

О.О. Ілюхін
м. Маріуполь

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОЇ КОРПОРАЦІЇ

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації ринкової економіки корпорація є найпоширенішою і найбільш значущою формою підприємницької діяльності, яка визначає оптимальну систему організації великомасштабного виробництва товарів і послуг. Так, за оцінками фахівців, не зважаючи на те, що в розвинених країнах питома вага корпорацій в загальному числі підприємств складає близько 10 %, саме вони забезпечують більш 3/4 обсягів продажів і до 90 % всіх одержуваних доходів [1]. Слід також відзначити, що економічний потенціал великих корпоративних структур створює та забезпечує можливості реалізації масштабних інвестиційних проектів, завдяки чому вони відіграють позитивну роль в економічному розвитку держави і її регіонів.

Формування корпоративного сектору та розвиток акціонерної форми господарювання з початку 90-х років ХХ ст. обумовили появу нових можливостей для підприємств машинобудівної галузі, яка є однією з базових галузей промислового комплексу Донецького регіону, від рівня розвитку якої залежить технологічне оновлення та високоефективне виробництво інших галузей народного господарства.

Сьогодні функціонування корпоративних структур у машинобудівній галузі Донецького регіону, супроводжується нестабільністю зовнішнього середовища, недосконалістю законодавчої бази, гострою конкуренцією, необхідністю активного впровадження системи антикризового управління. Система антикризового управління

відрізняється від загального менеджменту, оскільки вводиться в дію з метою запобігання подальшого погіршення діяльності промислових корпорацій та передбачає ряд пов'язаних заходів.

Аналіз останніх досліджень. Часто в спеціальній літературі антикризове управління одні автори пов'язують лише із управлінням підприємством в умовах загальної кризи економіки [2, 3], інші — із управлінням фірмою, на початку банкрутства [4], треті ж зв'язують поняття антикризове управління з діяльністю антикризових управляючих в рамках судових процедур банкрутства [5]. Деякі автори вважають, що антикризові заходи слід вживати, коли фінансовий стан функціонуючого на ринку підприємства стає вже важким, а перспектива банкрутства — реальною [6]. Виходячи з цього вони повністю ігнорують діагностику загрози банкрутства на ранніх стадіях її виникнення і акцентують увагу тільки на «лікуванні» кризи. Інші ж вважають подібний підхід неприйнятним. Деякі автори, навпаки, звертають увагу тільки на заходи з діагностики кризи і механізми банкрутства і абсолютно забувають про методи антикризового управління [7]. На практиці антикризове управління виходить за межі вищенаведених процедур і включає комплекс заходів щодо повернення корпорації до стійкої прибуткової діяльності.

Таким чином, на нашу думку, найвірнішим є системний підхід до антикризового управління, коли воно розглядається як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів її усунення і подолання. За умови визначення можливостей проведення тих чи інших заходів антикризового управління необхідною є розробка і здійснення програми реструктуризації промислової корпорації, яка може являти здійснення значної частини усієї системи антикризових заходів або окремих її елементів. Спектр методів, які використовуються в процесі реструктуризації промислової корпорації, досить широкий. До нього входять і прості заходи і довгострокові, складні програми цілеспрямованого розвитку корпоративної культури. Проте, як показує зарубіжна практика при реалізації програми реструктуризації необхідно використовувати методи процесного підходу, обумовлені відмінностями у характері здійснюваних витрат й глибинні структурних перетворень.

Постановка завдання. Виходячи з вищесказаного, метою статті є теоретичний аналіз існуючих методів процесного управління та обґрунтування необхідності здійснення реструктуризації промислових корпорацій на основі концепції процесного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні промислові корпорації здатні існувати й успішно функціонувати на ринку лише за умови успішної адаптації системи корпоративного управління і постійного їх розвитку в умовах зміни зовнішнього середовища. Керівництво корпорацій постійно стикається з необхідністю вирішення загальноуправлінських питань, пов'язаних з впровадженням програми реструктуризації.

Реструктуризація корпорації — це структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх ресурсів корпорації (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технологій тощо), яка полягає в створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розділення, поєднання, ліквідації (передачі) діючих і

організації нових структурних підрозділів, приєднання до корпоративної структури інших підприємств, придбання визначальної частки в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій.

Можливість здійснення реструктуризації залежить від великої кількості самих різних чинників:

своєчасності здійснення, тобто проведення тоді, коли ще не пізно;

правильного вибору шляху реструктуризації;

наявності або можливості запозичення грошових коштів тощо.

Необхідність проведення реструктуризації в машинобудівному комплексі Донецького регіону викликана наявністю різних проблем. До головних проблем промислових корпорацій можна віднести: фізичний знос і матеріальне старіння виробничих фондів (на початок 2009 р. знос основних фондів в машинобудівній галузі складає 57 %); висока енерго- та матеріалоемність продукції, що негативно впливає на її конкурентоспроможність; низька кількість підприємств, що займаються інноваційної діяльністю; низька виробнича, технологічна і екологічна конкурентоспроможність промислових підприємств; низькі витрати на інформаційні технології; низька рентабельність машинобудівних підприємств (2–4%); ускладнений доступ акціонерних товариств до зовнішнього фінансування, нерозвинутість фондового ринку; значна питома вага збиткових машинобудівних підприємств (33 % на початок 2009 р.) [8]; недостатній рівень заробітної плати, відсутність стимулу для залучення кваліфікованих та молодих спеціалістів на машинобудівні підприємства; обмежені можливості фінансування робіт з утилізації накопичених відходів; занадто високий рівень антимонопольного контролю; слабка протекціоністська політика з боку державних органів влади; неефективна товарна структура експорту.

Проведене дослідження свідчить, що становлення корпоративного сектору в промисловості Донецького регіону, зокрема в машинобудівній галузі, успадковує загальнодержавну тенденцію, а саме: великі підприємства державної власності (до 1990 р.) — приватизація і демонополізація (1994–1997 рр.), — ринок відносно вільної конкуренції (1997–2000 рр.) — структурна трансформація акціонерних товариств з метою концентрації капіталу та створення ринку великих корпорацій (2001 р. — теперішній час). Слід зазначити, що останній етап характеризується інтенсивними процесами перерозподілу прав власності. Основною метою при цьому є підвищення ефективності діяльності та зростання вартості промислових корпорацій.

Серед машинобудівних підприємств акціонерної форми власності найбільшу вартість мають ті, що знаходяться в сфері економічних інтересів потужних регіональних бізнес-груп або мають повний технологічний цикл з виробництва кінцевої машинобудівної продукції [9, С. 58–61; 10, С. 26–31]. Так, в 2007 р. ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» з вартістю 999,34 млн. \$ є лідером індустріального машинобудування, а АТ «Група «Норд» з вартістю 964,03 є лідером приладобудування [8].

Тому, головний мотив реструктуризації промислових корпорацій у машинобудуванні полягає перш за все у прагненні забезпечити підвищення рівня ринкової вартості корпорації. Реструктуризація промислової корпорації як спосіб підвищення її ринкової вартості наведена на схемі (рис. 1).

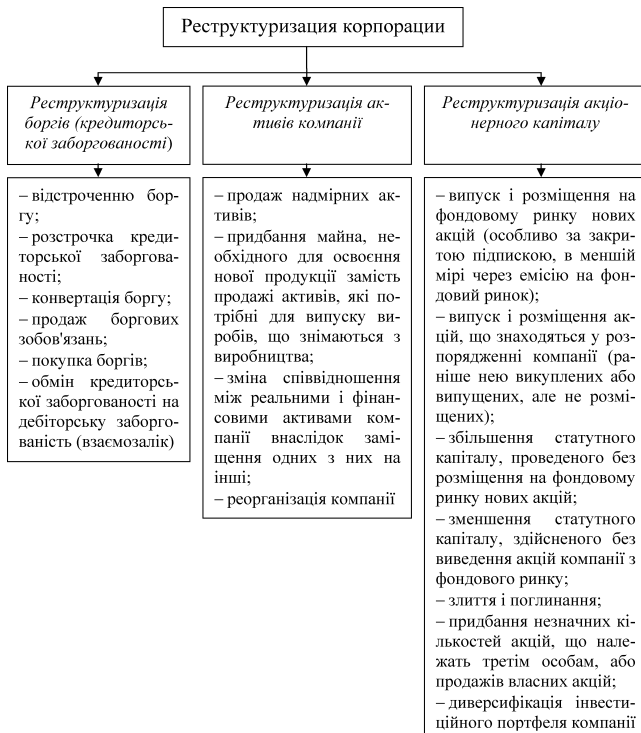


Рис. 1. Схема реструктуризації промислової корпорації

На думку більшості фахівців в області оцінки бізнесу всі види реструктуризації корпорацій слід розуміти як заходи, які здатні підвищити ефективність виробництва, фінансове оздоровлення, збільшити випуск та реалізацію конкурентоспроможної продукції та в цілому забезпечити підвищення рівня ринкової вартості корпорації.

Реструктуризація корпорації є комплексним поняттям. Воно включає реструктуризацію як активів (майна), так і пасивів (власного і позикового капіталу) компанії. Крім того, реструктуризація корпорації має на увазі і реструктуризацію її господарських операцій, тобто:

зняття з виробництва тієї продукції, оптимізація обсягу випуску і ціни якої в ході аналізу умов беззбитковості і складання варіантів виробничо-збутового плану не приводить до забезпечення прибутковості випуску і продажів, якщо при цьому також відсутні реальні для здійснення інвестиційні проекти зі зниження витрат, зростання конкурентоспроможності продукції, тощо;

розширення випуску і продажів вигідної продукції; диверсифікацію господарської діяльності, що виражається в паралельному з випуском профільної продукції освоєнні випуску інших видів товарів і послуг, які можна випускати з використанням наявних матеріальних і нематеріальних активів;

освоєння нової (додаткової або нової замість тієї, що знімається з виробництва) комерційно перспективної профільної продукції.

Спектр методів, що використовуються в процесі реструктуризації промислової корпорації, досить широкий. В нього входять і прості заходи і довгострокові, складні програми цілеспрямованого розвитку корпоративної культури. На нашу думку, при реалізації заходів реструктуризації може використовуватися велика кількість різних методів процесного підходу, які обумовлені відмінностями в характері вироблюваних витрат і

глибині структурних перетворень. У зв'язку з цим доцільно провести аналіз різних методів процесного управління під кутом зору вибору найефективніших методів з позиції досягнення цілей реструктуризації, економії ресурсів, що використовуються, на стадії розробки проекту і його експлуатації, адаптивної до змін потреб клієнтів і поведінки конкурентного середовища.

В узагальненому вигляді порівняння різних методів процесного управління [12–14] наведено у в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння методів процесного управління підприємством

	MRP-планування ресурсів виробництва	TQM-загальне управління якістю	BPR-реінжиніринг бізнес-процесів	КМ-управління знаннями
Цілі	Синхронізація процесів на основі наскрізних планів	Синхронізація процесів на основі впровадження стандартів	Оптимізація процесів на основі організаційних змін	Адаптація процесів на основі формування релевантного знання
Характер процесів	Основні операційні процеси	Основні і допоміжні операційні процеси	Основні і допоміжні операційні процеси	Інноваційні процеси
Переваги	Прогнозування розвитку видів діяльності і обґрунтування ресурсів на тривалу перспективу	Орієнтація на реалізацію вимог клієнтів	Орієнтація на системні зміни	Прискорення пошуку рішень щодо організаційних змін і інновацій
Недоліки	Резервування ресурсів на випадок відхилень у виконанні плану	Поліпшення діяльності в процесах без системної ув'язки	Великі витрати на розробку і впровадження проекту РБП	Великі витрати на підтримку джерел знань

Сутність вживання систем планування ресурсів полягає в оптимізації використання ресурсів для виконання цільової виробничої програми протягом всього ланцюжка взаємозв'язаних бізнес-процесів. Інтеграція бізнес-процесів здійснюється на основі загального плану, що зв'язує всі взаємодіючі структурні підрозділи в один загальний ланцюг. Згідно з планом бізнес-процеси надалі виконуються, контролюються, координуються і модифікуються у зв'язку з виникаючими відхиленнями.

В сучасних системах планування ресурсів для цілей аналізу ефективності бізнес-процесів є спеціальні підсистеми контролінгу або управлінського обліку, в яких передбачений облік витрат за видами діяльності в розрізі центрів відповідальності, видів продукції і послуг, що полегшує задачу ідентифікації ефективних шляхів розвитку корпорації.

В системах планування ресурсів оперативне управління бізнес-процесами здійснюється фрагментарно, на рівні окремих ділянок (центрів витрат), що не сприяє повною мірою ефективному задоволенню потреб споживачів.

Менеджмент бізнес-процесів зародився в рамках концепції загального управління якістю (TQM — Total Quality Management), згідно з якою передбачається наскрізне управління бізнес-процесом, виконуваним взаємозв'язаними підрозділами корпорації (компанії), наприклад, від моменту надходження замовлення клієнта до моменту його реалізації.

Системи загального управління якістю породили логістичну концепцію поставок за принципом «точно в час» (JIT — Just in time) або «худе виробництво» (Leaning Production) з мінімальними запасами.

Постановка задачі роботи без фізичних запасів викликає всі проблеми і недоліки організації бізнес-процесів і вимагає їх вдосконалення, підвищення ступеню взаємодії і синхронізації функцій, виконуваних всіма вико-

навцями, включаючи постачальників. Сучасні системи планування і управління ресурсами включають в свій склад підсистему управління якістю і модуль планування виробництва на основі ІТ-технології.

Реінжинірінг бізнес-процесів (BPR — Business Process Reengineering) — метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності корпорації; використовується як комплексний засіб реорганізації корпорації або окремих її організаційних одиниць.

Метою реінжинірінгу бізнес-процесів (РБП) є система реструктуризація матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, спрямована на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування.

Для прискорення і підвищення якості розробки проекту реінжинірінгу бізнес-процесів необхідно використовувати методології, що узагальнюють досвід його здійснення для різних класів підприємств і впровадження інформаційних систем.

КМ (Knowledge Management) — управління знаннями — міждисциплінарний напрям науки і практики, що реалізовується в конкретних бізнес-додатках, направлених на підвищення ефективності процесів придбання і використання знань; застосовується на стику інформаційних технологій, управління персоналом, управління бізнес-процесами.

Безперервні зміни, що відбуваються в економіці, диктують необхідність постійного оновлення знань підприємств і організацій як інтелектуального капіталу, що забезпечує стійкі стратегічні позиції підприємств на ринку, ефективну адаптацію до умов зовнішнього середовища, що змінюються. Формується нова функція управління, в задачу якої входять акумуляція інтелектуального капіталу, виявлення і розповсюдження наявної інформації і досвіду, створення передумов для розповсюдження і передачі знань. Саме знання стають джерелом високої продуктивності, інновацій і конкурентних переваг. Для управління знаннями характерні колективне формування і використання внутрішніх і зовнішніх джерел знань (інформаційних ресурсів), створення комп'ютерних систем управління знаннями.

Аналіз розглянутих підходів до реструктуризації підприємств на основі концепції процесного управління показує найбільшу перспективність реінжинірінгу бізнес-процесів, який, з одного боку, реалізує всі основні переваги решти розглянутих підходів, а з іншого боку, забезпечує кардинальне підвищення ефективності діяльності корпорації за рахунок перегляду характеру взаємодії підрозділів в рамках керованих бізнес-процесів стосовно специфіки корпорації.

Реінжинірінг бізнес-процесів на основі маркетингової концепції реструктуризації дозволить підприємству оптимально спроектувати діяльність з урахуванням задоволеності не тільки споживачів, але і всіх зацікавлених груп.

Висновки. Таким чином, програма реструктуризації, заснована на процесному підході до управління, покли-

кана синтезувати результати аналітичної роботи і на їх основі чітко визначити задачі, шляхи, способи, умови досягнення поставлених цілей, майбутні заходи, ресурси і їх джерела.

Комплексна програма реструктуризації може бути корисною не тільки корпораціям, що знаходяться на межі фінансово-економічної кризи, але і цілком благополучним. Вона допоможе усвідомити необхідність ухвалення важливих управлінських рішень, визначити стратегічні напрями розвитку виробництва. Її реалізація приведе до поліпшення господарської і фінансово-економічної діяльності, підвищення ефективності корпорації.

Література

1. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. — М.: Олимп-Бизнес, 1997. — 916 с.
2. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. Грязновой А. Г. — М.: Тандем, 2003. — 299 с.
3. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: учебно-практическое пособие / отв. ред. Г. А. Александров. - М.: Издательство БЕК, 2002. — 544 с.
4. Оценка бизнеса: учебник / под ред. проф. Грязновой А. Г., проф. Федотовой М. А. — М.: «Финансы и статистика», 1999.
5. Бриггем Ю. Финансовый менеджмент: учеб. Пособие. В 2-х т. / Ю. Бриггем, Л. Гапенски. — СПб.: «Экономическая школа», 1998. — 1166 с.
6. Конопля О. І. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навчальний посібник / О. І. Конопля, А. М. Штангет. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 168 с.
7. Новикова И. В. Контроллинг как путь предупреждения банкротства предприятия / И. В. Новикова // Актуальные проблемы экономики. — 2003. — № 4 (22). — С. 63–66.
8. АО НОРД. [Электронный ресурс], 2009. - Режим доступа: <http://www.nord.ua>.
9. Савчук С. В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений /С. В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — №5. — С. 45–67.
10. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности: монография /С. И. Савчук. - Мариуполь: Рената, 2007. — 519 с.
11. Главное управление статистики в Донецкой области [Электронный ресурс], 2008. — Режим доступа: <http://www.donetskstat.gov.ua>.
12. Инвестиции и антикризисное управление: учебное пособие. / Кирсанов К. А. и др. — М.: МАЭП, 2000. — 184 с.
13. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами /П. В. Забелин. — М.: Маркетинг, 1998. — 176 с.
14. Полянский В. В. Комплексный подход к обоснованию сущности процесса реструктуризации предприятий / В. В. Полянский // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: сб. науч. тр. / НАН Украины. — Ин-т экономики пром-сти. — Донецк, 2004. — Т. 3. — С. 41–47.