**ТЕМА 16. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА:**

**СУЧАСНІ МОДЕЛІ, ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ**

# **Питання для теоретичної підготовки**

1. Бізнес-процеси підприємства: сутність, структура і характеристика.
2. Моделювання бізнес-процесів підприємства.
3. Реінжиніринг в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Бенчмаркінг як інструмент поліпшення практики ведення бізнесу.
5. Система виживання підприємства в ринкових умовах.
6. Реструктуризація підприємства: види, форми і механізм здійснення.

**Ключові терміни і поняття**

*конверсія, диверсифікація, розукрупнення підприємств, модель Мак-Кінзі оцінки вартості підприємства*

*трансформація реструктуризації,*

*види*

*реструктуризація,*

*підприємства,*

*сталість*

*виживання, підприємства,*

*бізнес-процес, бізнес-операція, основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси, процес ний підхід до управління, власник процесу, якісні параметри бізнес-процесів, кількісні параметри бізнес- процесів, моделювання бізнес-процесів, реінжиніринг, бенчмаркінг, види бенчмаркінгу, система виживання підприємства, потенціал*

1. **Бізнес-процеси підприємства: сутність, структура і характеристика**

Сьогодні організаційна структура управління більшості підприємств побудована за *функціональним принципом* та *рівнями ієрархії*. В основі такої побудови є науковий підхід до управління Ф.Тейлора. Він вважав, що підґрунтям продуктивного виконання певної роботи є її поділ на прості елементи і спеціалізація працівників на конкретній простій частині цієї роботи. Поширення функціональних організаційних структур стало наслідком такого підходу.

Функціональне управління сьогодні пов’язане з деякими труднощами в діяльності та управлінні підприємствами. *Наприклад,* різні функціональні підрозділи підприємства часто мають досить вузький погляд на його діяльність, не проявляють зацікавленості у тих питаннях і проблемах, які їх безпосередньо не стосуються. Також гальмується обмін інформацією між підрозділами через існуючі звички передавати її нагору «по ланцюжку».

#### Тому нині дедалі популярнішим стає не виокремлення на підприємствах певних підрозділів з чітко визначеними функціями, а так званих бізнес-процесів, тобто наскрізних процесів, які проходять через усі рівні, підрозділи і відповідають за певну дію від початку до кінця.

Сьогодні немає однозначного тлумачення поняття «бізнес-процес», воно є досить багатогранним. У широкому розумінні - це системно-замкнений процес, ***структурована послідовність дій*** з виконання певного виду діяльності, *наприклад,* постачання продукції, надання послуг, здача в експлуатацію об’єкта та ін.

Бізнес-процес є ***сукупністю бізнес-операцій*,** певною кількістю внутрішніх видів діяльності, які починаються з одного або кількох «входів» і завершуються створенням продукції, необхідної споживачу. Під останньою розуміють результат бізнесу, який має матеріальну або нематеріальну цінність для споживача. До бізнес-операцій належать, *наприклад,* оформлення супровідних документів для відправлення товару, навантаження або розвантаження автотранспорту, підготовка матеріалів для проведення переговорів з постачальниками тощо.

Бізнес-процес можна трактувати як ***потік роботи*,** що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів - від одного відділу до іншого.

У понятті бізнес-процес немає нічого нового. На кожному підприємстві завжди відбуваються свої бізнес-процеси, які мають початок, визначену кількість кроків та чітко обумовлений кінець. Проблема полягає в тому, що процеси не вдається описувати так само легко, як організаційні ієрархічні структури.

***Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої***

***«на вході» використовуються певні види ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, який має цінність для споживача***

Усі трактування сутності бізнес-процесів об’єднує те, що вони є *неперервними,* мають певні «*входи»* (виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги, постачання ресурсів тощо) і «*виходи»* у вигляді корисного для споживача продукту. Таким чином бізнес-процес пронизує все підприємство зверху донизу.

#### Бізнес-процеси класифікуються за різними ознаками.

*Основним бізнес-процесом* є такий, який створює додану вартість, тобто орієнтований на виробництво продукції або надання послуг, які мають цінність для споживача. Такі бізнес-процеси забезпечують одержання підприємством певного доход, *наприклад*, маркетинг, збут, розробка нової продукції, виробництво, постачання.

*Допоміжним* є бізнес-процес, який не створює доданої вартості, але необхідний для функціонування інших процесів, *наприклад*, управління персоналом, управління інфраструктурою підприємства, логістикою, юридичний супровід та ін.

*За функціональною ознакою бізнес-процеси поділяються на:*

* + *розробка продуктів* (обробка вимог, потреб та очікувань замовників, розробка продуктів і послуг, які задовольняють цим вимогам);

***Класифікація бізнес-процесів***

* *маркетинг і збут* (реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування, оформлення документації; процеси збуту вимагають залучення наявних замовників, а також об’єднують усі процеси, пов’язані з продажем товарів);



***за роллю у створенні доданої вартості***

***за функціональною ознакою***

***за місцем реалізації***

* внутрішні
* зовнішні
* розробка продуктів
* маркетинг і збут
* постачання
* виробництво
* сервіс
* доставка
* управління
* забезпечення
* основні
* допоміжні
* *постачання* (придбання сировини, матеріалів, послуг);
* *виробництво* (перетворення «входів», отриманих від постачання, у

«виходи», які пропонуються для збуту);

* *сервіс* (усі післяпродажні види діяльності, які виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення і модернізації раніше проданих продуктів);
* *доставка* (перевезення і доставка продукції замовникам);
* *управління* (стратегічне управління, бізнес-планування та фінансовий контроль);
* *забезпечення* (управління персоналом, юридичний супровід, дотримання вимог охорони довкілля, охорони праці і техніки безпеки, утримання будівель, підготовка персоналу та інші внутрішні процеси).

*Внутрішнім* називається бізнес-процес*,* який повністю реалізується в рамках одного підприємства або організації, а *зовнішнім* - який має «вхід» і (або) «вихід» поза підприємством.

Класифікація бізнес-процесів, визначення їх параметрів має враховувати специфіку функціонування кожного підприємства.

#### Виділення на підприємствах певних бізнес-процесів породжує необхідність створення ефективної системи управління ними із застосуванням процесного підходу до організації і управління бізнесовими структурами.

Під ними *розуміють орієнтацію діяльності підприємства на бізнес- процеси, а система управління підприємством - на керування кожним бізнес- процесом окремо.*

#### У процесному підході до управління підприємством учасниками і виконавцями ключових ролей є:

* 1. *власник процесу* - повністю знає бізнес-процес, відповідає за його хід та результат в цілому, вимірює ефективність і вдосконалює сам бізнес- процес; відповідає за роботу різних функціональних підрозділів; як правило, власником бізнес-процесу є посадовою особою - топ- менеджером, *наприклад,* комерційний директор відповідає за бізнес- процеси закупівлі та збуту; фінансовий директор - за фінансові потоки на підприємстві та ін.;
  2. *керівник бізнес-процесу (лідер команди),* в обов’язки якого входить керівництво нею; відповідає лише за частину загального процесу, у фокусі його уваги - ефективність повсякденної поточної роботи.
  3. *комунікатор* - веде разом з керівником підготовку нарад, бере в них участь, аналізує їх підсумки, робить висновки, допомагає формувати рішення тощо;
  4. *зовнішній консультант* - має незалежний погляд на проблеми менеджерів підприємства, володіє знаннями, навичками і методиками у певній галузі, а також виступає в ролі експерта;
  5. *виконавець (учасник команди)* зайнятий виконанням певних функцій бізнес-процесу;
  6. *клієнт* - зовнішній або внутрішній суб’єкт (підприємство, організація, цех, підрозділ та ін.), який зацікавлений у «виходах» бізнес-процесу (продукції, послугах).

Бізнес-процеси характеризуються певними якісними і кількісними параметрами*.*

#### Якісними параметрами бізнес-процесу є:

* *результативність* ***-*** відображає співвідношення отриманого результату і того, чого очікують клієнти; можна підвищити через підвищення якості продуктів або послуг; залежно від ситуації результативність можна підвищити шляхом перегляду (перепроектування) процесів, продуктів або послуг;
* *ефективність* - показує, наскільки добре виконуються бізнес-процеси; збільшення ефективності може бути досягнута тільки через покращення самих бізнес-процесів.

Основними показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є:

* + кількість реалізованої за певний період продукції заданої якості;
  + кількість споживачів продукції;
  + кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за певний проміжок часу;
  + витрати на виробництво продукції;
  + тривалість виконання типових операцій;
  + капіталовкладення у виробництво продукції.
* *адаптивність* ***-*** свідчить про те, наскільки добре бізнес-процес здатний реагувати на зміни зовнішнього середовища.

#### До кількісних параметрів бізнес-процесу відносять:

* + *тривалість* - час, необхідний для виконання бізнес-процесу;
  + *вартість* - сукупність усіх витрат у грошовому виразі, необхідних для однократного виконання процесу;
  + *кількість «входів» і «виходів»*.

***Моя бізнес-модель - це група Beatles. Чотири хлопці контролювали негативні прояви в кожному з них, вони урівноважували один одного. І загальний підсумок виявився більшим за суму окремих частин.***

*Стів Джобс*

1. **Моделювання бізнес-процесів підприємства**

Для ефективного протікання бізнес-процесів на підприємстві необхідним є їх моделювання.

***Моделювання бізнес-процесів є засобом пошуку шляхів оптимізації діяльності підприємства, прогнозування та мінімізації ризиків, які виникають на різних етапах реорганізації підприємства***

*Мета моделювання бізнес-процесів:*

* створити реальну картину функціонування підприємства і процесів, які відбуваються у ньому;
* виявити поточні проблеми підприємства та можливості їх вирішення;
* створити базу для забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства.

***Створити модель***

***бізнес-процесу означає:***

* визначити керівника бізнес-процесу;
* визначити границі бізнес-процесу, тобто границі відповідальності та повноваження керівника бізнес-процесу;
* визначити «виходи» і клієнтів бізнес-процесу;
* визначити «входи» і постачальників бізнес-процесу;
* визначити ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесу;
* технологічно описати виконання бізнес-процесу;
* розробити показники оцінки бізнес-процесу, його результатів та задоволеності клієнтів бізнес-процесом;
* описати роботу керівника бізнес-процесу щодо аналізу та поліпшення останнього, а також звітність керівника перед своїм керівництвом

#### Моделювання бізнес-процесів на підприємстві можна поділити на такі етапи:

1. *побудова функціональної моделі підприємства,* яка дає уяву про функції підприємства та розподіл відповідальності за їх виконання;
2. *побудова процесної моделі,* яка описує потік ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових), які використовуються для виконання функцій; така модель не дає вартісної оцінки ресурсів, необхідної для розрахунку фінансового плану підприємства;
3. *побудова кількісної моделі,* яка визначає вартість виконання бізнес-процесу; побудувавши кількісну модель бізнес-процесу, можна побудувати і модель фінансового плану підприємства.

У практиці створення моделі бізнес-процесів підприємства використовуються у різному поєднанні такі ***методи моделювання:***

* *функціональне моделювання* - бізнес-процеси подаються у вигляді набору елементів - робіт, які взаємодіють між собою, обмінюючись інформаційними і матеріальними потоками за допомогою людських і виробничих ресурсів; за допомогою функціонального моделювання можна провести системний аналіз бізнесу;
* *моделювання потоків даних (документообіг)* - доповнює те, що відображено у функціональній моделі; описуються потоки даних, що дозволяє простежити, яким чином відбувається обмін інформацією як всередині системи між бізнес-функціями, так і системи в цілому із зовнішнім інформаційним середовищем;
* *моделювання потоків робіт* - опис логіки побудови системи; взаємодії інформаційних потоків, послідовності виконання робіт та сценаріїв взаємодії підрозділів підприємства і процесів, які відбуваються у них.

Моделювання бізнес-процесів дозволяє не лише визначити як підприємство працює в цілому, як взаємодіє із зовнішніми суб’єктами, але й як організована діяльність на кожному робочому місці.

1. **Реінжиніринг в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Управління бізнес-процесами підприємства називається *інжинірингом бізнесу*. Під ним розуміють постійне проектування процесів, тобто визначення їх «входів» і «виходів», послідовності кроків тощо.

Дещо по іншому трактується поняття реінжинірингу.

***Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і перебудова бізнес-процесів підприємства для досягнення ним істотного, стрибкоподібного поліпшення якості функціонування та забезпечення конкурентоспроможності***

***Суть реінжинірингу*** полягає в тому, щоб спочатку змоделювати підприємство, а потім змінювати цю модель під вирішенням конкретних поточних і перспективних завдань. Найчастіше такі зміни відбуваються шляхом рішучого відсікання нераціональних ланок та функцій.

#### Реінжиніринг бізнесу - це масштабний проект, який реалізується згори донизу по організаційній структурі. Він дає можливість радикально оновити технологію бізнес-процесів та отримати цілком нові результати бізнесової діяльності.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Мета реінжинірингу*** | забезпечення виживання підприємства в екстремальній ситуації, суттєве прискорення його реакцій на зміни у ринковому середовищі, насамперед, у вимогах споживачів, підвищення конкурентоспроможності підприємства |
| ***Цілі реінжинірингу*** | * суттєве підвищення ступеня задоволення споживачів, орієнтація на їх поточні й майбутні потреби; * радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесі, зниження витрат часу на виконання функцій, а також їх вартості, * значне поліпшення управління якістю; * організація праці у групах, підвищення ролі ініціативи та рішень кожного окремого працівника; * суттєве зниження чисельності працівників; * створення умов для прискореного впровадження нових технологій у виробництво; * забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань» |
| ***Властивості реінжинірингу*** | * відмова від старих правил і догм у веденні бізнесу, створення бізнес-процесів з «чистого листка»; * нехтування діючими застарілими системами, структурами і процедурами на підприємстві, радикальна зміна і пошук нових способів ведення бізнесу; слушним є правило: якщо неможливо змінити своє середовище, то можливо змінити свій бізнес; * наявність суттєвих змін показників діяльності, які на порядок відрізняються від попередніх; *наприклад,* ріст витрати підприємства на 5-10% не є причиною реінжинірингу, він доцільний у випадках дуже різких змін |

У практиці функціонування підприємств найчастіше ***реінжиніринг використовується за умови, коли:***

1. підприємство перебуває у глибокій кризі, *наприклад,* коли різко знизився попит на його продукцію, суттєво зросли витрати і т.д.;
2. поточний стан підприємства є задовільним, але прогнози його подальшої діяльності є досить невтішними, *наприклад*, з’явились тенденції в частині зниження конкурентоспроможності, рентабельності, зміни споживчих уподобань тощо);
3. досить благополучне, але агресивне підприємство прагне швидко

«відірватись» від найближчих конкурентів і створити унікальні конкурентні

переваги; у цьому випадку реінжиніринг є ідеальним напрямом ведення бізнесу.

#### Реінжиніринг бізнесу має ту особливість, що в якості його рушійної сили виступають потреби клієнтів підприємства та зміна цих потреб. Погляд на діяльність підприємства з позиції споживачів часто призводить до проектування цілком нових бізнес-процесів, які не існували на ньому раніше.

***Етапи реінжинірингу***

***Етап 1.*** *Формування бажаного з точки зору майбутнього виживання і подальшого розвитку образу підприємства* на основі розробки його стратегій. Такий образ відображає напрями розвитку бізнесу з метою досягнення стратегічних цілей.

***Етап 2.*** *Створення моделі існуючого бізнесу підприємства.* Для цього проводиться аналіз наявного бізнесу, складаються схеми його бізнес-процесів на даний момент, оцінюється їх ефективність за даними контролінгу, аналізу організаційного середовища, визначаються бізнес-процеси, які потребують корінної перебудови.

***Етап 3.*** *Розробка моделі нового бізнесу*. Відбувається перепроектування поточного бізнесу - прямий реінжиніринг. Для створення такої моделі бізнесу мають місце такі дії:

а) перепроектування вибраних бізнес-процесів, створення більш ефективних бізнес-функції, визначення нових технологій. *Наприклад,* бізнес- процес виробництва заготовок виробів із пластмаси передбачає такі бізнес- функції, як розробка проекту, креслення виробу, виготовлення форми для відливу заготовок, створення рецептури і приготування розчину, відлив заготовки; деякі з цих функцій можуть бути автоматизовані, що радикально змінить бізнес-процес в цілому;

б) формування нових функцій персоналу; переробка посадових інструкцій, розробка програми підготовки та перепідготовки працівників, визначення оптимальної системи мотивації;

в) створення необхідних для здійснення реінжинірингу інформаційних систем: визначення обладнання і програмного забезпечення, забезпечення доступності інформації кожному учаснику процесу реінжинірингу;

г) проведення тестування нової моделі, тобто її попереднє застосування в обмеженому масштабі.

***Етап 4.*** *Впровадження моделі нового бізнесу у господарську діяльність підприємства.* Всі елементи нового бізнесу реалізуються на практиці. При цьому важливою є організація «плавного переходу» від старих до нових бізнес- процесів, уникнення виробничих стресів тощо. Для цього необхідними є підготовчі до проведення реінжинірингу роботи.

Процес реінжинірингу на кожному підприємстві відбувається по своєму, оскільки кожне підприємство є специфічним і різними є мета, цілі та умови проведення реінжинірингу.

Однак у будь-якому випадку реінжиніринг спричиняє виникнення певних наслідків для підприємства, основними з яких є:

***Наслідки реінжинірингу***

* перехід до горизонтальної лінійної структури управління підприємством замість функціональної; це дає можливість ліквідувати неузгодженість і протиріччя між цілями різних функціональних підрозділів, скоротити кількість рівнів управління;
* урізноманітнення праці виконавців, що є сильним мотивуючим чинником їх праці, а також можливість самостійно ініціювати та приймати певні рішення;
* багатогранна і безперервна освіта працівників; залежність їх кар’єрного росту від особистих здібностей, здатності виконувати певну роботу;
* залежність оплати праці від отриманого результату роботи команди бізнес- процесу, а не від оцінки її діяльності;
* ключовою персоною, на яку скеровані зусилля команди бізнес-процесу, є клієнт; будь-яка робота набирає змісту: «для клієнта», а не «для начальника»;
* зміна функцій менеджерів, мінімізація їх керуючого і контролюючого впливу і заміна його на тренерський; менеджер допомагає команді вирішити проблему;
* зміна ролі вищого керівництва, наближення їх до виконавців, сповідування керівниками принципів «командної гри» та цінностей і переконань безпосередніх виконавців

***Не завжди і не всі процеси реінжинірингу є успішними. Часто спроби реінжинірингу завершуються фіаско***. *Наслідками* таких невдач є невикористані можливості зміни бізнесу, зруйнована структура підприємства та ін., а їх *причинами* можуть бути, *наприклад,* намагання поліпшити існуючий процес замість його перепроектування, відсутність концентрації на бізнес- процесах або навпаки - концентрація лише на перепроектуванні бізнес-процесів замість перебудови всього підприємства, недооцінка ролі цінностей і переконань виконавців процесу, недостатній авторитет керівника, недостатність ресурсів для проведення реінжинірингу та ін.

#### Важливо пам’ятати: реінжиніринг починається із перепроектування бізнес-процесів, але цим не закінчується. Він має набагато глибший вплив на всю бізнес-систему підприємства: від зміни організаційної структури і системи управління ним до формування нових цінностей бізнесу і корпоративної культури.

1. **Бенчмаркінг як інструмент поліпшення практики ведення бізнесу**

Досягнення бізнесом максимальної результативності супроводжується не лише ретельним аналізом показників власної діяльності в динаміці і на підставі цього визначення напрямків майбутніх дій. Дати поштовх на шляху до успіху в бізнесі може бенчмаркінг.

Попри різноманітність трактувань сутності бенчмаркінгу, в його основі - пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності підприємства.

***Бенчмаркінг - це процес порівняння своїх показників з показниками інших підприємств (конкурентів, лідерів), вивчення і застосування їх успішного досвіду у себе на підприємстві чи в організації***

Як правило, бенчмаркінг застосовується підприємством, яке хоче поліпшити свою діяльність. Воно порівнює свої продукти, послуги, процеси з продуктами, послугами, процесами іншого суб’єкта бізнесу. Іноді можуть проводитись порівняння всередині самого підприємства.

Для порівняння зі своїми процесами або продуктами вибирається підприємство, яке займає лідируючі позиції у тому чи іншому питанні. *Наприклад,* використовує найсучасніші технології, вдало організовує маркетинг, результативно провадить роботу з кадрами і організовує систему мотивації та ін.

Для проведення бенчмаркінгу не обов’язково вибирати прямих конкурентів. Об’єктом порівняння може бути підприємство з іншої сфери діяльності або те, яке працює з іншою групою споживачів.

Умовою досягнення максимальної віддачі від застосування бенчмаркінгу на підприємстві є ґрунтовне розуміння своїх власних бізнес-процесів, їх параметрів, виявлення причин, які перешкоджають їх удосконаленню тощо. Лише тоді можна застосовувати кращі практики інших підприємств у його діяльності.

***Напрямки бенчмаркінгу***

* *бенчмаркінг логістики;* дозволяє швидко і з невеликими затратами виявити проблеми в логістичній системі щодо виконання замовлень, транспортування, складування та ін.;
* *бенчмаркінг розробки стратегій, окремих операцій та управлінських функцій;* дозволяє виявити слабкі місця у стратегічному і поточному управлінні, прийняти адекватні рішення по їх усуненню;
* *бенчмаркінг як спосіб оцінки стратегій та цілей роботи в порівнянні з підприємствами-лідерами;* спрямований на коригування напрямків стратегічного розвитку та процесу цілевизначення;
* *товарний бенчмаркінг;* дозволяє оцінити параметри і конкурентоспроможність власної продукції, визначити напрямки їх поліпшення

Бенмаркінг як процес має дуже багато ***різновидів*** залежно від об’єктів порівняння.

*Внутрішній бенчмаркінг* - це порівнянням продукції, послуг, процесів з близькими або схожими аналогами середині підприємства. При такому виді бенчмаркінгу досить легко зібрати дані, але є обмеженими можливості для порівняння, а результати часто бувають упередженими.

*Зовнішній бенчмаркінг* ще називається *партнерським,* оскільки він проводиться кількома однопрофільними або різнопрофільними підприємствами на основі укладеного договору про проведення спільних порівняльних досліджень діяльності кожного з них. Метою такого виду бенчмаркінгу є надання допомоги один одному у забезпеченні подальшого успішного розвитку. Зовнішній бенчмаркінг однопрофільних підприємств (конкурентів) є своєрідним способом пом’якшення конкурентної боротьби.

***Види бенчмаркінгу***

* внутрішній
* зовнішній
* функціональний
* загальний
* асоціативний
* конкурентний

Залежно від того, з ***чим*** проводиться

порівняння

Залежно від того, з ***ким*** проводиться

порівняння



* бенчмаркінг продукції (послуг)
* бенчмаркінг показників
* бенчмаркінг бізнес-процесів
* бенчмаркінг стратегій

*Функціональним бенчмаркінгом* є такий, при якому порівнюються процеси, функції, технології, методи власного підприємства зі схожими процесами, функціями тощо іншого підприємства, яке працює в іншій сфері діяльності. При такому виді бенчмаркінгу, застосовуючи легальні методи отримання інформації, можна одержати об’єктивні та важливі дані з меншими зусиллями і затратами.

*Загальний бенчмаркінг* є міжгалузевим, оскільки порівнюються підприємства незалежно від сфери економіки, які володіють кращими у своєму сегменті процесами і підходами. Такі підприємства відкрито публікують інформацію про свою діяльність. З неї вибираються для аналізу та порівняння ті процеси і підходи, які найбільш важливі для підприємства і які можливо адаптувати до умов власного виробництва.

*Асоціативний бенчмаркінг* проводиться підприємствами, які об’єднані у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

*Конкурентний бенчмаркінг* передбачає порівняння власних продукції, процесів, показників з продукцією, процесами і показниками безпосередніх конкурентів, які працюють на місцевому, регіональному або зовнішньому ринках. Доцільно вибирати конкурентів, які знаходяться на «вищому рівні» ринку. *Наприклад,* підприємству, яке працює на регіональному ринку, варто вибрати для порівняння підприємство, яке вже вийшло на зовнішній ринок. Джерелом інформації про такі підприємства є вони самі, а також постачальники, споживачі та ін.

*Бенчмаркінг продукції (послуг)* є одним із найпоширеніших. Він передбачає орієнтацію на випущені конкурентами окремі види продукції або навіть на усю їх пропозицію (асортимент). Це значно полегшує оцінку власних конкурентних позицій на ринку.

*Бенчмаркінг показників* допомагає представити і порівняти у кількісному виразі власні досягнення підприємства і поставити завдання. Однак, не завжди дозволяє дати оцінку конкурентоспроможності підприємства. Такий бенчмаркінг ґрунтується на загальнодоступній інформації, яку оприлюднюють підприємства, тому є менш витратним.

*Бенчмаркінг бізнес-процесів* сконцентрований саме на бізнес-процесах підприємств; вони відображають їх можливості та забезпечують конкурентоспроможність. *Наприклад,* два підприємства використовували однакові ресурси, мали доступ до споживачів, однак одне з них більш ефективно організувало свої бізнес-процеси і забезпечило кращу результативність виробництва.

*Бенчмаркінг стратегій* необхідний для прийняття ефективних стратегічних рішень. Аналогічно, як при бенчмаркінгу бізнес-процесів, досить складно провести аналіз стратегій. Це пояснюється обмеженістю публічної інформації про стратегічні аспекти діяльності підприємств. Однак, існують можливості проведення успішного бенчмаркінгу стратегій на основі результатів первинних досліджень та використання різних методів стратегічного аналізу.

***Етапи бенчмаркінгу***

1. Визначення, аналіз і деталізація об’єкта бенчмаркінгу.
2. Виявлення та визначення характеристик, за якими буде проводитись бенчмаркінг.
3. Формування команди бенчмаркінгу.
4. Вибір партнерів по бенчмаркінгу.
5. Збір та аналіз інформації, необхідної для порівняння.
6. Оцінка можливостей підприємства по досягненню необхідних характеристик в порівнянні з партнером по бенчмаркінгу.
7. Визначення можливих змін існуючої практики роботи.
8. Розробка стратегічних цілей і планів для досягнення бажаного рівня характеристик.
9. Реалізація запланованих змін та постійний контроль за ходом перетворень на підприємстві, коригування планів.
10. Ухвалення рішення про проведення повторного циклу бенчмаркінгу в нових умовах після досягнення поставлених цілей.

#### Підприємство при прийнятті рішення про застосування бенчмаркінгу як інструменту постійного удосконалення своєї діяльності може виділити його в окремий бізнес-процес і врахувати обсяг необхідного для його забезпечення фінансування.

Бенчмаркінг забезпечує підприємству цілий ряд переваг, які можуть зіграти ключову роль у його конкурентній боротьбі та забезпечити непогані конкурентні позиції. Такими ***перевагами бенчмаркінгу*** є:

* оцінка глобальних напрямків розвитку галузі на термін до 10 років;
* вибір перспективної ринкової ніші;
* розробка ефективних моделей управління і адаптація методів управління виробництвом, маркетингом та ін.;
* вибір орієнтирів для розробки кадрової політики підприємства і підготовка власного управлінського резерву;
* ефективний розподіл фінансів з врахуванням різноманітності проектів.

Разом з тим ***застосування бенчмаркінгу в Україні пов’язане з певними бар’єрами,*** обумовленими відсутністю відкритої інформації для порівняння та обміну досвідом; труднощами збору інформації, оцінки ступеня її достовірності; обмеженою чисельністю фахівців у галузі здійснення бенчмаркінгу; непрозорістю середовища функціонування підприємств;

«закритістю» багатьох компаній щодо обміну власним досвідом та інформацією та ін.

1. **Система виживання підприємства в ринкових умовах**

Ринкова система господарювання є досить демократичною, але водночас дуже жорсткою: в умовах конкуренції підприємства змушені боротись за ресурси, ринки, технології, споживачів тощо. Часто вони повинні просто виживати, тобто зберігати свою життєздатність у складних ринкових умовах і створювати передумови збереження цієї життєздатності у стратегічній перспективі.

***Виживання (самозбереження) підприємства - це наявна можливість його позитивного розвитку, внаслідок якого нормалізується стан підприємства як системи, відновлюється його конкурентоспроможність та забезпечується ефективне господарювання***

Виживання підприємства також можна трактувати як такий стан його розвитку, який припускає своєчасну і результативну адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Здатність підприємства використати свою можливість позитивного розвитку пов’язана з терміном ***«потенціал виживання».*** Цей термін, як правило, використовується для прогнозної оцінки майбутніх перспектив розвитку підприємства та його можливостей щодо подолання кризових явищ.

«Потенціал виживання» підприємства є функцією від:

* ресурсних передумов виживання підприємства;
* наявних перспектив і можливостей його розвитку;
* зовнішніх умов ведення підприємницької діяльності.

Ці складові «потенціалу виживання» перебувають в тісному взаємозв’язку. *Перша* з них характеризує наявне ресурсне забезпечення діяльності підприємства, його відповідність стратегічним цілям та ринковим умовам функціонування.

Поширеним став термін «*ресурсний потенціал» підприємства*, який складається із запасів природних, матеріальних, фінансових, інформаційних і трудових ресурсів. За змістом цей термін використовується насамперед для характеристики джерел ресурсів та можливостей майбутнього розвитку виробничої системи у разі їх мобілізації.

#### Важливішими показниками, які використовуються для характеристики ресурсного потенціалу підприємства, можуть бути показники:

* + обсягу та складу ресурсів підприємства; вони відображають їх матеріально-речову і територіальну структуру;
  + оцінки повноти використання окремих видів ресурсів, *наприклад,*

коефіцієнт використання металу;

* + збалансованості складу ресурсів, які дають можливість виявити та кількісно оцінити необхідність структурних зрушень у ресурсному забезпеченні виробництва, надлишок або дефіцит окремих видів ресурсів, *наприклад,* коефіцієнт збалансованості складу ресурсів, рівень дефіцитності окремого ресурсу та ін.;
  + взаємозамінності ресурсів, *наприклад,* коефіцієнт взаємозамінності одного ресурсу іншим, який характеризує питому вагу заміщення в загальному обсязі використання ресурсів;
  + ефективності використання ресурсів, *наприклад,* матеріаловіддача, реальна або умовна економія обсягу використання певного ресурсу у зв’язку з підвищенням ефективності його використання.

*Друга* складова «потенціалу виживання» підприємства відображає внутрішні можливості до його розвитку, удосконалення ресурсного забезпечення; а *третя* - характеризує стан та очікувані зміни у зовнішньому середовищі, які впливають на перші дві складові потенціалу.

Виживання підприємства також є оцінкою трьох типів сталості - зовнішньої, внутрішньої та успадкованої.

***Зовнішня сталість*** підприємства досягається шляхом регулюючих впливів з боку держави, тобто зовнішнім відносно підприємства управлінням. Вона забезпечується державними замовленнями, доступом до пільгових державних кредитів, наданням пільг в оподаткуванні, адресних дотацій, субвенцій, списанням боргів та ін.

Зовнішня сталість «доступна» досить обмеженому колу підприємств, насамперед тих, котрі мають вирішальне значення для підтримки життєдіяльності та обороноздатності країни або «доступ» до державних замовлень, різного роду пільг тощо.

***Внутрішня сталість*** ґрунтується на здатності підприємства активно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників. Вона визначається

потенціалом підприємства щодо збереження стану рівноваги при виникненні внутрішніх та зовнішніх рухів капіталу. Це дає можливість своєчасно відновлювати, удосконалювати і розвивати економічну систему підприємства.

***Успадкована сталість*** підприємства є результатом нагромадженого запасу внутрішньої міцності підприємства як системи, наявності у нього

ресурсів для захисту від дестабілізуючих чинників.

#### Отже, здатність підприємства до виживання визначається наявністю передумов для забезпечення його внутрішньої і успадкованої сталості. Чим вищою є сталість підприємства, тим вищою є імовірність його виживання.

Адаптація підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища пов’язана не лише з їх виживанням, а й комплексною трансформацією.

Важливою ознакою комплексної трансформації підприємства в умовах ринку є системність здійснюваних перетворень. Комплексний підхід лежить в основі побудови системи управління трансформаціями як частини системи управління підприємством.

***Основні цілі трансформації підприємства***

* удосконалення організаційних характеристик (структури управління, інноваційної структури, використання інформаційних технологій тощо);
* зниження операційних витрат (активізація інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення технології та методів роботи та ін.);
* реалізація економічного ефекту «масштабного» виробництва (виникнення позитивного синергічного ефекту окремих підприємств у складі великих корпорацій);
* зниження цін на продукцію (за рахунок використання конкурентних переваг, зниження податків тощо);
* соціальний розвиток підприємства (піклування про потреби працівників, створення доброзичливого соціального середовища, формування відносин соціального партнерства і т.д.);
* розвиток корпоративної культури (зміцнення позитивного іміджу підприємства, відповідальності працівників за результати його функціонування та ін.);
* розвиток зовнішніх господарських зв’язків (науково-технічної співпраці, взаємодії з постачальниками, споживачами, вертикальної інтеграції тощо)

Трансформація підприємства є дуже складною справою. Її втілення у життя потребує осмислення цілої низки *комплексних проблем*, найбільш очевидними з яких є: чітка ідентифікація перетворень, дотримання маркетингового вектору у прийнятті управлінських рішень, розуміння

«вихідного» становища бізнесу та кінцевого його стану, який має принести

очікуване благополуччя. Майже половина трансформаційних проектів, які започатковуються на підприємствах, не приносять бажаних результатів, фактично зводяться нанівець.

Для досягнення успіхів у процесі комплексної трансформації підприємства доцільно дотримуватись таких ***етапів:***

1. *Визначення доцільності комплексної трансформації підприємства* на основі поглибленої діагностики поточної його діяльності одночасно за двома напрямками: по перше, аналіз ефективності використання основних фондів, трудових ресурсів, витрат, прибутку, оцінка фінансового стану підприємства; по-друге, оцінка ринкової конкурентоспроможності.
2. *Окреслення генеральної мети та завдань щодо запланованих перетворень.* Основною вимогою даного етапу є повноцінне узгодження інтересів безпосередніх учасників перетворень, вирішення можливих конфліктів в процесі потре творень, своєчасне коригування ціле трансформації та ін.
3. *Плануванні найбільш вірогідної версії розвитку трансформаційних подій на підприємстві.* Така версія може бути сформована, виходячи із можливих стратегічних сценаріїв: зростання, оптимізації або скорочення. Майбутні плани мають відображати технологію змін (управлінські прийоми, форми, методи і підходи до втілення перетворень, вибір лідера та створення команди організаційних змін).
4. *Реалізація пілотного проекту з метою перевірки власних задумів на життєздатність.* Такий проект сприяє виявленню «вузьких місць», які слід ліквідувати якнайшвидше і з мінімальними втратами. Крім того, впровадження будь-якого нововведення неможливе без складання бюджету, поточних графіків виконання робіт, розподілу відповідальності на кожному етапі впровадження змін. Тому пілотний проект дозволяє співставити очікувані доходи від запланованих змін та видатки на них.
5. *Впровадження проекту комплексної трансформації у практику господарювання підприємства*. Успіх цього етапу пов’язаний з розробкою ефективної системи моніторингу перетворень та їх оцінки; накопичення маркетингової інформації щодо змін у діяльності підприємства для вияснення реальних наслідків перетворень; розробкою заходів подолання опору працівників щодо нововведень.

Успішно проведена комплексна трансформація підприємства є об’єктивною передумовою досягнення ним успіху в бізнесовій діяльності в ринкових умовах.

1. **Реструктуризація підприємства: види, форми і механізм здійснення**

Одним із найрадикальніших заходів стабілізації виробництва та виходу з економічної кризи є реструктуризація підприємства. Вона пов’язана з

докорінною перебудовою існуючої системи виробництва. В *Законі України*

*«Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (1992 р.)* визначена сутність, форми та процес реструктуризації підприємства.

***Реструктуризація підприємства - це здійснення організаційно -***

***господарських, спрямованих фінансовому***

***фінансово-економічних, правових,***

***технічних заходів,***

***на***

***реорганізацію оздоровленню,***

***підприємства, збільшенню***

***що***

***сприятиме***

***його***

***обсягів***

***випуску***

***конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів***

***Метою проведення реструктуризації*** є створення таких господарюючих суб’єктів, які здатні виготовляти конкурентоспроможну продукцію, бути технічно забезпеченими і фінансово дієздатними.

Реструктуризація на рівні підприємства стосується перебудови усіх сфер його діяльності: від виробничо-технічних та організаційних систем до фінансових аспектів та проблем власності. Вона має забезпечити, в кінцевому підсумку, платоспроможність підприємства внаслідок зменшенням витрат, підвищенням продуктивності праці, запровадженням нової технології, модернізації обладнання та ін.

Було б хибним вважати, що реструктуризувати доцільно лише слабкі підприємства, які опинились на межі банкрутства. Успішні, прибуткові підприємства також можуть використовувати різні варіанти реструктуризації з метою забезпечення достатньої прибутковості своїх акцій у майбутньому.

***Чинники реструктуризації***

***Зовнішні:***

* *технологічний прогрес*
* *міжнародна економічна інтеграція*
* *докорінні зміни на ринках розвинутих країнах*
* *політика уряду*

***Внутрішні:***

* *незадовільний рівень загального менеджменту*
* *слабкий фінансовий менеджмент з питань управління грошовими потоками, прийняття інвестиційних рішень, управління витратами*
* *неконкурентоспроможність продукції*
* *високий рівень витрат*
* *слабкий маркетинг*
* *конфлікт інтересів*

*Реструктуризаційні зміни на підприємствах можуть стосуватись*: *модернізації* (оновлення устаткування, технологій); *реорганізації* (зміни методів поділу праці, потоків інформації; *адаптації* (пристосування елементів підприємства до поточних умов); *нововведень* (продуктових і процесних).

#### Реструктуризація передбачає зміну:

* майна (правового статусу) підприємства;
* організаційної структури підприємства;
* виробничої структури;
* структури виробничої програми;
* структури залученого капіталу;
* структури активів;
* структури доходів і витрат;
* структури персоналу;
* інформації;
* інших структур.

Характер та особливості реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від ***виду*** реструктуризації.

***Види реструктуризації***

* оперативна
* стратегічна

***тривалість періоду***

* управлінська
* технічна
* економічна
* фінансова
* реструктуризація власності

***об’єкт змін***

o санаційна o адаптаційна o випереджаюча

***мета змін***

* часткова
* комплексна

***повнота вирішуваних проблем***

*Часткова реструктуризація підприємства* використовується для відновлення його технічної і економічної дієздатності шляхом додаткової емісії цінних паперів, переоцінки активів, зниження дебіторської заборгованості, переоформлення боргів тощо.

*Комплексна реструктуризація* охоплює більш суттєві зміни у формі розробки нової організаційної структури, технічної, технологічної і продуктової політики, змін у менеджменті та ін.

*Санаційна (відновна) реструктуризація* застосовується у випадку передкризового або кризового стану підприємства і прагненні вийти з нього. Ознаками такого стану є: втрата ринкових позицій, проблеми з постачанням та залишками матеріалів, значні обсяги незавершеного виробництва, запасів готової продукції, заборгованість перед банками, кредиторами і державою, втрата ліквідності.

Основними напрямками реструктуризації в цій ситуації є: скорочення ресурсів, скорочення ринків, скорочення пропозиції, зменшення розмірів підприємства.

*Адаптаційна (прогресивна) реструктуризація* доцільна за відсутності кризи, але при появі негативних тенденцій з метою їх подолання і адаптації підприємства до нових ринкових умов. Ознаками такого стану є: зниження загальної ефективності, вичерпання ринкового потенціалу, відсталість у порівнянні із світовими стандартами, перспективи на інших ринках, низька ефективність управління.

У рамках цієї реструктуризації найчастіше запроваджуються: *просторова диверсифікація* (розвиток нових внутрішніх та зовнішніх ринків); *продуктова диверсифікація* (розвиток нових продуктів, як споріднених так і відмінних).

*Випереджаюча реструктуризація* має місце в успішних компаніях, які передбачають можливість зміни умов функціонування і прагнуть підсилити свої ключові позиції і конкурентні переваги. Характерними рисами такої реструктуризації є стратегічні альянси, купівля - продаж бізнесів.

*Управлінська реструктуризація* пов’язана зі зміною організаційної структури підприємства, менеджменту, інноваційної, технологічної і маркетингової політики, системи підготовки і перепідготовки кадрів.

*Технічна реструктуризація* покликана забезпечити підприємству відповідний рівень виробничого потенціалу, технології, ефективних систем постачання та ін. з метою виробництва конкурентоспроможної продукції.

*Економічна реструктуризація* повинна забезпечити достатній рівень рентабельності шляхом оптимізації капітальних і поточних витрат, обсягу продажу, збалансованої цінової політики тощо.

*Фінансова реструктуризація* стосується управління пасивами підприємства, а саме його заборгованістю, і передбачає зміну структури пасивів шляхом: відстрочки погашення заборгованості, зниження процентної ставки по заборгованості, визначення більш вигідної для підприємства схеми погашення заборгованості, заміни частки заборгованості на акції, анулювання частки або всієї заборгованості, отримання від кредиторів нових позик або гарантій.

*Реструктуризація власності* стосується зміни власника державних підприємств, зміни власності через зміну участі в капіталі та ін.

*Оперативна реструктуризація* розрахована на декілька місяців. За цей час підприємство повинно вирішити питання підвищення своєї ліквідності за рахунок внутрішніх ресурсів в рамках санаційної реструктуризації. Вона полягає у: створенні або виділенні нових структурних підрозділів підприємства, оперативному зниженні дебіторської заборгованості, зменшенні величини оборотних фондів через виявлення і реалізацію зайвих запасів, скороченні обсягів основних фондів через реалізацію зайвого обладнання, транспортних засобів тощо, оцінці та припиненні здійснення неефективних інвестицій і т.д.

*Стратегічна реструктуризація* здійснюється в довгостроковому періоді, базується на результатах оперативної реструктуризації і передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування в межах адаптаційної та випереджаючої реструктуризації. Вона може передбачати: диверсифікацію

виробництва, завоювання нових ринків збуту, придбання нового устаткування, впровадження новітніх технологій, сертифікацію виробництва, зміну організаційної структури підприємства, підвищення кваліфікації персоналу, реструктуризацію власності, купівлю - продаж бізнесу.

#### Формами реструктуризації підприємств можуть бути:

1. ***Конверсія****.* Підприємство переходить на випуск принципово нового виду продукції, яка має нове призначення і зміст. При цьому освоюється випуск такої продукції, яка користується попитом і є ліквідною. При такій формі реструктуризації варто якомога ефективніше використати будівлі, споруди, виробничі площі, наявне обладнання існуючих підприємств.
2. ***Диверсифікація*** передбачає одночасний розвиток багатьох виробництв, непов’язаних один з одним за видами виробництва, асортиментом продукції. Є характерною для великих компаній у розвинених країнах, коли внаслідок внутрішньої нестійкості, існування певних ризиків підприємства об’єднуються або входять до складу великого монополістичного об’єднання. Такі об’єднання перетворюються у складні комплекси, часто технологічно не пов’язані між собою.
3. ***Розукрупнення*** підприємства відбувається, коли на базі великого підприємства створюються декілька самостійних підприємств шляхом виділення окремих структурних підрозділів для подальшої їх діяльності (без або зі створенням нових юридичних осіб).

#### Для оцінки можливостей і перспектив реструктуризації підприємства доцільно оцінити його ринкову вартість.

***Показник ринкової вартості є важливою комплексною фінансово-економічною характеристикою, яка відображає ефективність функціонування підприємства, його теперішній стан та очікувані перспективи функціонування.***

Цей показник є досить чутливим до зміни господарської ситуації на підприємстві, *наприклад,* зниження рентабельності функціонування, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, втрату конкурентних переваг та ін. Ці та інші чинники спричиняють зменшення ринкової вартості господарюючого суб’єкта. Тому більшість зарубіжних компаній прагнуть ефективно управляти ринковою вартістю свого бізнесу. Усі їх господарські рішення оцінюються через призму досягнення важливої мети - збільшення ринкової вартості компанії.

Для визначення вартості підприємства використовуються різні методи. Кожен з них має свої особливості і сфери використання. Основними можна вважати: витратний, дисконтування грошових потоків, ринкового порівняння, комбінований.

***Оцінку вартості підприємства (бізнесу) в процесі його реструктуризації доцільно здійснювати на основі підходу Мак-Кінзі.*** Алгоритм проведення реструктуризації складається з п’яти основних кроків. Тому такий підхід (модель) ще називається ***«пентаграмою Мак-Кінзі»:***

1. *Визначення* ***поточної ринкової вартості підприємства****.* Найчастіше інформацію для такої оцінки можна одержати через котирування цінних паперів підприємства на фондовому ринку, а якщо такої інформації немає, то розрахунок поточної вартості бізнесу може здійснити менеджмент підприємства.
2. *Оцінка* ***потенційної вартості підприємства*** *за умови відсутності будь- яких змін, в тому числі й реструктуризаційних.* Така оцінка ґрунтується на аналізі майбутніх прогнозованих грошових потоків за умови реалізації поточних планів діяльності підприємства. Одержаний показник порівнюється з поточною ринковою вартістю підприємства.

Різниця між поточною та потенційною вартістю є критерієм для прийняття рішення про необхідність реструктуризації підприємства.

1. *Оцінка* ***потенційної вартості бізнесу за умов реалізації оперативних і стратегічних можливостей підприємства*** *в рамках реалізації проекту реструктуризації.* Такий проект спрямований, насамперед, на внутрішні зміни, а саме: зміни у ціновій політиці, операційній діяльності та просуванні товару на ринок, пошук нових ринків або орієнтацію на нові сегменти, зниження собівартості продукції, прискорення оборотності капіталу та ін.
2. ***Реалізація зовнішніх змін***, до яких належать:
   * купівля або продаж структурних підрозділів підприємства;
   * злиття з іншими підприємствами (компаніями);
   * створення спільних підприємств або стратегічних альянсів;
   * виокремлення структурних одиниць;
   * ліквідація окремих підрозділів або видів діяльності.

Усі ці заходи оцінюються з точки зору зростання вартості підприємства в цілому або сумарної вартості його відокремлених одиниць.

1. *Оцінка* ***оптимальної реструктуризованої вартості підприємства*** як результату поліпшення процесів управління капіталом, оптимізації рівня заборгованості, конвертації боргів у власний капітал тощо. Така вартість є максимальною вартістю підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх покращень.

Зрозуміло, зростання ринкової вартості підприємства є комплексним показником ефективності проведеної реструктуризації. Хоча її результати можна також оцінювати за рівнем прибутковості, наявністю позитивних грошових потоків, зростанням продуктивності праці та усіх інших видів ресурсів, зростанням обсягів експорту та ін.