

## ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ

65.016.7

Узрімова І.В.,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

### ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ДІАГНОСТИКИ ПОТРЕБИ В РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

В умовах посилення динамічності та складності ринкового середовища кардинально змінюються принципи, методи й моделі управлінського впливу на підприємство задля забезпечення його довгострокового успіху. Це актуалізує науковий пошук адекватних інструментів та управлінських концепцій забезпечення сталого розвитку сучасних підприємств. В управлінській практиці однією з найпоширеніших залишається реструктуризація підприємств. Проте питання виявлення потреби у реструктуризації підприємств ще не привернули належної уваги вчених. На сьогодні цей специфічний напрям на підприємстві характеризується фрагментарністю наукових і прикладних досліджень. Необхідність комплексного вирішення ключових проблем формування моделі діагностики потреби у реструктуризації підприємств в Україні зумовлена потребою систематизації та подальшого розвинування теоретико-методичних основ економічної сутності й організаційно-інформаційного забезпечення процесу формування ефективного механізму реструктуризації промислових підприємств.

Теоретичним і прикладним питанням реструктуризації підприємств присвячені наукові праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як М. Аїстова, А. Алпатов, В. Гриньова, С. Довбня, М. Кизим, Г. Козицька, І. Мазур, Н. Москаленко, А. Пилипенко, В. Прушківський, Л. Глиненко, Є. Лужко, В. Шапіро. Окремі організаційні аспекти управління реструктуризацією та стратегічними перетвореннями на підприємствах досліджені у працях І. Ансоффа, П. Гохана, Ф. Гуяра, Дж. Келлі, Г. Клейнера, Дж. Коттера, С. Мочерного, І. Отенко, В. Пономаренка, О. Ястремської та ін. У роботах цих авторів досліджено сучасний інструментарій реалізації реструктуризації, її передумови, проаналізовано й обґрунтовано проблеми, підходи до її організації та реалізації, розроблено методичні положення, щодо використання інструментарію реструктуризації в умовах кризи на підприємствах.

Незважаючи на значну кількість досліджень питань реструктуризації, існує низка недостатньо вирішених теоретичних і практичних проблем, пов'язаних з діагностикою потреби у реструктуризації промислових підприємств України, зокрема м'ясопереробних підприємств в Україні. Актуальність, практичне значення і недостатня розробленість проблемних питань реструктуризації м'ясопереробних підприємств в Україні зумовили вибір теми, мету і задачі дослідження.

Метою статті є розробка і формування моделі діагностики потреби в реструктуризації м'ясопереробних підприємств України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потреба у реструктуризації є наслідком, як правило, невчасного виявлення кризових явищ на підприємстві. Разом з тим, оцінка потреби в реструктуризації конкретного підприємства – питання недостатньо опрацьоване у вітчизняній та зарубіжній літературі. Так, нами було виявлено відсутність методик, які б дозволяли виявляти потребу підприємств в реструктуризації. Більшість авторів пропонують виявляти потребу у реструктуризації за допомогою діагностики.

У ряді джерел діагностика зводиться, по суті, до SWOT-аналізу. У деяких роботах діагностика включає: стратегічний аналіз підприємства, виробничо-господарський, організаційно-управлінський, фінансово-економічний аналіз, аналіз кадрового потенціалу, оцінку бізнесу і підприємства. Слід зазначити, що багато напрямків діагностики, що зачіпають окремі сторони діяльності підприємства, розроблені досить докладно (фінансовий, маркетинговий, стратегічний аналіз тощо), але мало уваги приділяється взаємозв'язку цих окремих напрямків. Також автори не уточнюють, яким чином на основі результатів проведеної діагностики має прийматися рішення про потребу підприємства, що діагностується, у реструктуризації. У зв'язку з цим, питання щодо формування моделі діагностики потреби в реструктуризації промислових підприємств України, зокрема і м'ясопереробних, як і раніше, залишається актуальним.

Першочергове значення тут має питання своєчасності проведення реструктуризації на підприємстві. Практичний досвід свідчить, що реструктуризація підприємств часто здійснюється у критичній ситуації, коли результати виробничої діяльності катастрофічно знижуються або з'являються проблеми з платоспроможністю підприємств. У такій ситуації підприємство має

невеликий запас часу на проведення підготовчих заходів (розробку концепції, програми і бізнес-плану реструктуризації) і можливість скористатися досить обмеженим набором методів проведення перетворень. На рис. 1. відображена типова крива зміни доходів підприємства у часі і відзначені ті стадії, на яких найчастіше проводиться реструктуризація вітчизняних і зарубіжних підприємств [1].

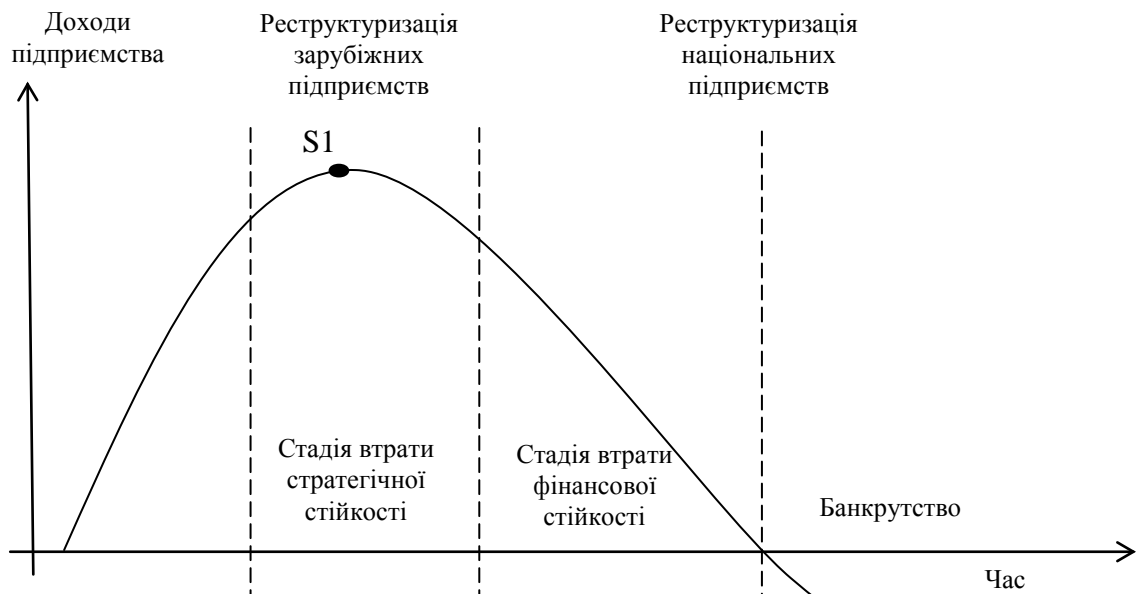


Рис. 1. Типова крива зміни доходів підприємства і стадії, на яких частіше за все проводиться реструктуризація вітчизняних та зарубіжних підприємств [1]

Зміст рис. 1. свідчить про те, що від точки S1 (фінансового благополуччя) до банкрутства підприємство проходить дві стадії: стадію втрати стратегічної стійкості і стадію втрати фінансової стійкості. Найбільш вдалим періодом для проведення реструктуризації є стадія втрати стратегічної стійкості. У цей період підприємство як і раніше отримує прибуток, конкурентоспроможне, фінансово стійке і має усі засоби для проведення реструктуризації. Українські підприємства, як правило, ініціюють реструктуризацію набагато пізніше закордонних. Однією з важливих причин несвочасного проведення реструктуризації національних підприємств є відсутність розроблених і експериментально перевірених індикаторів, які б сигналізували керівництву про втрати підприємствам стратегічної стійкості та необхідності прийняття адекватних заходів.

У зв'язку з цим, визначення потреби підприємства у реструктуризації пов'язано з необхідністю оцінки рівня його стратегічної стійкості. Втрату підприємством стратегічної стійкості можна виявляти за допомогою різних методик. Для вирішення цієї проблеми деякі дослідники рекомендують впровадження на підприємства каталогу індикаторів внутрішнього середовища. Визначення необхідних індикаторів і спостереження за ними полегшує раннє виявлення змін умов діяльності підприємства.

Німецький дослідник Ф. Рінгер запропонував впровадження на підприємствах каталогу індикаторів, що охоплює чотири сфери діяльності: фінанси, збут, матеріально-технічне постачання і персонал [1]. М.Д. Аїстова поповнила каталог індикаторами, що сигналізують про зміну витрат підприємства і стан зв'язків з клієнтами [2].

Каталог індикаторів внутрішнього середовища підприємства систематизований і представлений нами у табл. 1.

Однак у вивченій нами літературі не представлена методика використання каталогу індикаторів для виявлення зниження стратегічної стійкості підприємства та обґрунтування потреби в його реструктуризації, що ускладнює можливість його практичного застосування.

Основні труднощі практичного використання аналізованого каталогу індикаторів полягають у наступному.

По-перше, термін «індикатор» трактується в економічному словнику як «цифровий показник еволюції економічної або фінансової величини, особливо значимий для проведення загальної економічної політики або оцінки її результатів» [3]. А каталог, що розглядається, не містить методів

## **ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ**

визначення виділених індикаторів для представлення їх у вигляді кількісних характеристик сфер діяльності підприємства.

Таблиця 1

Індикатори внутрішнього середовища підприємства	
Сфери діяльності підприємства	Індикатори
Фінанси	- рентабельність - норма прибутку - поріг прибутку - ліквідність
Збут	- товарообіг по регіонах та шляхах збуту - частка ринку та ступінь володіння нею - відхилення від кошторису
Витрати	- перелік постійних витрат по статтям - перелік змінних виробничих витрат
Запаси	- надлишки - нестача - оборотність - матеріаломісткість - тривалість перебування на складі - частка браку
Персонал	- продуктивність праці - часи простоїв - захворюваність - текучка кадрів - вікова структура - кількість
Зв'язок з клієнтами	- задоволеність покупців - рекламації - дієвість реклами - асортимент - післяпродажне обслуговування

По-друге, у ньому відсутні рекомендації щодо оцінки запропонованих індикаторів.

По-третє, не описується необхідна періодичність здійснення спостереження за індикаторами.

По-четверте, досліджуваний каталог містить загальні індикатори, які можуть бути застосовані для будь-якого підприємства і не враховує галузеву специфіку підприємств.

У зв'язку з цим, є доцільним формування методики оцінки потреби у реструктуризації підприємства на основі визначення рівня його стратегічної стійкості.

У загальному випадку під методикою розуміють сукупність методів, прийомів доцільного проведення будь-якої роботи. При цьому методика може бути загальною і частковою. Загальна методика однаково використовується при вивченні об'єктів різних галузей економіки. Часткові методики конкретизують загальну методику по відношенню до певних галузей економіки.

Оскільки об'єктами вивчення у даному дослідженні є м'ясопереробні підприємства, то, на наш погляд, методика, що розробляється, повинна враховувати специфіку їх діяльності. Тому, необхідно розробити часткову методику оцінки потреби у реструктуризації м'ясопереробних підприємств. Елементи розроблюваної методики представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Елементи методики оцінки потреби м'ясопереробних підприємств у проведенні реструктуризації

Найменування елементу	Характеристика елементу
1. Мета	Обґрунтувати потребу підприємства у реструктуризації на основі оцінки його стратегічної стійкості.
2. Завдання	- Визначити перелік показників, які необхідні і достатні для оцінки стратегічної стійкості підприємства; - сформувати бальну шкалу для оцінки показників стратегічної стійкості; - розробити матрицю визначення потреби підприємства у реструктуризації, що заснована на залежності його стратегічної стійкості та стійкості навколишнього середовища.
3. Об'єкти	М'ясопереробні підприємства.

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЯТТІЙ

4. Система показників	Має характеризувати всі складові стратегічної стійкості (виробничо-технологічну, ринкову, фінансову, кадрову стійкість, а також стійкість системи управління підприємством).
5. Послідовність проведення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розрахунок показників стратегічної стійкості за останні п'ять років;</li> <li>- визначення еталонних значень показників;</li> <li>- стандартизація показників стратегічної стійкості;</li> <li>- розрахунок відхилень значення кожного показника від еталонного значення;</li> <li>- оцінка за балами відхилень значень показників від еталонних показників;</li> <li>- розрахунок середнього балу складових стратегічної стійкості;</li> <li>- розрахунок середнього балу стратегічної стійкості підприємства і визначення її рівня;</li> <li>- оцінка за балами стійкості макросередовища з використанням методики К.С. Турбіної;</li> <li>- оцінка за балами стійкості мікросередовища з використанням методики І.М. Омельченко;</li> <li>- визначення середнього балу за стійкістю зовнішнього середовища та оцінка її рівня;</li> <li>- визначення потреби підприємства у реструктуризації за допомогою матриці.</li> </ul>
4. Періодичність використання методики	Щорічно.
5. Необхідні джерела даних	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Звітність підприємства;</li> <li>- дані про постачальників та конкурентів підприємства;</li> <li>- дані про соціально-політичну та внутрішньоекономічну ситуацію у країні;</li> <li>- дані про зовнішньоекономічну ситуацію.</li> </ul>
6. Споживачі результату	Зовнішні та внутрішні.

Центральне місце у методиці, що розробляється, займає система показників, що застосовуються для оцінки стратегічної стійкості підприємства. Формована система, на нашу думку, повинна містити обмежений набір показників, моніторинг яких не потребує залучення великої кількості фахівців.

Формування будь-якої системи показників повинно реалізовуватися у відповідності з певними принципами. Основні принципи формування системи показників представлені у табл. 3.

Таблиця 3

### Принципи формування системи показників для оцінки стратегічної стійкості підприємства

Принципи	Характеристика даного принципу
Принцип відповідності поставленій меті	У відповідності до обраної мети – обґрунтування потреби в реструктуризації на основі оцінки його стратегічної стійкості, у систему мають бути включені такі показники, зміна яких може суттєвим чином відбитися на діяльності підприємства, і, при певних умовах призвести до зниження стратегічної стійкості. Обрані показники мають бути чутливі до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
Принцип стислості	З великої кількості показників, що характеризують стратегічну стійкість, необхідно виокремити обмежену кількість найбільш впливових показників.
Принцип повного захвату та найбільш різнобічного опису об'єкта	Показники мають різнобічно характеризувати стратегічну стійкість підприємства, що визначають виробничо-технологічну, ринкову, кадрову, фінансову і організаційну складові.
Принцип оптимального сполучення	Показники, включені до системи, мають бути взаємодоповнюючими і не повинні повторювати інформацію.
Принцип доступності	Відібрані до системи показники мають бути простими у використанні

Нами сформовано набір показників, які розподіляються за п'ятьма групами, що характеризує кожну з складових стратегічної стійкості підприємства (табл. 4).

Показники, що характеризують стратегічну стійкість підприємства

Складові стратегічної стійкості	Найменування показника
1. Техніко-технологічна стійкість	1.1. Індекс виробництва
	1.2. Матеріаломісткість продукції
	1.3. Енергоємність продукції
	1.4. Оборотність матеріальних ресурсів
	1.5. Частка виробничого браку
	1.6. Коефіцієнт використання виробничих потужностей
	1.7. Коефіцієнт втрати робочого часу з організаційно-технічних причин
	1.8. Коефіцієнт ритмічності виробництва
	1.9. Коефіцієнт зносу основних засобів
	1.10. Коефіцієнт оновлення основних засобів
	1.11. Фондовіддача
	1.12. Коефіцієнт змінності роботи обладнання
	1.13. Частка незавершеного виробництва
	1.14. Рівень автоматизації виробництва
	1.15. Частка витрат на НДДКР
	1.16. Витрати на 1 грн. вироблено продукції
	1.17. Трудомісткість виготовлення продукції
	1.18. Тривалість виробничого циклу
	1.19. Рентабельність виробництва
	1.20. Частка продукції, щодо якої надійшли скарги
	1.21. Кількість впроваджених новітніх технологій
2. Ринкова стійкість	2.1. Індекс обсягу продажів
	2.2. Прибуток від продажів
	2.3. Рентабельність продажів
	2.4. Частка ринку підприємства
	2.5. Коефіцієнт лідерства на ринку
	2.6. Коефіцієнт оновлення асортименту продукції
	2.7. Коефіцієнт задоволення попиту споживачів
	2.8. Коефіцієнт вироблення продукції, що не замовлена
	2.9. Обсяг реалізованої продукції на одного працюючого
	2.10. Частка продукції, що експортується
	2.11. Коефіцієнт ціни (співвідношення ринкової ціни і ціни реалізації підприємства)
	2.12. Рівень виконання обов'язків за договорами
	2.13. Середня тривалість укладання договору на постачання продукції
	2.14. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту
3. Фінансова стійкість	3.1. Валовий прибуток
	3.2. Прибуток до оподаткування
	3.3. Чистий прибуток
	3.4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	3.5. Коефіцієнт критичної ліквідності
	3.6. Коефіцієнт поточної ліквідності
	3.7. Коефіцієнт маневрування капіталу, що функціонує
	3.8. Коефіцієнт автономії
	3.9. Коефіцієнт фінансової стійкості
	3.10. Коефіцієнт фінансування
	3.11. Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування
	3.12. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
	3.13. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
	3.14. Чиста рентабельність
	3.15. Рентабельність власного капіталу
4. Кадрова стійкість	4.1. Коефіцієнт плинності кадрів
	4.2. Рівень забезпеченості персоналом
	4.3. Частка працівників з вищою освітою

## ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ

	4.4. Коефіцієнт втрат робочого часу через порушення дисципліни	
	4.5. Середній кваліфікаційний рівень працівників	
	4.6. Частка витрат на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників	
	4.7. Коефіцієнт виконання норм	
	4.8. Індекс середньорічного відпрацювання	
	4.9. Середня заробітна платня	
	4.10. Коефіцієнт відношення продуктивності праці до заробітної платні	
	4.11. Рівень виробничого травматизму	
	4.12. Частка ручної та важкої праці	
	4.13. Фондоозброєність праці	
	5. Стійкість системи управління	5.1. Частка витрат управління в загальних витратах підприємства
		5.2. Частка працівників апарату управління у загальній кількості працівників підприємства
		5.3. Частка заробітної платні працівників апарату управління у заробітній платні працівників підприємства
5.4. Коефіцієнт плинності управлінських кадрів		
5.5. Коефіцієнт освітнього рівня управлінських працівників		
5.6. Ступінь формалізації праці управлінських працівників		
5.7. Коефіцієнт нормування управлінських робіт		
5.8. Коефіцієнт повноти захоплення функцій управління		
5.9. Коефіцієнт дублювання функцій у структурі управління		
5.10. Коефіцієнт спеціалізації управлінських робіт		
5.11. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій		
5.12. Коефіцієнт оперативності управління		
5.13. Коефіцієнт пропорційності апарату управління		
5.14. Коефіцієнт раціональності структури управління		

З представленою у табл. 4 сукупності показників необхідно вибрати найбільш значимі, зміна яких може призвести до зниження стратегічної стійкості та викликати необхідність кардинальних змін на підприємстві. Кінцева сукупність показників повинен містити обмежену, але достатню для прийняття рішення про необхідність реструктуризації кількість показників.

Для вибору показників був використаний метод динамічної оцінки, що включає наступні етапи:

- відбір показників методом експертних оцінок;
- ранжування показників методом матриці попарних порівнянь;
- оцінка сили впливу показників на стратегічну стійкість підприємства.

На першому етапі формування списку показників був використаний метод експертних оцінок. Експертна оцінка показників здійснювалася за такими етапами:

- 1) підбір експертів і формування експертних груп;
- 2) складання бланків завдань, що включають п'ять груп показників;
- 3) робота з експертами;
- 4) аналіз і обробка експертних оцінок.

Обробка результатів здійснювалася у наступній послідовності:

- 1) розрахунок середньозваженої за кожним показником;
- 2) розрахунок середнього значення з отриманих значень;

3) відбір показників (якщо середньозважена показника вище або дорівнює середньому значенню у групі, то показник залишається, в іншому випадку, показник не є значимим і не бере участі у подальшому дослідженні).

На другому етапі експерти порівнюють відібрані показники за допомогою матриці попарних порівнянь і присвоювали наступні оцінки:

- ознака здійснює великий вплив на стратегічну стійкість підприємства – 2;
- ознаки рівнозначні – 1;
- ознака чинить менший вплив на стратегічну стійкість підприємства – 0.

Далі визначається сумарне значення отриманих значень за кожним показником у групі по рядках. Визначивши середнє значення серед сумарних оцінок, виключаються показники, чия сумарна оцінка виявилася нижчою середньої. Після обробки результатів матриці попарних порівнянь,

## ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТИЙ

завершальним етапом, що дозволяє отримати точні дані, є визначення сили впливу, яка визначається за формулою:

$$F_i = \alpha_i \times B_i \quad (1)$$

де  $F_i$  – сила впливу показника;

$\alpha_i$  – вага  $i$ -го показника, присвоювалися експертами індивідуально з урахуванням умови, що сума вагових коефіцієнтів показників по кожній групі повинна дорівнювати 1;

$B_i$  – оцінка  $i$ -го показника за 100-бальною шкалою.

Після обробки даних, остаточно складається перелік показників, що характеризують стратегічну стійкість підприємства, представлений у табл. 5.

Далі необхідно визначити, яким чином буде проводитися оцінка відібраних показників. За основу візьмемо методику комплексної порівняльної рейтингової оцінки господарського стану підприємств, запропоновану О.Д. Шереметом та О.Ф. Іоновою [4]. Складовими елементами зазначеної методики є: збір вихідної інформації за оцінюваний період; обґрунтування системи показників, використовуваних для рейтингової оцінки; розрахунок показника рейтингової оцінки і ранжування підприємств за рейтингом. Особливістю даної методики є те, що рейтингова оцінка визначається шляхом порівняння кожного показника підприємства з такими ж показниками підприємства, що має найкращі результати, прийняті за еталонні значення.

При цьому базою для отримання рейтингової оцінки не є суб'єктивні припущення експертів, а сформовані найбільш високі результати із сукупності порівнюваних об'єктів.

Оскільки методика спрямована на оцінку поточної стратегії стійкості підприємства, то вважаємо за доцільне порівнювати показники за п'ятирічний період. Для кожного показника, включеного до системи оцінки стратегічної стійкості підприємства (табл. 5), обирається краще значення за п'ять років (еталонне), з яким проводиться порівняння.

Далі пропонуємо розраховувати середнє значення кожного показника і визначити його відхилення від еталонного значення, а потім проводити бальну оцінку отриманого відхилення за допомогою розробленої шкали (табл. 6).

Таблиця 6

Шкала балів для оцінки показників стратегічної стійкості підприємства

Відхилення середнього значення показника від еталонного значення, %	Кількість балів
Від 0 до 10 %	5
Від 11 до 20 %	4
Від 21 до 30 %	3
Від 31 до 40 %	2
Вище 40 %	1

Особливістю сформованої нами системи показників є те, що не всі показники мають однакову спрямованість, тобто найкращим може бути максимальне, або мінімальне значення показника. Тому, при визначенні відхилення значень показника від кращого значення необхідно враховувати різноспрямованість показників.

Показники, відібрані для оцінки стратегічної стійкості підприємства [Складено автором]

Групи	Назва показника	Розрахунок показника
1	2	3
1. Техніко-технологічна стійкість	1.1 Індекс виробництва	$I_{\text{п}} = \frac{V_{\text{факт}}}{V_{\text{баз}}}$ , де $V_{\text{факт}}$ – обсяг виробництва продукції за поточний період; $V_{\text{баз}}$ – обсяг виробництва продукції за попередній період
	1.2 Коефіцієнт використання потужності	$K_{\text{вп}} = \frac{V_{\text{факт}}}{V_{\text{макс}}}$ , де $V_{\text{факт}}$ – фактичний обсяг виробництва; $V_{\text{макс}}$ – максимально можливий обсяг виробництва з використанням наявного обладнання
	1.3 Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{\text{зн}} = \frac{СЗ_{\text{оф}}}{\text{ПВ}_{\text{оф}}}$ , де $СЗ_{\text{оф}}$ – сума зносу основних засобів; $\text{ПВ}_{\text{оф}}$ – первісна вартість основних засобів
	1.4 Фондовіддача	$\text{ФВ} = \frac{V_{\text{заг}}}{\text{ОФ}}$ , де $\text{ОФ}$ – середня вартість основних засобів; $V_{\text{заг}}$ – загальний обсяг виробництва продукції підприємства
	1.5 Частка витрат на НДДКР	$\text{Ч}_{\text{НДДКР}} = \frac{V_{\text{НДДКР}}}{V_{\text{заг}}}$ , де $V_{\text{НДДКР}}$ – сума витрат на НДДКР; $V_{\text{заг}}$ – загальна сума витрат на виробництво і реалізацію продукції
	1.6 Витрати на 1 грн. виробленої продукції	$V_{1 \text{ грн}} = \frac{V_{\text{заг}}}{\text{ВП}}$ , де $V_{\text{заг}}$ – загальна сума витрат на виробництво і реалізацію продукції; $\text{ВП}$ – вартість випущеної продукції у діючих цінах
	1.7 Частка продукції, щодо якої надійшли скарги	$\text{Ч}_{\text{ск}} = \frac{\text{ВП}_{\text{ск}}}{\text{ВП}_{\text{заг}}}$ , де $\text{ВП}_{\text{ск}}$ – вартість продукції, щодо якої надійшли скарги; $\text{ВП}_{\text{заг}}$ – загальний випуск продукції
2. Ринкова стійкість	2.1 Індекс обсягу продажів	$I_{\text{пр}} = \frac{V_{\text{пр.факт}}}{V_{\text{пр.баз}}}$ , де $V_{\text{пр.факт}}$ – обсяг продажів за поточний період; $V_{\text{пр.баз}}$ – обсяг продажів за попередній період
	2.2 Частка ринку підприємства	$\text{Ч}_{\text{р}} = \frac{V_{\text{пр}}}{V_{\text{потенц}}}$ , де $V_{\text{пр}}$ – обсяг продажів підприємства; $V_{\text{потенц}}$ – потенційна ємність ринку
	2.3 Рентабельність продажів	$R_{\text{п}} = \frac{\text{П}_{\text{п}}}{\text{В}} \times 100\%$ , де $\text{П}_{\text{п}}$ – прибуток від продажів; $\text{В}$ – виручка від продажів
	2.4 Коефіцієнт виробництва продукції, що незамовлена	$K_{\text{нз}} = \frac{V_{\text{нз}}}{V_{\text{заг}}}$ , де $V_{\text{нз}}$ – обсяг виробництва продукції без замовлень; $V_{\text{заг}}$ – загальний обсяг виробництва
	2.5 Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	$K_{\text{он}} = \frac{\text{КН}_{\text{нов}}}{\text{КН}_{\text{заг}}}$ , де $\text{КН}_{\text{нов}}$ – кількість найменувань нової продукції; $\text{КН}_{\text{заг}}$ – кількість найменувань продукції
	2.6 Частка продукції, що експортується	$\text{Ч}_{\text{екс}} = \frac{V_{\text{екс}}}{V_{\text{заг}}}$ , де $V_{\text{екс}}$ – обсяг продукції, що експортується; $V_{\text{заг}}$ – загальний обсяг виробництва продукції
3. Фіна нсова	3.1 Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{\text{пот.лікв}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}$ , де $\text{ОА}$ – оборотні активи; $\text{ПЗ}$ – поточні зобов'язання



## ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ

	3.2 Коефіцієнт автономії	$K_{авт} = \frac{ВК}{ВБ}$ , де <b>ВК</b> – власний капітал; <b>ВБ</b> – валюта балансу
	3.3 Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фінст} = \frac{ВК+ДЗ}{ВБ}$ , де <b>ВК</b> – власний капітал; <b>ДЗ</b> – довгострокові зобов'язання; <b>ВБ</b> – валюта балансу
	3.4 Коефіцієнт забезпечення власними джерелами фінансування	$K_{заб} = \frac{ВК-НА}{ОА}$ , де <b>ВК</b> – власний капітал; <b>НА</b> – необоротні активи; <b>ОА</b> – оборотні активи
	3.5 Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	$O_{дз} = \frac{В}{\overline{ДЗ}}$ , де $\overline{ДЗ}$ – середня дебіторська заборгованість; <b>В</b> – виручка від продажів
	3.6 Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	$O_{кз} = \frac{В}{\overline{КЗ}}$ , де $\overline{КЗ}$ – середня кредиторська заборгованість; <b>В</b> – виручка від продажів
	4. Кадрова стійкість	4.1 Коефіцієнт плинності кадрів
4.2 Рівень забезпеченості персоналом		$K_{забезп} = \frac{K_{факт}}{K_{план}} \times 100\%$ , де <b><math>K_{факт}</math></b> – фактична чисельність персоналу; <b><math>K_{план}</math></b> – планова потреба у персоналі
4.3 Середній кваліфікаційний розряд працівників		$P_{ср} = \frac{\sum(P_i \times Ч_{рi})}{ЧП}$ , де <b><math>P_i</math></b> – і-тий розряд; <b><math>Ч_{рi}</math></b> – чисельність працівників і-го розряду; <b>ЧП</b> – загальна чисельність працівників усіх розрядів
4.4 Коефіцієнт виконання норм		$K_{вн} = \frac{В_{факт}}{Н_{в}}$ , де <b><math>В_{факт}</math></b> – фактичний виробіток, у натуральному вимірі; <b><math>Н_{в}</math></b> – норма виробітку у натуральному вимірі
4.5 Індекс середньорічного виробітку		$I_{рв} = \frac{РВ_{факт}}{РВ_{баз}}$ , де <b><math>РВ_{факт}</math></b> – річний виробіток за поточний період; <b><math>РВ_{баз}</math></b> – річна виробіток за попередній період
4.6 Коефіцієнт співвідношення продуктивності праці і заробітної платні		$K_{оп} = \frac{I_{рв}}{I_{зп}}$ , де $I_{рв} = \frac{РВ_{факт}}{РВ_{баз}}$ ; $I_{зп} = \frac{ЗП_{р.факт}}{ЗП_{р.баз}}$ ; <b><math>РВ_{факт}</math></b> – річний виробіток за поточний період; <b><math>РВ_{баз}</math></b> – річний виробіток за попередній період; <b><math>ЗП_{р.факт}</math></b> – річна заробітна платня за поточний період; <b><math>ЗП_{р.баз}</math></b> – річна заробітна платня за попередній період
4.7 Фондоозброєність праці		$\Phi O = \frac{ОФ}{Ч}$ , де <b>ОФ</b> – вартість основних засобів; <b>Ч</b> – чисельність працівників
5. Стійкість системи управління	5.1 Частка витрат управління в загальних витратах підприємства	$Ч_{вит.упр} = \frac{В_{упр}}{В_{заг}}$ , де <b><math>В_{упр}</math></b> – витрати управління; <b><math>В_{заг}</math></b> – загальні витрати підприємства
	5.2 Частка працівників апарату управління в загальній чисельності працівників підприємства	$Ч_{упр} = \frac{Чис_{упр}}{Чис_{заг}}$ , де <b><math>Чис_{упр}</math></b> – чисельність працівників апарату управління; <b><math>Чис_{заг}</math></b> – загальна чисельність працівників підприємства

## ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ

підприємства	
5.3 Коефіцієнт плинності управлінських кадрів	$K_{\text{плин.упр}} = \frac{K_{\text{виб.непов}}}{\text{Чис}_{\text{упр}}}$ <p>де <math>K_{\text{виб.непов}}</math> – кількість працівників апарату управління, що вибули за неповажними причинами (за власним бажанням, за порушення дисципліни); <math>\text{Чис}_{\text{упр}}</math> чисельність працівників апарату управління</p>
5.4 Коефіцієнт нормування управлінських робіт	$K_{\text{ну}} = \frac{K_{\text{норм}}}{K_{\text{заг}}}$ <p>де <math>K_{\text{норм}}</math> – кількість управлінських робіт, що підлягають нормуванню; <math>K_{\text{заг}}</math> – загальна кількість управлінських робіт</p>
5.5 Коефіцієнт повноти захоплення функцій управління	$K_{\text{зф}} = \frac{K_{\text{ф}}}{K_{\text{п}}}$ <p>де <math>K_{\text{ф}}</math> – фактична кількість робіт, що проводяться в апараті управління; <math>K_{\text{п}}</math> – кількість робіт за затвердженими положеннями</p>
5.6 Коефіцієнт дублювання функцій в структурі управління	$K_{\text{дф}} = \frac{K_{\text{з}}}{K_{\text{п}}}$ <p>де <math>K_{\text{з}}</math> – фактична кількість робіт, що закріплені за декількома підрозділами; <math>K_{\text{п}}</math> – кількість робіт за затвердженими положеннями</p>

Етапи оцінки стратегічної стійкості підприємства та їх зміст представлені у табл. 7.

Таблиця 7

Послідовність оцінки стратегічної стійкості підприємства

Етапи	Складові стратегічної стійкості				
	Техніко-технологічна стійкість	Ринкова стійкість	Фінансова стійкість	Кадрова стійкість	Стійкість системи управління
1 етап	Розрахунок показників техніко-технологічної стійкості за 5 років	Розрахунок показників ринкової стійкості за 5 років	Розрахунок показників фінансової стійкості за 5 років	Розрахунок показників кадрової стійкості за 5 років	Розрахунок показників стійкості системи управління за 5 років
2 етап	Виокремлення найкращого показника з показників за п'ять років, який буде використовуватися у якості еталонного				
3 етап	Розрахунок середнього значення кожного показника за п'ять років				
4 етап	Стандартизація показників шляхом ділення середнього показника на еталонне значення				
5 етап	Виявлення відхилення середнього значення кожного показника від еталонного значення (з урахуванням різнобічності показників) за формулою: $\Delta = \sqrt{(1 \pm X)^2}$ , де X – стандартизований показник				
6 етап	Оцінка за балами відхилення середніх значень показників від еталонних за допомогою розробленої шкали (таблиця 3.1.6)				
7 етап	Розрахунок середнього балу техніко-технологічної стійкості ( $\bar{B}_{ПС}$ )	Розрахунок середнього балу ринкової стійкості ( $\bar{B}_{РС}$ )	Розрахунок середнього балу фінансової стійкості ( $\bar{B}_{ФС}$ )	Розрахунок середнього балу кадрової стійкості ( $\bar{B}_{КС}$ )	Розрахунок середнього балу стійкості системи управління ( $\bar{B}_{СУ}$ )
8 етап	Розрахунок середнього балу стратегічної стійкості підприємства за формулою: $\bar{B}_{СС} = \frac{\bar{B}_{ПС} + \bar{B}_{РС} + \bar{B}_{ФС} + \bar{B}_{КС} + \bar{B}_{СУ}}{5}$				
9 етап	Оцінка рівня стратегічної стійкості підприємства на основі отриманого середнього балу: Менше за 3 бала – низька стратегічна стійкість; Від 3 до 4 балів – середня стратегічна стійкість; Більше за 4 бали – висока стратегічна стійкість				

Однак, потреба підприємства у реструктуризації, залежить не тільки від його стратегічної стійкості, але і від стійкості його зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити і спрогнозувати вплив на діяльність підприємства прямих зовнішніх чинників. Зовнішнє середовище підприємства прийнято поділяти на макро-і мікросередовище. На думку І.М. Омельченко, мікросередовище підприємства можна проаналізувати на основі показників, що характеризують постачальників і конкурентів [5].

Для аналізу постачальників і конкурентів даний автор пропонує використовувати бальну оцінку за такими критеріями: якість, ціна, час, надійність і умови платежу.

Для аналізу макросередовища підприємства за основу була взята методика, запропонована К.Є. Турбіною, яка включає оцінку соціально-політичної, внутрішньоекономічної та зовнішньоекономічної ситуацій з метою виявлення можливостей і ризиків. Дана методика скоригована нами, з урахуванням використання п'ятибальної шкали. Рекомендована послідовність етапів оцінки стійкості зовнішнього середовища підприємства представлена у табл. 8.

Далі необхідно встановити взаємозв'язок між рівнем стратегічної стійкості підприємства, рівнем стійкості зовнішнього середовища і потребою підприємства у реструктуризації. Крім того, необхідно врахувати, що реструктуризація підприємства може здійснюватися в одному з трьох напрямів: еволюційний, превентивний, кризовий.

Вибір напрямку перетворень визначається причинами ініціювання реструктуризації підприємства (причини ініціювання реструктуризації розглянуті у першому розділі). У межах обраного підприємством напрямку можуть бути реалізовані різні види реструктуризації.

Тобто, у разі визнання потреби підприємства у реструктуризації потрібно визначити і необхідний напрям перетворень. З цією метою нами була розроблена матриця, заснована на взаємозв'язку рівня стратегічної стійкості підприємства та стійкості його зовнішнього середовища (рис. 2).

Таблиця 8

Послідовність оцінки стійкості зовнішнього середовища підприємства

Етапи	Складові зовнішнього середовища				
	Мікросередовище		Макросередовище		
	1.1 Споживачі	1.2 Поста-чальники	2.1 Соціально-політична ситуація	2.2 Внутріш-ньоєкономічна ситуація	2.3 Зовніш-ньоєкономічна ситуація
1 етап	Оцінка за балами, запропонована І.М. Омельченко		Оцінка за балами, запропонована К.Є Турбіною		
2 етап	Розрахунок середнього балу по споживачам ( $\bar{B}_{спож}$ )	Розрахунок середнього балу по постачальникам ( $\bar{B}_{постач}$ )	Розрахунок середнього балу по соціально-політичній ситуації ( $\bar{B}_{СП}$ )	Розрахунок середнього балу по внутріш-ньоєкономіч-ній ситуації ( $\bar{B}_{внутр.ек}$ )	Розрахунок середнього балу по зовніш-ньоєкономіч-ній ситуації ( $\bar{B}_{зовн.ек}$ )
3 етап	Розрахунок середнього балу по мікросередовищу $\bar{B}_{мікро} = \frac{\bar{B}_{спож} + \bar{B}_{постач}}{2}$		Розрахунок середнього балу по макросередовищу $\bar{B}_{макро} = \frac{\bar{B}_{СП} + \bar{B}_{внутр.ек} + \bar{B}_{зовн.ек}}{3}$		
4 етап	Розрахунок середнього балу по зовнішньому середовищу $\bar{B}_{ЗС} = \frac{\bar{B}_{мікро} + \bar{B}_{макро}}{2}$				
5 етап	Оцінка рівня стійкості зовнішнього середовища підприємства на основі отриманого середнього балу: Менше за 3 бала – низька стійкість; Від 3 до 4 балів – середня стійкість; Більше за 4 бали – висока стійкість				

Стратегічна стійкість підприємства, у балах	Висока (вище 4 балів)	Поле 1 Потреба у реструктуризації є. Превентивний напрямок	Поле 2 Потреба у реструктуризації відсутня	Поле 3 Потреба у реструктуризації відсутня
		Поле 4 Потреба у реструктуризації є. Превентивний напрямок	Поле 5 Потреба у реструктуризації є. Еволюційний напрямок	Поле 6 Потреба у реструктуризації відсутня
		Поле 7 Потреба у реструктуризації є. Кризовий напрямок	Поле 8 Потреба у реструктуризації є. Кризовий напрямок	Поле 9 Потреба у реструктуризації є. Превентивний напрямок
	Низька (менша за 3 бали)	Середня (від 3 до 4 балів)	Висока (вище 4 балів)	

Стойкість зовнішнього середовища, у балах

Рис. 2. Матриця визначення потреби підприємства у реструктуризації і вибору необхідного напрямку її проведення

Проведене дослідження не дозволило виявити єдиної методики, яка дозволяла б своєчасно визначити потребу підприємства в реструктуризації. Більшість авторів пропонують виявляти потребу

в реструктуризації за допомогою діагностики, окремі напрями якої розроблені досить докладно, але мало уваги приділяється їх взаємозв'язку. Запропонована нами матриця, дозволяє не лише виявляти потребу підприємства в реструктуризації, але і обирати необхідний напрям перетворень: еволюційний, превентивний, кризовий.

Для визначення рівня стратегічної стійкості підприємства сформована система показників, у якій вони розподілені по групах, що характеризує техніко-технологічну, ринкову, фінансову, кадрову стійкість і стійкість системи управління.

### Література

1. Ригер Ф. Реструктуризация предприятий в условиях кризисных ситуаций / Ф. Ригер // Финансовый бизнес. – 1997. – № 3. С. 55-61.
2. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления / М. Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 223 с.
3. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.
4. Шеремет А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ / А.Д. Шеремет, О. Ф. Ионова. – М.: ИНФРА. 2006. – 479 с.
5. Омельченко И. Н. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления на предприятиях ОПК / И. Н. Омельченко, Д.П. Мухортов // Вестник машиностроения. – 2007. – № 7. С.79-85.

*Рецензент д.э.н., профессор Маркина И.А.*