

Розділ 3

Економіка підприємства та організація виробництва

УДК 338.2:338.4:502

Б.А. Семененко, О.Н. Дутченко, О.И. Подоляка

Подходы к реструктуризации предприятий

В данной статье описывается практический научно-методический подход, в рамках которого была успешно проведена реструктуризация нескольких десятков предприятий Украины. При этом главное внимание уделяется рассмотрению методологии одного из возможных подходов к реструктуризации предприятий с точки зрения практического менеджмента.

Введение. Постановка задачи.

В настоящее время в деловой и научной литературе появилось большое количество публикаций, посвященных реструктуризации предприятий. Эти публикации, как правило, либо описывают опыт работы консультационных компаний, отечественных или иностранных, либо отражают мнение отечественных и зарубежных ученых среди основных И. Акимова, С. Довбни, Л. Гоффмана, А. Мендрула, В. Нестерчука, А. Тутунджяна, Г. Федорова, Г. Швиданенко. К сожалению, подавляющее большинство таких публикаций отличается отсутствием методологии, системности, целостности и непротиворечивости, что существенно снижает их практическую ценность. Ознакомившись с этими публикациями, менеджеры предприятий Украины получают больше рекламных заявлений, чем практических подходов и инструментов реструктуризации бизнес-систем.

Цель работы – описать методологию одного из возможных подходов к реструктуризации предприятий с точки зрения практического менеджмента.

Цели реструктуризации

Не вдаваясь глубоко в теорию, цель реструктуризации можно определить как решение комплекса двух основных задач, стоящих перед менеджментом:

- Приведение бизнес - системы в соответствие с ожиданиями собственников;

Семененко Борис Анатольевич, кандидат экономических наук, доцент, директор экспертно-консультационного центра «Альянс-2000», г. Сумы; Дутченко Олег Николаевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики Украинской академии банковского дела, г. Сумы; Подоляка Олег Иванович, кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела Украинской академии банковского дела, г. Сумы.

© Б.А. Семененко, О.Н. Дутченко, О.И. Подоляка, 2005

- Повышение стоимости бизнес - системы.

Во-первых, у предприятия есть собственники, которые вправе – как владельцы – требовать от бизнес-системы желаемого (целевого) состояния, которое ими (собственниками) и задается. Собственность предусматривает полное распоряжение объектом владения.

Во-вторых, есть некий универсальный показатель эффективности бизнеса – его стоимость, повышение которой есть неперенный атрибут успешного менеджмента – вне зависимости от того, рассматривается продажа предприятия в будущем или нет. Рассмотрим подробнее эти задачи ниже.

Всё остальное – например, макроэкономические факторы, социальные факторы, цели персонала и менеджмента, поведение конкурентов, цели партнеров и поставщиков, и т.д., не являются объектом рассмотрения при определении целей и задач реструктуризации. Это факторы, определяющие выбор конкретной стратегии достижения целей бизнес-системы [5].

К сожалению, очень часто в научных публикациях происходит смешение понятий, когда, например, социальный фактор "цели персонала" начинает определять цели реструктуризации. Если наемный персонал диктует цели реструктуризации, собственники уже ничем не владеют – требования к бизнес – системе вырабатывают совсем другие люди. Поэтому при определении целей реструктуризации, необходимо основываться только на целях собственников.

Существующая практика применения "лоскутной" реструктуризации, когда изменениями в функциональных областях занимаются разрозненные привлеченные функциональные эксперты, приводит к локальным позитивным результатам, но не имеют общего логического обоснования, центральной идеей изменений. Именно поэтому "лоскутные" решения, как правило, не приводят к ожидаемому эффекту в рамках всей бизнес-системы.

Также малоэффективна, с точки зрения бизнес-системы, практика реструктуризации "снизу вверх". Несомненно, совершенствование отдельных работ или операций – важная задача, которая должна быть на контроле менеджеров предприятия постоянно. Но проводить существенные изменения всей бизнес-системы или реструктуризацию "снизу вверх" значит подчинять цели бизнес-системы заложенным в локальные решения целям подразделений, что приводит к потере целенаправленности всей бизнес-системы в целом.

То же, что называется "реструктуризацией" или "реинжинирингом", должно иметь сквозную, общую цель, которой должны быть подчинены все работы по изменению предприятия. Такая цель должна находить свое отражение во всех элементах системы управления, иначе результаты реструктуризации будут либо неполными, либо противоречивыми, либо и то и другое вместе. Для успешной реструктуризации бизнес - систем необходимо применять инструменты и методологии, позволяющие вырабатывать системные, комплексные и непротиворечивые решения [2].

Приведение бизнес-системы в соответствие с ожиданиями собственников

В общем, ожидания собственников являются отражением их стремления к достижению универсальной ценности – статуса (общественного, профессионального, социального и т.д.), главные показатели которого определяются социокультурной средой, воспитанием и другими факторами, рассмотрение которых не входит в рамки

данного материала. Обобщенно, цели собственников могут быть описаны комплексом ожиданий от владения бизнес-системой, в рамках которого выделяются следующие:

- финансовые ожидания, определяющие доходность и последующую стоимость бизнес системы как факторы, характеризующие успешность собственника как бизнесмена;
- системные ожидания, определяющие конфигурацию и инфраструктуру бизнес-системы, определяющие эффективность собственника как "архитектора" некоей экономической модели, отражением которой (или составной частью) бизнес-система является;
- морально-этические ожидания, определяющие поведение бизнес-системы по отношению к окружающему миру и внутренней социальной среде, отражающие собственные представления собственника об эффективном и правильном устройстве мира.

Очевидно, что все три типа ожиданий собственников глубоко индивидуальны, и должны рассматриваться как основной элемент при определении направления реструктуризации компаний. В случае, если ожидания собственников различны, первоочередной задачей при проведении реструктуризации является максимально полное согласование ожиданий собственников, компромиссные решения по противоречиям и выделение единых для всех собственников ожиданий, на основании которых определяется "желаемое будущее" (целевое) состояние бизнес системы или "vision", если использовать общепринятую в менеджменте терминологию.

Повышение стоимости бизнес-системы

При рассмотрении стоимости бизнес-системы как универсального показателя эффективности компании, ее менеджмента, ее инфраструктуры, и т.д., необходимо отметить, что в Украине, как развивающейся (с точки зрения капитализма) стране, понятие "стоимости бизнеса" может быть трех типов:

- рыночная капитализация – стоимость бизнес-системы с точки зрения портфельного инвестора. Это наиболее описанный в литературе тип капитализации, рассматривающий стоимость компании с точки зрения размещения акций на корпоративном рынке ценных бумаг. Размер капитализации рассматривается как совокупная стоимость акций предприятия, обращающихся на финансовом рынке, взятых по биржевым котировкам. Этот метод в нашей стране применим только для небольшого числа наиболее крупных предприятий, чьи акции котируются на фондовых биржах.
- стоимость бизнес-системы с точки зрения прямого инвестора – как приведенная стоимость ожидаемых денежных потоков. В этом случае считается, что бизнес стоит столько, сколько денег он может принести собственнику в будущем. Для определения стоимости используется метод "дисконтированных денежных потоков", основанный на известной методике Модильяни-Миллера для рациональных рынков. Попросту говоря, рассматривается сумма будущих поступлений от вложения средств (покупки, инвестирования), при этом будущие поступления уменьшаются (дисконтируются) по известной методике в соответствии с рискованностью таких вложений. Это наиболее распространенный способ определения стоимости предприятий, акции которых не имеют рыночных котировок;

- стоимость с точки зрения отраслевого инвестора. Этот тип стоимости бизнес - системы практически не находит своего отражения в современной деловой литературе. Это связано с тем, что такой тип стоимости предусматривает наличие будущих потенциальных иностранных отраслевых инвесторов, которые будут заинтересованы в покупке бизнес-системы вкупе с ее связями, партнерами, потребителями и т.д. Для Украины задача привлечения иностранных отраслевых инвесторов вполне актуальна. Потенциального отраслевого инвестора интересует в первую очередь рынок, инфраструктура, клиенты. Именно поэтому, при рассмотрении этого типа капитализации, стоимость компании не определяется как совокупная стоимость акций на рынке капитала. Стоимость компании определяется либо методом "аналогичной сделки" (выбирается сделка по покупке максимально похожей бизнес-системы) либо методом "стоимости создания аналогичной бизнес-системы", т.е. затратами на создание аналогичной компании. Естественно, что оба этих метода достаточно субъективны, но для отечественных предпринимателей, создавших достаточно крупные бизнес-системы и ищущих покупателей на западе, это – наиболее эффективный и реалистичный путь определения стоимости компании [1].

Очевидно, что вкратце описанные выше подходы к определению стоимости бизнес-систем, противоречат друг другу. Тем не менее, они оба имеют право на жизнь, и, в зависимости от долгосрочных финансовых и системных ожиданий собственников, должны учитываться при проведении реструктуризации.

Формирование стратегий развития

Ожидания собственников и направление повышения стоимости компании определяют набор целей "верхнего уровня", которые являются основой для формирования стратегий развития компании. Практически, формирование стратегии состоит из трех основных фаз:

- Стратегический анализ;
- SWOT – анализ;
- Выработка стратегических альтернатив.

Набор выбранных стратегических альтернатив формирует те самые общекорпоративные "правила игры", которые позволят бизнес-системе в будущем достичь целей собственников и требуемого уровня стоимости (капитализации).

Стратегический анализ

Стратегический анализ нацелен на выработку аналитического описания внешней и внутренней сред компании, определение принципов поведения компании по отношению к этим средам. Инструменты, применяемые при стратегическом анализе, достаточно широко описаны в деловой литературе, поэтому останавливаться подробно на них не будем. Укажем лишь основные методы и приемы, применимые в практике реструктуризации отечественных компаний:

- анализ групп влияния. Под группами влияния понимаются профессиональные либо социальные группы, влияющие на деятельность компании, и их отношение к определенным ранее целям собственников. В качестве групп выделяются, как правило, такие как: менеджмент компании разного уровня; рабочие; властные

структуры; общественные движения; пресса; партнеры и контрагенты; жители окрестных домов, и т.д., то есть все те, кто может тем или иным способом оказать воздействие на достижение целей собственников. По каждой из групп определяется ее основная цель, соответствие этой цели целям собственников, то, как данная группа влияния может повлиять на достижение целей собственников, реакция компании;

- анализ макроэкономических факторов. Под макроэкономическими факторами понимаются факторы, характеризующие состояние и тенденции развития внешней среды, например: экономические, политические, правовые, внешнеэкономические, технологические и т.д. факторы;
- анализ конкурентной позиции. Здесь уместно применять известнейшую модель "5-ти сил Портера", описывающую конкурентную среду через взаимодействие с поставщиками, взаимодействие с потребителями, вероятность появления товаров-заменителей, вероятность входа и выхода из отрасли крупных игроков. В результате такого анализа вырабатываются долгосрочные цели компании по достижению такого положения в конкурентной борьбе, которое наиболее полно будет соответствовать долгосрочным требованиям собственников и условиям устойчивости бизнес-системы;
- анализ ключевых факторов успеха (КФУ). Это – отраслевой анализ, в рамках которого определяются те характерные черты, которые свойственны всем успешным предприятиям данной отрасли;
- конкурентный анализ. Конкурентный анализ, в наипростейшем, но действенном варианте, состоит в экспертной оценке, ранжировании и сравнении всех выработанных ранее факторов и реакций компании с аналогичными факторами и предполагаемыми реакциями конкурентов. Этот вид анализа дает "направление главного удара", определяя приоритетность принятия решений при реструктуризации предприятия;
- анализ внутренней среды. Методов и объектов анализа внутренней среды предприятия описано великое множество, выделим лишь некоторые важнейшие: анализ уровня компетенций, анализ лояльности персонала, анализ соответствия полномочий и ответственности, социометрия, анализ документооборота, анализ систем мотивации, анализ целеполагания, изучение корпоративной культуры и т.д. Этот вид анализа позволяет достаточно точно понять современное внутреннее состояние бизнес-системы, ее способность адекватно реагировать на изменения, связанные с реструктуризацией.

SWOT-анализ

Разнесение факторов, проанализированных выше, по полям:

- сильные стороны (S);
- слабые стороны (W);
- возможности (O);
- угрозы (T)

и построение матрицы 2x2, в которой на пересечении внутренних (S и W) и внешних (O и T) факторов формируются поля "Что делать", "Что развивать", "С чем бороться" и "Что исключить", известны, наверное, всем менеджерам мира.

Использование SWOT – анализа состоит в предварительном (возможно – в текущем, при определенных стратегиях компании) формировании политик или "функциональных стратегий", определяющих "правила игры" в наиболее важных для бизнес-системы направлениях деятельности.

Выработка стратегических альтернатив

Дальнейшая работа по выработке стратегических альтернатив необходима для агрегирования, формализации и уточнения стратегий развития предприятия и выработки главной стратегической цели, которые лягут, в дальнейшем, в основу процесса реструктуризации.

Инструменты выработки стратегических альтернатив, также хорошо описаны в научной литературе, поэтому ограничимся упоминанием основных из них, которые могут быть с успехом применены в практике реструктуризации отечественных предприятий:

- "Теория развития предприятий Л. Грейнера" или "Теория фазовых трансформаций бизнеса ВКГ", позволяющие оценить будущее целевое состояние предприятия как системы и выявить возможные кризисы бизнес-системы;
- "Поле конкурентной борьбы М.Портера", позволяющее формализовать целевое (ожидаемое) конкурентное состояние бизнес-системы;
- "Матрица BCG", как инструмент портфельного анализа, позволяющий определить источники и приоритетные объекты финансирования;
- "Матрица И.Ансоффа", как инструмент определения маркетинговой стратегии, позволяющий формализовать портфельные стратегии и риски развития бизнес-системы;
- Другие инструменты, такие как "Матрица GE/McKinsey", "Матрица аутсорсинга ВКГ", двухфакторные и сценарные методы прогнозирования, и т.д.

В результате выработки стратегических альтернатив, формализуются и уточняются стратегические цели предприятия, детализируются качественные и, возможно, количественные целевые параметры, которые бизнес-система должна достичь.

Дерево целей компании

Стратегические цели предприятия в дальнейшем разделяются (декомпозируются) на цели более низкого уровня, и таким образом, строится так называемое "дерево целей" или иерархия целей предприятия, в которой достижение целей нижнего уровня является необходимым и достаточным условием для достижения целей верхнего уровня.

Применение "дерева целей" является ключевым элементом процесса реструктуризации предприятия. В рамках первого шага реструктуризации должны быть построены иерархии результатов или показателей эффективности деятельности предприятия, соответствующие «дереву целей».

Только такой метод ("сверху вниз") может гарантировать соответствие проектируемой бизнес-системы требованиям, которые предъявляют собственники к бизнес-системе. Иначе говоря, именно требования собственников к бизнес-системе являются тем определяющим фактором, который оказывает влияние на всю конфигурацию бизнес-системы.

Это позволяет выстроить такую систему управления предприятием, которая будет соответствовать универсальному критерию системности – непротиворечивости элементов системы (см. рис. 1).

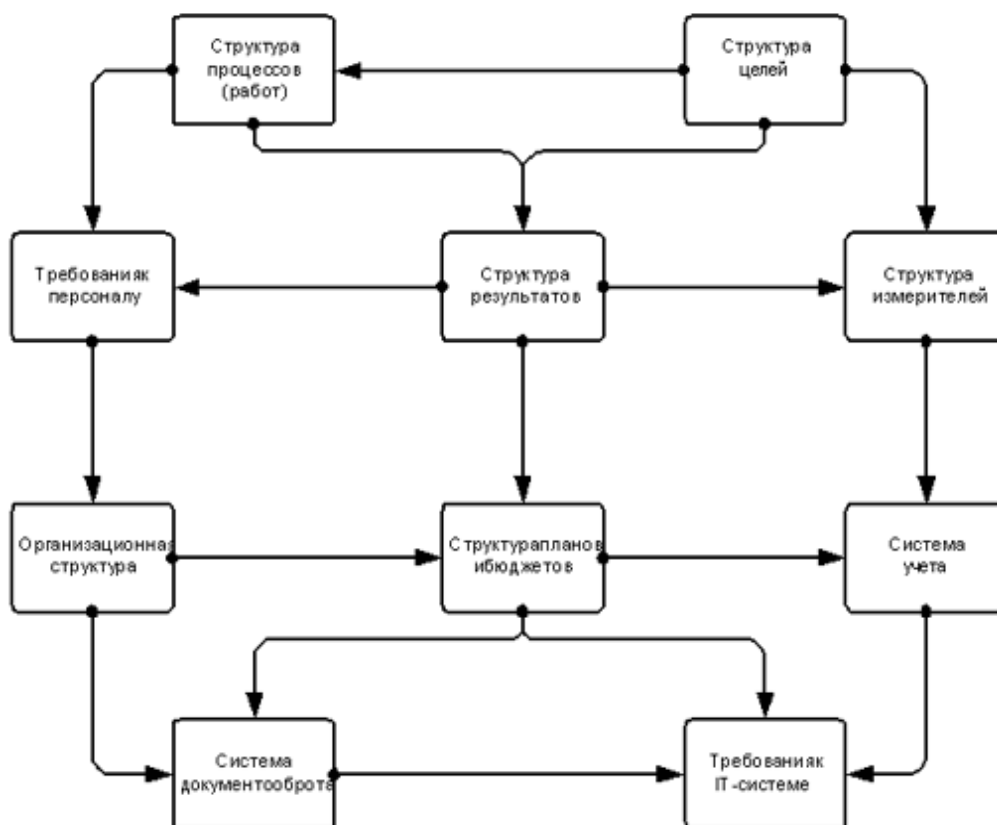


Рисунок 1 – Системность элементов менеджмента

Требование к системности при проектировании или перепроектировании (реструктуризации) предприятия, исключительно важно. Только соблюдение требования системности позволяет достаточно уверенно смотреть в будущее и прогнозировать работоспособность предприятия после реструктуризации [3].

В рамках реструктуризации бизнес-систем, наша практика позволила выработать два эффективных инструмента позволяющих либо существенно оптимизировать деятельность существующей бизнес-системы, либо спроектировать новую систему управления, лишенную "генетических" недостатков существующей.

Эти инструменты – "Матрица аутсорсинга ВКГ" и "Универсальная процессная модель ВКГ".

Матриця аутсорсинга ВКГ

С помощью "матрицы аутсорсинга" могут быть проанализированы работы, компетенции, процедуры, подразделения, направления и другие субъекты управления. Суть „Матрицы” крайне проста.

Любая работа, процедура, компетенция и т.д. рассматривается с двух точек зрения – соответствия стратегическим целям бизнес-системы и соответствия предложениям на открытом рынке.

В результате разнесения по полям матрицы, вырабатываются управленческие решения:

- покупать ли эту работу (услугу, компетенцию и т.д.) на внешнем рынке, и соответственно, уничтожать в собственной бизнес-системе – поле "Покупай";
- создавать ли альянсы и СП с носителями знаний и умений для того, чтобы научиться делать соответствующую работу (продукт, услугу и т.д.), обучать ли персонал – поле "Учись";
- развивать ли (инвестировать ли в ...) компетенции, работы, направления, подразделения и т.д. – поле "Развивай";
- являются ли работы, услуги, направления, подразделения и т.д. стратегически важными, нуждаются ли они в защите от недружественных действий конкурентов и т.д. – поле "Защищай";
- являются ли работы, услуги, направления, подразделения и т.д. носителями потенциально важных компетенций и конкурентных преимуществ, позволяющих развивать и диверсифицировать бизнес – поле "Выделяй" (в отдельный бизнес либо направление деятельности);
- являются ли работы, услуги, направления, подразделения и т.д. стратегически важными для других предприятий и неважными для бизнес-системы, есть ли смысл выделить их в отдельные направления деятельности и продать тем, кому они стратегически важны – поле "Продавай".

В "Матрице аутсорсинга ВКГ" центральное поле обладает неопределенностью, поэтому те объекты управления, которые попадают туда, так или иначе должны разноситься по остальным 8-ми полям матрицы при уточнении стратегических целей бизнес-системы.

Этот инструмент крайне прост и эффективен при реструктуризации бизнес-систем, имеющих в своей основе стабильные стратегические цели, но накопивших излишние компетенции, работы, персонал и т.д.

В случае, если бизнес-система коренным образом отличается от представления и желаний собственников, если в компании сильны клановость, неформальные лидеры, кумовство, компания развивается по своим собственным законам, руководители перегружены текучкой и не могут разобраться кто и что делает, необходимы более радикальные инструменты реструктуризации. В такой ситуации проще и эффективнее проектировать бизнес-систему "с чистого листа".

Универсальная процессная модель ВКГ

При описании и проектировании бизнес-систем применяется так называемый процессный подход – подход, описывающий деятельность предприятия не через функции (предметные области деятельности), а через заведомо формализованные

процессы деятельности. Под процессами здесь и далее понимается "целенаправленная деятельность из последовательности работ по переработке четко определенных ресурсов в четко определенные результаты по заданным регламентам (технологиям), ограниченная во времени и в пространстве". Таким образом мы устанавливаем границы процессов путем описания (формализации) ресурсов и результатов деятельности. Каждое такое описание дает ответ на стандартный при проектировании систем вопрос "4W" – "кто?, что?, где?, как?".

При проектировании бизнес-систем мы используем универсальную модель, применимую для описания и формализации деятельности любой бизнес-системы.

Универсальная модель ВКГ достаточно логична, и описывает основные виды деятельности предприятия, которые могут быть ограничены (т.е. определены границы) с точки зрения результатов их деятельности. При таком подходе выделяется восемь общих, типовых видов (процессов) деятельности:

- „выработка согласованных условий деятельности” – все виды деятельности по определению „правил игры” бизнес-системы, т.е. стратегическое планирование, политики, регламенты деятельности, в том числе организационная структура компании. Результат деятельности процесса – регламенты системы управления;
- „развитие” – все виды деятельности по разработке нового продукта, выработке производственных технологий, в том числе требований системы качества. Результат деятельности – производственные регламенты;
- „продажи” – все виды деятельности, связанные с формированием потока обязательств между бизнес-системой и окружающей средой, нацеленных на предоставление окружающей среде ценностей, востребованных ею. Результат процесса – поток обязательств, в общем виде – дебиторская задолженность и планы предприятия;
- „производство” – все виды деятельности, связанные с переработкой ресурсов в готовую продукцию в объемах, качества и количества, соответствующих требованиям внешней среды. Результат процесса – готовая продукция;
- „воспроизводство ресурсов” – все виды деятельности, направленные на получение из внешней среды производственных ресурсов в количестве и качестве, соответствующим требованиям процесса "производство". Результат – ресурсы (комплектующие, материалы, информация и т.д.) в производстве;
- „воспроизводство механизмов” – все виды деятельности, направленные на обеспечение бизнес-системы основными средствами и оборудованием в количествах и по качеству соответствующих требованиям производства востребованной внешней средой ценности. Основным результатом процесса – работоспособные основные средства в эксплуатации;
- „расчеты” – все виды деятельности, связанные с обменом готовой продукции на денежные средства, работы с дебиторской и кредиторской задолженностями, распределением денежных средств. Основным результатом процесса – чистый денежный поток;
- „воспроизводство компетенций” – все виды деятельности, связанные с обеспечением бизнес-системы необходимыми компетенциями (знаниями, опытом, умениями) и их носителями (персоналом). Основным результатом процесса – персонал, обладающий необходимым уровнем компетенций.

Несомненно, модель достаточно идеалистична. Её главная характерная особенность и отличие – в универсальности, в применимости к любой бизнес-системе [4].

Применение подходов

Описанный выше подход был реализован на нескольких десятках предприятий Украины – от небольших торговых компаний с штатом до 200 человек, до крупнейших холдингов с десятками тысяч работников.

На всех этих предприятиях универсальная модель и матрица аутсорсинга доказали свою применимость и результативность. Более того, системность этих инструментов позволяет получать комплексные непротиворечивые результаты. Основным результатом применения этих инструментов при реструктуризации – коррекция или создание бизнес-систем, отвечающих долгосрочным требованиям собственников и реалиям окружающей среды.

В качестве результатов применения описанной выше методологии можно указать (цифры взяты из достигнутых практических результатов):

- сокращение персонала компании при сохранении объемов выпуска продукции / услуг – сокращение от 10 до 40% штатной численности персонала;
- снижение издержек при сохранении объемов и качества выпуска продукции / услуг – снижение от 5% до 30% издержек в денежном выражении;
- сокращение уровней управления бизнес-системой – на один – два уровня;
- увеличение объемов продаж при сохранении ценовой и ассортиментной политики – рост от 15% до 40% через 3 месяца после проведения реструктуризации;
- повышение стоимости бизнес-системы с точки зрения финансового инвестора – рост стоимости на 30% – 120% по оценкам инвесторов (исходя из предложений о покупке);
- повышение стоимости бизнес-системы с точки зрения отраслевого инвестора – рост стоимости на 50% – 300% по оценкам иностранных инвесторов (исходя из предложений о покупке);
- разгрузка высших руководителей от "текучки" – практически 100% вопросов, не относящихся к компетенции руководства, переносится на нижние этажи власти;
- рост рентабельности предприятия – рост рентабельности на 30% – 200% относительно состояния до реструктуризации;
- снижение сроков и затрат на разработку и внедрение IT-систем – сокращение стоимости и сроков автоматизации до 2-х раз;
- снижение сроков и стоимости подготовки системы качества к сертификации на соответствие требованиям стандартов серии ISO 9000 – сокращение затрат и сроков на подготовку системы качества в 2-3 раза.

Помимо количественных результатов, также важны результаты качественные, к которым можно отнести следующие:

- разгрузка высших руководителей, "деперсонализация" системы управления;
- прозрачность и управляемость бизнес-системы;
- бизнес-система "целенаправленна", т.е. создана для достижения целей, установленных собственниками;
- исключение ненужных и неважных, с точки зрения производства продукции/услуг, работ;
- повышение инвестиционной привлекательности бизнес-системы;
- уменьшение времени реакции бизнес-системы на изменения окружающей среды;

- четкая формализация требований к работникам (соответственно – эффективная система мотивации);
- четкое разграничение и балансировка полномочий и ответственности;
- сокращение документооборота и повышение скорости информационного обмена.

Выводы

Управление бизнес-системой как практическое воплощение целей собственников, является сложной, многофакторной задачей. Соответственно, решение этой задачи, будь то построение системы управления либо ее реструктуризация, требует также комплексного, системного подхода.

Реструктуризация предприятий должна проводиться "сверху вниз" – от целей бизнес-системы к работам, реализующим алгоритм достижения этих целей. Иначе реструктуризация бессмысленна, или же это – не реструктуризация, а нормальный и необходимый для сохранения и устойчивости бизнес-системы процесс постоянной модернизации отдельных элементов системы управления предприятием.

Приведенная вкратце выше методология позволяет решать вопросы реструктуризации любых по размеру бизнес-систем в силу своей универсальности и непротиворечивости, т.е. системности. Данная методика имеет существенные преимущества перед другими – системность и применение вкуче как общепризнанных инструментов менеджмента, так и оригинальных разработок, доказавших свою практическую пригодность в условиях российской практики ведения бизнеса. Как показывает практика, она позволяет достигать ощутимых успехов при проведении реструктуризации реальных, а не теоретических предприятий, работающих в условиях экономики Украины.

- 1 *Акимова И.* Движущие силы реструктуризации производственных предприятиях//Бизнес-информ. – 1999. – № 11-12. – С. 90-94.
- 2 *Довбня С.Б.* Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности, Днепропетровск: Наука и образование, 2002. – 312 с.
- 3 *Гоффман Л., Зиндерберг А.* Движение к рыночной экономики. – К.: Феникс, 1997. – 287 с.
- 4 *Мьоллерс Ф., Хоффман Л.* Украина на шляху до Європи. – К.: Фенікс, 2001. – 203 с.
- 5 *Тутунджян А.К.* Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике. – М.: Экономика. – 2000, – 260 с.

Получено 21.09.2005 г.

Б.А. Семененко, О.М. Дутченко, О.И. Подоляка

Підходи до реструктуризації підприємств

У даній статті, описується практичний науково-методичний підхід, в рамках якого була успішно проведена реструктуризація декількох десятків підприємств України. При цьому головна увага приділяється розгляду методології одного з можливих підходів до реструктуризації підприємств із погляду практичного менеджменту.