

дущей стадії будуть переходити в отрицательные и превысят некую пороговую отметку. Критериями оценки эффективности системы управления могут служить плановый показатель расходов на стратегическое управление, контрольное время на принятие решений, время на распространение информации и другие, определенные для конкретной компании.

Стаття надійшла: 11.11.2011 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 33:04

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кирчата І.М., канд. екон. наук, доцент

Шершенюк О.М., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. В статті розглянуто актуальні питання, пов'язані з реструктуризацією підприємств, досліджено сутність та визначено місце реструктуризації підприємства в системі забезпечення його конкурентної стійкості.

Ключові слова: реструктуризація, управління реструктуризацією, процесний підхід.

The abstract. The actual questions connected with the factories re-structuring are considered in the article, the essence is investigated and the place of the factory re-structuring is advanced in the system of its competitive durability maintenance.

Keywords: re-structuring, management of re-structuring, process approach.

Постановка проблеми. Перехід України до ринкових відносин привів до структурної перебудови економіки і в корні змінив умови функціонування українських підприємств, чим й зумовив необхідність радикальних змін забезпечення конкурентоспроможності й стабільного зростання економіки країни в цілому.

При цьому основною формою інтенсивних перетворень став процес реструктуризації як механізм комплексного розвитку підприємства, спроектований на зростання потенціалу розвитку, ефективності і вартості капіталу підприємства. Проте можливість правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу, в чому і полягає суть реструктуризації, стала основною проблемою реструктуризації господарюючих суб'єктів і зумовила зниження конкурентної стійкості в процесі радикальних перетворень. Саме тому даний аспект і вимагає розробки механізму управління реструктуризацією, який забезпечив би її збереження в процесі стратегічного управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для українських підприємств реструктуризація поки що не є природним і перманентним процесом, тому під реструктуризацією у вітчизняній економічній практиці найчастіше розуміються досить радикальні зміни, що не є частиною повсякденного життя підприємства.

Оскільки у більшості керівників підприємств не вистачає різноманітних управлінських і фахових навичок, необхідних для роботи в ринкових умовах, то важливим елементом ефективного проведення системних реформ стає ознайомлення керівників з можливими шляхами вирішення проблем.

Вітчизняні вчені-економісти по-різному підходять до визначення реструктуризації. Реструктуризація може використовуватися, як найбільш радикальний спосіб перетворення підприємства в якості засобу і інструменту в процесі антикризового управління. Так, А. Галушко вважає реструктуризацію найбільш ефективним засобом адаптації

підприємств до ринкових умов господарювання [1] О. И. Продиус називає реструктуризацію основної складової антикризових заходів. В свою чергу, А. Євсєєв до реструктуризації відносить будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу або власності, що не є частиною повсякденного ділового циклу підприємства. Л. Ф. Кальниченко розглядає реструктуризацію підприємств як спосіб адаптації до ринкових умов господарювання, забезпечення ефективності, фінансової стійкості і конкурентоспроможності їх діяльності [2].

Ось яке визначення зустрічаємо у російських вчених Г.Б. Юна, Г.К. Таля і В.В. Григорьева [3]: «реструктуризація підприємства – це процес зміни структури активів і пасивів підприємства, виробничої і організаційної структур управління, який не є частиною повсякденного ділового циклу підприємства».

На думку М. Дмитрієва, основною задачею реструктуризації бізнесу є створення бізнес-системи, яка, з одного боку, відповідатиме довгостроковим задачам власників, а з іншого – буде розвиватися відповідно до вимог навколишнього середовища [4].

В. Щербаков також відзначає, що «в умовах подальшої інтеграції національних економік в світове господарство і посилення конкуренції, прискорення технічного прогресу, скорочення життєвого циклу товарів і послуг вірогідність настання кризового стану різко підвищується. Тому виникає необхідність якісно нових підходів до організації бізнесу, орієнтованих на підтримку довгострокового розвитку компанії. Їх пошук і впровадження протягом останні 20 років не могли не відобразитися на змісті процесу реструктуризації, висуваючи її стратегічну складову на перший план».

Іноземні вчені К. Кордан, Т. Фолмэн і М. Вандерборт вважають, що в результаті проведення реструктуризації підприємство повинне не просто працювати краще, а робити сучасніші продукти. Німецькі учені Э. Фрезі і Л. Тойфсен з Кельнського університету вважають, що реструктуризація полягає тільки в перетворенні структури управління [5].

В цілому, можна відзначити, що всі визначення «реструктуризації підприємства» можна укрупнено розділити на дві групи:

- визначення аналогічні зарубіжному розумінню сутності процесу реструктуризації, як постійного і природного процесу, що перепроектує фірми для адаптації в мінливому середовищі;

- визначення аналогічні вітчизняному розумінню, що трактують реструктуризацію як радикальні зміни, які не є частиною повсякденного життя підприємства.

На нашу думку, реструктуризація – це комплекс заходів (організаційно-економічних, техніко-технологічних, фінансово-господарських та правових), що реалізуються на різних стадіях життєвого циклу та спрямовані на кількісні і якісні зміни елементів і зв'язків, що сприяють перетворенню структури виробництва, оптимізації ресурсів, з метою реальної здатності до реагування на фактори зовнішнього середовища.

Формулювання цілей статті. Метою статті за таких умов виступає теоретичне узагальнення й подальший розвиток теоретичних підходів до визначення сутності категорії „реструктуризація підприємства» та розробки механізму управління реструктуризацією підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. На наш погляд, однією з важливих причин несвоєчасного проведення реструктуризації українських підприємств є відсутність розроблених і перевічених критеріїв або показників, які слугували б керівництву підприємства сигналом втрати конкурентної стійкості й початком розробки плану проведення реструктуризації.

Крім того, серед найактуальніших методичних проблем реструктуризації слід виділити наступні:

- проблема обґрунтування необхідності реструктуризації;
- проблема підготовки процесу реструктуризації;
- проблема адаптації підприємства до конкурентних умов;
- проблема збереження конкурентної стійкості.

У свою чергу і зокрема, при реструктуризації підприємства необхідне дотримання наступних вимог:

- збереження наукового, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу, що сформувався;
- узгодження інтересів всіх сторін (власників, працівників, менеджерів, основних кредиторів, міста розташування і т.д.) ;
- рішення проблеми погашення заборгованості перед кредиторами (в першу чергу бюджетом, державними позабюджетними фондами, своїми працівниками – по заробітній платні, суб'єктами регіональних природних монополій);
- збільшення реальних надходжень до бюджету (перш за все, міський) і державних позабюджетних фондів;
- максимально можливе збереження і створення нових робочих місць;
- захист прав акціонерів і учасників;
- дотримання прав працівників, передбачених чинним законодавством, колективними договорами і угодами.

Слід також наголосити на тому, що єдиної моделі чи метода реструктуризації для всіх підприємств не існує. Більш того, навіть послідовність етапів реструктуризації, не кажучи вже про вибір інструментів, може суттєво різнитися в залежності від стану підприємства, його конкурентного потенціалу, позиції на зовнішньому ринку, стратегічної небезпечності конкурентів та інших факторів.

Кожна з відомих моделей реструктуризації підприємств має свої особливості, переваги і недоліки, але використання будь-якої з них потребує істотного опрацювання з метою її адаптації до умов кожного промислового підприємства і комплексного підходу до розв'язання існуючих проблем. Основними ідеями реструктуризації є адаптація підприємства до стану зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, а також ідея цільового підходу до рішення управлінських задач і підприємства в цілому, в умовах, що склалися, часто кризових.

Тому у нижче запропонована принципова схема побудови процесу реструктуризації підприємств (рис. 1), що дозволяє змінити період розроблення проектів реструктуризації і підвищити їх ефективність.

Заходи реструктуризації на макро- і мікрорівні можуть здійснюватися комплексно або вибірково. Це залежить від потреби в реструктуризації, чинників дії зовнішнього середовища і стратегічної спрямованості підприємства. Застосування заходів реструктуризації по основних напрямках дозволить кожному конкретному підприємству використати конкурентні переваги і боротися з конкурентними недоліками ефективніше.

Запропонований підхід до побудови та обґрунтування процесу реструктуризації підприємства дає змогу використати і обґрунтувати його зміст, послідовність здійснення і сформулювати критерії оцінки очікуваних результатів. Останнє дозволяє підвищити обґрунтування управлінських рішень щодо вибору пріоритетів реструктуризаційних процесів. Представлена схема умовно включає наступні блоки: аналітично-діагностичний блок (етапи 1,2); проектний блок (етапи 3,4); блок реалізації та контролю (етапи 5,6).

Слід відзначити, що практичне застосування не виключає врахування галузевих особливостей діяльності підприємств та передбачає обов'язкове визначення ресурсних можливостей.

Проводячи аналіз результатів видів реструктуризації (етап 5 в схемі процесу реструктуризації) можна дійти висновку про необхідність їх комплексного проведення у певній послідовності і забезпечення кінцевих результатів шляхом використання процесного підходу.



Рис. 1- Схема побудови процесу реструктуризації підприємства

Висновки. Узагальнення теоретичних підходів до змісту поняття «реструктуризація підприємства» дає можливість зробити висновок про те, що це ємне й багатоаспектне поняття, яке включає в себе організаційно-економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на зміну організаційної й функціональної структур підприємства.

Реструктуризація підприємств повинна проводитися "зверху вниз" — від цілей підприємства до робіт, що реалізують алгоритм досягнення цих цілей. Інакше реструктуризація безглузда, або ж це — не реструктуризація, а нормальний і необхідний для збереження і конкурентної стійкості підприємства процес постійної модернізації окремих елементів системи його управління.

Література.

1. **Галушко А.В.** Реструктуризація як средство адаптації підприємств к рыночным условиям хозяйствования / А.В. Галушко // *Економіка розвитку*. – 2002. - № 1 (21). – С.73-74.
2. **Продус О.** Стратегические направления развития промышленного производства: [монография]. / О. Продус. – Одесса : ОЮИ НУВД, 2003. – 72 с.
3. **Юн Г.П.** Внешнее управление на несостоятельном предприятии : Учебное пособие / Г.П.Юн, Г.К.Таль, И.И. Григорьев. – М. : Дело, 2003. – 250 с.
4. **Дмитриев М.** Перспективы экономических реформ в России // *Вопросы экономики*. - №5. – 2005. – С.52.
5. **Кордан К.** Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации / К.Кордан, Т. Фолмен, М. Вандерборг // *Маркетинг*. – М., 1999. - №3. – С.109-113.

Стаття надійшла: 08.11.2011 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.