

## **ПЕРЕДУМОВИ ТА КОНЦЕПЦІЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Єфімова Г.В.*

*Розглядаються особливості реструктуризації промислових підприємств в Україні. Визначено послідовність проведення реструктуризації на основі виділення ключових компетенцій підприємства. Сформована і обґрунтована концепція реструктуризації підприємств шляхом дезінтеграції виробництва.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В сучасних умовах розвитку економіки України на перший план виходять проблеми ефективного менеджменту промислових підприємств, що пов'язано насамперед з тією структурою промислового виробництва, що склалася за радянських часів і зберігається дотепер. Подальший розвиток промисловості країни можливий лише за умови здійснення реструктуризації на підприємствах, що забезпечить не тільки їх структурне перетворення, а й науково-технічний розвиток економіки в цілому.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Враховуючи актуальність проблеми реструктуризації промислових підприємств в Україні та й в світі ці питання досліджує значне число науковців та практиків. Аналіз досліджень і публікацій [1-4] свідчить, що науковці вважають реструктуризацію найоптимальнішим шляхом виходу підприємства з кризового стану і подальшого розвитку, але залишається невирішеною така частина загальної проблеми, як передумови та концепція її проведення на промислових підприємствах.

**Метою статті** є систематизація передумов проведення реструктуризації на промисловому підприємстві та формування на основі цього концепції її проведення, яка б сприяла зростанню конкурентоспроможності та подальшому розвитку підприємства.

**Основні результати дослідження.** На сучасному етапі розвитку національної економіки промислові підприємства з одного боку прагнуть реалізувати сучасні стратегії розвитку, а, з іншого, зберігають застарілу, ту, що залишилася з радянських часів структуру. Більшість компаній є високоінтегрованими зі значною продуктовою диверсифікацією, хоча досвід окремих компаній доводить, що така модель зараз є неефективною. Крупні промислові підприємства мають у своєму складі багато підрозділів, випускають широку номенклатуру продукції, при чому не

лише основної, а й супутньої. Така структура склалася під впливом принципів притаманних ще радянській економіці: збереження кадрового складу, контроль над всім виробничим ланцюгом, «своє» виробництво дешевше, диверсифікація дає стійкість підприємству. Сьогодні ці принципи побудови організації поряд з позитивними моментами викликають і ряд проблем:

- менеджмент компанії, яким би добрим він не був, не здатний впоратися з великою кількістю різнорідних бізнесів, об'єднаних в одне ціле;

- в інтегрованих компаніях висока частка постійних витрат, що робить складним або неможливим ефективно управляти собівартістю.

На наш погляд, виходом з такої ситуації є реструктуризація, яка дозволить сконцентруватися на профільній діяльності підприємства, що забезпечить зосередження усіх зусиль і ресурсів – людських, виробничих та фінансових – на вирішенні головних проблем бізнесу. Одним з основних принципів, без використання якого рухатися в правильному напрямку цілком не можливо, є: для того щоб підприємство на мікрорівні ефективно функціонувало, необхідно в першу чергу в довгостроковому плануванні поставити задачу високого рівня доходу на капітал. Таким чином, цей показник може стати критерієм ефективності реструктуризації.

Сьогодні для характеристики бізнесу (компанії, підприємства) використовують терміни «компетентність» і «компетенція», які певним чином повторюють один одного. Компетентність компанії – сукупність характеристик компанії, що робить її професійною на рівні конкурентів. Компетентність складається з окремих компетенцій і в цілому базується на конкурентних та лідируючих технологіях. Кожна з компетенцій - елемент загальної компетентності. Термін «компетенція» ввів в оборот В. Макелвил в 1982 році. За Макелвилом, компетенція - круг проблем, сфера діяльності, в якій дана особа має знання і досвід; сукупність повноважень, прав та обов'язків посадової особи; суспільної організації. Компетенція компанії (бізнес-компетенція) – набір взаємопов'язаних навичок, здібностей та технологій, що забезпечують компанії ефективне вирішення певних завдань, ситуацій.

Ключова (відмінна, базова, виняткова, базисна, унікальна, бізнес-компетенція) компетенція компанії (також використовується термін «критичний чинник успіху компанії», КФУ) – така компетенція, наявність якої дозволяє компанії вирішувати завдання, непосильні для більшості інших гравців ринку, встановлює новий стандарт діяльності в галузі і тим самим забезпечує володареві конкурентну перевагу. Згідно Г. Хамелу і С.К. Прохаладу, компанія повинна сприйматися не як сукупність складових її бізнес-одиниць, а як поєднання ключових компетенцій - навиків, умінь, технологій, що дозволяють компанії надавати своїм

споживачам певні цінності. За умови грамотних дій менеджерів ключова компетенція приводить до створення унікальних продуктів, забезпечує компанії першість при виході на нові ринки і переваги у вирішенні завдань, які стануть полем жорсткої конкуренції. В умовах конкуренції компанії прагнуть до захисту ключової компетенції, щоб зберегти конкурентну перевагу. Своєчасне розуміння ключової компетенції відкриває шлях до посилення конкурентних позицій на ринку і, як наслідок, довготривалого лідерства на ринку.

Для крупних українських промислових компаній, які зберегли виробничу структуру з радянських часів, можна запропонувати проведення реструктуризації на основі виділення ключових компетенцій. При чому концепція такої реструктуризації передбачає послідовну циклічну реалізацію певних етапів протягом всього життєвого циклу підприємства, тому що ключові компетенції з часом можуть змінюватися.

Концепцію реструктуризації за ключовими компетенціями структуруємо за основними етапами та викладемо на рис. 1.



**Рис. 1. Концепція реструктуризації на основі ключових компетенцій**

Розглянемо послідовно етапи реалізації реструктуризації підприємств на основі ключових компетенцій, результати до яких вони ведуть та взаємозв'язок між цими етапами. Кінцевим результатом такої

реструктуризації як видно з рисунку буде підвищення рівня доходу на вкладений капітал, що є кінцевою метою будь-якого бізнесу.

Першим кроком до вирішення цієї проблеми є виділення підприємства або групи підприємств з ключовою компетенцією. Таким чином, це допоможе, хоча і без чіткого формулювання спеціалізації, визначити напрямок подальшого розвитку. При чому дуже важливо визначити ключові компетенції підприємства, тому що саме вони будуть основою подальшого розвитку. Можливо якийсь напрям бізнесу є прибутковим, необхідний для забезпечення профільної діяльності, але при цьому не є ключовою компетенцією компанії. В такому випадку дуже складно реалізувати проект реструктуризації, тому що менеджмент компанії не впевнений у його правильності. У випадку коли один з бізнесів компанії є дуже важливим, але не відноситься до ключової компетенції, необхідно відділити його від компанії з метою забезпечення чіткого визначення напрямків подальшого розвитку.

Наступний етап — це реінжинірінг процесів в частині ключової компетенції, адаптація їх до системи ринкових відносин. В цьому випадку можна отримати ще точніші ідентифікації ключової компетенції. І, на наш погляд, цей процес має бути безперервним і супроводжувати розвиток компанії. Кожна наступна ітерація дозволить точніше формулювати ключові компетенції, а точніше їх формулювання ініціює процеси дезінтеграції або розукрупнення. Слід відмітити, що розукрупнення компетенції не має відношення до розміру самої компанії. Паралельно з цими процесами може відбуватися безперервне зростання самих компаній. Наприклад, в автомобільній промисловості США ХХ ст. налічувалося окремі періоди до 3 тис. компаній. В кінці сторіччя залишилося лише дві, які суттєво більші за розміром, але неодноразово дезінтегрувалися і продовжують це робити. Спочатку компанія «Форд» включала, поряд з автомобільним заводом, власні шахти для вугілля, що коксується; видобуток залізняку, виплавку сталі, виробництво сталепрокату і чавуну, виготовлення і продаж автомобілів. Поступово відбувалася відмова від такого роду інтеграції з напрямом на укрупнення компанії. У 2001 р. сталося виділення всього виробництва комплектуючих, що залишилося в компанії на цей момент, в окрему самостійну галузь. При цьому компанія зосередила свою діяльність на виробництві автомобілів, поглинула аналогічні виробництва інших компаній, і на сьогодні є одним з найбільших у світі виробників автомобілів (3 місце в світі за обсягами виробництва) [4].

Спрощення організаційної структури підприємства шляхом виведення з її складу непрофільних видів діяльності дозволяє значно підвищити рівень ефективності менеджменту, в тому числі для тонких ключових компетенцій (видів діяльності, які входять до складу основної

ключової компетенції, але здатні самостійно генерувати доходи). При такій реструктуризації підприємство (компанія) стикнеться ще з однією проблемою – реструктуризації існуючої фінансової моделі бізнесу.

Сьогодні для більшості підприємств характерна така фінансова модель, за якої існує один центр доходів і багато центрів витрат. Звичайно система бюджетування з виділенням окремих центрів відповідальності є дієвою, але, на наш погляд, не достатньо мотивує відповідальність за самі лише центри витрат. Виникає необхідність сформувавши для підприємства таку фінансову систему бізнесу, коли кожен центр відповідальності буде як центром витрат, так і центром доходів, а, значить, і центром прибутку. Це дозволить більш чітко визначити ключові компетенції, в тому числі і тонкі, та забезпечити свободу прийняття рішень, в тому числі і у виборі контрагентів (самостійний бізнес у складі підприємства не буде зобов'язаний отримувати комплектуючі або послуги з цього ж підприємства). В такому випадку буде реалізована ідеологія ринкових цін не лише на рівні реалізації кінцевого продукту або закупівлі сировини, а й в середині технологічного ланцюжка, що дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства, бо кожен бізнес (ключова компетенція) буде брати участь в конкурентній боротьбі не лише у складі всього підприємства, а й самостійно. Перехід до управління витратами за місцем їх виникнення набагато ефективніше існуючої на підприємствах промисловості системи контролю. Замість переваг отримання комплектуючих та послуг в середині компанії, вони будуть покупатися у колишніх колег за ринковими цінами, що суттєво вплине на доцільність закупок.

Що стосується чисельності управлінського персоналу, то існуюча сьогодні тенденція до скорочення його на промислових підприємствах (що нібито веде до скорочення постійних витрат), на наш погляд не є актуальною. Насправді, з точки зору фінансового результату не важливо, як буде досягнуто поставлену мету з меншим числом високооплачуваних менеджерів, або з більшим числом менш оплачуваних. Головна задача, яка має бути вирішена в найближчій перспективі – це спрощення структури управління. Структура управління має бути максимально простою, з чітко виділеними ключовими компетенціями для більш ефективного управління і швидкого реагування на зміну зовнішнього середовища господарювання. В такому випадку управління витратами буде зосереджено в межах кожної ключової компетенції, що призведе до зростання частки змінних витрат, а, відповідно, до зменшення ризику операційної діяльності. Але в довгостроковій перспективі необхідно, звичайно, ставити завдання підвищення кваліфікації управлінського персоналу одночасно зі скороченням його чисельності.

Результатом реалізації такої концепції реструктуризації є:

- зростання прозорості управління за рахунок спрощення системи управління та виділення центрів доходів і витрат за кожною ключовою компетенцією;

- зменшення ризику операційної діяльності підприємства за рахунок зростання частки змінних витрат і зменшення ефекту операційного важеля;

- зростання якості продукції та послуг внаслідок загострення конкурентної боротьби за кожною ключовою компетенцією.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** На сьогодні для промислових підприємств України характерно висока інтегрованість зі значною продуктовою диверсифікацією, що призводить до складної, важкокерованої структури управління. Пропонується для промислових підприємств концепція реструктуризації шляхом дезінтеграції, при чому для її проведення слід визначити ключові компетенції бізнесу. Така реструктуризація дозволить спростити структуру управління, зробити її більш гнучкою, що в результаті дозволить підвищити ефективність діяльності компанії та зменшити ризики операційної діяльності. Звичайно ця концепція носить загальний характер і не враховує особливості діяльності окремих підприємств, тому при опрацюванні стратегії та проектів реструктуризації для конкретних підприємств необхідно базуючись на запропонованій концепції детально вивчати умови та фактори ефективності господарської діяльності.

#### *Література:*

1. Балуківа В.А. Методологія корпоративного підходу к реструктуризації промислових підприємств в умовах російської економіки. – СПб.: СПбГІЕУ, 2002. – 204 с.

2. Буркінський Б.В. Трансформація моделей розвитку підприємств. – Одеса: ІПРЭЭД НАН України, 2001. – 355 с.

3. Ковалев А.І. Управління реструктуризацією підприємства. – К.: АВРІО, 2006. – 368с.

4. Прушківський Володимир Геннадійович. Реструктуризація промисловості в регіоні: теорія, методологія, практика: монографія / НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. — Донецьк : Юго-Восток, 2008. — 443с.

#### *Abstract*

**Iefimova G.V.**

**Pre-conditions and conceptin of restructuring of industrial enterprises.**

The features of restructuring of industrial enterprises in Ukraine are examined. The sequence of leadthrough of restructuring on the basis of selection of key jurisdictions of enterprise is certain. Formed and grounded conception of restructuring of enterprises by disintegration of production.