

Свиридова С.С.¹, Чеховская О.В.²

Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации

¹ Свиридова Светлана Сергеевна кандидат экономических наук, доцент

² Чеховская Ольга Витальевна, студент магистратуры
Одесский Национальный политехнический университет, г. Одесса, Украина

Received November 12, 2013; Accepted November 28, 2013

Аннотация. В данной статье рассмотрены задачи которые возникают перед предприятием в кризисных условиях, некоторые из них решаются с помощью разработки стратегии реструктуризации. Реструктуризация предприятия с точки зрения стратегического управления дает возможность предприятию адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям. Рассмотрены виды реструктуризации, сущность, задачи стратегической реструктуризации. Предложено использовать комплексную стратегическую реструктуризацию предприятия, которая позволит выявить резервы внутреннего развития конкурентоспособного потенциала предприятия на различных этапах жизненного цикла.

Ключевые слова: предприятия, стратегия реструктуризации, рыночные условия, условия кризиса, конкурентоспособный потенциал предприятия.

В настоящее время многие промышленные предприятия находятся в кризисном состоянии. Состояние отечественной экономики на макро- и микро-уровне характеризуется деформированной структурой производства. Поэтому одним из стратегических заданий эффективного развития производственного потенциала и выживания его в сложных условиях является структурная перестройка.

Реструктуризация предприятия является длительным процессом, осуществляемым при помощи специалистов самого разного профиля и направленным на повышение эффективности использования собственного внутреннего потенциала организации и адаптацию к новым рыночным условиям.

Большинством специалистов в области управления предлагается базовая версия процесса реструктуризации, в которой установлена достаточно жесткая последовательность выполнения этапов подготовки и проведения реструктуризации (рис.1).

Базовая версия отображает лишь последовательность действий и не дает представления о существующих возможностях и механизме выбора направлений преобразований, вариантов решений в зависимости от состояния предприятия, ситуационных факторов.

В качестве методического средства, способствующего повышению эффективности преобразования структуры предприятия, проводимого в рамках стратегических преобразований, предлагается комплексная управленческая технология, основанная на четком определении последовательности основных этапов проведения реструктуризации.

На первом этапе проводится всесторонняя оценка и анализ предприятия, факторов его внутренней и внешней среды. На этой основе выявляются ключевые проблемы предприятия, его резервы и конкурентные преимущества, оцениваются условия реструктуризации.

На втором этапе на основе анализа ситуации и оценки выявленных возможностей предприятия осуществляется определение целей и концепции преобразований.

На третьем этапе в зависимости от специфики предприятия, условий преобразования осуществляется выбор стратегии реструктуризации.

В предлагаемой технологии особое внимание уделяется вопросу координации структурных параметров. Поэтому на четвертом этапе после выбора стратегии производится ее увязка с организационно-правовой формой и структурой управления. В основе технологии лежит метод анализа и адаптации структурных параметров в зависимости от ситуационных факторов. Чем выше степень согласования структурных параметров модели, тем благоприятнее предпосылки успешного осуществления преобразований, проект которых разрабатывается и утверждается на пятом этапе.

Реструктуризация является одним из основных инструментов антикризисного управления. И применяется как способ предотвращения банкротства предприятия и выхода его из кризиса. Для этого проводится соответственно финансовая, производственная или управленческая реструктуризация. Находясь в сложных условиях, целями реформирования предприятия обычно являются восстановление ликвидности, платёжеспособности, эффективности производства [1].

Целью данной статьи является рассмотрение реструктуризации предприятия с точки зрения стратегического управления адаптацией к изменяющимся рыночным условиям.

Данная проблема является очень актуальной для нашего времени, так как не созданы условия для устойчивого социально-экономического развития, не преодолен системный кризис, охвативший все отрасли производства и обращения товаров, а также финансово-кредитную сферу.

Базовая версия процесса реструктуризации такова:
Полная диагностика предприятия:

- финансовое состояние
- состояние активов
- объемы продаж
- загрузка фондов
- рентабельность цеха, участка
- структура издержек

↓

Анализ и разработка концепции:

- миссия
- критерии успеха
- бизнес-компромиссы
- сегменты рынка
- потребители

- специализация
- конкуренты
- стратегия роста или выживания
- текущие стратегии



Программа реструктуризации:

- бизнес-планы
- Планы действий
- описание новых функций
- описание бизнес-процессов
- система учета
- план персонала
- функциональные стратегии, модели



Реализация программы реструктуризации:

- детализация планов
- информирование сотрудников
- стимулы активного участия
- контроль сроков
- финансовая и производственная реструктуризация

Практически не сформирована новая, отвечающая требованиям организационная структура производства, не подготовлен высокопрофессиональный слой предпринимателей.

Промышленные предприятия находятся в «лежащем» состоянии. Полностью отсутствует система маркетинга, ориентированная на рынок; основные фонды изношены, продукция, которую выпускают заводы, имеет достаточно низкую конкурентоспособность. Большинство крупных промышленных предприятий представляют собой огромные неиспользуемые мощности, которые никогда не будут востребованы в прежнем объеме. И только отдельные предприятия развиваются достаточно динамично и эффективно.

Существование тесной зависимости между состоянием внешней и внутренней среды приводит к необходимости своевременных изменений целей, стратегии предприятия, его организационных характеристик, структуры, функций и потенциала для адаптации к изменяющимся рыночным условиям. Так как быстро меняется внешняя среда эффект от преобразования деятельности теряет свою значимость со временем, поэтому главным следствием изменений является организация предприятия в виде системы, своевременно реагирующей на требования рынка, партнеров, конкурентов.

В связи с этим, высокоэффективным рыночным инструментом для предприятия в условиях динамичной, сложной и неопределенной внешней среды является реструктуризация.

Реформирование представляет собой целенаправленное преобразование системы в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды, которое приводит к изменению её организационной, производственной, финансовой, инвестиционной, коммерческой, информационной структур, при необходимости и организационно-правовой формы. Реформирование охватывает все направления деятельности и структуры предприятия.

Предприятие представляет собой сложную социально-экономическую систему взаимосвязанных элементов. В соответствии с системными принципами

такая система адаптируется к изменяющимся условиям внешней среды. Адаптация заключается в адекватном изменении системы. Для достижения стратегических целей предприятия необходимо комплексная трансформация всей системы.

В современных условиях целью реформирования является повышение эффективности и увеличение стоимости предприятия. Одним из основных направлений повышения эффективности предприятий является их реформирование на основе реструктуризации.

Основной формой интенсивных преобразований является процесс реструктуризации как механизм комплексного развития предприятия. Реструктуризация направлена на формирование потенциала развития, увеличение эффективности и стоимости капитала предприятия.

Реструктуризация – это совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития.

Многие ученые рассматривали процесс реструктуризации по-своему. Пиунова М. А. под реструктуризацией понимает целенаправленные процессы совершенствования структуры и функций управления для преодоления отставания в технико-технологических вопросах деятельности и совершенствования финансово-экономической политики по повышению эффективности производства на основе рационального использования ресурсов и повышения роли предпринимательской деятельности [5].

Митрохин Д. И. предлагал подход к реструктуризации как инновационному процессу, согласно которому реструктуризация – процесс стратегического развития, обеспечивающий комплексную адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды посредством радикальных инновационных преобразований технологий, процессов и структуры с целью роста стоимости капитала, эффективности и потенциала предприятия [4].

Кознова О. А. рассматривала реструктуризацию как процесс комплексного преобразования деятельности организации в соответствии с внешними условиями рынка и стратегией ее развития, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства в целях повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности [2].

Торосян Е. К. писал, что реструктуризацию можно определить как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствии с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития [6].

Стратегическая реструктуризация – процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности предприятия, на расширение его возможностей по привлечению внешнего финансирования и повышения капитализации.

Стратегия реструктуризации – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия [3].

Необходимость реализации стратегий внешнего роста возникает, когда полностью реализованы стратегии внутреннего роста. Поэтому основной предпосылкой проведения комплексной стратегической реструктуризации выступает исчерпание резервов внутреннего развития конкурентоспособного потенциала предприятия.

Из этого следует, что комплексная стратегическая реструктуризация организации как система – это стратегический целенаправленный процесс изменений в существующей системе с целью ее адаптации к новым условиям и требованиям внешней среды, в условиях ограниченности резервов внутреннего роста конкурентоспособного потенциала предприятия

Такие изменения затрагивают потенциалы всех сфер деятельности организации: управленческой, инвестиционной, финансовой, операционной. При этом структурная перестройка предприятия должна быть направлена не только на повышение эффективности функционирования всех структур предприятия, но и на увеличение стоимости бизнеса.

К числу наиболее важных внутренних факторов проведения реструктуризации относятся потребность в новой организационной структуре управления и организации производства, этап жизненного цикла потенциала предприятия и др. То есть реструктуризация необходима при условии, что в рамках старой структуры невозможно дальнейшее развитие конкурентоспособного потенциала. Поэтому, большое значение приобретает реструктурирование за счет расширения бизнеса и создания замкнутого цикла производства.

В состав реструктуризационных преобразований входит комплекс мероприятий на долгосрочную перспективу. Стратегия реструктуризации содержит как

стратегии внутреннего роста для максимальной реализации краткосрочных планов, так и стратегии внешнего роста для формирования конкурентоспособного потенциала в долгосрочном периоде. Из этого следует то, что реструктуризация проводится не только на предприятиях, находящихся в кризисном положении, но и на устойчивых предприятиях, находящихся на определённом этапе своего жизненного цикла. Своевременно проведенная комплексная стратегическая реструктуризация не позволит предприятию после очередного кризиса перейти в стадию спада или смерти. Поэтому, реструктуризации проводится не на стадии спада, а задолго до возникновения критической ситуации, то есть возникает на стадии зрелости жизненного цикла потенциала предприятия. Именно на этой стадии снижается способность организации к адаптации, что приводит предприятие в состояние кризиса и последующей гибели [7].

В этот период целесообразна смена организационно-правовой формы предприятия или реструктуризация собственности. Трансформация в новое качество как фазу жизненного цикла позволит, минуя стадию спада или смерти, перейти в стадию обновления. Комплексный органический переход из одной стадии в другую можно обеспечить путём интеграции.

Таким образом, комплексная стратегическая реструктуризация является эффективным рыночным инструментом адаптации предприятия к быстро изменяющейся внешней среде. Наиболее целесообразно её проведение на стадии зрелости жизненного цикла потенциала предприятия. В связи с многообразием форм и способов проведения реструктуризации необходимо определить наиболее эффективные из них применительно к современной экономической ситуации.

ЛИТЕРАТУРА

(REFERENCES TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. "Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт". Тренив, 2001г
"Reformirovanie i restrukturizacija predpriyatij: Metodika i opyt". Treniev, 2001g
2. Кознова О.А. Эффективность механизма реструктуризации российских предприятий (на примере компаний звукозаписывающей индустрии): Автореф. дис... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Всероссийский заочный финансово-экономический институт. – М., 2007. – 23 с.
Koznova O.A. JEffektivnost' mehanizma restrukturizacii rossijskih predpriyatij (na primere kompanij zvukozapisyvajushhej industrii): Avtoref. dis... kand. jekonom. nauk: 08.00.05 / Vserossijskij zaochnyj finansovo-jekonomicheskij institut. – M., 2007. – 23 s.
3. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия.- М, 1998;
Kryzhanovskij V.G. Restrukturizacija predpriyatija.- M, 1998;
4. Митрохин Д.И. Стратегическое развитие предприятия на основе управления процессами реструктуризации: Автореф. дис... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Московский государственный институт электронной техники. – М., 2006. – 24 с.
Mitrohin D. I. Strategicheskoe razvitie predpriyatija na osnove upravlenija processami restrukturizacii: Avtoref. dis... kand. jekonom. nauk: 08.00.05 / Moskovskij gosudarstvennyj institut jelektronnoj tehnik. – M., 2006. – 24 s.
5. Пиунова М. А. Управление процессом реструктуризации металлообрабатывающих предприятий региона в трансформационной экономике: Автореф. дис... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Ижевский государственный технический университет. – И., 2005. – 23 с.
Piunova M. A. Upravlenie processom restrukturizacii metallobrabatyvajushih predpriyatij regiona v transformacionnoj jekonomike: Avtoref. dis... kand. jekonom. nauk: 08.00.05 / Izhevskij gosudarstvennyj tehniceskij universitet. – I., 2005. – 23 s.
6. Торосян Е. К. Реструктуризация в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий (на материалах стекольной промышленности): Автореф. дис... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – С.-П., 2008. 19 с.
Torosjan E.K. Restrukturizacija v obespechenii konkurentosposobnosti promyshlennyh predpriyatij (na materialah stekol'noj promyshlennosti): Avtoref. dis... kand. jekonom. nauk: 08.00.05 / Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet jekonomiki i finansov. – S.-P., 2008. 19 s.
7. Шаралдаева И.А. Теоретические аспекты реструктуризации: Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005.
Sharaldaeva I.A. Teoreticheskie aspekty restrukturizacii: Uchebnoe posobie. – Ulan-Udje: Izd-vo VSGTU, 2005

Chehovskaya O.V., Sviridova S.S. The strategy for the restructuring of enterprises in crisis situation

Abstract. This article deals with the problems of the enterprise in the conditions of crisis, some of them are solved with the help of the development strategy of restructuring. Restructuring of an enterprise from the point of view of strategic management allows the

Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Science, I(2), Issue: 12, 2013 www.seanewdim.com

company to adapt to changing market conditions. Considers the types of restructuring, the essence, the objective of the strategic restructuring. Proposed to use a comprehensive strategic restructuring of the enterprise which will allow to reveal the reserves of the internal development of competitive potential of the enterprise at different stages of the life cycle.

Keywords: *enterprise restructuring strategy, market conditions, the conditions of the crisis, the competitive capacity of the enterprise.*