

Маркіна І. А., Біловол Р. І.

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ

Розглядаються актуальні проблеми реструктуризації підприємств. Пропонуються заходи відповідно до кожного етапу процесу реструктуризації. Акцентовано увагу на соціальних аспектах та наслідках проведення реструктуризації.

Ключові слова: антикризове управління, антикризові заходи, реструктуризація, процес реструктуризації, соціальна складова реструктуризації
Рис.: 1. *Табл.:* 6. *Бібл.:* 7.

Маркіна Ірина Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування, Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка (пр. Першотравневий, 24, Полтава, 36011, Україна)

Біловол Раїса Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка (пр. Першотравневий, 24, Полтава, 36011, Україна)
Email: bilovolri@ukr.net

УДК 65.016.7

Маркіна И. А., Биловол Р. И.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рассматриваются актуальные проблемы реструктуризации предприятий. Предлагаются мероприятия в соответствии с каждым этапом процесса реструктуризации. Акцентировано внимание на социальных аспектах и последствиях проведения реструктуризации.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисные мероприятия, реструктуризация, процесс реструктуризации, социальная составляющая реструктуризации
Рис.: 1. *Табл.:* 6. *Библ.:* 7.

Маркіна Ірина Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування, Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка (пр. Первомайський, 24, Полтава, 36011, Україна)

Біловол Раїса Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка (пр. Первомайський, 24, Полтава, 36011, Україна)
Email: bilovolri@ukr.net

UDC 65.016.7

Markina I. A., Bilovol R. I.

ENTERPRISE RESTRUCTURING AS A PART OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Actual problems of enterprise restructuring are considered. Activities for the company's according to each stage of the process of restructuring are proposed. Also focused on the social aspect as the impact of restructuring.

Keywords: crisis management, crisis measures, restructuring, the process of reorganization, social component of restructuring
Рис.: 1. *Табл.:* 6. *Библ.:* 7.

Markina Irina A. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Administration, Poltava National Technical University named after Yu. Kondratyuk (pr. Pershotravnevyy, 24, Poltava, 36011, Ukraine)

Bilovol Raisa I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Poltava National Technical University named after Yu. Kondratyuk (pr. Pershotravnevyy, 24, Poltava, 36011, Ukraine)
Email: bilovolri@ukr.net

Сучасний розвиток українського суспільства, який відбувається в період ліквідації наслідків світової фінансової кризи, передбачає реалізацію заходів антикризового управління, одним із основних елементів якого є реструктуризація підприємства.

Процес реструктуризації є ефективним способом зняття суперечностей між вимогами ринку і застарілою логікою дій підприємств, що враховує здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, які спрямовані на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва. Враховуючи, що метою проведення реструктуризації є створення повноцінних суб'єктів підприємниць-

кої діяльності, здатних ефективно функціонувати за умов трансформації економіки й виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків, то процедуру реструктуризації можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєздатності підприємств.

Вищезазначене підкреслює актуальність проведеного дослідження.

Дослідження проблем реструктуризації підприємств приділяло увагу багатьох вчених, зокрема, Е. Коротков, Л. Лігоненко, С. Покропивний, В. Крижановський, Г. Осовська тощо. Проте, в їх дослідженнях наявна дискусійність поглядів на алгоритм проведення реструктуризації та недосконалість обґрунтування соціальної складової процесу та наслідків реструктуризації.

Саме тому метою статті є обґрунтування теоретичних та практичних засад проведення реструктуризації сучасних підприємств, що реалізовано через виконання завдань по розгляду етапів проведення реструктуризації, особливо їх соціальної складової.

Теорія та практика господарювання свідчить, що проведення заходів із реструктуризації для кожного суб'єкта господарювання потребує індивідуальних способів розв'язання завдань щодо виходу з кризового стану, що передбачає обґрунтування концепції розвитку підприємства, яку розробляють залежно від умов його господарської діяльності за такими проблемами: організаційні, виробничі, інвестиційні, економічні, зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом, соціальні та екологічні. При цьому розробка концепції має ґрунтуватися на чітко визначеній і сформульованій меті реструктуризації підприємства і включати такі завдання: аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства; вибір варіанта (виду) реструктуризації підприємства; обґрунтування стратегічного розвитку підприємства; оцінка можливості подолання труднощів у період реструктуризації; розробка бізнес-плану для реструктуризованого підприємства [3, с. 493].

Результати дослідження дозволяють зазначити, що вибір варіанта виду реструктуризації підприємства полягає у виборі того варіанту, який повністю відповідатиме вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високій технологічності виробництва і конкурентоспроможності продукції.

Основними варіантами проведення реструктуризації підприємства є: створення державної холдингової компа-

нії з дочірніми підприємствами; об'єднання підприємств з утворенням нової юридичної особи; перепрофілювання підприємства; виділення окремих структурних підрозділів; передача структурних підрозділів в управління іншого органу управління; виділення окремих структурних підрозділів з утворенням юридичних осіб.

Узагальнення накопичених методичних підходів і досвіду проведених реструктуризацій дозволяє запропонувати комплекс обґрунтованих заходів (програм), визначити послідовні етапи їхнього здійснення та критерії оцінки результатів реструктуризації. Визначені етапи проведення реструктуризації повинні здійснюватися послідовно, а кожен етап поділятися на завдання, що реалізуються в певній послідовності [6, с. 247].

Результати напрацювань вчених та власних наробок дозволили запропонувати приблизну характеристику можливих етапів процесу проведення реструктуризації підприємства в цілому чи певного структурного підрозділу, а також заходів, що використовуються при вирішенні завдань кожного етапу (рис. 1).

Надалі більш досконало розглянемо наведені етапи процесу реструктуризації.

Етап перший: підготовча робота щодо проведення реструктуризації.

Основне значення для успішної реалізації програми реструктуризації на практиці її ефективності мають мобілізація, організація і створення зацікавленості працівників (ініціаторів проекту), що будуть її здійснювати. При цьому необхідно постійно враховувати те, що реструктуризація підприємства є процесом не тільки організаційно-

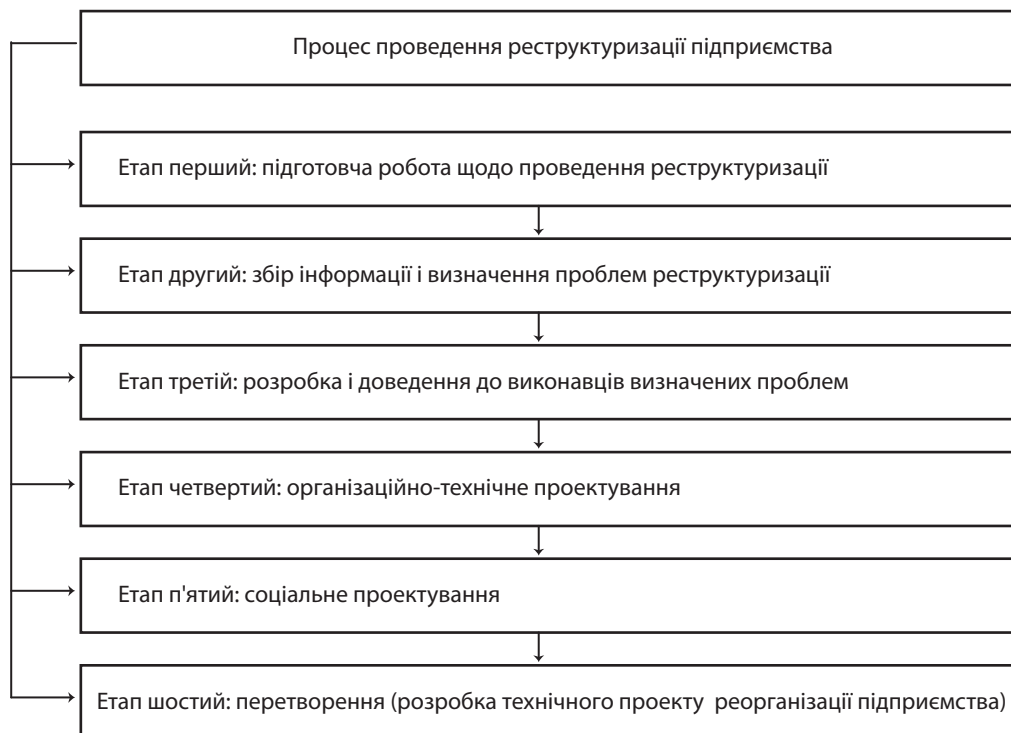


Рис. 1. Процес проведення реструктуризації підприємства

технічним, а й соціальним, що зачіпає інтереси різних груп: власників, керівництва і працівників підприємства. Результатами робіт на даному етапі повинні стати розробка для всієї організації своєрідного «дозволу на проведення реструктуризації», що передбачає наступні види робіт: формування організаційної структури проектної групи (відділу), розробка положення про відділ, що буде безпосередньо займатися перебудовою, план заходів щодо проведення першого етапу реструктуризації. У табл. 1 запропоновано ряд заходів щодо забезпечення проведення першого етапу реструктуризації [6, с. 257].

Завдання менеджменту підприємства на першому етапі – сформувати і навчити проектну управлінську групу методології проведення реструктуризації; забезпечити керівництво і підтримку даного проекту.

Етап другий: збір інформації і визначення проблем

Завдання даного етапу – дослідження ринку товарів чи послуг, які потребує споживач, зокрема: формується

клієнтура (споживачі), визначаються їхні довгострокові і поточні потреби; визначаються види діяльності, які не є перспективними і які необхідно ліквідувати, та перспективні напрями в діяльності підприємства, уточнюються необхідні ресурси, обсяги і періодичність випуску нової продукції чи надання послуг; проводиться систематизація процесів реструктуризації. На даному етапі важливим є проведення маркетингових досліджень з метою систематизації запитів і побажань споживачів і обґрунтування доцільності заходів з реструктуризації підприємства, які безпосередньо орієнтовані на задоволення споживчого попиту та забезпечення ефективних і безвідмовних каналів зв'язку і взаємодії з постачальниками.

У табл. 2 визначено рекомендовані заходи при здійсненні другого етапу реструктуризації підприємства.

Етап третій: розробка і доведення до виконавців визначених проблем.

Таблиця 1

Заходи щодо забезпечення проведення першого етапу реструктуризації на підприємстві

Заходи	Переваги
Навчання і надання інформації групі з реорганізації	При переконаності співробітників у необхідності заходу вони активно беруть участь у перетвореннях
Залучення до участі у проекті, згода в керівній ланці	Учасники зацікавлено підтримують зміни й активно надають необхідну інформацію для планування
Стимулювання і підтримка	Надання допомоги при адаптації і врахування індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей
Переговори і угоди	Надання стимулів в обмін на підтримку може виявитися відносно простим способом подолання опору
Кадрові перестановки і призначення	Опір відносно швидко ліквідується, не вимагаючи високих витрат
Приховані і явні заходи примусу	Погроза санкцій заглушає опір, уможлиблює швидку реалізацію проекту

Таблиця 2

Рекомендовані заходи при здійсненні другого етапу реструктуризації підприємства

Завдання	Рекомендовані заходи
Виявлення поточних і перспективних інтересів споживачів	Моделювання поведінки споживачів на ринку
Планування і вимірювання необхідних заходів	Метод вимірів і оцінок. Аналіз тимчасових циклів
Вибір суб'єктів і об'єктів управління	Моделювання процесів
Розробка моделі поточного стану підприємства	Моделювання процесів
Виявлення видів діяльності організації	Моделювання процесів. Вартісний аналіз
Модель розширення меж розвитку з орієнтацією на процеси фірми-споживачів чи споживачів	Моделювання процесів. Інтеграція з постачальниками і програмування партнерства
Формування організації структури управління	Моделювання процесу. Аналіз виробничого процесу. Складання організаційної схеми
Карта ресурсів	Облік витрат за видами діяльності
Виявлення пріоритетних видів діяльності підприємства	Аналіз ефективності нового виду діяльності чи продукту

Завдання цього етапу - розробка такого бачення проблем, яке здатне привести до якнайшвидшого досягнення мети. Цей етап дозволяє виявити основні і допоміжні види діяльності, які будуть охоплювані процесом реструктуризації порядок, в якому вони будуть виконуватися; необхідні ресурси; сильні і слабкі сторони кожного виду діяльності; рівень взаємодії з діловими партнерами, споживачами, постачальниками, стратегічними союзниками; специфічні завдання з поліпшення нововведень; шляхи доведення концепції реструктуризації до всіх працівників. На цьому етапі розробляється оцінка впливу кожної операції процесу реструктуризації на одержання кінцевого результату; проводиться порівняння процесу реорганізації усередині підприємства і рівня управління ними в аналогічних підприємствах та виявлення аналогічних показників їхньої діяльності та основних розходжень в процесах; можливості використання кращих елементів і прийомів; визначення факторів, що гальмують проведення реструктуризації.

В межах третього етапу запропоновано розглянути завдання реструктуризації, які повинні бути розподілені за відповідними етапами робіт (табл. 3).

Етап четвертий: організаційно-технічне проектування

Завдання етапу – розробка технічної характеристики процесу реструктуризації, при якому надається опис технології, планів, систем і видів контролю, які доцільно використовувати у процесі реструктуризації; складаються попередні планів систем і процедур розвитку, програмного забезпечення і обслуговування, переозброєння виробничих потужностей підприємства. При реалізації даного етапу удосконалюються існуючі зв'язки та розподіл обов'язків всередині організації, визначаються нові координаційні механізми різних видів діяльності, ліквідуються дублюючі

функції та зайві інформаційні потоки і операції з їхнього узгодження.

Конкретні заходи з технічного оснащення запропоновано в табл. 4.

Етап п'ятий: соціальне проектування

Метою даного етапу є виявлення соціальних аспектів процесу реорганізації, при якому здійснюється опис підприємства, його кадрового складу, характеру робіт, кар'єри, стимулів, які використовуються у період реструктуризації, створюється план взаємодії соціальних і технічних елементів, складаються плани по найму працівників, навчанню та розміщенню персоналу. Під час цього етапу визначаються: технічні та трудові ресурси, які необхідні для проведення реорганізації; можливості для термінової реалізації програми; цілі та заходи в соціальній сфері; нові обов'язки працівників та програми навчання; перешкоди; новий вигляд підприємства чи структурного підрозділу.

В межах дослідження особливу увагу приділено етапу соціального проектування, оскільки від позитивного сприйняття і проведення реорганізаційних процедур персоналом буде залежати швидкість та результативність реструктуризації.

На даному етапі важливим елементом є проведення необхідних змін в розподілі обов'язків, повноважень, кваліфікації з метою надання можливостей персоналу поліпшити свою діяльність при виконанні поточних і проєктованих обсягів робіт. При цьому розробляється набір вимог до навичок, знань і орієнтації персоналу, які необхідні для процесів, що реорганізуються; вирішуються питання погодженості характеристик поточних видів робіт і тих, котрі необхідно буде виконувати, виявляються нові види робіт і нові групи виконавці; визначаються труднощі при

Таблиця 3

Завдання та заходи розробки і доведення до виконавців визначених проблем

Завдання	Рекомендовані заходи
Розуміння структури процесу	Аналіз трудового процесу
Розуміння розвитку процесу	Аналіз трудового процесу
Виявлення значимих операцій	Оціночний аналіз процесу. Аналіз тимчасових циклів
Порівняння рівнів розвитку аналогічних компаній	Порівняння своїх досягнень і недоліків з досягненнями і недоліками аналогічних компаній
Впровадження стимулюючих факторів	Аналіз трудового процесу
Оцінка можливостей удосконалення процесу	Аналіз тимчасових циклів
Оптимізація схеми процесу з урахуванням інтересів споживачів і замовників	Концептуальне бачення Інтеграція з постачальниками програми партнерства
Ідеальне функціонування з урахуванням інтересів усіх учасників процесу	Концептуальне бачення
Інтегрування інтересів внутрішніх і зовнішніх учасників процесу	Концептуальне бачення
Поетапне прогнозування реорганізації	Концептуальне бачення

Таблиця 4

Заходи на етапі організаційно-технічного проектування

Завдання	Заходи
Модель взаємин суб'єктів і об'єктів	Інформаційне проектування
Перегляд зв'язків процесу	Аналіз трудового процесу
Інструменти й інформатика	Інформаційне проектування Вимір і оцінка інформації
Об'єднання інтерфейсів та інформації	Інформаційне проектування
Оцінка варіантів	Інформаційне проектування
Поліпшення режиму контролю	Інформаційне проектування
Модулювання	Інформаційне проектування
Розміщення обраних модулів	Інформаційне проектування
Застосування технологій	Інформаційне проектування Стратегічна автоматизація
Реалізація плану	Управління процесом

переході від старого типу робіт до нового. Доцільно зазначити, що у випадку, коли окремі види робіт не відповідають вимогам оновленого процесу, повинні формуватися нові групи виконавців. При цьому варто визначити обсяги відповідальності з управління виробництвом і розвитком персоналу, виявити керівників груп першого і другого рівнів управління організацією і нову організаційну структуру управління.

Слід зазначити, що у процесі проведення реструктуризації доцільно використовувати різні способи мотивації праці персоналу: доплати, надбавки до заробітної плати, що засновані на знаннях і професійній кваліфікації. Формування системи стимулювання і доведення її результатів до всіх учасників проекту є найважливішим компонентом

програми реорганізації. Практика свідчить, що багато проєктів реорганізації не досягли результату через відсутність ефективних змін в управлінні персоналом. Тому, стосовно до кожного працівника, потрібно визначити очікувану участь і ефективні комунікації у процесі проведення реорганізації.

Для ефективної реалізації програми реструктуризації доцільною та необхідною є розробка планів соціальних заходів, в тому числі, комплектування робочої сили, навчання і кадрові перестановки, визначення відповідальності власника, керівника організації та керівника проєкту реструктуризації.

У табл. 5 визначено заходи, які варто застосовувати в ході проведення соціального проектування.

Таблиця 5

Заходи, які варто застосовувати в ході проведення соціального проектування [6, 254]

Завдання	Запропоновані заходи
Можливість контактів споживача і персоналу	Надання повноважень персоналу. Кваліфікаційна матриця нових вимог
Характеристика за видами робіт	Кваліфікаційна матриця
Оцінка нових робочих місць, груп	Створення бригад. Бригади і самоврядування
Визначення кваліфікацій і вимог до кадрового складу	Кваліфікаційна матриця
Характеристика чинної структури управління	Організаційна перебудова
Окреслення меж організації	Організаційна перебудова. Формування структури управління підприємства
Зміни в характері робіт персоналу	Кваліфікаційна матриця
Моделювання кар'єри персоналу	Кваліфікаційна матриця
Організаційна модель перехідного періоду	Організаційна перебудова виробничої структури
Модель зміни програми управління	Зміна в системі управління
Модель стимулювання персоналу	Винагорода персоналу і стимули
Реалізація плану	Управління проєктом

Етап шостий: перетворення (розробка технічного проекту реорганізації)

Мета даного етапу – розробка експериментальної версії закінченого виробничого реорганізаційного проекту. При реалізації даного етапу керівництву підприємства та керівнику проекту варто врахувати ключові питання, як можуть виникнути при розробці даного проекту, зокрема

механізми, які необхідно розробити для вирішення неочікуваних проблем; гарантії збереження підприємства в період переходу; засоби, які можуть бути використані для реорганізації організації в цілому.

Методи управління, які застосовуються в ході виконання завдання етапу реорганізаційних перетворень, показані у табл. 6 [6, с. 257]. Оцінка реорганізаційних змін на кожно-

Таблиця 6

Запропоновані заходи на етапі реорганізаційних перетворень

Завдання	Запропоновані заходи
Завершення моделі діяльності організації	Моделювання процесу
розробка технічного проекту	Інформаційне проектування
Розробка планів іспитів апаратури і роботи в аварійному режимі	Календарне планування
Оцінка персоналу	Кваліфікаційні матриці
Проектування системи	Інформаційне проектування
Навчання персоналу	Створення бригад. Своєчасне навчання
Експериментування з новим процесом	Системи зворотного зв'язку
Удосконалення і перетворення	Створення системи контролю
Постійне удосконалення	Постійне коригування процесу Вимір проведених робіт і управління проектом

му етапі і після завершення всіх заходів щодо реструктуризації здійснюється на основі визначеної системи кількісних і якісних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Таким чином, запропонований технологічний процес проведення реструктуризації з деталізацією реорганізаційних процедур на кожному етапі процесу дозволить керівництву підприємства здійснити всі процедури, вийти з кризового стану і підвищити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку, чому будуть присвячені подальші напрацювання авторів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
2. Заболотний В. М. Необхідність реструктуризації сучасних українських підприємств // Підвищення конкурентоспроможності підприємств: оперативна реструктуризація. Методичні матеріали базового курсу. – К.: Міжнар. центр приватизації, інвестицій та менеджменту, 1999. – Ч. 1. – С. 5–27.
3. Економіка підприємств: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
4. Крыжановский В. Г. Реструктуризация предприятия. – М.: Моск. гос. авиационный ин-т. (Технический университет) 1998. – 42 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2001. – 580 с.
6. Осовська Г. В. Менеджмент організації: [Навчальний посібник] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
7. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб.: Спец. лит., 1996. – 512 с.