

економіки шляхом розвитку інтелектуального капіталу, а отже, людського. Адже, людський капітал являє собою сукупність знань і здібностей людини як до загальножиттєвих, так і до конкретних ситуацій, що приносять йому економічну і духовну користь (незалежно від віку, виду діяльності і приналежності до соціального прошарку). Утворення такого виду капіталу розпочинається з моменту народження людини, оскільки процес розвитку людини і нагромадження нею інформації починається саме в сім'ї. Подальший розвиток людського капіталу з віком здобуває інший вид: спілкування з людьми, освіта, здоров'я, що вимагає чималих матеріальних витрат. Адже в розвинутих країнах „здоров'я нації” знаходиться на вищому рівні в порівнянні з відсталіми країнами.

Таким чином, людський капітал стає ведучим фактором розвитку суспільства майбутнього, що доводять закони рідкості та вичерпності ресурсів. Це змушує людину використовувати наявні ресурси з максимальною віддачею з метою задоволення своїх нескінченних потреб. Саме в цьому і полягає важливість ролі людського капіталу в майбутньому, оскільки максимізація віддачі обмежених ресурсів вимагає величезних здібностей, знань і зусиль, носієм яких є людина.

Література

1. Беккер, Гэри. Человеческий капитал (главы из книги) // США: экономика, политика, идеология. – М.: Экономика, 1993. – С. 11-12.
2. Бланк И. А. Эффективность взаимосвязи трудовых и материальных ресурсов торговли. К.: Вища школа, 1989. – 216 с.
3. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
4. Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала. – СПб.: Издательство Спб УЭФ, 1994. – 160 с.
5. Капелюшников Р.И. Современные буржуазные концепции формирования рабочей силы: критический анализ. – М.: Наука, 1981. – 248 с.
6. Лич В. М. Сучасні методичні основи оцінки трудового потенціалу та його відтворення // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – № 7. – С. 66-72.
7. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу // Економіст. – 2005. – № 7. – С. 58-62.
8. Blaug, Mark. The empirical status of human capital theory: a slightly jaundiced survey. – Journal of Economic Literature. – 1976. – # 3, vol. 14. – P. 7-15.
9. Bowman E. H., Fetter R. B. Analysis for Production Management. – Homewood: Richard D. Irvin, Inc., 1997. – 503 p.
10. Denison E. The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives before Us // Supplementary Paper N.Y. – 1962. – #13. – P. 3-4.
11. Mincer, Jacob. Schooling, experience and earnings. – N.Y.: Publishing House, 1991. – 248 p.
12. Tucker, Jeffrey Learning for Human Capital // Free Market. – July 1999. – Vol. 17. – # 7. – P. 5-17.

Надійшла 19.1.2006 р.

УДК 658.16

Т.Р. ЛУЦИК

Київський національний університет технологій та дизайну

ОСНОВНІ ЕТАПИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено необхідність адаптації вітчизняних підприємств до зміни умов господарювання. Проаналізовано склад проблем що стосуються процесу управління реструктуризацією. Розглянуто основні етапи проведення реструктуризації підприємств. Викладено сутність поняття системінг.

Неефективність та невідповідність системи менеджменту є історичною проблемою підприємств. Система управління підприємством при плановій економіці із тотальним централізованим регулюванням була створена для потреб виробництва, орієнтована на вирішення виробничих завдань і не була оптимальною з точки зору витрат на управління, з точки зору руху інформації. Система управління не була орієнтована на ринок, і, у зв'язку із своєю негнучкістю, неоперативністю, низьким ступенем делегування прийняття рішень, великим часовим лагом реакції на зміни у середовищі (це пов'язано із висотою ієрархічної структури, із інформаційною системою та системою прийняття рішень) є нежиттєздатною в умовах швидкозмінного, динамічного ринкового середовища.

Сучасні вітчизняні і закордонні дослідники [1, 2, 3, 4] відзначають посилення складності і взаємозв'язку, підвищення рухливості і невизначеності факторів зовнішнього середовища, посилення їхнього впливу на функціонування підприємств, і отже, збільшення необхідності їхнього обліку при визначенні стратегії розвитку підприємства й організаційної структури.

Цей, далеко не повний, перелік причин говорить про необхідність для більшості промислових підприємств проявити ініціативу, приступити до розробки власних проектів реструктуризації, спираючись, перш за все, на власні сили, наявні ресурси і кадровий потенціал.

Значний внесок у вирішення проблем реструктуризації підприємств зробили такі провідні вчені-економісти, як В. Пономаренко, Г. Одінцева, Д. Горелов, П. Орлов, Д. Богіня, П. Біленький, М. Афанасьєв та інші. Але існуючі теоретичні розробки та підходи щодо вирішення цієї проблеми охоплюють лише окремі аспекти реструктуризації, тому існує потреба в її комплексному вивченні та дослідженні.

Процес реструктуризації підприємства передбачає послідовне втілення в життя сукупності організаційно-економічних, правових, технологічних, інформаційних заходів, спрямованих на вирішення протиріч між вимогами ринку і застарілою формою і методів управління підприємством.

Реструктуризацію підприємств в загальному вигляді можна визначити як процес адаптації підприємств до змін умов господарювання. Головна мета реструктуризації може бути визначена як пошук внутрішніх і зовнішніх джерел розвитку підприємства. Особливістю процесу реструктуризації є його індивідуальний характер для кожного окремо взятого підприємства. В поточний момент проблеми реструктуризації організаційно-господарської діяльності підприємства вирішуються емпірично, тому реструктуризація носить хаотичний характер

Проблематика управління реструктуризацією різноманітна. Всю сукупність проблем можна представити п'ятьма групами.

1) Перша група проблем включає проблеми розпізнавання перших ознак розбалансованості і невідповідності внутрішньої системи підприємства зовнішнім умовам. Від своєчасності виявлення цих ознак залежить життєдіяльність підприємства.

2) До другої групи проблем можна віднести проблеми методології управління, тобто постановка цілей, визначення шляхів, вибір засобів і методів управління реструктуризацією.

3) Третя група проблем пов'язана з вибором відповідної технології управління, оскільки проблеми реструктуризації не вдається вирішити традиційними способами. Технологія управління – складний процес, що включає проблеми прогнозування і вибору варіантів поведінки підприємства в умовах економіки, пошуку необхідної інформації, аналізу і оцінки стану виробництва, розробки інноваційних стратегій і управлінських рішень по реструктуризації підприємств. Сюди ж можна віднести проблеми техніки управління. Крім того, існує безліч обмежень, які необхідно враховувати при вирішенні даної групи проблем. Це, в першу чергу, обмеження за часом, законодавчі обмеження, недостатність інформації і інші.

4) Четверта група проблем – це проблеми відповідності кадрів цілям реструктуризації. Будь-які перетворення на підприємстві спричиняють за собою зміни функції управління, тому повстає питання підготовленості кадрів до виконання нових функцій, проблеми оцінки і мотивації праці, проблеми управління конфліктами і відбору персоналу.

5) П'ята група проблем пов'язана з питаннями інвестування. Процес реструктуризації, будучи досить капіталомістким, вимагає певних фінансових ресурсів. Підприємство є центром перетину фінансових інтересів різних людей і організацій, тому вкрай важливо з'ясувати позиції всіх сторін, які можуть грати яку-небудь роль в вирішенні долі підприємства.

Управління реструктуризацією промислового підприємства вимагає якісних змін, що припускають виникнення нових стійких структурних складових – елементів, зв'язків, залежності. Цей процес пов'язаний з перетворенням структури системи і переходом управління з одного якісного рівня на інший, що забезпечує конкурентні переваги виробництва або своєчасну його переорієнтацію на інші ринки.

Грунтуючись на практичному досвіді успішного реформування підприємств і деяких ключових питаннях методики реформування, накопичених за останні роки, можна запропонувати загальну схему механізму управління реструктуризацією, яка в рівному ступені може бути успішно використана підприємствами будь-якої форми [1].

Механізм управління реструктуризацією це алгоритм дій по вирішенню проблем розбалансованості і невідповідності внутрішньої системи підприємства зовнішнім умовам середовища, який можна розділити на два етапи.

I етап. Стабілізація фінансово-економічного стану підприємства за рахунок активізації внутрішнього потенціалу:

1. Моніторинг та аналіз фактичного стану підприємства.
2. Оцінка доцільності, необхідності і напрямку реструктуризації.
3. Формування управлінської команди по проведенню реструктуризації.
4. Розробка і ухвалення основних принципів роботи команди.
5. Вироблення першої версії стратегії і програми з фінансово-економічного оздоровлення на основі наявних резервів, мотивації персоналу і т.п.

II етап. Активний розвиток нових напрямів діяльності або перехід на інтенсивний шлях розвитку на основі комплексної реструктуризації:

1. Визначення цілей розвитку, стратегічних напрямків розвитку і критеріїв їх досягнення.
2. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, загальних тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

3. Оцінка потенціалу структурних підрозділів і підприємства в цілому по досягненню поставленої мети.
4. Аналіз системи оперативного і стратегічного управління, способів вироблення і ухвалення рішень.
5. Аналіз "проблемного поля" і виділення ключових проблем розбалансованості і невідповідності внутрішньої системи підприємства вимогам ринку.
6. Формування шляхів і проектів реструктуризації.
7. Оцінка інноваційного потенціалу.
8. Виділення пріоритетних напрямів діяльності.
9. Аналіз і оцінка варіантів реструктуризації.
10. Вибір остаточного варіанту і розробка комплексної програми реструктуризації.
11. Оцінка джерел ресурсів для реалізації програми реструктуризації.
12. Відбір, перепідготовка і залучення персоналу в процес реструктуризації.
13. Формулювання стратегії і тактики реструктуризації.
14. Реалізація і аналіз виконання програми реструктуризації, виявлення і корегування можливих відхилень від затвердженої програми та їх компенсація.

Комплексна програма реструктуризації може бути корисна не тільки підприємствам, що знаходяться на межі фінансово-економічної кризи, але і цілком благополучним, її реалізація приведе до поліпшення господарської і фінансово-економічної діяльності, підвищення ефективності підприємства.

Створення ефективних організаційних механізмів функціонування компанії часто грає більш важливу роль, ніж виробничі чинники. В [2] показана явна недостатність технологічних змін та інших важливих чинників розвитку, оскільки, будучи складовою частиною процесу зростання, самі по собі вони не можуть його пояснювати, а ключовим елементом є ефективна організація економіки.

Недосконала організаційна структура промислового підприємства часто є однією з головних причин необхідності його реструктуризації. Тому при дослідженні даної проблеми важливо розібратися в недоліках існуючої організаційної структури, дослідити їх негативний вплив на якість виконуваних проектів і дати відповідні практичні рекомендації. При реструктуризації крупних підприємств слід врахувати, що вони часто через високу інерційність процесів прийняття рішень, випробовують труднощі при необхідності швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Зміна організаційної структури може сприяти поліпшенню процесів прийняття рішень.

При реструктуризації бізнесу необхідно розглядати компанію як цілісну систему з різноманітними внутрішніми зв'язками. При цьому важливо враховувати відкритий характер будь-якої реальної виробничої системи, тобто її активну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Проблеми взаємостосунків компанії із зовнішнім оточенням в Україні набувають особливої актуальності. Непередбачувана політична ситуація, суперечність, неповнота і нестабільність правової бази, масові неплатежі приводять до вельми низької стійкості більшості українських бізнес-систем. Ці труднощі примушують підприємства знаходити власні можливості зниження ризиків в своїй діяльності, зменшення негативної дії зовнішніх чинників. Істотних результатів на цьому шляху можна досягти шляхом створення адекватних організаційних структур і механізмів.

Ефективна організація крупних диверсифікованих виробничих систем, особливо, в складних ринкових умовах, часто вимагає застосування різних механізмів взаємостосунків між різними підсистемами з використанням як традиційних управлінських конструкцій, так і спеціально розроблених схем. При цьому важливо, щоб система мала високий ступінь керованості, а всі її складові частини, не дивлячись на їх різноманітність, діяли в рамках загальної стратегічної лінії, максимально використовуючи ефекти спеціалізації і комплексності.

Досягнення такого результату можливе тільки шляхом системної реструктуризації бізнесу, в ході якої розроблюються цілі компанії, оптимальний склад елементів і параметри їх взаємостосунків.

В загальному випадку організаційна структура може бути у вигляді системінгу – поняття, введене в [3]. Системінг об'єднує групу юридичних осіб, допускаючи індивідуальну розробку зв'язків між учасниками, що знімає діючі у формалізованих структурах обмеження можливих організаційних дій і вимоги жорстких відносин власності між різними елементами системи. Координація дій може здійснюватися шляхом реалізації двосторонніх і багатосторонніх договорів, що узгоджуються основним регламентуючим документом договором про спільну діяльність. У такий спосіб можна повернути достатньо широкий круг учасників, зберігаючи необхідний ступінь їх незалежності, але і забезпечуючи при цьому потрібну кореляцію між ними. Все це, звичайно, не виключає наявності холдингових, або франчайзингових мереж як складової частини системінга.

В структурі системінга необхідна наявність управляючої компанії мозкового центру, який одержує функції узгодження, координації, контролю і делегування повноважень, а також розробки і експертизи пропозицій по розвитку даного комплексу. Для досягнення якнайкращого сукупного результату має сенс створити цілу систему скоординовано діючих спеціалізованих економічних суб'єктів. Ця система залежно від цільових установок може включати комерційний банк, фінансову, лізингову, торгову, аудиторську, консалтингову і страховку компанії, виробничі підприємства.

Головним інтегруючим чинником системінга є його стратегічні цілі. Дуже істотно, щоб ці цілі були

нечисленні, реальні і максимально конкретизовані, а не полягали, наприклад, тільки в досягненні певних фінансових показників. При цьому слід здійснити ранжирування цілей по пріоритетності і визначити набір кількісних характеристик, що відображають ступінь їх виконання. Довгострокові заходи залежно від свого характеру повинні бути розбиті на етапи або цикли, або повинні бути визначені параметри, стабільність яких визначається конкретним значенням. Крім цього, при відборі цілей необхідна твереза оцінка доступних ресурсів і детальна розробка схем фінансування.

В ході розробки організаційної структури повинна бути чітко визначений ступінь автономії конкретних елементів системінгу, тобто об'єм повноважень і відповідальності, що делегуються. Тут є ряд суперечливих чинників.

Високий рівень централізації дозволяє усилити контроль і координацію спеціалізованих незалежних функцій, обмежити внутрішні конфлікти, досягти більшої економії в масштабі. В той же час в централізованих системах нижче стійкість до зовнішніх дій, часто відбуваються затримки щодо прийняття рішень і погіршується їх якість через величезний об'єм потрібної інформації, віддаленість керівництва від реальних процесів і обмеження творчих можливостей колективу в цілому, увага вищого керівництва відволікається від важливих питань.

Підбір і навчання персоналу, адекватного складності спроектованої організаційної структури, є необхідною умовою її успішного функціонування. Тому вже на етапі розробки системи потрібно визначити вимоги до кваліфікації, досвіду і орієнтації фахівців в кожній ланці управління. Важливо враховувати, що в нинішній динамічній ситуації навчання повинне носити не разовий, а майже безперервний характер, забезпечуючи постійний розвиток і адаптацію кадрового потенціалу.

В процесі реструктуризації необхідно правильно визначити точки опору змінам і саме на них сконцентрувати основні сили механізмів контролю і примушення. Створення системи контролю, в цілому, органічно завершує процес формування інтегрованої структури, забезпечуючи моніторинг виникаючих проблем, надання інформації для ухвалення коригуючих рішень, оцінку діяльності окремих елементів, а в кінці кінців – досягнення поставлених загальних цілей. Контроль є ефективним, якщо він носить стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів, своєчасний, гнучкий, простий і економічний.

Звичайно, ніяка реструктуризація бізнесу не може бути остаточною. Стрімко змінюються умови зовнішнього середовища, і це робить неминучим регулярний перегляд цілей і структури будь-яких організацій, які хочуть зберегти гідне місце в економічному житті. Це стратегічне питання повинне знаходитися під особливою увагою керівництва, для чого може бути створене і спеціальний підрозділ по організаційному проектуванню та контролю за процесом реструктуризації.

В цілому, можна сказати, що і в складних сучасних умовах існують можливості системної реструктуризації бізнесу, яка підвищує ефективність і стійкість економічних суб'єктів. На жаль, нестабільна ситуація не сприяє акцентуванню уваги керівництва компаній, на питаннях стратегічного характеру, але по мірі розвитку ринкових реформ ці проблеми поступово висуватимуться на передній план.

Література

1. Реструктуризація підприємства: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / За ред. В.М. Заболотного. – К.: Міленіум. – 2001. – 440 с.
2. Рудашевский В.Д., Фурщик М.А. Оптимальная стратегия развития франчайзинговой системы // Экономика и математические методы. – 1998. – Т. 34. – № 2. – С. 89-104.
3. Рудашевский В.Д. Системная реструктуризация: организационные и правовые проблемы // Управление экономикой переходного периода. – 1998. – Вып. 3. – С. 244-285.
4. Базилевич А.А., Соколов Д.В. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. – Л.: Изд-во ЛФЗИ, 1991. – 80 с.
5. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Иванова Г.П. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.

Надійшла 28.1.2006 р.