

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЙОГО РЕФОРМУВАННЯ*Кирчата І.М., канд. екон. наук, доцент**Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Анотація. В статті розглянуто актуальні питання, пов'язані з реструктуризацією підприємств, досліджено сутність та визначено місце реструктуризації підприємства в системі забезпечення його конкурентної стійкості.

Предметом дослідження виступає система управління процесом реструктуризації підприємства, орієнтована на підвищення рівня конкурентної стійкості підприємства.

Мету роботи обумовила необхідність розробки методичних рекомендацій щодо удосконаленню системи управління реструктуризацією підприємства в процесі і на основі розвитку його конкурентного потенціалу.

Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та прикладні методи дослідження, а саме: теоретичного узагальнення і систематизації (при дослідженні літературних джерел, понятійного апарату, декомпозиція і композиція (як прийоми організаційного проектування для побудови структурних схем).

На основі комплексного дослідження в роботі визначені особливості проведення трансформаційних змін і проблеми адаптації вітчизняних підприємств до ринкових умов господарювання, виявлені специфіка, особливості і характерні риси їх діяльності в ході процесу реструктуризації.

Основним результатом роботи є: уточнено та запропоновано власне трактування терміну "реструктуризація"; розроблено схему побудови процесу реструктуризації підприємства на основі діагностики його конкурентного потенціалу.

Узагальнення теоретичних підходів до змісту поняття «реструктуризація підприємства» дає можливість зробити висновок про те, що це ємне й багатоаспектне поняття, яке включає в себе організаційно-економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на зміну організаційної й функціональної структур підприємства.

Ключові слова: реструктуризація, управління реструктуризацією, конкурентний потенціал, комплексний підхід.

Постановка проблеми. Переважна більшість українських підприємств для продовження успішного функціонування в динамічних, а часто й кризових, умовах потребують грамотного, професійного менеджменту, здатного аналізувати різні варіанти розвитку виробництв, бачити перспективу своєї діяльності на ринку, володіти потенціалом і здатністю реалізувати стратегічну мету. Для досягнення позитивних результатів на підприємстві, необхідна активізація його конкурентного потенціалу, істотна зміна стратегії управління і створення ефективної системи управління, інакше кажучи - його реформування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В даний час в діловій і науково-популярній літературі з'явилася велика кількість публікацій, присвячених реформуванню, реструктуризації і реорганізації підприємств.

Більшою мірою поняття «реформування підприємств» стало всеосяжним, охоплюючим численні напрями господарської діяльності та її структурних перетворень, а саме: реструктуризацію і реорганізацію.

Саме тому, сьогодні необхідно розділити всі ці поняття і структурувати їх в єдиній системі, оскільки вони характеризують весь процес змін і переходу на новий рівень розвитку українських підприємств.

Реформування припускає послідовні зміни, що ведуть від старої форми господарювання до нової, відповідно до економічних умов, що змінилися.

Реформування підприємств - це комплексний і системний процес змін, результатом якого є створення внутрішніх умов для ефективного управління ресурсами і на цій основі створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємства в перспективі.

У свою чергу, реструктуризацію слід розглядати як основний етап реформування підприємства для подальшого здійснення заходів по інвестиційному розвитку виробництв і формуванню оптимальної структури власників [1].

У перекладі з англійського «реструктуризація» (restructuring) - це перебудова структури чого-небудь. Якщо розглядати підприємство як складну систему, схильну до впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, то ототожнення реструктуризації і реформування, ймовірно, відбувається тому, що мета у них спільна – приведення підприємства у відповідність до змін зовнішнього конкурентного середовища.

На думку М. Дмитрієва, основною задачею реструктуризації бізнесу є створення бізнес-системи, яка, з одного боку, відповідатиме довгостроковим задачам власників, а з іншого – буде розвиватися відповідно до вимог навколишнього середовища [2].

К. Кордан, Т. Фолмэн і М. Вандерборт вважають, що в результаті проведення реструктуризації підприємство повинне не просто працювати краще, а робити сучасніші продукти. Німецькі учені Э. Фрезі і Л. Тойфсен з Кельнського університету вважають, що реструктуризація полягає тільки в перетворенні структури управління [3].

Німецькі учені Э. Фрезі і Л. Тойфсен з Кельнського університету вважають, що реструктуризація полягає тільки в перетворенні структури управління [4]. В свою чергу, вчені К. Кордан, Т. Фолмэн і М. Вандерборт вважають, що в результаті проведення реструктуризації підприємство повинне не просто працювати краще, а робити сучасніші продукти.

Проте, слід зазначити, що поняття реформування набагато ширше, і реструктуризацію, в даному контексті, можна розглядати як інструмент, використовуваний підприємством при реформуванні.

Слід також розрізнити і поняття «реорганізація підприємства» і «реструктуризація підприємства».

Реорганізація підприємства означає припинення його діяльності з переходом його майнових прав і обов'язків до інших юридичних осіб або його структурне перетворення. Метою реорганізації є отримання емерджентного ефекту від зміни структури капіталу, усунення дублювання функцій, зниження витрат при збільшенні об'єму виробництва та ін. Отже, поняття процедури реорганізацій набагато вужче, ніж реструктуризаційні перетворення [5].

Формулювання цілей статті. Питання реструктуризації підприємства активно досліджують зарубіжні і вітчизняні науковці, проте, залишається невирішеним ряд теоретичних і практичних проблем реструктуризації підприємства як інструменту реформування системи управління підприємством. Недостатньо уваги приділено комплексним дослідженням та оцінці процесів реструктуризації, не визначено методологію формування інструментарію управління з урахуванням реальних умов діяльності, що й обумовило необхідність вирішення зазначених проблем, визначило мету і напрями дослідження.

Невирішені складові загальної проблеми. На жаль, переважна більшість публікацій відрізняється відсутністю чіткої методології, системності, цілісності і несуперечності, що істотно знижує їх практичну цінність.

В сучасних умовах можливість правильно виділити і розвинути конкурентну перевагу, в чому і полягає суть реструктуризації, стала основною проблемою реструктуризації господарюючих суб'єктів, при цьому серед найактуальніших методичних проблем процесу реструктуризації залишаються наступні: проблема обґрунтування необхідності реструктуризації на основі діагностики його конкурентного потенціалу; проблема підготовки самого процесу реструктуризації; проблема ефективної адаптації підприємства до конкурентних умов; проблема розвитку конкурентного потенціалу; проблема збереження конкурентної стійкості.

Виклад основного матеріалу. Реструктуризація, будучи складовою реформування підприємства, представляє лише один з інструментів досягнення його довгострокових стратегічних цілей.

Оскільки діяльність будь-якого підприємства орієнтована на досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю і стабільністю, головною метою реструктуризації є забезпечення необхідних умов для досягнення такого балансу. Далі ж повинні бути задіяні механізми використання переваг, що є у підприємства, задіяні фінансові ресурси на основі підвищення інвестиційної привабливості і сформована ефективна система управління.

В зв'язку з цим, реструктуризація пов'язана з рішенням ряду задач системного управління, обумовленого наступними чинниками:

- незатребуваністю на ринку виробленої продукції і послуг унаслідок їх низької якості;
- сильною конкуренцією з боку висококонкурентних підприємств;
- нерациональною структурою витрат, браком оборотних коштів, фізично і морально застарілих виробничих фондів, об'єктів соціальної сфери, браком оборотних коштів.

Саме тому більшість підприємств потребує проведення реструктуризації, що полягає в приведенні організаційної і виробничої структур, потужностей, майна у відповідність з об'ємом продукції, на який є платоспроможний попит, при одночасному реформуванні системи управління фінансами.

Слід також наголосити на тому, що єдиної моделі чи метода реструктуризації для всіх підприємств не існує. Кожна з відомих моделей реструктуризації підприємств має свої особливості, переваги і недоліки, але використання будь-якої з них потребує істотного опрацювання з метою її адаптації до умов кожного промислового підприємства і комплексного підходу до розв'язання існуючих проблем. Основними ідеями реструктуризації є адаптація підприємства до стану зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, а також ідея комплексного підходу до рішення управлінських задач і підприємства в цілому, в умовах, що склалися, часто кризових. [5].

Тому, якщо виходити з того, що реструктуризація – це зміна структури системи, то залежно від типу структурного елементу системи виникають і задачі проведення відповідних до них змін. Якщо під структурою розуміється організаційна структура, то реструктуризація – це зміна організаційної структури. Якщо розглядається структура бізнес-процесів, то реструктуризація-це зміна бізнес-процесів.

Структурним змінам в даному випадку піддається яка-небудь функція або сукупність функцій підприємства залежно від вибору об'єкту реструктуризації, тобто має місце бути функціональна реструктуризація.

Саме функціональна реструктуризація є структурними змінами, яким піддаються, яка небудь функція або сукупність функцій організації залежно від вибору об'єкту реструктуризації: виробництво, збут маркетинг, фінанси, кадри. Характерною межею функціональної реструктуризації є те, що вона зачіпає один або декілька елементів бізнес-системи [6].

Оскільки функціональна реструктуризація – це здійснення певних структурних перетворень усередині підприємства, залежних від вибору об'єкту реструктурування, то її використання можливе за умови дотримання таких загальносистемних принципів як комплексність і системність.

Висновки. Перед українськими підприємствами, на відміну від підприємств розвинених країн, на яких реструктуризація проводиться регулярно, стоїть задача перетворити, а то й, по суті, створити абсолютно нові управлінські структури, системи і методи управління. Саме тому, незалежно від того, в рамках якого підходу здійснюється реструктуризація підприємства, необхідно правильно визначити на яких принципах бути здійснюватися перетворення.

При цьому головною метою реструктуризації має стати пошук джерел розвитку підприємства на основі розвитку його конкурентного потенціалу, а в широкому розумінні реструктуризація має бути такою: передбачати комплексність перетворень і змін, а не зміни тільки в одній функціональній сфері (маркетинг, фінанси, виробництво); стати постійним інструментом управління, а не реалізацію разового заходу; в змозі поєднувати майнові перетворення як елемент змін та підлягає модифікації і коригуванню в ході реалізації.

У свою чергу і зокрема, при реструктуризації підприємства необхідне дотримання наступних вимог: збереження наукового, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу, що сформувався; узгодження інтересів всіх сторін (власників, працівників, менеджерів, основних кредиторів, міста розташування і т.д.) ; рішення проблеми погашення заборгованості перед кредиторами (в першу чергу бюджетом, державними позабюджетними фондами, своїми працівниками – по заробітній платні, суб'єктами регіональних прирідних монополій); збільшення реальних надходжень до бюджету (перш за все міський) і державних позабюджетних фондів; максимально можливе збереження і створення нових робочих місць; захист прав акціонерів і учасників; дотримання прав працівників, передбачених чинним законодавством, колективними договорами і угодами.

Перелік посилань.

1. **Рудык Н.Б.** *Методы защиты от враждебного поглощения* / Н.Б.Рудык – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 384 с.

2. **Дмитриев М.** *Перспективы экономических реформ в России* / М.Дмитриев // *Вопросы экономики*. - 2005. - №5. - С.52-56.

3. **Кордан К.** *Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации* / К.Кордан, Т.Фолмен, М.Вандерборг // *Маркетинг*. – М., 1999. - №3. – С.109-113.

4. **Юн Г.П.** *Внешнее управление на несостоятельном предприятии* / Г.П.Юн, Г.К.Таль, И.И.Григорьев : Учебное пособие. – М. : Дело, 2003. – 250 с.

5. **Иваница О.Б.** *Реструктуризация управления как один из путей выхода из кризиса* / О.Б.Иваница // *Регіональні перспективи*. – 2001. – № 6. – С. 80-82.

6. **Жучкова Ю.А.** *Современные подходы к реструктуризации российских предприятий* / Ю.А.Жучкова // *«Российское предпринимательство»*. - 2006. - № 9 (81). - С. 68-72.

Стаття надійшла: 22.02.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

УДК 331.97

М 12

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Маилякевич А.О., канд. екон. наук

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Кризова ситуація в економіці України загрожує будь-якому підприємству не тільки фінансовими проблемами але і втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Втримати основних працівників – одна з головних задач менеджменту компанії на цьому етапі. Однак керівництво більшості українських підприємств концентрує свою увагу на управлінні виробництвом, маркетингом, фінансами, в той час як удосконаленню системи мотивації персоналу приділяється недостатньо уваги. Також важливим питанням в цей скрутний час є уникнення демотивації робітників.

Предметом статті являється мотивація персоналу на підприємствах.

Мета- розглянути особливості мотивації персоналу в умовах кризи, принципи та методи матеріальної та нематеріальної мотивації, обґрунтувати її важливість для будь-якої організації. Визначити що являє собою мотиваційний профіль людини? Виділити основні потреби, задовольнити які він прагне на роботі. А також розглянути психологічні правила ефективної мотивації: повага до особистості, щирість