состав и особенности формирования организационно-экономического обеспечения реструктуризации. Рассматриваются составляющие экономико-математического обеспечения реструктуризации: общая модель реструктуризации, которая определяет схему ее планирования, разработки и реализации; общая бизнес-модель предприятия как комплекс взаимосвязанных моделей различного уровня детализации, которые описывают ключевые зависимости между параметрами состояния, потенциала и внешней бизнес-среды предприятия; комплекс моделей и методов, которые описывают и процессы преобразований, и способы принятия решений относительно вариантов осуществления реструктуризации; набор сценариев и соответствующих средств осуществления реструктуризации. Рассматриваются и предлагаются подходы к решению трех уровней методологических проблем реструктуризации. Проблемы первого уровня связаны с отбором и оценкой базовых экономических показателей, которые характеризуют отдельные аспекты состояния предприятия, возможности как банкротства, так и развития. Для управления реструктуризацией важно выбрать систему показателей, которая обеспечит адекватную оценку состояния предприятия и решений по предотвращению неплатежеспособности, повышению эффективности деятельности. Проблемы второго уровня касаются разработки или выбора методик интегральной оценки состояния предприятия, угрозы банкротства, потенциала предприятия. Проблемы третьего уровня – это проблемы разработки целостной методологии планирования, оценки и осуществления реструктуризации. Определяются принципы целостного подхода к разработке, детализации и реализации стратегии реструктуризации предприятий, следование которым обеспечивает успех реструктуризации. Предлагается набор сценариев осуществления реструктуризации предприятий. Определяются направления практического применения предложенного подхода.

**Ключевые слова:** реструктуризация, организационно-экономическое обеспечение реструктуризации, сценарии осуществления реструктуризации.

Dmytro Stechenko <sup>1</sup>, Olga Omelchenko <sup>2</sup>

National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”,

Prospect Peremohy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine

e-mail: sdm37@yandex.ru

<sup>1</sup> Dr., Prof., Department of international economics

e-mail: telenik\_olga@mail.ru

<sup>2</sup> Assistant Prof., Department of international economics

SCENARIO-BASED APPROACH TO THE RESTRUCTURING OF  
ENTERPRISES ON THE BASIS OF THE ECONOMIC AND  
MATHEMATICAL MODELS

**Abstract.** *The approach to the restructuring of engineering enterprises on the basis of economic and mathematical models complex and scenarios for its implementation are given in the article. The structure and features of the formation of organizational restructuring and economic provision are described. The components of economic and mathematical methods of restructuring are considered: a general model of restructuring, that determines the design of its planning, development and implementation; the overall business model of the enterprise as a set of interrelated models of different levels of detail that describes the key relationships between parameters of state, potential and external business environment of the company; set of models and methods that describe the processes of transformation, and approach of making decisions on restructuring options; a set of scenarios and appropriate means of restructuring. Approaches of solving of methodological problems of restructuring on three levels are considered and proposed. Problems of the first level associated with selection and evaluation of basic economic indicators that characterizes certain aspects of the business, the possibility of bankruptcy as well as development. Choosing a system of indicators that will provide an adequate assessment of the enterprise and solutions to prevent insolvency, increasing efficiency is important for managing the restructuring. Problems of the second level are related to the development or choosing of integral evaluation methods of the enterprise, the threat of bankruptcy, the potential of the company. Problems of the third level associated with developing an integrated methodology for planning, evaluation and restructuring. The principles of a holistic approach to design, specification and implementation of the strategy of enterprise restructuring, that ensures the success of restructuring are identified. The set of restructuring implementation scenarios are proposed. Areas of practical application of the proposed approach are identified.*

**Keywords:** *restructuring; restructuring organizational-economic provision; restructuring implementation scenario.*

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки інноваційний розвиток машинобудівних підприємств вимагає їх реструктуризації. Управління цим процесом супроводжується уточненням основних понять, формуванням науково обґрунтованої методології планування, розроблення, обґрунтування і здійснення реструктуризації.

Управління структурними змінами потребує аналізу та узагальнення існуючих науково-методичних положень з точки зору системного підходу. З'являється необхідність у комплексному підході до визначення сутності і основ функціонування організаційно-економічного забезпечення реструктуризації.

Метою статті є уточнення сутності організаційно-економічного забезпечення реструктуризації і розроблення нового підходу до планування, розроблення, здійснення реструктуризації і оцінювання її результатів на основі комплексу економіко-математичних моделей і сценаріїв здійснення реструктуризації. Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань: визначити сутність організаційно-економічного забезпечення реструктуризації; визначити склад і методологічні основи побудови комплексу економіко-математичних моделей реструктуризації; розробити набір сценаріїв здійснення реструктуризації.

**Методологія.** Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження є системний підхід, загальнонаукові методи наукового пізнання.

#### **Результати дослідження.**

**1. Аналіз існуючих науково-методичних положень.** Сьогодні дослідники розглядають різні аспекти реструктуризації, застосовуючи широкий спектр теоретико-методологічних підходів. Сутність реструктуризації підприємств зводять до: цілеспрямованого, системного і предметно-дійового процесу керованого впливу на зміну структури складових підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності через посилення потенціалу [1, 15]; здійснення комплексу заходів, спрямованих на зміну структури і управління підприємства, форм власності, організаційно-правових форм [9, 11]; структурної

переорієнтації за рахунок створення ефективної системи функціонування, здатної своєчасно адаптуватися до змін середовища [4, с. 73]; комплексу змін в організаційно-функціональній структурі [16, с. 8]. Існують і інші погляди на сутність реструктуризації, наприклад [2,5-7, 17, 19].

Існує нове системне визначення реструктуризації одночасно як функції управління щодо здійснення перетворень, процесу організаційно-економічних, правових, технічних перетворень, способу структурної переорієнтації підприємства і його підсистем та інструменту здійснення змін [18].

Таке розуміння реструктуризації дозволяє використовувати сукупність методів аналізу усіх її аспектів у взаємозв'язку з усіма чинниками і процесами: функціонального підходу до управління для дослідження реструктуризації як функції; теорії життєвого циклу та концепції управління вартістю підприємства для дослідження реструктуризації як процесу; теорії оптимізації і прийняття рішень для дослідження реструктуризації як способу структурної переорієнтації підприємства; теоретичного апарату міжрівневої (макро-, мезо- і мікроекономіка) координації для дослідження реструктуризації як інструменту.

Оскільки, існує багато розрізнених і не пов'язаних між собою якісними зв'язками класифікацій, в яких одні й ті ж самі види реструктуризації виокремлюються за різними критеріями, виникла необхідність розробити нову узагальнену двоступеневу класифікацію реструктуризації. Авторами в праці [18] запропонована така класифікація, в основу якої покладено багатоаспектність реструктуризації, зафіксовану у її системному визначенні. В ній використовуються одночасно два класифікаційних критерії – досліджуваний аспект (функція, процес, спосіб, інструмент) і його домінуюча ознака. Зумовлена поєднанням в економічній природі реструктуризації таких понять як «функція – процес – спосіб – інструмент» ця класифікація повніше відображає як комплексну природу реструктуризації, так і характеристики окремих її проявів і дозволяє об'єднати всі існуючі класифікації в єдину систему.

На основі запропонованих системного визначення і дворівневої класифікації реструктуризації авторами в працях [13, 18] запропонований інтегральний підхід до побудови організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства. Відповідно до мети дослідження організаційно-економічним механізмом реструктуризації підприємства назвемо сукупність організаційно-функціональних компонентів, способів і процедур прийняття рішень і взаємодії компонентів між собою і з зовнішнім бізнес-середовищем, яка визначає послідовно-ітеративний процес зміни бізнес-процесів напрямів і сфер діяльності, організаційно-функціональної структури, схем, процесів і технологій виробництва, системи управління, соціально-економічних відносин підприємства з урахуванням правових норм і існуючих суспільних інститутів.

Але зміст поняття «організаційно-економічне забезпечення реструктуризації» значно ширший. Щоб ефективно реалізувати роль реструктуризації як складової управління підприємством, організаційно-економічний механізм її здійснення повинен базуватися на комплексі економіко-математичних моделей оцінювання, планування і управління здійсненням реструктуризації за визначеними критеріями (стійкості, конкурентоспроможності, ефективності та ін.). Механізм реструктуризації – це важлива складова її забезпечення, призначена для інтеграції і координації всіх інших складових у процесі визначення доцільності, планування і управління реструктуризацією [3, с.203].

Отже, існуючі науково-методичні положення здійснення реструктуризації потребують детальнішого розгляду та узагальнення з точки зору системного підходу. Широкий спектр проблемних питань стосовно реструктуризації в повній мірі не вирішено, що зумовлює необхідність подальших наукових і практичних розробок. Насамперед необхідно уточнити склад і особливості формування організаційно-економічного забезпечення реструктуризації, визначитися з методологічними основами розроблення економіко-математичних моделей реструктуризації і розробити набір сценаріїв її здійснення.



## 1. Організаційно-економічне забезпечення реструктуризації.

Визначення організаційно-економічного механізму реструктуризації в розрізі багатоаспектного уявлення щодо неї як функції, процесу, способу і інструменту забезпечує комплексний характер здійснення реструктуризації, природну інтеграцію цього механізму в єдину систему управління підприємством. Але успішна реструктуризація з використанням цього механізму можлива за умови його функціонування на основі економіко-організаційного забезпечення реструктуризації, що складається з:

- загальної моделі реструктуризації, яка визначає схему її планування, розроблення і реалізації – структуровану систему дій (етапів, підетапів, операцій), здійснюваних у процесі планування, розроблення і реалізації реструктуризації в залежності від стану та потенціалу підприємства, зовнішнього бізнес-середовища й оцінок результатів попередніх дій (функція);

- загальної бізнес-моделі підприємства як комплексу взаємопов'язаних моделей різного рівня деталізації, що описують ключові зв'язки між параметрами стану, потенціалу та зовнішнього бізнес-середовища підприємства і дозволяють оцінювати рішення щодо здійснення реструктуризації (процес) (рис. 1);

- комплексу моделей і методів, які описують і процеси перетворень, і способи прийняття рішень щодо варіантів здійснення реструктуризації (спосіб);

- набору сценаріїв і відповідних засобів здійснення реструктуризації, на основі яких визначається стратегія реструктуризації, плануються і реалізуються види, форми і комплекси заходів реструктуризації (інструмент).

Застосовуючи наведені складові забезпечення реструктуризації, її механізм визначає вибір стратегії реструктуризації підприємства і її деталізацію до необхідного для її втілення рівня. При цьому оптимальна комбінована стратегія може бути сформована із декількох заздалегідь розроблених стратегій. Розроблення стратегій реструктуризації і формування комбінованої оптимальної стратегії здійснюється на основі сценарного підходу.

Успіх реструктуризації підприємств забезпечує дотримання цілісного підходу, за яким прийняття рішення щодо розроблення, деталізації і втілення її стратегії та управління цим процесом базується на таких принципах:

- наявність узгодженого з ключовими заінтересованими сторонами бачення майбутнього підприємства;

- цілеспрямованість і послідовно-ітеративна безперервність перетворень, вищого рівня змін;

- комплексність розгляду аспектів реструктуризації і забезпечення збалансованості і сумісності рішень та синергетичного ефекту від їх взаємодії;

- прийняття рішень на основі моделювання і оцінювання їх наслідків, альтернативного вибору в умовах багатоваріантності і різноманіття структур;

- об'єктивність аналізу і ефективність рішень та їх адекватність умовам;

- самоорганізація, раціональне поєднання централізації та децентралізації, радикальної та еволюційної адаптації до змін зовнішнього бізнес-середовища, орієнтація на самостійність структурних підрозділів;

- професійність команди, яка забезпечує здійснення реструктуризації з використанням накопиченого у країні та галузі досвіду;

- координованість дій у процесі перетворень, їх розуміння виконавцями;

- мотивованість у здійсненні реструктуризації і зниження спротиву змінам за рахунок забезпечення причетності і широкого залучення персоналу до процесів трансформацій і перетворення його в "агентів змін";

- динаміка структурних перетворень у складі якісних характеристик і кількісних пропорцій активів та інших ресурсів і у міжособистісній та міжгруповій взаємодії як основа формування цільових вимог до результативності діяльності підприємства як соціальної системи;

- використання сучасних концепцій управління, насамперед бенчмаркінгу.

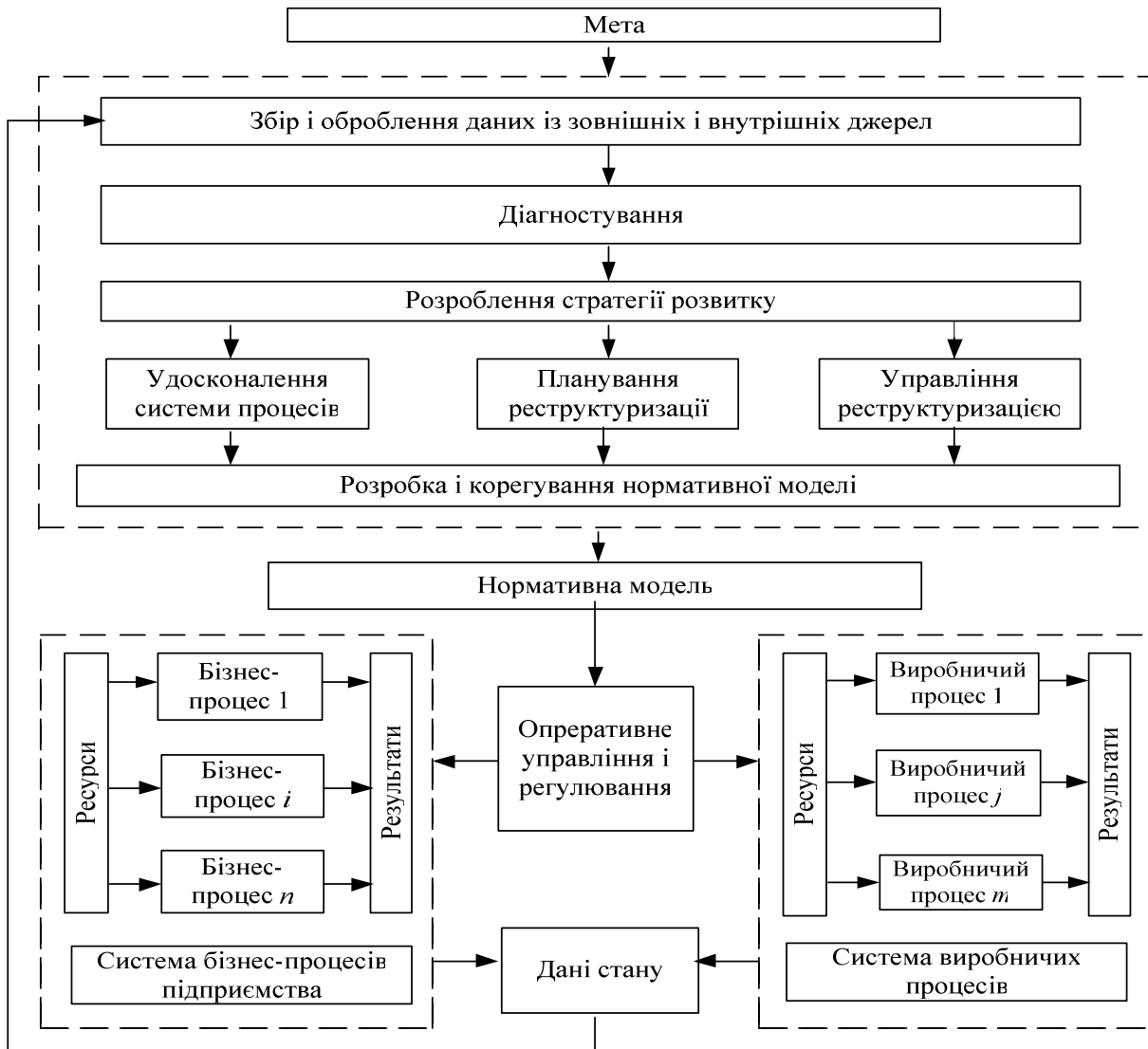


Рис. 1 – Бізнес-модель машинобудівного підприємства

## 2. Методологічні проблеми економіко-математичного моделювання реструктуризації.

Для функціонування запропонованого механізму реструктуризації необхідні методи, методики і механізми. Відповідно на рівні економічної проблематики реструктуризації вимальовується три рівні методологічних проблем:

– перший рівень – відбір і оцінювання базових економічних показників, які характеризують окремі аспекти стану підприємств, можливості як банкрутства так і розвитку. Для управління реструктуризацією важливо вибрати систему показників, яка забезпечить адекватне оцінювання стану підприємства і рішень щодо запобігання неплатоспроможності, підвищення ефективності діяльності;

– другий рівень – розроблення або вибір методик інтегрального оцінювання стану підприємства, загрози банкрутства, потенціалу підприємства;

– третій рівень – розроблення цілісної методології планування, оцінювання і здійснення реструктуризації.

Розглянемо особливості рішень на кожному рівні, зважаючи на комплексний характер методологічних проблем реструктуризації.

*Методологічні проблеми першого рівня* пов'язані з вибором вихідних даних, показників і способів оцінювання підприємства. Відомі підходи до їх вирішення відрізняються. Стан підприємства звичайно описують системою фінансових і економіко-

організаційних показників, що сприймаються як чисельне вираження результатів виконання минулих управлінських рішень, реакції на події у внутрішньому і зовнішньому бізнес-середовищі. Різні країни оцінюють діяльність підприємств, виходячи із свого бачення сутності і принципів її регулювання.

Методики оцінювання стану підприємства і рішень щодо запобігання неплатоспроможності, підвищення ефективності діяльності мають забезпечити визначення і інтерпретацію основних показників підприємства, діагностування його стану. Вони мають забезпечувати: визначення загрози банкрутства і комплексу ознак для її ідентифікації; дослідження фаз кризи; оцінювання наслідків банкрутства; встановлення пріоритетності антикризової проблематики; систематизація основних чинників банкрутства і комплексне оцінювання їх впливу; прогнозування розвитку банкрутства під дією цих чинників; оцінювання санаційної спроможності та ін. Щоб відповідати своєму призначенню, вони повинні відповідати таким вимогам:

а) ефективно використовувати всю доступну корисну інформацію – абсолютні і відносні показники, їх категорії (ліквідності та ін.) і сфери діяльності підприємства, схеми агрегування показників (горизонтальний і вертикальний аналіз), порівняння зі значеннями попередніх періодів, галузевими нормами, показниками конкурентів, тощо;

б) раціонально виділяти декілька комплексних показників, які стисло і повно відображають стан підприємства і вплив на нього бізнес-середовища, забезпечуючи уникнення проблеми складності оцінювання;

в) забезпечувати надійність отриманих результатів для оцінювання стану підприємства, прийняття рішень щодо реструктуризації, розподілу інвестицій.

Тому основу оцінювання стану підприємства має становити дослідження взаємозв'язків між показниками його діяльності. Необхідно відібрати інформативні показники – найвпливовіші чинники – і використовувати їх при плануванні і управлінні здійсненням реструктуризації з врахуванням таких особливостей підприємств, як форма власності, масштаб, специфіка ринків продукції, регіональний аспект, тощо. Для відбору і оцінювання базових економічних показників пропонується застосовувати підхід, в основу якого покладені такі положення:

– оцінювання господарської діяльності за допомогою бухгалтерських і виробничих показників на основі балансів і звітів про різні результати використання, руху грошових коштів (стандарті обліку і звітності сприяють розробленню типових методик аналізу і діагностування загрози банкрутства);

– застосування для оцінювання господарської діяльності фінансового підходу на основі динаміки курсів акцій підприємств для аналізу інвестиційних проєктів реструктуризації з врахуванням ризиків у випадку наявності даних;

– вибір базових економічних показників на основі документів [8,9,12,14];

– оцінювання базових економічних показників в постійному процесі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства на основі методики [12];

– оцінювання додаткових базових економічних показників згідно з галузевими нормативами і директивними документами [8, 9, 10, 11, 12, 14 та ін.].

Оскільки оцінювання господарської діяльності на основі бухгалтерських і виробничих показників визначене у законодавчо, а фондовий ринок в Україні тільки формується, цьому методу надано перевагу перед фінансовим методом.

Необхідність оцінювання додаткових базових економічних показників визначається потребою охопити усі традиційні кроки аналізу діяльності підприємств і особливості впливу на їх здійснення галузевих і регіональних програм, нормативів, рекомендацій і положень. Вивчення джерел дозволило сформулювати інтегральне бачення аналізу діяльності підприємств, яке включає такі традиційні кроки:

– аналіз загальної спрямованості господарської діяльності, виявлення ознак кризових явищ (загальна характеристика підприємства);

- оцінювання майнового стану підприємства і його динаміки (побудова аналітичного нетто, вертикальний і горизонтальний аналіз балансу, динаміка структури балансу і майна, аналіз якісних зрушень у майновому положенні);
- оцінювання фінансового стану (ліквідності балансу, платоспроможності, фінансової стабільності);
- розрахунок і аналіз грошових потоків підприємства;
- оцінювання й аналіз результативності фінансово-господарської діяльності (виробничої діяльності, рентабельності, положення на ринку).
- аналіз ринкової вартості.

*Методологічні проблеми другого рівня* пов'язані з використанням інтегральних показників. Якщо базові показники характеризують окремі аспекти діяльності підприємства, то інтегральні – його положення в цілому. Їх зручно використовувати для оцінювання стратегій реструктуризації, вибору і реалізації найкращої з них з врахуванням переваг, що надає банкрутство.

Складність проблем обумовлюють велика кількість і різноманіття показників діяльності підприємства, необхідність врахування інтересів усіх заінтересованих сторін, невизначеність і неповнота інформації. Крім того, одночасно необхідно врахувати певну зовнішню регламентацію управління підприємством в умовах банкрутства і специфічні особливості підприємства, його структури, стратегії, менеджменту, ресурсів, стану і можливостей.

Методика діагностування стану і загрози банкрутства підприємств, обґрунтування стратегії стійкого розвитку на основі інтегральних показників повинна використовувати структуру і параметри залежності між базовими і результуючими показниками [3]. Це дозволяє глибше зрозуміти бізнес, оцінити вплив чинників на результати діяльності, прогнозувати показники діяльності підприємства на різні періоди, вибирати і обґрунтовувати рішення.

Виявилось, що кожен з методів дискримінантного, якісного і кластерного аналізу, як і регресійні моделі, дерева рішень, має лише допоміжне значення і не здатен бути єдиним обґрунтуванням реструктуризаційних рішень. Але вони комплексно охоплюють усі важливі аспекти діяльності підприємства, аналізуючи систему базових параметрів, і можуть бути застосовані для діагностування стану і загрози банкрутства інтегровано [5–7, 15, 17, 19]. Для успішної реструктуризації необхідні адаптовані до вітчизняних умов прості в реалізації методи діагностування стану і загрози банкрутства, результати яких мають визначений ступінь довіри. Вони повинні оцінювати чинники впливу у формі математичних залежностей між інтегральними і базовими показниками, які можна використовувати й інтерпретувати при значній кількості базових показників в умовах неповноти і невизначеності інформації. Крім того, вони повинні опрацьовувати експертні дані, неперервні і дискретні, кількісні і якісні показники без обмежень на закони розподілу.

Оскільки кризові явища змінюються безперервно і перехід з однієї фази кризи в іншу здійснюється поступово, діагностувати стан і загрозу банкрутства можна за допомогою апарату нечітких множин. Побудовані на цьому принципі методи називаються матричними. На них базується методичний підхід, який пропонується застосовувати в авторах для інтегрального оцінювання стану, загрози банкрутства і потенціалу підприємства [6]. Розраховані на основі базових показників за допомогою нечіткого методу значення інтегральних показників менеджери використовують як порівняльні оцінки альтернативних рішень. Це можуть бути інтегральні показники конкурентоспроможності, перспективності, загрози банкрутства, економічного потенціалу.

*Методологічні проблеми третього рівня* пов'язані з розробленням моделей, методів і методик планування і управління реструктуризацією. Вони характеризуються широким спектром досліджень, оскільки комплексний характер реструктуризації передбачає її тісний зв'язок зі стратегією розвитку підприємства, прийняттям ефективних управлінських рішень



на оперативному і тактичному рівнях. При цьому перетворення здійснюються у відповідних часових вимірах – на сьогодні, коротко-, середньо- і довготермінові.

Вирішення проблем цього рівня має забезпечити прийняття ефективних рішень щодо стратегії, виду і комплексу заходів реструктуризації, розподілу ресурсів між напрямками діяльності, формування відповідної організаційно-функціональної і виробничо-технологічної структур підприємства. Виникає потреба в моделях і методах оцінювання стратегічних напрямів і рішень, аналізу і вибору джерел ресурсів, перерозподілу ресурсів між напрямками, сферами діяльності і підрозділами, структурної перебудови тощо. При цьому кожна складова методології вимагає вирішення комплексу підпроблем. Так, аналіз джерел ресурсів передбачає вивчення їх доступності, пов'язаних з ними ризиків і ефективності використання, дослідження інвестиційних проектів та ін. Для прийняття керівництвом, власниками і інвесторами підприємства рішень щодо вкладання ресурсів необхідно оцінити економічні результати можливих варіантів вкладання і пов'язані з ними ризики. Це, у свою чергу, передбачає потребу в моделях і методах аналізу умов реалізації стратегії реструктуризації – наявності коштів для здійснення перетворень (з залученням інвестицій, одержання кредитів та ін.), конкурентоспроможної продукції і ресурсів для її виробництва, відповідного рівня виробництва, достатньої ємкості і частки ринку продукції підприємства. Тому методичний підхід до планування і управління реструктуризацією доцільно базувати на таких положеннях:

- для описання зовнішнього бізнес-середовища і вибору стратегій розвитку підприємства і реструктуризації використовується PETS-модель;
- зазначені стратегії визначаються за допомогою нечіткого методу на основі інтегральних показників конкурентоспроможності, перспективності;
- основу планування реструктуризації складає сценарний підхід;
- сценарії реструктуризації оцінюються на основі концепції EVA;
- для оцінювання результатів реструктуризації використовуються методики оцінювання інвестиційних проектів з урахуванням ризиків на основі концепції приведеної (PV) і чистої сучасної (NPV) вартості інвестицій;
- оптимізація співвідношення напрямів діяльності підприємства за максимальним результатом їх сукупної діяльності за визначення критерієм;
- для оптимізації структурних змін підприємства використовується модель розподілу інвестицій між напрямками діяльності на основі сценарного підходу і методик визначення рентабельності діяльності, втрат і ризиків;
- критерієм доцільності заходів реструктуризації є зменшення витрат на здійснення діяльності або одержання прибутку за рахунок їх реалізації.

У методологічному плані оцінювання і вибір стратегії, виду і заходів реструктуризації зводиться до аналізу її інвестиційних проектів. З відомих підходів, таких як оцінювання приведених витрат, коефіцієнта абсолютної ефективності інвестицій і дисконтування грошових потоків перевага надана останньому у формі порівняльної ефективності інвестицій NPV. Урахування корегування на ставку дисконту при оцінюванні результатів реструктуризації з використанням грошових потоків викликане ймовірнісним характером вихідних даних для прогнозування результатів діяльності підприємства, обумовлених інфляцією, фінансовими ризиками та іншими чинниками.

Планування реструктуризації базується на моделях вибору із набору регламентованих схем діяльності тієї, що гарантує найкращі результати, а пов'язані з її реалізацією ризики прийнятні. Основу зазначених схем складуть сценарії – розгорнуті у часі послідовності подій чи станів у процесі вирішення проблем реструктуризації, що не суперечать законодавству і логіці діяльності. Сценарії будемо оцінювати ймовірністю реалізації, економічними, фінансовими та іншими результатами, витратами і ризиками, пов'язаними з їх реалізацією.

Якщо забезпечити можливість переходу з раніше вибраного сценарію на інший у випадку появи важливої інформації, цей підхід дозволить широко застосовувати економіко-

математичні методи, швидко враховувати зміни у законодавстві і бізнес-середовищі. Отже, цикл планування і управління здійсненням реструктуризації має включати такі кроки:

- аналіз стану і діагностування загрози банкрутства підприємства;
- формування альтернативних сценаріїв ведення діяльності;
- оцінювання цих сценаріїв за співвідношенням доходність-ризик;
- вибір оптимального сценарію на основі зазначеного співвідношення;
- реалізація оптимального сценарію і контроль результатів.

### **3. Сценарій здійснення реструктуризації**

Запропонований організаційно-економічний механізм забезпечує розроблення стратегії реструктуризації підприємства, її деталізацію до необхідного для реалізації рівня, і втілення. При цьому розроблюється декілька стратегій, з яких формується оптимальна комбінована стратегія, якнайкращим чином спрямована на досягнення визначеної керівництвом мети. Це забезпечує ефект системності та дозволяє усунути дисбаланс між підприємством та зовнішнім середовищем.

Сценарний підхід дозволить реалізувати процес розроблення декількох варіантів реструктуризації і вибір оптимальної комбінованої стратегії на основі побудови сценаріїв розвитку подій для різних варіантів реструктуризації. Для прийняття рішень при необхідно розробити набір сценаріїв розвитку подій, деталізуючи стратегії реструктуризації, санації та санаційної реструктуризації. Деталізація стосується основних етапів стратегії, їх часових рамок, умов здійснення, насамперед уточнення етапів життєвого циклу підприємства, коли стратегія доцільна, і суб'єктів, що здійснюють систему заходів стратегії, можливих альтернативних варіантів здійснення стратегії, їх переваг і втрат, ймовірності реалізації. Основою для деталізації стратегій виступають такі їх ключові елементи: мета і цілі; об'єкти впливу; типові комплекси заходів; суб'єкти, що здійснюють систему заходів; основні події, пов'язані з реалізацією попереджальних заходів; ступінь участі у санації суспільства, держави, партнерів з бізнесу, власника, інвесторів.

#### **Сценарій 1: стратегія відновлювальної реструктуризації.**

Це стратегія відновлення стійкості підприємства ( $S_1$ ). Виходячи з визначених цілі та об'єктів впливу цієї стратегії, її сутність можна визначити як коригування всього комплексу стратегій підприємства – стратегії розвитку і функціональних стратегій, спрямоване на підсилення дії довготермінових чинників позитивного впливу на результати діяльності підприємства, насамперед зростання прибутку.

Основні особливості стратегії: стратегічний характер заходів; охоплення функціональних стратегій; наявність модифікацій, що обмежують масштаби перетворень функціональних сфер; високий рівень ризику.

##### *Етап 1: Здійснення короткотермінових заходів*

Підприємство планує і здійснює комплекс заходів, спрямований на фінансове оздоровлення за рахунок заходів переважно другої групи. Одночасно з накопиченням коштів за рахунок короткотермінових заходів планується здійснення стратегічних заходів. Мобілізація коштів з внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел, причому у останньому випадку пропозиції для вкладання коштів робляться з урахуванням інтересів усіх заінтересованих сторін.

##### *Етап 2: Здійснення довготермінових заходів*

Підприємство розроблює стратегію перетворень, деталізує її до рівня програми і комплексів заходів реструктуризації, які й втілює.

##### *Етап 3: Корегування довготермінових заходів*

Перманентно оцінюючи ефективність реструктуризації, підприємство уточнює стратегію перетворень функціональних сфер діяльності, розроблює додаткові довготермінові заходи, уточнює програму і комплекси заходів реструктуризації. Здійснюється уточнений комплекс заходів. Цей цикл може повторюватися до отримання бажаних результатів.

Ця стратегія має шість модифікацій, які застосовуються у випадку діагностування виду кризи за локальною сферою прояву:  $S_{11}$  (кризи збуту);  $S_{12}$  (кризи виробництва);  $S_{13}$  (фінансової кризи);  $S_{14}$  (кризи менеджменту);  $S_{15}$  (кризи ліквідності);  $S_{16}$  (комплексної кризи).

**Сценарій 2: стратегія антикризової реструктуризації.**

Це стратегія відновлення платоспроможності підприємства ( $S_2$ ). Виходячи з визначених цілі і об'єктів впливу цієї стратегії, її сутність можна визначити як здійснення політики антикризового управління із застосуванням заходів санаційної реструктуризації, спрямованих переважно на довготерміновий ефект. Вибір цієї стратегії означає бажання підприємства змінити інноваційну політику і активно здійснювати виробничо-технологічну реструктуризацію, доповнюючи її оперативними заходами оптимізації виробничої програми, раціонального використання ресурсів, мінімізації витрат.

Основні особливості стратегії: режим антикризового управління; комбінований характер заходів (переважно створення умов для нарощування виробництва у майбутньому, але з додатковим спрямуванням на короткотермінове фінансове оздоровлення); одночасне зниження рівня ризику і часу на реалізацію стратегії; врахування причин, що обумовили погіршення фінансового стану підприємства, може обмежити масштаби перетворень функціональних сфер за рахунок реалізації модифікацій цієї стратегії. Сформулюємо її етапи без деталізації.

*Етап 1: Здійснення оперативних заходів відновлення платоспроможності*

Підприємство планує і здійснює комплекс оперативних заходів, спрямований на зростання прибутку від основної діяльності і мінімізацію загроз життєдіяльності підприємства за рахунок оптимізації виробничої програми, раціонального використання ресурсів, мінімізації витрат. Одночасно планується здійснення довготермінових заходів. Мобілізуються кошти з внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел, причому у останньому випадку пропозиції більш привабливі для інвесторів.

*Етап 2: Здійснення довготермінових заходів*

Підприємство розробляє стратегію перетворень, деталізує її до рівня програми і комплексів заходів реструктуризації. Заходи спрямовані на інтенсифікацію інноваційної діяльності і здійснення виробничо-технологічної реструктуризації. Здійснюється розроблений комплекс заходів.

*Етап 3: Корегування довготермінових заходів*

Багаторазове, за необхідності повторення циклу: оцінювання ефективності реструктуризації – уточнення стратегії – уточнення стратегій функціональних сфер діяльності – уточнення програми і комплексів заходів.

**Сценарій 3: стратегія досудового запобігання банкрутству.**

Це стратегія уникнення неспроможності підприємства ( $S_3$ ). Виходячи з визначених цілі та об'єктів впливу, її сутність можна визначити як здійснення жорсткої політики антикризового управління із застосуванням заходів досудової санації з короткотерміновим ефектом. Усіма засобами підприємство намагається усунути прострочену заборгованість і уникнути судового розгляду справ. По суті, це стратегія ліквідації негативних наслідків, реструктуризації кредиторської заборгованості, а не впливу на причини кризи.

Основні особливості стратегії: режим антикризового управління; комбінований вплив на діяльність і структуру підприємства; переважно оперативний санаційний характер заходів; зростання рівня системного ризику, викликане можливою реорганізацією підприємства; стислий час на реалізацію.

Ця стратегія орієнтована на використання усіх доступних заходів фінансової стабілізації з недопущенням розгляду справ щодо заборгованості у судовому порядку. Використовуючи імідж успішного підприємства, керівництво і власники підприємства здійснюють комплекс заходів, спрямованих на фінансову стабілізацію, збереження своєї частки ринку.

**Сценарій 4: стратегія судового запобігання банкрутству.**

Це стратегія керованої досудової санації з активним використанням засобів запобігання банкрутству, в тому числі, за необхідності, захисту у суді ( $S_4$ ). Підприємство намагається відновити свою платоспроможність і не допустити судового рішення про визнання його банкрутом, але готове до судового розгляду справи, при якому буде намагатися не допустити судового рішення про визнання неспроможним боржником.

Виходячи з визначених цілі та об'єктів впливу, її сутність можна визначити як здійснення підприємством політики усунення безпосередніх загроз його життєдіяльності шляхом використання усіх можливих засобів мобілізації коштів із внутрішніх і зовнішніх джерел і активної протидії спробам оголосити підприємство неспроможним боржником чи банкрутом.

Основні особливості стратегії: режим антикризового управління; універсальний характер заходів; переважно оперативний характер впливу з метою стабілізації і покращення фінансового стану підприємства; стислий час на реалізацію стратегії. Сформулюємо її етапи без деталізації

*Етап 1: Здійснення політики забезпечення платоспроможності*

Підприємство планує і здійснює комплекс заходів, спрямований на збільшення потоку грошових коштів, намагаючись фінансового оздоровлення підприємства за рахунок превентивних заходів другої групи. Мобілізація коштів здійснюється з використанням внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел, причому у останньому випадку пропозиції для вкладання коштів робляться максимально привабливими. Для зменшення заборгованості вводиться режим жорсткої економії.

*Етап 2: Активна робота з кредиторами*

До нього звертаються, якщо заходами етапу 1 бажаних цілей не досягнуто (його початкова стадія може здійснюватися одночасно із завершенням попереднього етапу). Заходами першої групи підприємство намагається реструктурувати заборгованість.

*Етап 3: Судове запобігання банкрутству*

Підприємство, використовуючи законодавчі переваги для боржників, намагається забезпечити додатковий час для відновлення платоспроможності. Закони України про банкрутство дозволяють виграти час і проводити політику відновлення платоспроможності, тобто реалізацію етапу 1 цієї стратегії. Дійсно, неплатоспроможному підприємству бракує коштів для погашення зобов'язань із настанням терміну платежу. У цьому стані підприємство ще може контролювати ситуацію, немає потреби говорити про варіанти судових рішень, юридичну характеристику їх наслідків, відповідні процедури.

Стратегія  $S_4$  саме й полягає в тому, щоб виграти час для здійснення етапів 1 та 2, використовуючи всі доступні засоби, в тому числі й судові, для недопущення визнання неспроможним боржником чи банкрутом. Вважаючи загрозою передачу управління арбітражному керуючому, на кожній стадії процесу підприємство намагається відновити свою платоспроможність і довести її, щоб отримати право на планування і здійснення санаційної реструктуризації на свій розсуд, виходячи із своїх цілей і наявних можливостей.

За цієї стратегії важливо укласти мирові угоди з кредиторами для попередження визнання неспроможним боржником і контролювати їх дотримання та не допущення розриву, оскільки це може викликати ланцюгову реакцію розривів або задоволення вимог одних кредиторів за рахунок інших. Це ж стосується використання мирових угод для відстрочення сплати платежів у бюджет і цільові позабюджетні фонди. При оцінюванні ефективності стратегії необхідно враховувати умови оподаткування коштів, що підлягають сплаті кредиторам, якщо вони затвердили умови санації підприємства і мирову угоду.

**Сценарій 5: стратегія санації з використанням банкрутства.**

Це стратегія санації неплатоспроможного підприємства або судової процедури банкрутства ( $S_5$ ). Виходячи з цілей стратегії і її об'єктів впливу, розглянемо особливості поведінки підприємства і структуруємо її для визначення напрямів формування комплексу заходів санації.



Концептуально сутність стратегії можна визначити сподіванням керівників і власників підприємства максимально використати переваги, що надаються законодавством про банкрутство, для здійснення комплексу стратегічних і оперативних заходів фінансового оздоровлення підприємства. Відповідно поведінку підприємства визначаємо як реалізацію доступних швидкодіючих заходів оздоровлення, стосовно заборгованості нічого не робиться, а ініціатива залишається в руках кредиторів. Найважливіші особливості реалізації стратегії: провадження у справі про банкрутство; управління підприємством арбітражними керуючими згідно плану санації; високий рівень ризиків втрати підприємства власниками. Сформулюємо її етапи без деталізації

*Етап 1: позиційна війна*

На цьому етапі підприємство може не сплачувати заборгованість, проте, діє цілий ряд негативних чинників:

- 1) заборгованість підприємства збільшується на суму штрафних санкцій;
- 2) кредиторами з метою захисту своїх прав вживаються негативні для підприємства заходи, внаслідок дії яких ускладнюється діяльність підприємства або воно в даний момент та в перспективі несе додаткові витрати;
- 3) поширюється інформація відносно проблем з платоспроможністю підприємства, що негативно впливає на його ділову репутацію та може спонукати постачальників та інших контрагентів підприємства до вжиття попереджувальних заходів.

*Типові дії етапу позиційної війни:*

- прострочена заборгованість не погашається/збільшується; штрафи/ пеня по прострочених зобов'язаннях нараховується, вживаються інші заходи;
- підприємство домовляється з кредиторами про розстрочення/ відстрочення сплати заборгованості, проте таке рішення кредиторів носить виключно добровільний характер; як показує практика, вести такі переговори з органами державної влади та місцевого самоврядування не має сенсу;
- податкові органи використовують право податкової застави;
- якщо є прострочена заборгованість за кредитними угодами, банківські установи можуть звернути стягнення на предмет іпотеки в позасудовому порядку (шляхом вчинення виконавчого напису і передачі його на примусове виконання, що збільшує заборгованість підприємства перед банком на суму плати за вчинення виконавчого напису та державного мита (на визначений на той момент відсоток від суми боргу), 3% річних з суми боргу, виконавчого збору в розмірі 10% від присудженої за рішенням суду суми коштів та відшкодування витрат виконавчого провадження);
- за умови наявності заборгованості по заробітній платі за 3 місяці працівники підприємства звертаються до правоохоронних органів (проти керівника підприємства може порушуватись кримінальна справа);
- кредитори (якщо їх декілька – то ймовірність зростає) звертаються до суду, який вживає заходів до забезпечення позову – накладення арешту на грошові кошти (майно) підприємства: якщо виноситься і передається на примусове виконання судові рішення не на його користь, то заборгованість збільшується на: 3% річних з простроченої суми; судові витрати (державне мито, витрати на інформаційне забезпечення судового процесу, виконавчий збір в розмірі 10% від присудженої за рішенням суду суми коштів і відшкодування витрат виконавчого провадження). Примусове виконання судових рішень та виконавчого напису нотаріусу на договорі іпотеки нерухомого майна є також не вигідним для підприємства, оскільки його процедура передбачає плату за проведення торгів у визначеному розмірі від ціни майна, яке продається, як правило, за цінами, нижчими за ринкові.
- на цьому етапі може поширюватись інформація про проблеми з платоспроможністю у підприємства та ініційовані проти нього судові процеси (її легко перевірити в судово-інформаційних центрах). Проте, поки ще немає доведених фактів – судових рішень



про визнання наявності боргу та його стягнення. Банківські установи в разі вчинення виконавчого напису інформують відповідні центри щодо недобросовісності підприємства як позичальника кредитних коштів, і в подальшому воно буде обмежене в правах на отримання кредитів у банківських установах (відмовою або збільшенням витрат на отримання та обслуговування боргу – банк попросить додаткових гарантій, додаткової застави, запропонує підвищену відсоткову ставку, тощо).

*Тривалість етапу:* в залежності від обставин, до 6 місяців.

*Етап 2: виконання судових рішень та виконавчих написів*

*Типові дії етапу виконання судових рішень та виконавчих написів:*

- в разі винесення негативного для підприємства судового рішення та передачі його на примусове виконання заборгованість підприємства збільшується на: 3% річних з простроченої суми, індексується на величину інфляції, судові витрати (державне мито 1 % від ціни позову, але не більше 1700 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян та витрати на інформаційне забезпечення судового процесу у визначеному розмірі, виконавчий збір в розмірі 10% від присудженої за рішенням суду суми коштів та відшкодування витрат виконавчого провадження);
- в разі передачі виконавчого напису на примусове виконання до органів державної виконавчої служби заборгованість підприємства збільшується на суму плати за вчинення виконавчого напису та державного мита 1 % від суми боргу, виконавчого збору в розмірі 10% суми до стягнення за виконавчим написом та відшкодування витрат виконавчого провадження;
- перехід до примусового виконання судових рішень і виконавчого напису нотаріусу на договорі іпотеки нерухомого майна не вигідний для підприємства, оскільки процедурою передбачена винагорода торгуючій організації у розмірі 14% від вартості реалізованого майна і майно за цих обставин продається, як правило, за цінами, нижчими за ринкових;
- виконання судових рішень здійснюється шляхом накладення арешту на кошти підприємства на банківських рахунках з метою акумулювання суми, необхідної для сплати заборгованості з усіма судовими витратами і 10% виконавчого збору. Виконавець (за інформацією податкових органів) з'ясовує рахунки підприємства в банках і направляє до них вимоги про накладення арешту на кошти. Банки відкривають спеціальні субрахунки, на які перераховуються всі кошти, що надходять до підприємства. В разі наявності на поточних рахунках всієї суми, достатньої для погашення заборгованості, кошти списуються на рахунок виконавчої служби, в разі недостатності коштів на платіжну вимогу державного виконавця списується наявна сума коштів, і кошти, що надходять, спрямовуються на погашення заборгованості.

В такій ситуації діяльність підприємства ускладнюється. Воно не може розпоряджатися коштами, що знаходяться на його банківських рахунках і надходять з різних джерел, визначати черговість виконання платежів і погашення заборгованості. Варіанти дій підприємства обмежені, важелі впливу на кредиторів відсутні. На цьому етапі необхідно добиватися, щоб рішення щодо санації приймалося з урахуванням санаційної спроможності підприємства, висновків санаційного аудиту та плану санації. Тут доцільним може бути самобанкрутство підприємства, оскільки нормальна діяльність порушена і її відновлення без погашення заборгованості або досягнення домовленостей з кредиторами, на користь яких вжиті заходи забезпечення позову, накладена податкова застава, вчинений виконавчий напис, винесені судові рішення, неможливе. Тому виникає потреба у постійному здійсненні аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

*Тривалість етапу:* до 6 місяців.

*Етап 3: ініціювання процедури банкрутства кредиторами підприємства*

**Сценарій 6: стратегія згортання і ліквідації підприємства, напряму діяльності.**

Це стратегія згортання і поступової ліквідації підприємства чи напряму діяльності (S<sub>6</sub>). Вона полягає у плануванні комплексу заходів, спрямованих на ліквідацію підприємства

чи окремого напрямку діяльності, та прийнятті раціональних управлінських рішень в процесі їх здійснення.

#### 4. Напрями практичного застосування

Розглянутий підхід до реструктуризації підприємств на основі комплексу економіко-математичних моделей і сценаріїв її здійснення склав основу для розроблення організаційно-економічного забезпечення їх реструктуризації. Виконані дослідження показали, що реалізація цього механізму забезпечить ефективне планування і здійснення реструктуризації за таких умов:

- 1) сукупність форм, моделей і методів організації процесу реструктуризації та способів і інструментів кількісного визначення і вимірювання змін повинна бути адекватною завданням реструктуризації;
- 2) оскільки процес підготовки і контролю реалізації програми реструктуризації базується на моніторингу, оцінюванні і прогнозуванні стану і потенціалу підприємства, моделі ідентифікації фактичного стану підприємства, його відхилення від нормативного стану, прогнозування стану повинні бути адекватними, точними і стійкими;
- 3) визначення ефективності реструктуризації як функції показників ефективності підприємства дозволить вчасно виявити сигнали щодо відхилення параметрів розвитку підприємства від бажаної траєкторії, забезпечити мінімальні відхилення фактичної траєкторії розвитку підприємства від визначеної і вибрати ефективні управлінські заходи в процесі реструктуризації;
- 4) реалізація механізму реструктуризації повинна створювати необхідні умови для ефективного планування часу та ресурсів, встановлення стратегічних орієнтацій та послідовно-ітераційної реалізації запланованих дій;
- 5) механізм реструктуризації повинен бути: превентивним і кризовим, коли кризи запобігти не вдалося; проактивним і реактивним, коли з'являються ознаки кризових явищ; активним, коли підприємство функціонує в умовах подолання кризи, і пасивним, коли - функціонує в умовах запобігання кризи;
- 6) стратегічна реструктуризація повинна розглядатися як одночасне продовження і поглиблення стратегічного розвитку підприємства;
- 7) реструктуризація як функція управління підприємством передбачає зміну кількісних та якісних характеристик структури підприємства, а як процес – саму зміну структури підприємства як цілісного комплексу для вибору оптимального шляху до мети;
- 8) реструктуризація на рівні підприємства може бути задіяна як до кожної сфери діяльності чи внутрішньої підсистеми окремо, так і до усіх одночасно. Вона передбачає зміну структури і форм власності, управлінських правил, процедур, функцій, методів прийняття рішень, політики та стратегії.

Таке розуміння реструктуризації підприємства дає змогу управляти реструктуризацією підприємства на основі принципів і прийомів цільового управління з використанням формалізованих методів. Цей механізм має забезпечувати вибір форм реструктуризації, здатних комплексно використовувати чинники впливу на підприємство – рушійні сили, які впливають на господарську діяльність та забезпечують певний рівень отриманих результатів (підсилює позитивний вплив і нівелює негативний).

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** У статті на основі системного визначення реструктуризації як процесу, функції, способу і інструменту, і систематизації видів реструктуризації з виділенням дворівневої системи ознак, у якій на першому рівні виділяються ознаки за схемою “процес – функція – спосіб – інструмент”, а на другому комплексно поєднуються відомі системи домінуючих ознак:

– удосконалено теоретико-методичні засади побудови і функціонування організаційно-економічного механізму реструктуризації на основі комплексу економіко-математичних моделей і методів, що дозволило структурувати й інтегрувати цей процес в

систему управління підприємства, пов'язати виконавців з роботами, надати їм ефективні інструменти підтримки їх діяльності і прийняття обґрунтованих рішень;

– розвинуто систему сценаріїв здійснення реструктуризації і санації з урахуванням можливостей застосування процедур банкрутства з метою досягнення вирішальних для стабілізації і розвитку підприємства переваг, що дозволило напрацювати рекомендації щодо вибору найефективніших напрямів і форм перетворень в умовах банкрутства.

Виходячи з досвіду аналізу підприємств галузі і враховуючи результати виконаних досліджень, можна сформулювати такі рекомендації власникам, керівникам, менеджерам усіх рівнів і фахівцям щодо уникнення банкрутства і забезпечення стійкого розвитку підприємства:

- 1) реалізація заходів реструктуризації супроводжується перманентним аналізом стану підприємства і досягнутих результатів. Завдяки своєчасному розпізнаванню перших ознак невідповідності результатів плановим, реструктуризаційна група і керівництво підприємства здатні критично оцінити ситуацію, виявити не тільки явні, але й приховані причини відхилень, розробити корегувальні заходи. Швидка і гнучка реакція підвищує імовірність успіху реструктуризації, заощаджує час і кошти на її здійснення;
- 2) ефективне управління реструктуризацією здійснюється на основі бізнес-моделі підприємства, що відображає єдність цього процесу з існуванням підприємства. Ця модель поєднує цикли управління підприємством і реструктуризацією. Управління реструктуризацією можна розглядати як компенсаційний зворотній зв'язок у циклі управління підприємством. Його завданням є напрацювання такої нормативної моделі підприємства, яка забезпечує його виживання, стабільне функціонування і розвиток за різних умов зовнішнього бізнес-середовища. Її цикли управління по суті охоплюють стратегічну (розвиткові, адаптаційну) реструктуризацію, функціонування підприємства у міжкризовому періоді і антикризову реструктуризацію. Тривалість, цілі, завдання і засоби управління у кожному циклі суттєво відрізняються. У першому циклі закладаються умови майбутнього успіху, у другому завдання управління полягає в забезпеченні максимальної тривалості успішної діяльності підприємства, у третьому стабілізація його фінансово-економічного стану. В основу моделі управління процесом реструктуризації покладено традиційну схему діагностування тенденції відхилення поточних показників за різними структурно-функціональними зрізами від показників, визначених нормативною моделлю. Аналізуються відхилення показників стану підприємства та ефективності реструктуризації;
- 3) підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств забезпечує бізнес-модель підприємства, яка враховує реальні умови зовнішнього і внутрішнього середовищ, в яких працюють підприємства галузі та інші чинники, що мають вплив на показники господарської діяльності. Ця модель наведена на рис. 1. В основу бізнес-моделі покладене уявлення про реструктуризацію як невід'ємну складову системи управління підприємством. Управління реструктуризацією визначається цілями її ефективної реалізації відповідно до сформульованої мети діяльності підприємства. В основу побудови системи управління реструктуризацією має бути покладена система моніторингу – проведення комплексного спостереження і дослідження змін зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища підприємства. Моніторинг здійснюється на основі формування і використання єдиної системи показників. Технічну основу управління реструктуризацією складає програмно-апаратне, інформаційне та інші види забезпечення автоматизованої підсистеми управління реструктуризацією, насамперед бази даних і знань, в яких відображені дані стану і динаміки розвитку підприємства, накопичений досвід

- реструктуризації підприємств. Теоретичну основу управління реструктуризацією складають відпрацьовані і експериментально перевірені моделі і методики проведення комплексного аналізу і оцінювання ефективності управління процесами реструктуризації;
- 4) бізнес-модель підприємства дозволяє одержати кількісні оцінки діяльності підприємства, оцінити рішення, спрямовані на зменшення витрат або збільшення випуску продукції, вибрати найкраще з них за системою визначених критеріїв, управляти його реалізацією, оцінювати результати і регулювати плани діяльності. Використання моделі дозволяє сформулювати стратегії розвитку та реструктуризації і ефективно втілювати їх;
  - 5) застосування зазначеної бізнес-моделі підприємства дозволяє повною мірою втілити наведені вище принципи планування і здійснення реструктуризації. Їх дотримання дозволить перетворити на перевагу слабкі місця у діяльності підприємств, насамперед підвищити ефективність стратегічного планування і управління та галузевого кооперування, покращити механізми реалізації важливих в ринкових умовах сфер діяльності – фінансово-інвестиційної, інноваційної, маркетингової та ін.;
  - 6) важливим і тісно пов'язаним з реструктуризацією напрямів діяльності є галузеве кооперування. При реструктуризації підприємства в цих умовах необхідно враховувати оцінки рівня фінансової надійності партнерів. Для цього використовуються запропоновані у розділі 2 моделі і методи нечіткого оцінювання їх інвестиційної привабливості за інтегральним рейтингом на основі параметрів стану, ринкової позиції, ефективності менеджменту;
  - 7) загалом рішення щодо структурної перебудови і кооперації повинні прийматися комплексно. Правовий статус та структура бізнесу, що можуть бути результатом об'єднання з іншими структурами, структурних змін на основі моделей розукрупнення, спеціалізації, злиття та інших повинні оцінюватися з точки зору чітко визначених критеріїв, насамперед зростання вартості суб'єкта господарювання та його інвестиційної привабливості;
  - 8) організаційно-управлінська реструктуризація вимагає розгляду всіх можливих варіантів, включаючи вертикальну інтеграцію підприємства, диверсифікацію і дезінтеграцію, зваженого аналізу всіх альтернатив, таких як розукрупнення, злиття, спеціалізації та ін. Вибір оптимального варіанту цього виду реструктуризації здійснюється на основі оцінок ефективності їх результатів, її переваг та недоліків. Структурна реформа машинобудівного підприємства є визначальною для перспектив його розвитку;
  - 9) характерною особливістю розробленого підходу до управління реструктуризацією є поєднання інтегральної і структурної концепції управління підприємством – хоч підприємство розглядається як єдине ціле, аналіз діяльності, оцінювання і вибір рішень здійснюються з урахуванням ієрархічної структури, напрямів і функціональних сфер діяльності;
  - 10) не менш важливими особливостями підходу, побудованого на застосуванні бізнес-моделі підприємства, є охоплення основних етапів його життєвого циклу, оцінювання відхилень і вчасне корегування прийнятих на попередніх стадіях рішень. Рівень ефективності, а також економічна доцільність забезпечення реструктуризації суттєво визначаються умовами оптимізації всіх етапів життєвого циклу підприємства, напрямів і функціональних сфер його діяльності, насамперед виробничої, технологічної, інноваційної, маркетингової та фінансово-інвестиційної. Реалізація цього підходу забезпечує безперервне і ефективно втілення обґрунтованих стратегій і програми і комплексу заходів реструктуризації, підвищує пристосовуваність підприємства до змінних умов внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища;



- 11) такий важливий принцип менеджменту реструктуризації як поетапне її здійснення закладений в основу моделей механізму реструктуризації. Підсистема управління реструктуризацією, як складова бізнес-моделі підприємства, відображає етапність загального регулювання структури, способів і засобів організації і здійснення діяльності підприємства;
- 12) за наявності розробленої бізнес-моделі дотримання принципу багатоваріантності при прийнятті рішень забезпечується на кожному етапі планування і здійснення реструктуризації за рахунок розробленням моделей генерування, оцінювання і вибору альтернатив – від формування стратегії реструктуризації до формування комплексу заходів її реалізації. При цьому, кожна з моделей враховує ресурсні, часові, технологічні та інші обмеження і забезпечує вибір оптимальної за визначеним критерієм альтернативи;
- 13) цілеспрямованість реструктуризації забезпечується формуванням багаторівневої системи цілей машинобудівного підприємства. Цілі першого рівня спрямовані на досягнення визначеної генеральної мети підприємства і відображають зміни структурно-організаційного характеру. Цілі другого рівня звичайно формулюються в термінах базових фінансових показників господарської діяльності, наприклад збільшення рентабельності, ліквідності, зменшення витрат, тощо. Цілі третього рівня стосуються показників функціональних сфер діяльності – виробничої, фінансово-інвестиційної, маркетингової та ін. У якості системи цілей можна використовувати показники, на основі яких формулюються запропоновані у розділі 2 критерії. Крім базових показників діяльності підприємства, критерії оцінювання альтернативних рішень щодо реструктуризації на кожному рівні управління і вибору оптимального з них можуть ґрунтуватися на інтегральних оцінках діяльності в цілому чи окремих її напрямів і функціональних сфер. У останньому випадку обов'язкове застосування механізмів ранжування критеріїв – за допомогою вагових коефіцієнтів, нечіткої логіки чи інших підходів. Щоб уможливити досягнення цілей реструктуризації, здійснюваної на основі прийнятих рішень, критерії оцінювання і вибору повинні бути адекватними, точними, обґрунтованими і реальними;
- 14) щоб уникнути впливу помилок при оцінюванні альтернативних рішень, необхідно застосування моделей оцінювання супроводжувати застосуванням відповідних обраному підходу до оцінювання альтернативних рішень моделей оцінювання адекватності, точності, обґрунтованості і реальності отриманих результатів моделювання. Іншим важливим підходом до забезпечення достовірності результатів дослідження є застосування декількох методів з наступним порівнянням результатів;
- 15) важливим аспектом управління реструктуризацією підприємства є зв'язок з галузевими і регіональними програмами реструктуризації. Особливо це стосується інноваційних та інвестиційних аспектів реструктуризації. Формування забезпечення реструктуризації і особливо її механізму необхідно розглядати через призму його функціонування в рамках управління реструктуризацією галузі та регіону. Ефективні управлінські рішення в процесі реструктуризації підприємства неможливо прийняти та обґрунтувати без врахування показників розвитку галузі та регіону, політики державного регулювання відтворення і розвитку промисловості. Зазначений зв'язок здійснюється на всіх етапах планування і здійснення реструктуризації;
- 16) при визначенні стратегії реструктуризації підприємства врахування результатів прогнозування розвитку галузі, регіону і промисловості в цілому дозволяє уточнити оцінки конкурентоспроможності і перспективності підприємства, можливості галузевого і регіонального кооперування, визначитися з джерелами



залучення інвестицій і на цій основі точніше сформулювати стратегію розвитку напрямів діяльності і розподілити кошти, закласти структурно-організаційні основи діяльності. Особливо важливий такий взаємозв'язок при визначенні організаційно-правового статусу, реструктуризації кредиторської заборгованості, залученні додаткових фінансових ресурсів для здійснення реструктуризації;

- 17) при деталізації стратегії реструктуризації передбачення тенденцій розвитку і взаємозв'язків підприємства у поєднанні з інформацією щодо галузевих і регіональних програм дозволяє приймати рішення щодо програми і комплексу заходів реструктуризації на основі більш точних даних про стан підприємства, чинники зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовищ, тенденції розвитку ринку, динаміку кон'юнктури, тощо. Це дозволить обґрунтовувати управлінські рішення щодо реструктуризації на основі передбачення можливих їх наслідків, уникати помилок, зменшуючи втрати і тим самим підвищуючи її ефективність. Програма і комплекс заходів реструктуризації підприємства, особливо їх інвестиційна та інноваційна складові, будуть швидше і повніше враховувати зміни ситуації;
- 18) при здійсненні реструктуризації підприємства зв'язок з її галузевими і регіональними програмами пришвидшує реалізацію прийнятих рішень і мінімізує втрати. Моніторинг, оцінювання і прогнозування результатів реструктуризації на основі бізнес-моделі підприємства дозволяє своєчасно внести корективи, використовуючи інформацію із власних джерел і зворотній зв'язок від систем управління реструктуризацією мезорівня;
- 19) результати виконаного на етапі діагностування аналізу фінансово-господарського стану підприємства, усіх сфер діяльності, структури, основних та допоміжних бізнес-процесів і прогнозування стану, потенціалу і санаційної спроможності підприємства, одержані на проектно-підготовчому етапі, складають основу для побудови його "фактичної" моделі.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що запропоновані визначення, класифікації і підходи можуть скласти науково-теоретичну основу для управління реструктуризацією, діагностування стану та загрози банкрутства машинобудівного підприємства.

*Подальші дослідження* спрямовані на формування науково-методичних основ і розроблення компонентів організаційно-економічного забезпечення реструктуризації машинобудівних підприємств у відповідності з запропонованим підходом. Вимагають постійного удосконалення моделі діагностування стану і загрози банкрутства, оцінювання інвестиційних проектів реструктуризації, розподілу інвестицій між напрямками діяльності, вибору стратегії реструктуризації і комплексу засобів її здійснення. Відповідно до змін у законодавстві і зовнішньому бізнес-середовищі потребує розвитку система сценаріїв здійснення реструктуризації.

#### **Використана література:**

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / Аистова М.Д. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Баюра Д.О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: монографія / Д.О. Баюра. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 288 с.
3. Бідюк П.І., Омельченко О.С. Діагностування кризи як складова організаційно-економічного механізму реструктуризації / П.І.Бідюк, О.С.Омельченко // Бізнес Інформ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. – №10. – С.72 – 76.
4. Галушко А.В. Реструктуризация как средство адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования / А.В.Галушко // Економіка розвитку. – 2002. – №1(21). – С.73 – 74.
5. Євдокимов Ф. І. Організаційно-економічний механізм об'єднання промислових підприємств: монографія / Ф. І. Євдокимов, Н. В. Розумна. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – 179 с.
6. Кизим Н. А. Проблемы проведения реструктуризации промышленных предприятий в Украине: монографія / Н. А. Кизим, В. В. Жихарцев: НИЦ индустриальных проблем развития. – Х.: ИНЖЭК, 2009. – 179 с.

7. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия.– К.: АВРИО, 2006. – 367с.
8. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств / Агенство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій.– Київ.– 1998 [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
9. Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств та організацій. №73 від 02.06.97. Київ. Агенство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій // [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
10. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій / Агенство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій. Київ. 1997. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
11. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств. №9 від 23.01.1998. Міністерства економіки України. Київ. 1998 // [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
12. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства // Інвестиційна газета.– №12 (540), 2006.– С.4 – 18.
13. Омельченко О.С. Інтегральний підхід до побудови організаційно-економічного механізму реструктуризації / О.С. Омельченко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – Вип. 3 (37). – С.200 – 209.
14. Положення про порядок проведення аналізу фінансового стану підприємства, що приватизується. Аудиторська палата. 2001 [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
15. Пономаренко В. С. Стратегія управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко, А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська та ін.; В. С. Пономаренко (заг. ред.). – Х.: ХНЕУ, 2005. – 452с.
16. Портнова Г.О. Механізм вибору виду й оцінки ефективності реструктуризації промислового підприємства. Автореф. дисер. к.е.н., Донецьк, 2008.-25с.
17. Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти: монографія / Грозний І.С. та ін.: за заг. ред. І.С.Грозного. ІЕП НАН України. – Донецьк: Купріянов В.С., 2010. – 339 с.
18. Стеченко Д. М. Системний підхід до реструктуризації та класифікації її видів / Д.М. Стеченко, О.С. Омельченко // Моделювання та інформаційні системи в економіці: Зб. наук. праць. – К.: ХНЕУ, 2012. – Вип. 86. – С. 59 – 67.
19. Череп Л.В. Реструктуризація системи управління промислових підприємств: монографія / Л.В.Череп, О.В.Лепьохін, І.О.Лепьохіна-Таберко, О.Г.Череп: Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2010. – 395 с.

#### REFERENCES

1. Aistova M.D. Restructuring of enterprises. Strategy, coordination of structural parameters, reducing resistance to change [*Restrukturizatsiya predpriyatiy. Strategii, koordinatsiya strukturnykh parametrov, snizhenie soprotivleniya preobrazovaniyam*]. Moscow, Alpina Publisher, 2002, p. 287.
2. Bayura D.O. The corporate governance in Ukraine : status and prospects : monograph [Systema korporatyvnoho upravlinnya v Ukrayini: stan ta perspektyvy rozvytku: monohrafiya]. Kyiv, Kyiv's'kyu universytet Publ., 2009, p. 288.
3. Bidyuk P.I., Omel'chenko O.S. [Diahnostuvannya kryzy yak skladova orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu restrukturyzatsiyi]. *Biznes Inform – Business Inform*, Kharkiv, INZhEK Publ., 2011, No. 10, pp. 72-76.
4. Halushko A.V. Restructuring as a means of adaptation of enterprises to market conditions management [*Restrukturizatsiya kak sredstvo adaptatsii predpriyatiy k rynochnym usloviyam khozyaystvovaniya*]. *Ekonomika rozvytku – Business Development*, 2002, No. 1(21), pp. 73 – 74.
5. Yevdokimov F. I., Rozumna N. V. Organizational-economic mechanism of association of industrial enterprises : monograph [*Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm ob'yednannya promyslovykh pidpryyemstv: monohrafiya*]. Donetsk, DonNTU, 2010, p. 179.
6. Kizim N. A., Zhikhartsev V. V. Problems of industrial restructuring in Ukraine: monograph [*Problemy provedeniya restrukturyzatsii promyshlennykh predpriyatiy v Ukraine: monohrafiya*]. Kharkiv, INZhEK, 2009, p. 179.
7. Kovalev A. I. Management of restructuring the company [*Upravlenie restrukturyzatsiyei predpriyatiya*]. Kyiv, AVRIO, 2006, p. 367.
8. Methodology of integrated assessment of investment attractiveness of companies [Metodyka intehral'noyi otsinky investytsiynoyi pryvabylosti pidpryyemstv]. Agency for the Prevention of bankruptcy of enterprises and organizations, Kyiv, available at: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
9. Methods of development plans for the restructuring of state enterprises and organizations, No. 73, 02/06/97 [Metodyka rozrobky planiv restrukturyzatsiyi derzhavnykh pidpryyemstv ta orhanizatsiy, No. 73, 02/06/97]. Kyiv, Agency for the Prevention of bankruptcy of enterprises and organizations, available at: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
10. Methodology for in-depth analysis of the financial condition of enterprises and organizations [Metodyka provedennya pohlyblenoho analizu finansovo-hospodars'koho stanu pidpryyemstv ta orhanizatsiy]. Kyiv, Agency for the Prevention of bankruptcy of enterprises and organizations, 1997, available at: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
11. Methodological guidelines on restructuring of public enterprises, No. 9 dated 23.01.1998 . [*Metodychni vказivky shchodo provedennya restrukturyzatsiyi derzhavnykh pidpryyemstv. #9 vid 23.01.1998*]. Kyiv, Ministry of Economy of Ukraine, 1998, , available at: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

12. Guidelines to identify the signs and symptoms insolvency action concealing bankruptcy fraudulent bankruptcy or bankruptcy [Metodychni rekomendatsiyi shchodo vyyavlennya oznak neplatospromozhnosti pidpryyemstv ta oznak diy z prykhovuvannya bankrutstva, fiktyvnoho bankrutstva chy dovedennya do bankrutstva]. *Investytsiyna hazeta – Investment newspaper*, No. 12 (540), 2006, pp. 4-18.
13. Omelchenko O.S. The integrated approach to building organizational and economic restructuring mechanism [Intehr'al'nyy pidkhid do pobudovy orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu restrukturyzatsiyi]. Pratsi Odes'koho politekhnichnoho universytetu – Proceedings of the Odessa Polytechnic University, 2011, Vol. 3 (37), pp. 200-209.
14. [Regulations on the analysis of the financial condition of enterprises privatized [Polozhennya pro porядok provedennya analizu finansovoho stanu pidpryyemstva, shcho pryvatyzuyet'sya]. *Audytors'ka palata – Audit Chamber*, 2001, available at: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
15. Ponomarenko V. S., Zolotaryov A. M., Yastremska O. M. et al. Management Strategy Organizational changes in industrial [Stratehiya upravlinnya orhanizatsiynymy peretvorennyamy na promyslovykh pidpryyemstvakh]. Kharkiv, KhNEU, 2005, p. 452.
16. Portnova H.O. Mechanism type selection and evaluation of the efficiency of industrial restructuring. Author. dyser . Ph.D. [Mekhanizm vyboru vydu y otsinky efektyvnosti restrukturyzatsiyi promyslovoho pidpryyemstva]. Donetsk, 2008, p. 25.
17. Hroznyy I.S. et al. Development of industrial production : methods , models and tools : monograph [Rozvytok promyslovoho vyrobnytstva: metody, modeli ta instrumenty: monohrafiya]. IEP NAN Ukrayiny, Donetsk, Kupriyanov V.S. Publ., 2010, p. 339.
18. Stechenko D. M., Omelchenko O.S. Systematic approach to restructuring and classification of species [Systemnyy pidkhid do restrukturyzatsiyi ta klasyfikatsiyi yiyi vydiv]. *Modelyuvannya ta informatsiyni systemy v ekonomitsi: Zb. nauk. prats' – Modelling and Information Systems in Economics: Coll. sciences. works*, Kyiv, KNEU, 2012, Vol. 86, pp. 59-67.
19. Cherep L.V., Lepyokhin O.V., Lepyokhina-Taberko I.O., Cherep O.H. Restructuring management industry : monograph [Restrukturyzatsiya systemy upravlinnya promyslovykh pidpryyemstv: monohrafiya]. Zaporizhzhya, KPU Publ., 2010, p. 395.

*Рецензія:* к.е.н., доц. Андрушків Б. М.

*Reviewed:* Dr., Prof. Andrushkiv B. M.

*Received:* October, 2013

*1st Revision:* November, 2013

*Accepted:* November, 2013

