

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Мішин С.І., АСПРАНТ*,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМ. П. ВАСИЛЕНКА

Стаття присвячена формалізації науково обґрунтованих підходів до реструктуризації підприємств, як інструменту антикризового управління.

Article is devoted to the formalization of science-based approaches to restructuring an enterprise as a crisis-management tool.

Постановка проблеми. Зміни останніх років в українській економіці породили нові поняття й орієнтири в діяльності підприємств, що призвели до зміни поглядів на процес розробки стратегії розвитку та управління підприємством в цілому. Докорінно змінилася інтенсивність і форма зовнішнього впливу на діяльність підприємства. Виникли нові, як зовнішні, так і внутрішні стимули, основними з яких стали інтереси власника. Розширилися можливості розвитку діяльності підприємства, ускладнилася його структура, з'явилися нові, більш прибуткові сфери функціонування. У нинішніх ринкових умовах підприємство змушене дуже швидко знаходити нові рішення, особливо в критичних ситуаціях, інакше зберегти свої позиції на ринку буде надзвичайно важко, а здебільшого взагалі неможливо.

Таким чином, сьогодення і майбутнє вітчизняних підприємств пов'язане з постійними змінами, які вимагають вчасного адаптування до них. Як правило, виникнення кризового стану на підприємстві зумовлено не однією, а декількома причинами, і їх тим більше, чим значнішим є запізнення реакції на зміну оточуючого середовища.

Для більшості вітчизняних підприємств, структура проблем є майже однаковою. Тому можна згрупувати проблеми, що призводять до необхідності перебудови вітчизняних підприємств у 5 груп: незадовільна фінансова система, відсутність ефективної системи управління, проблеми маркетингу, виробничо-технічні проблеми та проблеми управління персоналом.

Для того, щоб подолати проблеми та досягти позитивних результатів на підприємстві, необхідно активізувати його внутрішні можливості і навчитися швидко реагувати на зміни оточуючого

* Науковий керівник – Краснофурцький О.О., к.е.н., доцент

середовища. А для цього необхідно, в першу чергу, суттєво переглянути стратегію розвитку, створити ефективну систему управління, оптимізувати основні бізнес-процеси, вдосконалити техніко-технологічні процеси, інакше кажучи – провести повне реформування підприємства. Таке реформування передбачає послідовність комплексних змін, що ведуть від старої форми господарювання до нової, що відповідає вимогам сьогодення. Не забезпечивши відповідної комплексної програми реформування збиткових підприємств, негативні тенденції в економіці триватимуть й надалі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним із напрямків реформування є реструктуризація підприємства. Поняття реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг з'явилися у вітчизняній практиці зовсім недавно, тому досі немає єдиного правильних визначень або чітких розмежувань між зазначеними поняттями. Усі вони, як правило, означають цілеспрямовану зміну системи підприємства, з метою покращання кінцевих результатів.

Так, В. Кондратьєв і В. Краснова вважають, що реструктуризація – це цілеспрямована зміна структури системи. Якщо під структурою розуміють організаційну структуру, то реструктуризація – це зміна організаційної структури. Якщо розглядається структура бізнес-процесів, то реструктуризація – це оптимізація бізнес-процесів, що в економічній літературі зустрічається як реінжиніринг [1, с. 23]. Таким чином, це свідчить про те, що мета, задачі та методи проведення відповідних змін, залежать від обраного типу структурного зрізу системи.

А. Евсєєв вважає, що до реструктуризації можна віднести будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу чи власності, які не є частиною щоденного ділового циклу підприємства [2, с. 109-113]. М. Аістова визначає реструктуризацію як радикальну зміну структури господарюючої організації (активів, власності, фінансів, управління, кадрів та ін.) [3, с. 39]. Л. Водачек – чеський науковець, вважає неправильним зводити реструктуризацію підприємства до окремих змін деяких складових його діяльності, тому реструктуризацією він розглядає як комплекс взаємопов'язаних змін структури, що забезпечують функціонування підприємства в цілому [4, с. 84-89]. На думку Т. Хокканена, реструктуризація підприємства означає використання всього управлінського і виробничого потенціалу, який необхідний для створення і прибуткового продажу необхідних споживачам товарів та послуг [5, с. 96-102].

В свою чергу, вітчизняні науковці Т. Бень і С. Довбня розглядають реструктуризацію як спосіб адаптації діяльності

підприємства до ринкових умов, які безперервно змінюються, шляхом проведення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного, кадрового та фінансового характеру, що забезпечать зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості [6, с. 36-41]. І. Отенко та Н. Москаленко узагальнюючи різні теоретичні підходи визначають реструктуризацію, як засіб адаптації підприємства до зовнішнього середовища за рахунок змін в організаційній структурі та функціональних сферах діяльності підприємства [7, с. 19]. А. Ступницький розглядає реструктуризацію як еволюційну зміну у функціонуванні підприємства, безперервний процес, який повинен носити стратегічний характер. Завдання реструктуризації вбачає у подоланні розриву між поточними результатами діяльності підприємства і вимогами міжнародної конкуренції [8, с. 36-43].

Як бачимо, дехто з авторів розглядає реструктуризацію виключно як інструмент фінансового оздоровлення підприємства, що знаходиться в кризовому стані або має проблеми, що можуть призвести до виникнення кризи. Інші схильні розглядати реструктуризацію як еволюційну зміну системи підприємств. Також є ряд авторів які визначають реструктуризацію як спосіб адаптації до вимог навколишнього середовища.

Цілі статті. Метою даної публікації є формалізація науково обґрунтованих підходів до реструктуризації підприємств, як інструменту антикризового управління.

Виклад основного матеріалу. Зважаючи на різні погляди науковців, найбільш точним і лаконічним буде наступне визначення реструктуризації: це цілеспрямований комплекс змін в організаційно-функціональній структурі підприємства, які здатні підвищити ефективність його діяльності.

Як правило, реструктуризацію підприємства здійснюють за таких умов: по-перше, коли підприємство знаходиться в стані глибокої кризи; по-друге, коли існуючий стан підприємства є задовільним, але прогнози на найближчий час свідчать про певні проблеми та загрозу життєдіяльності, і по-третє, реструктуризація може застосовуватися до благополучних підприємств, які швидко розвиваються, метою такої реструктуризації є нарощування відриву від конкурентів і створення унікальних конкурентних переваг [3, с. 36-37].

Узагальнюючи дослідження різних вчених можна виокремити основні види реструктуризації залежно від стану підприємства на момент виникнення необхідності впровадження змін та умов оточуючого середовища: еволюційну, адаптивну і антикризову (табл. 1).

Таблиця 1

Види реструктуризації, залежно від стану підприємства і умов оточуючого середовища

Вид	Стан підприємства	Умови оточуючого середовища	Мета
Еволюційна	Успішне підприємство	Сприятливе середовище, орієнтація на потенційні зміни	Підвищення ефективності функціонування підприємства, нарощування конкурентних переваг
Адаптивна	Задовільний стан	Несприятливі умови, що викликають необхідність впровадження термінових змін	Недопущення кризової ситуації, своєчасне пристосування до змін зовнішнього середовища
Антикризова	Кризовий стан	Задовільні умови, що дозволяють ліквідувати наслідки несвоєчасної адаптації до змін середовища	Вихід з кризової ситуації, недопущення банкрутства підприємства

Таким чином, можна дати наступні визначення основним видам реструктуризації: еволюційна реструктуризація – цілеспрямований комплекс змін в системі функціонування підприємства, адекватних завчасно спрогнозованим змінам середовища, що забезпечує можливість нарощування конкурентних переваг; адаптивна реструктуризація – цілеспрямований комплекс змін які забезпечують процес адаптації до умов середовища та недопущення кризових явищ на підприємстві; антикризова реструктуризація – цілеспрямований комплекс змін здатних вивести підприємство з кризового стану на якісно новий рівень розвитку.

Безпосередньо сутність реструктуризації полягає в розробці програми, що забезпечить перехід від існуючої до нової вдосконаленої системи функціонування підприємства.

Метою реструктуризації є формування ефективної системи підприємства, здатної своєчасно адаптуватися до змін середовища, що забезпечить йому вихід на якісно новий рівень розвитку.

Головними цілями реструктуризації можуть бути: підвищення ефективності роботи підприємства в цілому; адаптація до вимог оточуючого середовища; збереження життєздатності виробництва.

Детально цілі реструктуризації було розглянуто в роботі Т. Бень і С. Довбні, де зазначено що реструктуризація має дворівневу цільову спрямованість [6, с. 36-41]. Перший рівень – державні цілі: створення конкурентоспроможних товаровиробників; підвищення ефективності суспільного виробництва; зростання надходжень до

держбюджету; зниження рівня безробіття; розвиток конкуренції. Другий рівень – локальні цілі, тобто цілі реструктуризації конкретних підприємств, серед яких розрізняють: економічні, фінансові, структурні, управлінські, виробничі, техніко-технологічні, соціальні тощо (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація цілей реструктуризації*

* систематизовано автором на основі Джерел [5-7]

Реструктуризацію підприємства можна проводити поступово, впроваджуючи зміни, які обмежуються рамками програми організаційного розвитку на довгострокову перспективу або радикально – швидко і кардинально змінюючи систему чи її елементи. У зв'язку з цим реструктуризація може носити революційний або еволюційний характер.

З огляду на мету і цілі, завданнями реструктуризації можуть бути: удосконалення форм власності; зміна організаційної структури; забезпечення інвестиційної привабливості; диверсифікація та

модернізація виробництва; розширення асортименту продукції; розробка детальних маркетингових програм; створення сучасної системи фінансового менеджменту; комп'ютеризація бухгалтерського обліку та аналізу; формування системи управління витратами; розширення збутової мережі; освоєння нових методів управління в умовах ринкової економіки.

Залежно від цілей та завдань реструктуризація може бути комплексною або частковою (локальною). Комплексна реструктуризація полягає у всебічній зміні системи підприємства, може одночасно включати зміну власності, оптимізацію бізнес-процесів, вдосконалення системи управління, фінансів, тощо. Локальна реструктуризація, як правило, спрямована на перетворення окремого, найбільш проблемного аспекту діяльності підприємства або якогось із його підрозділів: передання об'єктів соціальної сфери, реструктуризація заборгованості, виділення одного або кількох підрозділів у самостійне підприємство. Зауважимо, що зазвичай не можна обмежуватися змінами тільки в одному напрямі, тому що зміни чогось окремого, як правило, викликають ланцюгову реакцію і призводять до цілого ряду послідовних змін.

Видами реструктуризації залежно від функціональної сфери підприємства можуть бути:

— фінансова – пов'язана з коригуванням активів і пасивів балансу підприємства, щоб підвищити його фінансову стійкість і збільшити вартість;

— виробнича – являє собою зміну його структури, техніко-технологічних характеристик, організації роботи підприємства;

— управлінська – може включати зміну типу організаційної структури управління, методів управління, кількісного та якісного складу трудового колективу і системи мотивації праці;

— організаційно-правова – може полягати як у зміні форми власності (наприклад, шляхом приватизації), так і у зміні складу власників або належних їм частин власності.

Залежно від цілей, масштабу і тривалості процесу реструктуризації вона може мати оперативну або стратегічну форму.

Оперативна реструктуризація передбачає проведення невідкладних заходів, як правило за рахунок власних ресурсів для забезпечення життєздатності підприємства на короткий період часу. Мета – призупинити розвиток кризової ситуації, підготувати підприємство до кардинальних змін.

Стратегічна реструктуризація передбачає проведення комплексних змін, що охоплюють усі сфери діяльності підприємства, розрахована, як правило, на тривалий строк і залучення додаткових

коштів. Мета стратегічної реструктуризації – підвищення конкурентоспроможності і вихід на якісно новий рівень розвитку.

Досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств свідчить, що періодична реструктуризація є засобом економічного оновлення та одним із основних напрямків забезпечення їхнього стабільного розвитку. Тому стратегія реструктуризації і стратегія розвитку підприємства повинні мати спільну спрямованість і формуватися на загальних системних принципах, таких як: багатокритеріальність; ієрархічність; узгодженість показників ефективності функціонування; взаємозв'язок оцінок зовнішньої (щодо середовища) та внутрішньої (щодо ресурсів) ефективності організації; диференціальний та ситуаційний підходи.

Важливо підкреслити ключові особливості реструктуризації українських підприємств, зокрема виділити основні проблеми організаційного і фінансово-економічного характеру, які знижують ефективність реструктуризації на підприємствах: нестабільне соціально-економічне середовище; обмежена підтримка держави підприємств і їхньої реструктуризації; недостатня забезпеченість реструктуризації в області нормативно-правової бази; слабка забезпеченість підприємств методичною документацією, відсутність кваліфікованих консультантів по проведенню реструктуризації; обмежена фінансова база реструктуризації; нестача висококваліфікованих управлінських кадрів.

Успіх реструктуризації багато в чому залежить від здатності керівництва, в умовах невизначеності, чітко бачити майбутнє підприємства. Саме тому, важливим етапом процесу реструктуризації є побудова майбутньої вдосконаленої бізнес-моделі підприємства.

До початку процесу реструктуризації необхідно мати стратегічну концепцію та чіткий поетапний план впровадження змін, і цілком уявляти, який передбачається отримати результат і, які корінні зміни в діяльності підприємства відбудуться. Необхідно виробити відповідну стратегію, для кожного підрозділу, що знаходиться в складі підприємства. При цьому важливо установити ступінь відповідальності і взаємозалежності основних підрозділів.

Таким чином, реструктуризація підприємства – це довгострокова стратегічна задача, що вимагає постійних цілеспрямованих зусиль. Важливо, щоб робота по усуненню тимчасових кризових явищ не зводила нанівець довгострокові стратегічні дії, а служила б для них підтримкою. Тому процес реструктуризації повинен бути направлений не на вирішення окремих простих господарських задач, а на вирішення складних, комплексних проблем, здійснення всебічних змін.

Для подальшого дослідження важливим є визначення ролі антикризового менеджера в процесі розробки та впровадження програми реструктуризації.

Сьогодні в країні спостерігається дефіцит менеджерів нового покоління, особливо таких, які б мали знання та необхідні навички управління в ринкових умовах – умовах жорстокої конкурентної боротьби. Не маючи досвідчених менеджерів, підприємства неспроможні швидко і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а отже, неспроможні завчасно попереджувати загрозу виникнення кризових явищ.

Маючи певну практику діяльності в ринкових умовах господарювання, вітчизняні керівники усвідомили, що для виживання й забезпечення конкурентоспроможності в нинішніх умовах необхідно постійно здійснювати моніторинг оточуючого середовища і вносити відповідні зміни в діяльність підприємства. Саме тому, більшість керівників намагаються здійснити поступову реструктуризацію, яка б дозволила побудувати гнучку систему підприємства, здатну швидко і адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Реструктуризація є складним і тривалим процесом, але найбільша проблема виникає в управлінні персоналом у процесі розробки та впровадження програми змін. Впровадження змін, як правило, неможливе без конфлікту з боку персоналу. Саме тому, адаптація до нового проходить в умовах подолання опору з боку персоналу. Основними причинами опору, як правило є: неінформованість, невизначеність і некомпетентність, професійна не підготовленість персоналу до змін. Це, у свою чергу, викликає в персоналу страх перед невідомим, підозру явних втрат, бажання боротися за збереження набутого.

Частково опір змінам можна уникнути, якщо залучити до участі в них якомога більше працівників. Це також є важливим і тому, що раціональні поради співробітників часто призводять до кращого результату, ніж стандартні рішення вищого керівництва.

Для того, щоб зацікавити і добровільно залучити персонал до реформування, подолавши їх опір і, зробивши їх корисними помічниками, керівництву необхідно вирішити три найважливіші завдання: 1) роз'яснення суті проблеми і необхідності проведення певних змін, як у загальній діяльності підприємства, так і в роботі кожного співробітника, для її вирішення; 2) забезпечення персоналу достатньою інформацією про планові зміни, методи й наслідки їх впровадження; 3) підвищення кваліфікації персоналу. Забезпечення його необхідними знаннями та навичками, необхідними для виконання нових функцій та освоєння нових методів роботи.

Вчасне вирішення зазначених задач забезпечить високий рівень участі всього колективу в розробці та впровадженні необхідних змін, що, в свою чергу, є запорукою успіху й досягнення позитивних результатів у функціонуванні підприємства.

Висновки. Таким чином, без комплексної реструктуризації у вітчизняних підприємств сьогодні дуже мало шансів вижити. Реструктуризація – одночасно і ризик і можливість вийти на новий рівень розвитку. А для того, щоб зменшити ризик негативних наслідків, необхідно з самого початку розробки програми змін заручитися розумінням і підтримкою персоналу. Подолавши опір до того, як він міг би з'явитися, керівництво збереже цінний час, власні сили та подвоїть шанси на успіх. Отже, менеджер в процесі реструктуризації відіграє ключову роль. Саме від його здібностей і умінь управляти персоналом, та продуктивно використовувати його трудовий потенціал, залежить безперервність процесу розробки та впровадження, а також ефективність кінцевого результату реструктуризації. Ефективність кінцевого результату реструктуризації залежить також від правильної розробки її моделі, тобто, визначення основних етапів реструктуризації та послідовності їх реалізації.

Література.

1. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компаний: 17-модульная программа для менеджеров „Управление развитием организации”. Модуль – 6. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.

2. Евсеев А. Стратегии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 3. – С. 109-113.

3. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.

4. Водачек А. Реструктуризация – вызов чешским предприятиям // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 1. – С. 84-89.

5. Хокканен Т. Практический опыт реструктуризации российских предприятий // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №6. – С. 96-102.

6. Бень Т., Довбня С. Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємства // Економіка України. – 2000. – № 8. – С. 36-41.

7. Отенко И.П. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия. Научное издание /И.П. Отенко, Н.А. Москаленко. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2005. – 216 с.

8. Ступницький А.М. Стратегічна реструктуризація компаній – шлях виживання в ринковій економіці // Економічні реформи сьогодні. – 2001. – № 38. – С. 36-43.