



УДК 658.336.8

О.В. Бондарчук, асистент КНУБА

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РЕФОРМУВАННЯ І РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Перехід країни до ринкової економіки спричинив різке збільшення потреби і інтересу до методів управління в умовах ринку. Одним з ефективних сучасних напрямів в цій галузі є *управління проектами*. Хоч окремі елементи методології *управління проектами* (матричні організаційні структури, сітьові графіки і т.д.) відомі і використовувалися в нашій країні протягом десятиріч, загалом з цим напрямом вітчизняні фахівці мало знайомі. Причина в тому, що *управління проектами* як практична дисципліна спочатку розвивалася застосовно до ринкової економіки, і накопичений досвід не міг бути ефективно використаний в умовах централізованої системи управління, що існувала.

На сьогодні використання *управління проектами* у вітчизняній практиці є актуальним, особливо в умовах спаду виробництва, коли більша половина підприємств збиткова і стоїть проблема поліпшення їх фінансово-економічного стану при гострому дефіциті фінансів.

Декілька років тому як один із заходів розв'язання цієї проблеми виник варіант реформування та реструктуризації підприємств із залученням консультантів.

Управління технологією реформування і реструктуризації підприємств

Метою реформи підприємств є сприяння змінам, які необхідні для успішної роботи підприємств в умовах ринкової економіки, поліпшення управління на підприємствах, стимулювання їх діяльності по підвищенню ефективності виробництва, конкурентноздатності, поліпшенню фінансово-економічних результатів їх діяльності.

Проведенню реструктуризації обов'язково передуює аналіз економічного стану підприємств, який дає можливість визначити причини і джерела фінансово-економічних проблем підприємства, його збитковості, нерентабельності.

Найчастіше на базі аналізу фінансово-господарських показників діяльності підприємства, оцінок потенційних можливостей виробництва, технічного рівня та якості продукції, а також по результатам маркетингових досліджень стану на товарних ринках, можна зробити досить об'єктивний висновок про необхідність проведення реструктуризації, а також про можливі форми і методи її проведення.

У числі найбільш типових проектів або робочих методик, вироблених в процесі реформування підприємств, можна назвати такі:

- формування програми реформування та оздоровлення підприємства;
- розробка механізмів реалізації програми реформування та оздоровлення підприємства;
- програма виходу підприємства із зони ближнього банкрутства;
- розробка бізнес-планів, вироблення і реалізація пріоритетів науково-технічного розвитку підприємства;
- політика управління власністю на підприємстві;
- розробка системи фінансового планування на підприємстві;
- нові системи оплати праці в умовах децентралізації системи управління;
- створення інтегрованої інформаційної системи управління;
- програма соціального захисту працівників підприємства;
- управління конфліктами як інструмент розвитку підприємства;
- реструктуризація підприємства і реінженіринг;
- управління змінами (інноваціями);
- розвиток нової культури всередині фірми.

Повністю самостійно реформувати і реструктурувати підприємство практично неможливо, передусім через дефіцит фахівців. Тому важливим чинником узагальнення, адаптації і передачі досвіду є наявність достатньої кількості ефективно працюючих консультантів. Вони беруться супроводжувати, доводити свої рекомендації до кінцевого результату, залучають для передачі досвіду представників підприємств, що мають вже такий досвід, починають передачу технологій консультування від одних консалтингових фірм іншим, наприклад, на семінарах.

В ході реалізації програми реформування, підприємства повинні надавати інформацію за основними показниками цієї програми [1] (рис.1).

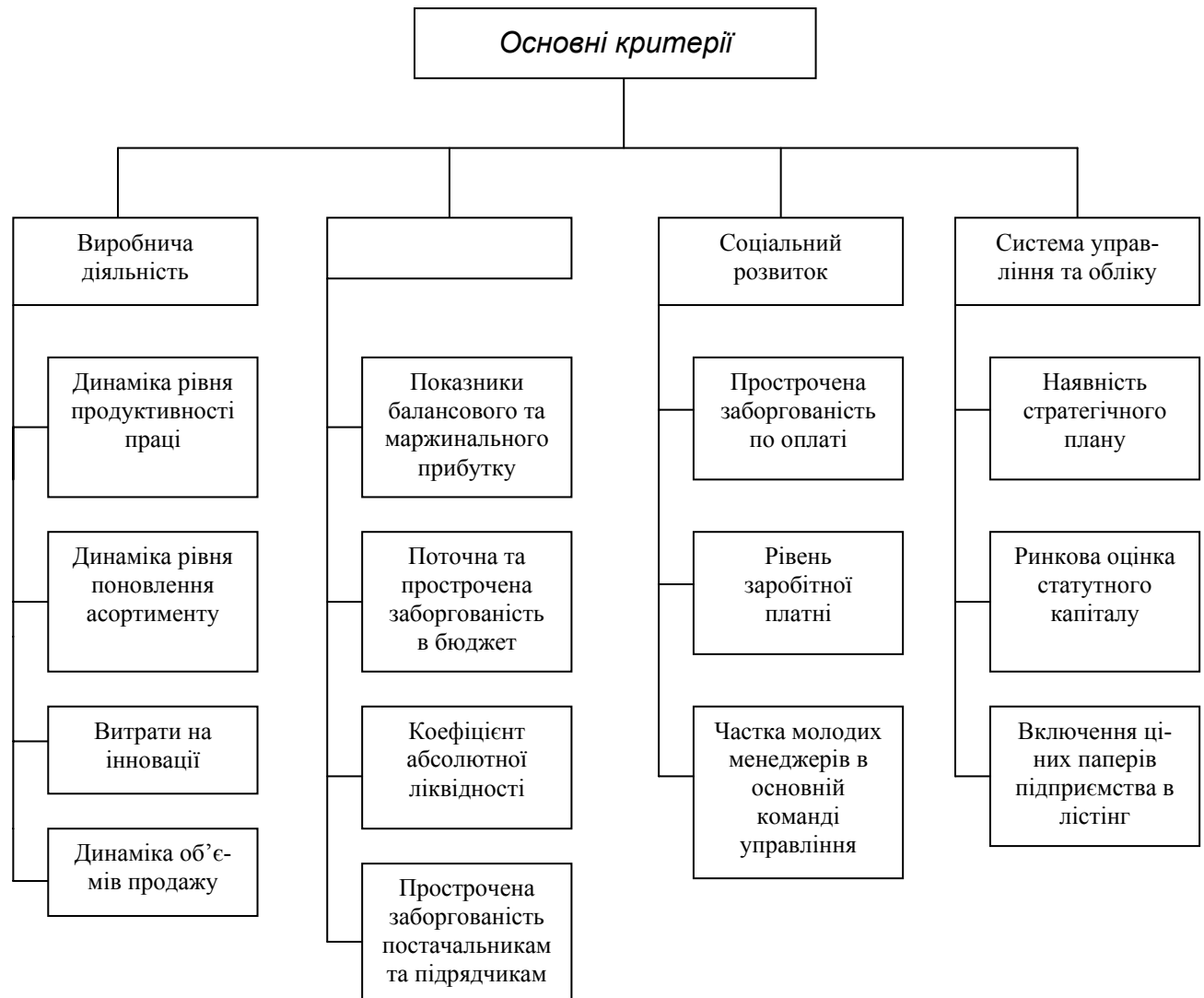


Рис.1

Програма робіт по реформуванню та реструктуризації підприємств виконується в дві стадії.

Стадія 1. Визначення і реалізація першочергових заходів, мета яких – як найшвидше зупинити процес погіршення ситуації і почати створювати умови для її поліпшення. Ці заходи включають: експрес-діагностику стану підприємства, створення команди управління, розробка першої версії стратегії та антикризової програми і т.п.

Стадія 2. Паралельно з реалізацією першочергових заходів починається поглиблене опрацювання головних напрямів (зміна оргструктури, освоєння нової системи управління фінансами, перепідготовка персоналу та ін.), що дають основний результат, але вимагають більш тривалого часу на реалізацію.



Можна виділити наступні етапи технології реструктуризації підприємств [1]:

- визначення цілей розвитку та критеріїв їх досягнення;
- аналіз сильних та слабких сторін підприємства (SWOT – аналіз);
- загальна діагностика стану і тенденцій;
- аналіз фінансового становища;
- формування шляхів і проектів розв'язання проблеми (з використанням метода мозкового штурму);
- оцінка інноваційного потенціалу;
- прогноз, аналіз та оцінка варіантів реформування підприємства;
- розподіл ресурсів;
- формування команд.

Актуальність процесу реформування та реструктуризації будівельного комплексу обумовлена такими факторами, як:

- перехід на сучасні технології, застосування нових конструктивних елементів та будівельних матеріалів, оновлення основних фондів;
- загроза великої конкуренції з боку іноземних будівельних компаній;
- поява необхідності нових джерел інвестицій.

Таким чином, можна зазначити, що по мірі розвитку ринкових відносин на Україні, буде збільшуватися впровадження методів управління проектами, створених в країнах ринкової економіки, а отже будуть розвиватися передумови виконання програм реформування та реструктуризації підприємств, успішна реалізація яких приведе до якісного поліпшення економічного стану будівельного виробництва та країни в цілому.

Список літератури

1. Тренев В.М., Іріков В.А. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998. - 320с.