Чичкина В.Д.
доцент кафедры общеэкономических дисциплин филиала Самарского государственного технического университета в г. Сызрань
vd_00@mail.ru

реструктуризация компании как выход на новый виток развития

реструктуризация в стратегии управления развитием предприятия

Аннотация

Одним из основных инструментов стратегического управления развитием предприятия становится реструктуризация. Реструктуризация – это комплексный процесс преобразования деятельности предприятия в целях создания и поддержания необходимого уровня его конкурентоспособности. В статье рассмотрены ключевые вопросы реструктуризации: ее целесообразность, концепция, этапы, принципы, цели и задачи.

Ключевые слова: реструктуризация, бизнес-процессы, конкурентное преимущество, организационные преобразования, конкурентоспособность предприятия, стратегические цели, реинжиниринг бизнес-процессов

Основной целью процесса реструктуризации является фундаментальное преобразование методов ведения бизнеса. Реструктуризация представляет собой комплекс мероприятий по приведению условий функционирования организации в соответствии с выработанной стратегией развития. Действия в рамках данного процесса происходят для изменений в стратегических целях и ключевых бизнес-процессах.

Для реализации стратегии необходимо кардинально изменить технологию деятельности компании. Конкурентоспособность невозможна без пересмотра принципов функционирования, способов действий и подходов – необходима реструктуризация предприятия в соответствии с новыми условиями и задачами.

Необходимость и целесообразность реструктуризации

Реструктуризация – это комплексный процесс преобразования деятельности предприятия, направленный на формирование и поддержание его конкурентных преимуществ во всех

сферах. В качестве основополагающего принципа перестройки организации следует принять ориентацию на клиента с целью максимизации стоимости компании. При этом следует обеспечить создание и использование менеджерами компании таких инструментов и методик, которые позволили бы им управлять степенью неопределенности для максимизации результата.

Для решения вопроса о необходимости и целесообразности проведения изменений следует оценить их предполагаемые экономические последствия. Перед руководителями и собственниками предприятия в таких случаях всегда встает вопрос: какова цена получения необходимой гибкости, и каково соотношения выгод и потерь от ее присутствия?

Необходимость реорганизации деятельности предприятий может быть вызвана двумя группами факторов: контролируемыми и неконтролируемыми.

Контролируемые факторы подвержены влиянию предприятия, так как являются следствием его деятельности. К ним относятся элементы внутренней среды, которые подразделяются на функциональные области деятельности: управление, производство, финансы, кадры, маркетинг.

Неконтролируемые факторы складываются, в основном, из макроэкономических условий, в которых функционирует предприятие, поэтому повлиять на них оно почти не в состоянии, может лишь приспособиться к ним.

Концепция реструктуризации

Успешное проведение преобразований возможно только на основе разработки целостной концепции реструктуризации, которая призвана ответить на следующие вопросы:

– каково текущее и желаемое положение предприятия, его стратегические цели и задачи;

– какие ресурсы необходимы задействовать;

– какие методы могут быть использованы для оценки результатов реструктуризации.

Основная цель реструктуризации – фундаментальное преобразование методов ведения бизнеса. Это необходимо, чтобы справиться с новым, более требовательным и сложным окружением хозяйствующего субъекта в современных условиях. Действия в рамках данного процесса происходят для изменений в стратегических целях и ключевых бизнес-процессах, то есть с целью повышения способности предприятия действовать в условиях неопределенности и достигать поставленных целей. По мнению А. Чандлера, стратегия представляет собой некую долгосрочную концепцию управления, в рамках которой

реструктуризация – это комплексный процесс преобразования деятельности предприятия, направленный на формирование и поддержание его конкурентных преимуществ во всех сферах

определяются долгосрочные ориентиры развития и цели фирмы (4).
Среди основных причин реструктуризации выделяются следующие:
– неэффективность существующих бизнес-процессов;
– отсутствие четкой стратегии деятельности предприятия;
– стремление улучшить финансовые результаты;
– ухудшение рыночной конъюнктуры;
– возникновение проблем с ликвидностью.

Этапы реструктуризации

Для организационных преобразований необходимо проведение следующих работ.
1. Установление целей реструктуризации.
2. Уточнение миссии и целей компании, выделение ключевых факторов успеха.
3. Анализ бизнеса и его среды с целью выбора первоочередных объектов для изменений (если изменения не затрагивают всю организацию в целом). Построение модели «как есть».
4. Проектирование новых бизнес-процессов (построение процессов в соответствии с целями, миссией и с учетом ключевых факторов успеха). Построение модели «как должно быть».

…стратегия представляет собой некую долгосрочную концепцию управления, в рамках которой определяются долгосрочные ориентиры развития и цели фирмы

5. Составление проекта изменений (перечень мероприятий с указанием этапности выполнения работ, сроков, бюджетов и ответственных).
6. Реализация проекта (внедрение изменений).
7. Контроль и оценка на этапах.

Для того чтобы разработать универсальную методику проведения реинжиниринговых мероприятий, необходимо провести классификацию бизнес-процессов предприятия. Эта классификация важна при выделении бизнес-процессов – кандидатов на реинжиниринг, а также особенностей осуществления самих функций. Текущая деятельность складывается от правильного выполнения основных и обеспечивающих (вспомогательных) бизнес-процессов.
Субъектами реструктуризации выступают высшее руководство, менеджеры различных уровней управления, руководители подразделений, собственники предприятий и члены трудового коллектива.

Принципы реструктуризации

Проведение организационных преобразований на основе перехода к бизнес-процессам должно базироваться на следующих принципах:
– системность (комплексность) – реструктуризационные преобразования затрагивают все сферы деятельности предприятия как сложной динамической системы;
– непрерывность деятельности – предприятие нормально функционирует и не собирается прекращать свою деятельность;
– адаптивность – предприятие является открытым по отношению к внешней среде, испытывает влияние ее факторов, следовательно одна из задач реструктуризации – повышение ее

адаптивности к меняющимся условиям внешней и внутренней среды;
– ситуационный подход – реструктуризация проводится исходя из условий хозяйственной деятельности и размера предприятия, а ее методы, цели выбираются в зависимости от состояния внешней среды и положения предприятия в отрасли;
– организационная целостность – участие и заинтересованность в положительных результатах проведения реструктуризации широкого круга работников, поддержка проводимых преобразований со стороны персонала;
– периодичность – реструктуризационные преобразования должны проводиться регулярно по мере необходимости;
– оперативность – необходимо быстро диагностировать проблемы, корректировать свои действия в соответствии с требованиями внешней среды;
– результативность – реструктуризация должна иметь четкие цели и быть направленной на конкретный результат, приступать к ней следует после точного определения стратегических целей и приоритетов;
– эффективность – затраты, связанные с проведением реструктуризации, должны быть меньше, чем экономический эффект от преобразований.

Цели и задачи реструктуризации

Технология реинжиниринга бизнес-процессов трансформирует не только организационную структуру промышленного предприятия, но и систему внутрифирменного управления.

Цель реструктуризации состоит в повышении конкурентоспособности, эффективности деятельности и росте стоимости капитала. В зависимости от состояния внешней и внутренней

цель реструктуризации состоит в повышении конкурентоспособности, эффективности деятельности и росте стоимости капитала

среды, цели могут быть достигнуты путем решения следующих задач:
– комплексной диагностики внешней и внутренней среды предприятия;
– разработки стратегии на основе изучения рынка и условий конкуренции;
– выявления внутренних резервов роста и концентрации ресурсов и резервов на решении ключевых внутренних проблем;
– освоения выпуска новой продукции и повышения конкурентоспособности уже производимой;
– улучшения результатов деятельности за счет минимизации издержек;
– ускорения оборачиваемости материальных запасов;
– привлечения долгосрочных вложений капитала в виде прямых инвестиций;
– улучшения финансового состояния предприятия, его платежеспособности и ликвидности;
– формирования организационной структуры управления предприятием, максимально соответствующей его стратегии и обеспечивающей быструю реакцию на изменения внешней среды.

Решение поставленных задач и следование принципам реструктуризации должны привести:
– к интенсификации производственной деятельности;
– повышению конкурентоспособности, рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности;

…реструктуризация является неотъемлемой составляющей функционирования любого современного предприятия

– росту производительности труда, эффективности и прибыльности предприятия.

Для достижения целей и оценки результатов проведения реструктуризации предприятие может воспользоваться инструментами и методами финансового, производственного, инвестиционного менеджмента, логистики, управленческого учета, экономического анализа, маркетинга и контроллинга.

Таким образом, реструктуризация является неотъемлемой составляющей функционирования любого современного предприятия. Изменения, которые сопровождают данный процесс, затрагивают все аспекты его деятельности.

Литература

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономист, 2008. – 293 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов. – М.: Экономика, 2001. – 436 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер. с англ. – М.: Юнити, 2004. – 576 с.
4. Чандлер А. Принципы стратегического развития бизнеса. – Киев: Диалог, 2002.

рп

Chichkina V.D.
Associate Professor, Chair of General Economic Disciplines,
Branch of Samara State Technical University, Syzran

Restructuring the Strategy of Company Development Management

Abstract

One of the main tools of strategic management of the company development is restructuring. Restructuring is a complex process of transformation of the company's activities with the purpose to build and maintain the necessary level of competitiveness. The article examines the key issues in restructuring: its expediency, concept, stages, principles, goals and objectives.

Keywords: restructuring, business processes, competitive advantage, organizational changes, competitiveness of enterprise, strategic objectives, reengineering of business processes