

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

КОВАЛЕНКО Г. О.

кандидат технічних наук

ШАШКО В. О.

Донецьк

Особливості системи управління промисловими підприємствами на сучасному етапі тісно пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів у їхній діяльності. У сучасних умовах підприємства конкурують між собою за залучення інвестиційних і фінансових ресурсів, державних і регіональних замовлень, кваліфікованих працівників, за ринки збуту, покупців і ін. Оволодіння механізмами конкурентної боротьби є об'єктивною необхідністю, тому що служить каталізатором активізації внутрішнього потенціалу підприємства й стає додатковим фактором його розвитку. Тому одним з основних факторів успіху стає підвищення ефективності й конкурентоспроможності виробництва, його організації. Для досягнення цього потрібні нові організаційні моделі, сформовані сучасним типом економічного мислення. У зв'язку з постійною динамікою розвитку бізнес компанії повинен перебудовуватися. Можливість перебудови обумовлює процес реструктуризації.

Пріоритетним елементом у цьому випадку стає необхідність проведення комплексної реструктуризації виробництва. Реструктурування означає, у цьому випадку, удосконалювання організаційної структури, що забезпечує зниження транзакційних й адміністративно-управлінських витрат, економію обігового капіталу, інтеграцію науки й виробництва, ефективний менеджмент і ін. [2] Під структурою розуміється сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотальність самому собі, при цьому структура є основою, що дозволяє зберегти базисні властивості об'єкта в умовах зовнішніх і внутрішніх змін. [3]

Питанням реструктуризації системи управління промисловими підприємствами, у тому числі їх виробничої інфраструктури, присвячені роботи як закордонних, так і вітчизняних авторів: П. Коллерт, Р. Шнайдер, П. Легри, О. І. Амоша, І. П. Булеев та інші.

Реструктуризація являє собою цілеспрямований процес, у результаті котрого відбуваються кількісні і якісні зміни в елементах, що формують як майновий комплекс компанії, так і її бізнес. При цьому дані зміни не являються повсякденним циклом компанії й спрямовані на збільшення її вартості.

Реалізація реструктуризації дозволяє підприємствам підвищити акціонерну вартість, а також інвестиційну привабливість як основного бізнесу, так і окремих сервісних підприємств; приводить до підвищення продуктивності компанії для власників і інвесторів, розвитку конкурентного середовища на ринку сервісних робіт.

Основним принципом віднесення об'єкта до об'єктів, що підлягають реструктуризації, є наявність прибутковості об'єкта нижче середньоринкової, а також відсутність його необхідності для основного виробництва (непрофільність об'єкта) і наявність істотних ризиків для компанії у випадку відсутності дій у частині реструктуризації (наприклад, втрата доходів), тобто наявність фактів, що підтверджують зниження ефективності й, відповідно, конкурентоспроможності компанії або тих, що несуть дану погрозу.

Вибір критеріїв, виходячи з яких виділяються об'єкти, реструктуризації яких принесе найбільший економічний ефект, обумовлюється специфікою об'єкта реструктуризації. Основними критеріями для активів можуть бути поточна й потенційна прибутковість об'єкта (або навпаки, його значна збитковість на даний момент), ступінь підконтрольності об'єкта й т. п.

На практиці успішний досвід реструктуризації можна спостерігати далеко не на кожному підприємстві. При цьому факторами невдач є й законодавство, і неефективність власників і менеджерів, а також діяльність профспілок і кримінальних груп. Але проведені дослідження реструктуризації і розвитку машинобудівних підприємств Донбасу, які мають місце, свідчать, що найбільш актуальним напрямком реструктуризації є реорганізація системи виробництва і збуту відповідно вимогам ринку. Так в ЗАТ «НКМЗ» сформовані центри прибутку, які охоплюють виробництво окремих видів машинобудівної продукції. В ВАТ «Енергомашспецсталь» створено департаменти продаж за галузями промисловості, з якими працює підприємство.

У той час як законодавство й недосконалість оподаткування є об'єктом дослідження й критики багатьох фахівців з економіки й управління, деякі елементи внутрішнього середовища підприємства не мають «відповідного до духу часу» теоретичного пророблення. Це стосується, наприклад, допоміжних підрозділів (бізнес-процесів, функцій), значення яких у більшості випадків недооцінюється менеджментом підприємств. Тим часом практичний досвід показує, що без розробки методичних основ реструктуризації допоміжних бізнес-процесів, функцій обслуговування, перетворення підприємства в цілому є слабкоструктурованою проблемою. Даний факт обумовлює необхідність використання сучасного методичного забезпечення перетворень стосовно не тільки до основної, але й до допоміжної діяльності підприємства.

Виділення допоміжних підрозділів, як непрофільних, у самостійні бізнес одиниці (здійснення реструктуризації) може досить швидко позначитися на ефективності діяльності підприємства, оскільки:

1. Виділення дає можливість розбудовувати активи як самостійний бізнес, де всі цілі й завдання стають головними й першочерговими, а не другорядними.

2. Можливість досягнення поставлених цілей, безумовно, зростає в керівників самостійних спеціалізованих підприємств, тому що для цього тепер вони мають реальну владу (правом самостійно ухвалювати рішення); необхідними фінансовими ресурсами.

3. Самостійне сервісне підприємство не тільки має можливість досягати підвищення конкурентоспроможності своїх послуг, але й змушено робити це, оскільки набувають чинності закони ринкової конкуренції.

4. Коли персонал зосереджений у відособленім підприємстві, виникають додаткові можливості по поліпшенню керованості цим персоналом.

Серед найбільш істотних проблем, що впливають на можливість оптимізації витрат на допоміжну діяльність, слід виділити:

1) низький рівень повноважень і непогодженість дій власників допоміжних процесів – головних фахівців підприємства (будівельника, механіка, енергетика);

2) нестача внутривиробничих нормативних документів, що регламентують допоміжну діяльність;

3) планування витрат від досягнут, що приводить до збільшення обсягів непередбачених допоміжних послуг;

4) низький рівень заробітної плати допоміжного персоналу, що позначається на його демографічних характеристиках (стать, вік, освіта).

Можливі варіанти реструктуризації суб'єктів господарювання представлені на рис. 1.

Кожна з наведених альтернатив має свої переваги та недоліки, які в своїй сукупності повинні стати одними з критеріїв прийняття рішення про варіант реструктуризації. Також деякі функції можна з успіхом передати аутсорсинговим компаніям. Але спочатку необхідно проаналізувати, що доцільно робити власними силами, а що віддати стороннім організаціям.

Розглянуті нами проблемні питання є актуальними і потребують подальшої детальної проробки з метою конкретизації алгоритму прийняття рішення стосовно можливості підвищення ефективності діяльності основ-

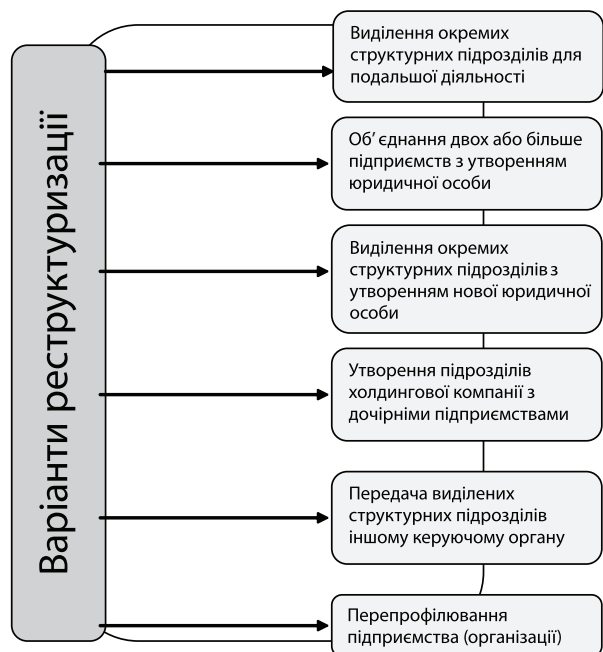


Рис. 1. Можливі варіанти проведення реструктуризації суб'єктів господарювання

ного виробництва шляхом проведення реструктуризації діяльності підприємства, а саме – його інфраструктурних одиниць – допоміжних підрозділів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Осинцев А. Н. До питання про закономірності розвитку методів і форм організації проведення / В. Н. Родіонова // Організація проведення. – 2007. – №3. – С. 7–9.

2. Таран В. А. Інструментальний апарат реорганізації підприємств і структурного перепроєктування проведення / Є. Л. Патронова // Вісник нижегородського університету ім. Н. І. Лобачевського. – Серія: Економіка й фінанси. – 2002. – №2. – С. 239–242.

3. Філософський енциклопедичний словник. – Режим доступу: <http://www.rubrikon.com>.