

ПОЕТАПНО-СТРУКТУРОВАНИЙ ПІДХІД ДО ДІАГНОСТУВАННЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджені основні підходи, щодо визначення категорій реструктуризація, модернізація та технічне переоснащення підприємства. Проаналізовані основні теоретико-методичні підходи щодо процесу реструктуризації підприємств. Уточнено зміст понять реструктуризація, модернізація та технічне переоснащення підприємства. Визначено роль та місце технічного переоснащення і модернізації у концепції реструктуризації підприємства. Запропоновано поетапно-структурований підхід до діагностування, реструктуризації та модернізації підприємства

Ключові слова: реструктуризація, модернізація, технічне переоснащення, діагностування, життєвий цикл, стратегія

Карпинская Анна

ПОЭТАПНО-СТРУКТУРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ДИАГНОСТИКЕ, РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследованы основные подходы, по определению категорий реструктуризация, модернизация и техническое переоснащение предприятия. Проанализированы основные теоретико-методические подходы к процессу реструктуризации предприятий. Уточнено содержание понятий реструктуризация, модернизация и техническое переоснащение предприятия. Определены роль и место технического переоснащения и модернизации в концепции реструктуризации предприятия. Предложен поэтапно-структурированный подход к диагностированию, реструктуризации и модернизации предприятия.

Ключевые слова: реструктуризация, модернизация, техническое переоснащение, диагностирование, жизненный цикл, стратегия

PHASED-STRUCTURED APPROACH TO DIAGNOSING, RESTRUCTURING AND MODERNIZATION OF ENTERPRISES

In the article the main approaches to determine the categories of restructuring, modernization and technical re-equipment of enterprises. The basic theoretical and methodological approaches to restructuring of enterprises. Clarified the meaning of the restructuring, modernization and technical re-equipment of enterprises, and a technical re-equipment and modernization of the concept of restructuring the company. A phased-structured approach to diagnosing, restructuring and modernization

Keywords: restructuring, modernization and technical re-equipment, diagnostics, life cycle, strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Радикальні зміни, що відбуваються в економічному та політичному житті України потребують прискореного забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. З урахуванням наявного відставання переважної більшості українських промислових підприємств від закордонних фірм, а також виходячи з об'єктивної закономірності еволюції (розвитку) соціально-економічних систем потреба в реструктуризації та модернізації вітчизняних підприємств не зникає, а навпаки набуває актуальної значущості.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. З огляду на значний теоретико-методологічний і практичний внесок вітчизняних і закордонних учених: О. І. Амоші, М.Д. Аістової, Б.М. Андрушківа, Є.А. Бельтюкова, Б.В. Буркинського, А.І. Бутенка, Г.В. Бутковської, М. Ванденборта, Л. Водачека, В.М. Гейця, В.М. Гриньової, С.Б. Довбні, А.І. Ковальова, К. Кордана, Ф.З. Мардаровського, Й.М. Петровича, Л.П. Страхової, Т. Фолмена та інших авторів у розробку концепцій реструктуризації та модернізації підприємств, слід зазначити, що залишається невирішеною низка теоретичних і методичних питань, які вимагають подальшого наукового обґрунтування, перш за все, у напрямку визначення сутності дефініцій реструктуризація та модернізація підприємства та розробки

структурованого підходу до діагностування реструктуризації та модернізації підприємств з урахуванням етапів їх життєвого циклу. Так зокрема, в економічній літературі існують багато тлумачень поняття реструктуризація. К. Кордан, Т. Фолмэн і М. Ванденборт розглядають реструктуризацію як проактивно здійснюваний розрив з існуючим «статус-кво», а не просто «затягування пояса» у компанії. У результаті проведеної реструктуризації компанія повинна не просто працювати краще, а робити більш сучасні продукти [1 с.75]. Л. Водачек пропонує під реструктуризацією розуміти комплексні і взаємозалежні зміни структур, що забезпечують функціонування підприємства в цілому [2 с.84]. А. Євсєєв до реструктуризації відносить будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу або власності, що не є частиною повсякденного ділового циклу компанії [3 с.110]. М. Д. Аїстова визначає реструктуризацію підприємства як радикальну зміну структури господарської організації (активів, власності, фінансів, управління, кадрів та ін.) [4 с.34]. У роботі А.І. Ковальова «Управління реструктуризацією підприємства» під реструктуризацією розуміється сукупність організаційно-правових, фінансово-економічних і виробничо-технічних заходів, що підвищують ефективність господарювання суб'єкта підприємницької діяльності відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища і виробленою стратегією його розвитку [5 с.12]. Що стосується категорії «модернізація підприємства» аналіз наукових робіт із цієї проблеми свідчить про те, що існують розбіжності й відмінності в розумінні сутності «модернізація підприємства», зокрема зазначене поняття ототожнюється з такими дефініціями, як «реструктуризація», та «технічне переоснащення». Це обумовлено тим, що в економічній науці існують два основних підходи до визначення цієї категорії, зокрема деякі науковці вважають, що «модернізація» пов'язана виключно з технологічними змінами та зачіпає тільки виробничу підсистему підприємства. Так, наприклад, Й.М. Петрович розглядає модернізацію як «стан сталого і ефективного розвитку, який ґрунтується на впровадженні у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, спрямованих на оновлення матеріально-технічної бази усіх секторів національного господарства та їх підприємств з метою домогтися виготовлення продукції з інноваційним наповненням та конкурентоспроможною на зовнішньому

і внутрішньому ринках» [6, с.249]. В.Г. Андрійчук вважає, що модернізація підприємства – це «заміна фізично і морально застарілих техніки й обладнання, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва, що забезпечують підвищення продуктивності праці, вищу конкурентоспроможність продукції і прибутковість виробництва» [7, с.380]. Таке трактування існує поряд з такою категорією як «технічне переоснащення» під яким розуміють комплекс заходів з підвищення техніко-організаційного рівня виробництва, його механізації й автоматизації, з модернізації та заміни застарілого і фізично зношеного обладнання новим, більш продуктивним [8]. Інший підхід ґрунтується на тому, що модернізація крім виробничої, зачіпає економічну підсистему і підсистему управління. В цьому сенсі під модернізацією розуміється комплекс заходів, орієнтованих на вдосконалення, поліпшення, оновлення технологічних, економічних і організаційних процесів у відповідності з новітніми досягненнями науки і техніки, вимогами, нормами і технічними умовами [9, с. 143]. З цієї точки зору дане визначення схоже за змістом Л.П. Страхової і Г.В. Бутковської, які під реструктуризацією розуміють проведення комплексу заходів організаційного, технічного, фінансового характеру, що дозволяють підприємству відновити свою конкурентоспроможність [10 с.74]. Отже, підводячи підсумок різних точок зору науковців на сутність процесів реструктуризації та модернізації підприємства зазначимо, відсутність єдиного погляду на сутність цих категорій, що потребує додаткових розробок і обґрунтування.

Постановка завдання. Метою статті є визначення категорій «реструктуризація» та «модернізація» підприємства та розробка структурованого підходу до діагностування реструктуризації та модернізації підприємств з урахуванням об'єктивної закономірності розвитку соціально-економічних систем, зокрема життєвого циклу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У перекладі з англійського «реструктуризація» (restructuring) - це перебудова структури чого-небудь. Латинське слово структура (structura) означає порядок, розташування, будову. Тому, якщо підприємство розглядати як певним чином організовану (упорядковану) систему, що функціонує відповідно до об'єктивної закономірності еволюції

(життєвому циклу) підприємства, то реструктуризації підприємства можна дати наступне визначення - це цілеспрямований комплекс змін у виробничій, управлінській, фінансовій, кадровій, маркетинговій та інших структурах підприємства, спрямований на управління його життєвим циклом. Реструктуризація підприємства покликана вирішувати наявні постачальницькі, виробничі, економічні, техніко-технологічні, маркетингові, соціальні та організаційні проблеми на підприємстві та забезпечувати його економічне зростання і конкурентоспроможність задля збереження наявного етапу розвитку, або переходу на більш «якісно вищий» етап свого життєвого циклу. Що стосується модернізації підприємства вона є однією зі складових його реструктуризації без здійснення якої неможливий перехід на більш вищий етап його розвитку. В свою чергу модернізація підприємства включає технічне переоснащення – комплексу заходів по якісному перетворенню саме виробничої підсистеми (рис.1).



Рис. 1 Сутність категорій «реструктуризація», «модернізація» та «технічне переоснащення» підприємства.

Аналіз літературних джерел з питань сутності процесу здійснення реструктуризації дозволяє виділити наступні підходи: вартісний, портфельні, ділової досконалості, прагматичний, базовий. Результати аналізу зазначених підходів свідчать, про те, що вони відображають лише окремі аспекти реструктуризації підприємства, зокрема вартісна модель - економічний аспект (економічна оцінка підприємства до і після реструктуризації); портфельні - маркетинговий аспект (ринкове положення підприємства до і після реструктуризації); модель ділової досконалості – управлінський аспект (загальне управління якістю); прагматичний підхід - організаційний аспект; базовий - відображає послідовність дій і не дає уявлення про напрями перетворень.

Наведені вище підходи не суперечать один одному, а лише в меншій чи більшій мірі відображають внутрішні механізми реструктуризації. Слід також зауважити, що важливим чинником успіху реструктуризації конкретного підприємства є індивідуалізація механізму її здійснення.

У зв'язку з цим, у роботі запропонований поетапно-структурований підхід до економічного діагностування реструктуризації та модернізації підприємства, що передбачає здійснення комплексу дій щодо діагностування підприємства, визначення етапу його життєвого циклу, виду і напрямку реструктуризації підприємства, коректування базової стратегії підприємства, вибору варіанту реструктуризації та відповідних перетворень підприємства відповідно до нової стратегії (рис.2).

Етап 1. Діагностування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Діагностування підприємства є початковим процесом у процедурі розробки концепції й плану заходів реструктуризації, тому що забезпечує базу для прийняття рішень. На нашу думку, доцільно проводити дослідження із двох напрямків: діагностика внутрішнього й зовнішнього середовища організації з виявленням основних причин кризи, ключових проблем і можливостей.

Діагностику зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства можна підрозділити на експрес діагностику, функціональну й комплексну діагностику. Експрес діагностика проводиться для одержання невеликої кількості ключової інформації,

що дає точну й об'єктивну картину поточного положення зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

Етап 1. Діагностування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства				
Експрес діагностика		Функціональна діагностика		Комплексна діагностика
Етап 2. Визначення етапу життєвого циклу підприємства				
зростання	стабільності	стагнації	скорочення	занепаду
Етап 4. Визначення напрямку реструктуризації				
розширення		стабілізація		скорочення
Етап 3. Визначення виду реструктуризації				
випереджальна		адаптивна	фінансово-оздоровча	
санаційна				
креативна модернізація		імітаційна модернізація		технічне переоснащення
Етап 5. Визначення (корегування) базової стратегії підприємства				
інтегрованого зростання		диверсифікованого зростання		концентрованого зростання
Етап 6. Визначення варіанту реструктуризації				
Етап 7. Розробка «пакету» документів з реструктуризації підприємства				
Етап 8. Реалізація програми реструктуризації				

Рис. 2. Поетапно-структурований підхід до діагностування, реструктуризації та модернізації підприємства

Експрес діагностика зовнішнього середовища - це оцінка ключових показників, що характеризують основні тенденції й закономірності розвитку зовнішнього середовища підприємства. Даний вид діагностування проводиться для одержання невеликої кількості інформації, що дає точну й об'єктивну картину поточного положення навколишнього середовища підприємства: динаміка виробництва продукції в галузі, динаміка експорту, імпорту й споживання.

Експрес діагностика внутрішнього середовища підприємства забезпечує мінімальні витрати часу й коштів, і дозволяє первинно визначити етап життєвого циклу підприємства на основі таких ключових показників як чистий дохід від реалізації, вартість активів і власного капіталу, чистий прибуток підприємства. При необхідності дані показники можуть вивчатися детальніше при здійсненні функціональної діагностики підприємства.

У випадку, якщо динаміка ключових показників життєвого циклу підприємства позитивна і підприємство перебуває на етапі росту або стабілізації наступна діагностика підприємства не проводиться, в іншому випадку здійснюється функціональна діагностика підприємства. Слід зазначити, що в умовах обмежених ресурсів (часу, фінансових коштів) більш ефективно починати з обстеження внутрішнього середовища (самого підприємства), а потім, у рамках проблем, які визначилися, ознайомитися з його зовнішнім оточенням. Подібний підхід дозволяє значно зменшити обсяг аналізованої інформації. Порядок проведення діагностики підприємства принципового значення не має, оскільки даний процес допускає застосування ітераційного шляху: діагностика ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звертання до зовнішнього середовища, а після вивчення деяких аспектів зовнішнього середовища необхідно звернутися до внутрішнього. Запропонований перелік показників дозволить із мінімальними витратами часу й коштів визначити стан зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

Функціональна діагностика зовнішнього середовища включає: діагностику стану постачальників, діагностику споживчого ринку, діагностику конкуренції в галузі. Виходячи з результатів діагностики зовнішнього середовища підприємства визначаються можливості і

загрози, з якими можуть зіштовхнутися керівники при здійсненні реструктуризації підприємства. Функціональну діагностику внутрішнього середовища підприємства здійснюють за такими складовими господарської діяльності як ліквідність підприємства, фінансова стійкість (платоспроможність), ділова активність, рентабельність. За кожною групою складових господарської діяльності підприємства фіксується відповідний інструментарій проведення діагностування.

Комплексна діагностика підприємства, здійснюється при загрозі втрати підприємством платоспроможності чи у випадку подання кредитором або фіскальними органами у відповідні державні органи заяви про порушення справи про банкрутство. Призначається повна аудиторська перевірка і приймається рішення про визнання або невизнання підприємства банкрутом, розробляються план санації й відповідний бізнес-план реструктуризації.

Етап 2. Визначення етапу життєвого циклу підприємства. Об'єктивна закономірність еволюції підприємства полягає в переході підприємства від однієї стадії життєвого циклу до інших стадій протягом всієї своєї життєдіяльності. Визначення стадії життєвого циклу підприємства є, на нашу думку, одним із завдань діагностування підприємства. Ідентифікація стану підприємства, виходячи зі стадії його життєвого циклу, є обґрунтуванням доцільності або не доцільності його реструктуризації.

Невдале рішення в сфері вибору напрямку реструктуризаційних перетворень підприємства може мати довгострокові наслідки у вигляді настання нової стадії життєвого циклу підприємства. Тому, визначення напрямку перетворень, виходячи з об'єктивних закономірностей еволюції підприємства та виду реструктуризації, має велике значення для ефективного проведення реструктуризації підприємства.

Залежно від діагнозу (етапу життєвого циклу) підприємства здійснюється вибір певного виду реструктуризації підприємства.

Етапи 3,4. Визначення виду і напрямку реструктуризації підприємства. Підприємствам, що перебувають на етапах росту і стабілізації пропонується проведення випереджальної реструктуризації, спрямованої на розширення (зростання) бізнесу. Проведення випереджальної реструктуризації підприємствами, що

перебувають на стадії стабілізації життєвого циклу підприємства, дозволить здійснити перехід підприємства на наступний більш високий етап. Саме на цих етапах життєвого циклу підприємству доцільно здійснювати креативну модернізацію підприємства на основі власних розробок та інновацій.

Адаптаційна реструктуризація спрямована на стабілізацію бізнесу і передбачає зміцнення існуючих позицій на ринку, організацію випуску конкурентоспроможної продукції. Проведення адаптаційної реструктуризації дозволить підприємствам на етапі стагнації адаптуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі і сповільнити перехід підприємства на більш низький етап життєвого циклу. На даному етапі доцільною є адаптивна (імітаційна) модернізація підприємства – впровадження позичених нововведень, інновацій, придбання авторських прав, патентів, ліцензій, обладнання та ін, проведення технічного переоснащення підприємства.

Для підприємств, що перебувають на стадії скорочення, рекомендується проведення фінансово-оздоровчої реструктуризації, спрямованої на стабілізацію бізнесу. Основні дії при даному виді реструктуризації - погашення боргів, зменшення (ліквідація) дебіторської заборгованості, зменшення запасів, відмова від нерентабельних видів продукції або зменшення обсягів її випуску, «активний» маркетинг з метою пошуку перспективної ринкової ніші, пошук стратегічних інвестицій.

Для підприємств, що перебувають на стадії занепаду, пропонується проведення санаційної реструктуризації, спрямованої на скорочення бізнесу. Даний вид реструктуризації передбачає виділення структурних одиниць, що мають можливість розвиватися надалі, відокремлення частини активів майнового комплексу підприємства боржника і створення на цій базі нового господарюючого суб'єкта.

Етап 5. Визначення (коректування) базової стратегії підприємства. Стратегічне управління, як свідчить практика, є найбільш слабкою ланкою в господарському механізмі управління вітчизняними підприємствами. Моделювати стратегічне управління підприємством у цей час намагаються багато хто, але, на жаль, після обраного бачення ринкового статусу підприємства, формулювання місії, постановки цілей і визначення шляхів їх досягнення ігнорують діагностування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства,

проведення стратегічного аналізу і коректування стратегії підприємства. Ігнорування цих найбільш важливих і трудомістких етапів стратегічного управління приводить до необхідності здійснювати реструктуризацію підприємства, відповідно вид і спрямованість реструктуризації спричиняє необхідність коректування (визначення) базової стратегії підприємства.

Так, якщо реструктуризація підприємства спрямована на розширення бізнесу, можливі три варіанти базової стратегії: стратегія інтегрованого росту; диверсифікованого росту, або їхній сполучений варіант. Якщо реструктуризація підприємства спрямована на стабілізацію бізнесу - стратегія концентрованого зростання. Якщо спрямованість реструктуризації - скорочення бізнесу, то базовою стратегією в цьому випадку є відповідно стратегія скорочення. Запропоновані види стратегій є еталонними базовими стратегіями підприємства [11,12].

Етап 6. Вибір варіанта реструктуризації підприємства. Певний вид базової стратегії передбачає вибір певного варіанта реструктуризації підприємства, залежно від внутрішніх резервів і можливостей підприємства. Зокрема, вертикальна інтеграція - процес придбання або одержання контролю підприємством всього технологічного ланцюжка випуску продукції на етапах до й після виробничого процесу. Суть вертикальної інтеграції полягає в створенні необхідних для виробничого процесу товарів і послуг усередині підприємства (замість їхнього придбання на ринку у інших підприємств. Вертикальна інтеграція реалізується у двох основних напрямках: пряма та зворотна. У випадку зворотної інтеграції підприємство отримує або встановлює контроль над джерелом сировини, тобто приєднує функції, що раніше виконували постачальники. Горизонтальна інтеграція - процес об'єднання підприємств працюючих в одній сфері діяльності. Головна мета горизонтальної інтеграції - посилення позицій підприємства в галузі шляхом поглинання конкурентів або встановлення контролю над ними.

Стратегія диверсифікованого росту передбачає такі перетворення стратегій бізнесу як родинна диверсифікованість, центрована диверсифікованість, горизонтальна диверсифікованість. При стратегії родинної диверсифікованості підприємство повинне

орієнтуватися на виробництво технологічно не зв'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості підприємства. Стратегія центрованої диверсифікованості базується на пошуку і використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів і послуг. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з можливостей, які знаходяться у освоєному ринку, використовуваній технології або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємства. Стратегія горизонтальної диверсифікованості припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. Новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, по своїх якостях він повинен бути супутнім вже виробленому продукту

У рамках стратегії концентрованого росту можливі такі перетворення підприємства як: освоєння нового або розвиток освоєного ринку, розвиток продукту. Дані стратегії пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку і не зачіпають зміни положення підприємства усередині галузі і технологію. При реалізації даних стратегій підприємство повинне поліпшити свій продукт або почати робити новий, не міняючи при цьому галузь. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Стратегія скорочення припускає часткове скорочення, продаж частини підприємства (деінвестування) або повну ліквідацію підприємства. Стратегія часткового скорочення полягає в пошуку можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Реалізація даної стратегії зв'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва нерентабельної продукції і закриттям нерентабельних потужностей. Стратегія продажу частини підприємства (деінвестування) передбачає продаж частини активів підприємства, здачу в оренду майна підприємства. Стратегія ліквідації являє собою граничний випадок скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може здійснювати подальший бізнес. Запропоновані варіанти перетворень є загальноприйнятими в рамках еталонних базових стратегій [11,12]. На практиці підприємство може одночасно

реалізовувати кілька стратегій, тобто здійснювати комбіновану стратегію. Слід зауважити, що важливим чинником успіху реструктуризації конкретного підприємства є індивідуалізація варіанту її здійснення.

Етап 7. Розробка «пакету» документів щодо реструктуризації підприємства. На даному етапі формується перелік заходів щодо здійснення відповідних видів перетворення підприємства, проводиться розрахунок очікуваної економічної ефективності обраних заходів, складається бюджет реструктуризації підприємства, призначаються виконавці й співвиконавці, розподіляється відповідальність за реалізацію кожного заходу, виділяються необхідні ресурси й призначаються строки виконання.

Етап 8. Реалізація програми реструктуризації. Після розробки «пакета» документів по реструктуризації підприємства здійснюється реалізація даного процесу. У ході здійснення реструктуризації до і після її завершення рекомендується проведення діагностування підприємства (повернення до першого етапу), що буде сприяти гарантованому зниженню невиправданих витрат підприємства та відображати реальну картину управління життєвим циклом підприємства.

Висновки. Низький рівень конкурентоспроможності українських підприємств обумовлюють актуальність проблеми реструктуризації та модернізації української промисловості. Проведене дослідження концептуальних засад реструктуризації, модернізації та технічного переоснащення підприємств дозволило зробити висновки, що серед науковців мають місце розбіжності та ототожнення у визначені сутності цих понять. Це надало змогу сформувати власне авторське бачення на цю проблематику та запропонувати поетапно-структурований підхід до діагностування, реструктуризації та модернізації підприємств з урахуванням етапів їх життєвого циклу.

Література

1. Кордон К., Фолмен Т., Ванденборт М. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации / К. Кордон, Т. Фолмен, М. Ванденборт // Маркетинг – 1999. – № 3. – С.75-82.

2. Водачек Л. Реструктуризация – вызов чешским предприятиям / Л. Водачек // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №1. – С. 84-89.
3. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №3. – С. 109-113.
4. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий – вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / Аистова М.Д. – М.: Альбина Паблишер, 2002. – 287 с.
5. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия / Ковалев А.И. – К.: АВРИО, 2006. – 367 с.
6. Петрович Й.М. Модернізація промислових підприємств як передумова їх ефективного розвитку/ Й.М. Петрович // Національний університет «Львівська політехніка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.
7. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
8. Ботьботенко І.В. Організація заходів технічного переоснащення виробництва в сучасних умовах / І.В. Ботьботенко [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://eprints.ksame.kharkov.ua/2860/>.
9. Макарова И. В. Потенциал модернизации машиностроительного комплекса региона : монография. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010. – 289 с.
10. Страхова Л., Бутковская Г. Акционирование химических предприятий в современных условиях / Л. Страхова, Г. Бутковская // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1. – С. 73-92
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / : Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. – М.: Банки и биржи, 1998. – 669 с.
12. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [3-изд.]. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.

1. Kordon K., Folmen T., Vandembort M. Pyat' vazhnykh podkhodov k osushchestvleniyu restrukturyzatsyy / K. Kordon, T. Folmen, M. Vandembort // *Marketynh* – 1999. – # 3. – S.75-82.
2. Vodachek L. Restrukuryzatsyya – vyzov cheshskym predpryyatyyam / L. Vodachek // *Problemy teoryy y praktyky upravlenyya*. – 1999. – #1. – S. 84-89.
3. Evseev A. Stratehyya restrukturyzatsyy predpryyatyy v uslovyakh kryzysnoy sytuatsyy / A. Evseev // *Problemy teoryy y praktyky upravlenyya*. – 1999. – #3. – S. 109-113.
4. Aystova M. D. Restrukuryzatsyya predpryyatyy6 voprosy upravlenyya. Stratehy, koordynatsyya strukturnykh parametrov, snyzhenye soprotivlenyya preobrazovaniyam / Aystova M.D. – M.: Al'byna Pablysher, 2002. – 287 s.
5. Kovalev A.Y. Upravlenye restrukturyzatsyyey predpryyatyya / Kovalev A.Y. – K.: AVRYO, 2006. – 367 s.
6. Petrovych Y.M. Modernizatsiya promyslovykh pidpryyemstv yak peredumova yikh efektyvnoho rozvytku/ Y.M. Petrovych // *Natsional'nyy universytet «L'vivs'ka politekhnika» [Elektronnyy resurs]*. – Rezhym dostupu : <http://ena.lp.edu.ua>.
7. Andriychuk V.H. Ekonomika ahrarynykh pidpryyemstv: Pidruchnyk / V.H.Andriychuk. – K.: KNEU, 2002. – 624 s.
8. Bol'botenko I.V. Orhanizatsiya zakhodiv tekhnichnoho pereosnashchennya vyrobnyctva v suchasnykh umovakh / I.V. Bol'botenko [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu : <http://eprints.ksame.kharkov.ua/2860/>.
9. Makarova Y. V. Potentsyal modernyzatsyy mashynostroytel'noho kompleksa rehyona : monohrafyya. – Ekaterynburh: Ynstytut ekonomyyky UrO RAN, 2010. – 289 s.
10. Strakhova L., Butkovskaya H. Aktsyonyrovanye khymycheskykh predpryyatyy v sovremennykh uslovyakh / L. Strakhova, H. Butkovskaya // *Menedzhment v Rossyy y za rubezhom*. – 1999. – #1. – S. 73-92
11. Tompson A.A. Stratehychesky menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizatsyy stratehyy / : Tompson A.A., Stryklend A. Dzh. –

М.: Banky u byrzhy, 1998. – 669 s.

12. Vykhanskyu O. S. Menedzhment : uchebnyk / O. S. Vykhanskyu, A. Y. Naumov. – [3-eyzd.]. – М.: Hardaryka, 2002. – 528 s.

***Рецензент:** Бутенко А.І., професор, доктор економічних наук, завідувачий відділу розвитку підприємництва, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України*

28.12.2015

УДК 331.101.3

Кравченко Віра, Лисяна Наталя

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ЗА ЦІЛЯМИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто діючу систему мотивації персоналу підприємства, а саме: проведено дослідження щодо стану задоволеності організацією матеріальним та нематеріальним стимулювання. Визначено основні демотивуючі фактори, які впливають на трудову діяльність працівників ТОВ «Цемент». Доведено, що головним демотивуючим чинником є недостатній рівень матеріальної винагороди. На основі проведеного анкетування з питань трудових цінностей працівників ТОВ «Цемент» було визначено вплив різних чинників на мотивацію трудової діяльності робітників, спеціалістів та керівників функціональних підрозділів підприємства, що дозволило обґрунтувати рівень вмотивованості працівників.

За результатами опитування було визначено основні показники мотиваційних чинників високопродуктивної праці працівників ТОВ «Цемент». Для робітників це матеріальна винагорода, безпечні умови праці, чіткі цілі та зрозумілі завдання. Для керівників та спеціалістів це можливість кар'єрного росту, надійність місця роботи, та також матеріальна винагорода.

Запропоновано практику використання ключових показники ефективності як інструменту удосконалення мотивації персоналу в управлінні за цілями. Розкрито зміст процесу розробки та