

Государства, пустившие «на самотек» вопросы стимулирования электронной торговли и создания основ «цифровой» экономики и не выработавшие в этих вопросах национальной стратегии с участием частного сектора и гражданского общества, рискуют остаться мировыми аутсайдерами со всеми вытекающими отсюда экономическими и геополитическими последствиями. Поэтому особенно важным моментом является скорейшая выработка Россией своей национальной стратегии в области электронной коммерции, которая дала бы возможность занимать грамотную позицию при обсуждении проблем электронной коммерции на международной арене.

Кузнецов В.П., БГУ

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ МНОГОПРОФИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ

В связи с переходом к рыночной организации хозяйствования кардинальным образом изменяются условия деятельности всей отечественной экономики и каждого предприятия в отдельности. Для того чтобы стать полноправным субъектом такой экономической системы предприятию необходимо самостоятельно осуществлять поиск источников финансирования, выбор эффективных форм хозяйствования и технологий, способных обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции, оказываемых услуг или выполняемых работ.

Решение этих задач возможно в том случае, если предприятие адаптировалось к новым условиям хозяйствования, для чего необходимо радикальное изменение внутренней структуры предприятия, внедрение новых форм и методов управления производственными процессами.

Многие предприятия для наиболее эффективной работы в современных рыночных условиях осознали необходимость организации в своем составе разнопрофильных производств, многочисленных вспомогательных подразделений и хозяйств по различным сферам деятельности. Произошла частичная диверсификация производства, т.е. переход от односторонней, базирующейся на одном продукте производственной структуры, к многопрофильному производству с более широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

Предприятия, которые проводят диверсификационные мероприятия, часто сталкиваются с проблемами структурной перестройки всей системы организации производства. Поэтому процессы диверсификации и реструктуризации тесно взаимосвязаны между собой. Реструктуризация предполагает не только специфические преобразования (сокращение дебиторской задолженности и обеспечение нормального финансового состояния), но и изменение организационно-экономической структуры предприятия. Под реструктуризацией предприятий необходимо понимать взаимосвязанные комплексные изменения структур, обеспечивающих функционирование предприятия в целом. Следовательно, подчеркивая специфический характер и обязательность этих изменений целесообразно использовать понятие «стратегическая реструктуризация».

Производственная деятельность многопрофильных предприятий, усиление диверсификационных процессов в различных сферах, определяет наличие довольно широкого круга проблем управления такими сложными хозяйственными системами, а именно:

- в организационном плане — объективная разобщенность сфер деятельности и интересов различных подразделений,
- в экономике — многообразие форм учета, налогообложения, критериев эффективности и методологических подходов,

- в кадровой и социальной сфере – раздробленность подразделений, отсутствие единой политики

В данных условиях все большую актуальность приобретает разработка единой концепции управления, которая отражает реально происходящие перемены. Такой принципиально новой концепцией для многопрофильных предприятий и является стратегическое управление, основанное на многоуровневом анализе. Суть данной концепции состоит в том, что на предприятии, с одной стороны, существует так называемое «формальное», стратегическое управление, а с другой – структура управления предприятием, системы и механизмы взаимодействия его отдельных подразделений построены таким образом, чтобы обеспечить разработку долгосрочной стратегии для дальнейшей победы в условиях жесткой конкуренции, а также создание управленческого инструментария для превращения вышеназванных стратегий в текущие производственно-хозяйственные планы, которые подлежат реализации практической деятельности.

Стратегическое управление является наиболее важным для современных многопрофильных предприятий, которые сталкиваются с проблемами в осуществлении принципиально новых стратегий своего развития. Ускорение изменений, происходящих в окружающей среде, появление новых запросов со стороны потребителей, возрастание уровня конкуренции за ресурсы, развитие информационных сетей, а также появление новых возможностей для развития бизнеса, открываемых достижениями научно-технического прогресса и целый ряд других причин привели к возрастанию роли стратегической реструктуризации.

В настоящее время не существует единой стратегии для всех предприятий и компаний, также, как не существует единого универсального механизма стратегического управления. Каждое предприятие уникально в своем роде и процесс выработки стратегии для каждого отдельного предприятия или компании также уникален. Он зависит от определенной позиции предприятия на рынке, динамики его развития, качественных характеристик продукции (услуг или работ), конкуренции, состояния экономики и целого ряда других факторов. Однако существуют некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить об общих принципах разработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления предприятием или компанией.

Процесс построения системы стратегического управления неразрывно связан с процессом совершенствования ее организационной структуры. Построение структуры начинается, как и процесс стратегического планирования, с анализа внешней и внутренней среды. Так как цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед предприятием или компанией стратегических целей, то проектирование структуры необходимо основывать на стратегических планах развития предприятия.

Хотя организационная структура предприятия базируется на стратегии его развития, но она не является самой стратегией. Это объясняется тем, что с течением времени стратегии изменяются, а это в свою очередь, требует изменения в организационных структурах и, в целом в организационном развитии. Поэтому целесообразно рассмотреть варианты наиболее безболезненного вхождения многопрофильного предприятия в систему эффективного управления. Для решения этой проблемы предприятию предстоит выполнить довольно большой объем работы, основанной на требованиях современного менеджмента и маркетинга. Эта работа будет состоять из следующих этапов:

- строгое определение целей деятельности предприятия или компании и возможных способов мотивации ее собственников,
- процесс осуществления реструктуризации до уровня самоуправляемых структур под контролем акционеров,
- выбор организационной структуры, соответствующей поставленным целям,

- разработка единых основополагающих принципов работы и оплаты труда персонала, особенно специалистов и высших менеджеров

Таким образом, в современных условиях многономенклатурности производства оптимальная стратегическая реструктуризация является насущной необходимостью. Поэтому проблемы разработки и формирования эффективного организационно-экономического механизма управления такими процессами являются наиболее актуальными для многопрофильных предприятий различных организационно-правовых форм деятельности и сфер производства

Кузнецова Е.П., БГУ

СОВРЕМЕННЫЙ МЕХАНИЗМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

В настоящее время многие российские компании делают решительные шаги вперед на пути дальнейшего экономического развития, широко открывая доступ отечественным и зарубежным инвесторам. Эти инвесторы проявляют высокую требовательность к объектам приложения своих капиталов, а значит, предприятиям и компаниям придется зарабатывать себе хорошую репутацию. Это можно сделать, прежде всего, путем грамотной профессиональной хозяйственной деятельности, обеспечивающей высокую прибыль на вложенный капитал. Российским компаниям предстоит преодолеть острую нехватку оборотных средств, научиться управлять финансами, создать современные службы маркетинга, разработать и продвинуть на рынок новые товары и услуги, а также осуществить реструктуризацию производства.

Одним из основных способов проведения реструктуризации является выделение из существующей корпоративной структуры (в дальнейшем КС) самостоятельных бизнес-единиц, т.е. малых предприятий или небольших акционерных обществ, которые, производя пользующуюся спросом продукцию, будут стремиться максимально задействовать имеющиеся производственные и кадровые возможности. Они постараются также диверсифицировать свою деятельность в нужных современному рынку направлениях, минимизировать издержки производства, обеспечить постоянной работой свой персонал и занять наиболее перспективные хозяйственные ниши на рынке.

Процесс реструктуризации обычно выполняется за счет имеющихся внутренних ресурсов корпоративной структуры и является глубоко внутренним процессом. В этом и состоит главное отличие реструктуризации от механизма развития нового бизнеса, для которого необходимо привлечение средств внешних инвесторов. Необходимо иметь в виду и тот факт, что расходы на осуществление реструктуризации могут быть соизмеримы с затратами на осуществление новых бизнес-проектов, а так как на нее идут собственные средства КС, то этот процесс затрагивает интересы всего персонала КС, т.е. непосредственно каждого сотрудника в отдельности.

Осуществление реструктуризации действующей корпоративной структуры – это процесс, который растянут во времени и требует 2–2,5 лет при наличии компетентного управления им. Он связан также с возникновением и разрешением большого круга личных проблем сотрудников, что вызывается необходимостью их перераспределения и в некоторых случаях переориентацией специалистов на другой вид деятельности. Поэтому запланированный проект реструктуризации будет наиболее успешно реализован и все необходимые изменения в функционировании КС могут быть осуществлены лишь в том случае, когда все работники КС будут не только хотеть этого, но, и будут предпринимать действия, касающиеся осуществления проекта.

В общем виде план реструктуризации корпоративной структуры можно представить следующим образом