

М.М. Галелюк,

к. е. н.

Львівський університет бізнесу та права

О.О. Погоріляк

викладач

Ужгородський комерційний технікум;

А.В. Мартинюк

студент

Національний університет "Львівська політехніка"

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті визначені проблеми, що спричиняють необхідність реструктуризації підприємств, дано визначення поняття "реструктуризація підприємства". Виокремлено основні види реструктуризації залежно від стану підприємства і умов оточуючого середовища; визначені основні проблеми, які знижують ефективність реструктуризації на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: *реформування, підприємство, реструктуризація підприємства, ефективність, стратегія розвитку, кризова ситуація, конкурентні переваги.*

В статье определены проблемы, которые влекут необходимость реструктуризации предприятий, дано определение понятия "реструктуризация предприятия". Выделены основные виды реструктуризации в зависимости от состояния предприятия и условий окружающей среды; определены основные проблемы, которые снижают эффективность реструктуризации на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: *реформирование, предприятие, реструктуризация предприятия, эффективность, стратегия развития, кризисная ситуация, конкурентные преимущества.*

Problems, which draw the necessity of restructuring of enterprises, are certain in the article, determination of concept "restructuring of enterprise" is given. The basic types of restructuring depending on the state of enterprise and terms of environment are selected; basic problems, which reduce efficiency of restructuring on domestic enterprises, are certain.

Keywords: *reformation, enterprise, restructuring of enterprise, efficiency, strategy of development, crisis situation, competitive edges.*

Вступ. У сучасних умовах реформування ринкової економіки, що характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, актуальною є проблема пошуку ефективних способів адаптації підприємств до середовища господарювання. Головною умовою уникнення кризи і стабілізації діяльності є реформування існуючої системи функціонування підприємств, розробка і застосування гнучких антикризових методів та інструментів управління, що здатні оперативнo реагувати на зміни у навколишньому середовищі. На сьогоднішній день реструктуризація є необхідною для вітчизняних підприємств, які мають за мету вижити і успішно працювати, керуючись ринковими законами.

Проблеми реструктуризації, як інструменту антикризового управління, досліджуються закордонними науковцями, зокрема такими як: Т. Бойделл, М. Деванн, А. Камель, Ю. Крістек, Ф. Рігер, М. Робсон, Н. Тічі, Ф. Уллах, Р. Уотерман, М. Хаммер, Й. Хенце. Значний внесок також російських науковців в сфері реструктуризації і антикризового управління підприємством, зокрема: Г. Іванова, В. Кашкіна, В. Кондратьєва, В. Краснової, Р. Попова, Е. Уткіна, М. Федотової. Вирішення проблем реструктуризації розглянуто в працях таких українських науковців як М. Білик, В. Василенко, З. Горловський, В. Заболотний, С. Іщук, В. Лавриненко, В. Прохорова, О. Саврук, І. Тарасенко.

Однак залишається невирішеним ряд теоретичних і практичних проблем реструктуризації підприємства. Це, зокрема, застосування реструктуризації як засобу антикризового управління і способу подолання кризових ситуацій на підприємстві; розробки моделі та впровадження програми реструктуризації.

Виклад основного матеріалу. Зміни останніх років в українській економіці породили нові орієнтири в діяльності підприємств. Підприємства змушені швидко знаходити нові рішення, особливо в критичних ситуаціях, інакше зберегти свої позиції на ринку буде надзвичайно важко, а здебільшого взагалі неможливо.

Проблеми, які призводять до необхідності перебудови вітчизняних підприємств, можна згрупувати у п'ять груп: відсутність ефективної системи управління, виробничо-технічні проблеми, незадовільна фінансова система, проблеми маркетингу, проблеми управління персоналом (рис. 1).

Проблеми управління	Виробничо-технічні проблеми	Проблеми фінансової системи	Проблеми маркетингу	Проблеми управління персоналом
<ul style="list-style-type: none"> • Недосконала система управління. • Відсутність стратегії розвитку. • Відсутність погодження між ланками управління. • Недостатня економічна самостійність підрозділів • Повільна адаптація. • Відсутність ефективної системи контролю. 	<ul style="list-style-type: none"> • Велика частка старого обладнання. • Зниження обсягів та рентабельності виробництва • Погано налагоджена система забезпечення виробництва • Необхідність впровадження нових технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність фінансової політики. • Недосконалість системи фінансового контролю. • Збільшення заборгованості. • Понаднормові затрати. • Податковий тиск. • Необхідність додаткового інвестування. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність ефективної служби маркетингу. • Погано налагоджена система постачання. • Втрата традиційних ринків збуту, ускладнення пошуку нових. • Необхідність впровадження нових видів продукції. • Необхідність підвищення якості продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність програми розвитку персоналу. • Недостатній кваліфікаційний рівень персоналу. • Незацікавленість персоналу в кінцевому результаті. • Погіршення соціально-психологічного клімату.

Рис. 1. Внутрішні проблеми, які спричиняють необхідність реструктуризації підприємства

Для подолання проблем та досягнення позитивних результатів на підприємствах необхідно активізувати їх внутрішні можливості швидко реагувати на зміни оточуючого середовища. Для цього необхідно створити ефективну систему управління, оптимізувати основні бізнес-процеси, вдосконалити техніко-технологічні процеси, необхідно провести повне реформування підприємства. Не забезпечивши відповідної комплексної програми реформування збиткових підприємств, негативні тенденції в економіці триватимуть й надалі.

Одним із напрямків реформування є реструктуризація підприємств.

На думку Т. Хокканена, реструктуризація підприємства означає використання всього управлінського і виробничого потенціалу, який необхідний для створення і прибуткового продажу необхідних споживачам товарів та послуг [8, с. 96]. М. Аїстова визначає реструктуризацію як радикальну зміну структури господарюючої організації (активів, власності, фінансів, управління, кадрів та ін.) [1, с. 39]. О. Мендрул і Л. Кальніченко вбачають реструктуризацію в перебудові підприємства, націленій на підвищення його конкурентоспроможності [6, с. 75-77].

І. Отенко та Н. Москаленко узагальнюючи різні теоретичні підходи визначають реструктуризацію, як засіб адаптації підприємства до зовнішнього середовища за рахунок змін в організаційній структурі та функціональних сферах діяльності підприємства [7, с. 19].

Отже, реструктуризація – це цілеспрямований комплекс змін в організаційно-функціональній структурі підприємства, що здатні підвищити ефективність його діяльності.

Як правило, реструктуризацію підприємства здійснюють за таких умов: по-перше, коли підприємство знаходиться в стані глибокої кризи; по-друге, коли існуючий стан підприємства є задовільним, але прогнози на найближчий час свідчать про певні проблеми та загрозу життєдіяльності, і по-третє, реструктуризація може застосовуватися до благополучних підприємств, які швидко розвиваються, метою такої реструктуризації є нарощування відриву від конкурентів і створення унікальних конкурентних переваг [1, с. 36-37].

Залежно від стану підприємства на момент виникнення необхідності впровадження змін та умов оточуючого середовища можна виокремити основні види реструктуризації: еволюційну, адаптивну, антикризову.

Еволюційна реструктуризація – цілеспрямований комплекс змін в системі функціонування підприємства, адекватних завчасно спрогнозованим змінам середовища, що забезпечує можливість нарощування конкурентних переваг.

Адаптивна реструктуризація – цілеспрямований комплекс змін які забезпечують процес адаптації до умов середовища та недопущення кризових явищ на підприємстві.

Антикризова реструктуризація – цілеспрямований комплекс змін здатних вивести підприємство з кризового стану на якісно новий рівень розвитку.

Безпосередньо сутність реструктуризації полягає в розробці програми, що забезпечить перехід від існуючої до нової вдосконаленої системи функціонування підприємства.

Метою реструктуризації є формування ефективної системи підприємства, здатної своєчасно адаптуватися до змін середовища, що забезпечить йому вихід на якісно новий рівень розвитку.

Головними цілями реструктуризації можуть бути:

- підвищення ефективності роботи підприємства в цілому;
- адаптація до вимог оточуючого середовища;
- збереження життєздатності виробництва.

Реструктуризацію підприємства можна проводити поступово, впроваджуючи зміни, які обмежуються рамками програми організаційного розвитку на довгострокову перспективу або радикально – швидко і кардинально змінюючи систему чи її елементи.

Залежно від цілей, масштабу і тривалості процесу реструктуризації вона може мати оперативну або стратегічну форму.

Оперативна реструктуризація передбачає проведення невідкладних заходів, як правило за рахунок власних ресурсів для забезпечення життєздатності підприємства на короткий період часу. Мета – призупинити розвиток кризової ситуації, підготувати підприємство до кардинальних змін.

Стратегічна реструктуризація передбачає проведення комплексних змін, що охоплюють усі сфери діяльності підприємства, розрахована, як правило, на тривалий строк і залучення додаткових коштів. Мета стратегічної реструктуризації – підвищення конкурентоспроможності і вихід на якісно новий рівень розвитку.

Залежно від функціональної сфери підприємства видами реструктуризації можуть бути:

- фінансова – пов'язана з коригуванням активів і пасивів балансу підприємства, щоб підвищити його фінансову стійкість і збільшити вартість;
- виробнича – являє собою зміну його структури, техніко-технологічних характеристик, організації роботи підприємства;
- управлінська – може включати зміну типу організаційної структури управління, методів управління, кількісного та якісного складу трудового колективу і системи мотивації праці;
- організаційно-правова – може полягати як у зміні форми власності (наприклад, шляхом приватизації), так і у зміні складу власників або належних їм частин власності.

Основними причинами, які викликають необхідність проведення реструктуризації підприємств є:

- необхідність подолання кризових явищ у розвитку підприємств та запобігання банкрутству;
- необхідність адаптації до нових умов господарювання;
- необхідність зміни стратегії розвитку підприємств.

Досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств свідчить, що періодична реструктуризація є засобом економічного оновлення та одним із основних напрямків забезпечення їхнього стабільного розвитку.

Основними проблемами, які знижують ефективність реструктуризації українських підприємств є наступні:

- недостатня забезпеченість реструктуризації в області нормативно-правової бази;
- обмежена підтримка держави підприємств і їхньої реструктуризації;
- обмежена фінансова база реструктуризації;
- нестабільне соціально-економічне середовище;
- нестача висококваліфікованих управлінських кадрів;
- слабка забезпеченість підприємств методичною документацією, відсутність кваліфікованих консультантів по проведенню реструктуризації.

Важливим етапом процесу реструктуризації є побудова майбутньої вдосконаленої бізнес-моделі підприємства. А для цього необхідно мати чіткий поетапний план впровадження змін, виробити відповідну стратегію для кожного підрозділу, що знаходиться в складі підприємства. При цьому важливо установити ступінь відповідальності і взаємозалежності основних підрозділів. Процес реструктуризації повинен бути направлений не на вирішення окремих простих господарських задач, а на вирішення складних, комплексних проблем, здійснення всебічних змін.

Важливу роль в процесі розробки та впровадження програми реструктуризації відіграє антикризовий менеджер, саме від його здібностей й умінь управляти персоналом залежить успіх реструктуризації. Основними якостями, котрими повинен володіти менеджер для здійснення ефективної реструктуризації, є професіоналізм, цілеспрямованість, антибюрократичність, дослідницький підхід, самоорганізація, відповідальність за наслідки управлінських рішень.

Висновки. Таким чином, без комплексної реструктуризації у вітчизняних підприємств сьогодні дуже мало шансів вижити. Реструктуризація – одночасно і ризик і можливість вийти на новий рівень розвитку. А для того, щоб зменшити ризик негативних наслідків, необхідно з самого початку розробки програми змін, заручитися розумінням і підтримкою персоналу. Високий рівень участі всього колективу в розробці та впровадженні необхідних змін є запорукою успіху й досягнення позитивних результатів у функціонуванні підприємства.

Ефективність кінцевого результату реструктуризації залежить від визначення основних етапів реструктуризації та послідовності їх реалізації.

Література:

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Акимова И.М. Реструктуризация предприятия в промышленности Украины: Направления и методы. – Харьков: АО „Бизнес-Информ”, 1999. – 284 с.
3. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2000. – 432 с.
4. Антикризисный менеджмент. Под ред. А.Г. Грязновой. – М.: Экмос, 1999. – 368 с.
5. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Ю. Антикризисное управление предприятия. – Донецк: НАН Укр., ИЭП, 1999. – 178 с.
6. Мендрул О.Г., Калениченко Л.Ф. Управління активами підприємства в процесі реструктуризації // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2000. – № 6. – С. 75-77.
7. Отенко И.П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание / И.П. Отенко, Н.А. Москаленко. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.
8. Хокканен Т. Практический опыт реструктуризации российских предприятий // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №6. – С. 96-102.

УДК 342.9(477)

Валерій Вячеславович Серода
доцент кафедри конституційного, адміністративного
та міжнародного права ЛьвДУВС

СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «ПРОЦЕС» І «ПРОЦЕДУРА» У ВІТЧИЗНЯНОМУ АДМІНІСТРАТИВНОМУ ЗАКОНОДАВСТВІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Стаття присвячена аналізу вітчизняного законодавства, наукових публікацій та відомостей відображених у періодичних виданнях, що висвітлюють питання пов'язані з дослідженням з'ясування сутності понять «процес» і «процедура» у адміністративно-процесуальному праві, зокрема, в частині співвідношення їх між собою.

Ключові слова: процес, процедура, публічна адміністрація, адміністративні послуги, адміністративний процес, адміністративна процедура.

Статья посвящена анализу отечественного законодательства, научных публикаций и сведений отраженных в периодических изданиях, освещающих вопросы, связанные с исследованием выяснения сущности понятий «процесс» и «процедура», в административно-процесуальном праве, в частности, в части соотношения их между собой.

Ключевые слова: процесс, процедура, публичная администрация, административные услуги, административный процесс, административная процедура.

The article is dedicated to the analysis of the domestic legislation, publications and information displayed in periodicals covering issues related to the study clarify the nature of the terms «process» and «procedure», in particular in terms of value for them together.

Key words: process, procedure, public administration, administrative services, administrative process, administrative procedure.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток української держави та розбудова інститутів громадянського суспільства неможливі без подальшого удосконалення національної правової системи. Особливої актуальності набувають питання дослідження інституту публічної адміністрації в частині надання адміністративних послуг громадянам. Вирішення даного питання не є можливим без з'ясування загально теоретичних засад такого полі структурного правового конгломерату як адміністративний процес, адміністративно-процесуальне право. Належного обґрунтування потребує вирішення питання співвідношення понять «процес» і «процедура», що дасть в подальшому можливість їх однозначного тлумачення та застосування у нормотворчій діяльності.

Аналіз досліджень даної проблеми. Стан наукової розробки проблеми характеризується тим, що питання діяльності органів публічної адміністрації та виникаючі у зв'язку з цим види проваджень, знайшли своє відображення у працях українських та зарубіжних учених, таких як: В.Б. Авер'янов, Д.М. Бахрах, Ю.П. Битяк, Є.В. Додін, І.П. Голосніченко, Ю.М. Козлов, В.К. Колпаков, А.Т. Комзюк, О.В. Кузьменко, Н.Г. Салішева, В.Д. Сорокін, О.І. Остапенко та ін.

Метою даної статті є з'ясування сутності понять «процес» і «процедура» при наданні адміністративних послуг публічною адміністрацією.