

24. Смирнов А. Лизинговые операции. – М., 1995. – 136 с.
25. Трофімова О.В. Поняття та ознаки договору лізингу // Вісник господарського судочинства. – 2004. – № 4. – с.173–180.
26. Угольникова Е.В. Понятие и признаки договора лизинга // Гражданин и право. – 2002. – № 9/10. – с.87–101.
27. Циганов С.А. Організаційно-економічні аспекти використання лізингу // Економіка АПК. – 1999. – № 11. – с. 66–71.
28. Чекмарева Е.Н. Лизинговый бизнес: Практическое пособие по организации и проведению лизинговых операций. – М.: Экономика, 1994. – 127 с.
29. Щетинина И.В. Финансовая аренда (лизинг) в российском гражданском законодательстве: проблемы правового регулирования. Диссертация ... канд. юрид. наук 12.00.03. – Ростов-на-Дону, 2003. – 175 с.
30. Якубівський І. Співвідношення договору фінансового лізингу і кредитного договору // Підприємництво, господарство і право. – 2001. – № 8. – с. 41–42.
31. Яновський О. Лізинг як форма підприємницької діяльності // Економіка України. – 1994. – № 11. – с. 90–92.

Надійшла 14.05.2010

УДК 334.012.23 (477)

## АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

О.С. ЄВСЕЙЦЕВА

Київський національний університет технологій та дизайну

*В статті обґрунтовано доцільність застосування промисловими підприємствами методів реструктуризації, які дозволять оцінити стан підприємства та забезпечити його фінансове оздоровлення, збільшити обсяги випуску конкурентної продукції, підвищити ефективність виробництва*

На сучасному етапі функціонування вітчизняні підприємства мають недостатньо розвинені системи збуту, недосконалі цінові стратегії, низьку конкурентоспроможність продукції, не повною мірою адаптовані до ринкових умов методи управління господарською діяльністю. Такі негативні тенденції зумовлюють необхідність покращення їх господарювання на основі реалізації процесів кількісних і якісних перетворень, спрямованих на адаптованість до факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Аналіз досвіду господарювання у зарубіжних країнах свідчить, що реструктуризація є нормальним явищем для будь-якої економіки. Якщо падає ефективність діяльності підприємства або економічної системи в цілому виникає питання про необхідність змін у її структурі [1].

### **Постановка завдання**

У зв'язку з цим, мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності застосування вітчизняними підприємствами методів реструктуризації, але такі зміни мають відповідати структурі ринкового попиту, забезпечувати раціональне використання ресурсів, та, в результаті, сприяти максимізації вартості капіталу підприємства.

**Результати та їх обговорення**

Для України структурні зміни на макрорівні пов'язані з реформуванням законодавчої, виконавчої, судової влади, становленням ринкової інфраструктури, змінами в галузевій структурі господарства країни. На мікрорівні реструктуризація покликана забезпечити фінансове оздоровлення підприємств, збільшення обсягів випуску конкурентної продукції, підвищення ефективності виробництва. На сучасному етапі в Україні вже напрацьована певна нормативна база, яка дозволяє здійснювати структурні зрушення на рівні підприємств. Але відсутність чітко окресленої цілі, глибокого розуміння завдань, інструментів, механізмів та наслідків цих структурних змін призводить до невиконання Програм соціально-економічного розвитку, наявності великої кількості підприємств з низьким рівнем ліквідності та платоспроможності. Необхідність створення умов для фінансової стабільності, результативності господарської діяльності і подальшого розвитку, вимагають від вітчизняних промислових підприємств застосування сучасних інструментів ефективного управління власністю. Це зумовлює підвищення зацікавленості менеджменту суб'єктів господарювання до процесів реструктуризації. Разом з цим, процеси перетворень на рівні підприємств залишаються ще недостатньо вивченими. Більшість робіт науковців [1–4] зводяться до обґрунтування доцільності використання різних варіантів методик економічного аналізу у процесі реструктуризації підприємств. Однак в таких методиках відсутні практичні рекомендації щодо проведення реструктуризації для розробки ефективної маркетингової стратегії. Тому дослідження сучасних підходів до реструктуризації господарської діяльності промислових підприємств є актуальним завданням теоретиків і практиків. Проведений аналіз щодо можливостей застосування світовими підприємствами методів реструктуризації дозволив виділити чотири сучасних підходи до її проведення (рис. 1.)

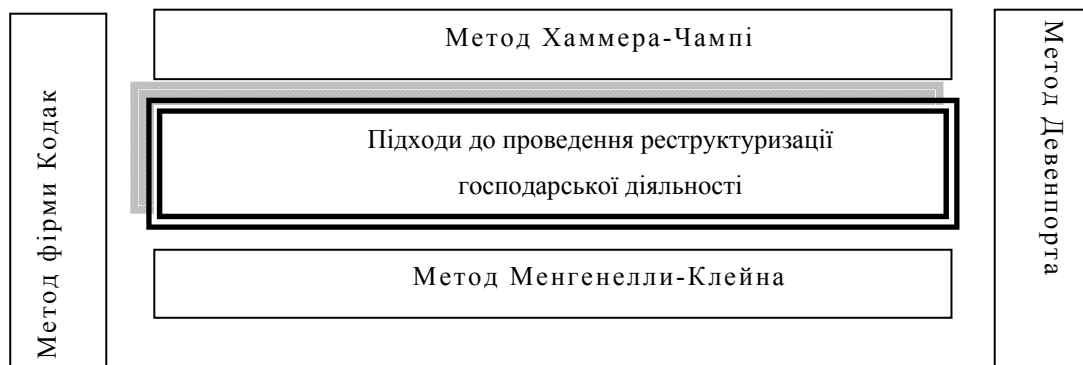


Рис. 1. Сучасні підходи до проведення реструктуризації господарської діяльності

Дослідники Хаммер і Чампі відіграли важливу роль у популяризації такого підходу до проведення реструктуризації як реорганізація господарської діяльності (business reengineering). Вони визначили сутність реорганізації як “фундаментального переосмислення” і радикально переробили існуючі твердження щодо успішності бізнес-процесів [6]. На їх думку, основні проблеми, що перешкоджають досягненню успіху полягають у поганому керуванні, неякісних та необґрунтованих цілях, відсутності узгодженості між співробітниками у процесі виконання проекту реорганізації господарської діяльності. Реалізація їх підходу передбачає виконання шести кроків (рис. 2).



Рис. 2. Етапи реорганізації господарської діяльності на основі підходу Хаммера і Чампі

Підхід Девенпорта щодо реалізації реструктуризації господарської діяльності зводиться до застосування інформаційних технологій. На його думку, інформаційні технології грають найбільш важливу роль у господарських нововведеннях. Стосовно управління змінами Девенпорт виділяв такі традиційні функції менеджменту як планування, контроль, прийняття рішень і взаємодія. Його тлумачення зводяться в цілому до того, що реорганізація господарської діяльності повинна бути інтегрована з іншими підсистемами управління на підприємстві. Його підхід реалізується шляхом виконання шести етапів (рис. 3)



Рис. 3. Етапи реорганізації господарської діяльності на основі підходу Девенпорта

Підхід Менгенеллі-Клейна зводиться до необхідності впровадження лише тих господарських процесів, які безпосередньо сприяють досягненню стратегічних цілей діяльності підприємства.

Одним з таких пріоритетних процесів є розробка продукції. На думку дослідників шлях до успіху підприємства та ефективності його діяльності перешкоджають організаційний вплив, час, ризик і

витрати. Відповідно до їх підходу, реорганізація господарської діяльності більш успішна, ніж покрокові зміни, що мають тенденцію більш часто зазнавати невдачі. Дослідники стверджують, що ефективність їх підходу можлива за умови використання програмних інструментів по реорганізації господарської діяльності. Саме тому підхід Менгенеллі-Клейна доповнено Rapid-Re для Microsoft Windows (табл. 1).

Таблиця 1. **Етапи реорганізації господарської діяльності на основі підходу Менгенеллі-Клейна**

Етап	Зміст та порядок дій
1. Підготовка	Проводиться опитування всіх безпосередньо залучених осіб для того, щоб визначити цілі і підготуватися до проекту реорганізації
2. Ідентифікація	Визначається модель організації, яка побудована на господарських процесах та обґрунтовуються ключові процеси для переробки.
3. Аналіз	Проводиться оцінка продуктивності існуючих господарських процесів у даний час та обґрунтовується потрібний рівень для майбутнього.
4. Переробка 4.1. Технічне обґрунтування 4.2. Соціальне обґрунтування	Здійснюється реалізація двох паралельних напрямів: – розробка рішень в області інформаційних технологій для підтримки нових процесів; – створення нового організаційного середовища для працівників, включаючи організаційний план і плани розвитку персоналу.
<b>5. Перетворення</b>	<b>Впровадження перероблених процесів</b>

Базуючись на проаналізованих підходах до реструктуризації підприємств, компанія Кодак розробила власний метод реорганізації господарських процесів. Подібно до інших підходів застосування метод фірми Кодак розбивається на п'ять етапів, які мають реалізовуватися у суворо визначеній послідовності. Порядок реалізації цих етапів представлено у табл. 2.

Таблиця 2. **Етапи реорганізації господарської діяльності на основі підходу фірми Кодак**

Етап	Зміст та порядок дій
1. Ініціювання проекту	Полягає у плануванні проекту і визначенні всіх адміністративних правил і процедур
2. Аналіз процесів	Передбачає створення проектних команд, розробку вичерпної моделі господарських процесів в організації, призначення менеджерів процесів
3. Розробка нових процесів	Здійснюється переробка обраних господарських процесів шляхом обґрунтування потенціалу інформаційних технологій
4. Переведення господарської діяльності на нові процеси	Проводиться концентрація розроблених процесів усередині підприємства та пристосування його інфраструктури до вимог заново розроблених процесів
<b>Проектна команда переборює бар'єри, що виникають протягом виконання кожного етапу проекту господарської реорганізації</b>	

**5. Зміна управління (останній етап) - виконується**

**Висновки**

Розвиток ринкових відносин в Україні та її інтеграція у світове співтовариство спонукають підприємства постійно удосконалювати господарську діяльність. Лише за умов прийняття ефективних управлінських рішень та проведення негайних структурних змін можливий розвиток промислових підприємств. Таким чином, проведений аналіз свідчить про необхідність створення підходів що до проведення реструктуризації на вітчизняних підприємствах, який буде враховувати те, що одним з вирішальних і найскладніших етапів реструктуризації є фінансова та маркетингова діагностика підприємства.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2004. – 287 с.
2. Айвазян З. Кто боится реструктуризации или почему консультантам не удаётся реструктуризировать предприятия. М.: Экономика. 2005. – 76 с.
3. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации, ИНФРА-М, 1999.111с.
4. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процесов /Пер с англ. Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.:Аудит, ЮНИТИ.– 1999. – 224 с.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution. – New York: Harperbusiness, 1999. – 256р.

Надійшла 07.07.2010