

УДК 658.1

Шашко В. О.**СПОСОБИ РЕОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Ринкові реформи в країні не тільки дали підприємствам економічну свободу і статус комерційних організацій, але й одночасно поставили перед ними комплекс найскладніших, невідомих раніше завдань. Для виживання та успішного функціонування промислові підприємства повинні перетворити свої структури так, щоб вони володіли потенціалом для вирішення нових завдань, що диктуються ринком. У сучасних умовах конкурувати на ринку з провідними світовими корпораціями може тільки підприємство відповідного масштабу, побудована на аналогічних організаційних принципах. На вищевикладеному ґрунтується об'єктивна необхідність реструктуризації промислових підприємств для підвищення: конкурентоспроможності на світовому рівні; інвестиційної привабливості основного і допоміжного виробництва; продуктивності праці і управління витратами виробництва.

Проблема управління організаційними змінами найбільш глибоко досліджена зарубіжними фахівцями. Визнаними авторитетами в цій області є К. Левін, Дж. Коттер, Дж. Пфеффер і т. д. Концепції управління організаційними змінами ґрунтуються на еволюційній теорії та пов'язані з роботами таких авторів, як Х. Алдріч, Дж. Пфеффер, М. Ханнан і Дж. Фрімен, Р. Керролл. Незважаючи на велику кількість досліджень в області організаційних перетворень підприємств, названа проблема зберігає свою актуальність. Багато видань трактують такі підходи, методи і поняття теорії управління змінами як організаційний розвиток, процесне консультування, організаційні зміни, реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризація, аутсорсинг, менеджмент якості, бізнес-інжиніринг та ін. [1, 2, 3, 4]. Здавалося б, теоретична проробка даного питання достатня. Однак, на практиці успішний досвід перетворень можна спостерігати далеко не на кожному підприємстві. При цьому чинниками невдач є і законодавство, і неефективність власників і менеджерів, а також діяльність профспілок і кримінальних груп. У той час, як законодавство і недосконалість оподаткування є об'єктом дослідження і критики багатьох фахівців з економіки і управління, деякі елементи внутрішнього середовища підприємства не мають теоретичного опрацювання, що відповідає сучасності. Це стосується, наприклад, допоміжних підрозділів – структурних одиниць виробничої інфраструктури, значення яких в більшості випадків недооцінюється менеджментом промислових підприємств. Тим часом практичний досвід показує, що без розробки методичних основ реорганізації виробничої інфраструктури, перетворення підприємства в цілому є слабкоструктурованою проблемою. Даний факт обумовлює необхідність використання сучасного методичного забезпечення перетворень стосовно не тільки до основної, а й до допоміжної діяльності підприємства.

Метою даної роботи є розгляд способів реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства, зокрема із удаванням до аутсорсингу.

Значну роль в ефективному функціонуванні виробничої інфраструктури промислового підприємства відіграє її організація. Ефективна організація діяльності підрозділів виробничої інфраструктури, яка відповідає певним критеріям, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому. Досягнення стану ефективної організації потребує змін, які повинні бути доречними і мати свою послідовність. Важливим кроком є вибір способу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Керівництво промислового підприємства може розглядати такі способи реорганізації виконання робіт у межах часткової функції обслуговування основного виробництва промислового підприємства

(при цьому часткова функція обслуговування – це функція безпосереднього обслуговування основного виробництва промислового підприємства, які реалізуються наданням послуг промислового призначення: організація ремонту обладнання, організація транспортного обслуговування, складського господарства, енергозабезпечення, зв'язку, інструментального забезпечення [5]):

перший варіант – зміна порядку виконання робіт у межах реалізації часткової функції обслуговування основного виробництва в підрозділі виробничої інфраструктури промислового підприємства;

другий варіант – перерозподіл виконання часткової функції обслуговування основного виробництва між спеціалізованим підрозділом підприємства і структурним підрозділом основного цеху промислового підприємства;

третій варіант – перерозподіл виконання часткової функції обслуговування основного виробництва між спеціалізованим підрозділом промислового підприємства і аутсорсером.

Основною метою реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства є оптимізація обсягів реалізації допоміжних послуг і відповідних їм витрат.

Розглянемо докладніше третій варіант реорганізації, як найбільш складний в організації і виконанні. При здійсненні даного способу реорганізації аутсорсером може виступати стороння організація або підрозділ виробничої інфраструктури промислового підприємства, реструктуризований за варіантами, наведеними на рис. 1 [6, 7, 8]. При цьому реструктуризацію розуміють, як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [9].



Рис. 1. Варіанти реструктуризації підрозділів виробничої інфраструктури промислового підприємства

Виділення допоміжних підрозділів в самостійні бізнес одиниці може досить швидко позначитися на ефективності діяльності промислового підприємства.

1. Виділення дає можливість розвивати активи, як самостійний бізнес, де всі цілі і завдання стають головними і першочерговими, а не другорядними.

2. Можливість досягнення поставлених цілей, безумовно, зростає у керівників самостійних спеціалізованих підприємств, так як для цього тепер вони володіють реальною владою (правом самостійно приймати рішення); необхідними фінансовими ресурсами.

3. Самостійне сервісне підприємство не тільки має можливість досягати підвищення конкурентоспроможності своїх послуг, але й змушене робити це, оскільки вступають в силу закони ринкової конкуренції.

4. Коли персонал зосереджений у відокремленому підприємстві, виникають додаткові можливості по поліпшенню керованості цим персоналом.

В узагальненій формі переваги й недоліки, притаманні перерахованим варіантам реструктуризації, представлено в табл. 1 [6, 7, 8].

Переваги утворення юридичної особи (найчастіше це ТОВ) зрозумілі, але ця реструктуризація передбачає, що юридична особа, яка буде сформована, в першу чергу буде обслуговувати промислове підприємство, з якого виділилася, а вже потім – замовників зі сторони. Тобто, новостворене товариство стане аутсорсером для промислового підприємства.

Таблиця 1

Переваги й недоліки, притаманні різним варіантам реструктуризації

Варіанти	Переваги	Недоліки
1	2	3
Структурний підрозділ підприємства (залишити як є)	Повний контроль діяльності	Непрозорість витрат Нестача інвестування Обмежені можливості розвитку технологій Низьке завантаження потужностей Необхідність вирішування керівництвом питань "непрофільного" бізнесу
Дочірнє підприємство	Частковий контроль діяльності Впровадження аутсорсінгу є значним чинником в розвитку відносин з іноземними інвесторами, оскільки дозволяє використовувати світовий досвід у забезпеченні непрофільних процесів	Підвищення затрат Обмеження розвитку технологій Незадовільна якість послуг Низька гнучкість послуг
Самостійне підприємство під оперативним управлінням сервісної компанії	Скорочення частки постійних витрат або перевод їх у категорію змінних Зростання продуктивності праці Локалізація соціальної напруги Мінімізація фінансових ризиків та можливостей перерозподілити ресурси, спрямувавши їх на процеси, які в першу чергу збільшують вартість компанії Ріст інвестиційної привабливості компанії, розвиток відносин з іноземними інвесторами Ріст завантаження виробничих потужностей Прозорість фінансової діяльності Підвищення гнучкості та якості послуг Єдність цілей клієнта і підрядника Впровадження сучасних технологій Отримання та тиражування досвіду	Відсутність господарської самостійності у підприємств Завеликий диктат і бюрократизм зі сторони управляючої компанії Непрофесійність та відсутність досвіду кадрів управляючої компанії

Продовження таблиці 1

1	2	3
Самостійне підприємство	Повна господарська самостійність Оптимізація затрат Ріст продуктивності праці Локалізація соціальної напруги Повне завантаження виробничих потужностей Підвищення гнучкості та якості послуг, що надаються Впровадження сучасних технологій Отримання та тиражування досвіду	Підвищення фінансових та інших ризиків Зниження рівня прозорості фінансових витрат Недостатня відповідність цілей клієнта і підрядника

Іншим рішенням може стати залучення аутсорсера, який самостійно діє на ринку послуг і не пов'язаний з промисловим підприємством, що вирішило передати часткову функцію обслуговування основного виробництва аутсорсеру.

Для проведення заходів щодо вибору аутсорсера запропоновано провести оцінювання постачальника аутсорсингової послуги з ряду критеріїв, представлених у табл. 2 [10, 11, 12].

Перераховані в табл. 2 критерії рекомендується застосовувати до оцінювання діяльності постачальника аутсорсингових послуг і в період дії контракту.

Таблиця 2

Критерії вибору постачальника аутсорсингових послуг (аутсорсера)

Найменування критерію вибору аутсорсера	Проведена оцінка
1. Рівень можливостей	Досвід, кількість клієнтів. Наявність ліцензії на всі необхідні види робіт
2. Надійність	Чи задовольняє постачальник потреби всіх своїх клієнтів
3. Гнучкість	Наскільки швидко й безболісно для клієнтів постачальник змінює методи роботи залежно від змін потреб замовника
4. Професійний потенціал	Наявність і рівень навичок, що не використовуються на даний момент, але, можливо, стануть необхідними в майбутньому
5. Економічна вигода	Чи пропонує постачальник кращі умови порівняно з іншими
6. Якість сервісу	Наявність і рівень сервісу в порівнянні з іншими пропозиціями й сервісом, наявним на даний момент у самої компанії
7. Експертиза та контроль	Чи готовий постачальник гарантувати можливість проведення перевірок з метою підтримки, захисту й розвитку діяльності компанії
8. Управлінські навички	Чи готовий постачальник адекватно реагувати на зміни в обсягах і напрямках діяльності компанії

Одна з основних перешкод для аутсорсингу часткової функції обслуговування – це відсутність довіри до партнерів по бізнесу й бажання сконцентрувати всю діяльність у єдиного аутсорсера. Щоб бути впевненим у правильності ухваленого рішення, керівництво промислового підприємства повинне ухвалювати рішення про передачу часткової функції обслуговування аутсорсеру на підставі фактів.

Говорячи про людський чинник, необхідно згадати і про можливу протидію співробітників підприємства змінам, що є результатом реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. У технічному плані небезпеку становить відсутність знань про рівень якості, що досягнутий аутсорсером. Нарешті, організаційні «підводні камені» – це відсутність чіткого планування робіт, постійні зміни в бізнесі аутсорсера, великий потік завдань при нестачі часу на організацію процесів та ін.

Для мінімізації ризиків реорганізації шляхом аутсорсингу часткової функції обслуговування основного виробництва потрібна комбінація чотирьох чинників: раціональний підхід до вибору постачальника послуг; детальна фіксація умов співробітництва; організація прозорої системи управління і комунікаціями між підприємством і аутсорсером; періодична оцінка ефективності роботи аутсорсера.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки, слід зазначити, що в практичній діяльності реорганізація виробничої інфраструктури промислового підприємства найчастіше пов'язується з розукрупненням підприємства, процесами дивізіоналізації, окремими елементами орендного та колективного підряду. Останнім часом найбільш популярним став такий метод управління змінами, як аутсорсинг, який синтезує в собі окремі елементи перерахованих функціонально-орієнтованих методів. Між тим, ухвалення рішення про аутсорсинг підрозділів допоміжних виробництв, нерідко характеризується відсутністю як кількісних, так і якісних показників ефективності вжитих перетворень. І якщо кількісна оцінка в більшості випадків обмежена сутністю допоміжної діяльності, то для якісної оцінки перетворень цілком придатними є методи бізнес-інжинірингу, які дозволяють скласти наочне уявлення про те «як є» і «як повинно бути».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2002. – 176 с.
2. Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій : зб. матеріалів конф. – К. : ПП «Фірма Гранма», 2001. – 79 с.
3. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие / Мазур И. И. [и др.] ; под ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
4. Панков В. А. Управление изменениями / В. А. Панков. – Краматорск : ДГМА-НКМЗ, 2004. – 73 с.
5. Шашко В. А. Использование функционального подхода в исследовании организации деятельности подразделений производственной инфраструктуры промышленного предприятия [Электронный ресурс] / В. А. Шашко, Г. А. Коваленко // Научный Вестник ДГМА : сб. науч. трудов. – 2011. – № 2 (8Е). – С. 278–284. – Режим доступа: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/VDDMA/2011_2/article/11SVAMFA.pdf.
6. Аустова М. Д. Реструктуризация предприятий. Вопросы управления: стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аустова ; [под науч. ред. Г. А. Александрова]. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
7. Архипов Г. И. Комплексная реструктуризация промышленных предприятий / Г. И. Архипов // Труды Одесского политехнического университета : сб. науч. трудов : спецвыпуск. Т. 1. – Одесса : ОНПУ, 2004. – С. 19–23.
8. Гохан П. А. Реструктуризация компаний / П. А. Гохан. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 741 с.
9. Наказ Міністерства економіки України від 23.01.98 р. № 187/2627 «Про затвердження Методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств» // Офіційний Вісник України. – 1998. – № 12. – 226 с.
10. Власов Б. Б. Повышение эффективности вспомогательного производства / Б. Б. Власов, В. М. Семенов. – М. : Машиностроение, 1983. – 233 с.
11. Ламонов Д. Пять проблем при аутсорсинге [Электронный ресурс] / Д. Ламонов. – Режим доступа: <http://cicity.ru>.
12. Лобанов О. Равнение на аутсорсинг / О. Лобанов // Управление компанией (ЖУК). – 2005. – № 1(44). – С. 46–48.