

*Л. І. ФЕДУЛОВА, д-р екон. наук, проф.
М. О. КОБЛОШ, докторант
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ СТРУКТУРНОЇ ПЕРЕБУДОВИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 48–51

Створення макроекономічних умов для промислового розвитку в Україні не усунуло негативні тенденції та не сформувало реальні передумови для подолання промислової кризи. Недостатня увага державної влади до проведення активної мікроекономічної політики не дає змоги налагодити ефективне функціонування ринкового механізму. Однією з головних перешкод на шляху до економічного зростання є повільний процес перебудови на рівні підприємств.

Промисловий комплекс України не задовольняє нині повною мірою національні інтереси. Це зумовлено такими причинами [1]:

- недостатньо розвинутим виробництвом продукції споживчого призначення;
- значною розбіжністю рівнів розвитку цивільних та оборонних галузей;
- високим рівнем монополізації виробництва;
- слабкою сприйнятливістю виробництва до науково-технічних досягнень, низькою інноваційною активністю;
- низьким рівнем переробки сировини;
- високим ступенем зношення виробничих фондів.

До найхарактерніших для сучасних підприємств проблем, які перешкоджають їх ефективному функціонуванню в умовах наявних ринкових відносин, належать такі:

- 1) неефективність системи управління підприємством;
- 2) низький рівень відповідальності керівників підприємств за наслідки рішень, що приймають, а також за фінансово-економічні результати діяльності;

3) відсутність ефективного механізму виконання судових рішень, особливо щодо стягнень з боржників;

4) незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу, що знижує його інвестиційну привабливість;

5) відсутність достовірної інформації про фінансово-економічний стан певного підприємства для власників, акціонерів, керівників інших підприємств, потенційних інвесторів і кредиторів.

Під час трансформаційних процесів значна кількість колишніх державних підприємств взяла курс на зміну їх структури та інвестиційної політики, щоб мати змогу гнучко пристосуватися до змін попиту й умов збуту продукції, ринкових цін і умов конкуренції, а отже, забезпечити передумови для довготривалого економічного зростання. Однією з основних ідей реструктуризації названо створення конкурентоспроможних виробництв і зміну поведінки підприємств через запровадження жорстких бюджетних обмежень, властивих ринковій економіці. Але результати проведених досліджень показують, що, по суті, реструктуризація більшості підприємств у напрямку від м'яких до жорстких бюджетних обмежень відбулась [4]. Відсутність реальних структурних реформ на підприємствах України спричиняє зростання прямих бюджетних витрат і різноманітних форм прихованих субсидій.

На справжнє реформування підприємств впливають причини, усунення яких потребує державного втручання:

- 1) керівники вищої і середньої ланок більшості приватизованих підприємств дотепер не

усвідомили ступеня невідкладності та необхідності реструктуризації підприємств;

2) структура власності, що склалася в результаті приватизації, за відсутності законодавчої бази для реалізації власниками їхніх прав не дає можливості їм впливати на прийняття рішень щодо реструктуризації підприємств;

3) більшість підприємств, керівники і власники яких усвідомлюють необхідність внутрішньої реструктуризації, не мають коштів для залучення зовнішньої допомоги.

Спрямованість на досягнення нових результатів є загальним чинником усіх об'єктів розвитку. Оскільки критерій результату посідає центральне місце, систему управління, що спирається на отриманий результат, називають управлінням за результатами [5]. Як показує досвід, проблема полягає в тому, щоб довести прийняті рішення до всіх рівнів організації таким чином, щоб вони всюди реалізовували свою спрямовуючу функцію.

На необхідність виділення критеріїв оцінювання результативності як специфічної системи кількісних та якісних параметрів функціонування організаційних формувань свого часу звертали увагу теоретики і практики Японії. Ще у 80-х роках вони дійшли висновку, що прибуток, незважаючи на його значущість, не може бути основним критерієм результативності. Так, Мацусіта, розвиваючи концепцію соціальної відповідальності, зазначав, що кожна компанія незалежно від її розмірів повинна мати певну мету, яка відрізняється від одержання прибутку, мету, яка виправдовує її існування. У свою чергу Г. Форд підкреслював, що будь-яка монополія і будь-яка погоня за наживою є зло. Узагальнивши практичний досвід, він сформулював правило, за яким роботу на користь необхідно ставити вище за вигоду [6].

Результативність тісно пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними ситуаціями та способами їх розв'язання. При цьому враховується і специфіка управління виробництвом, економікою, трудовими колективами, собою і своїм часом. Вона залежить від багатьох факторів, зокрема від збалансованості регулювання і саморегулювання в системі діяльності, від рівня спроектованого і фактичного потенціалу організації.

Дослідження показали, що при зниженні рівня упорядкованості системи на 40–50 % показники результативності зменшуються на 30–40 %, що зумовлено:

- незбалансованістю основних елементів організаційних формувань на стадії “входу”;

- неоптимальним прийняттям рішень на стадії процесу;

- необґрунтованістю рішень на стадії результату, що пов'язано з неповним використанням фактора зовнішнього середовища.

Результативність може бути різною залежно від цільових стратегій можливостей підприємств.

Саме поняття “результат” стосовно процесу реструктуризації є дуже широким і багатостороннім. Початковим моментом при цьому є те, що для кожної групи працівників встановлюються важливі для них ключові результати і цілі, виходячи з яких виконання завдань і використання часу та інших ресурсів можна спрямувати на здійснення основних цілей.

Цікавою, на наш погляд, є така класифікація критеріїв успіху здійснення реструктуризації [2]:

перший тип: “жорсткі” критерії успіху, відповідно до яких підприємство повинно реалізовувати рекомендовані зміни таким чином, щоб ці зміни призвели до позитивних результатів, які можуть бути виміряні та підкріплені документально (залучення зовнішніх інвестицій, встановлення стратегічного партнерства, підвищення обсягів реалізації, збільшення експорту, зниження витрат виробництва);

другий тип: “еластичні” критерії успіху, згідно з якими враховуються такі позитивні результати реструктуризації, як навчання керівників підприємств, що може бути віднесено до довгострокових інвестицій в “людський капітал”.

Але при існуючих економічних умовах зростання “жорстких” критеріїв успіху має ряд обмежень. Так, прибуток не обов'язково є надійним показником успіху. Дуже мало часу пройшло з моменту завершення окремих проектів реструктуризації, щоб можна було робити висновки про дії прийнятих заходів щодо підвищення рентабельності виробництва. Існуюча система оподаткування знижує стимули з максимізації прибутку і сприяє його приховуванню. Наявність бартеру в системах збуту також заважає точно визначити розмір прибутку.

Зниження витрат виробництва, досягнуте виключно за рахунок скорочення чисельності персоналу, також не є вагомим показником того, що реструктуризація певного підприємства є успішною. Але оскільки більшості українських підприємств довелося так чи інакше провести скорочення працівників, важко відрізнити ус-

пішну реструктуризацію від поганої на підставі використання зазначеного критерію.

Важко перебільшити роль навчання і створення інфраструктури консультаційних послуг ("еластичні" результати). До таких критеріїв результативності належать кількість керівників верхньої та середньої ланок, охоплені програмою допомоги консультантів, а також кількість слухачів тематичних семінарів з вивчення позитивного досвіду та ін.

Одним із завдань управління змінами в організації є перетворення окремих процесів розвитку в міцний напрямок з розробленим механізмом активного розвитку як системи внутрішньо-організаційної дії. Активний розвиток передбачає таке спрямування, яке спирається на внутрішній потенціал організації, на активізацію людського фактора.

Реструктуризація виробничих систем, орієнтація на лідерів і програми постійного вдосконалення — це методологічні підходи, які застосовують компанії для підвищення конкурентоспроможності. За допомогою цих методів багатьом фірмам вдається досягти істотного підвищення якості продукції та послуг, скоротити час на освоєння нової продукції, зменшити витрати. Наприклад, ефективність праці внаслідок такої реструктуризації може зрости на 30–400 %, що, звичайно, свідчить про актуальність цих методів [5].

Згідно з М. Хаммером і Дж. Чемплі, перебудова виробничої діяльності — це "фундаментальне переусвідомлення і радикальне перетворення організації фірми з метою істотного покращення критично важливих показників ефективності витрат, якості продукції і послуг, швидкості процесів". Найпоширенішими цілями процесу перебудови (а звідси — і цілями реструктуризації) для багатьох підприємств є:

- значне покращення результатів за рахунок перебудови різних функціональних і адміністративних структур;
- процес перебудови повинно ініціювати керівництво компанії, яке має відповідати за його результати;
- перебудова виробничих процесів може сприяти скороченню часу на засвоєння нових технологій і передавання права на прийняття рішень вниз по управлінській драбині;
- усунення ієрархічності управлінських структур призведе до появи стиснених структур управління.

Важливою проблемою є вибір системи показників для оцінювання результативності процесу реструктуризації. В ідеальному випадку потріб-

но ретельно відстежувати найважливіші показники стосовно конкурентоспроможності. Менеджерам слід співставляти напрямки чи області діяльності, вдосконалення яких вважається важливим для довгострокового успіху фірми, з показниками ефективності, що використовуються для оцінювання стану в цих областях.

Найчастіше фірми використовують для оцінювання ситуації такі показники:

- участь працівників — ступінь залучення до прийняття рішень, пов'язаних з їхньою безпосередньою роботою;
- якість — ступінь відповідності продукції специфікаціям, а самих специфікацій — вимогам споживачів;
- ефективність праці;
- ефективність використання обладнання;
- мінливість обсягу виробництва — можливість значної зміни обсягу виробництва;
- освоєння нової продукції — спроможність швидко і легко освоїти нову продукцію і приступити до насичення ринку;
- тривалість виробничого циклу — час від постачання сировини і матеріалів у виробництво до отримання готового продукту;
- якість зв'язків із споживачами;
- скорочення прямих і накладних витрат;
- комп'ютерні системи — корисність використання комп'ютерів.

Виробничим підприємствам слід серйозно подумати про набір показників, що характеризують результати їх діяльності. Досвід підприємств свідчить, що найбільше застосовуються стандартні фінансові показники, які вимірюють досягнення попереднього періоду, внаслідок чого втрачається контакт з реальністю.

Управління результативністю структурної перебудови промислових підприємств є процесом змін, яким можна управляти відповідно до принципів загального розвитку організації. При такому управлінні потрібно акцентувати увагу на таких категоріях: об'єкти змін, об'єкти розвитку, стратегія розвитку, стилі керівництва, об'єкти впливу змін. Процес визначення результатів включає глибоке осмислення прагнень організації, які реалізуються в стратегії, річні й найближчі плани. З позицій загального рівня мислення із орієнтацією на діяльність і комерційні ідеї загальні плани переходять в більш індивідуалізовані та конкретизуються в розподілених за часом заходах.

Різним ситуаціям відповідають різні варіанти проведення змін. Але усі зміни проходять три основні фази: створення в організації можливо-

стей для змін, їх проведення і підготовка до наступних змін. Потрібно чітко виробити механізм здійснення змін з урахуванням неоднорідності цього процесу, посиливши його цілями результативності та системою методів управління, спрямованих на досягнення результатів. Конкретні критерії результативності повинні бути основою методології процесу структурної перебудови виробничих систем. Виробити ці критерії і методику їх оцінки – важливе завдання реального менеджменту.

Ринкова діяльність промислових підприємств має бути зведена до того, щоб результат досягнення цілей міг бути виражений кількісно у фізичних одиницях, у конкретному обсязі продаж за визначений період, у частці ринку конкретного виду продукції. Тому підприємства повинні об'єднати кількісні показники та якісні поняття, що характеризують ту чи іншу ціль.

Стосовно продукції промислового призначення це можуть бути такі цілі за галузями діяльності:

1) виробництво і реалізація продукції – збільшення обсягу продажу, отримання необхідного прибутку;

2) ринок – розширення ринкової частки продукції, що випускається підприємством;

3) створення перспективних виробів – розробка і освоєння виробництва нових видів конкурентоспроможної продукції;

4) ціноутворення – підтримка конкурентних цін;

5) виробничі витрати – зниження витрат виробництва;

6) посилення позицій підприємства на ринку і в галузі – створення іміджу підприємства та його продукції;

7) управління підприємством – підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;

8) інвестиції – досягнення максимальної ефективності капітальних вкладень;

9) охорона навколишнього середовища – виконання комплексу захисних екологічних заходів.

При формуванні системи управління результативністю структурної перебудови промислових підприємств слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їх факторів як основи формування конкурентних переваг господарських структур.

Перед українськими підприємствами стоїть завдання об'єднати в межах господарських комплексів нового типу гнучкість і адаптованість дрібного серійного виробництва з низькими витратами з високою продуктивністю праці масового виробництва. Таке сполучення дасть змогу не лише стабілізувати виробництво, а й знизити витрати в усіх ланках виробничо-збутового процесу при постійному впровадженні у виробництво нових виробів, що й повинно створити умови для досягнення конкурентних переваг.



Література

1. Гончаров Ю. В. Промислова політика України: проблеми і перспективи. — К.: Наук. думка, 1999.
2. Елекоев С., Зиндхоф Г., Кролл Х. Реструктуризация промышленных предприятий // Вопр. экономики. — 1997. — № 9. — С.18-19.
3. Менеджмент: Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1993.
4. Перспективні дослідження. — К.: Міжнар. центр перспективних досліджень, 1999. — № 1.
5. Управление по результатам: Пер. с финск. — М.: Прогресс, 1993.
6. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1986.