

*Н. В. Семенченко,
к. е. н., доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Національний технічний університет України "КПІ"*

СТРАТЕГІЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглядаються основні проблеми реструктуризації великих підприємств України в умовах нестабільної економіки, концепції їх розукрупнення.

There are the basic problems of Ukraine's large enterprises restructurization in the conditions of unstable economy — conceptions of their breaking up into smaller units under consideration.

Ключові слова: нестабільна економіка, реструктуризація, реформування, управління, стратегічний потенціал підприємства, орбітальна схема розукрупнення.

Keywords: unstable economy, restructurization, reformation, management strategic potential of enterprise, orbital chart of breaking up into smaller units.

ВСТУП

Дві основні проблеми вимушене розв'язувати кожне підприємство в ході адаптації до зміни зовнішнього середовища: вибір найкращої організаційної структури і вибір найкращої функціональної структури, тобто розподіл виробничих і управлінських функцій за підрозділами [1].

Як змусити велику компанію постійно видозмінювати свою неповоротку організацію? Питання стоїть як фактичної структурної реконструкції, так і соціальної перебудови (зміни стосунків, проблеми керівництва). Чотириступенева схема, запропонована Т. Пітерсом у [2], може стати корисною для визнання неминучості змін в діяльності фірми. Якщо не дотримуватися цієї схеми, то всі бажання ввести зміни будуть зведені нанівець застарілими структурами, процесами і процедурами.

Ступінь 1. Ліквідація зайвих управлінських рівнів.

Компанія "Юніон Пасифік Рейлрод" скоротила управлінські рівні з 9 до 3, значно зменшивши кількість управлінців (всього їх було більше 30 тисяч) за 90 днів. Компанія "Тітефлекс" за декілька днів провела корінну реорганізацію, ввівши систему самокерованих робочих бригад.

Ці приклади у першу чергу ілюструють американський шлях звільнення від зайвих управлінських рівнів. Звичайно, ці методи не зовсім придатні для Європи чи Японії, де існуюче законодавство не дозволяє робити подібні масові звільнення в такі короткі терміни.

Ступінь 2. Зміна пріоритетів організації.

Звільнення від зайвих управлінських рівнів вочевидь означає децентралізацію. Проте "Юніон Пасифік" пішла ще далі: були створені децентралізовані оперативні одиниці (всього більше 30) з персоналом 600—800 чоловік. Вони стали свого роду автономними невеликими фірмами. Їх керівники особисто знають багато своїх працівників та імена основних клієнтів.

Іншим елементом підтримки реорганізації стало делегування керівникам цих невеликих фірм повноважень вільно розпоряджатися своїми засобами та коштами. Вони також дістали доступ до будь-якої інформації, необхідної для роботи.

Горизонталізація — не дуже вдалий термін, проте він точно відтворює суть того, що відбувалося. Для гнучкого реагування на запити клієнта (на нову продукцію, замов-

лення, щоденну доставку) в організації мають бути усунені старі функціональні бар'єри. Нова основна вісь організації повинна стати горизонтальною (за аналогією із зв'язками клієнта з компанією), а не вертикальною.

Перехід з одного стану в інший означає повну трансформацію всіх процесів виробництва. Деякі з них вимагають не автоматизації, а, навпаки, повної відмови від них, як від застарілих, — така думка Фреда Хаммера, консультанта, яку він висловив у журналі "Гарвард бізнес ревью" (липень-серпень 1990).

Наприклад, "Тітефлекс" добився успіху за рахунок відмови від усіх застарілих процедур. Так, якщо раніше оформлення замовлень займало від 3 до 5 тижнів, бо були задіяні численні служби, відбувалися довгі наради, то після реформування ця процедура зменшилась до 10 хвилин, і рідко потрібно більше двох днів на розв'язання найскладніших завдань. З усім управляються менше десяти працівників. Це живе втілення процесу реорганізації по горизонталі.

Створення автономних бригад — один з головних елементів децентралізації та горизонталізації. Досвід таких компаній, як "Тітефлекс", "Братборо", "Сі енд Ен" свідчить, що такі групи можуть бути створені відразу, і це негайно приведе до поліпшення виробничого процесу (підвищить надійність, нормалізує фінанси).

Звичайно, цей шлях вимагає превентивно виконання великої роботи:

- уточнення бюджету та інших фінансових питань;
- введення нової системи цінностей;

- підготовки працівників, зокрема, значного розширення спектра їх кваліфікаційних навичок;
- розробки системи заохочень і критеріїв виконання завдань.

Проте радикальні зміни настають швидко. (Цьому не перешкоджають навіть можливі конфлікти з профспілками, про що свідчить досвід "Тітефлекс").

Перший і другий ступені служать основою для втілення третього ступеня.

Ступінь 3. Виграш у часі.

Змагання у часі можна називати і розуміти по-різному. Але воно було неодмінним атрибутом 90-х років.

Згідно з проведеними дослідженнями від 95 до 99% часу витрачається на непотрібні речі. Обробка заявки в середній страховій компанії займає десь близько 22 днів, але фактично вимагає 17 хвилин; на "Тітефлекс" середнє замовлення вимагає обробки не 9—11 тижнів, а 2—3 дні, в гіршому випадку — 3—4 дні.

Виграш у часі вимагає скорочення непотрібних витрат на будь-якому рівні, в будь-якому підрозділі й будь-яким працівником.

Ступінь 4а. У середині компанії теж повинні функціонувати ринкові відносини.

Після звільнення від зайвих управлінських рівнів, децентралізації, підсилення фінансових повноважень низових ланок, горизонталізації, трансформування всіх виробничих процесів, переходу до автономних бригад і скорочення на 95% втрат часу, можна приступати до реальної роботи. А саме, змусити ринкові механізми ефективно працювати всередині компанії.

Треба не боятися продавати власні передові технології навіть своїм конкурентам, якщо є впевненість у своїх можливостях і здібностях до швидкого отримання позитивних результатів нових розробок (при цьому фірма отримує певний прибуток, постійно знаходиться на вістрі інновацій, готова до нових винаходів і має можливість використати значний виграш у часі порівняно із своїми конкурентами).

Не треба боятися продати частину бізнесу як своїм менеджерам, так і стороннім особам чи фірмам. Необхідно постійно шукати кращих субпідрядників, які брали б на себе розв'язання частини, а то й всіх проблем, що виникають у компанії; відходити від тривіальних завдань адміністрування до завдань дослідження і подальшого розвитку.

Треба наполягати, щоб будь-який підрозділ компанії виходив на зовнішній ринок із своєю продукцією, причому, поряд із заохоченням передових працівників і підрозділів, залучати все краще, що є в аутсайдерів. Мета — бути весь час на вістрі змін і, незважаючи на традиційну внутрішню інертність, триматися інноваційного шляху.

Та треба усвідомлювати, що навіть після здійснення всіх цих драконових заходів (перехід до автономних бригад, 3—4-х місячна процедура звільнення від зайвих управлінських рівнів тощо), фірма знову повільно буде сповзати до первинного стану бюрократичних звичок, якщо не використовувати головного гаранта беззворотності змін — ринок. Треба змушувати будь-якого працівника і кожен підрозділ змагатися з кращими представниками зовнішнього ринкового світу.

Ступінь 4б. Організація — це сукупність тимчасових співтовариств, що з'являються і зникають.

Ринок — це дисциплінуючий чинник, а вся організаційна діяльність — спільність тимчасових співтовариств, кооперація з партнерами будь-яких

розмірів, звідки б вони не походили, для досягнення результатів у будь-якій певній частині ринку на обмеженому (або часто необмеженому) проміжку часу.

Організація — це постійно виникаюча, рухома й така, що інколи розпадається, спільність тимчасових співтовариств. Це шлях, яким йдуть у всьому світі.

Звичайно, весь цей досвід з розукрупнення великих підприємств, накопичений в справі реструктуризації в розвинутих країнах, зокрема, в США, є дуже повчальним для України і потребує детального вивчення, аналізу та застосування з урахуванням економічних, соціальних і національних вітчизняних особливостей. Це ж стосується й більшості порад та рекомендацій, висловлених відомим американським вченим і практиком у галузі стратегічного планування й управління І. Ансоффом і міжнародним консультантом Т. Пітерсом. І хоча їх не слід розглядати як панацею від усіх наших бід, все ж вони містять раціональне зерно і вивчення їх, без сумнівів, є корисним для подолання кризи в нашій економіці.

Тому таким актуальним є дослідження стратегії реструктуризації українських підприємств, що є метою цієї роботи.

Стратегічна концепція реорганізації. Як правило, рішення про проведення реорганізації компанії приймається в момент виникнення фінансової скрути, загрози банкрутства або захоплення контрольного пакету акцій фірми ззовні [1].

Інколи керівники підприємства схиляються до необхідності проведення реорганізації тому, що вважають інші методи підвищення продуктивності праці вже вичерпаними.

Останнім часом в Україні з'являються випадки проведення реорганізації новим власником підприємства з метою підвищення прибутковості та ринкової вартості бізнесу.

У будь-якому разі розукрупнення підприємства є елементом його стратегії й передбачає спеціальне опрацювання зовнішньої та внутрішньої ситуації його діяльності.

Здається логічною така послідовність процедур:

1. Аналіз стратегічного соціально-економічного потенціалу підприємства — сукупності характеристик його внутрішніх і зовнішніх ресурсів, що визначають можливості його функціонування в майбутньому.

2. На базі аналізу стратегічного потенціалу підприємства та умов його функціонування на ринку — визначення стратегічних зон господарювання (секторів ринку), в яких оперуватиме підприємство.

3. Розробка стратегії підприємства — сукупності рішень, що визначають довгострокові напрями концентрації його зусиль і ресурсів.

4. Визначення оптимальних розмірів і внутрішньої структури підприємства, складу його інтеграційного середовища.

Звичайно, проведення процесу перетворень за цією схемою пов'язане з серйозними обмеженнями внутрішнього і зовнішнього характеру. Досвід показує, що для розробки стратегії підприємства необхідно:

— виконати поглиблений аналіз фінансового стану фірми, асортименту її товарів і послуг, організаційно-управлінської структури, персоналу, інвестиційних проектів;

— зафіксувати існуючу ситуацію в діяльності відповідних служб та визначити цільові установки їх діяльності на майбутнє;

— уточнити пріоритети у формуванні перспективного асортименту, бажаних фінансово-економічних, виробничих і кадрових показників діяльності підприємств;

— виявити ті інвестиційні проекти, реалізація яких відповідає поставленим цілям.

Розробка стратегії здійснюється управлінською командою і затверджується власниками підприємства. Саме стратегія організації є відправною точкою її реорганізації. Перш за все це відноситься до визначення концепції стратегічного розвитку підприємства, що розукрупнюється. Необхідно визначити, що стане ядром бізнесу, що в ході реорганізації не буде ліквідоване або продане ні за яких обставин, чим стане компанія в довгостроковому плані.

Для підвищення рівня професіоналізму й об'єктивності при розробці стратегії доцільне залучення консультантів з управління.

Можна стверджувати, що об'єктивна характеристика доцільності стратегії розукрупнення підприємства визначатиметься таким рядом чинників:

Чинник 1. Економічна ефективність.

Коли велике підприємство виявляється неспроможним адекватно реагувати на зміну економічних умов взагалі та ринкових подразників зокрема, тоді його реальна децентралізація і певна демократизація управління стають економічною необхідністю. Особливо актуальним цей процес виявляється для адаптації компанії до умов нестабільної кризової економіки. Адже в умовах кризи фірми змушені максимально розподіляти ризики та проводити диверсифікацію. Необхідною умовою їх виживання при цьому стає гнучкість. А саме, децентралізація дозволяє

підвищити гнучкість організації та її здатність реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх умов. До того ж, при розукрупненні (як і при злитті) проявляються синергетичні ефекти — вартість великих компаній за умови розділення на складові частини часто перевищує в два, а то й в три рази їх поточну ринкову вартість.

Чинник 2. Чутливість до ринкових сигналів.

Чутливість до ринкових змін у результаті розукрупнення може активізуватись завдяки:

- збільшенню проникності кордону між підприємством і ринком;

- посиленню зовнішньої орієнтації підрозділів підприємства;

- скороченню ланцюжка працівників, що задіяні в прийнятті та реалізації рішень, які визначають реакцію підприємства на ринкові зміни;

- зменшенню часу, що витрачається на погодження цих рішень.

Чинник 3. Керованість компаніїю.

Звичайно, на перший погляд здається, що розукрупнення підприємства, яке супроводжується скороченням кількості ланок управління (а це поєднується з тенденцією як до зменшення розмірів виробничих відділень, так і відповідно до збільшення їх числа), неминуче повинне викликати певне зменшення ступеня керованості організації. Але втрата контролю при цьому лише ілюзорна: ослаблення адміністративної влади компенсується консолідацією на основі загальних для членів колективу цінностей — традицій, морально-етичних норм, соціальних установок. Ці процеси створюють підґрунтя для формування принципово нових структур, в яких адміністративний ієрархічний контроль поступово поступається місцем соціальному самоконтролю.

У той же час ризик зіткнутися з некерованістю колективу в цьому випадку значно вищий, ніж при централізації управління.

Чинник 4. Цілеспрямована діяльність підприємства та єдність його колективу.

Об'єктивно, мабуть, треба визнати, що в порівнянні з існуванням великого підприємства його децентралізація вимагає від керівництва більших зусиль для забезпечення консолідації колективу та цілеспрямованості його діяльності. Адже в процесі розукрупнення окремі підрозділи як вияв своєї самостійності почнуть реалізовувати власні цілі, які не обов'язково повинні співпадати з цілями всього підприємства. До того ж неминуче виникає тертя у відносинах між співробітниками основних (централізованих) структур і тих підрозділів, що отримали певну са-

мостійність. І нелегке завдання керівництва полягає в згладжуванні цих протиріч. Проте, відмінна риса організаційних структур дрібних підрозділів — невеликі розміри апарату управління, переважання неформальних організаційних зв'язків і, як наслідок, відсутність благодатних умов для розвитку бюрократії полегшують реалізацію проблеми їх консолідації та забезпечення цілеспрямованої поведінки в рамках загальних цілей всієї організації. І це передбачає певну міру єдності інтересів її членів.

Чинник 5. Економічна недобросовісність у межах компанії.

Під економічною недобросовісністю розуміються дії, направлені на здобуття однобічних переваг одного з учасників виробництва або розподілу за рахунок іншого — порушення контрактних зобов'язань, відхилення від виконання розпоряджень начальства тощо. Економічна недобросовісність працівників грає в житті підприємства тим більшу роль, чим менші його розміри [3]. Як протидію цим тенденціям при децентралізації великих підприємств можна рекомендувати енергійне впровадження ринкових відносин усередині організації.

Чинник 6. Соціальний статус керівників.

Розукрупнення підприємства може породжувати, з одного боку, зростання престижу керівників підрозділів цього підприємства, з іншого — падіння престижу керівника об'єднаного виробництва. Ці суб'єктивні чинники в період перехідної економіки грають помітну роль у формуванні організаційно-управлінської структури промисловості в цілому та окремих підприємств зокрема, визначаючи лінію поведінки керівників великих підприємств та суттєво впливаючи на їх рішення стосовно готовності до процесу розукрупнення.

Чинник 7. Мотивація персоналу.

Для робітників і керівників низової ланки практично відсутній вплив масштабів виробництва на трудову мотивацію.

Підприємницький же контингент серед працівників підприємства набуває додаткової мотивації в ході децентралізації управління та підвищення самостійності керованих ними підрозділів.

Чимале значення мають і нові можливості мотивації працівників у менших за розмірами організаціях.

Велика (більша 2-х) кількість ієрархічних ланок керування веде до втрати безпосереднього контакту працівників з керівництвом, знижує їх впевненість у власній значущості й потребі, негативно впливає на їх

вмотивованість та продуктивність праці.

Чинник 8. Науково-технічний прогрес і технічний рівень виробництва.

Аналіз цього питання зовсім не простий, бо, з одного боку, забезпечувати достатній технічний рівень виробництва великого підприємства легше, ніж відповідний рівень кожного з його підрозділів (адже велику частку до загальної оцінки його науково-технічного стану вносять найкращі зразки — технологічні процеси вищого гатунку з його підрозділів). Тому технічний рівень окремих підрозділів за цих умов нівелиюється і це маскує в певних межах їх дійсний стан.

З іншого боку, після децентралізації кожному з більш-менш самостійних підрозділів виявляється значно простіше підвищувати свій науково-технічний потенціал, ніж усьому підприємству в цілому.

Чинник 9. Інформаційна забезпеченість процесу розукрупнення.

Прозорість інформаційного середовища усередині підприємства має надзвичайно велике значення для його функціонування. На думку багатьох економістів, легкоти отримання й обернення інформації на підприємстві — один з основних первинних чинників його організації в період першої промислової революції (до інших потужних чинників відносять об'єднання енергетичних ресурсів, ефекти від розділення і спеціалізації праці, зростання масштабів попиту тощо).

Перетворення підприємства в групу самостійних фірм супроводжується виникненням інформаційних бар'єрів між ними, що неминуче негативно позначиться на інформаційному потенціалі всього підприємства. Це треба мати на увазі та успішно цьому протистояти.

Орбітальна схема розукрупнення. Варіант розукрупнення акціонерної материнської фірми (МФ), яка створює систему виробничо-господарських одиниць (ВГО) — внутрішніх центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), пов'язаних з мережею малих підприємств (МП), — базується на реалізації багатоорбітальної схеми розукрупнення [4].

Дійсно, з точки зору взаємодії з ринком структура підприємства може бути представлена у вигляді концентричних кіл, розташування яких відображає міру близькості його підрозділів до ринку. В процесі дроблення підприємства ця структура змінюється. В новій ситуації ті частини підприємства, що знаходилися ближче до центру кіл і були екрановані від ринку іншими структурами, наближаються до кордону із зов-

нішнім середовищем і стають здатними енергійніше реагувати на динаміку кон'юнктури.

При цьому створюється єдине поле ВГО різної правової природи, об'єднаних договірними стосунками з центральним офісом МФ. За насиченістю зв'язків з керівництвом підприємства положення цих ВГО також можна ілюструвати умовними орбітами, відстань яких від центру тим більше, чим більший номер орбіти.

Таким чином, орбітальна схема розукрупнення підприємства дозволяє визначати, з одного боку, близькість кожного підрозділу до МФ (за близькістю до центру орбітальної системи), а з іншого — близькість до ринку (за близькістю до зовнішнього краю цієї системи).

У неопублікованій роботі [4] пропонується сім орбіт, та їх кількість можна суттєво зменшити — до трьох.

На першій орбіті знаходяться структурні підрозділи з характерними для них взаємозв'язками, які не є госпрозрахунковими і які виконують роботи відповідно до завдань керівництва підприємства. По суті, це ніяка не перша орбіта, а сукупність підрозділів, що входять до складу МФ, це ядро орбітальної системи.

На другій — госпрозрахункові одиниці, що фінансуються коштом підприємства, але вже мають деякі елементи господарської самостійності, наприклад, право самостійного нарахування винагород.

На третій — ЦФВ — госпрозрахункові підрозділи, що фінансуються за рахунок різниці між прибутком від реалізації вироблених ними товарів або наданих послуг і величиною витрат, пов'язаних з їх функціонуванням.

ЦФВ, що мають можливість реалізації, головним чином, готової продукції (до 80% споживачів — зовнішні, що не входять у бізнес-систему підприємства), можуть бути організовані у бізнес-одиниці (БО) — підрозділи, здатні виконувати всі функції юридичної особи — від укладення договорів з постачальниками і покупцями, до нарахування і сплати податків, — але не виділених з МФ.

Цікаво, що і на другій, і на третій орбітах знаходяться госпрозрахункові підрозділи, що розрізняються лише ступенем цієї госпрозрахунковості (досить порівняти характеристики госпрозрахункових одиниць з другої орбіти і ЦФВ з третьої), та вони чомусь розділені по окремих орбітах. Але при цьому на третій орбіті знаходяться і ЦФВ, і БО, які досить суттєво відрізняються між собою, проте перебувають на одній орбіті.

На четвертій розміщуються до-

чірні фірми із сильними взаємозв'язками з МФ та її участю в їх капіталі. Вони є юридичними особами, але зобов'язані виконувати вказівки МФ, обумовлені її переважачою часткою в їх статутному капіталі.

На п'ятій — дочірні фірми із слабкими взаємозв'язками з МФ та її незначною участю в їх капіталі. Вони не зобов'язані виконувати вказівки МФ, хоча вона й має деяку частку в їх статутному капіталі.

Знову ж таки, нащо розділяти дочірні фірми на дві орбіти (четверту і п'яту), якщо вони відрізняються, по суті, лише величинами часток МФ у їх статутному капіталі. Але ж ці частки за величиною в різних підрозділах можуть бути різні, тоді за логікою треба кожний підрозділ розміщувати на своїй окремій орбіті. Та цього не зроблено.

На шостій — самостійні підприємства, що працюють лише в кооперації з МФ на основі договірних стосунків.

На сьомій орбіті — самостійні підприємства, що працюють у кооперації як з МФ, так і з іншими господарськими організаціями на основі договірних стосунків.

Тут аналогічна ситуація: або на окремих орбітах треба розташовувати підрозділи з різним ступенем самостійності (це буде одна орбітальна система), або з різними видами зв'язків з МФ чи ринком — інша орбітальна система. А в семиорбітальній системі з [4] (до речі, ця схема кочує з однієї статті в іншу без усяких посилань на [4]) еkleктично поєднуються обидві схеми, що викликає певні здивування, бо немає єдиного принципу поділу підрозділів по орбітах.

Тому нам здається більш природним запропонувати таку орбітальну схему розукрупнення підприємства:

— ядро компанії, що складається з підрозділів, які виконують роботи відповідно до завдань керівництва підприємства і входять до складу МФ;

— на першій орбіті розміщуються госпрозрахункові підрозділи з різним ступенем самостійності (залежності від МФ);

— на другій орбіті — дочірні фірми з різними частками капіталу МФ у їх статутних фондах (це вже юридичні особи);

— на третій орбіті — самостійні підприємства, що працюють з МФ і з іншими господарськими організаціями (що не належать підприємству) на основі договірних стосунків.

Особливість схеми розукрупнення (хоч семи, хоч трьохорбітальної) обумовлена перш за все різною готовністю традиційних підрозділів фірми, як правило, побудованої за

функціональною схемою, до процесу розукрупнення.

Трьохорбітальна модель пропонує співіснування в межах однієї бізнес-системи як підрозділів, ще не зачеплених процесом перетворення (її ядро), — це обумовлено наявністю в складі МФ ряду допоміжних служб, залучення яких до процесу перетворень бажано не форсувати, так і тих підрозділів, що вже отримали певну міру свободи (перша орбіта) або вже виведені за межі МФ у вигляді самостійних юридичних осіб (друга і третя орбіти).

ВИСНОВОК

Широка палітра можливостей дозволяє розробляти різні стратегії реорганізації підприємства, підвищувати керованість процесу розукрупнення за рахунок підготовки багатьох запасних варіантів, необхідних для виправлення помилок, що часто зустрічаються (наприклад, створення нових юридичних осіб з підрозділів компанії, ще не готових до цього рівня самостійності).

У результаті частина створених ВГО знаходиться всередині підприємства (його ядро і перша орбіта), частина — на кордоні або в інтеграційній смузі (орбіта 2), частина — в ринковому просторі навколо підприємства (орбіта 3).

Треба зауважити, що навколо-фірмовий інтеграційний простір може (і повинен) формуватися не лише за рахунок підрозділів, що вийшли з надр основного підприємства, але й за рахунок зовнішніх підприємств, що залучаються в цей простір за допомогою заходів інтеграційної стратегії (процес централізації). Це створює належний рівень інтеграційної конкуренції та забезпечує сприятливі умови функціонування підприємства. Таким чином, формування його інтеграційного оточення є результатом реалізації як децентралізаційної, так і централізаційної стратегій.

Література:

1. Развитие малого бизнеса на основе реорганизации крупных предприятий: методическое пособие. — Москва — Чебоксары: Институт стратегического анализа и развития предпринимательства, 1997. — 72 с.
2. Адаптация организационной структуры предприятия к рыночным условиям / Информационно-методический материал МОТ. — 45 с.
3. Williamson O.E. The economic institution of capitalism. — N.Y.: Free Press, 1985. — 460 p.
4. Хайниш С.В. Семь орбит реструктуризации. — 1996 (неопубликованный материал).

Стаття надійшла до редакції 15.09.2009 р.