

УДК 330.112

В.В. Храпкіна, Т.В. Кожемякіна

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСОМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Стаття присвячена дослідженню теоретичних та практичних засад управління процесом реструктуризації підприємств машинобудування. Доведено важливість інноваційної складової в управлінні процесом реструктуризації на промислових підприємствах машинобудівної галузі.

The article is devoted to the research of theoretical and practical principles of management of the process of restructuring of machine-building enterprises. The proven importance of the innovative component in managing the restructuring process at the industrial enterprises of the machine-building industry is beyond doubt and serves as the primary source of the overall increase in the level of innovation of production in all spheres of the economy. The key characteristics of the restructuring process at the enterprise should be the systemic innovation and permanence of the restructuring as a process of transforming the internal mechanism of the enterprise in response to the transformational challenges of the environment. The restructuring should include comprehensive changes in the organizational structure through reorganization, management system through its reform, in the production (technical-technological) system through the use of modernization and engineering, in the financial system, sanitation measures.

Ключові слова: реструктуризація, трансформація, реорганізація, реформування, реінжиніринг, інновації, підприємство.

Keywords: restructuring, transformation, reorganization, reform, reengineering, innovation, enterprise.

Актуальність. Підприємства – світові лідери змушені постійно відповідати на виклики мінливого середовища, що формуються як макроекономічними чинниками, так і діями конкурентів, споживачів, постачальників та інших суб'єктів мікросередовища тільки для того, щоб не пасти задніх. Ті ж, хто хоче й надалі посідати лідерські позиції, має знаходитись у постійному пошуку інновацій у вигляді ідей, новітніх продуктів, технологій, методів управління тощо. Це обумовлює по-перше, перманентну реструктуризацію, як спосіб існування бізнесу і, по-друге, інноваційність, як основний критерій будь-яких змін в процесі реструктуризації. Це обумовлює актуальність проблеми визначення місця інноваційної складової в концептуальному підході до управління процесом реструктуризації промислових підприємств, зокрема, в машинобудуванні.

Останні дослідження та публікації. Питання інноваційної активності українських промислових підприємств, що на сьогодні є одним із ключових аспектів реструктуризації галузі, опрацьовують такі вітчизняні та іноземні вчені як О.І. Амоша, який досліджує питання інноваційної активності українських підприємств [1], А.В. Грінюв, зайнятий, зокрема визначенням концепції, та методології інноваційного стратегічного розвитку машинобудівних підприємств [2], В.М. Грінюва, яка висвітлює організацію управління в процесі підготовки до реструктуризації підприємств машинобудування [3]. М.П. Войнаренко [4, 6] провів аналіз та оцінку інноваційного розвитку про-

мислових підприємств, а також досліджував питання реструктуризації за умов ринку та питання аналізу та оцінки інноваційного розвитку промислових підприємств. Управління інноваційним розвитком підприємств машинобудування вивчав С.В. Лютий [5].

Значний внесок у розробку теоретичних та методичних аспектів реструктуризації в промисловості зробили Т.Г. Бень [7] С.Б. Довбня [7, 8, 9, 10]. Практичний вітчизняний та зарубіжний досвід реструктуризації підприємств висвітлюється в працях Г.А. Дорофєєвої [11]. Т.В. Іванова опрацювала механізм управління реструктуризацією машинобудівних підприємств [12].

Н.Г. Міценко розглядає стратегію реструктуризації машинобудівних підприємств за умов інституційних перетворень [14]. І.П. Отенко та Н.А. Москаленко розробляли організаційно-економічний механізм реструктуризації підприємства [15]. В.С. Ченаш висвітлює управлінські аспекти реструктуризації промислових підприємств за умов інтеграційних процесів в економіці [16, 17].

Основна частина. Початок 30-х років ХХ століття для країн, які сьогодні відносять до групи економічно розвинутих, ознаменувався серйозною кризою економічного розвитку, що довела: гонитва за нарощуванням обсягів виробництва продукції є шляхом в нікуди і перспективним є випуск лише високоякісної продукції, затребуваної споживачем. Подальші маркетингові зусилля щодо нав'язування споживачеві продукту із застосуванням активних засобів просування також закінчилися швидким фіаско. І тільки перехід у 50-ті роки до маркетингових концепцій збуту виявився вельми ефективним, та й досі пір залишається основою стратегії успіху будь-якого підприємства у будь-якій сфері економіки.

Маркетинговий підхід до розбудови бізнесу передбачає швидке реагування на вимоги ринку, а інколи – випередження таких вимог, що, відповідно, вимагає швидкого переналаштування виробництва на випуск нової продукції. Таким чином, перехід на нові технології збуту став своєрідним поштовхом для того, щоб підприємства знаходились у стані постійного пошуку можливостей для покращення своєї діяльності не лише через підвищення ефективності як віддачі з кожної одиниці вкладених ресурсів, але й через збільшення власної техніко-технологічної мобільності – спроможності до інноваційних змін у номенклатурі й асортименті продукції що випускається, техніці та технології, методів управління, що при цьому використовуються.

Саме процес реструктуризації і став таким механізмом, що дозволяє підприємствам здійснювати таке швидке реагування. На користь цієї думки свідчать чисельні визначення, що дослідники дають такому явищу, як «реструктуризація».

Так Р. Фатхудінов визначає, що реструктуризація підприємства – це «процес комплексної зміни методів та форм функціонування організації відповідно до зовнішніх ринкових факторів та стратегії її розвитку» [19, с. 82], ставлячи на чільне місце саме зовнішні ринкові фактори.

Практично аналогічним визначенням користуються російські вчені І.І. Мазур та В.Д. Шапіро, які реструктуризацією підприємства називають «сукупність заходів щодо комплексного приведення умов функціонування компанії у відповідність до динамічних умов ринку і розробленої стратегії її розвитку» [20, с. 20].

Більш узагальнено реструктуризацію визначають вчені Афонін А.С. та Нестерчук В.П.: «реструктуризація – це функція підприємства, за допомогою якої воно забез-

печує собі постійну адаптацію до кон'юнктури та вимог ринку, постійно залишається конкурентоспроможним і прибутковим» [21].

А найбільш пристосованим до будь-якого варіанту перетворень виглядає визначення, запропоноване Голобковим С.: «реструктуризація – спосіб усунення протиріч між вимогами ринку і застарілою логікою поведінки підприємств» [22].

Ченаш В.С. у своєму дослідженні також вважає, що вплив зовнішнього середовища є пусковим механізмом для процесу реструктуризації на підприємстві [16].

Автори вважають, що трансформація, реорганізація, реформування та реінжиніринг є специфічними інструментами процесу реструктуризації, за допомогою яких відбувається комплексна перебудова діяльності підприємства. Така перебудова торкається, на думку автора, організаційної та управлінської сфери. [16, с. 25]. Ми вважаємо за доцільне з точки зору системності усіх процесів економіки підприємства, внести до переліку сфер, що піддаються перебудові в процесі реструктуризації, також виробничу та техніко-технологічну, а з точки зору його фінансів – санацію. Застосування такого інструментарію, на наш погляд, стає доцільним лише в межах інноваційного підходу. Крім того, «трансформація», на наш погляд, навряд чи може розглядатись як специфічний інструмент реструктуризації, адже не передбачає певних специфічних впливів на будь-яку сферу діяльності підприємства, а просто визначає факт змін. В такому випадку схема реалізації процесу реструктуризації на машинобудівному підприємстві набуває наступного вигляду (рис. 1).



Рис. 1. Інструментарій реалізації процесу реструктуризації на підприємстві машинобудування відповідно до його функціональних систем (авторська розробка)

Таким чином, реструктуризація підприємства має передбачати постійну готовність до реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі як мінімум по чотирьох напрямках. Оскільки коливання попиту викликають необхідність оновлення асортименту продукції, що випускається. Реформування менеджменту компанії стає

неодмінною запорукою успіху чи провалу у разі реагування/не реагування на поступовий розвиток суспільних відносин та їх інституційної бази. Зміна у технології виробництва виступає логічною відповіддю на наступ науково-технічного прогресу. Підтримка фінансового стану на ліквідному та платоспроможному рівні дозволяє вчасно відповідати за своїми зобов'язаннями та фінансувати різні проекти розвитку. Інноваційність таких змін дозволяє підприємству утримувати лідерство, а відповідно — вигравати конкурентну боротьбу на ринку.

В.С. Ченаш у своєму дослідженні виділяє такі ключові характеристики процесу реструктуризації, як системність, стратегічність, інноваційна спрямованість, адаптивність, комплексність, ефективність та стійкий розвиток. Автор вважає дані характеристики рівноцінними для процесу реструктуризації, хоча і зазначає, що «...процес реструктуризації можна розглядати та ідентифікувати як системну інновацію на рівні підприємства, як об'єкта трансформації...» [16, с. 27], а отже, інноваційність стає, таким чином, не однією з характеристик процесу, а його першоосною, його ключовою причиною здійснення. Системність і безперервність процесу реструктуризації забезпечує постійний розвиток підприємства та знаходження у полі вимог ринкового середовища. На наш погляд, процес реструктуризації промислового підприємства і, зокрема, машинобудівного, лише тоді може бути успішним на початку XXI століття, коли він є системно-інноваційним та перманентним (безперервним). Й інновації, як першопричина здійснення процесу реструктуризації, беззаперечно, особливо переконливо виглядають, коли мова йде про підприємства, що відносяться до галузі машинобудування.

Інші характеристики ми вважаємо допоміжними в процесі реалізації системно-інноваційних перетворень в процесі реструктуризації.

Так, готовність підприємства до реструктуризації відбивається в такій характеристиці як адаптивність його організаційної структури та системи управління [23, с. 184]. Вона включає спроможність до:

- реорганізації наявних функціональних структур підприємства;
- швидкого створення нових структурних одиниць й налагодження зв'язків між ними;
- безболісної ліквідації частини наявної організаційної структури підприємства;
- зміни ролі, значущості та режиму функціонування структурних одиниць у складі підприємств, переналагодження каналів зв'язку та підпорядкування.

Комплексність як характеристика реструктуризації відбиває всеосяжний характер змін, що протікають та акцентує на необхідності змін в усіх складових діяльності підприємства.

Ефективність реструктуризації є, скоріше, критерієм, що дає можливість вибору між множиною варіантів розвитку, що постають перед підприємством при її реалізації. Стратегічність — як прив'язаність процесу реструктуризації до довготермінових планів підприємства, гнучких щодо змін у зовнішньому оточуючому середовищі. І, нарешті, стійкий розвиток як постійна мета кожного підприємства, що планує своє «життя» на ринку серйозно і надовго.

Якщо розглядати сфери функціонування підприємства, зокрема, машинобудівного, які мають бути охоплені інноваційними змінами, то реструктуризація неодмінно включає зміни інноваційного характеру у сферах [16, с. 25]:

- продуктивній (товарній) — коли підприємство націлене на випуск поліпшеної та принципово нової продукції;

- технологічній — коли підприємство завжди готове використовувати нові, прогресивні технології виробництва, технологічні пристрої, інноваційні матеріали;

- організаційній — полягає у тому, що організаційна структура підприємства не може бути відсталішою за її функціональне (виробниче) наповнення;

- управлінській — побудова керуючої підсистеми підприємства має бути прогресивнішою за устрій керованої підсистеми. Класичний процес поступового розвитку промислового підприємства під впливом внутрішніх змін виглядав наступним чином (рис. 2). Розвиток виробництва під час «внутрішньої реструктуризації» тягнув за собою зміни в організаційній структурі підприємства, а ці зміни, у свою чергу, вимагали змін в структурі управління підприємством.



Рис. 2. Класичний ланцюг розвитку промислового підприємства

Реструктуризація під впливом змін у зовнішньому середовищі, яка переважно реалізується в умовах сьогодення, має інший вигляд і механізм. Першопричина такої «відповідаючої» реструктуризації — це необхідність впровадження інноваційних змін на підприємстві. Це стає визначальною характеристикою реструктуризації, як процесу змін в функціонуванні підприємства. Відмітимо, що така всебічна інноваційність складно реалізується в усіх інших варіантах розвитку, крім реструктуризації. Прийняття управлінського рішення щодо реалізації реструктуризаційних перетворень відбувається на підприємстві в залежності від типу прийняття рішень, який застосовує його керівництво: цільовий, ситуаційний чи проблемний. У першому варіанті (цільовий тип процесу прийняття управлінських рішень) керівник приймає вольове рішення щодо здійснення реструктуризації, відповідні служби здійснюють оцінку поточної ситуації, виявляють існуючі проблеми та формулюють адекватні рішення. Ситуаційний тип передбачає постійний моніторинг ситуації, що склалася на підприємстві, формулювання стратегічних цілей, виявлення і розв'язання існуючих проблем (отримання рішення). Проблемний тип процесу прийняття рішень включає механізм, коли система починає реагувати лише у відповідь на проблему, що вже сформулась і виявлена на підприємстві. За її виявленням слідує оцінка поточної ситуації, формулювання цілей і пошук дієвих рішень.

Реструктуризація підприємства, як комплексний процес трансформації складної системи у відповідь на зміни зовнішнього ринкового (бізнесового) середовища має проводитись із чітким визначенням кола цілей. Воно має включати цілі, що охоплюють усі системи діяльності підприємства, а саме [16, с. 30]:

- організаційно-правову;
- управлінську;
- маркетингову;
- виробничу (техніко-технологічну);
- фінансово-економічну;
- кадрову.

Організаційно-правова складова цілей реструктуризації включає постійний моніторинг й оцінку актуальності та ефективності існуючої організаційно-правової форми існування бізнесу, вирішення питань щодо доцільності їх зміни, участі у злиттях/поглинаннях, а також оптимізацію організаційної структури підприємства через виведення з його складу не ефективних структурних підрозділів, створення відокремлених структурних одиниць тощо.

Управлінські цілі реструктуризації передбачають забезпечення ефективного управління компанією на довготривалій основі через постійне удосконалення методів, технологій та інструментарію менеджменту усіх рівнів та ланок.

Маркетингова складова цілей підприємства в ринковій економіці стосується удосконалення маркетингової політики і підвищення загальної ефективності маркетингової діяльності, що має відбитись в кінцевому підсумку у розширенні частки ринку підприємства, зростанні обсягів реалізації продукції і, у кінцевому підсумку – підвищенні прибутковості діяльності.

Виробнича (техніко-технологічна) складова цілей підприємства передбачає одночасну реалізацію трьох складових. Перша – це забезпечення можливості випуску продукції підприємством в необхідних обсягах, що стосується як вже знайомого асортименту товарів/послуг, так і пошуку і реалізації нових варіантів. Друга – підтримка техніко-технологічної складової на належному рівні, що забезпечується саме інноваційними змінами в процесі реструктуризації діяльності. Третя – ліквідація нерентабельних складових виробничої системи через їх згортання, перепрофілювання чи диверсифікацію.

Фінансово-економічні цілі підприємства складають систему взаємопов'язаних завдань, кінцевою метою яких завжди є стійке і безперервне підвищення ефективності діяльності та зростання ринкової вартості бізнесу. При сприятливій кон'юктурі ринку основними завданнями підприємства стають зростання вартості його активів, підвищення інвестиційної привабливості та залучення інвесторів, зростання фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства та його структурних одиниць, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ключових ринках збуту. При несприятливій внутрішній та зовнішній кон'юктурі на перший план виходять питання фінансового оздоровлення задля недопущення банкрутства та ліквідації підприємства.

Кадрова складова цілей підприємства в процесі реструктуризації складається з формування ефективної команди менеджерів усіх ланок управління, набору персоналу відповідної кваліфікації та створення дієвої системи мотивації персоналу для праці, підвищення кваліфікації та всебічного розвитку.

Реструктуризація підприємства має проводитись відповідно до певних правил і норм, що відображаються у системі принципів її реалізації, дотримання яких стає

запорукою успішності процесів, що відбуваються. До таких принципів відносять [16, с. 31-32]:

- цілеспрямованість дій і перетворень;
- системність;
- комплексність;
- інноваційність;
- адаптивність;
- зацікавленість;
- перманентність;
- екологічність і ресурсна заощадливість;
- інтегрованість галузевого і територіального підходів;
- наявності зворотного зв'язку.

Зробивши акцент на інноваційності процесів реструктуризації на підприємствах машинобудівної промисловості, в підсумку можна отримати підвищення рівня інноваційності у всіх сферах економіки, за рахунок отримання ними сучасних засобів виробництва від перших.

Висновки. Таким чином, важливість інноваційної складової в управлінні процесом реструктуризації на промислових підприємствах машинобудівної галузі не викликає сумнівів і слугує першоджерелом загального підвищення рівня інноваційності виробництва в усіх сферах економіки. Ключовими характеристиками процесу реструктуризації на підприємстві має служити системна інноваційність та перманентність реструктуризації як процесу перетворення внутрішнього механізму підприємства у відповідь на трансформаційні виклики зовнішнього середовища. Реструктуризація має включати комплексні зміни в організаційній структурі шляхом реорганізації, в системі управління через її реформування, у виробничій (техніко-технологічній) системі через застосування модернізації та інжинірингу, у фінансовій системі заходами санації.

1. *Амоша О. І.* Аналіз причин низької інноваційної активності високотехнологічних підприємств України / О. І. Амоша, Л. М. Саломатіна, С. Л. Передерій // Економіка промисловості . – 2011. – № 4. – С. 165-179; 2. *Грінюв А.В.* Інноваційний розвиток машинобудівних підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Грінюв. – Харків: ВД «ІНЖЕКТ», 2003. – 308 с.; 3. *Грінюва В.М.* Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління : монографія / В. М. Грінюва, М. В. Новікова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с.; 4. *Войнаренко М.П.* Реструктуризація промислових підприємств за умов ринку / М.П. Войнаренко, Л.П. Радецька, В.Р. Філінюк // Шляхи активізації вітчизняного виробництва: теорія та практика, проблеми підготовки фахівців : матеріали всеукр. наук. конф. 25-26 травня 2001р. – Хмельницький: ХІЕП, 2001. – С.120-123; 5. *Лютій С.В.* Управління інноваційним розвитком підприємств машинобудування [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Лютій Сергій Володимирович ; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2009. – 212 арк. : табл., рис. – Бібліогр.: арк. 164-182; 6. Інноваційний розвиток промислових підприємств : аналіз та оцінка [монографія] / М. П. Войнаренко, Л.Г. Олейнікова, А.В. Череп, О.Г. Череп; за ред. М. П. Войнаренка. – Хмельницький, ХНУ, 2000. – 444 с.; 7. *Бень Т.Г., Довбня С.Б.* Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємства // Економіка України. – 2000. – № 8. – С. 36-41; 8. Методологические основы и стратегические альтернативы реструктуризации промышленных предприятий в процессе реформирования ...СБ Довбня. – Дис. на соиск... докт. екон. наук. НМетАУ- ..., 2002; 9. *Довбня С.Б.* Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности : монография / С. Б. Довбня. – Днепропетровск :

Наука и образование, 2002. — 312 с.; 10. Довбня С.Б. Определение этапов реструктуризации промышленных предприятий в условиях трансформационной экономики / С.Б. Довбня // Бизнес Информ. — ХНЕУ. — Харьков, 2010. — № 12. — С. 46-49; 11. Дорофеева Г.А. Практика здійснення реструктуризації підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід / Г. А. Дорофеева, А. О. П'янова // Економіка промисловості. — 2011. — № 1. — С. 97 — 103; 12. Іванова Т.В. Механізм управління реструктуризацією машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. В. Іванова. — Київ, 2014. — 23 с.; 13. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия / А.И.Ковалев— К.: АВРИО, 2006. — 367 с.; 14. Міценко Н.Г. Стратегія реструктуризації машинобудівних підприємств за умов інституційних перетворень / Н.Г. Міценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2014. — № 4. — Т. 3. — С. 89–93; 15. Отенко И.П., Москаленко Н.А. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия: [монография]. — Харьков: ХНЭУ, 2005. — 216 с.; 16. Ченаш В.С. Управління реструктуризацією промислових підприємств за умов інтеграційних процесів в економіці. — Дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2015. — 210 с.; 17. Chenash V. Conceptual descriptions of enterprise restructuring process / V. Chenash // French Journal of Scientific and Educational Research. — 2014. — Vol. 1. — No. 2. (12). — July–December. — P. 312-317; 18. Керролл Л. Аліса в Задзеркаллі. — Адреса доступу: http://www.ae-lib.org.ua/texts/carroll__through_the_looking_glass_ua.htm; 19. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — М. : Маркет ДС, 2008. — 432 с.; 20. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний. — справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. — М. : Высшая школа, 2000. — 587 с.; 21. Афонін А. Технологія реструктуризації підприємства / А.С. Афонін, В.П. Нестерчук. — К. : Вид-во Європ. ін-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу. — 2000. — 72 с.; 22. Голобков С. Реструктуризація підприємств як спосіб запобігання банкрутства // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. — 1997. — № 6; 23. Теория организации: Учебник / Под ред. В. Г. Алиева. М.: ЛГУ, 1999. — 328 с.

УДК [658:005.332.4]:637.1(045)

В.Л. Деревльов

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

У статті досліджено стан конкурентної ситуації на ринку виробників молочної продукції. Розглянуто проблеми, які перешкоджають підприємствам бути конкурентоспроможними на внутрішньому ринку, що дозволило виявити ряд впливових чинників. Запропоновано дієві заходи, які дозволяють пристосуватись підприємствам на ринку молочної продукції до постійних трансформацій маркетингового середовища, за для підвищення рівня своєї конкурентоспроможності.

The article is aimed to research competitive situation on the market of dairy products. The growing influence of large transnational capital on the dairy market is revealed, which is expressed by controlling the supply channels of raw materials, limiting access to high-quality milk at affordable prices for medium and small dairy enterprises, and increasing the impact on the most promising dairy