

Круш П.В.

к.е.н., професор, завідувач кафедри ЕП, КПІ ім. Ігоря Сікорського

Якименко Р.А.

студентка ФММ КПІ ім. Ігоря Сікорського

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В даній статті подано теоретичні обґрунтування умов управління процесом реструктуризації промислового підприємства та розроблено методичне забезпечення щодо її реалізації. Головною ціллю впливу на діяльність господарюючих суб'єктів є забезпечення стійкого розвитку як підприємства, так і економіки в цілому та її окремих галузей. З цієї точки зору, реструктуризація є особливим видом діяльності підприємства зі зміни виробничого та організаційного регулювання розвитку промислових підприємств, а отже, має практичне значення для всіх вітчизняних промислових підприємств.

Ключові слова: реструктуризація, промислове підприємство, адаптація, управління реструктуризацією, програма реструктуризації.

Постановка проблеми. На сучасному етапі економічного розвитку особливу значимість отримує процес адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища за допомогою пошуку можливих інноваційних варіантів покращення результатів своєї діяльності. Загострення кризи в Україні спричиняє потребу в ефективному антикризовому управлінні, підвищуючи його складність та ризики. Реструктуризація є одним із напрямків подолання кризових явищ шляхом адаптації підприємств до складних, невизначених умов зовнішнього середовища. Причинами проблем, з якими довелось зіштовхнутися вітчизняним промисловим підприємствам, пов'язані саме зі сферою виробничої діяльності. Адаптація підприємств до зовнішнього середовища з метою покращення свого внутрішнього стану має здійснюватися за допомогою реалізації процесу реструктуризації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогодні проблему реструктуризації було висвітлено в багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Зокрема, в працях А. Алпатової, М.Д. Аістової, Е. Короткова, Л.П. Белих, І. Мазура, О.О. Терещенка, А. Поддєрьогіна, В.П. Мартиненка, Н. Москаленко, Френк Ч. Еванс, Патрік А. Гохан, Джинні Д. Дак та інших.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування управління процесом реструктуризації промислових підприємств та розробка методичного забезпечення щодо її реалізації.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах процес реструктуризації промислового підприємства стає об'єктивною

необхідністю, що забезпечує не тільки конкурентоспроможність підприємства, але і його виживання у зовнішньому середовищі. За останнє десятиліття практично жодна лідируюча корпорація в світі не змогла уникнути ризикованої і «хворобливою» процедурою радикального реструктурування.

Реструктуризація підприємства – комплексна оптимізація системи функціонування підприємства у відповідності з вимогами зовнішнього середовища і напрацьованої стратегії його розвитку, що сприяє принципіальному покращенню управління, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності виробництва і продукції, що випускається на основі сучасних підходів до управління, в тому числі і методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем [1].

Необхідність проведення реструктуризації українських промислових підприємств диктується рядом наступних обставин:

- конкуренція із українськими та зарубіжними товаровиробниками;
- відсутність в умовах ринку працездатної системи організації і управління виробничою, торговельною та збутовою діяльністю;
- наявність монополістів;
- низька споживча якість значної частки українських товарів;
- високим рівнем витрат;
- наявність в структурі підприємства витратних об'єктів [2].

Кінцевою метою реструктуризації суб'єктів господарювання є стійкість їх функціонування і розвитку в умовах глобалізуючих світогосподарських зв'язків.

Причини проведення реструктуризації тісно пов'язані з стратегією підприємства і можуть бути класифіковані наступним чином:

- економічні;
- технологічні;
- організаційні;
- політико-правові;
- соціально-культурні.

У відповідності з методологією управління основним принципом, на якому будується концепція реструктуризації підприємства, є системність. Поряд з ним до первинних принципів реструктуризації також відносяться науковість (об'єктивність), конкретність, маркетинговий підхід, інтегрованість з системою управління підприємством, орієнтованість на стратегічні цілі і варіантність.

В умовах євроінтеграційних процесів в Україні, сучасний стан функціонування промислового сектору економіки свідчить про досить низький рівень ефективності діяльності промислових підприємств, які потребують використання адекватної технології менеджменту, що забезпечують реалізацію комплексного підходу до оптимізації їх господарської діяльності. Саме такою технологією менеджменту є процес

реструктуризації, який є сучасним пріоритетним інструментом реалізації комплексних інноваційно спрямованих перетворень на підприємстві, що дає змогу оптимізувати господарський процес та забезпечити адаптивність, стійкість, підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та ринкової вартості підприємства шляхом раціональної реалізації його потенціалу економічного розвитку.

Процес реструктуризації підприємств є досить потужною сучасною технологією менеджменту, яка дає змогу реалізувати комплексні зміни у системі діяльності та управління суб'єктом господарювання, однак для досягнення цілей реструктуризації необхідно забезпечити ефективне управління даним процесом на підприємстві.

Реструктуризація підприємства тісно пов'язана з процесом управління. З однієї сторони, процес реструктуризації направлено на зміни в управлінні як усім підприємством в цілому, так і від окремих його складових, а саме виробництво, фінансами, маркетингом тощо. З іншої сторони, сам процес реструктуризації потребує правильного управління ним, так як процес управління грає активну роль у звершенні всього процесу реструктуризації промислового підприємства [3]. Революційний шлях розвитку визначає особливі вимоги до процесу управління реструктуризацією на підприємстві, що обумовлено динамічністю, жорсткими обмеженнями в часі, ризикованістю та високою невизначеністю результату в умовах революційної форми функціонування підприємства.

Ефективність проведення реструктуризації в значній мірі визначається об'єктивністю виявлення причин, що її обумовлюють. Проведені дослідження основних причин реструктуризації дозволили зробити висновок, що вони приховуються в раках самого підприємства, так і в зовнішньому середовищі. Виходячи з цього, пропонується наступна класифікація причин реструктуризації – зовнішні і внутрішні. В даній класифікації відображається вплив причин реструктуризації на діяльність підприємства і їх фінансово-економічного стану.

Для промислових підприємств характерними є такі зони, як криза, становлення (адаптація) і оптимальності. Зовнішні причини присутні у всіх вищезазначених зонах в рівній ступені. Вплив внутрішніх причин визначається характеристикою певної зони діяльності підприємства. Для зони кризи характерним є переважаючі внутрішні причини, що обслуговують проведення реструктуризації, в зоні становлення вплив внутрішніх і зовнішніх причин приблизно однаково по силі дії взаємозв'язку на діяльність підприємства, а в зоні оптимальності переважають зовнішні причини, тобто підприємство справляється з виникаючими проблемами в середині підприємства. Відповідно, чим гірший стан підприємства, тим вища необхідність в проведенні реструктуризації. Ліквідуючи причини реструктуризації за допомогою її проведення, підприємство поступово переходить в наступну зону. Що підтверджує необхідність динамічності процесу реструктуризації. Проте

правильне визначення причин є лише передумовою усвідомлення необхідності реструктуризації. Основними критеріями успіху є правильно направлене, методично обумовлене і поетапне її проведення.

Перши етапом процесу реструктуризації є формування команди, що має складатися із працівників, які наділені повноваженнями впроваджувати зміни, управляти процесами реструктуризації з єдиного «центру» з безпосередньою участю і підтримкою перших осіб, займатися інформатизацією і навчанням персоналу з ціллю залучити кожного співробітника до процесу реструктуризації.

Другим кроком є здійснення діагностик підприємства. Даний етап включає в себе проведення повного аналізу стану підприємства з метою визначення пріоритетних напрямків реструктуризації, її масштабів, джерел фінансування для розробки дієвої і одночасно життєздатної програми реструктуризації. На даному етапі процес управління також є дуже важливим, так як правильна організація процесу діагностування, ефективний контроль над її проведенням, залучення компетентних і досвідчених працівників, оптимальний розподіл повноважень дозволить отримати реальні дані стану підприємства, визначити масштаби необхідних перетворень і оцінити можливості підприємства з мінімальними затратами часу та ресурсів [4].

Третім етапом процесу реструктуризації є визначення цілей. Даному етапу здійснюється на основі триманих результатів діагностики і дає можливість направити дії всіх виконавців, залучених до процесу реструктуризації, в одному напрямку, що відповідає способу розподіляти ресурси і постійно контролювати вплив здійснюваних кроків для досягнення поставлених цілей.

Четвертим етапом є інформаційна і соціально-психологічна підготовка підприємства. Даний етап націлений на підготовку і адаптацію персоналу, повинен включати в себе роз'яснення цілей і сутності реструктуризаційних процесів, створювати відчуття «причетності» кожного працівника до значущих подій, інформування про позитивні зрушення. Це мобілізує колектив, підвищить ініціативу на місцях, знизить можливість неприйняття і протистояння даним змінам, полегшить процеси впровадження нововведень.

На основі поставлених цілей на п'ятому кроку є розробка чіткої, адекватної і життєздатної програми. Програма реструктуризації має відповідати наступним вимогам:

- забезпечення комплексного просування до оптимізації цілісного організму підприємства;
- привабливість для працівників і керівництва;
- привабливість для зовнішніх партнерів та інвесторів;
- відображення реально існуючих проблем підприємства та загроз для його оптимального функціонування;
- визначення цілей і способів їх досягнення;

- реальні заходи для впровадження;
- конкретизація поставлених задач в розрізі підрозділів і відділів;
- надання фінансових та змістовних, як кількісних, так і якісних, наслідків впроваджених заходів [5].

Шостим кроком є впровадження процесу реструктуризації на основі розробленої програми. На даному етапі процеси управління також відіграють важливу роль, так як неповнота та халатність в діях можуть стати значною перешкодою в досягненні поставлених цілей, провокувати перевитрати й так обмежених ресурсів або ж зовсім провал програми.

І останні, сьомим етапом, є моніторинг. Саме завдяки цьому етапові кожен працюючий реально включається процес реструктуризації, а налагодження ефективної взаємодії між співробітниками створює умови для послідовної реалізації обумовлених програм реструктуризації. Оптимізм керівництва поряд із створенням клімату «початкових перемог» має стати невід'ємною частиною тривалої та змістовної роботи в напрямку реструктуризації підприємства [6].

Виявлені в процесі впровадження яких-небудь недоліків, помилок чи відхилень в розробленій програмі або ж недосягнення за допомогою запропонованих в програмі заходів поставлених цілей штовхає підприємство до коректуючих дій. Програма реструктуризації вдосконалюється, враховуючи всі необхідні поправки і корективи, а надалі етапи розробки програми, впровадження процесу реструктуризації і моніторингу повторюються до тих пір, поки поставлені з самого початку цілі не будуть досягнуті.

Висновок. Отже, вдосконалення процесів управління і методичного забезпечення обґрунтування і впровадження процесу реструктуризації на промислове підприємство дозволить перетворити реструктуризацію в ефективний і постійно дієвий інструмент управління, що підлягає корективам і змінам в залежності від специфіки підприємства і поставлених цілей, що дозволить підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно функціонувати в ринкових умовах господарювання.

Список використаних джерел

1. Гринева В. Н. Методические рекомендации относительно подготовки процесса реструктуризации предприятий / В. Н. Гринева, М. В. Новикова // Бизнес Информ. – 2007. – №10 (2). – С.62–69.
2. Мартиненко В.П. «Програма реструктуризації промислових підприємств». Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки», 25 листопада 2015 року. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2015. – 236 с.
3. Королькова Е.М. Реструктуризация предприятия. – М., 2007.
4. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Экономика, 2001. – 456 с.
5. Кругляк А. М. Управління процесами реструктуризації як форма фінансового оздоровлення підприємства // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – №20. – С. 45-49.

6. Белых Л.П. Реструктуризация предприятий: учеб. пособие. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 511с.

Круш П.В.

к.э.н., профессор, КПИ им. Игоря Сикорского

Якименко Р.А.

студентка ФММ, КПИ им. Игоря Сикорского

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В данной статье представлены теоретические обоснования условий управления процессом реструктуризации промышленного предприятия и разработано методическое обеспечение по ее реализации. Главной целью влияния на деятельность хозяйствующих субъектов является обеспечение устойчивого развития, как предприятия, так и экономики в целом и ее отдельных отраслей. С этой точки зрения, реструктуризация является особым видом деятельности предприятия по изменению производственного и организационного регулирования развития промышленных предприятий, а значит, имеет практическое значение для всех отечественных промышленных предприятий.

Ключевые слова: реструктуризация, промышленное предприятие, адаптация, управление реструктуризацией, программа реструктуризации.

Krush P.V.

PhD of Economics, professor, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

Yakymenko R.A.

student of FMM, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

PROCESS MANAGEMENT INDUSTRIAL ENTERPRISE RESTRUCTURING

This article has the theoretical foundations terms of process control and industrial restructuring developed enterprises and support for methodological implementation. The main objective is influencing the activities of economic entities is to ensure the sustainable development of both businesses and the economy as a whole and its individual sectors. From this point of view, restructuring is a special kind of enterprise activity to change production and organizational regulation of industry enterprises and thus it has a practical significance for all domestic industrial enterprises.

Keywords: restructuring, industrial enterprise, adaptation, management restructuring, the restructuring program.

Круш Петро Васильович

kafedra_ep@yandex.ru

Якименко Руслана Анатоліївна

ruslana.yakimenko@gmail.com