

## ТЕМА 7. СТРУКТУРНІ ЗМІНИ

1. Сутність реструктуризації
2. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін.
3. Причини реструктуризації
4. Моніторинг та аналіз змін.
5. Команди в процесі реструктуризації.

### 1. Сутність реструктуризації

В загальному розумінні, реструктуризація означає зміну структури будь-чого.

Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», іншими нормативно-правовими документами передбачено використання реструктуризації як ефективного засобу відновлення платоспроможності підприємства, який рекомендується включати до плану санації.

Під **реструктуризацією підприємства** розуміється здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, підвищенню ефективності виробництва, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та повному або частковому задоволенню вимог кредиторів[1].

Реструктуризація використовується не тільки в умовах кризи, але як інструмент стратегічного менеджменту та інструментом превентивного антикризового управління, який спрямований на систематичну адаптацію підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона служить для досягнення підприємством довгострокових цілей, засобом пристосування до динамічних ринкових умов. Може включати докорінну

перебудову організаційно-правової форми, виробничо-технологічної структури, усунення суперечностей між застарілою системою менеджменту та вимогами ринку. Відбувається у випадку формування нової стратегії бізнесу, місії підприємства, аналізу ринкової ситуації та інших чинників зовнішнього середовища.

Реструктуризація повинна забезпечити підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи організації.

Види реструктуризації:

- Операційна (виробнича). Внесення змін в організацію проведення основної господарської діяльності, структуру виробничої програми та програми збуту, склад доходів і витрат, склад персоналу тощо;
- фінансова реструктуризація, об'єктом проведення якої виступають пасиви підприємства, умови надання, обслуговування та повернення боргів;
- майнова реструктуризація, яка передбачає зміни у складі активів підприємства та трансформацію певної їх частини у грошову форму;
- реструктуризація бізнесу, суть якої полягає в коригуванні загальної стратегії діяльності підприємства, зміні концептуальних засад управління;
- організаційна (структурна) реструктуризація, в ході якої впроваджується нова організаційна структура підприємства;
- правова реструктуризація, яка передбачає зміну організаційно-правової форми підприємства шляхом різноманітних видів реорганізації;
- фізична реструктуризація, проведення якої пов'язано з оновленням та модернізацією основних фондів підприємства;
- соціальна реструктуризація, проведення якої може і передбачати звільнення підприємства від об'єктів соціально-культурного призначення.

Форми реструктуризації:

- ✓ реструктуризація виробництва – передбачає зміни в організаційній та господарській сфері підприємства. Заходи виробничої реструктуризації: заміна керівництва, впровадження нових методів управління, нових видів продукції, скорочення витрат, скорочення чисельності, тощо;
- ✓ реструктуризація активів – здійснюється шляхом продажу активів або окремих підрозділів підприємства, рефінансування дебіторської заборгованості;
- ✓ фінансова реструктуризація – пов’язана із зміною структури капіталу, шляхів інвестування коштів;
- ✓ корпоративна реструктуризація (реорганізація) – зміна права власності або організаційно-правової форми підприємства.

На підприємствах досить часто реструктуризація буває наслідком реінжинірингу бізнес-процесів.

**Реінжиніринг** – докорінне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких скачко подібних поліпшень головних показників діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс і темпи.

Основні прийоми реінжинірингу[55]:

- **Об’єднання декількох процесів в один.** Досить часто більша частина робочого часу витрачається не на сам процес, а на взаємодію між роботами. Така взаємодія являється непродуктивною, збільшує витрати підприємства. Виконавці самостійно приймають рішення.
- **Децентралізація та делегування.** Підвищення самостійності при виконанні робіт дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій.
- **Процес виконується у технологічному порядку.** У цьому випадку він здійснюється незалежно організації виробничого процесу.

- **Виконання роботи на місцях.** Організаційна структура не повинна обмежувати процеси. Розподіл роботи відбувається незалежно від раніше закріплених функцій та відбувається там, де є у цьому необхідність. Реалізується принцип роботи «точно вчасно».
- **Інваріантність процесів виконання.** Відхід від жорстко регламентованих процедур, процес виконується по ситуації.
- **Видалення дублювання операцій.** Зменшення часу на аналіз і звірку документів, що представляють одну операцію.
- **Зменшення операцій контролю.** Такі операції не додають вартості, тому їх необхідність потрібно співвідносити із вартістю помилки, яку вони повинні не допустити.
- **Зменшення погоджувальних операцій.** Вони також не добавляють вартості та потребують мінімізації.
- **Зменшення числа контактів.** Представляє окремий процес відповідальний менеджер, що має доступ до інформації та виконавців.
- **Встановлення оптимального балансу між централізацією та децентралізацією функцій.** Сучасні інформаційні технології дозволяють пришвидшити доступ до інформації і керівництво вищого рівня може дізнатись про обстановку на місцях та контролювати процес не втручаючись у нього без необхідності.

Реінжиніринг може здійснюватись тільки «зверху-вниз». При аналізі та ідентифікації бізнес-процесів може виявитись, що організація процесу та організаційна структура не співпадають. Таму варто перебудувати структуру та взаємовідносини між підрозділами та функціональними службами у відповідності із оптимізаційними вимогами ділових процесів.

## 2. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін.

Готовність співробітників до структурних змін можна визначити через два аспекти:

- 1) ступінь задоволеності працівника існуючим станом справ в організації;
- 2) сприйманим особистим ризиком при можливе проведення змін.

Це зручно представити у вигляді матриці [32](рис.8)

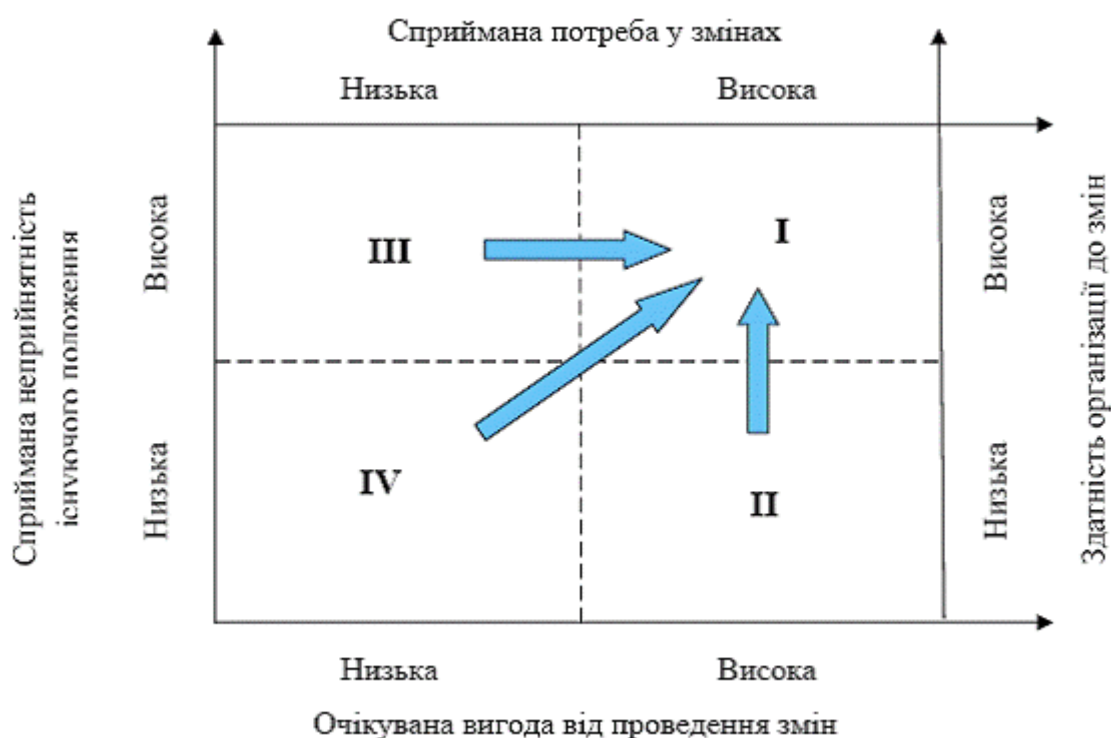


Рис.8. Матриця готовності персоналу до змін

При високому рівні задоволення існуючою ситуацією та значному ризику цю ситуацію змінити працівник буде до змін не готовий, що викличе значний опір змінам.

І навпаки, якщо персонал незадоволений станом справ і ризик їх не лякає – зміни будуть успішними. Проте, якщо їх очікування не справдяться, це може погіршити ситуацію в майбутньому.

В ході реструктуризації персоналу можуть загрожувати:

- оптимізація чисельності персоналу;

- кар'єрні перестанови.

Для оптимізації чисельності персоналу необхідно провести аналіз кількості персоналу по підрозділам, з врахування виконуваних ними функцій, інтенсивності та тривалості процесу, модернізації обладнання та використання нових технологій. При цьому необхідно поділити працівників на кадрове ядро – ті, що виконують основні бізнес-процеси та приносять компанії найбільший прибуток, мають досвід, високу кваліфікацію або значний потенціал для професійного зростання, та кадрову периферію – всі інші співробітники, що мають невисоку кваліфікацію та виконують не значиму роботу.

Існує жорсткий та м'який підходи до скорочення чисельності.

Жорсткий – виконується адміністративно, через прийняття наказу про скорочення штатів. Однак, виникає висока вірогідність конфліктів із профспілками, погіршується морально-психологічний клімат в колективі, або викликає значний ріст безробіття у регіоні, що може мати значні негативні соціальні наслідки.

М'який підхід – це спроба уникнути масових звільнень. Розрізняють три методи м'якого скорочення:

- природне вибуття. Здійснюється шляхом створення умов для звільнення працівників за власним бажанням. Для цього можна видати розпорядження про заборону приймати нових працівників. Чисельність персоналу буде зменшуватись за рахунок пенсіонерів, що виходять на пенсію, працівників, що звільняються з особистих причин чи знайшли краще місце роботи. Можна прийняти більш жорсткі умови для переатестації працівників. Тоді працівники або підлягають звільненню, або не відповідають займаній посаді і переводяться на нижчу;

- м'яке скорочення передбачає використання дострокових пільгових пенсійних програм; виділення непрофільних виробництв в окремі дочірні підприємства і забезпечення їх персоналом із власного штату; стимулювання звільнення за власним бажанням та підтримка при подальшому працевлаштуванні;
- управління чисельністю без скорочень. Під цим розуміється найм робітників по строковим договорам для виконання сезонних або тимчасових робіт, використання підрядних робіт або частину робіт чи функцій передати на аутсорсінг, зміну режиму роботи і переведення працівників на неповний робочий тиждень чи неповний робочий день.

Використання м'яких методів дозволяє скоротити витрати на персонал та зберегти лояльність своїх працівників і не завдати шкоди HR-бренду компанії.

### **3. Причини реструктуризації**

До реструктуризації можуть привести як зовнішні так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться - глобалізація економіки; інтеграція світової економіки; науково-технічний прогрес; автоматизація та комп'ютеризація управлінських та виробничих процесів; зміни політичного устрою, тощо. До внутрішніх – незадовільний менеджмент, старіння та зношеність основних засобів, неконкурентоспроможність продукції. Реструктуризація може бути пов'язана із життєвим циклом підприємства або із кризовими явищами. Усі ці фактори погіршують показники діяльності організації, що свідчить про зниження її ефективності.

Реструктуризація проводиться у випадку:

- ✓ Надмірної концентрації повноважень вищого керівництва, що може призвести до демотивації менеджерів середньої ланки;

- ✓ Неефективність системи звітності, що не дозволяю виявити результативність праці окремого працівника або підрозділу;
- ✓ надмірна централізація організаційної структури;
- ✓ наявність активів, які не використовуються або використовуються не продуктивно;
- ✓ зменшення попиту на продукцію через її низьку якість;
- ✓ посилення конкуренції з боку компаній-монополістів або великих міжнародних компаній;
- ✓ незадовільна структура витрат;
- ✓ необхідність модернізації та заміни обладнання;
- ✓ незадовільна структура активів;
- ✓ зміна масштабів виробництва;
- ✓ зміна стратегічного напрямку розвитку та стратегічних цілей підприємства;
- ✓ диверсифікація або інтеграційні процеси;
- ✓ використання нових технологій у виробництві та управлінні.

Завдання, які вирішуються при реструктуризації бізнесу:

- захист майнових інтересів власників бізнесу і побудова ефективної системи правового контролю;
- забезпечення безпеки бізнесу (захист від недружнього поглинання);
- побудова ефективної структури компанії / групи компаній відповідно до стратегії розвитку;
- оптимізація бізнес-процесів;
- ефективне використання ресурсів (матеріальних, інтелектуальних та ін..);
- знизити ймовірність банкрутства;
- оптимізація оподаткування та фінансових потоків;
- підвищення інвестиційної привабливості компанії / групи компаній; контроль за перспективними активами;



- звільнення бізнесу від неліквідних активів.

#### **4. Моніторинг та аналіз змін**

Важливим інструментом забезпечення ефективності змін є проведення моніторингу. Моніторинг представляє собою систему нагляду за процесом проходження змін. Організація моніторингу необхідна для встановлення безперервного контролю організаційних змін, своєчасного виявлення проблем і діагностики їх причин, регулювання та координації впровадження нововведень. Моніторинг допомагає керівництву не тільки відслідковувати процес змін, але й допомагати учасникам по мірі необхідності, на етапах, де виникають труднощі.

Процес створення системи моніторингу включає наступні етапи:

- 1) Формування системи аналітичних показників, що характеризують ефективність та інтенсивність змін;
- 2) Формування системи та структури звітів із даними показниками, встановлення їх періодичності;
- 3) Впровадження її у загальну систему моніторингу діяльності підприємства;
- 4) Виявлення причин відхилень фактичних значень контрольованих показників від планових[59, с. 135].

Основне завдання моніторингу – підвищити адаптивність підприємства, прискорення впровадження інновацій, мотивація творчості персоналу при вирішенні нестандартних завдань.

При аналізі структурних змін потрібно оцінити ефективність системи управління та якість управлінських методів. Для аналізу якості управлінських технологій пропонують оцінювати: документованість і ступінь формалізації управлінських технологій, їх доступність для поняття та

ефективного використання спеціалістами підприємства; єдність управлінських технологій і моделей, що використовуються на всіх рівнях управління, а також підсистем управління; повноту, структурованість та інтегрованість системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, що необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень; обґрунтованість взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що забезпечують взаємодію окремих рівнів управління; оптимальність вертикального та горизонтального поділу праці та його вплив на досягнення цілей підприємства.

Можна виділити такі підходи до оцінки ефективності системи управління, засновані на:

- оцінці показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому;
- ранжируванні та оцінці окремих показників діяльності підприємства;
- оцінці відношення економічності системи управління до ефективності діяльності підприємства в цілому;
- використанні експертних методів з оцінкою якісних показників ефективності управління;
- визначенні ресурсної ефективності;
- визначенні цільової ефективності;
- положенні про ефективність використання потенціалу підприємства (ресурсно-потенційний підхід) [59, с. 136].

При проведенні оцінки ефективності управління підприємством необхідно встановити рівень відповідності системи управління та її організаційних структур об'єкту управління, тобто необхідно проаналізувати цілі управління, склад управлінських функцій, сутність і цілісність управлінських процесів, ефективність управлінських технологій, рівня

відповідності чисельності і складу персоналу обсягу та складності робіт, що виконуються, рівня інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, тощо. При оцінці ефективності організаційних змін слід особливу увагу приділяти саме результатам змін, а не характеристиці окремих підсистем управління та визначенню їх функціональної спеціалізації.

## **5. Команди у процесі реструктуризації**

Особливість проекту реструктуризації підприємства полягає у значній ролі соціального фактору, адже він зачіпає інтереси різних груп людей, від вищого керівництва та менеджерів бізнес-рівня до операційних працівників. Його успішність залежить від підтримки та зацікавленості персоналу.

Для успішної реалізації будь-якого процесу змін, особливо якщо він зачіпає соціальні інтереси, потрібна команда. При створенні команди необхідно визначити її склад, структуру і положення про групу. На цьому етапі доцільно проводити збори, у яких приймуть участь власники та вище керівництво організації. Вони повинні роз'яснити команді, які цілі реструктуризації, визначити пріоритети проекту, які методи найбільш прийнятні при проведенні змін, яким чином буде підтримуватись проект з боку акціонерів та керівництва, яку допомогу вони можуть забезпечити, організацію зворотного зв'язку.

Команда повинна отримати всю необхідну інформацію для виконання завдання та розробити проект змін. Невід'ємною його частиною є заходи по подоланню опору змінам, що неминуче виникнуть.

Для успішності реорганізації компанії, необхідно мати можливості для створення команди та забезпечення її ефективної діяльності.

***Питання для самоконтролю:***

1. Охарактеризуйте сутність реструктуризації.
2. Які є види реструктуризації?
3. Як можна класифікувати причини реструктуризації?
4. Які основні фактори визначають успіх змін в організації?

***Завдання на СРС:***

1. Сутність, принципи та функції реінжинірингу
2. Принципи проведення реструктуризації
3. Основні правила здійснення моніторингу змін
4. Роль команд в процесі реструктуризації