

П.В. Круш, к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Р.А. Якименко, студентка кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті досліджуються науково-методологічні підходи до управління процесом реструктуризації промислових підприємств, що виступають предметом даного наукового дослідження. Метою написання статті є узагальнення та систематизація існуючих підходів до управління процесом реструктуризації промислових підприємств. Дане дослідження було проведено методами аналізу, систематизації, порівняння та узагальнення. Науково-методологічний підхід в управлінні процесом реструктуризації включає в себе стратегічний принцип та їх сукупність, набір процедур і методів, що слугують формою і умовою реалізації відповідних принципів реструктуризації. Шляхом порівняльного аналізу виділені особливості і недоліки всіх представлених методологічних підходів. На основі аналізу та узагальнення отриманих результатів було запропоновано узагальнюючий поетапний підхід до проведення комплексної реструктуризації, який з точки зору авторів є найбільш оптимальним по відношенню до управління процесом реструктуризації. Запропонований узагальнюючий підхід може бути задіяний в управлінні процесом реструктуризації як на промислових підприємствах, так і в інших окремих галузях.

Ключові слова: промислове підприємство, реструктуризація підприємства, науково-методологічні підходи, реформування, комплекс.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сьогоднішній день стан економіки характеризується як кризовий. Одним із завдань підвищення ефективності промислових підприємств є його реструктуризації, що може здійснюватися як підприємствами на грані кризи, так і нормально функціонуючими підприємствами для підтримки або навіть і підвищення рівня його конкурентоздатності та ефективності. Заходи, що реалізуються в процесі проведення реструктуризації підприємства, часто суттєво відрізняються один від одного. Це визначає необхідність класифікації реструктуризаційних процесів за окремими ознаками для забезпечення цілеспрямованого управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на безліч проведених досліджень за даною тематикою, багато теоретичних аспектів здійснення реструктуризації

розкриті не повною мірою, що значно обмежує можливості розробки дієвих методів її проведення. Реструктуризаційні перетворення є об'єктом дослідження багатьох іноземних та вітчизняних науковців, таких як А.М. Поддєрьогін, О.О. Терещенко, Л.І. Белих, О.В. Марценюк, П.С. Харіва, О.Л. Рудої.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація та узагальнення науково-методичних підходів щодо визначення підходів до управління процесом реструктуризації.

Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів. Процес реструктуризації на рівні промислового підприємства будується з врахуванням економічної політики та стратегії перетворення на галузевому, регіональному та національному рівнях держави, що дозволяє досліджувати процес в більш широкому, багаторівневому аспекті. Здійснення реструктуризації передбачає методологічне забезпечення, що відображає процес, з однієї сторони, направлений на підвищення ефективності системи управління підприємством, а з іншої сторони, виступає в ролі об'єкту

реалізації управлінських рішень. У вітчизняній практиці господарювання існують різні підходи до проведення реструктуризації підприємств. При цьому кожне підприємство залежно від середовища й особливостей його функціонування обирає найбільш прийнятний підхід. Вивчення наукових праць, літературних джерел, а також практичних розробок у сфері реструктуризації діяльності підприємств, дозволяє здійснити аналіз найбільш ефективних, із точки зору теорії та практики, підходів до реструктурування діяльності суб'єктів господарювання.

Деякі дослідники вважають, що при проведенні реструктурування бізнесу надзвичайно важливим є контроль за ситуацією, що складається на підприємстві, при цьому основну роль у процесі реструктуризації вони відводять аналізу діяльності підприємства на всіх стадіях проведення його реформування. Даний підхід до комплексної реструктуризації підприємства ґрунтується на циклічному проведенні двох видів аналізу: ситуаційного та структурного.

Прихильники аналітичного підходу вважають, що його застосування дозволить

намітити план заходів, необхідних для поліпшення роботи, і надалі визначити терміни реалізації проектних робіт. При цьому в рамках даного підходу спочатку пропонується визначити головну мету й основні етапи проведення реструктуризації, що дозволить надалі уникнути зайвих операцій із відновлення роботи загальної структури бізнесу [7].

На наш погляд, підприємство, що знаходиться у стані кризи, на первинному етапі має діяти швидко, переслідуючи досягнення короткострокових цілей, далі у процесі або після їх досягнення підприємством має здійснюватися розробка плану його діяльності в довгостроковому періоді, і саме тут застосування такого підходу може дати значні позитивні результати.

Безперервний аналіз ситуації є основою структурної схеми аналітичного підходу (див. рис. 1). Застосування аналітичного підходу може бути виправдане на підприємствах, діяльність яких не є збитковою. При цьому метою реструктуризації подібних підприємств, що мають у своєму розпорядженні часові та грошові ресурси, є підвищення ефективності бізнесу, а не вихід із кризової ситуації.



Рис. 1. Структурна схема аналітичного підходу
Розроблено на основі [7]

Перед керівниками промислових підприємств виникає складне завдання розробки й реалізації програми проекту реструктуризації (проектний підхід), яка має передбачати істотну зміну структури існуючого промислового комплексу.

Залежно від ступеня початкового стану підприємства (глибини проблеми) і складності системи та проблеми, що вирішується, характер процесу знаходження вирішення керівниками підприємств може бути різним, а отже, і різний вибір методів рішення.

На сьогоднішній день, в основному, широко використовується тільки один базовий підхід до процесу реструктуризації підприємства, що встановлює достатньо жорстку послідовність виконання етапів підготовки і проведення реструктуризації за проектного підходу.

Даний підхід має серйозний недолік – він майже не розкриває сутності процесів, що відбуваються на етапі підготовки й реалізації програми. Необхідний такий підхід до процесу реструктуризації, що щонайкраще б відповідав моделі компетенції, яка існує сьогодні на кожному підприємстві, тобто враховувала б ще загальний рівень підготовки керівників і менеджерів підприємств, а також дозволяла б активно або пасивно змінювати її (модель) у процесі виконання фінансової та виробничої реструктуризації.

Прихильники проектного підходу вважають, що реструктуризація підприємства може й має здійснюватися як один великий проект і завдяки реалізації проектів. Перші кроки, які треба зробити, щоб забезпечити появу програми реструктуризації у вигляді проекту, – добитися, щоб команда реструктуризації почала активно використовувати базовий принцип методу управління проектами: «Усі дані надходять у вигляді проекту». Як наслідок, програма реструктуризації може придбати ясну і чітку зовнішність «Потоку проектів», який також відбиває і зміну моделі компетенції підприємства, що відбувається в цей момент [3].

Можна конкретизувати програму, виконавши роботу із класифікації проектів реструктуризації, відповідних певним видам діяльності. Одна частина проектів програми може отримати статус оперативних проектів (забезпечення ліквідності й поліпшення результатів), а інша – статус стратегічних

проектів (нова організація, створення нових продуктів, стратегічні альянси, створення нових компаній, інформаційні системи для керівництва тощо). При цьому для визначення статусу проектів переважні особисті обговорення і формування думок на стратегічному рівні управління підприємства.

Ряд дослідників пропонують антикризові та санаційні підходи до проведення реструктуризації. Так, у рамках санаційного підходу пропонуються: оновлення виробництва у процесі санації, удосконалення програм виробничого потенціалу й маркетингової програми підприємства, розробляються заходи, направлені на ліквідацію заборгованості, нерентабельних виробничих потужностей, активів, і інші заходи.

У рамках даного підходу приділяється увага створенню гнучкої організаційної структури. У цілому запропонований санаційний підхід орієнтований на три напрями реструктурування діяльності підприємства: виробничий, маркетинговий та організаційний [2]. На наш погляд, санаційні заходи є короткостроковими й покликані за короткий строк стабілізувати діяльність підприємства сфери ЖХГ, а для ефективної реструктуризації діяльності підприємства цього недостатньо. Основною ідеєю антикризових підходів до проведення реструктуризації великих промислових підприємств є прогнозування кризових ситуацій, моделювання і планування подальшої ефективної діяльності підприємств [4]. Антикризові підходи переважно є надуманими й часто мало реалізуються в умовах нестабільного ринкового середовища. Автори цих підходів у своїх дослідженнях спираються на зарубіжний досвід і практику, що є неприпустимим для вітчизняних підприємств.

Автори адаптаційного підходу [7] вважають, що основними етапами процесу формування системи адаптації підприємства до ринкових умов є аналіз відповідності внутрішнього середовища підприємства зовнішнім умовам господарювання, а також створення й використання системи моніторингу зовнішнього середовища.

Наступним є фінансово-організаційний підхід, який, на наш погляд, перш за все, орієнтований на діяльність великих холдингових підприємств [2], його застосування можливе на

вітчизняних підприємствах. Проте його реалізація в умовах проведення комплексної реструктуризації більшою мірою є орієнтованою на структурну компоненту, при цьому слабкими сторонами підходу є розвиток маркетингової діяльності підприємства, відсутність механізму сканування ринкового середовища.

Дослідження позитивних і негативних аспектів існуючих підходів дозволяє запропонувати поетапний підхід до проведення комплексної реструктуризації (див. рис. 2), основою якого є відособлення, у рамках процесу реструктуризації промислових підприємств.



Рис. 2. Структурна схема поетапного підходу
Розроблено авторами

Перевагами запропонованого підходу є чітке формування цільової орієнтації підприємства в межах кожного періоду, можливість проміжного аналізу й коригування подальших планів, уникнення хаотичності у процесі ухвалення й реалізації рішень із реструктуризації, урахування часового і ресурсного чинників. **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Стратегії та підходи до реструктуризації, що існують у зарубіжній і вітчизняній практиці, а також найбільш

поширені заходи щодо реформування бізнесу дозволяють сформулювати відповідні висновки щодо спільних рис і відмінностей у практиці проведення реструктуризації промислових підприємств. Реструктурування вітчизняних підприємств має носити комплексний характер.

Отже, процес реструктуризації вітчизняних промислових підприємств носить глибинний характер і проходить етапи розвитку, уже пройдені зарубіжними підприємствами.

Список літератури

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия: учебное пособие для вузов. / Л.П. Белых, М.А. Федотова – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 339 с.
2. Будник М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / М.М. Будник; Харків. держ. екон. ун-т. – Х., 2002. – С. 19.

3. Голячук Ю.В. Подход к проведению комплексной реструктуризации предприятия / Ю.В. Голячук // Управленческий консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/index.php?&file=article&sid=513>.

4. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия: учебник для вузов по экономической специальности / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – М.: Филинь; Рилант, 2011. – 506 с.

5. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: А.М. Поддєрьогін, Л.Д. Буряк, М.Д. Білик та ін.: кер. авт. кол. і наук. ред.. проф. А.М. Поддєрьогін. – 7-е вид. – К.: КНЕУ, 2008. – 546 с.

6. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.

7. Чернецов Г.П. Возможности применения методов управления проектами при реализации программ реструктуризации / Г.П. Чернецов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aproject.ru/worldpm/index.html>.

References

1. Belyh L.P., Feotova M.A. (2001), “Restructurizacija predprijatija” [Restructuring of the enterprise], JuNITI-DANA, Moscow, Russia.

2. Budnyk M.M. (2002) “Adaptatsiia promyslovykh pidpriemstv do rynkovykh umov hospodariuvannia” [Adaptation industry to market conditions hospodariuvanniya], Abstract of Ph.D. dissertation, DEU, Kharkiv, Ukraine.

3. Goljachuk Ju.V. “Podhod k provedeniju kompleksnoj restrukturizacii predprijatij” [The approach to the conduct of a comprehensive restructuring of the company], Management consulting, available at: <http://www.klubok.net/index.php?&file=article&sid=513>

4. Goremykin V.A. (2011) “Jekonomicheskaja strategija predprijatija: uchebnik dlja vuzov po jekonomicheskoi special'nosti” [The economic strategy of the enterprise: the textbook for high schools on economic specialties], Filin, Moscow, Russia.

5. Poddier'ohin A.M., Buriak L.D., Bilyk M.D. (2008), “Finansy pidpriemstv” [Finance of Enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Tereschenko O.O. (2003), “Finansova diial'nist' sub'iektiv hospodariuvannia” [Financial activities of business entities], KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Chernecov G.P. “Vozmozhnosti primenenija metodov upravlenija proektami pri realizacii programm restrukturizacii” [Possible applications of project management in the implementation of restructuring programs], available at: <http://www.aproject.ru/worldpm/index.html>.

P.V. Krush, *PhD of Economic sciences, professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

R.A. Yakymenko, *Student of Department of Economics and Entrepreneurship, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

Scientific-methodological approaches to management of process of restructuring of the industrial enterprise

The article examines the scientific and methodological approaches to process of management of restructuring of the industrial enterprises acting as a subject of this scientific research are investigated. The purpose of writing of article is generalization and systematization of the existing approaches to management of process of restructuring of the industrial enterprises. This research was conducted by methods of the analysis, systematization, comparison and generalization. Scientific and methodological approach in management of process of restructuring includes the strategic principle and their set, a set of procedures and methods which serve as a form and a condition of realization of the corresponding principles of restructuring. By the comparative analysis features and shortcomings of all presented methodological approaches are marked out. On the basis of the analysis and generalization of the received results it was offered the generalizing stage-by-stage approach to carrying out complex restructuring which from the point of view of authors is the most optimum in relation to management of restructuring process. The offered generalizing approach can be involved in management of process of restructuring both at the industrial enterprises, and in other separate branches.

Keywords: industrial enterprises, restructuring of enterprise, scientific and methodological approaches to the reform of the complex.

Стаття надійшла до редакції 31.03.2017