

УДК 658.589

Бившева Л. О., Кондратенко О. О.

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

Успішний розвиток усіх галузей вітчизняної економіки багато в чому визначається здатністю промислових підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Причинами кризи вітчизняної промисловості є не тільки її технологічна відсталість, невідповідність виробленої продукції світовим стандартам і надмірно високі витрати на виробництво, що не дозволяють вітчизняній продукції конкурувати із західними аналогами на світовому і на внутрішньому ринку, але більшою мірою невідповідність вітчизняних підприємств статусу ринкової фірми, їх низькі адаптивні здібності.

На сьогоднішній день в Україні в інтересах виживання і гнучкого реагування на динамічно мінливі ринкові умови, підвищення стійкості й адаптаційної здатності в задоволенні споживчого попиту, подолання відставання в розвитку техніки і технології, у забезпеченні високої якості продукції та послуг підприємства повинні цілеспрямовано проводити організаційні зміни. Завдяки цьому долається інертність і застій у структурах управління, у сформованій системі зв'язків і відносин [1, 2].

Метою роботи є вивчення процесів реструктуризації промислових підприємств і виявлення чинників її ефективної реалізації.

Основу дослідження склали наукові праці та публікації таких провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі теорії та організації управління, як: Адизес І., Акофф Р., Ансофф І., Блек Р., Виханський О. С., Гібсон Дж., Гительман Л. Д., Градів А. П., Гуїяр Ф., Друкер П., Дак Д., Дафт Р., Келлі Д., Латфуллін Г. Р., Лоуренс П., Мільнер Б. З., Минцберг Г., Норберт Т., Пригожий А. І., Портер М., Поршнев А. Г., Райченко А. В., Румянцева З. П., Стюарт Дж., Хаммер Дж., Чампі У., Чендлер А., Шейн Е. та ін.

Проблемі організаційних змін приділяється достатньо велика увага. Це пояснюється тим, що в багатьох фірмах зміна умов оточення і технології викликає необхідність відповідних організаційних змін. Швидкість, з якою відбуваються соціальні зміни, і зростаюча складність умов оточення вже самі по собі визначають необхідність в частих організаційних змінах. Одним з основних організаційних змін є реструктуризація, внаслідок якої відбуваються глибокі зміни структури і технології виробництва, управління господарськими процесами і збутом продукції, і, в кінцевому підсумку, поліпшуються фінансово-економічні показники.

Будь-який новий напрямок бізнесу проходить три фази: піднесення, стабілізації і загасання. Тому, після деякого часу настає момент, коли внутрішня структура будь-якого підприємства, структура управління, фінансових потоків, власності тощо, приходять в невідповідність до вимог економічної та законодавчої ситуації. З'являється необхідність реструктуризації, тобто по суті оптимізації різних елементів усередині діючої структури відносно новим вимогам.

Реструктуризація забезпечує своєчасну і гнучку зміну структури підприємства, його адаптацію до впливу змінених внутрішніх і зовнішніх факторів. Її потрібно розглядати в якості одного з ключових механізмів реформування, що ведуть до підвищення ефективності господарської діяльності. Підприємницька структура, яка адаптується до нових умов, є стійкою.

Найбільш авторитетні розробники в області реструктуризації дають таке визначення даному поняттю. Е. М. Королькова визначає реструктуризацію як діяльність, вихідними посиленнями якої є цілі і стратегія підприємства. І. І. Мазур і В. Д. Шапіро розглядають реструктуризацію як процес комплексної зміни методів функціонування. На думку Т. Хокканен, реструктуризація повинна розглядатися як використання всього управлінського і виробничого потенціалу, необхідного для створення і прибутковою продажу потрібних споживачам товарів і послуг.

У перекладі з англійської «реструктуризація» (restructuring) – це перебудова структури чого-небудь. Латинське слово структура (structura) означає порядок, розташування, будова. Якщо розглядати компанію як складну систему, що піддається впливу факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища, то терміну «реструктуризація компанії» можна дати наступне визначення.

Реструктуризація компанії – це зміна структури компанії (іншими словами порядку, розташування її елементів), а також елементів, що формують її бізнес, під впливом факторів якої зовнішньої, або внутрішнього середовища. Реструктуризація включає: вдосконалення системи управління, фінансово-економічної політики компанії, її операційної діяльності, системи маркетингу та збуту, управління персоналом.

Основною причиною, чому компанії прагнуть до реструктуризації, зазвичай є низька ефективність їх діяльності.

Метою реструктуризації підприємства є найбільш ефективно використання ресурсних, технічних, технологічних, організаційних, комерційних, економічних, фінансових, кредитних, податкових та інших можливостей при виробництві товарів або послуг.

В основі успішної реструктуризації підприємства, насамперед, лежить глибоке усвідомлення керівництвом необхідності її проведення. Як правило, приходиться воно при появі фінансових труднощів, негативних тенденцій в діяльності підприємства. При цьому, як показує практика, ознаками необхідності проведення реструктуризації можуть бути такі:

- відсутність стратегії;
- нестача оборотного капіталу;
- низька продуктивність;
- зниження ліквідності;
- неохочість до ризику;
- методологія визначення собівартості на підприємстві не дозволяє визначити причину високих витрат;
- наявність соціальних витрат.

Можуть бути також виявлені інші ознаки, що дозволяють зробити висновки про необхідність проведення реструктуризації.

Важливою умовою успішної реструктуризації є розуміння необхідності здійснення змін не лише керівництвом, а й працівниками підприємства. Без узгоджених дій і підтримки цих сторін реструктуризація не відбудеться. Отже, перед її реалізацією і протягом усього періоду реструктуризації необхідна ретельна робота з усіма людьми, які будуть якимось чином причетні до її проведення, спрямована на підтримку та активну участь у проведених заходах.

Єдиного методу реструктуризації для всіх компаній не існує. Більше того, навіть послідовність етапів реструктуризації, не кажучи вже про вибір інструментарію, може суттєво відрізнятися в залежності від стану компанії, її потенціалу, позицій на ринку, поведінки конкурентів, характеристик вироблених нею товарів і послуг та багатьох інших факторів.

На рис. 1 представлена схема реструктуризації компанії.

Якщо слідувати основним принципам методу управління проектами, то можна виділити кілька етапів реалізації проекту реструктуризації.

Перший етап – визначення цілей реструктуризації. Власники та керівники повинні визначити, що саме їх не влаштовує в поточній діяльності компанії, і чого вони хочуть досягти в результаті структурних змін. Від того, наскільки грамотно вони визначать цілі і коло завдань, залежить подальший розвиток компанії і відповідно доля програми реструктуризації.

Другий етап – діагностика компанії. Її проводять для того, щоб виявити проблеми компанії, визначити її слабкі та сильні сторони, зрозуміти перспективи розвитку та рентабельність подальшого інвестування в цей бізнес. При проведенні діагностики, як правило, здійснюється правовий, податковий аналіз, аналіз операційної діяльності, ринку та інвестиційної привабливості компанії. Також вивчається її фінансовий стан, стратегія і діяльність керівництва.

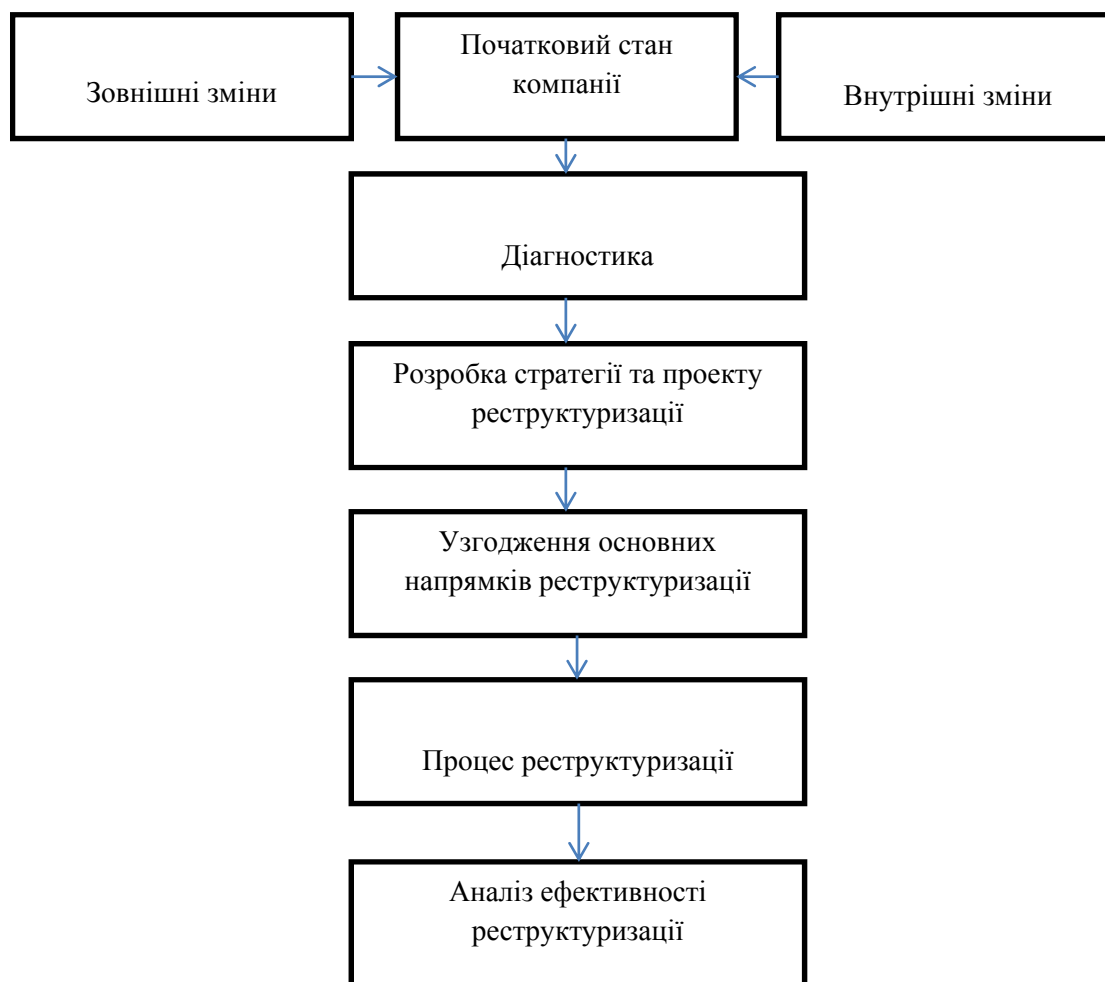


Рис. 1. Схема реструктуризації компанії

Третій етап – розробка стратегії і програми реструктуризації. На цьому етапі за даними, отриманими в результаті діагностики, складається декілька альтернативних варіантів розвитку компанії. Для кожного варіанту визначаються методи реструктуризації, розраховуються прогнольні показники, оцінюються можливі ризики, обсяги необхідних ресурсів. На основі різних критеріїв власниками компанії та керівниками проводиться оцінка ефективності тієї чи іншої альтернативи і здійснюється вибір, відповідно до якого розробляється програма реструктуризації. При цьому формалізуються і уточнюються стратегічні цілі підприємства, деталізуються якісні та кількісні цільові параметри, які повинна досягти система з урахуванням ресурсних обмежень.

Четвертий етап – здійснення реструктуризації відповідно до розробленої програми. Опрацьовуються і послідовно реалізуються всі етапи програми. В ході проведення четвертого етапу реструктуризації уточнюються цільові показники і, якщо відбувається їх відхилення від запланованих значень, компанія здійснює коригування програми.

І, нарешті, п'ятий етап – супровід програми реструктуризації та оцінка її результатів. На останньому етапі здійснюється контроль за виконанням цільових показників, аналізуються отримані результати і готується підсумковий звіт про виконану роботу.

Таким чином, реструктуризація зазвичай призводить до ліквідації збиткових виробництв, створення нових функціональних служб, господарському відокремленню технологічно мало пов'язаних один з одним підрозділів, концентрації ресурсів і зусиль на стратегічно перспективних напрямках. Процес організації здійснення реструктуризації носить досить універсальний характер, властивий реалізації складних проектів.

Основною метою управління персоналом у процесі реструктуризації є забезпечення ефективної діяльності людських ресурсів у межах організації і формування персоналу як особистостей, що володіють високою відповідальністю, відповідною кваліфікацією, корпоративною та організаційною культурою. Управління персоналом, будучи похідним від бізнесу, значно впливає на його розвиток і успішність, якщо стратегія управління персоналом є частиною стратегії бізнесу.

У процес реорганізації підприємства опиняються втягнутими всі співробітники організації, відбуваються суттєві зміни у звичній діяльності, підвищуються вимоги до ефективності і якості виконуваної роботи і, безсумнівно, всі ці зміни супроводжується таким явищем як опір змінам з боку персоналу. Тому при проведенні реструктуризації особлива увага приділяється роботі з персоналом, для того щоб згладити опір і процес реструктуризації пройшов успішно. Опір змінам буде невід'ємною частиною будь-якого навіть невеликої організаційної зміни, і дуже важливо вміти управляти змінами, інакше вони можуть перерости в серйозні конфліктні ситуації, впоратися з якими набагато складніше. Виділяють чотири методи управління опором (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння методів подолання опору

№	Метод	Умови застосування	Переваги	Недоліки
1	Примусовий	Велика терміновість	Швидкість змін	Великий опір
2	Адаптивний	Невелика терміновість	Слабкий опір	Повільність
3	Кризовий	Загроза існування	Слабкий опір	Жорсткий дефіцит часу. Ризик невдачі
4	Управління опором	Середня терміновість	Слабкий опір	Складність

Сутність даних методів зводиться до наступного [2].

Примусовий метод проведення організаційних змін передбачає використання сили опору з боку персоналу. Це процес небажаний в соціальному плані, але дає переваги в часі стратегічного реагування. Використовується в умовах гострого дефіциту часу і тільки в тих випадках, коли природа опору ясна і відвертої прояви сили не потрібно. Для підвищення ефективності примусових змін необхідно провести аналіз настрою персоналу і виявити потенційні джерела опору або, навпаки, підтримки.

Метод адаптивних змін дає можливість здійснювати зміни в умовах, коли у прихильників змін немає адміністративної влади, але є сильна мотивація до впровадження нововведень, сформований відповідний образ мислення. Корисний коли небезпеки або сприятливі можливості легко передбачити, і тому особливої терміновості у вживанні заходів немає. Неefективний у разі надзвичайних подій у зовнішньому середовищі. В рамках даного підходу стратегічні зміни відбуваються шляхом незначних поступових змін протягом тривалого часу.

Управління кризовою ситуацією. Цей метод може бути використаний тоді, коли адміністрація знаходиться в кризовій ситуації, наприклад зміни у зовнішньому середовищі загрожують її існуванню. Коли настає криза, опір звичайно поступається місцем підтримки. У подібній ситуації первинним завданням вищого керівництва є не боротьба з опором, а заходи з попередження паніки. Про перші ознаки виходу з кризового становища свідчить відновлення опору.

Управління опором (метод «акордеона»). Якщо примусовий і адаптивний методи є крайніми заходами проведення змін, то метод «акордеона» є проміжним і може бути реалізований в терміни, які диктуються розвитком подій у зовнішньому середовищі. Тривалість процесу

змін підганяється під наявний час. З наростанням терміновості цей метод наближається до примусового, зі зменшенням терміновості – до адаптивного методу здійснення змін. Метод ефективний в умовах, коли спонтанні явища у зовнішньому середовищі не поодинокі, а повторюються, і адміністрації потрібно створити постійний управлінський потенціал стратегічного характеру для реагування на зміни. Недоліки методу полягають у тому, що він складніше інших, вимагає постійної уваги з боку вищого керівництва, і люди, зайняті впровадженням даного методу, повинні вміти планувати свої дії у важко прогнозованих ситуаціях.

ВИСНОВКИ

Сучасний стан економіки показує, що конкурентне середовище змінюється прискореними темпами. Ця зростаюча мінливість є результатом високих купівельних очікувань і переходом до глобальної конкуренції, успіх в якій визначається в сучасних умовах не стільки самими чинниками виробництва, скільки ефективністю їх використання. Конкурентна боротьба у всіх галузях світової економіки все більше зосереджується на факторах організаційних, на людських ресурсах і на якості всіх технологічних і виробничих процесів.

У цих умовах навіть західні фірми, що мають багаторічний досвід функціонування на ринку, змушені займатися глобальною реорганізацією, що вимагає значних коштів і зусиль на її здійснення. Організаційна перебудова ведеться у всіх сферах діяльності компаній, а розробка і реалізація ефективних програм організаційних змін є ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі. Також слід зазначити, що при ухваленні рішення про початок реструктуризації необхідно враховувати, що кадровий потенціал підприємства є головним фактором для досягнення успіху при проведенні реструктуризації. Тільки від того наскільки ефективно буде побудована робота з персоналом, залежатиме успіх усіх організаційних змін і перетворень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вірт-Кушнір Л. І. Інноваційна складова реструктуризації промислових підприємств / Л. І. Вірт-Кушнір // Наукові праці ДонНТУ, 2004. – Випуск 80. – С. 118–124.
2. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер – М., БИНОМ, 2007. – С. 200–205.
3. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: учеб. Посібник / Г. А. Дмитренко – К. : МАУП, 2008. – С. 38–45.
4. Економіка виробничого підприємства: Навч. Посібник / за ред. И. М. Петровича. – 2-ге вид., пер. та доп. – К., 2012. – С. 76–81.