

**РЕІНЖІНІРИНГ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ В МЕХАНІЗМІ
УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ
БАЗИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

На сучасному етапі трансформаційного розвитку української економічної системи актуалізувалися питання виходу національних товаровиробників на глобальні ринки, створення умов для зайняття стійких конкурентних позицій у міжнародній діяльності, вдосконалення процесів логістичної взаємодії на основі превентивної організаційної реструктуризації. Досягнення успіху в кожному з зазначених аспектів виробничо-господарської діяльності дозволяє підприємствам перейти на шлях стійкого економічного зростання. Зрозуміло, що будь-яка форма економічного зростання потребує належного матеріально-технічного забезпечення. Якщо прийняти доволі розповсюджений зараз ресурсно-компетентністний підхід до стратегічного управління можна наголосити, що умовою досягнення сталої конкурентної позиції підприємства є організація управління розвитком його матеріально-технічної бази. Даний висновок цілком відповідає пропозиціям А.Е. Воронкової [3, с. 155] щодо представлення будь-якої виробничо-економічної системи (ВЕС) через сукупність ресурсів й процесів, які забезпечують перероблення й трансформацію таких ресурсів).

Якщо розглянути стан матеріально-технічної бази національних підприємств, то можна відзначити значну зношеність виробничих фондів, використання застарілих підходів до організації виробництва, що містяться у межах третього та четвертого технологічних укладів, та низьку інноваційну активність. З іншого боку, формуючи контур чи механізм управління розвитком матеріально-технічної бази можна залучити набутки так званих видатних компаній, характеристика яких міститься в роботах Дж. Коллінза [4; 5], Т. Дж. Пітерс, Р. Х. Уотерман-мол [9], Дж. Порраса [5], Арі де Гіуса [2], Д.Н. Сулла [12].

Такі компанії, якщо орієнтуватися на тлумачення Т. Пітерса [5], характе-

ризується високою результативністю, впливають на розвиток галузі та є її лідерами, залишаються успішними досить тривалий період та є прикладом для загального наслідування. Досить показовим при цьому є те, що кожна з цих компаній зазнала значних змін середовища господарювання, та, як наголошує Д. Сулл [12], здійснила успішну адаптацію й реструктуризацію власної діяльності.

Показовим тут є твердження Дж. Коллінз, що у видатних компаніях майже ніколи не відбувалися значні трансформаційні процеси, навіть не було чітко визначеного початкового імпульсу [4, с. 217]. Ті, хто починає революційні зміни, масштабні програми реструктуризації й трансформації, не зможуть добитися успіху. Перехід від гарного до видатного не можна здійснити зараз же. Цей процес нагадує обертання велетенського маховика: в одному напрямку, повільно прискорюючись, він досягає моменту, коли накопичений потенціал починає реалізовуватися, й компанія переходить у стан стрімкого розвитку [4, с. 28].

Отже, управління розвитком як підприємства, так і його матеріально-технічної бази має враховувати принципи реструктуризації. Тут окремо слід звернути увагу, що з одного боку аспекти проведення реструктуризації досить детально розглянуті у літературі [1; 6; 7]. З іншого боку дані дослідження містять закордонний досвід та не враховують особливості реструктуризації саме матеріально-технічної бази підприємства та параметри плину процесів її розвитку. Дійсно, теоретичні дослідження і прикладні розробки зарубіжних вчених не завжди враховують особливості господарювання національних промислових підприємств, а у вітчизняній літературі розробка проблеми управління розвитком матеріально-технічної бази має здебільшого фрагментарний характер і здійснюється переважно в межах дослідження проблематики пошуку джерел фінансування розвитку, реалізації інвестиційно-інноваційної діяльності та управління ефективністю використання наявного потенціалу.

Метою статті є розвиток теоретико-методичних засад організації управління відтворенням матеріально-технічної бази підприємства шляхом створення належного управлінського механізму, підпорядкованого принципам реструктуризації та реінжинірингу. В розрізі розкриття мети статті за основу використає-

мо тлумачення А.Е. Воронкової [3], щодо розуміння матеріально-технічної бази підприємства (МТБП) через введення до її складу означеної сукупності ресурсів та системи технічного забезпечення обробки ресурсів. Останнє положення слід розширити, врахувавши пропозиції О.М. Поспелова [10] щодо трансформації категорії "ресурс" через знання про наявність та можливі напрямки застосування різного роду матеріальних й нематеріальних об'єктів. Оскільки ж функціонування підприємства представляється як "погоджена взаємодія різноманітних ресурсів й процесів їхньої трансформації", то й визначати розуміння сутності МТБП слід як в контексті спрямування елементів МТБП на розкриття зон компетентності підприємства (на реалізацію наявних у нього "факторів успіху"), так і в контексті використання знань про наявні елементи МТБП для забезпечення бажаного результату на виході бізнес-процесів підприємства (знання про можливу для залучення матеріальну складову МТБП для реалізації технологічної складової зони компетентності підприємства).

Отже, узагальнюючи наявні підходи до тлумачення змісту МТБП, пропонуємо визначити матеріально-технічну базу підприємства так, як це подано на рис. 1. Означене тлумачення дозволяє у агрегованому вигляді звести МТБП до сукупності таких елементів як засоби праці (*ЗП*), предмети праці (*ПП*) та використовувана технологія (*ТХ*), що забезпечує взаємодію *ЗП* та *ПП*. При цьому, головним недоліком означеного на рис. 1 підходу до визначення сутності МТБП є його статичність та складність до деталізованого визначення елементів МТБП. З оглядом на це пропонується представити елементи МТБП у вигляді відповідних множин, склад яких буде фіксований лише в певний момент часу *t*. Отже, у формалізованому вигляді матеріально-технічна база підприємства задається у вигляді множини $\{МТБП\}$ з чітко визначеними елементами у кожний момент *t* ($\{МТБП(t)\}$):

$$\{МТБП(t)\} = \{ЗП(t)\} \cup \{ПП(t)\} \cup \{ТХ(t)\} \quad (1)$$

Кожна з складових кортежу (1) розширюється й деталізується (більш конкретні складові множин ($\{ЗП\}$, $\{ПП\}$ та $\{ТХ\}$) встановлюються залежно від умов діяльності конкретного підприємства):

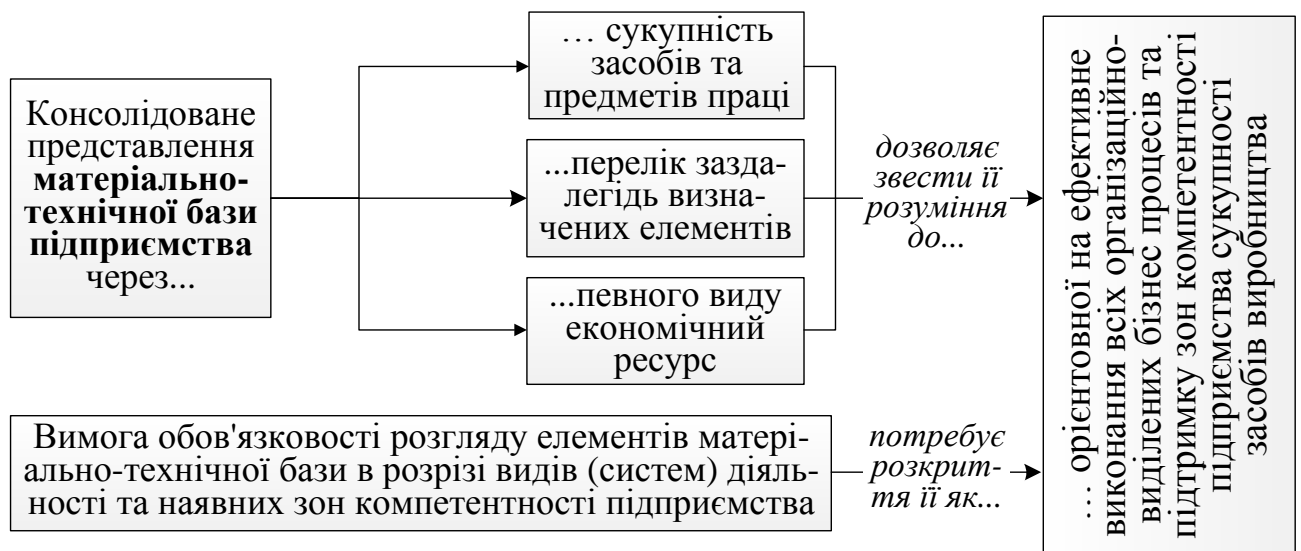


Рис. 1. Логіка розуміння поняття "Матеріально-технічна база підприємства"

$$ЗП = \left\{ \begin{array}{l} \text{будівлі, споруди, машини, устаткування, виробничі площі, транспортні засоби, інструменти} \end{array} \right\} \quad (2)$$

$$ПП = \{ \text{сировина, матеріали, напівфабрикати, енергія} \} \quad (3)$$

$$ТХ = \{ \text{у розрізі виділених бізнес-процесів підприємства} \} \quad (4)$$

Розвиваючи наведений у кортежі (1) підхід з оглядом на інформатизацію суспільства та поширену зараз економіку знань, введемо такий додатковий параметр, як наявні на певний період часу знання підприємства ($\{З(t)\}$). Формалізація всієї сукупності знань підприємства у вигляді певної множини та в контексті предмету дослідження МТБП дозволяє, по-перше, виділити такі складові:

$\{З(ПП(t))\}$ – знання про можливі для використання предмети праці. Розкриваються як відображення поточних потреб з реалізації технології їх обробки, тобто через відображення $З(ПП(t))$: $ЗП \rightarrow ТХ$;

$\{З(ЗП(t))\}$ – знання про можливі до залучення у технологічні процеси підприємства засоби праці, що моделюється як $ТХ: \{З(ЗП(t))\} \rightarrow (ЗП(t+1))$;

$\{З(ТХ(t))\}$ – знання про напрямки сполучення засобів праці та предметів праці в розрізі різного роду технологічних чи бізнес-процесів.

По-друге, виділення знань про можливі до залучення ресурси підприємства дозволяють розподілити (запропонувати введення додаткової класифікаційної ознаки "за можливістю алокації") МТБП на "реальну" (наявну у поточний

момент часу) та "потенційно-доступну" (елементи якої можуть бути залучені або на наступному етапі розвитку або впродовж певного періоду часу $t+1$, $t+2, \dots$). Відповідно й означене у кортежі (1) розуміння матеріально-технічної бази підприємства трансформується в наступне:

$$\{MTBP(t)\} = \{Z(ZP(t))\} \cup \{Z(PP(t))\} \cup \{Z(TX(t))\} \quad (5)$$

Орієнтуючись на означене розуміння у (5) розуміння сутності МТБП та визначаючи особливості розвитку МТБП слід підтримати Т.О. Приймак [11] відносно його пов'язаності з технологічними процесами, які відбуваються у світовому та національному господарстві. Це потрібно, оскільки рівень розвитку МТБП визначається не лише складовими кортежів (1) та (5). Важливе значення має рівень розвитку суспільного виробництва, параметри розподілу праці в економіці, концентрація засобів виробництва в ній тощо. Отже, в контексті визначення умов та параметрів розвитку МТБП вагоме місце займає дослідження структури національної економіки за так званими технологічними укладами та способами суспільного виробництва (оскільки кожен прийнятий спосіб виробництва потребує певних початково задекларованих технічних умов та відповідної матеріально-технічної бази).

За таких умов, розвиток варто розуміти як сукупність кількісних, структурних і якісних змін у системі. Відповідно розвиток МТБП пропонується визначити як взаємозалежну трансформацію кількісних, якісних і структурних характеристик засобів виробництва й реальних активів підприємства погоджену з його корпоративною культурою й пристосовану до запитів інституціональних контрагентів і вимогам середовища функціонування. Тут нами доведено доречність представлення розвитку МТБП як процес переходу до нового стану $\{MTBP(t+1)\}$. Для розширення такого розуміння розвитку нами пропонується введення моделі предметної області управління розвитком МТБП. При цьому організаційне проектування розвитку МТБП підприємства буде ґрунтуватися на моделюванні структурної й функціональної (параметричної) одне- і многокритеріальної оптимізації. Основу ж для розвитку МТБП будуть становити саме процеси реструктуризації

Множинність виділених на рис. 1 елементів та складність ідентифікації

зв'язків між ними дозволяє говорити про багатоаспектність процесів розвитку МТБП (особливо у разі його представлення з точки зору процесів реструктуризації та переходу $\{МТБП(t)\} \rightarrow \{МТБП(t+1)\}$). З точки зору надання характеристики функцій управління розвитком МТБП ($\{ФН_{МТБ}\}$) слухними є пропозиції Г.В. Осовської [8, с. 189-191] щодо виділення функції розвитку матеріально-технічного забезпечення (розуміється через розвиток таких складових як служби технічного оснащення чи інструментальне господарство, та в аспекті відтворення зношених технічних систем) та функції розвитку процесу виробництва (розуміється через трансформацію у напрямку удосконалення устояної організації бізнес-процесів й технологій їх реалізації). Отже можна передбачити, що параметри матеріально-технічного забезпечення підприємства, які діють у поточний момент часу розглядаються як результат функціонування МУРМТБ. По іншому можна сказати, що вони розглядаються як результат переходу до стану $\{МТБП(t+1)\}$ для якого визначено змінні параметри заходів з своєчасного та комплексного забезпечення підприємства складовими елементами його матеріально-технічної бази (наповнення складових (1) та (5) розглядається як реалізація матеріально-технічного забезпечення).

Зрозуміло, для того щоб забезпечити появлення на підприємстві контуру управління розвитком його матеріально-технічної бази, в рамках якого відбудеться досягнення поставлених завдань (розкриваються множиною $\{ЗР_{МТБ}\}$) та реалізація належних функцій управління (розкриваються множиною $\{ФН_{МТБ}\}$) необхідно здійснення певних дій з організації впровадження даного контуру. Такі дії мають враховувати багатоаспектність розвитку МТБП та орієнтуватися на проведення реструктуризації відносин між складовими кортежів (1) та (5).

Практичним відбиттям пропонованого контуру управління розвитком матеріально-технічної бази є, адаптований до умов життєдіяльності конкретного підприємства й прийнятого в дисертаційному дослідженні підходу до розуміння розвитку, механізм управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства (МУРМТБ). Тут пропонується одночасне розкриття сутності МУРМТБ і як сукупності інструментів й важелів управлінського впливу та необхідного для реалізації впливу забезпечення, і як певного набору складових

субмеханізмів, які в своїй взаємодії роблять керованим процес переходу від $\{МТБП(t)\}$ до $\{МТБП(t+1)\}$. Авторське розуміння логіки узгодженого й одночасного застосування означених підходів розкрито на поданій на рис. 2 схемі.

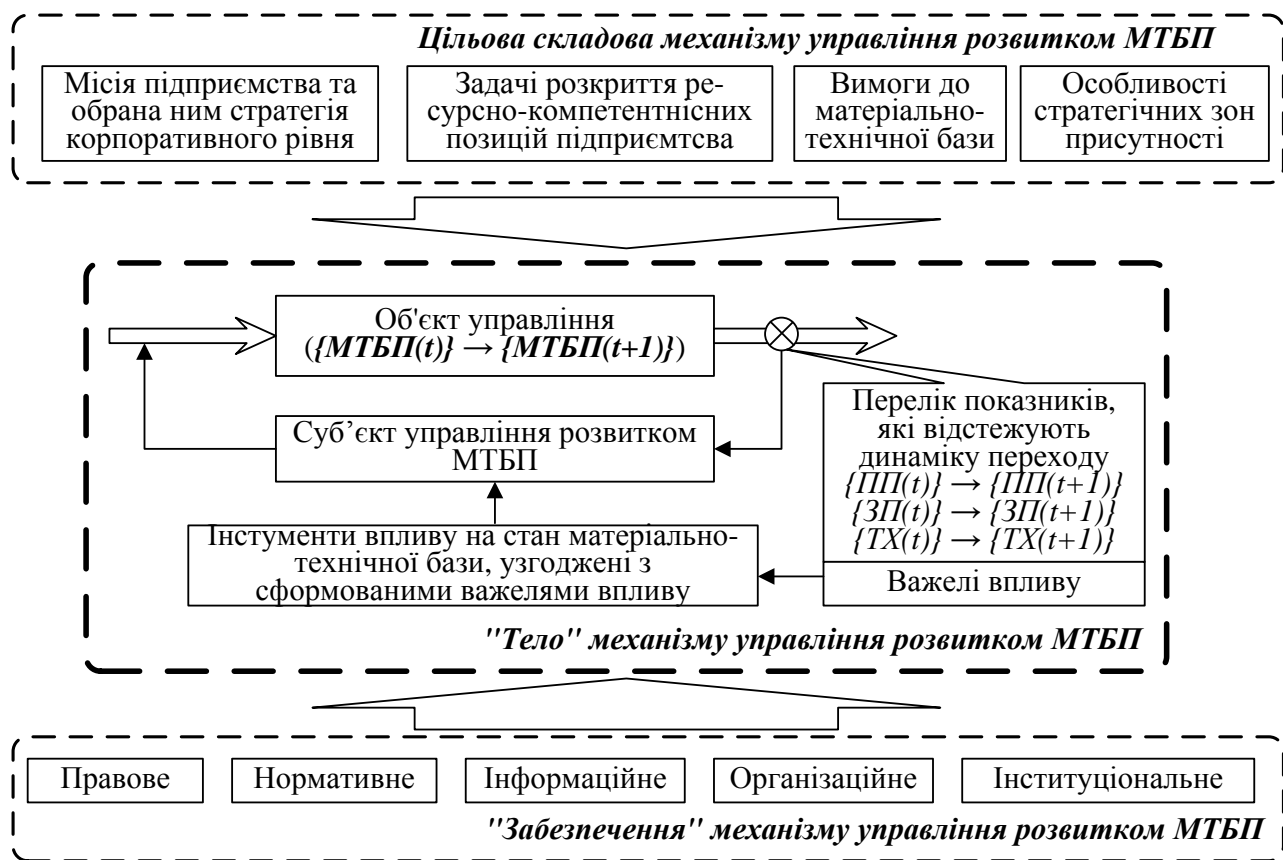


Рис. 2. Структуризація механізму управління розвитком МТБП

Означена на рис. 2 схема розкриває статичний та структуралістський підхід до обґрунтування сутності й особливостей застосування досліджуваного механізму. Тут звернемо увагу на підпорядкування МУРМТБ на забезпечення переходу від $\{МТБП(t)\}$ до $\{МТБП(t+1)\}$, що обов'язково спричинить необхідність використання принципів реструктуризації. Розглянемо особливості використання даних принципів в контексті залучення набутоків видатних компаній. Тут перш за все слід підтримати Дж. Коллінз, який стверджує, що прорив настає тільки після етапу нарощування потенціалу. Послідовність переходу від гарного до видатного у всіх компаніях була однаковою: «накопичення потенціалу – створення накопиченим потенціалом інерційного моменту – безпосередньо прорив». При цьому керівництвом компанії спочатку не ставилося жодних значних завдань. Для створення

видатної компанії необхідно забезпечити когерентний (узгоджений) плин різних процесів. Кожен з елементів розробленої Дж. Коллінзом системи має справляти вплив один на одного. Тим самим буде як утворюватися єдине ціле й виникати синергетичний ефект, так і відбуватиметься боротьба з інерційними тенденціями втрати гнучкості й інноваційності тощо [4, с. 234].

В цьому аспекті слід підтримати й Арі де Гіуса щодо доцільності розгляду компанії як живої істоти, що існує в першу чергу заради власного виживання й удосконалення (як і всі інші організми). За для цього їй потрібно реалізувати власний потенціал й якомога більше вирости. Компанія не живе виключно для задоволення споживачів чи принесення прибутку акціонерам. Це лише засоби досягнення цілі виживання. Коли від видатної компанії очікують дій, орієнтованих на отримання максимального прибутку(найвищого обігу й максимальної ринкової капіталізації), то часто передбачають, що це конфліктуватиме з тривалістю її життєдіяльності. Уникнути недоречності такого протиставлення можна лише орієнтуючись на критерії [2, с. 18-22]: згуртованості й сильного самоусвідомлення; чутливість до оточення; терпимість; консервативність у фінансуванні.

Реалізація переходу до $\{МТБП(t+1)\}$ досить часто на думку Д. Н. Сулла [12], призводить до виникнення певних управлінських стереотипів за допомогою яких можна пояснити передумови створення, розвитку та падіння видатних корпорацій. Для розуміння процесів прийняття рішень потрібно знаходити зв'язок між ментальними моделями, які конструюють люди для осмислення оточення, ідеологіями котрі породжуються цими моделями та інститутами які виникають для упорядкування міжособистісних відносин. З огляду на це пропонується в [5] підхід, орієнтований на експериментування й ірраціональні дії. Саме такий підхід притаманний досконалим компаніям. Це положення підтверджує й висновки Дж. Коллінза, що в більшості видатних підприємств рішення приймалися не на основі детального стратегічного планування, а скоріш випадково чи в ході експериментування [4, с. 174]. Прогресивні зміни можливі лише за умови активізації якої-небудь діяльності. При цьому внутрішня культура й наявні організаційні рутини повинні спонукати до експериментування (на відміну від раціонального

підходу, який передбачає покарання за помилки та відхилення від планових показників) [4, с. 92]. Окрім того, в [4, с. 226] наголошується на важливості швидкості й кількості здійснюваних під час експериментування спроб. Отже, розвиток корпорації досить часто спричиняє розширення обсягів діяльності. Головним слідством цього є ускладнення структур, політики, й механізмів управління компаній. Загально прийняті варіанти (на основі [4, с. 497-499]) реакції підприємства на зазначені ускладнення відображено на рис 3.

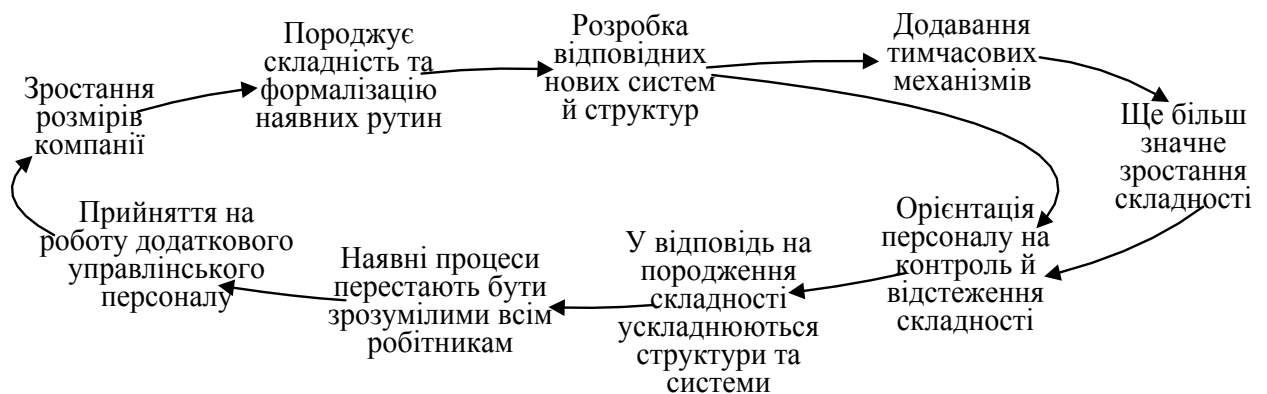


Рис. 3. Зростання розмірів підприємства та його матеріально-технічної бази

Розглядаючи особливості управління розвитком МТБП в контексті означеної на рис. 3 схеми наголосимо, що основу МУРМТБ складає сукупність важелів ($\{ВЖ\}$), або підконтрольних показників, розподілених за означеними у (1) складовими МТБП. Тобто передбачається, що: $\{ВЖ\} = \{ВЖ_{ЗП}\} \cup \{ВЖ_{ПП}\} \cup \{ВЖ_{ТХ}\}$. Безпосередньо наповнення означених множин важелів для спрямування управлінського впливу міститиметься в рамках поданих у табл. 1.2.1 індикаторів. Така система важелів формуватиметься як відображення цілей підприємства ($\{ЦП\}$) на параметри технологій ($\{ЦП\}: \{ТХ_{ПП}(t)\} \cup \{ТХ_{БП}(t)\} \rightarrow \{ВЖ_{ТХ}(t)\}$), предметів ($\{ЦП\}: \{ПП_{PC}(t)\} \cup \{ПП_{CH}(t)\} \cup \{ПП_{MP}(t)\} \cup \{ПП_{HF}(t)\} \cup \{ПП_{PER}(t)\} \rightarrow \{ВЖ_{ЗП}(t)\}$) та засобів ($\{ЦП\}: \{ЗП_{БП}(t)\} \cup \{ЗП_{УСТ}(t)\} \cup \{ЗП_{ИСТ}(t)\} \cup \{ЗП_{ТЗ}(t)\} \cup \{ЗП_{ДВ}(t)\} \rightarrow \{ВЖ_{ЗП}(t)\}$) праці у кожен наступний момент часу t та майбутні часові відрізки $t+1$, $t+2$ тощо.

Введення таких важелів дозволяє розробити множину інструментів управління чи інструментів реалізації керівного впливу ($\{ІН\}$), яка буде відображати обрану

підприємством сукупність методів, прийомів та способів впливу на об'єкт управління (на $\{МТБП(t)\}$ та на $\{МТБП(t)\} \rightarrow \{МТБП(t+1)\}$). Для того щоб забезпечити керованість процесів розвитку (досягається шляхом підтримки бажаної динаміки руху системи від $\{МТБП(t)\}$ до $\{МТБП(t+1)\}$, що відбивається у отриманні бажаного значенні важелів й індикаторів у майбутньому періоді $\{ВЖ(t+1)\}$ після застосування обраних методів спрямування управлінського впливу, обраних зі складу $\{ІН\}$) необхідно розробити належну систему підтримки функціонування механізму.

Складові такої системи також можна формалізувати у вигляді відповідної множини $\{ПФ\}$, яка згідно до класичного розуміння категорії "механізм" буде розглядатися як система забезпечення функціонування МУРМТБ. Оскільки ж здійснювати керівний вплив має певний суб'єкт управління (який з оглядом на комплексність свого представлення по відношенню до промислового підприємства також може бути заданий через відповідну множину $\{СУР\}$), представлення механізму управління розвитком МТБП можна задати за допомогою наступного кортежу:

$$МУРМТБ = \langle МТБП, Ц_г, ВЖ, ІН, ПФ, СУР \rangle \quad (6)$$

Для оцінки необхідності здійснення розвитку МТБП необхідне введення узагальнюючого (інтегрального) кількісного чи якісного критерію, у якості якого пропонується використати потенціал матеріально-технічної бази підприємства ($ПТ$). Відповідно критерієм ефективності розвитку МТБП пропонується обрати умову зростання потенціалу МТБП після здійснення акту розвитку: $ПТ(t+1) > ПТ(t)$, тобто управління розвитком МТБП повинно орієнтуватися на вимогу максимізації потенціалу: $ПТ \rightarrow \max$.

Прийняте розуміння механізму управління розвитком МТБП через співвіднесення важелів та інструментів реалізації управлінського впливу вимагає спрямування уваги саме на удосконалення тих інструментів, за допомогою яких й відбуватиметься розвиток МТБП (тобто визначення тих методів, способів й прийомів, які адаптуватимуть параметри МТБП до змінених у разі реструктуризації переходу до нових зон компетентності підприємства). У формалізованому вигляді сукупність таких інструментів була представлена у вигляді множини

{IH} поданого у кортежі (6) структуруванні МУРМТБ. З точки зору диференціації інструментарію управління розвитком наголосимо на тому, що означений розподіл цілком відповідає концепції реінжинірингу, особливості імплементації якої до процесів управління розвитком МТБП було означено вище. Дійсно, як витікає з рис. 4, управління переходом до стану $\{МТБП(t+1)\}$ ґрунтується на здобутках дисципліни управління організаційними змінами, а реінжиніринг й реструктуризація – пов'язується з впровадженням інновацій, як з основою реалізації трансформацій саме якісної складової МТБП. У загальному вигляді місце концепції реінжинірингу та групи методів планування розвитку МТБП можна визначити за допомогою означеної на рис. 5 схеми.



Рис. 4. Місце концепції реінжинірингу в управлінні розвитком МТБП

Отже, можна наголосити, що методи планування розвитку МТБП відповідатимуть першому "класичному" етапу реінжинірингу, а методи та інструменти реалізації трансформаційних змін під час розвитку розподіляться між другим та третім етапами. Саме за умови застосування поданого на рис. 5 підходу досягається чітке розуміння напрямків витрачання ресурсів й джерел отримання прибутку. Більш того, стає можливим сполучення логістичної методології з

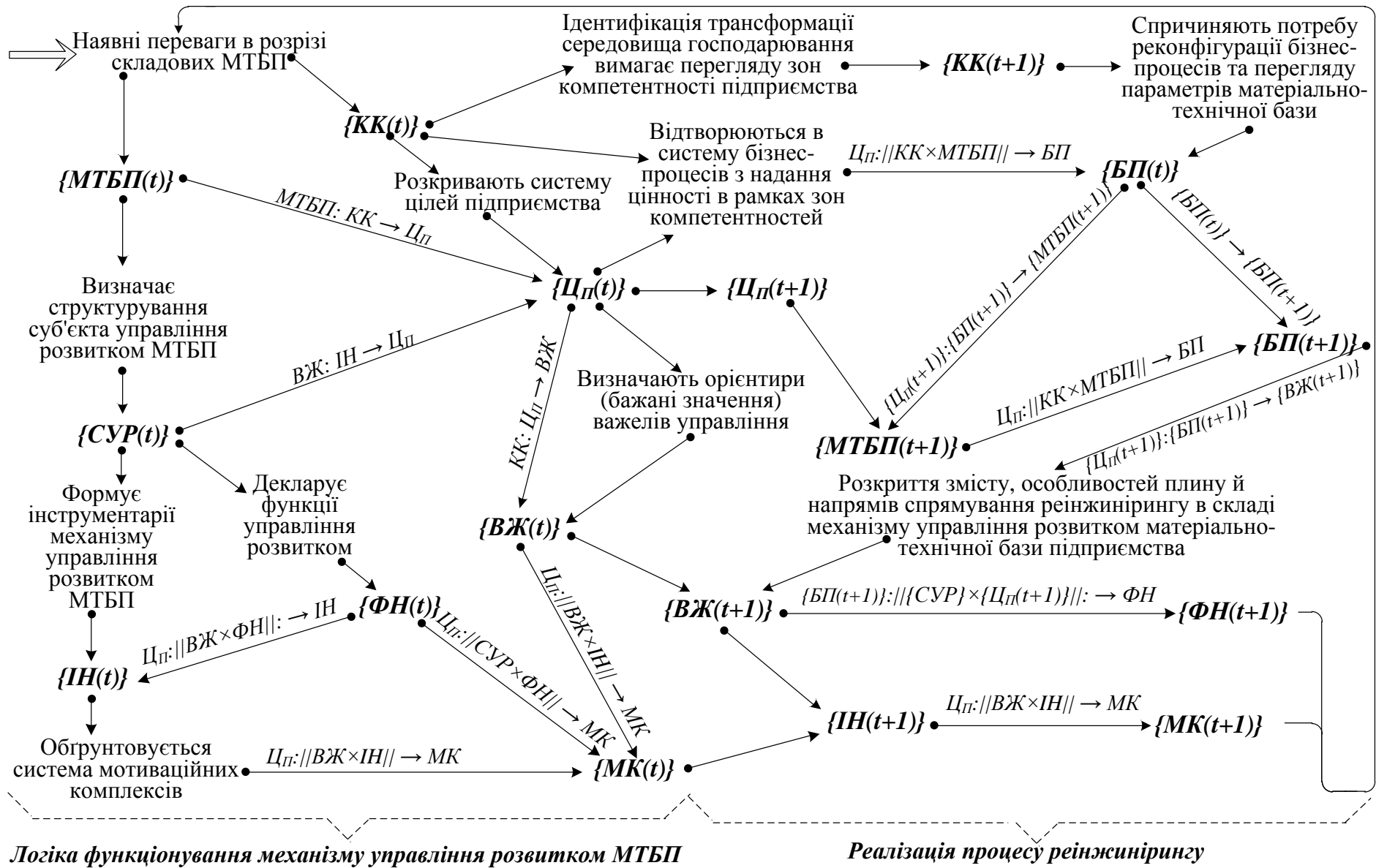


Рис. 5. Логіка реалізації процесів реструктуризації та реінжинірингу

потребою задоволення клієнтів. Застосування логістичної парадигми, особливо концепції розширення логістичної взаємодії, сприяє поширенню організаційної гнучкості. Т. Пітерс наголошує на тому, що успішні компанії знаходяться в стані «перманентної реорганізації» в межах тих логістичних операцій, що можуть бути передані на аутсорсинг, та обраних інноваційних цільових програм.

Таким чином, в статті визначено особливості використання принципів реструктуризації та реінжинірингу в процесах управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства. Разом з тим, потребує проведення подальших досліджень формалізація плинущу процесу реструктуризації та визначення особливостей реінжинірингу в розрізі окремих складових матеріально-технічної бази.

Література:

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблицер, 2002. – 287 с.
2. Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долго жительство в деловой среде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 224 с.
3. Воронкова А.Э., Козаченко А.В., Рамазанов С.К., Хлапенев Л.Е. Современные технологии управления промышленным предприятием. – Монография. – К.: Либра, 2007. – 256 с.
4. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005. – 304 с.
5. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построение навечно. Успех компаний, обладающих видением. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 352 с.
6. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 6. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240с.
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Высшая школа, 2000. – 587с.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту / Г.В. Осовська Г.В., О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
9. Питерс Т. Дж., Уотерман – мл. Р. Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 560 с.
10. Поспелов А. М. Концептуальные основы формирования ресурсной стратегии промышленного предприятия / А. М. Поспелов // Бизнес Информ. – 2007. – № 8. – С. 89–92
11. Примак Т.О. Економіка підприємства. – К.: Вікар, 2008. – 219 с.
12. Сулл Д. Н. Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возражают. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 214 с.