

Практичні аспекти зменшення впливу ризиків на процес реструктуризації підприємств

Побережний Р.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри організації виробництва і управління персоналом
Національного технічного університету «ХПІ»

Рибицька Ю.Л.

аспірантка кафедри менеджменту та оподаткування
Національного технічного університету «ХПІ»

У статті розглянуто основні причини, що спонукають підприємства використовувати інструмент реструктуризації, наведені основні фактори, що впливають на процес реструктуризації підприємств, та проведено аналіз впливу ризиків під час проведення реструктуризації. Запропоновано заходи щодо зменшення впливу цих ризиків на процес реструктуризації.

Ключові слова: реструктуризація, фактори впливу на реструктуризацію, причини реструктуризації, ризики процесу реструктуризації, заходи щодо зменшення впливу ризиків.

Побережний Р.О., Рыбицкая Ю.Л. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УМЕНЬШЕНИЯ ВЛИЯНИЯ РИСКОВ НА ПРОЦЕСС РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассмотрены основные причины, побуждающие предприятия использовать инструмент реструктуризации, приведены основные факторы, влияющие на процесс реструктуризации предприятий, и проведен анализ влияния рисков при проведении реструктуризации. Предложены мероприятия по уменьшению влияния этих рисков на процесс реструктуризации.

Ключевые слова: реструктуризация, факторы влияния на реструктуризацию, причины реструктуризации, риски процесса реструктуризации, меры уменьшения влияния рисков.

Poberezhniy R.O., Ribitska Y.L. PRACTICAL ASPECTS OF RISK EFFECTS REDUCTION ON THE ENTERPRISE RESTRUCTURING PROCESS

The article discusses the main reasons that motivate enterprises to use the restructuring tool, describes the main factors affecting the process of enterprise restructuring, and analyzes the impact of risks during restructuring. Proposed measures to reduce the impact of these risks on the restructuring process.

Keywords: restructuring, factors of influence on restructuring, reasons of restructuring, risks of restructuring process, measures of risk reduction.

Постановка проблеми. Сучасна українська економіка перебуває у стані фундаментальних перетворень, пов'язаних зі змінами відносин власності, технологій, розвитком процесів глобалізації й участі в них України як суб'єкта світової економіки. Зазначені зміни проходять у процесі реформування за допомогою комплексу робочих інструментів, серед яких провідну роль відіграє реструктуризація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема реструктуризації підприємств є об'єктом наукового і практичного дослідження вітчизняних і зарубіжних учених у сферах менеджменту, антикризового управління, фінансового менеджменту. Дослідженню цієї проблеми приділяють увагу такі вчені, як Л. Лігоненко, А. Поддєрьогін, Р. Фатхудінов, Т. Александренко, Л. Бєлих, М. Федотова, О. Руда, Е. Коротков, Л. Ліго-

ненко, С. Покропивний, В. Крижановський, Г. Осовська та інші. Незважаючи на значну кількість досліджень, теоретичні аспекти реструктуризації розкрито не повною мірою, а саме виокремлення, врахування та дослідження ризиків, що виникають у процесі реструктуризації.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування факторів та аналіз ризиків, що впливають на реструктуризацію підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес реструктуризації різних підприємств з метою забезпечення імпортозаміщення, покращення фінансової та економічної діяльності підприємств, модернізації виробничого процесу, подолання кризових явищ останнім часом активно проводиться в Україні.

Процес реструктуризації підприємства – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства [4, с. 25].

Реструктуризація більшості кризових підприємств зумовлена низкою причин [3, с. 211]:

- фізичним і моральним старінням активів підприємств;

- високою собівартістю продукції щодо її ціни;

- недосконалістю системи організації та управління підприємством у ринкових умовах;

- відсутністю попиту на ринку виробничої товарної маси.

З метою підвищення ефективності роботи, конкурентоспроможності та збільшення прибутковості підприємства необхідно проводити реструктуризацію не лише неспроможних, а й нормально працюючих підприємств.

Реструктуризація нормально функціонуючого бізнесу має профілактичний характер попередження можливих криз, спрямована на збереження наявних розмірів або збільшення прибутків.

Основні завдання реструктуризації:

- залучення кредитних та інвестиційних ресурсів;

- пошук партнерів для спільного бізнесу;

- розширення і укрупнення виробництва;

- впровадження нових технологій;

- диверсифікація та демонополізація виробництва;

- подрібнення майнового комплексу на окремі підприємства;

- оптимізація організаційної та функціональної структури підприємства;

- реінжиніринг бізнес-процесів;

- оптимізація кількісного та якісного складу персоналу;

- модернізація та технічне переозброєння наявної виробничої бази підприємства на основі впровадження інноваційних технологій;

- реорганізація системи управління та використання людських ресурсів;

- якісна зміна відносин зі споживачами, створення нової цільової клієнтської групи та ін.

Для ефективного проведення реструктуризації враховують внутрішні та зовнішні фактори, які впливають як на процес реструктуризації, так і на кінцевий результат перетворень (рис. 1).

Наявність цих факторів приводить до виникнення низки ризиків під час проведення реструктуризації.

Виділяються такі основні ризики під час проведення реструктуризації:

1. Неправильний вибір виду реструктуризації. Вибір методів реструктуризації визначається залежно від стратегій, мети та стану компанії.

2. Ризик передчасної оцінки результатів реструктуризації. На практиці визначити, де починаються реальні результати структурних змін, дуже складно. Часто негативні короткострокові наслідки реструктуризації менеджмент компанії приймає за її підсумки.

3. Ризик недостатньої кваліфікації представників органів управління компанії. Цей ризик можна мінімізувати двома способами: шляхом звільнення менеджменту компанії і залучення нової команди управлінців або за рахунок проведення спеціалізованих семінарів і тренінгів для роз'яснення керівництву цілей і основних напрямів реструктуризації. У будь-якому разі, щоб виявити і управляти цим ризиком, необхідне залучення професійних фахівців.

4. Ризик неправильної оцінки необхідних для реструктуризації ресурсів. Традиційно компанії недооцінюють складність реструктуризації.

5. Ризик низької мотивації осіб, які беруть участь у процесі реструктуризації. Цей ризик має на увазі не тільки різний ступінь зацікавленості співробітників компанії у структурних змінах. Він включає і конфлікт інтересів, який може виникнути між менеджментом і власниками компанії в процесі реструктуризації і негативно вплинути на їх мотивацію протягом проекту.

6. Ризик появи негативних соціальних наслідків. Виникнення негативних соціальних наслідків у процесі проведення реструктуризації – нормальна практика, яка діє в країнах із ринковою економікою. Вона проявляється в масових скороченнях персоналу з діючих виробництв.

7. Помилкова оцінка наявних ресурсів.

8. Відсутність конкретних і чітко поставлених завдань реструктуризації.

9. Передчасне припинення процедури реструктуризації. Як правило, це відбувається, якщо керівництво стикається з першими труднощами, долати які не хоче, або ж навпаки – як тільки з'являється перший позитивний результат.

10. Протилежна помилка – тривала реструктуризація: як правило, для повноцінного й ефективного проведення процедури досить 12 місяців. Впровадження змін зазвичай



Рис. 1. Фактори, що впливають на процес реструктуризації [4, с. 87]

чай пов'язане з певним напруженням у робочих процесах, тому затягування заходу не тільки недоцільне, а й загрожує серйозним збоєм у роботі підприємства.

11. Проведення реструктуризації під керівництвом недосвідченого керівництва.

12. Початок реструктуризації без проведення попередньої повноцінної оцінки. Справа в тому, що найчастіше під час упровадження певних змін проявляються наявні проблеми в інших елементах підприємства і їх функціонуванні. Керівництво має бути готовим до такого та в цей момент оперативно реагувати і контролювати проблеми, що виникли.

Для того щоб процес реструктуризації пройшов якомога успішніше, необхідно розробити програму реструктуризації, яка повинна включати пророблення концепції реструктуризації підприємства та формування бізнес-

плану реструктуризації, що дасть можливість оцінити обсяг роботи з реалізації проекту реструктуризації; прорахувати фінансові затрати на реалізацію проекту та визначити необхідність залучення зовнішніх інвестицій. Проаналізуємо різні завдання, які постають перед менеджерами для забезпечення процесу реструктуризації, та запропонуємо різні заходи для зменшення ризиків.

Завдання менеджменту підприємства на першому етапі – сформувати і навчити проектну управлінську групу методології проведення реструктуризації; забезпечити керівництво і підтримку цього проекту [4, с. 311].

У таблиці 1 запропоновано заходи, що забезпечать проведення першого етапу.

Завдання другого етапу (збір інформації і визначення проблем) – дослідження ринку товарів чи послуг, яких потребує споживач;

Таблиця 1

Заходи для проведення першого етапу реструктуризації

Заходи	Переваги
Навчання і надання інформації групі з реорганізації	За 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 під час 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 під час здійснення другого етапу реструктуризації

Завдання	Рекомендовані заходи
Виявлення поточних і перспективних інтересів споживачів	Моделювання поведінки споживачів на ринку
Розроблення моделі поточного стану підприємства	Моделювання процесів
Виявлення видів діяльності організації	Моделювання процесів. Вартісний аналіз
Модель розширення меж розвитку з орієнтацією на процеси фірм-споживачів чи споживачів	Моделювання процесів. Інтеграція з постачальниками і програмування партнерства
Формування організації структури управління	Моделювання процесу. Аналіз процесів. Складання організаційної схеми
Виявлення пріоритетних видів діяльності підприємства	Аналіз ефективності нового виду діяльності чи продукту

визначаються види діяльності, які не є перспективними і які необхідно ліквідувати, та перспективні напрями в діяльності підприємства; проводиться систематизація процесів реструктуризації [7, с. 255].

На цьому етапі важливим є проведення маркетингових досліджень з метою систематизації запитів і побажань споживачів та обґрунтування доцільності заходів із реструктуризації підприємства, які безпосередньо орієнтовані на задоволення споживчого попиту та забезпечення ефективних і безвідмовних каналів зв'язку і взаємодії з постачальниками.

У таблиці 2 визначено рекомендовані заходи під час здійснення другого етапу реструктуризації підприємства.

Етап третій: розроблення і доведення до виконавців визначених проблем. Завдання цього етапу – розроблення такого бачення проблем, яке здатне привести до якнайшвидшого досягнення мети.

Цей етап дає змогу 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 [7, с. 270].

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

Етап четвертий: організаційно-технічне проектування. Завдання етапу – розроблення технічної характеристики процесу реструктуризації, за якого надається опис технології, планів, систем і видів контролю, які доцільно використовувати у процесі реструктуризації [7, с. 282].

Заходи з організаційно-технічного оснащення запропоновано в табл. 4.

Етап п'ятий: соціальне проектування. Метою цього етапу є виявлення соціальних аспектів процесу реорганізації, за якого здійс-

Таблиця 3

Завдання та заходи розроблення і доведення до виконавців визначених проблем

Завдання	Рекомендовані заходи
Розуміння структури процесу	Аналіз трудового процесу
Розуміння розвитку процесу	Аналіз трудового процесу
Виявлення значущих операцій	Оціночний аналіз процесу. Аналіз тимчасових циклів
Порівняння рівнів розвитку аналогічних компаній	Порівняння своїх досягнень і недоліків з досягненнями і недоліками аналогічних компаній
Оцінка можливостей удосконалення процесу	Аналіз тимчасових циклів
Оптимізація схеми процесу з урахуванням інтересів споживачів і замовників	Концептуальне бачення Інтеграція з постачальниками програми партнерства
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
Модулювання	Інформаційне проектування
Реалізація плану	Управління процесом

Таблиця 5

Заходи, які варто застосовувати у процесі проведення соціального проектування [6]

Завдання	Запропоновані заходи
Можливість контактів споживача і персоналу	Надання повноважень персоналу. Кваліфікаційна матриця нових вимог
Характеристика за видами робіт	Кваліфікаційна матриця
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
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 проектом

снюється опис підприємства, його кадрового складу, характеру робіт, кар'єри, стимулів, які використовуються у період реструктуризації, створюється план взаємодії соціальних і технічних елементів, складаються плани з

найму працівників, навчання та розміщення персоналу.

У таблиці 5 визначено заходи, які варто застосовувати у процесі проведення соціального проектування.

Таблиця 6

Запропоновані заходи на етапі реорганізаційних перетворень

Завдання	Запропоновані заходи
Завершення моделі діяльності організації	Моделювання процесу
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

Етап шостий: перетворення (розроблення технічного проекту реорганізації). Мета цього етапу – розроблення експериментальної версії закінченого виробничого реорганізаційного проекту. Під час реалізації цього етапу керівництву підприємства та керівнику проекту варто врахувати ключові питання, як можуть виникнути під час розроблення цього проекту, зокрема механізми, які необхідно розробити для вирішення неочікуваних проблем; гарантії збереження підприємства в період переходу; засоби, які можуть бути використані для реорганізації організації загалом.

Методи управління, які застосовуються у процесі виконання завдання етапу реорганізаційних перетворень, показані у таблиці 6 [6, с. 156].

Висновки з цього дослідження. Узагальнюючи вищевикладене, можна сказати, що перераховані ризики можна визначити також як ризики якості стратегічного управління та ризики якості поточного управління. Ризики супроводжують всі процеси, що відбуваються в компанії, незалежно від того, активні це процеси або пасивні, саме тому так важливо враховувати їх під час розроблення стратегії реструктуризації компанії. Таким чином, запропонований технологічний процес проведення реструктуризації з деталізацією реорганізаційних процедур на кожному етапі процесу дасть змогу керівництву підприємства здійснити всі процедури з найменшим ризиком, забезпечуючи тим самим підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Александренко Т. Эффективная реструктуризация: от чего зависит успех. Антикризисный менеджмент. 2007. № 12. С. 9–13.
2. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия : учеб. пособие для вузов. / Л. П. Белых, М. А. Федотова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 399 с.
3. Боронос В.Г. Управління фінансовою санацією підприємств : навчальний посібник / В.Г. Боронос, І.Й. Плікус, І.М. Кобушко. Суми: Вид-во СумДУ, 2010. 437 с.
4. Заболотний В.М. Реструктуризація підприємства / В.М. Заболотний. К.: Міленіум, 2007. 440 с.
5. Закон України Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: прийнятий 14 травня 1992 № 2343-ХП. URL: zakon.rada.gov.ua/go/2343-12.
6. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О.С. Іванілов. К.: Центр учбової літератури, 2009, 728 с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.
8. Рудковська О.Л. Реструктуризація підприємства як один із шляхів виходу з кризового стану / О.Л. Рудковська // Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2012. № 4. С. 62–65. (Серія: Економіка та менеджмент).

REFERENCES:

1. Aleksandrenko T. Effektivnaya restrukturyzatsiya: ot chego zavisit uspekhn [Effective restructuring: on what success depends] Anti-crisis management, no. 12, pp. 9-13.
2. Belykh L.P. (2001) Restrukturyzatsiya predpriyatiya [Enterprise Restructuring]. Moscow. UNITY-DANA. (in Russian)
3. Boronos V.G. (2010) Boronos V.G. Upravlinnja finansovoju sanacijeju pidpryjemstv [Management of financial rehabilitation of enterprises]. Sumy. SumDu. (in Ukrainian)

4. Zabolotnyj V.M. (2007) Restrukturyzacija pidpryjemstva [Enterprise Restructuring]. Kiyv. Milenium. (in Ukrainian)
5. Zakon Ukraïny Pro vidnovlennja platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannja jogo bankrutom: pryjnjatyj 14 travnja 1992 № 2343-HP [Law of Ukraine On Restoration of the Debtor's Solvency or Recognition as a Bankrupt From May 14, № 2343] Retrieved from zakon.rada.gov.ua/go/2343-12 (in Ukrainian)
6. Ivanilov O.S. (2009) Ekonomika pidpryjemstva [Business Economics]. Kiyv. Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
7. Ligonenko L.O. (2005) Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Kiyv. KNTEU. (in Ukrainian)
8. Rudkovs'ka O.L. Restrukturyzacija pidpryjemstva jak odyn iz shljahiv vyhodu z kryzovogo stanu [Restructuring of the enterprise as one of the ways to exit the crisis state] Bulletin of the Vinnytsia Polytechnic Institute, no. 4, pp. 62–65.