МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАРМАЗІН ВЯЧЕСЛАВ ЯКОВИЧ

УДК 330.015: 669.015

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ У ПРОЦЕСІ ЇХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Дніпропетровськ – 2008

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту Національного гірничого університету Міністерства освіти та науки України (м. Дніпропетровськ)

**Науковий керівник**: доктор економічних наук, професор

академік Національної Академії наук України,

**Амоша Олександр Іванович**,

Інститут економіки промисловості НАН

України (м. Донецьк), директор

**Офіційні опоненти**: доктор економічних наук, професор

**Довбня Світлана Борисівна**,

Національна металургійна академія України

Міністерства освіти і науки України

(м. Дніпропетровськ), завідувачка

кафедри економіки промисловості

кандидат економічних наук, доцент

**Матвійчук Вікторія Іванівна**,

Донецький національний технічний

університет Міністерства освіти і науки України,

доцент кафедри фінансів та банківської справи

Захист відбудеться «20» червня 2008 року об 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 08.080.01 при Національному гірничому університеті за адресою: 49005, м. Дніпропетровськ, пр. К. Маркса, 19, ауд. 10/409

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного гірничого університету за адресою 49005, м. Дніпропетровськ, проспект К. Маркса, 19

Автореферат розіслано «19» травня 2008 р.

Вчений секретар

спеціалізованої вченої ради Д 08.080.01 В.М. Дереза

**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

Актуальність теми. В сучасному економічному середовищі конкуренція усе більше стає боротьбою не ресурсів, а стратегій підприємств та методів їх реалізації. Інвестиції підприємствами все частіше направляються на забезпечення своїх динамічних здібностей. Усе більшу роль відіграють такі властивості підприємств як інноваційний потенціал, здатність породжувати більш ефективні стратегії і забезпечувати свій постійний розвиток, обновлюючи структуру і ключові виробничі процеси. Наслідком цього є об’єктивна необхідність проведення реструктуризації підприємств, удосконалення існуючих та застосування принципово нових підходів до управління, методів планування і реалізації стратегії та тактики виробничо-господарської діяльності на основі відповідних організаційному рівню законів і закономірностей. Практика показує, що одне з перших місць серед інших компонентів менеджменту підприємства за значущістю посідають цілі його діяльності, які формуються та досягаються внаслідок пошуку своєрідного компромісу вимог, висунутих різними зацікавленими сторонами. До цих сторін у першу чергу, відносяться власники підприємства, вищий управлінський персонал (менеджери), працівники підприємства, ринкові агенти (споживачі, постачальники ресурсів, контрагенти), органи влади і керування, суспільство в цілому.

В даний час завдяки роботам вітчизняних та закордонних вчених, зокрема Амоші О.І., Березнякової Л.О., Благодеевої-Вовк С.Л., Брюховецької В.О., Василенка О.В., Вебера Ю., Віссема Х., Галушко О.С., Гончарової Н.П., Длі М.І., Дмитренко Г.О., Друкера П., Каплана Р., Клейменова О.М., Крамаренка В.І., Лавриненка В.В., Лысенко Ю.Г., Мазура И.И., Нортона Д., Пижинського Я.І., Пампури О.І., Раєвнєвої О.В., Ращупкиної В.М,, Риженкова А.Н. Сазонця І.Л., Сянка Д.С., Ситника Л.С., Фівейського С.А., Хаммера M., Чампі Д., Шапіро В.Д. та інших, розроблені загальні уявлення про засоби дослідження та урахування впливу інтересів різних угрупувань на процес реструктуризації підприємства в цілому, його філій та інших структурних підрозділів. Сучасні аспекти цих питань для умов металургійної галузі були розглянуті у трудах таких вітчизняних фахівців, як Бень Т.Г., Довбня С.Б., Воронкова О.Е., Литвин В.М., Мазур В.Л., Молот С.Б., Петренко В.О., Савчук О.В., Сіддікі Ф., Чентуков Ю.І.

При цьому, на даний момент залишається невирішеним питання пошуку механізму забезпечення оптимального взаємозв’язку цілей, зумовлених вимогами, а, відповідно, і цільовими настановами, що декларуються різними учасниками підприємства. Визначені відносини цілей у процесі їх постанови та реалізації можуть бути: 1) незалежними; 2) конкуруючими (конфліктуючими); 3) взаємодоповнюючими. Саме наявність у системі конфліктуючих цілей є одним з основних факторів нестабільності та низької ефективності роботи підприємства і призводе до необхідності його реструктуризації. У зв’язку з цим, актуальним є виявлення особливостей і чинників, що характеризують механізм формування цілей і запобігають виникненню протиріч під час їхньої інтерпретації та реалізації.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Елементи дисертації знайшли своє відображення в планах держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту Національного гірничого університету „Розробка та обґрунтування методів підвищення надійності інвестування розширеного відтворення виробництва гірничих підприємств, номер держреєстрації 0105U000514, 2005 р.). Особистий внесок автора полягає в розробці методичних рекомендацій із застосування інструментарію вирішення протиріч, які виникають у постановці та реалізації цілей реструктуризації підприємства внаслідок різнобіччя інтересів його учасників.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування й удосконалення принципів управління підприємством в процесі постанови та досягнення цілей його реструктуризації, а також розробка інструментарію та практичних рекомендацій щодо діагностики та вирішення протиріч у цілях, які виникають внаслідок різнобіччя інтересів учасників підприємства.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні задачі:

- конкретизувати визначення поняття „реструктуризація підприємства” та встановити класифікаційні ознаки її видів;

- обґрунтувати вибір принципів управління процесом встановлення та досягнення цілей реструктуризації підприємства на основі аналізу сучасних концепцій цільового управління у менеджменті;

- обґрунтувати та формалізувати організаційно-економічний механізм «взаємодії» цілей відповідно до інтересів учасників реструктуризації підприємства;

- встановити основні причинно-наслідкові зв’язки, що відображують процес виникнення протиріч (конфліктів) цілей реструктуризації підприємства;

- розробити методичні інструменти для діагностики та вирішення протиріч у цілях, які встановлюються та досягаються під час реструктуризації підприємства;

- виконати експериментальну перевірку і впровадження одержаних результатів в практику управління металургійними підприємствами під час реалізації ними програм реструктуризації.

Об’єктом дослідження є процес управління металургійним підприємством при його реструктуризації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління підприємством при його реструктуризації.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дисертаційного дослідження склали роботи провідних вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців у сфері управління та реструктуризації підприємств. У роботі використані комплексні методи дослідження і системний підхід до формування та реалізації програм реструктуризації підприємств.

Для вивчення тенденцій розвитку менеджменту на сучасних металургійних підприємствах, а також специфіки формування та реалізації механізму управління цілями в програмах їх реструктуризації використано методи теоретичного обґрунтування й узагальнення. При з’ясуванні причинно-наслідкових зв’язків у механізмі виникнення цільових протиріч та виборі моделі їх дослідження – методи наукового обґрунтування. Для дослідження динаміки економічної діяльності підприємств – методи статистичного аналізу.

У теоретичних дослідженнях використані фундаментальні положення і методи економіко-математичного моделювання діяльності підприємств, системного аналізу, розрахунково-аналітичних і експертних оцінок показників ефективності виробничих процесів. При розробці моделі та визначенні параметрів механізму діагностики і вирішення протиріч у цілях реструктуризації з метою досягнення збалансованого управління підприємством використовуються методи побудови матричної (балансової) моделі і теорії графів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти, статистичні матеріали Державного комітету статистики України та Мінпромполітики, Укррудпрому, аналітичні огляди та звіти металургійних підприємств України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні й удосконаленні принципів управління підприємством в процесі його реструктуризації з урахуванням наявності протиріч, які виникають під час встановлення та реалізації цілей учасниками процесу реструктуризації.

Наукові елементи новизни:

Удосконалено:

- організаційно-економічний механізм взаємодії складових елементів підприємства (бізнес-процесів, ієрархічних рівнів управління тощо) в процесі встановлення та досягнення цілей реструктуризації, який на відміну від існуючих, поєднує принципи управління підприємством, що характерні для явищ антагонізму, синергізму, перехресту, збалансування та (або) каскаду (дерева) цілей та дає можливість діагностувати наявність суперечливих цільових настанов;

* інструментарій прийняття управлінських рішень при узгодженні цільових показників процесів реструктуризації, який, на відміну від відомих, дозволяє досягати збалансованого цілеполагання як на горизонтальному рівні взаємодії (між бізнес-процесами), так і на вертикальному (між ієрархічними рівнями управління), базуючись при цьому на єдиному комплексі фінансових та не фінансових показників. Узгодження цілей при цьому здійснюється на основі застосування балансових (матричних) моделей виробничих систем та стратегічних карт збалансованої системи показників шляхом пошуку компромісу для антагоністичних схем взаємодії цілей.

Набули подальшого розвитку:

* науково-методичні підходи до планування процесу реструктуризації підприємства, які включають процедури, етапи та сітьові графіки впровадження методів діагностики і спростування протиріч у цілях реструктуризації підприємств, а також визначають, що цільові показники планування вибираються відповідно до класифікації видів реструктуризації, суттєвою відмінністю якої є урахування такої ознаки як інтереси учасників підприємства, що дає основу для визначення цільових настанов, в яких потенційно існує протиріччя;
* методичні інструменти моделювання процесу управління цілями, які встановлюються та досягаються під час реструктуризації підприємства, основою яких є поєднання процесного підходу та принципів теорії функціональних систем, що дає змогу розглядати бізнес-процес як керований не одним власником, а декількома, відповідно до чого формується система цілеполагання та діагностуються протиріччя у цілях.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані результати виконаного дослідження дозволяють менеджерам промислового підприємства мати ефективний інструментарій для управління підприємством за рахунок оперативної оцінки узгодженості цілей його реструктуризації, здійснювати діагностику «вузьких місць» виробничо-господарської діяльності підприємства, розробляти та реалізовувати оптимальні плани виробництва і приймати оптимальні управлінські рішення в процесі реструктуризації підприємства.

Впроваджені у ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерну» «Методичні рекомендації до формування і реалізації програми реструктуризації підприємства на основі механізму спростування цільових протиріч» дозволи одержати економічний ефект у розмірі 415,9 тис. грн. (довідка № Н-364 від 24.05.2006 р.).

Теоретичні положення та запропоновані автором класифікація видів реструктуризації і підходи до вирішення протиріч у цілях при плануванні впроваджені у навчальний процес Національного гірничого університету і використовуються при вивченні дисциплін «Антикризовий менеджмент», «Планування» та «Інноваційна економіка» студентами напряму 0502 «Менеджмент» (довідка № 05-19/231 від 24.12.2007 р.).

Особистий внесок здобувача. Автору належить наукові ідеі роботи, теоретичний аналіз, результати обробки інформації, вибір методів дослідження. Отримані результати відображають авторський підхід до вирішення проблеми управління металургійними підприємствами у процесі їх реструктуризації. Автор є безпосереднім учасником наукових досліджень і впроваджень практичних рекомендацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення здійснених досліджень розглядалися і були схвалені на науково - практичних конференціях «Проблеми теорії та практики інвестиційних процесів» (Дніпропетровськ, 2004) та «Економіка: проблеми теорії та практики» (Дніпропетровськ, 2001). Результати роботи розглядалися також на Міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України (Дніпропетровськ, 2007), та на науково-технічних радах ДАК „Укррудпром” і ВАТ „ДМЗ ім. Комінтерну”). Матеріали досліджень використані при написанні 1 навчального посібника.

Публікації. Основні положення і результати дисертаційної роботи висвітлені у 7 наукових публікаціях, в тому числі 4 статтях у виданнях, включених ВАК України до переліку спеціалізованих видань з економіки, 2 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій та 1 робота у інших виданнях. Загальний обсяг складає 14,4 д.а., з них безпосередньо автору належить 5,0 д.а.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації – 184 сторінки комп’ютерного тексту, що містять 40 рисунків та 25 таблиць на 32 сторінках, список використаних джерел із 175 найменувань на 15 сторінках та 2 додатки на 2 сторінках.

**ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Виконаний у першому розділі «Теоретичні аспекти управління в умовах реструктуризації підприємств України» аналіз виявив, що в сучасних умовах підприємства мають потребу в інтегруванні різних структурних елементів і формуванні управляючої системи, що поєднує всі контури управління: починаючи від базових виробничих ліній і закінчуючи системами на рівні управляючих компаній диверсифікованих структур.

Для пошуку рішень за цими напрямками, в роботі, у першу чергу, розглянута сутність процесу реструктуризації підприємства. Визначено, що під цим варто розуміти сукупність організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, які здійснюються в інтересах учасників підприємства і спрямовані на зміну структури підприємства, механізму його управління, форм власності та організаційно-правових форм. Таке трактування дозволяє формально зафіксувати той факт, що цільова настанова програми реструктуризації можуть формуватися в умовах наявності протиріч в інтересах, що переслідують різні групи або окремі працівники підприємства.

На даний час завдяки роботам українських вчених Брюховецької В.О., Василенка О.В., Гончарової Н.П., Дмитренка Г.О., Клейменова О.М., Крамаренка В.І., Лисенка Ю.Г., Пижинського Я.И., Пампури О.І., Раєвнєвої О.В., Сазонця І.Л., Ситника Л.С. і інших розроблені загальні уявлення про способи дослідження впливу інтересів різних груп на процес реструктуризації виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому, його філій і структурних підрозділів. Але існуючий перелік цілей, співставлений з інтересами учасників представляється щонайменше абсолютизованим, оскільки не відповідає повноті врахування всього масиву учасників підприємства (наприклад – податкові органи, різнофункціональні структурні підрозділи підприємства) та не дає уявлення про те, що інтереси різних сторін можуть не співпадати та й навіть конфліктувати (наприклад, в інтересах податкових органів отримати від підприємства максимальну суму сплачених податків, тоді як метою самого підприємства, за даним напрямом є їх мінімізація).

Вивчення закордонних і вітчизняних розробок з управління цілями в менеджменті підприємств, виявило, що існуючі на сьогодні в цій області моделі, будуються на концепції чіткого слідування всіх учасників процесу поставленій меті і не дозволяють діагностувати й адекватно вирішувати ситуації у випадках, коли в інтересах учасників виробництва виникають протиріччя, що призводять до недосягнення запланованого результату діяльності. Визначено, що однією з основних причин цього є неоднозначний підхід учасників підприємства до оцінки параметрів, на основі яких здійснюється процес формування й оперативного управління цілями діяльності. Це зумовлено тим, що в сучасних умовах усе більш затребуваними в менеджменті стають нефінансові показники (якість технологічних процесів, персоналу, системи управління і т. ін.; величина ризиків, специфічних для поточної ситуації на підприємстві; розмір і структура нематеріальних активів підприємства і т. ін.).

Для формування рішень з усунення цих невідповідностей був виконаний порівняльний аналіз базових методологічних підходів до формалізації моделі підприємства. У результаті встановлено, що недоліком системного підходу при аналізі виробництва є «розімкнення» системної моделі: вхідні і вихідні потоки не пов’язуються з конкретними їх джерелами і споживачами. Тобто, якщо, наприклад, споживачем продукції заводу є кілька підприємств і в якийсь момент часу одне з них відмовляється здійснювати закупівлі, то системна модель не може зафіксувати цей факт і необхідно вносити «примусові» зміни у виробничу функцію. Це у свою чергу викликає неконтрольовані зміни в параметрах стану і некоректне відображення взаємозв’язків між структурними елементами системи (учасниками підприємства).

Цього недоліку дозволяє уникнути процесний підхід до моделювання систем, особливістю якого є: чітке агрегування робіт «за результатом» і точна відповідність принципові «один процес – один результат – один підрозділ – один бюджет – один «власник» процесу». Разом з тим, побудова економіко-математичної моделі бізнес-процесу викликає складність у зв’язку з високим ступенем невизначеності при спробі врахування його динаміки. Пов’язано це, в першу чергу, з тим, що поняття «один власник процесу» досить умовне. Коли йдеться про будь-які документовані відносини (наприклад, облік витрат у виробництві металопродукції, і відповідні йому дії з документообігу), то формалізувати учасників (елементи) процесу представляється можливим. Але, коли необхідно говорити про, наприклад, оперативні керуючи впливи, виникають складнощі з формалізацією механізму взаємодії учасників процесу. Це зумовлено тим, що реально в управлінні одним і тим самим процесом може брати участь кілька осіб (тобто фактично існує кілька власників процесу).

Усе це свідчить про те, що для оптимального функціонування підприємств в існуючих на сучасному етапі умовах, потрібне формування адекватних їм методів і технологій управління.

В другому розділі «Формалізація процесу дослідження цільових протиріч у програмах реструктуризації підприємств» встановлено, що реальні механізми формалізації задач моделювання цільових протиріч у сьогоднішній практиці моделювання відсутні. Для вирішення цієї проблеми розглянуті положення теорії функціональних систем П.К.Анохіна у фізіології, що дозволяють розглядати організм (виробничу систему) у цілому, а також управління інтегративними процесами. Відповідно до її концепції процеси управління, що інтегрують діяльність різних підсистем у цілісний організм, є багаторівневими. Кожному рівню відповідає керуюча система визначеного класу, що інтегрує процеси, які протікають на рівні, що знаходиться нижче. Кожен функціональний (бізнес -) процес може бути розчленований на окремі елементарні акти. Керуюча система, що забезпечує управління одним елементарним актом, називається елементарною керуючою одиницею (ЕКО). Сукупність елементарних актів складає окремий функціональний процес, а сукупність елементарних керуючих одиниць складає керуючу систему окремого функціонального процесу – функціональний ансамбль.

У системі протікають складні процеси, що є комбінацією окремих функціональних процесів. У зв’язку з цим виділені кілька типів взаємин між функціональними ансамблями: каскад (дерево) цілей, синергізм цілей, перехрест цілей, антагонізм цілей. Визначено, що для оптимальної координації процесів, які виконуються паралельно (коли параметри управління функціонально пов’язані і вносять питомий вклад у складний процес) необхідно встановлювати взаємовідносини, які можна визначити як збалансування.

Для постанови і вирішення задачі збалансованого управління необхідною умовою є можливість опису моделей об’єктів управління в єдиному фазовому просторі, тобто, які б ні були параметри управління, вони повинні утворювати замкнутий контур управління. Виконати дану умову можливо за допомогою міжгалузевого балансового методу, що з успіхом використовується для аналізу і планування виробництва і розподілу продукції на різних рівнях – від народного господарства до окремого підприємства.

Метод збалансування органічно вписується в процесну модель окремого підприємства, оскільки бізнес-процеси окремої виробничої системи пов’язані між собою через поняття «постачальник» і «клієнт» процесу. На підставі виконаного в розділі 1 аналізу в структурі підприємства виділені 4 функціональних ансамблі (ФА) (складові Стратегічної карти BSC) і 8 бізнес – процесів (БП):

- ФА1 – фінансова складова;ФА2 – клієнтська складова; ФА3 – внутрішня складова; ФА4 – складові розвитку;

- БП1 – вироблення умов діяльності; БП2 – розробка і модифікація продуктів; БП3 – продаж; БП4 – виробництво металопродукції; БП5 – розрахунки; БП6 – відтворення ресурсів; БП7 – відтворення механізмів; БП8 – відтворення персоналу.

Схема взаємодії функціональних ансамблів у рамках балансової схеми планування проаналізована за допомогою операцій над графами і матрицями. Процес побудови функціонального графа Г являє собою операцію об’єднання (U) структурних графів функціональних ансамблів:

БП =(бп1, бп3, бп5, бп6, фа1) U(бп2, бп3, бп5, фа2) U(бп1, бп2, бп4, фа3) U(бп6, бп7, бп8, фа4) (1)

Результуюча матриця балансової моделі (табл. 1) дозволяє одержати формулу збалансованої взаємодії функціональних ансамблів у процесі функціонування окремого підприємства:

3ФА1+2ФА2 +2ФА3+2ФА4=оптимум (2)

Таблиця 1

Результуюча матриця взаємодії функціональних ансамблів підприємства

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | БП1 | БП2 | БП3 | БП4 | БП5 | БП6 | БП7 | БП8 | ИТОГО |
| БП1 |  | ФА3 | ФА1 | ФА3 | ФА1 |  |  |  | 2ФА1+2ФА3 |
| БП2 |  |  |  |  | ФА2 |  |  |  | ФА2 |
| БП3 |  | ФА2 |  |  |  |  |  |  | ФА2 |
| БП4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| БП5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| БП6 |  |  |  |  | ФА1 |  | ФА4 | ФА4 | ФА1+2ФА4 |
| БП7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| БП8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | ФА3+ФА2 | ФА1 | ФА3 | 2ФА1+ФА2 |  | ФА4 | ФА4 |  |

Відповідно, збалансована модель окремого металургійного підприємства гірничо-металургійного комплексу матиме вигляд наведений у табл. 2.

Таблиця 2

Збалансована модель металургійного підприємства

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Функціональні ансамблі | | | | Товарна продук ція | Валова продук ція |
| ФА1 | ФА2 | ФА3 | ФА4 |
| Функціональні ансамблі | 3ФА1+2ФА2 +2ФА3+2ФА4 | | | | У | Х |
| Непрямі витрати | a11 | a12 | a13 | a14 |  | |
| Сировина, матеріали, паливо, енергія | a21 | a22 | a23 | a24 |
| Витрати праці за групами робочих | a31 | a32 | a33 | a34 |
| Основні фонди та виробничі потужності | a41 | a42 | a43 | a44 |

Балансове рівняння може бути записано наступним чином:

Х = Aij (3ФА1+2ФА2 +2ФА3+2ФА4 ) + Y (3)

де: Aij – коефіцієнти витрат, що визначаються з квадратичної матриці:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | a11 | a12 | a13 | a14 |  |  |  |
|  | Aij | = | a21 | a22 | a23 | a24 |  |  | (4) |
|  |  |  | a31 | a32 | a33 | a34 |  |  |  |
|  |  |  | a41 | a42 | a43 | a44 |  |  |  |

Таким чином, з урахуванням отриманих результатів можна сформувати наступний алгоритм планування програми реструктуризації підприємства з урахуванням можливості діагностики та вирішення цільових протиріч.

Основною перевагою впроваджуваного механізму є можливість постійної діагностики виникаючих протиріч. Розроблений сітковий графік дозволяє оптимізувати в часі інтеграцію системи збалансованого управління бізнес-процесами за допомогою моделювання функціональних ансамблів, в існуючу систему управління за рахунок створення і підтримки в працездатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їхнього досягнення.

У третьому розділі «Реалізація механізму управління цільовими протиріччями в процесі розробки проектів реструктуризації металургійного заводу» доведено, що для побудови системи показників у рамках системи збалансованого управління і управління бізнесами-процесами в програмах реструктуризації насамперед визначаються стратегічні цілі підприємства в цілому, формулюються шляхи досягнення цих цілей, розробляється система показників. Для кожного показника встановлюються цільові критерії, тобто планові кількісні значення показників на визначений часовий період.

Функціонування такого механізму управління цільовими протиріччями було апробовано в процесі реалізації програми реструктуризації ВАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерну». На підставі аналізу показників роботи в 2001 – 2006 році встановлено, що основною проблемною ланкою в системі цілеполагання заводу є функція планування, тобто є протиріччя у взаємодії функціональних ансамблів.

Дані виконаного кластерного аналізу свідчать про те, що в процесі функціонування заводу функціональні ансамблі (ФА) утворюють два погоджених кластери (1=ФА фінанси + ФА бізнеси-процеси; 2= ФА клієнти + ФА розвиток). Причому на стадії виробництва рівень погодженості підрозділів, що відображають роботу кластерів 1 і 2 (міжкластерна відстань 0,667) вище ніж на стадії планування (міжкластерна відстань (0,872), що свідчить про проблеми у взаємодії підрозділів на стадії підготовки виробничих планів. Значною мірою це стосується служб, що забезпечують «Клієнтську складову» (відділ маркетингу, заступник директора з комерційних і фінансових питаннях і ін.) і складову «Розвитку» (служби головного інженера та заступника директора з кадрів і загальним питанням).

Основним фактором, що здійснює негативний вплив на реальність підготовлюваних планів є надлишкова чисельність персоналу заводу. З огляду на те що масштаби цієї надмірності досить великі для вирішення проблеми шляхом скорочення штатів, єдиним раціональним способом підвищення ефективності в майбутніх періодах буде забезпечення випереджальних темпів зростання обсягів реалізації стосовно темпів росту сумарних витрат, що обумовлює наявність відповідного протиріччя.

На підставі даних діагностики були розроблені заходи щодо зниження витрат у системі управління заводом, реалізація яких у ході реструктуризації підприємства в 2005 році дозволила одержати економію в розмірі 415,9 тис. грн.

**ВИСНОВКИ**

У дисертації, яка є завершеною науково-дослідною роботою, на базі проведених досліджень вирішена актуальна наукова задача, що полягає у теоретичному обґрунтуванні й удосконаленні принципів управління підприємством в процесі його реструктуризації з урахуванням наявності протиріч, які виникають під час встановлення та реалізації цілей учасниками процесу реструктуризації.

Науково обґрунтовані методичні підходи до удосконалення принципів управління підприємством в процесі встановлення та досягнення цілей підприємства, що має суттєве значення для розвитку науки управління підприємством, практики планування та підвищення ефективності досягнення цілей реструктуризації.

Основні наукові висновки, що отримані на основі використання наукових методів дослідження, зводяться до наступного:

1. Аналіз і теоретичне узагальнення існуючих методичних засад щодо удосконалення принципів управління підприємством в процесі постанови та досягнення цілей його реструктуризації дозволили встановити, що економічну категорію „реструктуризація” підприємства слід розглядати у взаємозв’язку категорій „інтереси учасників підприємства” та „цілі реструктуризації” які є взаємозалежними, взаємодіють в єдиній системі принципів управління підприємством і зумовлюють узгодженість цілей складових елементів підприємства в процесі реструктуризації.

2. З метою забезпечення комплексного підходу до удосконалення принципів управління підприємством в процесі встановлення та досягнення цілей його реструктуризації, на основі узагальнення існуючих теоретичних засад доцільно класифікувати види реструктуризації за такими ознаками: характер і термін здійснення, об’єкт реструктуризації, інтереси учасників підприємства, цілі реструктуризації.

3. Основним напрямом розвитку сучасних концепцій цільових підходів до управління підприємством та його складовими елементами (бізнес-процесами, ієрархічними рівнями тощо) в процесі встановлення та досягнення цілей реструктуризації є поглиблення розуміння сутності взаємодії цілей, встановлення існуючих об’єктивних залежностей та розширення використання оптимізаційних методів з метою створення дієвих принципів управління підприємством, спрямованих на забезпечення узгодженості цілей в процесі реструктуризації за наявності протиріч у їх встановленні та досягненні, зумовлених різнобіччям інтересів учасників підприємства.

4. Ефективне використання принципів управління підприємством в процесі встановлення та досягнення цілей реструктуризації повинно спиратися на методичні інструменти моделювання процесу управління цілями, які встановлюються та досягаються під час реструктуризації підприємства. Їх основою є поєднання процесного підходу та принципів теорії функціональних систем, що дає змогу розглядати бізнес-процес як керований не одним власником, а декількома, відповідно до чого формується система цілеполагання та діагностуються протиріччя у цілях.

5. У роботі доведено, що організаційно-економічний механізм взаємодії складових елементів підприємства (бізнес-процесів, ієрархічних рівнів управління тощо) в процесі встановлення та досягнення цілей реструктуризації, на відмінну від існуючих, має поєднувати принципи управління підприємством, які характерні для явищ антагонізму, синергізму, перехресту, збалансування та (або) каскаду (дерева) цілей. Це дає можливість діагностувати наявність суперечливих цільових настанов та дозволяє оперативно вносити відповідні корективи в програми і плани реструктуризації підприємства.

6. Аналіз факторів, що впливають на принципи управління підприємством в процесі встановлення та досягнення цілей реструктуризації, дозволив встановити причинно-наслідкові зв’язки, що відображають процес виникнення протиріч (конфліктів) цілей реструктуризації підприємства, які свідчать про вплив на результативність досягнення встановлених цілей як фінансових, так і не фінансових показників діяльності складових елементів підприємства.

7. На основі встановлених причинно-наслідкових зв’язків, що відображують процес виникнення протиріч (конфліктів) цілей реструктуризації підприємства обґрунтовані науково-методичні підходи до планування процесу реструктуризації підприємства, які включають процедури, етапи та сітьові графіки впровадження методів діагностики і спростування протиріч у цілях реструктуризації підприємств, а також визначають, що цільові показники планування вибираються відповідно до класифікації видів реструктуризації, суттєвою відмінністю якої є урахування, як класифікаційної ознаки – інтересів учасників підприємства. Це дає основу для визначення цільових настанов, в яких потенційно існує протиріччя та дозволяє відшукувати значні резерви у скороченні поточних витрат підприємства в процесі реструктуризації.

8. В роботі розроблений інструментарій прийняття управлінських рішень при узгодженні цільових показників процесів реструктуризації, який, на відміну від відомих, дозволяє досягати збалансованого цілеполагання як на горизонтальному рівні взаємодії (між бізнес-процесами), так і на вертикальному (між ієрархічними рівнями управління), базуючись при цьому на єдиному комплексі показників. Узгодження цілей при цьому здійснюється на основі застосування балансових (матричних) моделей виробничих систем та стратегічних карт збалансованої системи показників шляхом пошуку компромісу для антагоністичних схем взаємодії цілей.

9. Реалізація розроблених наукових положень, висновків і рекомендацій у процесі їх упровадження у ВАТ „Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерну” підтвердила їх достовірність та доцільність використання планово-економічними службами металургійних підприємств.

10. Наукові положення, висновки, рекомендації, розроблені на їх основі принципи управління підприємством в процесі встановлення та досягнення цілей реструктуризації рекомендуються для використання планово-економічними службами промислових підприємств, науково-дослідними організаціями, проектними інститутами, аудиторськими та консалтинговими компаніями.

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИССЕРТАЦИИ**

У наукових фахових виданнях:

1. Кармазін В.Я., Толпеко О.М. Формування та діагностика матричної (процесної) моделі підприємства на основі положень загальної теорії функціональних систем// Аналітично-інформаційний журнал „Схід”. – Донецьк. - 2006. - №78 (6). - 2006. – С.20-23

Особистий внесок здобувача полягає у вивченні та впорядкуванні положень загальної теорії функціональних систем щодо виробничих підприємств, а також формування матричної (процесної) моделі підприємства як методичного інструменту моделювання процесу управління цілями, які встановлюються та досягаються під час реструктуризації підприємства.

2. Кармазін В.Я. Аналіз можливості використання збалансованої системи показників у менеджменті збиткових підприємств гірничо-металургійного комплексу України. – Дніпропетровськ. Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2005. - №1. - С.90-97

3. Кармазин В.Я., Копнин В.М., Черняк В.И. Формализация процесса согласования целей в иерархических производственных системах с учетом факторов риска. – Донецьк. Економіка промисловості. - 2005. - №3 (29).- С.9-14

Особистий внесок здобувача полягає у розробці інструментарію прийняття управлінських рішень при узгодженні цільових показників процесів реструктуризації, який, на відміну від відомих, дозволяє досягати збалансованого цілеполагання.

4. Кармазін В.Я., Лобачьова Н.В. Аналіз умов формування механізму цілеполагання при реструктуризації підприємств гірничо-металургійного комплексу України. – Дніпропетровськ. Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2005. - №3. - С.71-79

Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні і формалізації організаційно-економічного механізму взаємодії складових елементів підприємства (бізнес-процесів, ієрархічних рівнів управління тощо) в процесі встановлення та досягнення цілей реструктуризації.

В інших виданнях:

5. Копнін В.М., Кармазін В.Я. Умови підвищення обсягів та економічної безпеки банківських інвестицій у підприємства гірничо-металургійного комплексу // Матеріали науково-технічної конференції «Проблеми теорії та практики інвестиційних процесів» - Дніпропетровськ: НГУ, 2004. – С. 42 - 43.

Особистий внесок здобувача полягає у вивченні та аналізі фінансового стану підприємств гірничо-металургійного комплексу як потенційно привабливих об’єктів для інвестицій в їх реструктуризацію.

6. Кармазін В.Я., Драгун Н.В., Рєдіна О.В. Міжструктурний аналіз – головний інструмент визначення привабливості інвестиційних проектів // Матеріали науково-технічної конференції «Економіка: проблеми теорії та практики» – Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. - С. 36-38

Особистий внесок здобувача полягає у формуванні науково-методичних підходів до здійснення між структурного аналізу процесу інвестування підприємства, що дає основу для визначення цільових настанов та дозволяє відшукувати значні резерви у скороченні поточних витрат підприємства в процесі реструктуризації.

7. Буряковський В.В., Кармазин В.Я., Каламбет С.В. Фінанси підприємств: Учбовий посібник. - Дніпропетровськ: Пороги, 1998. – 246 с.

Особистий внесок здобувача полягає у визначенні тенденцій розвитку менеджменту на сучасних підприємствах, методології аналізу їх фінансових показників та розробці організаційно-економічного механізму взаємодії складових елементів підприємства.

### АНОТАЦІЯ

### Кармазін В.Я. Особливості управління металургійними підприємствами у процесі їх реструктуризації. – Рукопис.

### Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний гірничий університет, Дніпропетровськ, 2008.

Дисертація присвячена теоретичному обґрунтуванню й удосконаленню принципів управління підприємством в процесі постанови та досягнення цілей його реструктуризації, а також розробці інструментарію та практичних рекомендацій щодо діагностики та вирішення протиріч у цілях, які виникають внаслідок різнобіччя інтересів учасників підприємства. На основі аналізу наявних у вітчизняній і закордонній науковій літературі визначень поняття „реструктуризації підприємства”, надане авторське його трактування. Обґрунтована можливість опису механізму формування протиріч у цільових настановах виробничих систем за допомогою поняття «функціонального ансамблю», обумовленого як сукупність елементарних керуючих одиниць складової керуючої системи окремого функціонального процесу. Теоретично визначена можливість використання для діагностики потенційних протиріч у цілях при переході від процесного підходу при постановці цілей до підходу на основі функціональних ансамблів за допомогою математичного апарату теорії графів і побудови матричної (збалансованої) моделі управління Сформована збалансована модель підприємства з структурними елементами – функціональний ансамбль, яка дає змогу параметри підприємства послідовно використовувати для формування матричних моделей на підгалузевому (металургійне виробництво, феросплавне і т.д.) рівні, та рівні окремого підприємства. Отримано рівняння збалансованої взаємодії функціональних ансамблів металургійного підприємства, яке визначає, що найбільший ступінь впливу на ефективність його діяльності робить фінансова складової стратегічної карти системи збалансованих показників.

Ключові слова: реструктуризація, металургійний завод, управління цілями, планування, процесний підхід, збалансована система показників, функціональний ансамбль.

**АННОТАЦИЯ**

Кармазин В.Я. Особенности управления металлургическими предприятиями в процессе их реструктуризации. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный горный университет, Днепропетровск, 2008.

Диссертация посвящена теоретическому обоснованию и усовершенствованию принципов управления предприятием в процессе постановки и достижения целей его реструктуризации, а также разработке инструментария и практических рекомендаций по диагностике и разрешению противоречий в целях, которые возникают вследствие разносторонности интересов участников предприятия. Показано, что в существующие на сегодня в управлении процессами реструктуризации предприятий модели, строятся на концепции четкого следования всех участников процесса поставленной цели и не позволяют диагностировать и адекватно разрешать ситуации в случаях, когда в интересах участников производства возникают противоречия, приводящие к не достижению запланированного результата деятельности. Определено, что одной из основных причин этого является неоднозначный подход участников предприятия к оценке параметров, на основе которых осуществляется процесс формирования и оперативного управления целями деятельности. Это обусловлено тем, что в современных условиях все более востребованными в менеджменте становятся нефинансовые показатели (качество технологических процессов, персонала, системы управления и т.п.; величина рисков, специфичных для текущей ситуации на предприятии; размер и структура нематериальных активов предприятия и т.д.). Для выработки решений по этим направлениям, в работе, рассмотрена сущность процесса реструктуризации предприятия. Определено, что под этим следует понимать совокупность организационно-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, направленных на изменение структуры предприятия, механизма его управления, форм собственности, организационно-правовых форм и осуществляемых в интересах участников предприятия. Такая трактовка позволяет формально зафиксировать тот факт, что целевая установка программы реструктуризации может формироваться в условиях наличия противоречий в интересах, которые преследуют различные группы или отдельные работники предприятия

Установлено, что для постановки и решения задачи сбалансированного управления необходимым условием является возможность описания моделей объектов управления в едином фазовом пространстве. Выполнение данного условия позволяет добиться балансовый метод, который с успехом используется для анализа и планирования производства и распределения продукции на различных уровнях – от народного хозяйства до отдельного предприятия. Показано, что балансовый метод органично вписывается в процессную модель отельного предприятия, поскольку бизнес-процессы отдельной производственной системы связаны между собой через понятия «поставщик» и «клиент» процесса. На основании выполненного анализа в структуре предприятия выделено 4 функциональных ансамбля (ФА) (составляющие Стратегической карты BSC) и 8 бизнес – процессов (БП). Схема взаимодействия функциональных ансамблей в рамках балансовой схемы планирования проанализирована посредством операций над графами и матрицами. В результате была получена сбалансированная модель отдельного металлургического предприятия, ее уравнение и сформирован общий алгоритм планирования программы реструктуризации предприятия с учетом процедур диагностики и разрешения целевых противоречий, а так же сетевой график выполнения данных работ. Экономически обоснована целесообразность использования полученной модели в условиях реструктуризации металлургического предприятия.

Ключевые слова: реструктуризация, металлургический завод, управление по целям, планирование, процессный подход, сбалансированная система показателей, функциональный ансамбль.

### ANNOTATION

### Karmаzin V.Ya. Management Features of Metallurgical Enterprises in the Process of Restructuring. Manuscript.

### Dissertation on the receipt of scientific degree of candidate of economic sciences under specialty 08.00.04 Economy and Management of Enterprises (after the types of economic activity). - National Mining University, Dnepropetrovsk, 2008.

Dissertation is devoted to theoretical substantiation and improvement of management principles in enterprise in the process of its restructuring, and also development the practical recommendations in relation to diagnostics and conflict resolution in aims, which arise the result of interests of enterprise. On the basis of analysis of concept present in domestic and abroad scientific literature „restructuring of enterprise”, author his interpretation. Sustained the possibility of mechanism description of contradictions forming in having special purpose options of the production systems of the «functional ensemble» conditioned as aggregate of elementary managing units of the component sensor-based system of separate functional process. In theory possibility of the use for diagnostics of potential contradictions in aims in transition from approach at raising of aims to approach on the basis of functional ensembles by the mathematical vehicle of the graph theory and construction of matrix (balanced) case frame is the balanced model of enterprise with structural elements is functional ensemble, which enables consistently to use the parameters of enterprise for forming the matrix models at sub of (metallurgical production a ferro-alloy and etc) particular a branch level, and levels of separate enterprise. Equalization of the balanced co-operation of functional ensembles of metallurgical enterprise, which determines that most degree of influence on efficiency of its activity does financial component strategic card of the system of the balanced indexes, is got.

Keywords: restructuring, metallurgical factory, management by aims, planning, process approach, balanced system of indexes, functional ensemble