

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК МЕТОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 195–197

В рамках разрабатываемой управленческой концепции украинской модели реформирования общества особое значение приобретают реорганизация и экономическое развитие сферы материального производства. Антикризисное управление в промышленности направлено сегодня прежде всего на то, чтобы не допустить разрушения всей системы, находящейся в кризисной экономической ситуации.

Новые рыночные условия требуют от современного управления новых методов и приемов практического менеджмента. Даже самые закоренелые скептики среди директоров пришли к выводу, что государство уже не придет на помощь, и предприятия не смогут выжить, не изменив традиционных форм хозяйствования. Особую значимость в связи с этим приобретает проблема структурной перестройки (реструктуризации) отечественных предприятий и овладения менеджерами организационными приемами ее реализации.

Реструктуризацию в Украине нельзя рассматривать как таинственный дорогостоящий процесс, предполагающий обязательное вмешательство и дотации государства или инвестиции иностранных бизнесменов. Большинству отечественных предприятий приходится надеяться только на себя. Более того, украинские предприятия вполне могут сами начать и осуществлять этот процесс.

Множество положительных примеров экономического оздоровления современных предприятий показывает, что выполняемая реструктуризация должна стать основным фактором перестройки управления предприятием в целях его дальнейшего и стабильного развития. В этом смысле реструктуризация как один из методов антикризисного управления организацией — это комплекс мер чрезвычайного характера, который способствует выживанию предприятия в условиях экономического кризиса, поддержанию его стабильного конкурентоспособного положения на рынке, а также стратегическому развитию фирмы независимо от

того, какие причины (внешние или внутренние) обусловили принятие антикризисных мер.

Применительно к предприятию реструктуризация предусматривает не просто изменения, а кардинальную перестройку его стратегии (как и стратегии всей отрасли) в сфере производства, финансирования, инвестирования, занятости, подбора и расстановки кадров. Методика и инструментарий процесса реструктуризации дают возможность последовательно, поэтапно создавать рыночную модель организационного управления предприятием.

Общий процесс проведения реструктуризации предприятия можно представить в виде четырех блоков (рисунок).

Согласно рекомендациям отечественных законодателей, на первом этапе осуществляется полная внутренняя диагностика хозяйствующего субъекта<sup>1</sup>. Управление и контроль расхождений желаемых и реальных результатов деятельности предприятия являются в данном случае “ключом” к активному управлению бизнесом.

Теоретики и практики мирового менеджмента рассматривают две взаимосвязанные формы реструктуризации: оперативную и стратегическую. Часто изменения на наших предприятиях ограничиваются в основном осуществлением только оперативного реструктурирования в течение 3–4 месяцев в рамках старых структур производства и управления.

Исходной точкой увеличения рентабельности производства является принятие конструктивных мер по снижению всех видов затрат и быстрому увеличению сбыта и товарооборота. Наиболее сокращаемые статьи затрат при этом — материальные, затраты на персонал и так называемые прочие. Объективное положение дел на наших предприятиях таково, что руководители различ-

<sup>1</sup> Приказ Агентства по вопросам предотвращения банкротства предприятий и организаций «Об утверждении методики проведения углубленного анализа финансово-хозяйственного состояния предприятий и организаций» № 81 от 27.06.97.

ных звеньев управления в большинстве случаев не стремятся к жесткой экономии расходов и снижению затрат. Такие производственные отношения, унаследованные украинским менеджментом от старой плановой системы, являются серьезным “тормозом” для перестроечных процессов на современных предприятиях.

Снижение затрат само по себе не обеспечивает реализацию цели оперативного реструктурирования в полном объеме, если параллельно с ним не осуществляются мероприятия по увеличению сбыта. Практика современного хозяйствования показывает, что на украинских предприятиях по-прежнему преобладает производственный подход к управлению.

Чтобы антикризисное управление в рыночных условиях было эффективным, необходимо реализовать общую концепцию маркетинга на предприятии. Смещение акцентов менеджмента в сторону рыночного управления определяет изменение всей организационной структуры фирмы с выделением ведущих отделов и изменением их основных функций, создание новых систем работы с потребителями, определение каналов сбыта и продвижения товаров на рынок.

Обеспечение ликвидности предприятия предполагает тщательный анализ основного и оборот-

ного капиталов. Задача оперативного реструктурирования в данном случае состоит в избавлении от излишних, не повышающих эффективность производственного процесса, основных и оборотных средств предприятия. Экономическое обоснование мероприятий по обеспечению ликвидности заключается в том, что оба фактора влияют на себестоимость выпускаемой продукции, реальная рыночная цена которой и положительная динамика объема продаж обеспечивает стабильность предприятия на рынке.

Таким образом, комплекс мероприятий оперативной реструктуризации — это действенное средство решения внутренних проблем предприятия, способствующее его выходу из кризисной ситуации, выживанию и стабильному росту в условиях рынка.

Несмотря на то, что в процессе реализации намеченных оперативных внутренних преобразований менеджеры решают две жизненно важные задачи (увеличение рентабельности производства и улучшение результатов деятельности, а также преобразование неликвидного предприятия в ликвидное, эффективно работающее), без стратегической программы преобразований и развития реструктуризация все же не принесет желаемого результата, так как предприятие неизбежно снова



Схема общего процесса реструктуризации предприятия

вступит в полосу глубокого кризиса. Поэтому на втором этапе процесса реструктуризации исполнители осуществляют работу, связанную не с количественными, а с качественными понятиями: “миссия”, “цели и стратегии”, “модель бизнеса” и др., определенными предложенной схемой.

Долгосрочную конкурентоспособность на этом этапе призвана обеспечить стратегическая реструктуризация как составная часть стратегического менеджмента предприятия. Сейчас, чтобы выжить в украинском бизнесе, мы должны знать, куда идти и каким образом. Для этого в рамках стратегического реструктурирования опыт практического менеджмента предусматривает определение стратегической цели предприятия, разработку стратегической концепции его развития, выбор направлений и инструментов осуществления поставленной цели. Начало стратегического реструктурирования — это одновременно продолжение и углубление анализа рынка. Оно состоит в оценке конкурентной позиции предприятия в различных сферах его деятельности и по номенклатуре продукции. Конкурентные преимущества любого предприятия можно определить как его высокую компетентность в какой-либо области. Такая “индивидуальность” предоставляет предприятию наилучшие возможности в преодолении конкуренции, привлечении потребителей и сохранении их приверженности товарам фирмы.

При реализации механизмов стратегического реструктурирования важным моментом является требование адекватности организационной структуры предприятия его целям. Будет ли организационная структура построена на основе бизнес-единиц или функциональных областей деятельности, каковы их функциональные характеристики — все это должен определить штаб реструктуризации, рассмотрев известные варианты организационных структур.

Внедрение нововведений в организационные структуры компаний существенно меняет ориентиры и акценты в управлении их персоналом. Еще недавно управление персоналом на предприятиях и в компаниях строилось по принципу вертикали, однако ужесточение конкуренции на мировых рынках и ускорение научно-технического прогресса заставили менеджеров перейти к плоским организационным построениям. Оказалось, что управление по горизонтали намного действеннее, чем по вертикали.

Проведение стратегического реструктурирования, таким образом, состоит в оценке конкурентной позиции предприятия. Конструктивным итогом стратегической фазы преобразований на предприятии является достижение им конкурентоспо-

собности и поддержание ее в течение продолжительного времени.

Разработка стратегии и программы действий по реструктурированию означает переход от реактивной формы управления — принятия управленческих решений как реакций на текущие проблемы — к управлению на основе анализа и прогнозов.

Самая совершенная стратегия сама по себе ничего не стоит, если не приносит конечных результатов. Таким результатом в нашем случае является следующий этап — разработка конкретной программы реструктуризации, которая практически представляется как комплекс планов или проектов по каждому жизненно важному для предприятия направлению: производству, финансам, маркетингу, научно-исследовательским разработкам, персоналу и, наконец, общему менеджменту. Далее определяются системы управления, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Речь идет, например, о современных: стратегическом планировании, управлении финансами (финансовому контролю), управлении человеческими ресурсами (квалиметрической оценке труда и системе материального поощрения и стимулирования), подборе, расстановке и обучении кадров, рыночном ценообразовании и т. д.

Внедрение этой программы — следующий шаг общего процесса структурных преобразований. Оно зависит от подготовленности и слаженности работы всей команды по реструктуризации от рабочего до высшего руководителя. И наконец, следуя классической схеме менеджмента, процесс преобразований предполагает контроль и эффективное реагирование на возникающие проблемы, постоянную сверку и регулирование изменений в соответствии с генеральной линией намеченной стратегии.

Таким образом, нетрудно заметить, что при последовательной реализации процесса реструктуризации предприятие претерпевает почти полную структурную и организационную реорганизацию. Практический опыт показывает, что в Украине процесс преобразований происходит в двух взаимосвязанных направлениях: реконструкции производственных мощностей или переупрофилировании производства и переходе на прогрессивную организационную систему управления — стратегический менеджмент.

Подводя итог сказанному, можно отметить, что механизм реструктуризации — это всесторонний и последовательный процесс превращения кризисного, “больного” предприятия в здоровое, конкурентоспособное, представляющий современный метод антикризисного менеджмента предприятий.