

МЕХАНИЗМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КАК СПОСОБ АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

В статье описаны факторы внешней среды, изменения которых вызывают необходимость адаптации предприятия, и приводят в действие механизм реструктуризации. Раскрыто содержание рассматриваемого механизма и выделены его составные элементы. Представлена модель механизма реструктуризации предприятия.

В современных быстроменяющихся условиях рыночной экономики становится очевидным, что любое предприятие для выживания и сохранения конкурентоспособности должно постоянно корректировать свою деятельность с учетом требований внешней среды. Это вызвано тем, что изменения факторов внешней среды может привести к возникновению определенного дисбаланса между предприятием и средой и повлечь необходимость адаптации предприятия. В этой связи, предприятие должно обладать способностью своевременно осуществлять адекватные изменения. Такие изменения на предприятии могут быть осуществлены при помощи реструктуризации.

В настоящее время, многие вопросы, связанные с реструктуризацией предприятий нашли достаточное отражение, как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Однако некоторые аспекты преобразования предприятий остаются недостаточно изученными. Неполная теоретическая проработка отдельных вопросов реструктуризации предприятия ограничивает ее практическое использование.

В этой связи, представляется целесообразным рассмотрение вопросов, связанных с формированием механизма реструктуризации предприятия, которые, на наш взгляд, недостаточно подробно исследованы.

Практический опыт российских предприятий свидетельствует о том, что реструктуризация предприятий часто осуществляется в критической ситуации, когда результаты производственной деятельности резко снижаются или появляются проблемы с платежеспособностью предприятий. В такой ситуации предприятие имеет небольшой запас времени на проведение подготовительных мероприятий и возможность воспользоваться весьма ограниченным набором методов проведения преобразований.

Вопросы реструктурирования кризисных предприятий достаточно освещены в отечественной и зарубежной литературе. Это направление реструктуризации по-прежнему актуально для многих российских предприятий, однако, реструктуризация необходима и нормально функционирующим, благополучным предприятиям для увеличения их

Таблица 1. Факторы внешней среды, изменения которых могут вызвать необходимость реструктуризации предприятия

Группы факторов внешней среды	Факторы, входящие в группу
1. Государственное регулирование и регулирование субъектов федерации	- цели и приоритеты экономического развития; - управление государственной и муниципальной собственностью; - внешнеэкономическое и валютное законодательство; - антимонопольное законодательство; - приватизационное законодательство; - налоговое законодательство; - денежно – кредитная политика
2. Отраслевая конкурентная среда	- состояние платежеспособного спроса на продукцию; - состояние отрасли предприятия; - наличие и состояние конкурентов
3. Географическое положение	- расположение предприятия по отношению к источникам сырья и материалов; - расположение предприятия по отношению поставщикам, потребителям и конкурентам
4. Развитие науки, техники, информационных технологий	- достижения в области науки; - изменения в технологической базе; - достижения в области информационных технологий

рыночной стоимости, ускорения отрыва от ближайших конкурентов и создания уникальных конкурентных преимуществ.

Поэтому, в современных условиях, любое предприятие, независимо от своего положения (кризисное, ожидающее возникновения кризиса или благополучное) для того, чтобы функционировать и развиваться, должно своевременно реагировать на изменения внешней среды. Для этого необходим специальный экономический механизм, обеспечивающий адекватную реакцию на изменения. Им является механизм реструктуризации предприятия, исходным импульсом для которого служат изменения, происходящие во внешней среде предприятия.

Современное предприятие подвержено влиянию большого числа внешних факторов, рассмотрим те из них, изменения которых могут вызвать необходимость реструктуризации предприятия. Ю.М. Черняковский и Н.М. Чикешева выделяют несколько групп таких факторов (таблица 1) [10, с.12].

Большой состав факторов, воздействующих на предприятие, подтверждают необходимость реструктуризации как постоянно возобновляемого процесса.

Сформулируем определение механизма реструктуризации предприятия, для этого уточним, что понимается под экономическим механизмом. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева под экономическим механизмом понимают «совокупность методов и средств воздействия на экономические процессы, их регулирование» [8, с. 355]. Опираясь на данное определение, можно рассмотреть механизм реструктуризации как совокупность методов и средств воздействия, используемых в процессе преобразования предприятия. Ранее было определено, что рассматриваемый механизм приводится в действие внешними изменениями. Таким образом, под механизмом реструктуризации будет пониматься упорядоченная совокупность средств и методов воздействия, определяющая необходимость и эффективность осуществления реструктуризации предприятия под влиянием изменения факторов внешней среды (рисунок 1).

Отметим, что многие авторы понятие «механизм» соотносят с понятием «система». Л.С. Зеленцова механизм развития управления производством рассматривает как «целостную, динамичную систему, предназна-



Рисунок 1. Приведение в действие механизма реструктуризации предприятия

Таблица 2. Методы, применяемые при реструктуризации предприятия

Метод	Краткая характеристика метода
ABS/ABM	Совокупность методов стоимостного анализа бизнес-процессов, цепочек создания стоимости, отдельных организационно – структурных единиц, а так же методов повышения экономической эффективности процессов управления; используется как аналитическое средство, позволяет указать на возможные пути улучшения стоимостных показателей.
Аутсорсинг	Означает передачу стороннему исполнителю ряда функций предприятия. При этом аутсорсинг является формой взаимодействия, при которой предприятие-сторонний исполнитель, продавая заказчику свои товары или услуги, включается в «управленческие контуры» предприятия-заказчика как функциональное подразделение, оставаясь при этом юридически и организационно обособленным.
Бенчмаркинг	Представляет собой процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса. Это способ оценки деятельности предприятия в сравнении с лучшими предприятиями или конкурентами. Его цель – повышение эффективности собственной деятельности и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе.
«Жесткие» и «мягкие» инструменты	«Жесткие» инструменты организации - это все средства, работающие независимо от человека. Перед ними не ставится задача влиять на поведение и позицию конкретного сотрудника. Сфера их действия распространяется на организационные структуры. «Мягкие» инструменты ориентированны на учет специфики персонала предприятия. К ним относятся все мероприятия, которые могут повлиять на интеллектуальные способности и психическое состояние отдельного работника.
Оценка бизнеса	Его целью является оценка бизнеса и предприятия в целом, анализ целесообразности существования и перспектив развития предприятия и сложившегося бизнеса в рыночном пространстве.
Оценка персонала	Ориентирован на выявление резервов коллектива, структуры индивидуально – психологических и социальных качеств персонала, управленческих факторов.
Производственно-хозяйственный анализ	Его цель заключается в оценке уровня эффективности применения предприятием производственных ресурсов для производства и реализации продукции.
Рейнжиниринг бизнес-процессов (BPR)	Метод кардинальной перестройки бизнес – процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно- хозяйственной деятельности предприятия.
Ситуационный анализ	Предназначен для определения ситуации в которой находится предприятие, т. е. места, занимаемого в общем бизнес–пространстве, основных факторов, воздействующих на его функционирование.
«Точно в срок» (JIT)	Совокупность методов повышения качества работ и обслуживания. Все ресурсы, необходимые для получения продукции, поставляются в тот момент и в тех количествах, которые необходимы для синхронного выполнения работ на всех производственных местах и выпуска продукции в соответствии с производственной программой. Необходимые условия: точность и согласованность поставок; высокое качество поставляемых компонентов производства.
Управление знаниями (KM)	Это совокупность стратегических и оперативных мероприятий, направленных на повышение эффективности использования интеллектуального капитала предприятия в целях увеличения результативности деятельности.
Управление качеством (CPI/TQM)	Основан на концепции управления качеством выпускаемой продукции. Качество должно быть направлено на удовлетворение текущих и будущих запросов потребителей как самого важного звена производственной линии. Достижение соответствующего уровня качества требует постоянного совершенствования производственных процессов.
Управление проектами (PM)	Методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, материальных, финансовых ресурсов на протяжении проектного цикла, направленных на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для получения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.
Финансовый анализ	Ориентирован на оценку финансового состояния, финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия и является базой для формирования его финансовой политики.

ченную для целенаправленного воздействия на процесс качественных изменений состояния управления производством...» [5, с. 52]. А.И. Ильин определяет механизм планирования как совокупность компонентов, которые «взаимобусловлены как элементы одной системы» [6, с. 70].

В этой связи, можем заключить, что любой экономический механизм, в том числе, и механизм реструктуризации, может быть рассмотрен как система, то есть как «множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование» [4, с. 943].

Для рассмотрения механизма реструктуризации в качестве системы необходимо выделить его составляющие элементы, что, в последствии, позволит сформировать модель рассматриваемого механизма.

В основу механизма реструктуризации предприятия, по нашему мнению, должны быть положены принципы реструктуризации, следование которым обеспечит успешность его реализации. Поэтому первым элементом рассматриваемого механизма являются принципы реструктуризации предприятия.

В общем случае под принципом понимают руководящее положение, основное правило или установку для какой-либо деятельности [3]. В соответствии с этим, мы будем понимать под принципами реструктуризации основные правила проведения преобразования предприятия.

Реструктуризация предприятия должна, в первую очередь, основываться на принципе целевой ориентации. Цель реструктуризации, прежде всего, определяется состоянием предприятия: кризисное, «предкризисное», благополучное. Реструктуризация предприятия, находящегося в кризисной ситуации осуществляется в целях преодоления возникшего кризиса. Для предприятия, ожидающего возникновения кризиса, цель реструктуризации заключается в его предотвращении. И, наконец, преобразование благополучного предприятия необходимо для обеспечения более высокого уровня его развития.

Следующим принципом реструктуризации является принцип комплексности, озна-

чающий необходимость всестороннего охвата всех аспектов деятельности предприятия в их взаимосвязи.

Любые изменения на предприятии должны осуществляться не стихийно, а по заранее разработанному плану. Изменения, осуществляемые в рамках реструктуризации, затрагивают основы деятельности предприятия и поэтому должны находить отражение в стратегических планах предприятия, конкретизируясь через систему тактических и оперативных планов. В связи с этим при осуществлении преобразований необходимо следование принципу плановости.

Нестабильные условия функционирования российских предприятий вызывают необходимость уточнения концепции преобразований при существенных изменениях во внешней и внутренней среде, что определяет важность учета принципа адаптивности. Адаптивность процесса реструктуризации означает возможность его приспособления к возникающим изменениям.

Необходимость адаптивности позволяет выдвинуть еще одно требование – итеративность, т. е. наличие обратной связи. Необходимость постоянного приспособления требует обратной связи между элементами процесса реструктуризации. Обратная связь носит информационный характер и способствует координации управленческих действий при осуществлении реструктуризации предприятия.

Далее следует принцип объективности, который предполагает наличие комплексной информационной поддержки процесса реструктуризации на основе данных объективно отражающих действительность. При проведении преобразования может использоваться только достоверная информация о состоянии предприятия и окружающей среды.

При реструктуризации происходит изменение имеющихся и появление новых деловых процессов, ведущее к переменам в организационных звеньях, что всегда затрагивает человеческий фактор и зачастую встречает сопротивление работников предприятия, которое может сделать недостижимой цель реструктуризации. То есть сопротивление работников предприятия изменениям может

препятствовать реструктуризации и поэтому необходимо предусматривать меры по преодолению или снижению сопротивления работников. Таким образом, к реструктуризации предъявляется требование снижения сопротивления изменениям.

Рассматриваемый механизм призван обеспечить эффективность осуществляемых преобразований, то есть эффект, полученный в результате реструктуризации, должен

превысить затраты на ее проведение. Необходимость соблюдения этого условия позволяет сформулировать еще один принцип реструктуризации – принцип эффективности. Данный принцип напрямую связан с реализацией принципа целевой ориентации, так как соблюдение принципа эффективности возможно только в случае достижения поставленной цели реструктуризации предприятия.

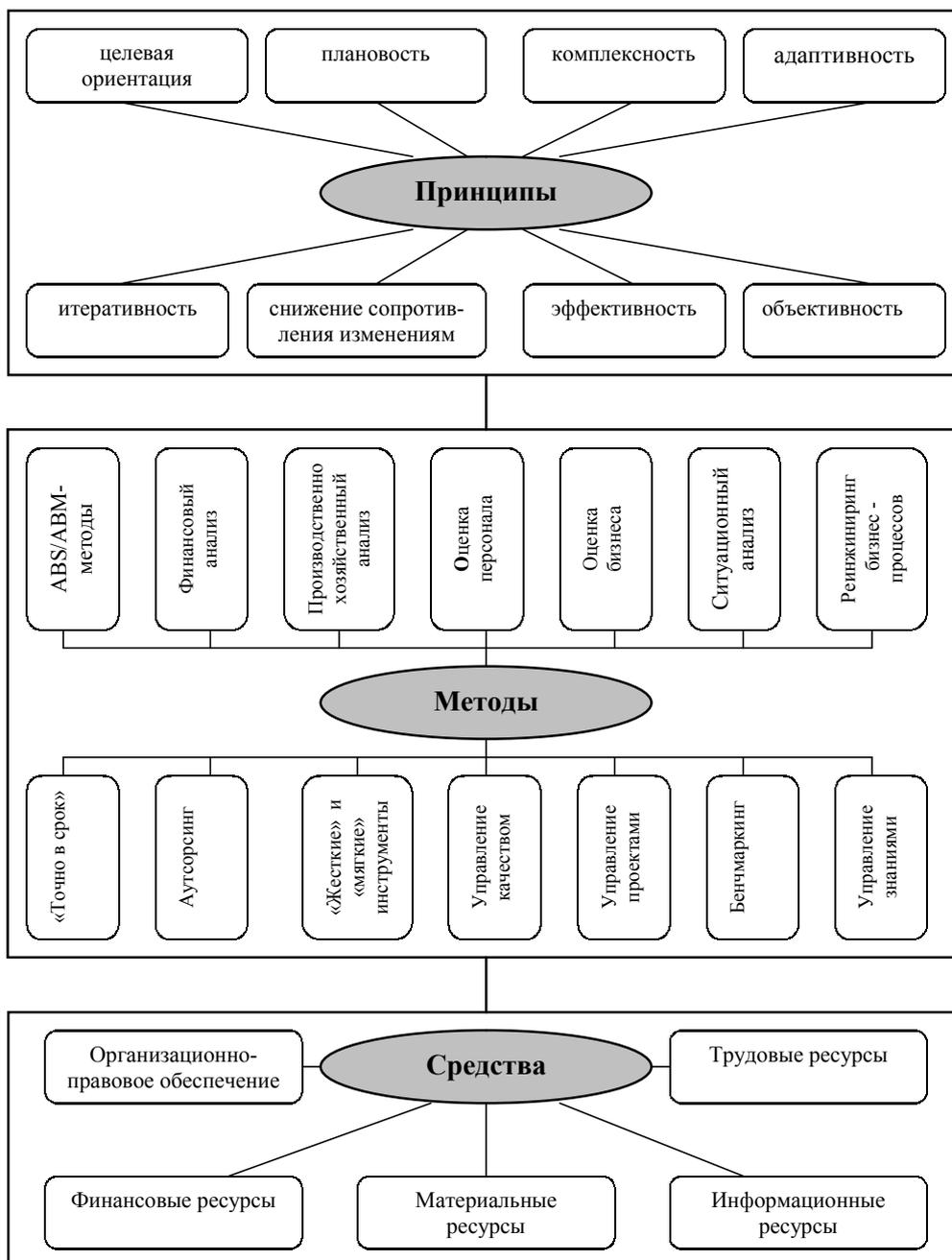


Рисунок 2. Модель механизма реструктуризации предприятия

Следующими элементами механизма реструктуризации являются методы проведения изменений. В таблице 2 представлены методы, предложенные к использованию при проведении реструктуризации отечественными и зарубежными авторами [1, 2, 7, 10, 9].

Рассмотрев методы, используемые при реструктуризации, перейдем к следующему элементу рассматриваемого механизма – средствам обеспечения реструктуризации предприятия, которые характеризуют потребность в ресурсах и других видах обеспечения.

Реструктуризация предприятия требует привлечения трудовых, материальных, финансовых, информационных ресурсов, а также организационно – правового обеспечения.

Вопросы финансового и материального обеспечения необходимо решить на этапе подготовки к реструктуризации.

Для обеспечения реструктуризации необходимыми трудовыми ресурсами, предприятие должно располагать профессионально подготовленными и позитивно мотивированными работниками. Успех реструктуризации во многом определяется профессиональным уровнем руководства предприятия.

Информационное обеспечение предполагает, кроме создания и наличия необходимых поисковых систем и информационных баз, широкое распространение информации о целях реструктуризации, ходе ее проведения, результатах проведенных этапов.

Информация при реструктурировании предприятия становится особо ценным ресурсом, который нуждается в постоянной актуализации, повышении качества, а некоторые виды информации требуют соответствующей защиты.

Организационно – правовое обеспечение необходимо для установления соответствия применяемых процедур и методов законодательной базе, имеющейся системе договорных, налоговых отношений.

Итак, нами выделены следующие элементы механизма реструктуризации предприятия: принципы, методы и средства обеспечения. Рассмотренные элементы включены в модель механизма реструктуризации предприятия, представленную на рисунке 2.

Таким образом, изменения, происходящие во внешней среде, оказывают определенное воздействие на предприятие, в результате чего может возникать значительное несоответствие внутренней среды внешним требованиям. Отсутствие быстрой реакции предприятия на внешние изменения может привести к серьезным негативным последствиям. Своевременная адаптация предприятия может быть осуществлена при помощи механизма реструктуризации. Этот механизм, складываясь из отдельных элементов, дает эффект системности: все его элементы взаимосвязаны и целенаправленно работают на устранение дисбаланса между предприятием и окружающей средой.

Список использованной литературы:

1. Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д.Аистова. -М.: Альпина Паблишер, 2002.-287с.
2. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов / Л.П.Белых, М.А.Федотова.– М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-399с.
3. Большой толковый словарь русского языка /Сост. и гл. ред. С.А.Кузнецов.– СПб.: «Норинт», 2000.-15366 с.
4. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н.Азрилияна.– 5-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики 2002.-1280 с.
5. Зеленцова, Л.С. Механизм развития управления производством: монография / Л.С. Зеленцова.– М.: ГАУ им. С.Орджоникидзе, 1993.– 131с.
6. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учебник/ А.И.Ильин.– Мн.: Новое знание, 2003.– 4-е изд.– 635с.
7. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов/ И.И.Мазур, В.Д.Шапиро; Под общ. ред. И.И.Мазура.– М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.-456 с.
8. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь/ Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б. Стародубцева.-5-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2007.-495 с.
9. Фрезе, Э. Реструктуризация предприятий: направления, цели, средства/ Э. Фрезе, Л. Тойвсен, Т.Бескен, М.Энгельс, П.Леман //Проблемы теории и практики управления, 1996.-№4.-с.116.
10. Чернявский, Ю.М. Формирование механизма реструктуризации с целью повышения эффективности и конкурентоспособности/ Ю.М.Чернявский, Н.М.Чикишева.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.-141с.