

Величину нагромадженого управлінського потенціалу адаптації можна регулювати для приведення його у відповідність до поставлених завдань. Регулювання здійснюється як вкладанням коштів у підвищення кваліфікації та розвиток визначальних компетенцій, так і посиленням мотивації, особливо ініціаторів та лідерів змін, а також нейтралізацією негативного впливу ідейних працівників та відвертих ворогів впровадження змін. Композиція множини векторів повинна максимально наближатись до визначеного параметра змін, що збільшуватиме величину адаптаційного потенціалу.

Неможливість з об'єктивних причин акумулювати необхідну величину управлінського потенціалу ставить під сумнів доцільність впровадження керівництвом ініційованих змін та викликає потребу перегляду складових управління процесом адаптації: цілей, заходів, розподілу ресурсів, організаційних та мотиваційних механізмів тощо.

Вектор адаптаційного потенціалу є одним із базисних векторів загального потенціалу організації поряд з науково-технічним, виробничим, зовнішніх зв'язків та підтримки. Аналогічний аналіз повинен проводитися стосовно величини кожного із перелічених часткових потенціалів, їх пропорцій у загальному адаптаційному потенціалі та відповідності до обґрунтованих цілей та стратегії реалізації змін. На основі результатів такого аналізу визначаються етапи процесу адаптації, розподіляються ресурси, включаються відповідні механізми їх забезпечення.

Для формування і стабільної підтримки величини інтегрального потенціалу підприємства, необхідного рівня та ефективності використання його адаптаційних можливостей повинні бути розроблені критерії оцінки ефективності функціонування всіх ланок управління, удосконалений мотиваційний механізм, який гарантував би забезпечення обсягів діяльності і найактивнішу реалізацію його місії з врахуванням зміни вимог зовнішнього середовища.

1. Бодди Д., Пейтон Р. *Основи менеджмента.* – СПб., – М., – Харьков, – Минск, 1999.
2. Выханский О.С., Наумов А.К. *Менеджмент.* – М., 1994.
3. Колос Б.У. *Управління державою III тисячоліття.* – Львів, 2004.
4. Стангерс И., Пригожин И. *Порядок из хаоса.* – М., 1986.
5. Гончаров В.Н. и др. *Система адаптации и организации сборного производства.* – Луганск, 2002.

УДК 330.341.1 (477)

Ю.В. Банах

Національний університет „Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ХАРАКТЕРНІ ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© Банах Ю.В., 2004

Розглянуто необхідність та економічні заходи реформування підприємств і визначено характерні етапи проведення їх реструктуризації з метою економічних перетворень та розвитку інноваційних процесів.

In given clause it is considered necessity of economic actions on reforming the enterprises and characteristic stages of carrying out of their re-structuring are determined with the purpose of economic changes and development of innovative processes.

Постановка проблеми. Україна зможе посісти належне місце в Європі і світі за умови опанування інноваційного шляху розвитку, підвалини якого мають бути закладені в процесі структурної перебудови економіки. Тільки в такий спосіб можна змінити сировинний вектор розвитку економічних процесів, що стихійно формується нині.

Відтак основою стратегічного курсу, його базовим принципом має стати реалізація державної політики, спрямованої на запровадження інноваційної моделі структурної перебудови та зростання економіки, утвердження України як високотехнологічної держави. Наявний інтелектуальний та науково-технічний потенціал дає підстави на це розраховувати. У поєднанні із завданнями європейської інтеграції така мета могла б бути покладена в основу не лише економічної стратегії держави, а й політичної консолідації нації [1].

Тому постає потреба підготовки і готовності до проведення реструктуризаційних змін в різних галузях і на різних рівнях господарювання.

Аналіз основних досліджень і результатів. На цьому етапі розвитку економічного сектору України, як і інших країн, особливо гостро стоїть проблема швидких і ефективних змін. Тому проблематикою реструктуризації займається зокрема багато видатних науковців і практиків. Розглянуто детально етапи реалізації процесів реструктуризації, передумови її проведення, ефективність та наслідки.

Кожне підприємство є особливим, тому проект реструктуризації може відповідати потребам і можливостям тільки одного підприємства. Але, на мою думку, потрібно дотримуватись певного механізму чи алгоритму та послідовності при проходженні чергових етапів реструктуризації будь-якого підприємства.

Постановка задач. У контексті економічної стратегії особливої ваги набуває реалізація протягом 2002–2004 рр. комплексної програми реструктуризації державних підприємств та їх адаптації до ринкових умов. Вона передбачає:

- раціональне завантаження виробничих потужностей та виведення з експлуатації тих, які безперспективні з точки зору конкурентоспроможності;
- переведення в комунальну власність об'єктів житлово-комунальної сфери підприємств;
- перехід на світові стандарти бухгалтерського обліку, оцінку основних виробничих фондів відповідно до їхньої реальної ринкової вартості;
- істотне поліпшення менеджменту та корпоративного управління [2].

Для ефективного виконання цих задач необхідно проводити реструктуризаційні зміни згідно з певним алгоритмом, чітку послідовність якого потрібно сформулювати.

Основними цілями цієї статті є обґрунтування такого алгоритму послідовних дій, який може бути використаний будь-яким підприємством чи установою в будь-якому секторі економічного, господарського чи соціального розвитку.

Виклад основного матеріалу. Реструктуризація – це процес осмислених, обґрунтованих і виважених дій, пов'язаних із зміною діючих в структурі норм, механізмів та технологій.

Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [3].

Згідно з твердженням Сапіяшкі [4, с. 30–31], реструктуризація – це процес пристосування підприємств до нових вимог оточення, що означає радикальну зміну принаймні в одній з трьох структурних складових: сфері діяльності, структурі фінансування чи внутрішньо-господарській структурі фірми. Метою цієї зміни є повернення підприємством динамічної рівноваги (як внутрішньої, так і рівноваги з зовнішнім середовищем).

А. Карпінський стверджує, що процес реструктуризації уособлюється з структурними змінами, які спричиняють модернізацію і вищу ефективність від дотихчасових вирішень [5, с. 19–21].

І. Дурлік [6, с. 7–9] подає реструктуризацію як сукупність заходів, спрямованих на нову більш раціональну і ефективну зміну організаційної структури, яка характеризується більшою ефективністю. Це є пристосування організаційне і економічне до вимог оточення, що постійно змінюється, і в результаті повніше забезпечує потреби ринку.

Реструктуризація підприємства є особливим процесом управлінських рішень і змін, викликаних кризовою ситуацією, в якій знаходиться підприємство, або часткова зміна стратегії

базових напрямків його розвитку. Щоб реструктуризація була ефективною, вона повинна бути детально спланована, підготовлена і проведена відповідно до опрацьованої програми під постійним детальним контролем. Вона повинна проводитись під гаслом процесу розв'язання проблем і аналізу зібраної інформації про стан підприємства, опрацювання на цій підставі допустимих можливостей розв'язання проблем, вибору властивих змін і впровадження з точки зору відповідних критеріїв. Реструктуризація підприємства поза тим не повинна мати випадкового, непланованого характеру, бо тоді вона буде малоефективна і принесе підприємству тільки тимчасове покращання становища чи економічного ефекту.

Кожне підприємство є інше, особливе і виняткове, кожне має різну організаційну структуру, матеріальні та фінансові ресурси, а також сфери, які потрібно „виправити чи покращати”. А це означає, що немає єдиної універсальної моделі процесу реструктуризації, що може бути практичним еталоном для всіх підприємств і всіх ситуацій. Звідси виникає необхідність індивідуального підходу до проведення реструктуризації. Поза тим можна згрупувати на певному загальному рівні типові етапи (дослідницькі завдання), які повинні бути розглянуті в кожному процесі реструктуризації.

До типових етапів реструктуризації можна віднести:

- ідентифікацію потреби реструктуризації;
- оцінку поточної позиції підприємства (діагностику);
- стратегічний аналіз підприємства;
- реалізацію проекту (впровадження).

Реструктуризація підприємства мотивована, як комплексне оздоровлення підприємства, що знаходиться в кризовому становищі, починається з моменту відчуття і усвідомлення цього стану через його керівництво, адміністрацію, спостережну раду чи інші управлінські структурні органи, які несуть відповідальність за ефективне функціонування підприємства. Перший етап – ідентифікація необхідності реструктуризації – полягає в загальному встановленні складнощів підприємства і попередньому визначенні причин такого стану (рисунок). Чим раніше будуть виявлені складнощі, тим більші шанси ефективного впровадження розроблених заходів, спрямованих на істотні зміни, а також менші витрати під час подолання кризового становища на підприємстві. На цьому етапі необхідно визначитись також, чи варто проводити реструктуризаційні заходи, чи зробити висновок про те, що немає вже шансів на покращання становища фірми.

Після попереднього в'яснення стану підприємства і прийняття на цій основі рішення про подальше його функціонування необхідно провести повний аналіз становища підприємства і ситуації, в якій воно знаходиться. Цей аналіз охоплює найчастіше стратегічну діяльність підприємства. Він розглядає в своєму контексті оцінку його часової діяльності, в наявній ситуації і можливості розвитку зовнішньої ситуації, нав'язаної оточуючими обставинами, а також повинен мати комплексний характер і містити усі аспекти функціонування підприємства і його оточення.

Його третій етап – це вироблення плану дій налагодження чи вдосконалення існуючого становища, який також називають „проект реструктуризації”. Цей план повинен містити характеристику необхідних змін у всіх сферах діяльності підприємства, що виникають з поставленого діагнозу. Він має на меті пристосування підприємства до ефективної діяльності в середовищі, що постійно змінюється. План є дуже істотним елементом реструктуризації. Проект реструктуризації, з одного боку, допомагає власникові і керівництву сконцентруватись на конкретних проблемах, встановлювати адекватні цілі і контролювати їх виконання, а, з іншого, – може становити аргумент в пошуку коштів, необхідних для фінансування заходів, які потрібно реалізувати в межах процесу реструктуризації [7, с. 149].

Останнім етапом реструктуризації є реалізація плану. Усілякі реструктуризаційні зміни в підприємстві повинні бути впроваджені швидко, оскільки занадто повільне і поетапне випровадження може його узалежнити від політичних ігор і підпорядкувати стороннім інтересам, призвести до проявів організаційної інерції, а також викликати індивідуальний опір проти змін.

Реструктуризацію підприємства можуть забезпечити оптимально підібрані – економічні заходи, серед яких основними є:

- заміна керівництва підприємства;
- часткова або повна приватизація;
- часткове закриття, перетворення державного підприємства в змішану форму власності або в приватне;
- звільнення підприємств від соціальної відповідальності;
- продаж (або надання в оренду) частини основних фондів підприємства;
- конверсія, диверсифікація;
- поліпшення якості товарів (робіт, послуг), що випускаються;
- підвищення ефективності маркетингу;
- зменшення витрат на виробництво;
- впровадження нових прогресивних форм і методів управління;
- скорочення чисельності зайнятих на підприємстві;
- тимчасове призупинення капітального будівництва та продаж об'єктів незавершеного виробництва;
- продаж зайвого устаткування, матеріалів і готових виробів, неліквідів, відходів виробництва тощо;
- відстрочення або списання боргів;
- пошук інвестицій та інвесторів;
- залучення інвесторів [8, с. 229–230].

Під час цілого процесу реструктуризації підприємства стає важливим забезпечення утримання рівноваги поміж стратегічними цілями і оперативними реаліями. Можна це досягнути через контроль персоналу вищого керівництва при процесі впровадження реструктуризаційних змін. Повинен бути налагоджений постійний моніторинг, з одного боку, при розвитку і ефективному впровадженні реструктуризаційних змін, а, з другого, – відповідно актуальність і доцільність реалізації самого проекту реструктуризації. Часто трапляється, що зміни в оточенні (зміни законодавчої бази, екологічних нормативів, фінансових норм тощо) спричиняють, з одного боку, неможливість чи неефективність заздалегідь запланованих реструктуризаційних заходів, а, з другого, – водночас можуть відкриватися нові можливості, не враховані при опрацюванні проекту. Така ситуація обумовлює співпрацю з зовнішніми залученими фахівцями не тільки на етапі формування проекту, але також в процесі його реалізації і поглиблення активності цілої дослідницької команди, меті актуалізації проекту реструктуризації. В разі необхідності деякі завдання і часовий план повинні бути ними пристосовані до виконавчих можливостей, як і настроїв серед персоналу підприємства, і стану оточення.

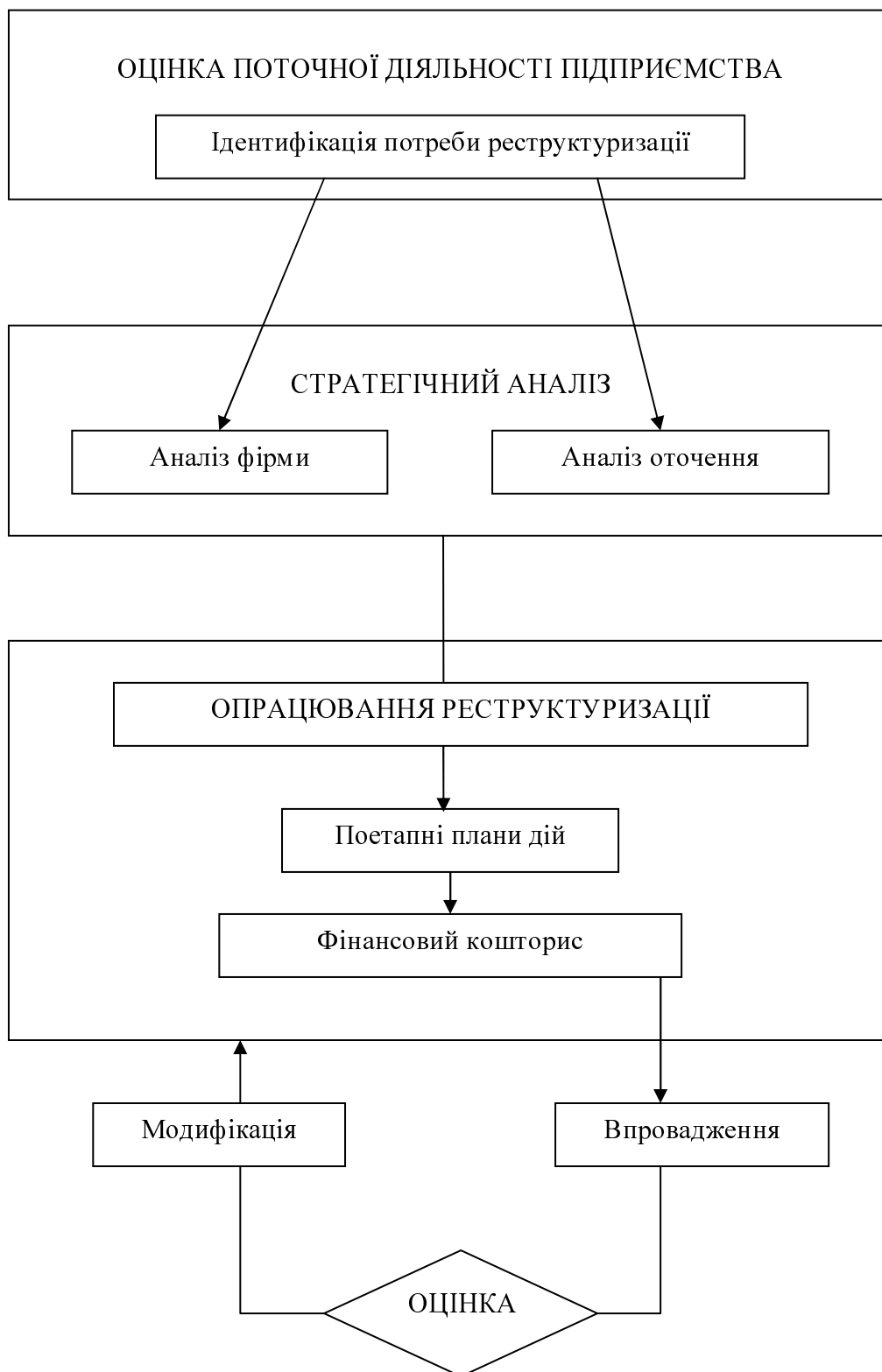
Важливо наполегливо продовжувати роботу щодо подолання суперечностей, які виникли в ході проведення в Україні економічних реформ і перешкоджають досягненню цілей. Йдеться, насамперед, про суперечність між непомірно високою ціною капіталу та інноваційною спрямованістю реформ. Ціна інвестицій, вимірником якої є банківський процент, в Україні виявилась набагато вищою, ніж на світових фінансових ринках.

Як відомо, при високому банківському проценті та низькій заробітній платі багато інноваційних проектів є неефективними, особливо в галузі механізації та автоматизації виробництва, а також ресурсощадних технологій [9, с. 233].

Вимоги, що висуваються перед підприємствами під час реструктуризації та проведення реформ: передача незалежному реєстратору ведення реєстру акціонерів; перегляд статусу підприємства, уточнення контракту з керівником підприємства; регулярні акціонерні збори; фінансово-бухгалтерська та виробнича звітність перед учасниками; реструктуризація заборгованості по платежах в бюджет; розробка програми конкретних дій з ліквідації заборгованості та щодо оплати праці; розроблення заходів, спрямованих на зниження нефінансових форм розрахунку: створення резервів готівки, диверсифікація споживачів продукції, поступова відмова від ділових стосунків з контрагентами, які використовують нефінансові форми розрахунків,

встановлення лімітів по бартерних операціях із споживачами та їх поступове зменшення; перехід на міжнародні стандарти; введення обов'язкових для виконання стандартів розкриття інформації про цінні патери.

Ці перетворення є необхідними на шляху формування принципово нового підходу до господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки [8, с. 230].



Процедура проходження процесу реструктуризації

Висновки. Ефективне функціонування підприємств на основі їх реструктуризації, впровадження інновацій, модернізації та техніко-технологічного оновлення забезпечить високі темпи росту підприємницьких структур, сприятливу ситуацію економічного росту в Україні, розв'язання важливих соціально-економічних проблем та задоволення потреб суспільства.

Методика поетапності створення та проходження процесів реструктуризації дає можливість керівнику та робочій групі чітко бачити і прогнозувати необхідні засоби для їх виконання, розміри капіталовкладень, трудозатратність та період впровадження.

1. Кучма Л.Д. *Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002–2011 рр.* 2. Кучма Л.Д. *Послання Президента України до Верховної Ради України. Доповідь, 2002 р.* 3. *Про затвердження методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств / Наказ Міністерства економіки від 23.01.98 р.* 4. Sapijasz Z. *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa: szanse i ograniczenia*, PWN, Warszawa, 1997. 5. Karpinsk A. *Restrukturyzacja gospodarki w Polsce I na świecie*, PWE, Warszawa, 1996. 6. Durlin I. *Restrukturyzacja techniczno-organizacyjna przedsiębiorstw*, "Ekonomika s organizacja przedsiębiorstw" 1998, nr 4. 7. Nalepka A. *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Antykwa, Kraków. 8. Банаш Ю., Коркуна І. *Роль інноваційних процесів в умовах реструктуризації корпоративних підприємств. Вісник ДУ "Львівська політехніка" „Проблеми економіки та управління”*. – Львів, 2000. 9. Єрохін С.А. *Структурна трансформація національної економіки*. – К., 2002.

УДК 658.8

О.Б. Стернюк

Національний університет "Львівська політехніка",
кафедра менеджменту організацій

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

© Стернюк О.Б., 2004

Проведено класифікацію методів формування асортиментної політики промислового підприємства. Досліджено методичні та практичні аспекти застосування існуючих методів, проаналізовано їх переваги та недоліки.

The classification of methods for creation the assortment policy of industrial firm is produced in this paper. The methodical features and practical aspects of existing methods usage are researched, and their advantages and lacks are discussed.

Постановка проблеми. Ефективне управління асортиментною політикою промислового підприємства передбачає використання відповідних методів формування продуктового асортименту, застосування яких дасть змогу прийняти ефективні управлінські рішення щодо якісної і кількісної структури асортименту, частоти оновлення та інших аспектів забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності. Тому однією із актуальних проблем сучасного менеджменту є використання методів формування асортименту продукції, що є оптимальними в сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Для висвітлення цього питання був здійснений огляд вітчизняних і зарубіжних літературних джерел. Більшість авторів, які досліджують проблему формування продуктового асортименту підприємства, підходять до її вирішення з врахуванням окремих функціональних аспектів менеджменту. Так, в працях зарубіжних і вітчизняних