

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ – ИНСТРУМЕНТ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Рассматриваются несколько подходов реструктуризации предприятия, в целях преодоления его спада производства, неплатёжеспособности и убыточности

Постановка вопроса. В последние годы в научных кругах различным аспектам конкурентоспособности посвящены многие разработки, при этом основной акцент делается на внедрение в практику новых методов деятельности предприятий в сегментах рынка, разработку маркетинговых программ, создание новых видов товаров и внедрение прогрессивных, как правило, западных технологий. Проблемам же реформирования, реструктуризации и реорганизации как комплексов предприятий, так и основных видов их производственной деятельности исследователями уделяется значительно меньше внимания. Причем вопросы конкурентоспособности товаропроизводителей и реструктуризации производств рассматриваются не комплексно, а локально, в отрыве друг от друга, что неправомерно и ведет к негативным хозяйственным последствиям.

Усиление конкуренции в эффективном производстве и реализации продукции между отечественными производителями, а также с зарубежными поставщиками товаров требует от национальных компаний и фирм мобилизации усилий для удержания позиций на отечественном рынке.

Как правило, предприятия преодолевают трудности, продиктованные внутренней и внешнеэкономической средой без достаточного содействия государства, при отсутствии сколько-нибудь развитой рыночной структуры, без знания многими нашими предприятиями мирового опыта рыночного хозяйствования в условиях обостряющейся конкуренции. Однако мировой опыт показывает, что восстановление, стабилизация и последующее развитие экономики страны зависят в определенной мере от конкурентоспособности конкретных товаропроизводителей, их продукции.

Повышение конкурентоспособности товаров на отечественном и внешнем рынках уже давно поставлено в центр реформ в стране и ее промышленной политики, однако обеспечение конкурентоспособности отраслей экономики и предприятий – товаропроизводителей еще не получило должного внимания законодательных и исполнительных органов власти. В этой связи не случайно в число приоритетов программ развития в рамках государственной и структурной политики включена задача повышения конкурентоспособности отраслей с высокой степенью обработки, в том числе на базе развития кооперативных связей с иностранными компаниями.

В обобщенном показателе конкурентоспособности любого предприятия отражаются итоги работы практически всех служб и подразделений (т.е. характеризуются состояние его внутренней среды), а также реакция его менеджмента на изменение внешних факторов воздействия. При этом особенно важна способность руководства предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении потребителей, их вкусов и предпочтений и проводить на производстве соответствующие преобразования и реформы.

Для обеспечения качественного управления на предприятиях должны быть разработаны перспективные стратегии в области конкурентоспособности, а также предусмотрены необходимые организационные меры по всем аспектам хозяйственного управления. Стратегии могут различаться по целям, временным параметрам и другим характеристикам, но их главная задача –

обеспечение предприятию определенных рыночных преимуществ перед конкурентами. Как показывает практика, в области современного менеджмента это в первую очередь способность служб аппарата управления своевременно и точно оценивать состояние конкурентной среды, сильные и слабые стороны деятельности предприятия, угрозы, опасности и возможности, которые предоставляет производству рынок. Непрерывный мониторинг конкурентной среды – необходимое условие для аналитической оценки рыночной ситуации и ориентации производства на удовлетворение потребностей рынка наиболее эффективным способом. В результате выводы о состоянии конкурентной среды должны быть основой инновационной политики предприятия.

По существу, любое превосходство над конкурентами достигается за счет инноваций, и поэтому способность к внедрению новых технических и технологических элементов в деятельности предприятия, обеспечивающих рыночные преимущества, является необходимой составляющей конкурентоспособности предприятия. В условиях жесткой конкуренции превосходство по качеству, цене и сферам сбыта является сегодня жизнеобеспечивающим фактором успеха на рынке страны.

Во все времена основным материальным носителем конкурентных качеств предприятия остается выпускаемая им продукция. Коммерческие характеристики товаров, а также степень их превосходства над аналогичными характеристиками товаров конкурентов являются центральным моментом, определяющим способность предприятия успешно конкурировать. Вместе с тем наличие конкурентоспособной продукции не всегда позволяет предприятию реализовать это преимущество из-за отсутствия опыта использования всего комплекса маркетинговых средств. В этой связи особо важное значение имеют проводимая в отрасли политика распределения продукции и способность предприятия своевременно доводить продукцию до конечных потребителей, учитывая, что эффективность товаропроводящих сетей предприятия (включая систему продвижения и реализации) является важной предпосылкой и условием его конкурентоспособности.

Как показывает опыт реформирования хозяйственной деятельности производственных комплексов, реструктуризация является действенным инструментом интенсивного повышения конкурентоспособности предприятий. При этом она рассматривается как органичный набор мер по приведению деятельности предприятий и компаний в соответствие с внешними рыночными условиями хозяйствования и выработанной конкурентной стратегией функционирования и развития производства.

Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятий и выпускаемой ими продукции, а также на улучшение их инвестиционной привлекательности. Часто она включает в себя комплекс мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры и функций управления: модернизацию технических и технологических аспектов производства; совершенствование финансово-экономической политики; снижение производственно-сбытовых затрат; лучшее использование материальных и трудовых ресурсов; создание современной информационной системы и документооборота.

Имущественные, ресурсные и другие преобразования редко бывают связаны с разрешением только внутрипроизводственных проблем. Как правило, реструктуризация адаптирует процессы хозяйствования предприятия к изменениям во внешней среде и в корпоративных отношениях с партнерами. Возможности проведения ее непосредственно влияют на воплощение выработанной конкурентной стратегии предприятия, и, наоборот, требования повышения конкурентоспособности производства и выпускаемых товаров формируют содержание, этапы и сроки проведения необходимых мероприятий. Такое единение целей и методов достижения конкурентоспособности позволяет создать действенный механизм реструктурирования для первичной перестройки хозяйства и дальнейшего его поддержания в оперативном режиме.

При анализе общей проблемы повышения конкурентоспособности на базе проведения реструктуризационных мероприятий авторы предлагают двухэтапную схему подготовки и реализации мер по реформированию предприятий. На первом этапе формируются ключевые положения конкурентной стратегии производства и сбыта, охватывающие цели, подцели и задачи, а также базовые и оперативные показатели. На втором – разрабатываются процедуры реструктуризации. В состав подготавливаемых мер целесообразно включить: анализ хозяйственной деятельности предприятия с оценкой состояния внешней и внутренней среды, который заканчивается комплексной оценкой бизнеса и разработкой требований по реформированию; разработку общей концепции реструктуризации, ее направления и формы; мероприятия по проведению реструктуризации; оценку результатов и внесение корректив.

В результате на предприятии формируется единая система проведения преобразований для достижения конкурентоспособности как самого производства, так и выпускаемой продукции.

В последние годы в развитых странах методы текущего реформирования хозяйственной деятельности все больше используют даже те предприятия, компании и фирмы, у которых практически нет серьезных проблем с производством и сбытом продукции. Таким образом, ведущие менеджеры стараются предвидеть и упредить потенциальные угрозы, опасности и риски отраслевой деятельности на различных сегментах рынка.

Производство слабо-конкурентоспособной продукции может выделяться в другую бизнес-единицу, главная цель которой – доведение ее до жизнеспособного состояния при снижении издержек с последующим выходом на конкурентоспособный уровень. Из сказанного четко видны основные принципы разделения на бизнес-единицы: разные рынки и потребители; разное техническое, технологическое и финансовое состояние производства продукции; разная степень конкурентоспособности производств и товаров; разная степень инвестиционной привлекательности; разный уровень качества продукции.

Для сохранения конкурентоспособности предприятия в целом его организационная структура управления должна быть такой, чтобы работа основного и выделяемого производства была сфокусирована на всей конкретной продукции и на конкретном конечном потребителе. Система управления и оргструктура должны соответствовать стратегии реструктуризации. Изменение стратегии требует изменения организационной структуры управления, поэтому между ними должно быть обеспечено динамическое равновесие. Следует различать подразделения, вырабатывающие стратегию, и подразделения, ее реализующие. Первые, как правило, играют более важную роль.

Эффективность реализации стратегии в целом возможна лишь в том случае, если частные субстратегии взаимосовместимы и поддерживают друг друга, обеспечивая для компании рост продаж, прибыли, устойчивость положения. По нашему мнению,

долгосрочная стратегия должна состоять в формулировании подстратегий по пяти ключевым вопросам на ближайшие 3-5 лет: новые перспективы; снижение издержек; организационная структура управления и кадры; стратегия зарубежной активности; техническая и технологическая политика.

Так, при реструктуризации российского хозяйственного комплекса группы "Росшина" были выбраны направления по разработке мер, обеспечивающих повышение конкурентоспособности, нормализации финансового положения компании, подготовке к сотрудничеству с иностранными и отечественными партнерами. Возрастание роли конкурентной стратегии было обусловлено динамичным формированием российского рынка шинной продукции, появлением на нем зарубежных участников, активными действиями финансово-промышленных групп и крупных корпораций на основных и смежных сегментах рынка.

В результате подготовленных мероприятий был разработан бизнес-план реструктуризации для группы предприятий и найдены адекватные решения по безболезненному плавному переходу организационной структуры управления каждого предприятия из сложившегося состояния в централизованное корпоративное, позволяющее проводить меры реструктуризации для эффективной работы компании в целом.

Для обеспечения непрерывности управления и недопущения снижения эффективности компании в переходный период роль исполнительного органа стала выполнять управляющая компания, выделенная (распределенная) в недрах аппарата управления каждого завода. В дальнейшем должно произойти формирование полноценной организационной структуры компании и становление корпоративного центра с подразделениями совместного пользования. Компаний должно быть сформирована такая модель системы управления, которая в состоянии действовать и развиваться в соответствии с поставленными корпоративными целями и задачами, при постоянном диалоге с окружающей средой. Такая система управления базируется на высоком уровне самоорганизации.

Одним из вариантов, наиболее подходящих для условий компании, является холдинг. Это обычно группа предприятий или дочерних фирм, действующая в рамках материнской компании, которая держит акции этих предприятий.

Образование холдинга позволяет перемещать капитал из менее перспективных сфер в более прогрессивные; осуществлять концентрированные совместные капиталовложения при наличии крупных ликвидных средств; выравнять сезонные и коммерческие колебания и риски; делегировать (дифференцированно) отдельными дочерними фирмами некоторых своих корпоративных функций материнской компании.

Главными задачами данного холдинга стало сосредоточение усилий на разработке стратегии компании и каждого входящего в нее предприятия. Эффективным решением в целом были выбраны централизация сбытовой и снабженческой деятельности, а также управление ассортиментом и финансами. В результате такого решения отдельных предприятий их аппарат управления избавился от задач, которые холдинг переводит на себя. Все это позволило руководству предприятий сосредоточить свое внимание на управлении конкретным производством, бюджетных связях, повышении конкурентоспособности. При этом, для того чтобы система управления не потеряла гибкости, оперативности и не допустила снижения эффективности всей работы, было проведено разделение полномочий как в системе "холдинг-предприятие", так и внутри самих заводов.

Как показывает практика, в рамках конкурентной стратегии обычно реализуются следующие функции финансового управления:

- предоставление предприятию определенных кредитных ресурсов для пополнения оборотных средств;
- сосредоточение снабжения предприятия сырьем и материалами, а также сбыта готовой продукции в одном из подразделений холдинга;
- вывод финансовых потоков из-под контроля предприятия и осуществление его внешнего финансирования в рамках бюджетов, формируемых соответствующими службами холдинга, функционирующими в форме финансово-расчетного центра;
- после получения оперативного контроля над предприятием обеспечивается принятие решений о дополнительной эмиссии акций (в рамках объявленного капитала), приобретаемых которыми финансовая корпорация становится основным акционером с правом решающего голоса, а консолидированный ранее контрольный пакет снижает свой вес по 5-7 % общего количества акций.

В результате каждое предприятие частично утрачивает финансовую и производственную самостоятельность и превращается в промышленную, структуру, руководство которой осуществляется из единого центра.

Централизация снабжения позволяет оптимизировать затраты на приобретение исходного сырья и материалов. Это при снижении себестоимости способствует усилению позиций группы производителей на рынке. Единые службы маркетинга и сбыта позволяют улучшить координацию ценовой политики и географию продаж, что положительно сказывается на повышении конкурентоспособности готовой продукции. Однако реализация концепции объединения шинных и других заводов в их сегодняшнем состоянии может и не дать ожидаемого максимального эффекта. Неудовлетворительное состояние финансов, предприятий, вступающих в объединение, усложняет перспективу их совместной деятельности. Признание неплатежеспособности любого из членов группы автоматически приведет к разрыву установившихся связей, что отрицательно повлияет на экономическое состояние каждого член объединения.

Тем не менее, представляется целесообразным не отказываться от объединения предприятий - производителей шин, но предварить этот процесс процедурой реструктуризации как этих, так и других заводов, которые предполагается объединить в рамках единой структуры. В этом случае создается эффективная и гибкая структура с устойчивым финансовым положением, имеющая перспективы дальнейшего развития и укрепления своих позиций на рынке шинной продукции.

Одновременно с образованием новой укрупненной структуры повысилась инвестиционная привлекательность входящих в нее предприятий и объединения в целом, что позволило ускорить реализацию соответствующих инновационных программ развития производства и сбыта готовой продукции, поднять конкурентоспособность предприятий.

Для проведения реструктуризации предприятий-участников было проведено определение главных целей требуемых преобразований по трем основным видам производства: изготовление легковых шин; грузовых шин; утилизация резинотехнических отходов, переработка некондиционных и старых шин. По итогам оценки позитивных и негативных характеристик конкурентоспособности отдельных производств для каждого из них были сформулированы цели реструктуризации, которые послужили базой для дальнейшей разработки конкретных мер по реформированию деятельности.

Объединение всех целей в единую стратегию, реализуемую посредством программ реформирования и

бизнес-плана реструктуризации, позволяет ведущим менеджерам выработать действенный инструмент проведения намечаемых преобразований.

Предлагаемый методический подход к проведению реструктуризационных мероприятий, исходя из разработки конкурентной стратегии, уже находит все больше понимания и применение в управленческой практике современного менеджмента. Поэтому его дальнейшее теоретическое развитие и внедрение должно сыграть свою позитивную роль в усилении конкурентных позиций предприятий как на отечественном, так и на зарубежных рынках.

Список использованной литературы:

1. Амаржуев О.В., Дорогаевцев А.Е. Неплатежи: способы предотвращения и сокращения. Практическое пособие – М. Аркаюр, 1994.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М. 1989.
3. Едророва В.Н. Мизиковский Е.А. Учет и анализ финансовых активов. – М. Финансы и статистика, 1995.
4. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия. – М. ЮНИТИ, 1995.
5. Родионова В.М. Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. – М. Перспектива, 1995.
6. Стоянова Е.А. Финансовый менеджмент в условиях инфляции. – М. Перспектива, 1994.
7. Теория и практика антикризисного управления. Под ред. Беляева С.Г., Кошкина В.И. – М. ЮНИТИ, 1996.

ЛЕВАНДОВСКИЙ В.И. – докторант Экономической Академии, Республика Молдова