

В. О. АЛЕКСАНДРОВА, І.Є. ХАУСТОВА

СПІЛЬНІСТЬ І ВІДМІННОСТІ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ ОСНОВНИХ ФОРМ РЕФОРМУВАННЯ

У статті розглянуті визначення реформування діяльності підприємства. Для того, щоб підвищити результативність діяльності підприємства необхідно активізувати його внутрішні можливості, істотно змінити стратегію і створити нову ефективну систему управління, іншими словами, потрібне реформування. Реформування є одним з найпоширеніших засобів фінансового оздоровлення не тільки у вітчизняному практиці, а й у світовій. Виділяють наступні основні форми реформування: реорганізація, реструктуризація і реінжиніринг. Попри те, що цьому питанню приділена велика кількість публікацій і наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних фахівців, досі ці поняття використовують як синоніми, що, без сумніву, є неправильним. У цій статті зроблена спроба формування точного понятійного апарату. А також автори в справжній роботі використовуючи дослідження теорій і концепцій учених, які приділили цій проблемі свої наукові праці, а також систематизувавши практичний досвід спробують розділити дані поняття і сформулювати основні терміни. Керівник повинен розглядати різні варіанти розвитку підприємства, передбачити на ринку перспективу розвитку свого підприємства. Організації в силу своєї специфіки зобов'язані самостійно визначити і спрогнозувати свої цілі в довгостроковій перспективі. Серйозне значення в діяльності підприємств має реструктуризація. Реструктуризація - це структурна перебудова чого-небудь. Реструктуризація підприємства - це структурна зміна підприємства, зміна його системи, положення основних елементів, а також компонентів, які формують бізнес під впливом чинників навколишнього середовища. На наш погляд, реформування і реструктуризація підприємств є найважливішим компонентом збільшення конкурентоспроможності, оскільки дає можливість досягти необхідного рівня діяльності.

Ключові слова: реформування, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, управління змінами.

В. О. АЛЕКСАНДРОВА, И.Е. ХАУСТОВА

ОБЩНОСТЬ И РАЗЛИЧИЯ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА ОСНОВНЫХ ФОРМ РЕФОРМИРОВАНИЯ

В статье рассмотрены определения реформирования деятельности предприятия. Для того, чтобы повысить результативность деятельности предприятия необходимо активизировать его внутренние возможности, существенно изменить стратегию и создать новую эффективную систему управления, другими словами, необходимо реформирование. Реформирование является одним из распространенных средств финансового оздоровления не только в отечественной практике, но и в мировой. Выделяют следующие основные формы реформирования: реорганизация, реструктуризация и реинжиниринг. Несмотря на то, что данному вопросу уделено большое количество публикаций и научных исследований отечественных и зарубежных специалистов, до сих пор эти понятия используют как синонимы, что, без сомнения, является неправильным. В данной статье предпринята попытка формирования точного понятийного аппарата. А также авторы в настоящей работе используя исследования теорий и концепций ученых, которые уделили данной проблеме свои научные труды, а также систематизировав практический опыт попытаются разделить данные понятие и сформулировать основные термины. Руководитель должен рассматривать разные варианты развития предприятия, предвидеть на рынке перспективу развития своего предприятия. Организации в силу своей специфики обязаны самостоятельно определить и спрогнозировать свои цели в долгосрочной перспективе. Серьезное значение в деятельности предприятий имеет реструктуризация. Реструктуризация – это структурная перестройка чего-либо. Реструктуризация предприятия – это структурное изменение предприятия, изменение его системы, положения основополагающих элементов, а также компонентов, которые формируют бизнес под воздействием факторов окружающей среды. На наш взгляд, реформирование и реструктурирование предприятий является важнейшим компонентом увеличения конкурентоспособности, поскольку дает возможность достичь необходимого уровня деятельности.

Ключевые слова: реформирование, реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг, управление изменениями.

V. O. ALEKSANDROVA, I.E. KHAUSTOVA

THE GENERALITY AND DIFFERENCES OF THE CONCEPTUAL APPARATUS OF THE MAIN FORMS OF REFORM

The article discusses the definition of reforming the enterprise. In order to increase the effectiveness of the enterprise, it is necessary to intensify its internal capabilities, significantly change the strategy and create a new effective management system, in other words, reform is necessary. Reform is one of the common means of financial recovery, not only in domestic practice, but also worldwide. The following main forms of reform are distinguished: reorganization, restructuring and reengineering. Despite the fact that a large number of publications and scientific studies of domestic and foreign experts have been given to this issue, these concepts are still used as synonyms, which, without a doubt, is incorrect. This article attempts to form an accurate conceptual framework. As well as the authors in this work, using research on theories and concepts of scientists who devoted their scientific work to this problem, as well as systematizing practical experience, they will try to separate this concept and formulate the main terms. The leader must consider different options for the development of the enterprise, anticipate the development prospects of his enterprise on the market. Organizations, due to their specifics, are obliged to independently determine and predict their goals in the long term. The restructuring is of great importance in the activities of enterprises. Restructuring is the restructuring of something. Restructuring of an enterprise is a structural change in an enterprise, a change in its system, the position of fundamental elements, as well as components that form a business under the influence of environmental factors. In our opinion, the reform and restructuring of enterprises is an essential component of increasing competitiveness, since it makes it possible to achieve the required level of activity.

Keywords: reform, reorganization, restructuring, reengineering, change management.

Вступ. Для того, щоб підвищити активізувати його внутрішні можливості, істотно змінити стратегію і створити нову ефективну систему результативність діяльності підприємства необхідно

управління, інакше кажучи - його реформування, що припускає послідовні зміни, що ведуть від старої форми господарювання до нової, такої, що відповідає економічним умовам, що змінилися.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Попри те, що цьому питанню приділена велика кількість публікацій і наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних фахівців, досі ці поняття використовують як синоніми, що, без сумніву, є неправильним. У цій статті зроблена спроба формування точного понятійного апарату. А також автори в справжній роботі використовуючи дослідження теорій і концепцій учених, які приділили цій проблемі свої наукові праці, а також систематизувавши практичний досвід спробують розділити дані поняття і сформулювати основні терміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженню проблеми реформування діяльності господарюючих суб'єктів присвятили свої наукові праці багато українських і зарубіжних авторів. Серед зарубіжних дослідників слід виділити таких, як I. Ansoff, S. Booth, J. Champy, P.E. Connor, S. Fink, M. Hammer, J. Holusha, L.K. Lake, G.C. Meyers, D.D. Warrick, M. Аистова, С. Валдайцев, А. Глушецкий, Е. Гришпун, С. Ильдеменов, В. Ириков, Г. Мерзликина, I. Мазур, В. Шапиро, Ю. Тельнов, Т. Короткова, I. Макерова і ін. Значний внесок у розвиток теорії реформування внесли і вітчизняні учені - I.M. Акімової, А.С. Афоніна та В. П. Нестерчук, О. О. Терещенка та ін. Механізми вибору ефективного виду реструктуризації промислових підприємств досліджували Г. О. Портнова та I. Ю. Анохіна. У своїх роботах А.В.Череп, Ю.Ф. Тельнов, О. М. Гончарова, Н.М. Абдікєєв, Ткаченко I.M. дослідили теоретичні основи та підходи до визначення реінжинірингу бізнес - процесів та можливостей його застосування на прикладі світових корпорацій та підприємств - гігантів. Дослідженням проблеми реструктуризації підприємств та їх конкурентоспроможності займалися відомі економісти: Л. Белих, А. Юданов, Р. Фатхудинов, О. Терещенко, Д. Леміш, Е. Андрієвська, О. Амоша та інші.

Викладання основного матеріалу дослідження.

Основні напрями реформування діяльності підприємства - реорганізація, реструктуризація і реінжиніринг - розглянуті і проаналізовані в роботах названих учених і дослідників. Усі вказані поняття є можливими шляхами для збільшення конкурентної сили підприємства і, в кінцевому підсумку, підвищення прибутковості. У цьому, втім, і ховається проблема.

Реструктуризація підприємства - ця структурна зміна підприємства, зміна його системи, положення засадничих елементів, а також компонентів, які формують бізнес під впливом чинників довкілля.

На наш погляд, реформування і реструктуризування підприємств є найважливішим компонентом збільшення конкурентоспроможності,

оскільки дає можливість досягти необхідного рівня діяльності. Наявні способи реструктурувати підприємства не завжди призводять до потрібних результатів.

Дані поняття мають на увазі зміну: реформування має на увазі зміна форми, реорганізація - зміна організації, реструктуризація - зміна структури, тобто уся відмінність між ними полягає саме в об'єкті вироблених змін.

Розглянемо вказані об'єкти.

– Форма (лат. forma) є «зовнішнім контуром, зовнішнім видом» [1].

– Структура (від латів. structura - будова, розташування, порядок) - «будова, внутрішній устрій» [1]. За визначенням [2], це «сукупність стійких зв'язків об'єкту, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах».

– Організація (франц. organization, від позднелат. organize - повідомляю стрункий вид, влаштовую) - внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш менш диференційованих і автономних частин цілого, обумовлених його будовою [2].

Відмітимо, що реформування організації - це сукупний і комплексний процес різних змін, метою якого є утворення умов, сприяючих ефективно управляти ресурсами організації і на цій підставі притягати інвестиції [3].

Важливе значення мають чинники, що чинять дію на поведінку підприємства в періоди економічного спаду. До них відносяться:

– політичні, тобто законодавство, стабільність, у тому числі і політичні форми власності;

– економічні: до них необхідно віднести рівень життя, капітал, постачальників, споживачів, кон'юнктуру ціни;

– ресурсні: до них відносяться люди, природні ресурси, територія, інфраструктура;

– технологічні: до них відносяться розвиток науки, розвиток технології;

– структурні: до них можна віднести структуру і функції, організаційні характеристики, управлінський персонал, методи рішення проблем, людські чинники, неформальну структуру організації.

Реструктуризація у такому разі - це окремий випадок реформування, оскільки вона має на увазі усю ту ж зміну властивостей об'єкту за рахунок зміни властивостей (характеру, порядку, кількості, якості і т. д.) його внутрішніх (стійких) зв'язків, що забезпечують цілісність об'єкту і його тотожність самому собі.

Реорганізація, у свою чергу, є часткою злучаємо як реформування, так і реструктуризації, оскільки має на увазі зміну внутрішньої будови об'єкту, а саме - його внутрішньої впорядкованості, узгодженості і взаємодії більш менш диференційованих і автономних частин цілого, що неминує веде до зміни внутрішніх зв'язків, структури, властивостей і форми об'єкту перетворень.

До основних способами реорганізації підприємства являються:

– злиття - виникнення нового суспільства шляхом передачі йому усіх прав і обов'язків двох або декількох суспільств з припиненням останніх;

– приєднання - припинення одного або декількох суспільств з передачею усіх їх прав і обов'язків іншому суспільству;

– розділення - припинення суспільства з передачею усіх його прав і обов'язків новостворюваним суспільствам;

– виділення - створення одного або декількох суспільств з передачею ним частини прав і обов'язків реорганізованого суспільства без припинення останнього;

– перетворення - в товариство з обмеженою відповідальністю, виробничий кооператив, некомерційне партнерство або іншу організаційно-правову форму.

– ліквідація - припинення суспільства без переходу прав і обов'язків в порядку правонаступництва до інших осіб.

Реорганізація - це серйозне потрясіння для компанії, її доцільно проводити тільки тоді, коли вона дійсно потрібна. Крім того, кожна компанія має свою унікальну ситуацію, на підставі якої приймається рішення. До здійснення реорганізації необхідно ретельно підготуватися, щоб виключити можливі облікові, податкові і фінансові проблеми у реорганізованого юридичної особи.

Обов'язковою умовою успішної реорганізації значної частини вітчизняних компаній в короткостроковому і довгостроковому періодах являється стійкий приплив капіталу.

Таким чином, термін реорганізація для господарюючого суб'єкта можна трактувати як проведення заходів, спрямованих на зміну організаційно-правової форми підприємства, злиття, поглинання або виділення підприємств з метою росту соціальної і економічної результативності діяльності компанії в умовах негативного впливу зовнішніх чинників.

Наступне поняття, на якому ми зупинимося, - реструктуризація.

У вітчизняній економічній літературі відсутнє чітке загальновизначене визначення поняття «реструктуризація». Його нерідко отождествляють з реорганізацією і реформуванням. Ці поняття є ширшими. Реорганізація і реформування, як правило, супроводжуються реструктуризацією.

Реструктуризація підприємства — ця цілеспрямована зміна структури компанії і елементів, що входять в неї, які формують її бізнес, у зв'язку з діями, що робляться чинниками зовнішнього або внутрішнього середовища.

В процесі реструктуризації може відбуватися вдосконалення системи управління підприємством, зміна фінансово-економічної політики, операційної діяльності, систем маркетингу, збуту і управління персоналом

Головною причиною, чому компанії прагнуть до реструктуризації, зазвичай являється низька ефективність їх діяльності, яка виражається в незадовільних фінансових показниках, у браку

обігових коштів, у високому рівні дебіторської і кредиторської заборгованості.

Втім, і успішні компанії часто проводять структурні перетворення. Адже будь-яка модифікація масштабів бізнесу або ринкових умов вимагає адекватної зміни системи управління і проведення програм реструктуризації.

Реструктуризація - це структурна перебудова підприємства в цілях забезпечення ефективного розподілу і використання усіх його ресурсів, що полягає в створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розділення, з'єднання, ліквідації діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств, придбання визначальної долі в статутному капіталі або акцій інших організацій [4].

Реструктуризація - комплексне перетворення діяльності організації (підприємства, компанії), що полягає в зміні структури виробництва, активів, пасивів, а також системи управління з метою підвищення стійкості, доходності, конкурентоспроможності, подолання збитковості, загрози банкрутства [5].

Таким чином, реструктуризація означає перебудову розподілу і використання усіх його ресурсів - матеріальних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних.

Таким чином, реструктуризація пов'язана з рішенням завдань антикризового управління, обумовленого наступними чинниками:

– незатребуваністю на ринку вироблюваної продукції і послуг внаслідок їх низької якості;

– сильною конкуренцією з боку компаній-монополістів і «просунутих» компаній (можливо, зарубіжних);

– незадовільною структурою витрат, пов'язаних з обслуговуванням фізично і морально застарілих виробничих фондів, об'єктів соціальної сфери, браком обігових коштів.

– зміною масштабів виробництва;

– підвищенням ефективності функціонування (процесів виробництва і управління), застосуванням нових технологій.

Реструктуризація, як правило, включає: вдосконалення системи управління, фінансово-економічної політики компанії, її операційної діяльності, системи маркетингу і збуту, управління персоналом.

Основним способом реструктуризації виступає «зміна організаційної системи шляхом створення комплексу бізнес-одиниць на основі розділення, з'єднання, ліквідації (передачі) діючих і організації нових структурних підрозділів, приєднання інших підприємств, придбання визначальної долі в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій (створення нових видів бізнесу)» [6].

Реструктуризація потрібна у разі кризи (при рішенні завдань антикризового управління), при украй негативних результатах діяльності підприємства. Між тим в сучасних умовах підприємству необхідно для успішного функціонування в умовах конкуренції постійно

відшукувати нові, ефективніші способи роботи на ринку, удосконалити свою операційну ефективність, що може бути досягнуто реструктуризацією господарюючого суб'єкта.

Таким чином, найточніше термін реструктуризація можна визначити як структурні зміни підприємства в цілях ефективнішої організації бізнес-процесів підприємства, росту операційної ефективності господарюючого суб'єкта, тобто виконання схожих операцій кращі, ніж це роблять інші контрагенти на ринку.

Помітимо, що реорганізація підприємства є наслідком зміни функцій і завдань управління, викликаного реструктуризацією, і включається складовою частиною в реструктуризацію.

В силу своєї специфічності термін «реінжиніринг» вимагає окремого розгляду. За визначенням авторів терміну М. Хамера і Дж. Чампи, реінжиніринг - це «фундаментальне переосмислення і радикальне, що перепроєктувало бізнеспроцесов для досягнення істотних поліпшень» в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність [7].

Під терміном «фундаментальне» в даному випадку мається на увазі переосмислення поточних правил і положень ведення бізнесу. «Радикальна» зміна відноситься до усєї існуючої системи, а не до окремих її частин. Це не поверхневі зміни, а відкидання усього старого і винахід абсолютно нових процесів.

Очевидно, що, якщо у разі реструктуризації або реорганізації йдеться про зміну якого-небудь більш менш стійкого стану системи (структури або організації), то у разі реінжиніринга мова йде про процес. Таким чином, проведений аналіз дозволяє виділити три ключові відмінності в описі процесів реінжиніринга і реструктуризації.

По-перше, об'єкт змін, що проводяться. Як вже відзначалося, у разі реструктуризації зміні піддаються характеристики стану системи (структура організації), у разі реінжиніринга - внутрісистемні процеси.

Друга відмінність полягає в масштабах змін, що проводяться. Реінжиніринг в його «класичному» визначенні орієнтований на повну, абсолютну заміну існуючих процесів («з чистого аркуша» або з урахуванням колишнього досвіду). Реструктуризація ж має на увазі структурні перетворення як усєї системи (у масштабах реінжиніринга), так і окремих її підсистем і елементів. У цьому і полягає парадокс «обмеженості революційного прориву» реінжиніринга : він покликаний вирішувати ідеологічні проблеми, але не вирішує (і не повинен вирішувати) технічні, оперативні завдання.

Третя відмінність знаходить своє відображення в ступені формалізації процесу, а точніше - його головній меті. Так, реінжиніринг в його «класичному» визначенні має на увазі обов'язковий перехід до процесуальної схеми ведення бізнесу, з відмовою від функціональної структури, з впровадженням автономних міждисциплінарних робочих груп. Процес же реструктуризації не так

формалізований і припускає досить широкий діапазон кінцевих структур.

Таким чином, на думку авторів, реінжиніринг є процесом детального аналізу бізнес-процесів в організаційно-правовій структурі і їх зміною з урахуванням передового досвіду галузі, результатів господарської діяльності самого підприємства. В цілому реінжиніринг також потрібний для підвищення ефективності діяльності підприємства. Як видно з результатів проведеного аналізу, реінжиніринг і реструктуризація - це окремі, але взаємопов'язані процеси. При цьому поняття реструктуризації значно ширше, і в деяких випадках стратегічна реструктуризація може набувати форми реінжиніринга бізнес-процесів.

Висновки. В роботі автори на основі аналізу і розгляду теоретичних підходів і концепцій і систематизації практичного досвіду узагальнили поняття реформування, реорганізації, реструктуризації і реінжиніринга.

Необхідно відмітити, що в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, що постійно міняється, реформування підприємства набуває характеру об'єктивного, цілеспрямованого безперервного процесу комплексних перетворень діяльності підприємств. В той же час, в даному розділі економічної науки досі не сформувався чіткий понятійний апарат, не отримали наукового обґрунтування безліч теорій і концепцій, не систематизувався практичний досвід.

Складність, висока міра невизначеності результатів реформування діяльності підприємства обумовлюють необхідність подальшого теоретичного обґрунтування, методологічного і практичного рішення проблеми ефективного управління цим процесом.

Список літератури.

1. Ожегов С.И. *Словарь русского языка* / Под ред. Н.Ю. Шведовой. – 17-е изд., стереотип. – М.: Русский язык, 1985. – 940 с.
2. *Большой энциклопедический словарь*. – М.: Аст, 2006. – 1247 с.
3. Артамонов Д.А. Методика і технологія розробки стратегії і програми робіт по реформуванню підприємства // *Економічні і правові чинники стійкого розвитку соціальних систем* / Під общ. ред. А.И. Барановского. - Омськ: Вид-во Омського економічного інституту, 2006.
4. Водопьянов А.В. Реструктуризація промислового підприємства з використанням засобів маркетингу // *Економічні науки*. - 2008. - № 7. - С. 242-245.
5. Мазур И.И., Шапиро В. Д. *Реструктуризация предприятий и компаний*. – М.: Экономика, 2001. – 456 с.
6. Хаммер М., Чампи Дж. *Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе*. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
7. Александрова В. О. Визначення ключових бізнес-процесів підприємства / *Дослідження та оптимізація економічних процесів : кол. монографія* / ред. О. В. Манойленко, В. О. Матросова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2012. – Розд. 2.2. – С. 107-124.
8. Манойленко О.В. Оцінка ефективності бізнес-процесів інтегрованих корпоративних структур /О.В. Манойленко, В. О. Александрова / *Проблеми економіки the problems of economy* № 4 '2014 – С. 249-255.

References (transliterated):

1. Ozhehov S.Y. *Slovar russkogo yazyka* [Dictionary of the Russian language] / Pod red. N.Yu. Shvedovoi. – 17-e yzd., stereotyp. – Moscow: Russkiy yazyk, 1985. – 940 p.
2. *Bolshoi entsyklopedycheskyi slovar* [Great Encyclopedic Dictionary]. – Moscow.: Ast, 2006. – 1247 p.
3. Artamonov D.A. *Metodyka i tekhnolohiia rozrobky stratehii i prohramy robot po reformuvanniu pidpriemstva* [Methodology and technology of strategic development and programs for reforming business processes]// *Ekonomichni i pravovi chynnyky stiikoho rozvytku sotsialnykh system* [Methodology and technology of strategic development and programs for reforming business processes] / Pid obshch. red. A.Y. Baranovskoho. - Omsk: Vyd-vo Omskoho ekonomichnoho instytutu, 2006.
4. Vodopianov A.V. *Restrukturyzatsiia promyslovoho pidpriemstva z vykorystanniam zasobiv marketynhu* [Restructuring industrial production in the wake of marketing]// *Ekonomichni nauky*. [Economic sciences] - 2008. - no 7. - pp. 242-245.
5. Mazur Y.Y., Shapyro V. D. *Restrukturyzatsiia predpriaty y kompanii* [Restructuring of enterprises and companies]. – Moscow: Ekonomyka, 2001. – 456 p.
6. Khammer M., *Champy Dzh. Reynzhynrynh korporatsyy: Manyfest revoliutsyy v byznese* [Corporate Reengineering: A Manifesto of Business Revolution]. – Moscow: Mann, Yvanov y Ferber, 2007. – 288 p.
7. Aleksandrova V. O. *Vyznachennia kluchovykh biznes-protseviv pidpriemstva* [Visiting of key business processes]// *Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protseviv: kol. monohrafiia* / red. O. V. Manoilenko, V. O. Matrosova. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2012. – Rozd. 2.2. – pp. 107-124.
8. Manoilenko O.V. *Otsinka efektyvnosti biznes-protseviv intehrovanykh korporatyvnykh struktur* [Evaluation of the effectiveness of business processes of integration of corporate structures] *Problemy ekonomiky* [The problems of economy] no 4 2014 – pp. 249-255.

Надійшла (received) 25.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Александрова Вікторія Олександрівна (Александрова Виктория Александровна, Aleksandrova Viktorija Oleksandrivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економічного аналізу та обліку; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3567-979X>, e-mail: vik_al07@ukr.net

Хаустова Ірина Євгенівна (Хаустова Ирина Евгеньевна, Khaustova Irene Eugen) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економічного аналізу та обліку; м. Харків, Україна; ORCID:<https://orcid.org/0000-0004-9320-6902>, e-mail: hausti45@gmail.com