

ЭКОНОМИКА

Очайкин Константин Дмитриевич

аспирант

ФГБОУ ВПО «Казанский государственный

энергетический университет»

г. Казань, Республика Татарстан

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: в статье рассмотрен проектный подход к реструктуризации промышленного предприятия. Представлены фазы жизненного цикла проекта построения модели реструктуризации. Доказана необходимость проведения реструктуризации в условиях кризиса.

Ключевые слова: проектный подход, реструктуризация, промышленные предприятия.

На сегодняшний день перед большинством российских предприятий остро встают задачи выхода из кризисного состояния, достижения финансовой устойчивости, обеспечения конкурентоспособности, решение которых требует значительных усилий, формирования механизмов адаптации к условиям динамично развивающейся внешней среды. В этих условиях стратегия долгосрочного успеха промышленного предприятия обуславливает необходимость мониторинга как внутренней, так и внешней среды с целью выработки наиболее рациональных, эффективных решений о путях и способах реструктуризации. Реструктуризация, как инструмент достижения долгосрочных целей промышленного предприятия, заключается в приведении организационной и производственной структур, мощностей, имущества и занимаемых земельных участков в соответствие с объемом продукции, на который имеется платежеспособный спрос. Данные мероприятия с привлечением имеющихся у предприятия конкурентных преимуществ,

производственных, финансовых, трудовых ресурсов призваны обеспечить как минимум выход на безубыточный уровень его хозяйственной деятельности. Одной из ключевых причин сложившегося в отрасли промышленности тяжелого положения является низкий уровень загрузки мощностей, вызванный существенным спадом производства при сохранении практически в неизменном состоянии имущества предприятий: машин, оборудования, зданий, сооружений и пр. При этом содержание и эксплуатация имеющегося в распоряжении промышленного предприятия имущества является экономически эффективным лишь при объемах производства продукции, обеспечивающих оптимальную загрузку мощностей, не достижение которых приводит к росту условно-постоянных расходов. В сложившихся в отрасли условиях промышленные предприятия вынуждены осуществлять выбор либо в сторону повышения цен, что снижает конкурентоспособность производимой продукции, либо производства и реализации продукции по ценам ниже себестоимости. При втором варианте развития событий резкий рост дефицита оборотных средств может привести к увеличению неплатежей и невозможности выпускать продукцию даже в тех объемах, на которые имеется платежеспособный спрос. Кроме того, важно учитывать усиление отрицательного воздействия таких внешних факторов, высокие процентные ставки по банковским кредитам, несоответствие качества выпускаемой продукции современным требованиям и уровню цен, опережающий рост цен на услуги естественных монополий.

Необходимость проведения реструктуризации в первую очередь возникает в условиях кризиса. Кроме того, изменения могут проводиться и в ситуации, когда текущее состояние предприятия является удовлетворительным, но прогнозы его деятельности характеризуются, как неблагоприятные [1, с. 111]. В этом случае реструктуризация является инструментом предупреждения негативных изменений, до момента пока они не приобрели необратимый характер. В качестве стимулов к проведению реструктуризации могут выступать проблемы, связанные с необходимостью расширения или изменения сферы деятельности, спадом объема продаж и ростом расходов, снижением

рентабельности производства, слабым контролем выполнения работ, неблагоприятными изменениями рыночной конъюнктуры [2, с. 84]. Тем не менее, реструктуризации могут быть подвергнуты устойчиво функционирующие и быстро развивающиеся предприятия, что свидетельствует о понимании руководством своевременного изменения системы управления в соответствии с темпами роста предприятия [3, с. 12].

С целью эффективного проведения реструктуризации требуется разработка комплексной программы, основное предназначение которой заключается в выработке однозначных целей, задач, и способов их достижения путем комплекса мероприятий и ресурсов для их проведения. При этом в зависимости от степени исходного состояния промышленного предприятия характер процесса выработки решения руководством предприятия может отличаться, а, следовательно, и выбор методов решения тоже является различным [4, с. 29].

Проектный подход к реструктуризации промышленного предприятия основан на выделении следующих фаз жизненного цикла проекта построения и реализации исследуемой модели:

1. Начальная фаза: сбор исходных данных и анализ существующего состояния; определение целей задач, критериев, требований и ограничений (внешних и внутренних) проекта, экспертиза основных положений, утверждение концепции проекта;

2. Фаза разработки: формирование команды, развитие концепции и основного содержания проекта, структурное планирование, представление проектной разработки и получение ее одобрения;

3. Фаза реализации проекта: ввод в действие разработанной на предыдущих фазах системы управления проектами, организация выполнения работ, ввод в действие системы мотивации и стимулирования исполнителей, оперативное планирование, управление материально-техническим обеспечением, оперативное управление;

4. Завершающая фаза: планирование процесса завершения проекта, проверка и испытание результатов реализации проекта, подготовка персонала

для эксплуатации результатов реализации проекта, их сдача заказчику, реализация оставшихся ресурсов, оценка результатов и подведение итогов [5, с. 74].

Таким образом, жизненный цикл каждого из проектов построения и реализации стратегии реструктуризации промышленного предприятия охватывает все этапы осуществления системных изменений на предприятии.

В заключение следует отметить, что наиболее приемлемым является подход, в рамках которого выбор методов реструктуризации определяется в зависимости от внешних и внутренних условий функционирования промышленного предприятия. Реструктуризация предприятия как процесс, затрагивающий все предприятие в целом, является в большинстве случаев вынужденной мерой в условиях кризиса. Положительный эффект проведения реструктуризации предприятия может быть достигнут только при комплексном подходе, включающем анализ и диагностику текущего положения предприятия, постановку целей реструктуризации, разработку и осуществление ее программы, контроль хода и результатов проводимых мероприятий, направленных на формирование и поддержание конкурентных преимуществ предприятия в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура [Текст]: учебно-практ. пособие / Отв. ред. Г.А. Александров. – М.: Изд-во БЕК, 2002. – 544 с.

2. Кац И. Антикризисное управление предприятием [Текст] / И. Кац // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №2. – С.82–85.

3. Мазур И.И., Реструктуризация предприятий и компаний [Текст]: учеб. пособие для вузов / Мазур И.И., Шапиро В.Д. / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2001. – 456 с.

4. Кравченко О.Ю. Стандарты риск-менеджмента для промышленных предприятий [Текст] / О.Ю. Кравченко // Российское предпринимательство. – 2011. – №11. – Вып. 2 (196). – С. 74–79.

5. Дуфала В.К. Инструментарий для формирования стратегии предприятия
[Текст] / В.К. Дуфала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №1.