

УДК 338

О.В. Гарацук,
к.е.н., доцент

МІСЦЕ І РОЛЬ КАДРОВИХ РЕСУРСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

На основі аналізу ситуації й оцінки виявлених можливостей підприємства здійснюється визначення цілей і концепції змін. Залежно від специфіки підприємства, умов перетворення здійснюється вибір стратегії реструктуризації.

Determination of aims and conception of changes is carried out on the basis of situation analysis and estimation of found out possibilities of enterprise. The choice of strategy of restructuring is carried out depending on the specific of enterprise, terms of transformation.

Ключові слова: промисловість, реструктуризація, підприємство, концепції змін, стратегія.

Особлива увага дослідниками приділяється питанню координації структурних параметрів, тому одним із етапів технології після вибору стратегії є її ув'язування з організаційно-правовою формою й структурою управління. В основі технології лежить метод аналізу й адаптації структурних параметрів залежно від ситуаційних факторів з наступним усуненням «неузгодженості». Чим вище ступінь узгодження основних структурних параметрів, тим кращі передумови успішного здійснення реструктуризаційних перетворень. При цьому аналіз середовища організації є споконвічним процесом у процедурі розробки концепції й плану заходів реструктуризації, тому що забезпечує базу для прийняття рішень. Дослідження проводяться по двох напрямках: аналіз ситуації усередині організації й аналіз зовнішнього середовища з виділенням основних причин кризи, ключових проблем і можливостей. Найпоширеніша схема аналізу припускає обстеження спочатку зовнішньої, потім внутрішньої середовища у два етапи. Порядок аналізу великого принципового значення не має, тому що даний процес припускає застосування ітераційного шляху: аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звертання до зовнішнього, а після вивчення деяких аспектів зовнішнього середовища треба звернутися до внутрішнього й т.д.

Дослідниками наголошується також, що в умовах обмежених ресурсів (часу, фінансових ресурсів) більш ефективно починати з обстеження внутрішнього середовища (самого підприємства), а потім у рамках проблем, що визначилися, знайомити з його зовнішнім оточенням.

Такий напрямок концепції реструктуризації отримав назву ресурсної концепції, в рамках якої предметом внутрішнього аналізу в першу чергу є стратегічні компетенції підприємства, які ставляться до всієї сукупності продуктів і послуг організації й мають потребу в особливому підході з погляду управління. Підприємство в даному випадку розглядається як «портфель організаційних компетенцій», а одним з результатів такого етапу аналізу й діагностики стає ідентифікація організаційних компетенцій, які й становлять потенціал підприємства. Підсумком комплексного аналізу підприємства стає аналітичний висновок, що складається з наступних розділів:

- виявлення причин кризового стану;
- виявлення резервів і конкурентних переваг підприємства;
- оцінка можливості реструктуризації.

На наш погляд, з даної позиції, що особливо важливо, послідовно розглядаються основні сфери діяльності підприємства, при умові достатньої роботи із персоналом, серед яких необхідно виділити такі:

- структура — це взаємозв'язок всіх підрозділів підприємства, до якої входять технологічна (підрозділу основного виробництва) + виробнича (підрозділу допоміжного виробництва) + загальногосподарська (непрофільні виробництва, підсобні господарства й об'єкти соціальної сфери) структури = структура підприємства;
- організація, що містить у собі: організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкованості, маршрути руху інформації;
- виробництво, у зріз якого входять дослідження процесів: виготовлення продукції, постачання й ведення складського господарства, обслуговування технологічного парку, здійснення досліджень і розробок, технології, дослідження технологічних витрат.

Розвиток науково-технічного прогресу в останні десятиліття змушує промислові підприємства стати багатоцільовими. Тому при побудові їхніх організаційних структур управління необхідно було вирішувати ряд проблем, пов'язаних з недостатньою адаптивністю організацій до нових завдань і умов господарювання, посиленням внутрішніх конфліктів у процесі управлінської діяльності, недостатнім ступенем задоволення соціально-економічних потреб працівників та ін.

Рішення даних проблем багато дослідників запропонували через вивчення людського фактору, що одержав назву бихевіорального (поведінкового) підходу, в рамках якого виділяються: школа людських відносин (М. Фоллет, Э. Мэйо) і школа поведінкових наук (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг і ін.) [1, 2, 3].

В даний час, на відміну від вище названих підходів, з'явилися так звані «синтетичні» підходи, в яких управління розглядається, як багатопланове, комплексне явище, що змінюється, в залежності від безлічі зв'язків із внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Основою для більшості цих досліджень є системний підхід, що розглядає підприємство як багатопланове явище, що зв'язує в єдине ціле мету, ресурси й процеси, що протікають у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Цей підхід розглядає організаційні структури управління як складні соціально-економічні системи, складові частини яких володіють цілим рядом якостей, що втрачають при їхньому відділенні від організаційних структур, а структури в цілому мають істотні якості, відсутні в їхніх частинах. Відмінною рисою такого підходу є можливість багатоаспектного розгляду організаційних структур управління та відносин між ними.

Стосовно оцінки ефективності цілей реструктуризації, то головними критеріями, на яких вона повинна базуватися, є відповідність, сценарність і достатність. Відповідність передбачає визначення того, наскільки поставлені цілі відповідають встановленій місії реструктуризації. Критерій сценарності передбачає оцінку цілей згідно ймовірних сценаріїв змін ринкової ситуації і вибір тих цілей, що можуть бути реалізовані з найбільшою вірогідністю. Достатність ми розглядаємо з двох сторін. По-перше, під достатністю розуміється оцінка цілей виходячи з того, чи досить їх для досягнення місії і чи немає серед них зайвих, від яких можна відмовитися. Оцінка ефективності за критерієм достатності виступає основою для визначення майбутніх затрат на реструктуризацію. Критерій достатності вимагає необхідності врахування того, що досягнення запланованих різних цілей не зривається у часі, і за термін, який проходить від досягнення однієї цілі до початку роботи задля реалізації іншої, зовнішня ситуація може змінитися таким чином, що зусилля, витрачені на досягнення першої цілі, будуть марними. Звідси витікає дуже важливий принцип цілеполягання при плануванні та ефективності реструктуризації – терміни її проведення повинні бути якомога коротшими. Отже, по-друге, критерій достатності означає, що при прийнятті управлінських рішень вид інформації має відповідати джерелу, з якого вона отримана, носії інформації повинні бути компетентними, способи отримання інформації – обґрунтованими.

На етапах планування та реалізації проекту, а також при аналізі загальної ефективності реструктуризації оцінка ефективності, за методами та напрямками, не відрізняється від усталених методик і може проводитися, наприклад, згідно вимог, які є неофіційним міжнародним стандартом. Загальними критеріями оцінки

тут виступають: продуктивність, економічність, прибутковість, інноваційність, соціальність, екологічність. Продуктивність – критерій ефективності, що визначає співвідношення кількості продукції і кількості відповідних затрат на її виробництво. Економічність виступає як ступінь використання ресурсів, в тому числі направлених на здійснення реструктуризації, задіяних задля досягнення намічених цілей. Прибутковість (рентабельність) свідчить про можливість підприємства генерувати прибутки. Інноваційність полягає в оцінці впровадження нових, більш досконалих технічних, організаційних процесів та продукції. Соціальність означає необхідність оцінки соціальних результатів, що проявляються у зміні чисельності, умов роботи, кваліфікації працюючих тощо. Екологічність як критерій ефективності потребує визначення ступеню відповідності реструктуризаційних рішень вимогам охорони оточуючого природного середовища.

Відмінності в оцінках ефективності полягають у наступному. При оцінці ефективності проекту реструктуризації важливим є визначення коректності, тобто наскільки професійно і якісно складений проект, обґрунтовані напрями його реалізації, використана методологія планування. На етапі реалізації проекту головною вимогою щодо оцінки ефективності є своєчасність. Оцінки, що надходять до менеджерів з затримкою є марними і не можуть бути використані за призначенням. Дотримання критерію своєчасності вимагає оцінок ефективності саме на той момент часу, коли вони потрібні для обґрунтування управлінських рішень по реструктуризації. Іншим важливим критерієм оцінки – реструктуризація підприємства не може бути затягнутою у часі, оскільки загальною тенденцією ринку є стає загострення конкурентної напруги. Зазначимо що мінімізація термінів органічно впливає з встановленої нами особливості реструктуризації постсоціалістичних підприємств – її достатності.

На основі таких критеріїв оцінки ефективності реструктуризації можливо науково обґрунтувати конкретні вартісні і натуральні показники та методи організації експертної оцінки і, таким чином, надати корисний інструмент який управляє реструктуризацією підприємств.

Наведемо деякі вимоги щодо побудови показників та організації оцінки: простота, конкретність, наочність, гнучкість, направленість, мотиваційність.

Система оцінки повинна бути простою – значна її складність призводить до збільшення часу обробки даних і необхідності для персоналу мати високу кваліфікацію. Крім того, складність може не дати можливість автоматизувати розрахунки і, таким чином, також негативно позначиться на оперативності отримання менеджерами оцінок ефективності. Простота системи також полягає в тому, що показники повинні легко розраховуватися та їх не повинно бути забагато, щоб не перевантажити непотрібною інформацією менеджерів. Конкретність – це вимога, згідно якої показники оцінки мають сприйматися експертами та керуючими реструктуризацією однозначно. Наочність полягає в тому, що система показників повинна бути побудована таким чином, щоб надавати можливість побачити ситуацію в цілому та при необхідності розшифрувати ті позиції, які потребують на цей час особливої уваги менеджерів. Гнучкість – безперервне вдосконалення показників і процедур їх виміру в залежності від змін у процесах реструктуризації. Якщо оцінки ефективності свідчать про необхідність переорієнтації дій по реструктуризації, то показники повинні бути перебудовані, щоб супроводжувати нові дії по управлінню реструктуризацією підприємства. Направленість передбачає ранжування показників в залежності від їх призначення. Оскільки показники оцінюють дії кожного виконавця, вони мають бути пов'язані з системою мотивації праці в механізмах управління реструктуризацією – у цьому полягає вимога мотиваційності в соціально – економічних системах, до яких відносимо і промислові підприємства.

Таким чином у підсумках, зазначимо слідує.

Хоча оцінка ефективності реструктуризації підприємств базується на загальній усталеній концепції оцінки ефективності діяльності, її особливістю є необхідність створення системи оцінок, що дозволяє постійно відслідковувати ефективність дій з реструктуризації підприємства на всіх етапах з врахуванням всіх особливостей. Таким чином, ефективність реструктуризації підприємств визначається частковими оцінками ефективності, що відповідають кожному етапу реструктуризації, та загальною оцінкою ефективності, яка стосується процесу в цілому і обов'язково є присутня в організаційних механізмах управління реструктуризацією .

Критеріями оцінок ефективності виступають – реальність, відповідність, сценарність, достатність, повнота, достовірність, продуктивність, економічність, прибутковість, інноваційність, соціальність, екологічність, коректність, своєчасність, дієвість, конкурентоспроможність. Вимогами до побудови показників та організації оцінки ефективності є простота, конкретність, наочність, гнучкість, направленість, мотиваційність, порівняльність, здібності до агрегування та дезагрегування.

На наш погляд, реструктуризація виступає як перебудова підприємств, що націлена на достатньо різке зростання конкурентоспроможності підприємства і здійснюється завдяки змінам у використанні ресурсів, а також у напрямках діяльності задля досягнення цілей.

Особливістю реструктуризації підприємств за умов реформування і становлення ринкового середовища класифіковано нами за двома групами, що пов'язані з організацією діяльності підприємств і макроекономічними трансформаційними реформами. Складність побудови й оцінки механізмів управління діяльністю підприємств України полягає в тому, що вітчизняні підприємства перебувають у стадії подвійної трансформації так як підприємства зіштовхуються із принципово новим зовнішнім середовищем, іншим зовнішнім механізмом, що заснований на до кінця неусвідомлених і незрозумілих принципах ринкових відносин .

Окремими особливостями реструктуризації промислових підприємств виступають:

глибина здійснення, яка пов'язується з докорінною перебудовою організації діяльності;

масштаб проведення;

база здійснення, якою виступає приватизація;

головне завдання, що полягає у зміні типу менеджменту на промислових підприємствах;

імпульсом до реструктуризації було зовнішнє середовище;

переважаюча форма – розукрупнення підприємств під час проведення монополізації економіки;

проведення її відбувається за умов економічної кризи;

рівень організації, що виражається в достатності змін на відміну від оптимальності, яка притаманна реструктуризації ринково орієнтованих підприємств.

Для підвищення результативності досліджень процесів реструктуризації доцільно виділяти та обґрунтовувати моделі реструктуризації підприємств. Поняття "модель реструктуризації" не є загально визнаним у наукових колах. Дослідники класифікують процес реструктуризації за формами, видами, шляхами, напрямками, стратегіями, техніками. При цьому використовується близько 20 критеріїв класифікації. Моделі реструктуризації ідентифікуються нами як сутнісні характеристики процесу реструктуризації, що проявляються в найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх зв'язках, а також якісних й кількісних параметрах.

Очевидно також, що в основу обґрунтування моделей реструктуризації, на наш погляд, доцільно покласти складові конкурентоспроможності підприємств, серед яких можливо виділити моделі технологічної та організаційної реструктуризації. Під моделлю технологічної реструктуризації розуміються зміни у технологічних процесах і пов'язаних з ними активах, спрямованих на набуття конкурентоспроможності підприємством задля досягнення встановлених цілей. Модель організаційної реструктуризації зводиться до зміни в організації діяльності підприємств, і реалізуються відокремлено за певними напрямками діяльності підприємства або супроводжує технологічну реструктуризацію.

За критеріями тривалості проведення технологічних змін, їх вартості, складності та необхідності проведення НДДКР, характеру технологічних інновацій, виділимо чотири типи підприємств:

підприємства із "стабільними" технологіями, заміна яких призводить до повної зміни профілю діяльності підприємства;

підприємства із "рухомими" технологіями, що базуються на багатофункціональних активах;

підприємства із "ринковими" технологіями, побудова яких передбачає подальше вдосконалення технологій;

підприємства із "випереджаючими" технологіями, які здібні впроваджувати стрибкоподібні зміни в технологіях.

Така типізація підприємств за технологіями дозволила визначити пріоритетність моделей реструктуризації. Зокрема модель технологічної реструктуризації є пріоритетною для підприємств із "рухомими" та "ринковими" технологіями, а модель організаційної реструктуризації – для підприємств із "стабільними" та "випереджаючими" технологіями.

Таким чином, мотиваційні аспекти та оцінка ефективності реструктуризації підприємств мають базуватися на загальній усталеній концепції оцінки ефективності діяльності. Щодо особливості оцінки ефективності саме процесу реструктуризації, то вона полягає у створенні системи оцінки, що дозволяє постійно відслідковувати ефективність дій з реструктуризації підприємства на всіх її етапах з врахуванням особливостей останніх. Тобто, ефективність реструктуризації підприємств визначається частковими оцінками ефективності, що відповідають кожному етапу реструктуризації (визначення місця реструктуризації, обґрунтування та розробка проекту реструктуризації, реалізація проекту) та загальною оцінкою ефективності, яка стосується процесу в цілому.

Критеріями оцінок ефективності виступають – реальність, відповідність, сценарність, достатність, повнота, достовірність, продуктивність, економічність, прибутковість, інноваційність, соціальність, екологічність, коректність, своєчасність, дієвість, конкурентоспроможність. Стосовно, вимог до побудови показників та організації оцінки ефективності, то вони мають полягати у простоті, конкретності, наочності, гнучкості, направленості, мотиваційності.

Література.

1. Маслоу А.Г. Мотивація и личность / Пер. с англ. А.М. Татлыбаевой. – СПб: Евразия, 1999. – 478 с.
2. Vroom. The Work Motivation. Jossey-Bass Inc., 1995.– 350 p.
3. Хаєт Г.Л., Еськов А.Л. Управление мотивацией труда и оптимизация среды. – Дон.: ИЭП НАН Украины, 2000. – 553 с.
4. Богданов А.С. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х кн. – М.: Экономика, 1989. – 656 с.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2010 р.



ТОВ "ДКС Центр"