

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ - НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Н.Я. Пахомова, Е.П. Постнова

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Твердохлебова

Государственный университет цветных металлов и золота, г. Красноярск,  
Россия

Рыночные реформы открывают новую перспективу для российского бизнеса, но в то же время становится ясно, что многие предприятия имеют мало шансов под давлением конкуренции мощных западных производителей и новых условий хозяйствования. Чтобы выжить в современных условиях и не потерять рынок, предприятие должно немедленно реагировать на изменение среды. Для этого необходим специальный экономический механизм, обеспечивающий адекватную этим изменениям реакцию. Им может стать механизм управления реструктуризацией.

Реструктуризация затрагивает буквально все аспекты деятельности: маркетинг, финансы, кадры, организационную структуру, бизнес-процессы, производственные мощности, информационные технологии и многое, многое другое. Естественно, приоритеты существуют и в основном диктуются внешними условиями – рынком. Но при этом изменения в одной функциональной подсистеме сопровождаются соответствующим изменением в других.

Таким образом, только комплексная, системная реструктуризация предприятия может дать ощутимый положительный результат. Односторонние, частные решения в самом лучшем случае могут на краткое время скрасить симптомы, но при этом никоим образом не устранят сами болезненные явления и лишь создадут опасные иллюзии у руководства компании.

Системная реструктуризация состоит из пяти этапов, которые сами по себе, взятые в отдельности, не могут считаться серьезными средствами оптимизации деятельности предприятия, но, тем не менее, несут на себе отпечаток системности.

Прежде всего, это комплексная диагностика. Различают ситуационный, организационно-управленческий, финансово-экономический, производственно-хозяйственный анализ, а также анализ кадрового потенциала. Современная практика страдает именно отсутствием системного подхода к диагностике. Проводятся исследования отдельных сторон деятельности, как правило, различными людьми, представителями различных дисциплин. Только комплексная диагностика, проводимая одной командой, состоящих из специалистов различного профиля, позволяет выйти на глубинные проблемы предприятий. Только такая диагностика дает не только частные результаты, но и позволяет увидеть проблемы в их взаимосвязи и взаимозависимости. И только целостная картина происходящего на фирме может служить материалом для выработки адекватных управленческих решений по реорганизации бизнеса в целом.

Во-вторых, это развитие организационно-хозяйственной структуры и функций на основе так называемого организационного проекта. В результате реализации этого этапа формируется так называемый корпоративный центр нового типа и система бизнес-единиц (центров ответственности), ответственных за прибыль или за уровень затрат.

В-третьих, это набор современных подходов к управлению: управление проектами, различные методологии управления качеством (TQM, «точно – в – срок» и множество других), реинжиниринг бизнес-процессов, ABC-методология, управление знаниями, методы управления персоналом, создание корпоративной культуры и управление неформальной структурой предприятия. Главное при выборе современных методов – необходимость соответствия выявленным в ходе диагностики проблемам предприятия и требованиям внешней среды. И не менее важный аспект –

специализированная подготовка и обучение персонала современным подходам к управлению.

В-четвертых, в процессе реструктуризации потребуется специальное информационное обеспечение, включающие информационные средства, системы и технологии. Важно создать такую информационную систему, которая позволяла бы оптимизировать коммуникации между отдельными подразделениями компании и с внешней средой.

В-пятых, реструктуризация требует определенной организации проведения, включающей разработку бизнес-планов, плана развития, структуризации финансирования проекта, формирования рабочих групп, анализа рисков, а также определенной системы управления процессом преобразований.

Таким образом, для финансово-экономического оздоровления производства необходима разработка комплексной программы реструктуризации предприятия. Комплексная программа реструктуризации призвана синтезировать результаты аналитической работы и на их основе четко определить задачи, пути, способы, условия достижения поставленных целей, предстоящие мероприятия, ресурсы и их источники. Возможные разделы программы - цель и содержание работ, общая характеристика предприятия, анализ финансово-экономического состояния, анализ товарных рынков и конъюнктуры продукции, план реструктуризации активов, план реструктуризации пассивов, план реформирования системы управления, примерный календарный план мероприятий, финансовый план, оценка рисков, контроль за выполнением.

Комплексная программа реструктуризации может быть полезна не только предприятиям, находящимся на грани финансово-экономического кризиса, но и вполне благополучным. Она поможет осознать необходимость принятия важных управленческих решений, обозначить стратегические направления развития производства. Ее реализация приведет к улучшению

хозяйственной и финансово-экономической деятельности, повышению эффективности предприятия.