

УДК 658.012.32:658.012.23

Ю. С. ВЫХОДЕЦ, Н. Ю. РОВИНСКАЯ

*Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», Украина***ПРОЕКТ РЕИНЖИНИРИНГА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ:
МНОГООБРАЗИЕ ПОДХОДОВ И ТОЧКА ОПОРЫ В ЦЕЛЕПОЛАГАНИИ**

Статья посвящена методам, подходам, проблемам и противоречиям, которые связаны с целеполаганием в проектах реинжиниринга промышленных предприятий. Рассмотрено состояние украинской промышленности на текущий момент. Определены факторы снижающие объемы производства и увеличивающие показатели загрязнения окружающей среды. Проанализированы особенности, ограничения и противоречия, характерные для этапа постановки целей и планирования проекта. Описаны методы и подходы к заданию критериев целесообразности и эффективности проекта. Предложен новый подход к целеполаганию в проектах трансформации предприятий, основанный на выявлении отношения собственника к бизнес-модели и предприятию и описание моделей такого отношения.

Ключевые слова: *промышленность, производственные предприятия, концепция устойчивого развития, стратегическое развитие, реинжиниринг, реструктуризация.*

Введение

Промышленность - одна из важнейших звеньев деятельности. Сегодня в Украине насчитывается около 47 тыс. промышленных предприятий, из них - 37 тыс. малых. На предприятиях работает 20% всего занятого населения страны. Кроме того промышленное производство обеспечивает более трети общего объема валового внутреннего продукта. Ведущая роль промышленности в экономике государства обусловлена, очевидно, прежде всего, тем, что обеспечивает все отрасли народного хозяйства орудием труда и новыми материалами. Темп роста, уровень развития и структура промышленности - важные показатели количественной и качественной характеристик народного хозяйства и жизненного уровня населения. За время независимости в промышленности Украины состоялись существенные изменения: трансформация рынков и регуляторной среды, а также государственной политики в различных сферах повлекли изменение структуры экономических связей, форм собственности предприятий, структуры продукции и т.д. Эти реформы влияют на развитие промышленного комплекса в целом, но не влияют на технологический уклад. Так, сегодня 95% промышленного производства образуют третий и четвертый технологические уклады. К таким укладам относят металлургическую, химическую, легкую промышленности, также топливно-энергетический комплекс и большинство отраслей машиностроения.

Пятый и шестой технологические уклады формируют лишь 5%. К ним относятся электронная и

вычислительная промышленность, волоконно-оптическая техника, программное обеспечение, телекоммуникации, роботостроение, информационные услуги, биотехнологии.

Наблюдая за данными Государственной Службы Статистики Украины можно утверждать, что в последние годы уровень промышленности в стране падает, чего нельзя сказать об объемах загрязнения окружающей среды [1].

Значительные объемы выбросов загрязняющих веществ вызваны эксплуатацией изношенного производственного оборудования и устаревшими технологиями производства. Высокий уровень загрязнения в расчете на одного человека является серьезной экологической угрозой для населения. Незначительное уменьшение объемов выбросов обеспечено не модернизацией производства, а уменьшением объемов производства. При дальнейшей эксплуатации изношенного оборудования, использование устаревших технологий и несоблюдение экологических норм, в Украине и в дальнейшем будут фиксироваться одни из самых высоких объемов выбросов вредных веществ в расчете на единицу продукции, а промышленные регионы Украины будут оставаться наиболее загрязненными в Европе.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что большинство работающих производственных предприятий Украины проектировались и создавались для функционирования в других условиях внешней среды, характерных для более раннего периода времени. Объективно, в результате изменений внешней среды, вызванных научно-техническим прогрессом, геополитическими событиями, измене-

ниями в потребительском поведении и инновациями конкурентов, в определенный момент предприятие становится неспособным к экономически эффективной деятельности в рамках существующей структуры и существующих процессах. Но в то же время, руководствуясь концепцией устойчивого развития, необходимо максимизировать срок использования существующих производственных мощностей, если они соответствуют предъявляемым экологическим и техническим требованиям.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими задачами

Существуют жизненные циклы продуктов и рынков, которые не совпадают со сроком возможного использования инфраструктуры предприятия. Предприятие должно реагировать на изменения во внешней среде, добиваясь максимального денежного притока от операционной деятельности с минимальными изменениями инфраструктуры.

Если руководствоваться концепцией устойчивого развития как ограничением, то при переходе продукта или рынка на следующую стадию жизненного цикла, предприятие должно продолжить использовать существующее оборудование до тех пор, пока оно работает, и при этом не снижать финансово-экономические показатели.

Предприятие должно измениться и изменить свою деятельность, но с минимальными изменениями в техническом комплексе (инфраструктуре), т.е. необходимо методологическое обеспечение, позволяющее продлить способность генерировать ценность для предприятий 3го и 4го технологических укладов за счет изменения нематериальных характеристик бизнеса, к которым относятся бизнес-процессы и бизнес-модель. В целом, решаемая задача относится к управлению развитием предприятий приоритетных отраслей.

Обзор последних исследований и публикаций

На сегодняшний день внимание исследователей сосредоточено на ряде подходов, методов и методологий, которые позволяют частично решить описанную проблему.

Большое внимание уделяется концепции устойчивого развития. Данный вопрос исследуют С. Н. Бобылев, Б. М. Миркин и Л. Г. Наумова, Л. Г. Мельник и др. [2-4].

Проблемное поле стратегического развития предприятия и анализа стратегий исследуют Л. Фазй

и Р. Рэнделл, Р. М. Грант, Дж. Б. Барней, В. Г. Герасимчук, В. Н. Фунтов, А. Остервальдер [5-10].

Вопросам реинжиниринга и реструктуризации посвящены работы И. И. Мазура и В. Д. Шапиро, В. Г. Мединского и С. В. Ильдеменова, М. А. Латкина [11-13].

Несмотря на существующую базу знаний, вопрос определения вектора развития и критериев эффективности реинжиниринга промышленности предприятия на сегодняшний момент является открытым, так как единого последовательного решения не существуют. Доступные методы позволяют решить лишь отдельные вопросы данной темы, потому что ориентированы либо на экономический, либо на экологический подходы.

Формулирование цели статьи (постановка задачи)

Цель данной работы – исследовать и систематизировать методы и подходы к целеполаганию в проектах реинжиниринга промышленных предприятий. Предложить подход, который учитывал бы наличие потенциального конфликта интересов собственника и менеджмента предприятия.

Изложение основного материала

Устойчивое развитие (в формулировке ООН) – развитие общества которое позволяет удовлетворять потребности нынешних поколений, не нанося при этом ущерба возможностям, оставляемым в наследство будущим поколениям для удовлетворения их собственных потребностей [14].

Истоки данного понятия лежат в 70-х годах, когда проблемам загрязнения окружающей среды и ограниченностью природных ресурсов был посвящен ряд научных работ. Общественный резонанс отобразился в создании ряда международных неправительственных научных организаций по изучению глобальных процессов на Земле, таких как Международная федерация институтов перспективных исследований (ИФИАС), Римский клуб, Международный институт системного анализа, а в СССР – Всесоюзный институт системных исследований.

Следующий шаг в истории устойчивого развития был сделан в 1972 г. в Стокгольме на Конференции ООН по окружающей человека среде. По итогам конференции была создана Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП), которая ознаменовала включение международного сообщества на государственном уровне в решение экологических проблем, которые стали сдерживать социально-экономическое развитие. Стала развиваться экологическая политика и дипломатия, право окружающей среды,

появилась новая институциональная составляющая – министерства и ведомства по окружающей среде.

Концепция устойчивого развития базируется на трех основных составляющих: экономической, социальной и экологической [15].

В основе экономического подхода лежит теория максимального потока общего дохода Хикса-Линдаля, который может быть произведен при условии, по крайней мере, сохранения совокупного капитала, с помощью которого и производится этот доход. Эта концепция подразумевает оптимальное использование ограниченных ресурсов и использование природо-, энерго-, и материалосберегающих технологий, включая добычу и переработку сырья, создание экологически приемлемой продукции, минимизацию, переработку и уничтожение отходов. Однако при решении вопросов о том, какой капитал должен сохраняться (например, физический, природный или человеческий капитал) и в какой мере различные виды капитала взаимозамещаемы, а также при стоимостной оценке этих активов, особенно экологических ресурсов, возникают проблемы правильной интерпретации и счета. Появились два вида устойчивости – слабая, когда речь идет о неумножении во времени природном и произведенном капитале, и сильная – когда должен не уменьшаться природный капитал (причем часть прибыли от продажи невозобновляемых ресурсов должна направляться на увеличение ценности возобновимого природного капитала).

Социальная составляющая устойчивости развития ориентирована на человека и направлена на сохранение стабильности социальных и культурных систем, в том числе, на сокращение числа разрушительных конфликтов между людьми. Важным аспектом этого подхода является справедливое распределение благ. Желательно также сохранение культурного капитала и многообразия в глобальных масштабах, а также более полное использование практики устойчивого развития, имеющейся в недоминирующих культурах. Для достижения устойчивого развития современному обществу придется создать более эффективную систему принятия решений, учитывающую исторический опыт и поощряющую плюрализм. Важно достижение не только внутри, но и межпоколенной справедливости. В рамках концепции человеческого развития человек является не объектом, а субъектом развития. Опираясь на расширение вариантов выбора человека как главную ценность, концепция устойчивого развития подразумевает, что человек должен участвовать в процессах, которые формируют сферу его жизнедеятельности, содействовать принятию и реализации решений, контролировать их исполнение.

С экологической точки зрения, устойчивое развитие должно обеспечивать целостность биологических и физических природных систем. Особое значение имеет жизнеспособность экосистем, от которых зависит глобальная стабильность всей биосферы. Более того, понятие «природных» систем и ареалов обитания можно понимать широко, включая в них созданную человеком среду, такую как, например, города. Основное внимание уделяется сохранению способностей к самовосстановлению и динамической адаптации таких систем к изменениям, а не сохранение их в некотором «идеальном» статическом состоянии. Деградация природных ресурсов, загрязнение окружающей среды и утрата биологического разнообразия сокращают способность экологических систем к самовосстановлению.

Согласование этих различных точек зрения и их перевод на язык конкретных мероприятий, являющихся средствами достижения устойчивого развития – задача огромной сложности, поскольку все три элемента устойчивого развития должны рассматриваться сбалансированно. Важны также и механизмы взаимодействия этих трех концепций. Экономический и социальный элементы, взаимодействуя друг с другом, порождают такие новые задачи, как достижение справедливости внутри одного поколения (например, в отношении распределения доходов) и оказание целенаправленной помощи бедным слоям населения. Механизм взаимодействия экономического и экологического элементов породил новые идеи относительно стоимостной оценки и интернализации (учёта в экономической отчетности предприятий) внешних воздействий на окружающую среду. Наконец, связь социального и экологического элементов вызвала интерес к таким вопросам как внутриспоколенное и межпоколенное равенство, включая соблюдение прав будущих поколений и участия населения в процессе принятия решений.

Стратегия – это средство, с помощью которого изменяются взаимоотношения организации с партнерами и конкурентами. За счет стратегии предприятие получает конкурентные преимущества [5]. Стратегическое планирование – процесс осуществления совокупности систематизированных и взаимосогласованных работ с определением долгосрочных (на определенный период) целей и направлений деятельности предприятия.

К основным этапам стратегического планирования относят [5]:

- 1) определение миссии предприятия;
- 2) формирование стратегических целей;
- 3) анализ внешней среды, оценка актуальности миссии и целей;
- 4) анализ потенциала предприятий;
- 5) выбор генеральной стратегии;

- б) анализ стратегических альтернатив;
- 7) разработка функциональных и ресурсных субстратегий;
- 8) внедрение, контроль и оценка результатов.

Существуют следующие разновидности базовых стратегий:

- стратегия роста, обосновывающая намерения предприятия увеличивать объем производства, продаж, капитальных вложений и т.п.;

- стратегия стабилизации - это план деятельности предприятия в условиях нестабильности объемов продаж и доходов;

- стратегия выживания - это оборонительная стратегия, применяемая в условиях глубокого кризиса деятельности предприятия.

Методы выбора стратегии:

- метод PIMS - моделирование влияния стратегических факторов на показатели эффективности предприятия (рентабельность, прибыль);

- метод кривых освоения - строится на зависимости размеров затрат на производство от его объема;

- метод жизненного цикла товара, т.е. для каждой стадии (освоение, рост, зрелость, спад) определяются приоритетные стратегические направления и действия;

- метод Бостонской консультативной группы (матричный). Показателями, формирующими оценочную матрицу, являются темп роста производства и контролируемая данным предприятием доля рынка;

- метод "мак-кинси" (матричный), основными оценочными показателями служат конкурентная позиция предприятия (слабая, средняя, сильная) и привлекательность рынка (аналогичные три оценки).

Реструктуризация – совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствии с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегии развития. Реструктуризация включает в себя [11]:

- совершенствование структуры и функций управления;

- преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности;

- совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения эффективности производства;

- конкурентоспособность продукции/услуг;

- рост производительности труда;

- снижения издержек производства;

- улучшение финансово-экономических показателей.

И. И. Мазур и В. Д. Шапиро выделяют следующие методы реструктуризации:

- добровольная реструктуризация - реорганизация и реструктуризация путем совершенствования структуры и функций управления, технико-технологических аспектов, финансово-экономической политики и т.п., путем реинжиниринга бизнес-процессов; АВС/АВМ - методологии, методов «точно в срок», методологии общего управления качеством, методами управления знаниями иными методами, позволяющими решить данную задачу.

- принудительная реструктуризация - приватизация, национализация; реструктуризация, предусмотренная законодательством о банкротстве; реструктуризация в порядке, предусмотренном антимонопольным законодательством.

С. В. Валдайцев [17] детализирует внешние стоимостные методы реструктуризации и исходит из выделения критерия «объекта реструктуризации» и фиксирует: реструктуризацию долга, реструктуризацию активов, выделяет следующие методы в рамках названных направлений:

- при реорганизации: дробление, слияния, поглощения, банкротства;

- при реструктуризации долга: отсрочку долга, рассрочку кредиторской, задолженности, конвертацию долга, продажу долговых обязательств, покупку долгов, обмен кредиторской задолженности на дебиторскую задолженность (взаимозачет);

- при реструктуризации активов: продажу избыточных активов, приобретение имущества, необходимого для освоения новой продукции взамен продажи активов, которые были не нужны для выпуска снимаемых с производства изделий, изменение соотношения между реальными и финансовыми активами предприятия вследствие замещения одних из них на другие, прочее. Отдельно он выделяет реинжиниринг предприятия.

Рассмотренные подходы и методы образуют широкий спектр, но проблема состоит в том, что требуется что-то выбрать, отказавшись от другого. И руководство предприятия должно иметь точку опоры (которой часто нет в реальных ситуациях, когда перед руководством конкретного предприятия стоит задача выбора вектора развития и целеполагания в проектах развития). Анализируя конструкции интересов и полномочия различных заинтересованных сторон, мы приходим к выводу, что целеполагание в проектах развития или преобразований нельзя полностью делегировать руководству предприятия. Есть еще один субъект – это собственник или распорядитель предприятия (это лицо или группа лиц, имеющих право определять политики, назначать руководство, принимать другие судьбоносные решения относительно предприятия, вплоть до ликвидации). Именно перед ним, прежде всего, стоит задача определения объекта трансформации и

формулювання своїх цілей відносно цього об'єкта. І саме тут, по нашому мнению, з'являється точка опори для цілеполагання в проектах розвитку або перетворень.

На малюнку 1 запропоновані дві моделі відношення власника до об'єкта трансформації та управління життєспроможністю. Звертаємо увагу, що ці моделі є взаємозамінними, спроби комбінувати мотиви неминуче викликають розгладжене управління, тому що мотив власника в даному випадку визначає цілі існування системи. Якщо мета власника –

максимізація операційного доходу, то компанія – це інструмент для експлуатації бізнес-моделі (поняття бізнес-моделі розглянуто в роботах [18, 19]). Ми вважаємо, що власник в першу чергу повинен бути зосереджений на життєспроможності бізнес-моделі та її своєчасній трансформації. Дії по трансформації компанії можуть бути викликані бажанням збільшити операційну ефективність або зробити компанію придатною для подальшої експлуатації зміненої бізнес-моделі.



Рис. 1. Модели отношения собственников к объекту трансформации в зависимости от доминирующего мотива

Если цель владельца - продать бизнес по максимальной цене, то это можно сделать только через продажу компании, и бизнес-модель здесь выступает как инструмент повышения рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности компании. В этом случае трансформация компании является приоритетной (компания должна быть «удобной для продажи» новому владельцу, а бизнес-модель должна демонстрировать доходность и жизнеспособность).

Для первого варианта системой, на которую воздействуют, и которую хотят сделать жизнеспособной, является бизнес-модель, а компания – это одна из ее характеристик. Во втором случае систе-

мой является компания (мы ее хотим сделать жизнеспособной), а бизнес-модель – это одна из характеристик.

Выводы

В данной статье рассмотрены подходы к целеполаганию в проектах реинжиниринга предприятий, выявлена проблема целеполагания и предложен подход, основанный на выявлении доминирующего мотива владельца предприятия. Раскрыто понятие бизнес-модели через соотношение с понятием компании.

Только собственник может быть по-настоящему мотивирован обеспечить жизнеспособность своего источника дохода. При этом часть задач он не должен делегировать наемным работникам, а должен сам обеспечить их квалифицированное выполнение:

- задача определения способа и времени трансформации бизнес-модели или компании. Собственник, прежде всего, должен заботиться о поддержании своих активов в определенном состоянии, в соответствии с некими критериями (например, собственник, мотивированный развитием операционного бизнеса желает обеспечить рост активов и их жизнеспособную, устойчивую, живучую структуру). Таким образом, продажа/приобретение бизнеса – это исключительно решение собственника, лежащее в области управления его активами. Наемному менеджеру предприятия можно поручить расширение за счет тиражирования модели работы;

- вопрос идентификации системы и источника воздействия. Очевидно, что существует взаимное влияние проекта, бизнес-модели и компании. Собственник, безусловно, включается во все эти срезы проявления своего бизнеса. Однако в момент принятия судьбоносных решений он не должен мыслить как часть системы. Он должен вести себя как источник воздействия, имеющий волю к конструктивным преобразованиям (естественно, с точки зрения своих интересов);

- формирование консорциума для реализации крупных проектов, например, при вертикальной интеграции.

Направление дальнейших исследований - разработка методов управления содержанием проекта организационных преобразований для промышленных предприятий.

Литература

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – 10.02.2015.

2. Бобылев, С. Н. Индикаторы устойчивого развития: региональное измерение [Текст] : пособие по региональной экологической политике / С. Н. Бобылев. – М. : Акрополь, ЦЭПР, 2007. – 60 с.

3. Миркин, Б. М. Устойчивое развитие: вводный курс [Текст] : учеб. пособие / Б. М. Миркин, Л. Г. Наумова. – М. : Университетская книга, 2006. – 312 с.

4. Мельник, Л. Г. Социально-экономический потенциал устойчивого развития [Текст] : учебник / Л. Г. Мельник, Л. Хенса. – Суммы : Университетская книга, 2007. – 1120 с.

5. Фазй, Л. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Текст] : пер. с англ. / Л. Фазй, Р. Рэнделл. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.

6. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] : пер. с англ. / Р. М. Грант. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.

7. Barney, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy [Text] / J. B. Barney // Management Science. – 1986. – Vol. 32, Issue 10. – P. 1231 – 1241.

8. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] : навч. посібник / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

9. Фунтов, В. Н. Управления проектами развития фирмы: теория и практика [Текст] / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2009. – 496 с.

10. Osterwalder, A. Clarifying business models: origins, presents, and future of the concept [Electronic resource] / A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. L. Tucci // Communications of AIS. – 2005. – Vol. 15. – 40 p. – Access mode: <http://www.softwarepublico.gov.br/file/16723017/Claryfing-Busines-Model.pdf>. – 10.02.2015.

11. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний [Текст] : справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.

12. Медынский, В. Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. Г. Медынский, С. В. Ильдемонов. – М. : Юнити, 1999. – 414 с.

13. Латкин, М. А. Организационное моделирование в проекте реструктуризации управления авиастроительным предприятием [Текст] / М. А. Латкин, С. Г. Кривова // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии : сб. науч. тр. Нац. аэрокосм. ун-та «ХАИ». – № 57. – Харків, 2012. – С. 168-175.

14. Будущее, которое мы хотим [Электронный ресурс] : Сайт ООН. – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/sustainablefuture/>. – 10.02.2015.

15. Конференция ООН по окружающей среде и развитию. Информационный обзор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prometeus.nsc.ru/kortuyug/ideas/unrio92/index.ssi>. – 10.02.2015.

16. Економіка підприємства [Текст] : підручник / под. ред. С. Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2003. – 608 с.

17. Валдайцев, С. В. Оценка бизнеса [Текст] : учеб. 3- изд., перев. и допол. / С. В. Валдайцев. – М. : ТК Велби, Проспект, 2008. – 576 с.

18. Выходец, Ю. С. Применение термина "бизнес-модель" для анализа и описания деятельности предприятия [Текст] / Ю. С. Выходец, Н. Ю. Ро-

винская // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць Нац. аерокосм. ун-та «ХАІ». – № 1 (21). – Харків, 2013. – С. 65-76.

19. Vykhodets, Y. *Computer-based integrated business planning on the basis of business model definition*

[*Electronic resource*] / Y. Vykhodets, I. Chumachenko // *Economics and Management*. – Kaunas University of Technology, Lithuania. – 2012. – № 17(1). – P. 417-423. – Access mode <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/2298>. – 10.02.2015.

Поступила в редакцію 10.02.2015, рассмотрена на редколлегии 20.03.2015

ПРОЕКТ РЕІНЖІНІРИНГУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: РОЗМАЇТТЯ ПІДХОДІВ І ТОЧКА ОПОРИ В ЦІЛЕПОКЛАДАННІ

Ю. С. Виходець, Н. Ю. Ровінська

Стаття присвячена методам, підходам, проблемам і суперечностям, які пов'язані з цілепокладанням в проектах реінжинірингу промислових підприємств. Розглянуто стан української промисловості на поточний момент. Визначено фактори, що знижують обсяги виробництва і збільшують показники забруднення навколишнього середовища. Проаналізовано особливості, обмеження та суперечності, характерні для етапу постановки цілей і планування проекту. Описано методи та підходи до завдання критеріїв доцільності та ефективності проекту. Запропоновано новий підхід до цілепокладання в проектах трансформації підприємств, заснований на виявленні відносини власника до бізнес-моделі і підприємству і опис моделей такого ставлення.

Ключові слова: промисловість, виробничі підприємства, концепція сталого розвитку, стратегічний розвиток, реінжиніринг, реструктуризація.

RE-ENGINEERING PROJECT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE: APPROACH VARIETY AND GOAL-SETTING TOEHOLD

Y. S. Vykhodets, N. Y. Rovinska

The article is dedicated to methods, approaches, problems and contradictions that connected with targeting in re-engineering of industrial manufactories. The authors analyze current situation in Ukrainian economy. The factors that decrease the production capacity and increase the environmental pollution are also anatomized. The authors decompose features, limitations and conflicts that are special for goal-setting and planning stages. They describe methods and approach to find criteria to evaluate the project effectiveness. Moreover new approach of goal-setting for enterprise transforming is presented. It is based on discovering of owner's attitude to business-model and enterprise and further classification of attitude models.

Key-words: industry, enterprises, development concept, strategy development, re-engineering, re-structuring.

Виходець Юлія Сергеевна – канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри менеджмента факультета економіки и менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», г. Харьков, Украина, e-mail: vyhodets@mail.ru.

Ровинская Настасья Юрьевна – аспирант каф. менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», Харьков, Украина, e-mail: asyaxai@mail.ru.