

КОРПОРАТИВНИЙ РЕІНЖІНІРИНГ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

При переході до ринкових відносин, до різних форм власності має відбуватися реальне та всебічне зміцнення основного господарського суб'єкта — підприємства, а також становлення та поширення сучасних форм організації та спільної діяльності на підставі прямих та різноманітних горизонтальних зв'язків.

Незважаючи на форму передачі власності в недержавний сектор (оренда з наступним викупом, разовий викуп, іноземні інвестиції, продаж у кредит, акціонування тощо), у всіх можливих випадках необхідні ґрунтовні заходи щодо зміни форм, методів та стилю управління. Саме ефективне управління стає чи не найважливішим інструментом здійснення стабілізаційних заходів, використання перехідних форм, розкриття переваг різноманітних видів власності. Перехід від державної власності до інших її форм несумісний із шаблонним підходом до організаційної побудови суб'єктів господарської діяльності. Корінні зміни відбуваються в структурі управління коли підприємства перетворюються в акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю та інші підприємства з колективною формою власності.

Форсована приватизація призвела до того, що в Україні на 01.12.1999 р. було зареєстровано близько 34350 АТ, з яких 35% ВАТ і 65% ЗАТ (на 01.01.1999 р. — 35 580 АТ, з яких 33% ВАТ і 67% ЗАТ) — більшість великих державних підприємств, а також велика кількість малих та середніх перетворилася в акціонерні товариства, які у світі прийнято називати корпораціями.

Приватизація, яка в Україні проходить здебільшого як процес акціонування підприємств, тобто корпоратизації, з одного боку, сприяє процесам концентрації приватного та пайового капіталу, з іншого — формуванню підприємницького мислення та підприємницького інтересу, що відбивається у всіх елементах системи менеджменту та, звісно, у способах взаємодії, тобто на структурі управління. В організаційних структурах приватизованих підприємств при загальній тенденції до посилення централізації стратегічного управління йде процес децентралізації на середньому рівні. Після акціонування

підприємства його структура управління може мати назву корпоративної структури. Важливим чинником, який відрізняє корпоративну структуру, є специфічні умови діяльності, що потребують участі багатьох організацій та груп, цілі яких збігаються із цілями корпорації. Усі характеристики організаційної структури формуються відповідно до корпоративних цілей, стратегій, інтересів та цінностей.

Одне з ключових питань організаційної перебудови — перегляд структури управління фірмою з метою надання більшої свободи дій підрозділам підприємства. Дуже важливо створити умови, за яких нові ідеї у сфері виробництва, проектування, обслуговування клієнтів тощо могли б без всіляких перешкод надходити у вищі ланки управління підприємством з усіх рівнів виробничої та управлінської структури, забезпечуючи постійний приплив ідей та інформації.

Останнє десятиріччя ХХ ст. позначилось бурхливим розвитком концепцій радикальної перебудови підприємства. У їх світлі метою керівництва підприємства є перепроєктування ділових процесів для досягнення стрибкоподібного поліпшення діяльності фірми. Це дає змогу відмовитися від застарілих норм і структур, подолати негативний вплив господарських догм.

Процеси перебудови організації торкаються, як правило, майже всіх сторін її діяльності, але акцент може робитися на певних аспектах.

Якщо причина перебудови — у зовнішніх сферах діяльності підприємства, то зміни можуть стосуватися характеру і рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності і джерела фінансування, міжнародних операцій, політики злиття і придбання інших фірм, типу і ступеня диверсифікації, ринкової і збутової політики тощо. Суперечності в технологічній сфері зумовлюють необхідність створення програми відновлення устаткування, впровадження нових технологічних процесів, у тому числі у сфері управління (оргтехніка, комунікації тощо). Неузгодженість в адміністративній сфері призводить до змін методів управління, організаційних принципів, цінностей, мотивів та інших елементів організаційної культури.

Залежно від того, що береться за основу перебудови, розрізняють такі її типи, як *переорієнтація*, *реструктуризація*, *реінжиніринг* і *регенерація*. Так, якщо внаслідок перебудови радикально змінюється структура підприємства, то говорять про реструктуризацію; при радикальній зміні пріоритетів — про переорієнтацію; повну перебудову фірми, що охоплює всі

аспекти, називають регенерацією; зміни, пов'язані не стільки із зовнішніми проявами, скільки з внутрішньою трансформацією, відносять до реінжинірингу.

Згадані стилі перебудови відрізняються в основному типом зусиль, необхідних для їхнього здійснення (табл.1). Реструктуризація потребує переважно формалізованих дій і майже не пов'язана з мотивацією персоналу. І навпаки, переорієнтація є процесом, що важко формалізується, проте потребує сильної мотивації. Найскладнішим процесом є регенерація, що супроводжується значним обсягом роботи як у сфері формалізованих дій, так і у сфері мотивації персоналу. Реінжиніринг характеризується за обома аналізованими процесами як проміжний процес.

Результати перебудови можуть бути оцінені як зміна спроможності організації виявляти і вирішувати проблемні ситуації (результативність) і як поліпшення співвідношення «випуск — витрати» (ефективність) (табл. 1).

З цього погляду «чемпіоном» є регенерація, що відрізняється максимальною результативністю й ефективністю. У свою чергу, процедура реструктуризації має середній бал за обома критеріями.

Таблиця 1

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ ПЕРЕБУДОВИ ПІДПРИЄМСТВА

Процес	Реструктуризація	Переорієнтація	Реінжиніринг	Регенерація	
Обсяг зусиль у сфері формалізації дій	Високий				Високий
			Середній		Середній
		Низький			Низький
Обсяг зусиль з мотивації персоналу		Високий			Високий
			Середній		Середній
					Низький
Результативність		Високий			Високий
	Середній				Середній
			Низький		Низький
Ефективність			Високий		Високий
	Середній				Середній
		Низький			Низький

Табл. 1 показує, що немає абсолютно кращих або гірших методів перебудови — кожний має свої сильні і слабкі сторони, а вибір має здійснюватись з урахуванням ситуації, в якій перебуває конкретне підприємство. У загальному вигляді ставлення до перебудови може бути сформульоване з погляду конкурентної боротьби.

Успіх перебудови супроводжується низкою умов. Серед них вирізняються розуміння і сприйняття необхідних змін, потреба в підвищенні гнучкості, спроможність змінювати культуру. Аналіз досвіду реалізації реінжинірингових процесів 16 значними західними фірмами дав змогу сформувати матрицю, в якій основні умови успіху перебудови зіставляються із чинниками, що їх формують (табл. 2).

Виявилось, що найважливіше значення мають зовнішні зв'язки фірми (з постачальниками, споживачами, посередниками), наявність у неї чітких цілей, створення комплексних команд управлінців, навчання персоналу. Велику роль також відіграють: наявність сильного лідера, підготування програм стимулювання персоналу та встановлення чітких ролей і відповідальності.

Таблиця 2

УМОВИ УСПІХУ РЕІНЖІНІРИНГУ ТА ЧИННИКИ, ЩО ЇХ ФОРМУЮТЬ

	Умови			Чинники			
	зв'язки	лідер	цілі	команди	стимулювання	навчання	ролі
Усвідомлення необхідності змін	+	+	+	+		+	
Необхідність підвищення гнучкості	+		+	+	+	+	+
Здібність змінювати культуру	+	+	+	+	+	+	+

Ідея необхідності перманентної перебудови стала загальноновизнаною. Проте необхідно розуміти, що перебудова не є самоціллю. Вона — інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким чином, немотивована перманентна перебудова може призвести скоріше до розладу

підприємства ніж до його процвітання. З вищесказаного випливає, що важливішим для підприємства стає завдання спланувати процес перебудови, щоб вона здійснювалася відповідно до реальних потреб організації і з мінімальними витратами. Саме це завдання і покликаний вирішити реінжиніринг: на базі вичерпного аналізу існуючого бізнесу спробувати знайти цілком новий засіб його реконструювання, використовуючи сучасні інформаційні технології, а також інші технічні досягнення для кращого задоволення запитів клієнтів, що зростають. Реінжиніринг потребує точного аналізу і розрахунку, причому його орієнтація на процеси спочатку лише остеронь питання організаційної структури управління. У результаті здійснення процесу реінжинірингу виникає об'єктивна необхідність у зміні організаційних форм. Адже завдання реінжинірингу — не зміцнити, а зруйнувати існуючі організаційні межі і здійснити узгоджену оптимізацію головних складових системи управління: організаційної структури, функцій, процесів і ресурсів. Цей процес припускає радикальне перепроектування ділових процесів на підприємстві, під час якого відкидають усі існуючі структури та процедури, і започатковують цілком новий спосіб роботи. Особливістю є те, що підприємство розглядається як щось, що може бути побудоване або перепроектоване відповідно до інженерних принципів, а для цього необхідно побудувати адекватні, зрозумілі моделі підприємства і дати можливість саме менеджерам (а не системним програмістам) аналізувати наслідки зміни цих моделей.

Зміни організаційної структури управління можуть бути еволюційного чи революційного характеру. Перший, природний характер виявляється в міру старіння структури управління і зростання її невідповідності вимогам ринкового способу господарювання та сучасного стану науки управління. У цьому випадку назрівання необхідності вдосконалення або заміни існуючої організаційної структури на таку, що відповідає сучасним умовам, проходить дуже довгий шлях. Існує певний буфер, який «захищає» стару структуру управління і продовжує їй «життя» доти, доки не наповниться. А наповнюється він тими чинниками, що свідчать про неадекватність існуючої організаційної структури зовнішнім і внутрішнім умовам підприємства. Еволюційний шлях за своєю природою занадто довгий (факторні зміни можуть носити частий характер, але мати незначну питому вагу, або бути досить рідкісними, але такими, що не сягають критичної маси) і не завжди ефективний, тому що існує ризик помилок у проведенні факторного аналізу і прогнозів через

суб'єктивність цієї роботи. Навіть за умови наповнення буфера і прийняття топ-менеджментом фірми рішення про необхідність перебудови організаційної структури управління виникає велика кількість проблем. Самим принциповим і важливим є питання про те, у чому ж буде полягати зміна структури управління. Це може бути вдосконалення існуючої організаційної структури (даунсайзинг — зміна кількості рівнів ієрархії, передача функцій з одних підрозділів в інші, зміни в субординації, децентралізація тощо) або заміна на іншу структуру шляхом зміни типу організаційної структури управління (наприклад, лінійно-функціональної на дивізійну). Формуючи нову організаційну структуру управління, варто передбачити можливість вибору умов функціонування за критеріями ефективності. Друге основне питання полягає в тому, на яку ж саме структуру замінити діючу. Третє питання — коли саме це необхідно робити. Адже тут може виникнути ситуація, коли питання про заміну назріло і вже прийнято рішення, але виконання його затримується через різноманітні бюрократичні перепони. Необхідно постійно робити поправку на динамічне та «агресивне» зовнішнє середовище. Навіть за умови, що рішення про вибір нового типу організаційної структури управління було прийнято правильно, запізнення може звести нанівець весь ефект від подібного заходу, тому що процес заміни є дуже тривалим, трудомістким та капіталоемним.

Револьюційний тип зміни виникає як негайна реакція на виклики зовнішнього і внутрішнього середовищ організації. Цей тип зміни організаційної структури управління виявляється як результат реінжинірингу ділових процесів на підприємстві. Тут цілком доречно крім реінжинірингу вдатися до децентралізації управління і даунсайзингу. Сутність даунсайзингу полягає в діяльності зі скорочення розмірів організації, причому такої, яка самою організацією свідомо спрямовується. У рамках даунсайзингу розрізняють три стратегії і два методи їхньої реалізації. Суть першої (стратегії скорочення персоналу) полягає, головним чином, у зменшенні кількості робітників на підприємстві. Друга (стратегія реформування організації) — характеризується безпосередньою спрямованістю на скорочення не персоналу, а виробничих операцій, на ліквідацію її структурних одиниць. Це пов'язано з відмовою від низькорентабельних видів продукції і скороченням витрат робочого часу. Третя (системна стратегія) — головною метою має зміну організаційної структури: усі її елементи вирівнюються і спрощуються. Методами реалізації вищенаведених стратегій є стабілізація і переорієнтація. Перша полягає в підтримці та

зберіганні незмінними цілей, виробничої стратегії та організаційної структури фірми шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища. Друга являє собою спробу кардинальним чином усе це змінити. У той час як реінжиніринг застосовується з метою поліпшення змісту діяльності, децентралізація є засобом підвищення ефективності форм, що обрамовують цю діяльність. При її здійсненні вирішуються структурні питання і створюється більше можливостей для прояву управлінської кваліфікації як мистецтва. Даунсайзинг можна назвати похідною децентралізації управління, а виходячи з положень концепції інжинірингу, і зіставивши їх з концепціями децентралізації, можна дійти висновку — це цілком різні напрями наукової думки. Виникає питання — як реінжиніринг і даунсайзинг можуть діяти разом? Відповіддю може послужити хоча б той факт, що в кожного з них свій об'єкт впливу. Результати реінжинірингу потребують прийняття рішень щодо зміни організаційної структури, і одним з них у визначених умовах є даунсайзинг як похідна децентралізації. За інших обставин може виникнути ситуація, коли, навпаки, необхідно буде здійснювати централізацію управління.

Необхідність проведення змін в організаційній структурі діючих підприємств є назрілою й очевидною. Вибір шляху (еволюційного або революційного) зміни структури управління залишається за топ-менеджментом підприємства, якому необхідно пам'ятати про те, що середовище функціонування сьогодні дуже мінливе й адаптація структури управління до вимог зовнішнього середовища — процес постійний.

ЛІТЕРАТУРА

1. Новая технология и организационные структуры: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Й. Пиннингса и А. Бьюитандама; Науч. ред. и авт. предисл. Н. И. Диденко. — М.: Экономика, 1990. — 269 с.
2. *Мильнер Б. З.* Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 336 с.
3. Современное управление: Энциклопедический справочник: Пер. с англ. В 2 т. — М.: Издатцентр, 1997. — С. 64.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — С. 138.
5. Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. — СПб.: Питер, 2000. — С. 239.
6. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М.Русинова и М.Л.Разу. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. — С. 74.

7. *Зубакин В.* Приватизация и менеджмент // Проблемы теории и практики управления. — 1995. — №3. — С. 70.

8. *Зубакин В.* Россия: новые хозяева предприятий // Проблемы теории и практики управления. — 1994. — №3. — С. 72.

9. *Савченко В.* Феномен предпринимательства (экспериментальный спецкурс). Внутрикorporативное хозяйствование и его предпринимательские начала // Российский экономический журнал. — 1996. — №2. — С. 70.

10. *Дагаев А.* Проблема формирования целей управления на приватизированных предприятиях // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — №2. — С. 86.

11. *Лесів Й.* Методи менеджменту в умовах ринкової економіки / Львівська комерц. акад. — К.: Логос, 1998. — 186 с.

А. В. ГОЛОВАЧ, д-р екон. наук,
Р. О. БЄЛІК, аспірант

ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

На сучасному етапі розвитку української економіки виявлення несприятливих тенденцій розвитку підприємства, прогнозування банкрутства набуває першочергового значення. При цьому методик, що дають змогу з достатнім ступенем імовірності прогнозувати та передбачувати несприятливі тенденції в сучасних українських реаліях, практично немає. А більшість методик, що використовуються у вітчизняному антикризовому управлінні, розроблені іноземними вченими і пристосовані до нормативно-правового поля тієї країни, для якої вони розроблялися. Більше того, сьогодні не існує єдиного джерела інформації (форми звітності), яке б давало всі необхідні абсолютні показники для аналізу і забезпечення антикризового управління підприємствами.

Крім цього, з 1 січня 2000 р. Україна почала виконувати програму реформування бухгалтерського обліку із застосуванням міжнародних стандартів, що відкрило багато нових можливостей, але, у свою чергу, викликало і нові проблеми.

Перехід на нові стандарти бухгалтерського обліку і державної звітності відкриває багато нових можливостей перед аналітичними службами підприємств, контролюючих установ, а також безпосередньо перед акціонерами підприємств. Старі стандарти бухгалтерського обліку унеможлилювали використання багатьох показників методологічного забезпечення