

сурсов на производство продукции, а также оценить эффективность деятельности подразделений предприятия и степень достижения целей управления. Перспективы дальнейших исследований в области контроля затрат связаны с разработкой мотивационного механизма работников центров ответственности на достижение поставленных целей управления затратами.

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / Пер. с англ.; Под ред. С.А.Габалиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.

2. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: Уч. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 392 с.

3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Т.Данилочкина и др.; Под ред. Н.Т.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.

4. Менеджмент: Навч. посібник / С.У.Олійник, М.П.Білоус, М.І.Білявцева, С.К.Потьомкін, О.М.Тимонін. – Харків: Друк. ЛТД, К.: Проза, 1997. – 176 с.

5. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М.Максимцова, А.В.Игнатъева, М.А.Комаров и др.; Под ред. М.М.Максимцова, А.В.Игнатъевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343 с.

6. Пыжинский Я.И. Управление стоимостью и анализом затрат. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 48 с.

7. Управленческий учет / Под ред. В.Паля и Р.Вандер Вила. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 480 с.

8. Экономика и статистика фирм: Учебник / В.Е.Адамов, С.Д.Ильенкова, Т.П.Сиротина и др.; Под ред. С.Д.Ильенковой. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 240 с.

Получено 30.07.2003

УДК 65.016.7

О.С.ІЗЮМСЬКА

Харківський державний економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА І ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ

Показано взаємодію організаційно-управлінської та техніко-технологічної реструктуризації підприємств, дістало подальший розвиток усвідомлення управління як об'єкта реструктуризації, визначено сфери організаційно-управлінської реструктуризації.

Створення основ механізму проведення реструктуризації підприємств України в тому числі комунального господарства в сучасних умовах показує, що багато питань залишаються ще недостатньо врегульованими. Заходи, що вживаються у процесі проведення реструктуризації підприємств, суттєво відрізняються один від одного. Тому для забезпечення цілеспрямованого управління реструктуризацією всі трансформаційні процеси підприємства мають бути класифіковані за

окремими ознаками.

На сьогодні проблеми реструктуризації розглядаються на теоретичному рівні в працях українських і зарубіжних вчених Т.Г.Соколова [3], Н.Доценко [4], І.І.Мазур, В.Д.Шапиро [2], Л.Кальниченко, А.Мендрул [1], Л.П.Белих, М.А.Федотова [5] та ін. У працях цих авторів розглянуто загальні питання реструктуризації, наведено класифікації реструктуризації за ініціативою проведення, залежно від масштабу проведення, від рівня проведення, від масштабу та строків проведення, від цілей, активності проведення, від мети та елементів, залежно від стратегії, від характеру використовуваних заходів, за ініціативою проведення, наведено задачі реструктуризації підприємств, основні елементи та методи, тривалість і можливість проведення реструктуризації підприємств України. Однак розгляд питань організаційно-управлінської та техніко-технологічної реструктуризації у більшості авторів має несистемний характер, що не дає змоги її широкого застосування для розширення конкурентних переваг підприємств, у тому числі комунального господарства.

Метою цієї роботи є теоретичне обґрунтування сутності й змісту організаційно-управлінської та техніко-технологічної реструктуризації підприємств як засобу визначення можливостей розширення конкурентних переваг підприємств.

Техніко-технологічна відсталість багатьох виробництв, відсутність інвестиційних можливостей, високий рівень концентрації виробництва зумовлюють невідповідність технологій, обсягу та структури активів підприємства вимогам зовнішнього середовища і потребам продукції. Усунути ці чинники можна шляхом технологічної реструктуризації, в ході якої впроваджуються нові технології (поліпшуються існуючі), “відсікаються” зайві активи, поліпшується їхній загальний план.

За ознакою можливих змін у технологіях усі підприємства можна розділити на чотири типи. Критеріями класифікації виступають: тривалість здійснення технологічних змін, їх вартість, складність, необхідність у НДДКР, характер інновацій [1]. Ці критерії визначають імовірність успіху технологічної реструктуризації. Згідно з ними можна виділити так звані стабільні, рухомі, ринкові, випереджаючі технології (таблиця).

Під стабільними технологіями маються на увазі ті, відмова від яких спричиняє повну або майже повну зміну профілю діяльності підприємства. Вони є характерними для підприємств металургійної, вугільної, машинобудівної, хімічної промисловості.

Характеристики технологічної реструктуризації українських підприємств

Тип технології	Тривалість процесу	Вартість	НДДКР	Особливості інновацій	Можливість здійснення
Стабільна	Значна	Висока	Складні	Еволюційна	Низька
Рухома	Незначна	Низька	Не потрібні	Революційна	Висока
Ринкова	Середня або незначна	Середня	Нескладні	Еволюційна	Висока або середня
Випереджаюча	Значна або середня	Висока	Дуже складні або складні	Революційна	Низька або дуже низька

Технологічні зміни на них є високозатратними, проводяться поступово, по окремих ланках виробничого ланцюга і вимагають значних НДДКР. Усе це зумовлює низькі можливості технологічної реконструкції в перелічених галузях.

Рухомі технології властиві для підприємства, переважною спеціалізацією яких є не випуск виробів, а надання послуг. Вони використовують у своїй діяльності активи багатофункціонального призначення. Це торговельні, збутові, посередницькі й деякі інші фірми. Технологічні зміни тут є низькозатратними, можуть відбуватися швидко, з переходом до іншої сфери діяльності. Їхня успішність залежить у першу чергу від здатності керівників підприємства вчасно зорієнтуватися, тобто від можливостей менеджменту. Потреби в НДДКР найчастіше немає, досить лише техніко-економічного обґрунтування. Технологічна реструктуризація підприємств такого типу нескладна, а імовірність позитивного результату є високою.

Ринкові технології відносно легко оновлюються під продукти, відповідні сучасним і майбутнім потребам ринку. Як правило, за цими технологіями працюють підприємства харчової, легкої, целюлозно-паперової промисловості, побудовані чи реконструйовані у 70-80-х роках. Конструктивно-технологічні характеристики їх устаткування передбачають можливості подальшого вдосконалення. Технологічні зміни на цих підприємствах є середньозатратними, не потребують масштабних НДДКР; безпосередній контакт із споживачами й “живими” грішми відкриває певні можливості самофінансування. Можливість реструктуризації підприємств з ринковими технологіями висока, коли є джерела самофінансування або зовнішній інвестор, в іншому разі – середня.

Підприємства з випереджаючими технологіями здатні до самостійної зміни, тобто можуть виступати генераторами науково-технічного прогресу. Це насамперед підприємства військово-промислового комплексу. Технологічні зміни є середньо – чи довгостроковими, вимага-

ють значних НДДКР і великих затрат. Імовірність успішної реструктуризації низька, передусім через її високу вартість.

Ця класифікація не є абсолютною: окреме підприємство може поєднувати риси декількох технологічних типів [1].

Технологічна реструктуризація являє собою складову частину комплексної реструктуризації підприємства, належить до активної, довгострокової реструктуризації. Якщо аналізувати внутрішню структуру процесу реструктуризації підприємства, то техніко-технологічна реструктуризація складається з реновації, реконструкції, нового будівництва, модернізації обладнання, нових технологій, паливно- та енергозбереження, матеріаломісткості, ресурсної стратегії, автоматизації.

Метою техніко-технологічної реструктуризації виробництва є забезпечення своєчасного випуску конкурентоспроможної продукції необхідної якості і в достатній кількості.

Через те, що технологічна реструктуризація є складовою частиною комплексної реструктуризації, вона також проходить три етапи: підготовчий, проектний і саме етап технологічної реструктуризації.

На першому етапі визначається реальна конкурентоспроможність техніко-технологічної бази підприємства, тобто оцінюються внутрішні можливості підприємства, параметри виконання виробничої програми (енергомісткість, вартість сировини і матеріалів, тривалість процесів, їхня структура, технічний рівень активів, стан і склад устаткування, використання та відтворення активів, технічна оснащеність праці).

На другому – проектному – етапі визначаються технологічні потреби, встановлюються параметри активів, оптимальні для задоволення майбутніх потреб у продукції підприємства, тобто здійснюється оцінка технологічних процесів, визначаються “вузькі місця” і заходи для їх усунення.

На третьому етапі технологічна реструктуризація здійснюється у трьох формах:

- впровадження нових технологій чи окремих технологічних процесів (автоматизація, паливно- та енергозбереження, матеріаломісткість);
- поліпшення загального стану активів (ремонт, модернізація, реконструкція, нове будівництво, придбання);
- ліквідація зайвих активів.

Виходячи з цього, функціями управління технологічною реструктуризацією є [2]:

- аналіз стану технологій і активів;
- розробка організаційно-технічних заходів з оптимізації технології і структури активів та економічне обґрунтування цих заходів;

оперативне регулювання ремонту, модернізації, реконструкції, нового будівництва;
комерційна діяльність (придбання активів, технологій);
фінансова діяльність (залучення інвестицій);
розпорядження зайвим майном.

Організаційна структура підприємства, що реформується, повинна бути адаптованою до вимог технологічного менеджменту [3]. Управління також є об'єктом реструктуризації [4]. То ж має відбуватися організаційно-управлінська реструктуризація, яку можна розподілити на структурно-організаційну реструктуризацію та інституційні зміни.

Існують два напрямки організаційно-управлінської реструктуризації:

на рівні функціональних областей організаційного управління підприємством;
інституційні зміни.

У цій статті поставлене завдання комплексного використання форм та методів реструктуризації відносно вказаних напрямків у їх взаємозв'язку. При цьому основним орієнтиром є кон'юнктура ринку, досягнення НТП і рівень організаційної культури.

Сфери організаційно-управлінської реструктуризації наступні:

Маркетинг.

ЗЕД.

НДДКР.

Підготовка виробництва (технічна, технологічна, економічна).

Оперативне управління виробництвом.

Економіка та фінанси.

Управління персоналом.

Інвестиційні процеси.

Охорона праці й зовнішнього середовища.

10. Соціальна сфера.

Інституційні зміни:

Відокремлення

Поділ

Подрібнення

Об'єднання

Створення холдингу

Дочірні підприємства

Обмін паями

Спільна діяльність

Часткове закриття

Організаційно-управлінська реструктуризація разом з техніко-технологічною складають активну, довгострокову реструктуризацію, яка ще має назву стратегічної реструктуризації [5] і відбувається в Україні в послідовно-паралельному порядку. І хоч організаційна та технологічна реструктуризація має бути постійним і послідовним процесом, в період тотального переходу економічної системи на ринкові умови господарювання їх слід розглядати як разовий процес здійснення найбільш суттєвих принципів реформаторських дій, від втілення чи не втілення яких залежить сама можливість існування підприємства.

Питання визначення і обґрунтування першочергових реструктуризаційних заходів має бути тісно пов'язано з формуванням стратегічних планів розвитку підприємства з тим, щоб короткострокові цілі приватизації та реструктуризації не вступали у протиріччя з планами довгострокового розвитку. Вже перші реструктуризаційні заходи повинні здійснюватись у руслі стратегічної концепції розвитку бізнесу, а не навпаки, всупереч їй.

Проблемами організаційно-управлінської та техніко-технологічної реструктуризації (але в структурі комплексної реструктуризації) виступають фактори, що, як показує аналіз спеціальної літератури, можна поділити на макро- та мікроекономічні [4]. До першої групи належать:

- нестабільність правового поля, що не дає змоги виробити довгострокову стратегію реструктуризації;
- недосконалість законодавства, що регулює процес реструктуризації;
- слабкий розвиток українського фондового ринку;
- відсутність доступних джерел фінансування;
- високий рівень бартеризації економіки, що призводить до зменшення реальних коштів на підприємстві;
- криза платежів, що зумовлює хронічне невивантаження оборотних коштів для нормального функціонування економіки.

До факторів другої групи належать:

- неготовність українських управлінців до проведення докорінної реструктуризації, що пов'язано з багаторічною системою господарювання адміністративно-командної системи, яка сформувала клас менеджерів, не готових до постійних змін;
- відсутність власних коштів у підприємств і мала їх привабливість для кредиторів.

Специфіка національної економічної моделі чинить суттєвий

вплив на цілі реструктуризації, оскільки реструктуризація має на меті приведення поточних характеристик діяльності підприємства відповідно до вимог ринку, оточуючого середовища. Тобто макроекономічна ситуація вирішальним чином впливає на стратегічне планування бізнесу: здійснюється вибір між стратегією розвитку чи стратегією виживання. Специфіка перехідної економіки обмежує і трансформує засоби процесу реструктурування: складнощі роблять реструктуризацію окремих підприємств комплексною, високоризиковою і дорогою справою. Типова для перехідної економіки нерозвиненість кредитно-фінансового та консалтінгового секторів, мережі шляхів сполучення та телекомунікацій, фондового ринку та інших елементів інфраструктури часто є головною перешкодою до ефективного впровадження реструктуризації на рівні окремих підприємств. Без вирішення питання адекватного розвитку цих елементів на національному й регіональному рівнях ефективна реструктуризація великої кількості підприємств об'єктивно неможлива.

Дуже гострою є проблема забезпечення обґрунтованого здійснення процесу реструктуризації підприємств з урахуванням кон'юнктури ринку, що швидко змінюється. У зв'язку з цим, на наш погляд, найголовнішим напрямком наукових досліджень є побудова й розвиток гнучких систем управління цим процесом з метою досягнення високої рентабельності та конкурентних переваг промислових підприємств.

Структурні перетворення підприємства в процесі його реструктуризації мають здійснюватися на системній основі багатьма заходами організаційного, фінансово-економічного, правового, техніко-технологічного характеру.

Розуміння взаємодії організаційно-управлінської та техніко-технологічної реструктуризації підприємств, необхідності їх одночасного проведення допоможе визначити можливості розширення конкурентних переваг українських підприємств, у тому числі комунального господарства.

1. Мендрул О., Кальніченко Л. Технологічна реструктуризація підприємств // Економіка України. – 2000. – №8.
2. Мазур І.І., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Справ. пособие. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.
3. Соколова Т.Г. Проблеми реструктуризації підприємств у період реформування економіки України // Регіональні перспективи. – 2001. – №4 (17).
4. Доценко Н. Виробництво з яскравою перспективою на фоні похмурої дійсності // Економіка, фінанси, право. – 2001. – №3.
5. Бельх Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия: Уч. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с.

Отримано 12.08.2003