УДК 333.3:658

Македон В.В.
кандидат економічних наук, докторант
Класичного приватного університету
Салига К.С.
доктор економічних наук, професор
Класичного приватного університету

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті визначено провідні інструменти реалізації проекту реструктуризації на підприємстві. На основі методичного апарату обґрунтування проектних рішень у питанні розвитку виробничого процесу визначено класифікацію способів обґрунтування реструктуризації. Запропоновано застосовувати повне техніко-економічне обґрунтування проекту реструктуризації на підприємстві з метою ухвалення якісних управлінських рішень. Визначено роль технічних, фінансових, економічних передумов реалізації таких проектів і їх оцінки на основі альтернативних варіантів рішень. Доведено, що процес реструктуризації має бути безперервним і охоплювати всі стадії життєвого циклу підприємства. Самі роботи з техніко-економічного обґрунтування проекту мають складатися з періодів технологічних розроблень, проектних робіт та впровадження.

Ключові слова: реструктуризація, техніко-економічне обґрунтування, стратегія підприємства, проект, витрати, чистий прибуток, організаційна ефективність.

В статье определены ведущие инструменты реализации проекта реструктуризации на предприятии. На основе методического аппарата обоснования проектных решений в вопросе развития производственного процесса определена классификация способов обоснования реструктуризации. Предложено применять полное технико-экономическое обоснование проекта реструктуризации на предприятии с целью принятия качественных управленческих решений. Определена роль технических, финансовых, экономических предпосылок реализации таких проектов и их оценки на основе альтернативных вариантов решений. Доказано, что процесс реструктуризации должен быть непрерывным и охватывать все стадии жизненного цикла предприятия. Сами работы по технико-экономическому обоснованию проекта должны состоять из периодов технологических разработок, проектных работ и внедрения.

Ключевые слова: реструктуризация, технико-экономическое обоснование, стратегия предприятия, проект, расходы, чистая прибыль, организационная эффективность.

Постановка проблеми. Реформування підприємств є центральним і обов'язковим елементом загальної економічної реформи. Якщо підприємства не стануть ефективними і рентабельними, то навіть якісно розроблені й активно імплементовані макроекономічні реформи не приведуть до успішної трансформації національної економіки. Українські підприємства стикаються з проблемою реструктуризації в період істотних змін на ринку. Специфічність національної економіки полягає в тому, що більшість підприємств потребують реструктуризації одночасно з необхідністю докорінних змін, які повинні торкнутися підприємств більшості галузей економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова думка в питаннях реструктуризації підприємств представлена роботами таких вітчизняних і зарубіжних учених, як М. Аістова, Р. Барел, Н. Гриценко, С. Джанков, І. Кирчата, А. Ковальов, Т. Колер, Т. Коупленд, І. Мазур, П. Мюррел, Д. Холланд, В. Ченаш.

Водночас досвід із питань організації реструктуризації як елементу стабілізації економіки показує, що ця проблема не повністю вирішена, вона має слабку теоретичну, наукову, методологічну базу. Недостатньо ефективними є науково обґрунтовані методи реструктуризації промислових підприємств.

Метою статті є дослідження теоретичних проблем і обґрунтування застосування на практиці провідних методів реструктуризації промислових підприємств, що забезпечують підтримку зростання національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтування заходів корпоративної реструктуризації є складним завданням, для вирішення якого потрібне застосування спеціальних методик та інструментального апарату. Комплексний підхід до такого обґрунтування вимагає

залучення багатьох галузей професійних знань (у тому числі технічних, економічних, фінансових, організаційних і правових). У світовій практиці управління реструктуризацією проектування використовується концепція обґрунтування проектів. Приватизація, конверсія, реструктуризація промислових підприємств можуть забезпечити необхідну ефективність перетворень тільки у тому разі, якщо в основі проектів будуть обґрунтування, які глибоко опрацьовані і добре підготовлені [1, с. 478]. Під час виконання таких обґрунтувань важливо враховувати, що розрахунок технічних і економічних показників без аналізу умов і допущень, що визначають їх отримання, становлять мало інтересу для осіб, що приймають рішення. Цей аналіз повинен включати соціально-економічні, фінансові, екологічні аспекти, а також оцінку альтернативних стратегій і ризиків такого проекту, маркетингу, ресурсів, розміщення і багато інших елементів.

Вітчизняний досвід не може бути ефективно використаний через відсутність представницької бази з виконання такого обґрунтування в ринкових умовах на основі техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) [2, с. 58].

Розмаїття методичного апарату обґрунтування проектних рішень (у тому числі і з реструктуризації виробничого процесу підприємств) дає змогу запропонувати класифікацію наявних способів проведення реструктуризації. Авторська схема такої класифікації наведена на рис. 1.

Залежно від цілей і етапу виконання ТЕО обґрунтування може бути коротким або повним. За ознакою використовуваного критерію оцінки обґрунтованості реструктуризації ТЕО можуть бути виконаними на основі загальноекономічного або корпоративного підходів. За формою прийнятого в ТЕО доказу обґрунтування можна розділити на розрахунково-аналітичні і графічні. Під час виконання ТЕО можуть використовуватися як динамічні, так і статичні моделі.

Формулювання ТЕО, що дає змогу прийняти певне рішення за проектом, – витратний і тривалий процес. Тому перед тим, як вкладати більші кошти в такі дослідження, варто додатково оцінити ідею проекту. З цією метою здійснюється попереднє ТЕО. Основні цілі попереднього ТЕО полягають у визначенні того, чи виконуються такі положення [3]:

– усі можливі альтернативи проекту розглянуті;

– концепція проекту виправдовує проведення детального аналізу за допомогою ТЕО;

– усі аспекти проекту мають важливе значення з позиції його здійсненності і визна-

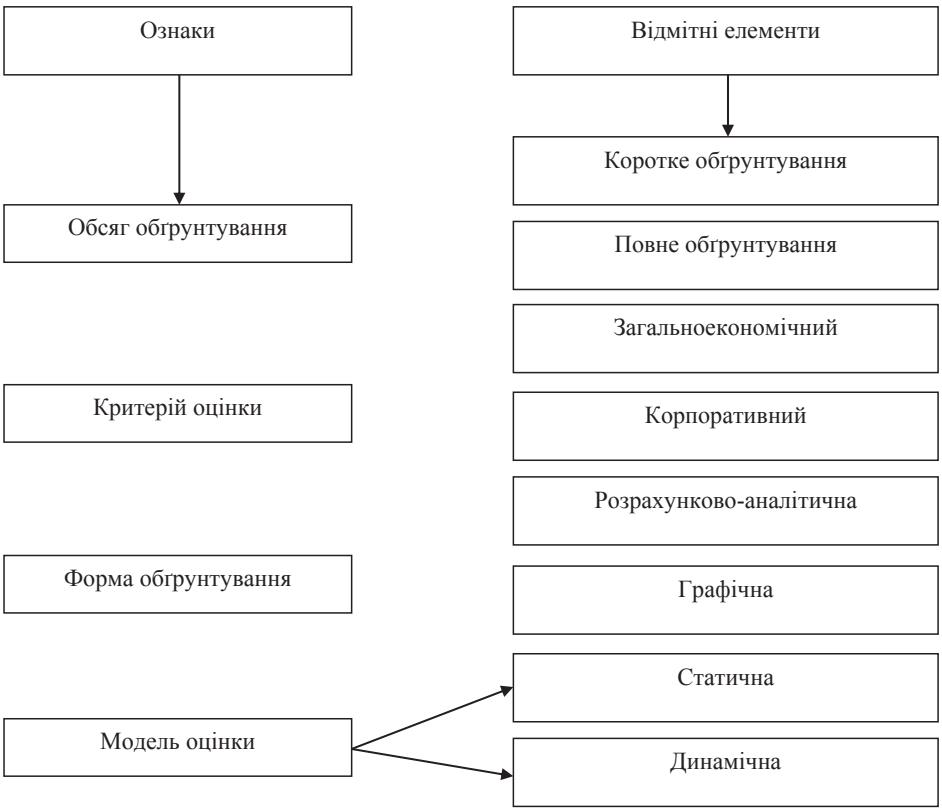

Рис. 1. Класифікація способів обґрунтування реструктуризації на промисловому підприємстві

ння необхідності глибокого вивчення шляхом функціональних досліджень або досліджень забезпечення, таких як аналіз ринку, лабораторні або дослідно-промислові випробування;

– ідея проекту (на основі наявної інформації) має бути визначена або як нежиттєздатна, або як досить приваблива для інвестора.

Попереднє ТЕО варто розглядати як проміжну стадію між дослідженням можливостей проекту і детальним ТЕО. Відмінність полягає у ступені деталізації отримуваної інформації і глибині розгляду варіантів проекту. Структура попереднього ТЕО має бути такою ж, що і структура детального ТЕО. Аналіз можливих альтернатив повинен мати місце на цій стадії ТЕО, тому що його виконання на стадії ТЕО було б занадто дорогим і тривалим. Зокрема, аналіз повинен охопити різні альтернативи, визначувані в таких основних областях (компонентах) дослідження, як [4, с. 122–123]:

– стратегії проекту або корпоративні стратегії і проектні межі;

– ринок і концепція маркетингу;

– сировина, основні і допоміжні виробничі матеріали;

– проектування і технологія, трудові ресурси;

– графік здійснення проекту і складання бюджету.

Вплив вищезазначених чинників має бути оцінений із фінансової та економічної позицій.

Основні ресурси, що вводяться, можуть виявитися вирішальним чинником під час визначення життєздатності проекту реструктуризації. Дослідження забезпечення проводяться до стадій виконання ТЕО, якщо ретельне вивчення необхідне для визначення конкретного випуску продукції.

Повне техніко-економічне обґрунтування повинне дати усю необхідну інформацію для ухвалення рішення про реструктуризацію. Отже, комерційні, технічні, фінансові й економічні передумови для такого проекту мають бути визначені і критично оцінені на основі альтернативних варіантів рішень, вже розглянутих на стадії попереднього ТЕО. Результатом цих зусиль і є проект, попередні умови і цілі якого були чітко визначені, виходячи з основної мети і можливих варіантів стратегії маркетингу, бажаної і досяжної частки ринку, відповідних виробничих потужностей [5].

Хоча повне ТЕО за змістом схоже з попереднім ТЕО, промисловий інвестиційний проект має бути виконаний із максимальною точністю шляхом процесу підбору оптимальних характеристик, що повторюється, з урахуванням зворотних і взаємних зв'язків, включаючи визначення усіх чинників комерційного, технічного і підприємницького ризику.

Підготовка завершального ТЕО здійснюється, як правило, для великомасштабних проектів. Під час його підготовки увага концентрується на загальному стані підприємства, яке передбачається фінансувати, на доходах власників цінних паперів і на захисті її кредиторів. Оціночні висновки можуть торкатися не лише конкретного проекту, але також галузей промисловості, пов'язаних з ним, і економіки загалом. Методи, вживані для оцінки проекту, стосуються аналізу технічних, економічних, управлінських, організаційних, фінансових та інших аспектів.

Процес реструктуризації має безперервний характер і охоплює увесь життєвий цикл підприємства. І організація робіт із техніко-економічного обґрунтування нової технології складається з періодів наукових досліджень, технологічних розроблень, проектних робіт, упровадження [6]. Методи ТЕО зумовлюються рівнем опрацьованості самої техніки реструктуризації. Етапи розроблення ТЕО визначимо на основі нової виробничої технології (рис. 2).

Рис. 2. Етапи розроблення ТЕО на основі нової виробничої технології

Кожен із цих етапів відрізняється кількістю і якістю початкової інформації, надійністю отриманих даних, ступенем технологічного опрацювання. На етапі пошукового дослідження ТЕО мають в основному орієнтовний характер.

ТЕО на етапі обґрунтування пошукових досліджень виконується в основному з використанням літературних і попередніх розрахунково-експериментальних даних. Розміри капітальних вкладень на впровадження потенційної технології визначають з урахуванням досвіду впровадження аналогічних виробництв.

ТЕО нової виробничої технології на етапі пошукових досліджень має дві відмітні особливості. По-перше, вони характеризуються підвищеною багатоваріантністю. На етапі пошукових досліджень зазвичай опрацьовується максимальне число альтернативних рішень [7, с. 69]. Кількість можливих варіантів і рівень їх опрацювання в основному залежать від новизни

технології та організаційних умов її реалізації в промисловості.

ТЕО за пошуковими роботами першої групи відрізняються найвищою варіантністю і практично являють собою комплексне техніко-економічне дослідження нової технології. Вони мають підвищену інформативність і повинні виконуватися із залученням широкого кола фахівців суміжних виробництв. У такому ТЕО варто особливу увагу звертати на питання оцінки перспективної потреби народного господарства у кінцевій продукції і забезпечення нового виробництва сировиною. Вирішення цих питань дає змогу визначити цільову спрямованість пошукового дослідження.

Під час виконання ТЕО за пошуковими роботами другої групи кількість альтернативних варіантів дещо зменшується порівняно з роботами першої групи, перспективна потреба у цільовому продукті зазвичай є вищою. Але такі ТЕО також містять рішення різноманітних техніко-економічних проблем, пов'язаних із забезпеченням процесу матеріалами, з уточненням якості продукції [8]. Крім того, з'являються додаткові питання про можливість використання устаткування, забезпечення виробництва енергоресурсами та ін.

У ТЕО з третьою групою робіт оцінюється, як правило, один-два варіанти, які запропоновані для подальшого розроблення науково-технічних рішень. Такі ТЕО зазвичай виконуються з метою визначення техніко-економічних показників нової технології та очікуваної ефективності її впровадження.

Особливості технології, що розробляється, зумовлюють різний обсяг ТЕО і структуру питань, що розглядаються в них. Центральним елементом ТЕО слугує обґрунтування, що включає розділи з визначення потреби в цільовому продукті, з'ясування сировинної бази, розрахунку техніко-економічних показників та ефективності впровадження нового процесу.

У ТЕО розраховується детальний матеріальний баланс процесу, складається специфікація устаткування, визначається витрата енергетичних засобів. Інколи розрахунок техніко-економічних показників виконується в декількох варіантах, що відрізняються за рівнем селективності і розміром капітальних вкладень тощо.

Під час виконання технологічних розроблень з'являються різні альтернативні варіанти, які вибирають, виходячи з результатів техніко-економічної оцінки. Така оцінка зазвичай виконується за укрупненими показниками і має розрахунково-оптимізаційний характер. Схема виконання ТЕО для технологічного регламенту приблизно така сама, що і під час виконання ТЕО для ТЕО, проте існують і деякі особливості [9, с. 8–9]:

– уточнюється і доповнюється технологічна схема процесу, що дає змогу надійніше визначити можливий рівень капітальних вкладень і штати установки;

– однозначно визначається місце впровадження нової технології.

Найбільш конкретний і надійний характер має ТЕО проектних робіт. На цій стадії розроблення процесу здійснюється детальне опрацювання окремих технологічних вузлів, вирішуються питання забезпечення нового виробництва енергоресурсами, кадрами, початковою сировиною, каталізаторами, реагентами.

Результати аналізу наявних методичних розробок із ТЕО дають змогу стверджувати, що методології та інструментарію рішень із реструктуризації виробництва в закінченій формі ще не сформовано. Результати аналізу мають бути трансформовані у витрати, дохід і чистий прибуток.

Зіставлення вищезазначених підходів представлене в таблиці 1.

Наведені в таблиці 1 підходи до обґрунтування заходів реструктуризації виробництва

Таблиця 1

Зіставлення підходів до обґрунтування заходів щодо реструктуризації підприємства

Чинники оцінки	Підхід	
	національний	корпоративний
1. Початкові положення ТЕО	ТЕО капітальних вкладень	ТЕО інвестицій
2. Складові елементи ТЕО	Регламентовані галузевими нормативами	Не обмежені, регламентовані
3. Захист інтересів	Національних економічних інтересів	Власника
5. Масштаби інтересів	Національний план	Корпоративна стратегія
6. Методи оцінки перспектив розвитку	Прогнозування і програмно-цільове планування	Стратегічний аналіз
7. Інформаційна база	Відкрита	Конфіденційна
8. Економічні критерії	Мінімум витрат	Максимум маси прибутку
9. Умови дисконтування	Постійна норма ефективності капіталовкладень	Змінна ставка дисконтування

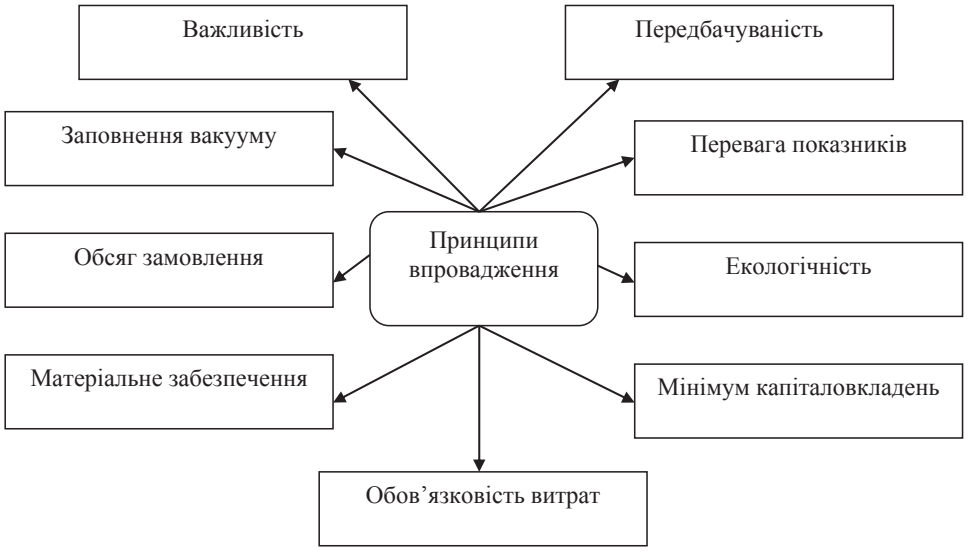

Рис. 3. Принципи реалізації проекту реструктуризації на промисловому підприємстві

багато в чому схожі за своїми цілями, завданнями і функціональністю.

Проте вони принципово відрізняються за масштабами інтересів. Визначальні принципи впровадження проекту реструктуризації ми можемо визначити таким чином (рис. 3).

Корпоративний підхід до ТЕО заснований на стратегічній орієнтації планування бізнесу. Такий підхід до ТЕО загалом для промислово розвинених країн не є новим. Проте формалізована концепція і методологія відносно нові і стали дуже привабливим та корисним інструментом сучасного менеджменту. Це пояснюється тим, що у діловому світі, що швидко міняється, інструменти управління потрібні, щоби впоратися з ризиками, пов'язаними з ухваленням управлінських рішень в аспекті корпоративної реструктуризації, що проводиться.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами проведених досліджень можна дійти таких висновків:

– методично виправданим є на стадії проектування реструктуризації сформулювати питання адаптації підприємства до оновленої моделі постреструктуризаційної діяльності, забезпечення збереження виробничої стійкості;

– визначено, що процеси реструктуризації є основним механізмом революційного розвитку підприємства, який дає підприємству змогу перейти на якісно новий рівень розвитку у стислі терміни;

– запропонована концепція управління процесами реструктуризації на основі методики техніко-економічного обґрунтування, яка формує базові положення і методологію формування організаційно-економічного механізму реструктуризації;

– запропоновані принципи впровадження і проведення реструктуризації, які забезпечують необхідні умови побудови механізмів управління системними змінами на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Barrell R. Foreign Direct Investment and Enterprise Restructuring in Central Europe / R. Barrell, D. Holland // Economic of transitions. – 2000. – Volume 8, Issue 2 July. – p. 477–504.

2. Ченаш В.С. Економічні основи процесу реструктуризації підприємств / В.С. Ченаш // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 5(10). – С. 55–61.

3. Кирчата І.М. Реструктуризація підприємства як основний інструмент його реформування / І.М. Кирчата // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2014. – № 1. – С. 180–182.

4. Аистова М.Д. «Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.

5. Djankov S. Enterprise Restructuring in Transition: A Quantitative Survey / S. Djankov, P. Murrell // Journal of Economic Literature. – 2002. – Vol. XL. – pp. 739–792.

6. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М. Высшая школа, 2000. – 587 с.

7. Гриценко Н.В. Світовий досвід реструктуризації підприємств / Н.В. Гриценко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. –№ 6 (72). – С. 67–72.

8. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Колер, Дж. Мурин. – М.: Олимп Бизнес, 2000. – 576 с.

9. Ковальов А.І. Підходи й напрями проведення реструктуризації промислових підприємств. Науковий вісник: Всеукраїнська асоціація молодих науковців / А.І. Ковальов, А.С. Дунаєвська. – Одеса: ОДЕУ. – 2006. – № 8 (28). – С. 3–11.

Makedon V.V., Salyha K.S.

METHODICAL TOOL FOR IMPLEMENTING THE RESTRUCTURING PROJECT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

In the article, leading instruments for implementing the restructuring project at an enterprise are determined. On the basis of methodical apparatus of justification of project decisions on the development of the production process, the classification of methods for substantiating the restructuring is determined. The stages of planning of restructuring are determined and suggestions are set forth on the enterprise adaptation to the renewed model of post-restructuring activity, providing of maintenance of productive firmness.

It is suggested to apply the complete feasibility study of project of restructuring on an enterprise with the purpose of acceptance of quality administrative decisions. It is defined that processes of restructuring are the basic mechanism of revolutionary development of enterprise that allows going across to the enterprise on the quality new level of development in the maximum compressed terms.

The role of technical, financial, economic preconditions of realization of these projects and their estimation is determined on the basis of alternative variants of decisions.

Management conception is offered by the processes of restructuring on the basis of methodology of feasibility study that forms base provisions and methodology of forming of organizational-economic mechanism of restructuring.

It is well-proven that a process of restructuring must be continuous and to embrace all stages of life cycle of enterprise. Works on the feasibility study of project should consist of periods of technological developments, project works, and own introduction.

Principles of restructuring introduction and realization are offered that provide the necessary terms of construction of management mechanisms system changes at the enterprise.

Key words: restructuring, feasibility study, strategy of enterprise, project, charges, net income, organizational efficiency.