

СТРАТЕГІЧНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто класифікацію типів реструктуризації. Досліджено три головні складові ефективного функціонування кожного підприємства: стратегічна, організаційна, та культурна (СОК). Запропоновано модель стратегічної реструктуризації, яка базується на СОК та впровадженні процесу мобілізації. Запропоновано певні етапи реалізації процесу мобілізації діяльності підприємства.

In the article was considered classification of types of restructuring. There are considered three main elements of the enterprise effective functioning: strategic, organizational, and cultural (SOC) and offered model of the strategic restructuring, which is based on SOC and introduction of mobilization process. In the article was offered the phases of implementation of mobilization process of enterprise activity.

Постановка проблеми у загальному вигляді. На певних етапах розвитку кожне підприємство має фінансові, виробничі, технологічні та багато інших проблем. Стан більшості вітчизняних підприємств вимагає проведення інтенсивних заходів по фінансово-економічному оздоровленню або антикризовому управлінню. Здатність підприємства підтримувати рівень своєї конкурентоспроможності, а також вартість бізнесу безпосередньо залежать від того, як організована діяльність підприємства, а також які проблеми існують на підприємства і як воно має намір їх вирішувати. Отже, важливим є здібність підприємств до виявлення на ранніх стадіях проблемних ситуацій і їх ліквідація шляхом перетворень у фінансово-господарській діяльності, змін в організаційній структурі підприємства, направлених на підвищення конкурентоспроможності бізнесу і збільшення його вартості. Такі перетворення і складають основу реструктуризації.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питанням управління змінами, стратегічному управлінню, корпоративної культурі приділяється велика увага в працях вітчизняних і зарубіжних авторів: Е. Кемерона, М. Гріна, Д. Коттера, Д. Коллінза, Д. Порраса, Д.Д. Дака, Т. Госса, Р. Паскаля, Е. Атоса, Р. Мартіна, П. Стребела, Н. Августіна, Р. Шаффера, Х. Томсона, В. Тарнавського, В. Каткова, Є. Могілевської, Л. Савіцької, С. Оборкіна, Э. Джакуса, Х. Шварца, С. Девіса, С. Мішона, П. Штерна, К. Голді, Е. Шейна, Г. Моргана, Д. Зонненфельда, Г. Фінкельштейна, В.А. Співака та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на популярність вживання інструментів реформування на практиці, часто реалізація даного процесу не виправдовує витрачених засобів і зусиль, і однією з причин цього є спочатку неправильний вибір форми проведення змін.

Постановка завдання. Метою статті є визначення основних типів стратегічної реструктуризації підприємства та надання рекомендацій щодо процесу мобілізації діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні бізнес-структури можна розділити на дві групи: перша – це ті, хто схильні до змін, реформування і постійного вдосконалення, а друга – ті, хто наслідує давно випробувані методи, не бажає змін, розраховуючи на стабільність минулих методів та інструментів управління, які раніше забезпечували їх успіх і стабільність. Успішні підприємства невпинно удосконалюють свою діяльність за допомогою проведення реструктуризації [1]. Реструктуризація є найбільш ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства і одночасно одним із складних управлінських завдань. Реструктуризація не є одноразовим заходом. Це

процес, який повинен враховувати особливості діяльності підприємства, середовище його функціонування і безліч інших чинників. Отже, проводити її необхідно, вже маючи чіткі цілі, концепцію реструктуризації, розуміння кожного з її етапів і методів, за допомогою яких необхідно діяти, і перш за все, знати який саме вид реструктуризації має намір застосувати підприємство. Нами були визначені такі види реструктуризації (рис. 1):



Рис. 1. Класифікація реструктуризаційних процесів

Фрагментарну реструктуризацію спрямовано на реформування окремих секторів діяльності підприємства: фінансового, виробничого, маркетингового та ін. Така короткострокова реструктуризація, головною метою якої є швидка стабілізація діяльності підприємства, спрямована на відновлення ринкових позицій і в цілому підвищення конкурентоздатності суб'єкта господарювання. Комплексна реструктуризація впливає на механізм функціонування підприємства, проведення якої вимагає значних витрат ресурсів і часу.

Еволюційна реструктуризація – є не вимушеним, а запланованим заходом. При її проведенні підприємство корегує свою діяльність відповідно до вимог зовнішнього середовища. Реструктуризацію такого типу здійснюють успішні підприємства з метою збереження і зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

Револьюційна реструктуризація супроводжується кардинальними змінами в діяльності підприємства. Її реалізація є необхідною для підприємства. Адаптивна реструктуризація спрямована на пристосування підприємств до ринкових умов функціонування. Вона проводиться у випадках випуску нового товару на ринок, зміни маркетингової стратегії просування товару, зміни ринкової ніші через появу більш сильного конкурента.

Стратегічна реструктуризація є довгостроковою і спрямована на докорінне перетворення вже існуючої стратегії розвитку. Санаційна реструктуризація проводиться на підприємствах, що знаходяться в стані затяжної кризи, при існуванні реальної загрози банкрутства. Основною метою її реалізації є фінансова стабілізація діяльності підприємства.

Традиційна реструктуризація складається з трьох основних етапів: аналізу ситуації і розробки проекту реструктуризації; його реалізації; контролю над досягненням запланованих результатів. Вона також є поетапною, проте не враховує таких категорій, як кризовий і посткризовий періоди. Особливістю поетапної реструктуризації є поділ реалізації процесу реформування на кризовий і посткризовий етапи. При цьому проходження підприємством кожного з етапів супроводжується певною низкою заходів. Кризова реструктуризація є короткостроковою. У процесі її реалізації увага акцентується, насамперед, на фінансових

аспектах діяльності підприємства. Основними цілями якої є стабілізація діяльності підприємства й відновлення його прибутковості. Посткризова реструктуризація – це логічне продовження кризової реструктуризації. Терміни проведення якої регулюються в залежності від ступеня кризової ситуації на підприємстві.

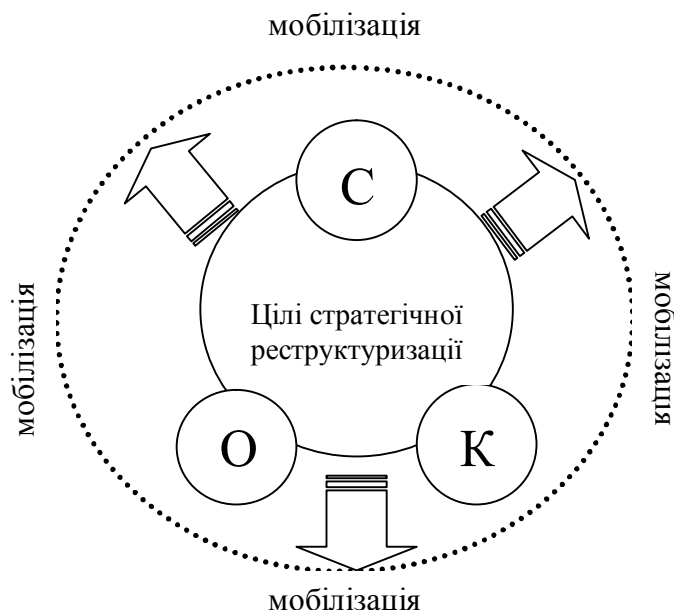


Рис.2. Модель стратегічної реструктуризації

На діяльність вітчизняних підприємств, що функціонували в умовах планової економіки, не дивлячись на перехід до ринкових умов функціонування, як і раніше мають вплив «старі» основи управління, підходи, менталітет і порядки управління основними організаційними процесами. Тому, на наш погляд, вітчизняним підприємствам необхідно спочатку проводити стратегічну реструктуризацію, що дозволяє побудувати основи нової, адаптованою до ринкових умов функціонування системи управління підприємством. Вважається, що стратегічна реструктуризація це процес структурних змін, направлений на підвищення інвестиційної привабливості підприємства, на розширення його можливостей по залученню зовнішнього фінансування і зростання вартості [2, с.29]. Реалізація даного типу реструктуризації спрямована на досягнення довгострокових цілей. Результатом її успішного проведення стає збільшений потік чистої поточної вартості майбутніх доходів, зростання конкурентоспроможності підприємства, ринкової вартості його власного капіталу [3, с.60-72].

У зв'язку з цим нами була запропонована модель проведення стратегічної реструктуризації (рис.2), яка базується на трьох ключових складових ефективного функціонування підприємства: стратегічної, організаційної й культурної (СОК). При цьому стратегічна складова (С) включає процеси формування, впровадження, реалізації і дотримання: корпоративній стратегії; бізнес стратегіям; функціональним стратегіям; операційним стратегіям. Організаційна складова (О) включає процеси: формування ієрархічної структури; формування структури на основі принципу «керівник-підлеглий»; формування системи інформаційних потоків; роботи з інформацією; методи контролю.

І третя складова – корпоративна культура (К) включає: філософію і традиції підприємства; професійну поведінку; офіційну політику відносно співробітників, партнерів, постачальників, клієнтів. Три вказані складові взаємозв'язані, і охоплюють всі процеси функціонування підприємства [4, с.149-173]. Гармонійна і взаємозв'язана робота даних складових дозволить підприємству стати структурою, яка адаптується за рахунок власних внутрішніх ресурсів, до вимог зовнішнього оточення. Особлива роль в запропонованій моделі стратегічної реструктуризації належить процесу мобілізації, який дозволяє ефективно організувати функціонування і взаємодію СОК за допомогою впливу на такі найважливіші складові діяльності кожній бізнес структури як: люди, процеси і технології. Впровадження проекту мобілізації підприємства відбувається поетапно (рис.3).

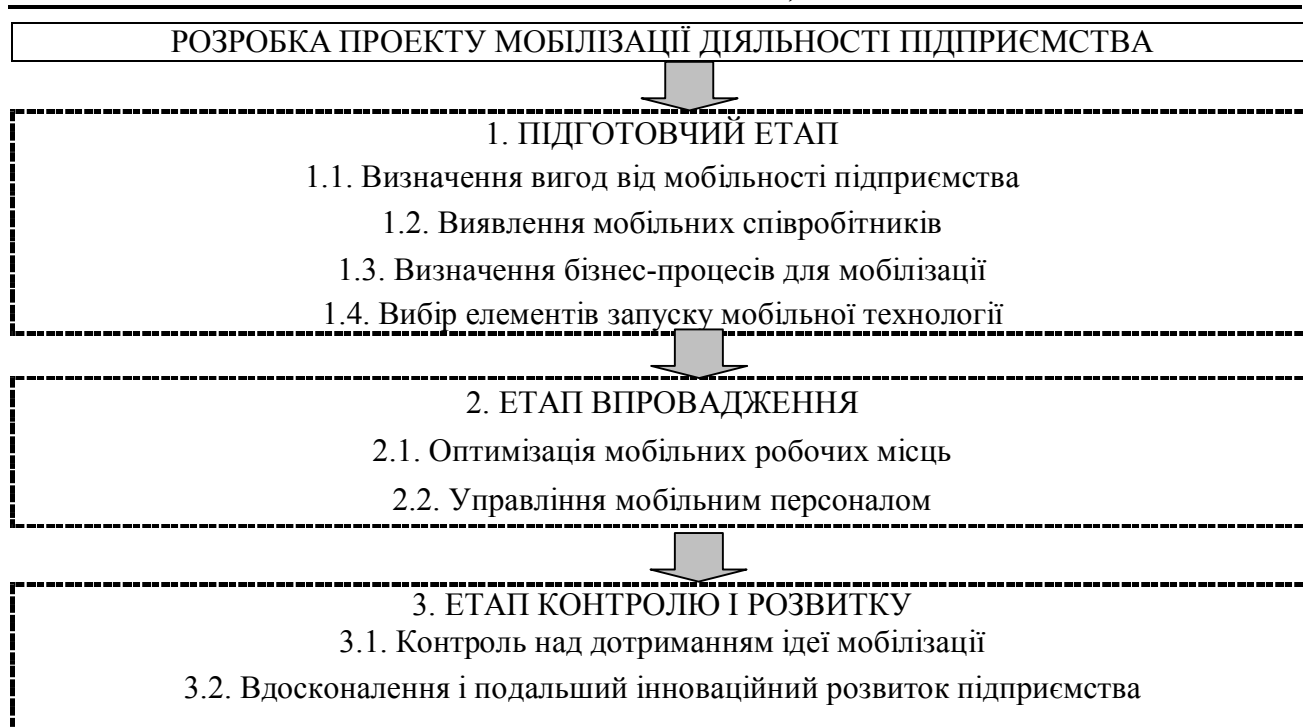


Рис.3. Етапи мобілізації діяльності підприємства

В рамках першого етапу – підготовчого, здійснюється визначення вигод від мобільності підприємства (відповідно до вибраного стратегічного курсу); виявлення мобільних співробітників; визначення бізнес-процесів для мобілізації; вибір елементів запуску мобільної технології. На етапі впровадження акцент робиться на оптимізації мобільних робочих місць і управлінні мобільним персоналом. На етапі контролю і розвитку здійснюється контроль над дотриманням ідеї мобілізації і процесом вдосконалення і подальшого інноваційного розвитку підприємства. При цьому в основу стратегічної реструктуризації поставлені такі цілі як підвищення конкурентоспроможності підприємства, його успішне функціонування в довгостроковому періоді і підвищення ринкової вартості підприємства [5, с.56].

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином слід сказати, що стратегічна реструктуризація підприємства є тривалим процесом, який вимагає професійної підготовки відносно не тільки процесу проведення реструктуризації але й підготовки до нього. Західній і вітчизняній досвід свідчить про тих, що реструктуризація не повинна бути одноразовою подією в діяльності підприємства, вона повинна стати невід’ємною частиною господарського процесу в аспекті адаптації підприємства до змін в зовнішньому середовищі. Все більше керівників усвідомлюють, що реформування необхідні не тільки в умовах вже існуючої кризи, але і тоді, коли поточну діяльність підприємства можна оцінити як стабільну. Особливістю нових умов успішного функціонування бізнес структур є їх постійна готовність до змін. Тому сучасне підприємство повинне володіти необхідним інструментарієм до правильної і своєчасної трансформації, а так само перманентному проведенню адекватних стратегічних та оперативних змін. Подальші дослідження будуть присвячені розгляду особливостей проведення процесу стратегічної реструктуризації на кризових підприємствах.

Література

1. Финкельштейн Г. Три кита эффективного управления [Електронний ресурс] / Г. Финкельштейн. – Режим доступу: <http://www.ecopsy.ru>.
2. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. – С-Пб.: Питер, 2001. – 103 с.
3. Ковалёв А. И. Управление реструктуризацией предприятия: [монография] / А. И. Ковалёв. – К.: АВРИО, 2006. – 368 с.
4. Економіка підприємства / [за ред. С. Ф. Покропивного]. – К.: КНЕУ, 2002. – 528 с.
5. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: [учеб.] / Д. Кэмпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.