

- 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:

- Обоснование целей, бизнес – ориентация и разработка корпоративной стратегии, а также меры, обеспечивающие процесс реструктуризации,
- Процесс моделирования и выбора наиболее эффективной и гибкой структуры,
- Разработка программы и механизма управления КС, т.е. комплекса мероприятий с помощью которых могут быть реализованы намеченные изменения,
- Определение функциональной дифференциации и комплекса производственных (деловых и межличностных) взаимоотношений

Одним из важных условий осуществления процесса реструктуризации является информационно-маркетинговая поддержка вновь созданных бизнес-единиц. Кроме того, своевременно и квалифицированно проведенный процесс реструктуризации дает КС наибольшие конкурентные преимущества, так способствует притоку средств извне в виде прямых инвестиций и поддержке современных властных структур.

В настоящее время, фактически, каждая вторая российская КС находится в процессе реформирования и остро нуждается в инвестировании. Российские и иностранные инвесторы не желают вкладывать свои средства в корпоративные структуры, которые не только находятся в тяжелом финансовом положении, но и не в состоянии продемонстрировать свои потенциальные возможности, с помощью которых можно выйти из кризисного состояния. Поэтому прежде чем начать переговоры с инвесторами, КС должна быть готова наиболее эффективно распорядиться привлеченным капиталом. Для решения данной задачи КС должна разработать и реализовать в кратчайшие сроки проект реструктуризации. К наиболее положительным моментам осуществления процесса реструктуризации целесообразно отнести следующие:

- повышение уровня управляемости корпоративной структурой,
- рост объемов производства и реализации продукции (работ, услуг),
- сокращение издержек производства,
- повышение квалификации и переподготовка персонала КС,
- повышение уровня инвестиционной привлекательности КС.

Традиционной задачей реструктуризации является максимизация стоимости бизнеса. Разработка ее концепции предполагает использование следующих методик:

- методика BSP (business system planning – планирование бизнес-систем) помогает КС определить план создания новых информационных систем, которые удовлетворят его ближайшие и перспективные информационные потребности. Данная методика основана на нисходящем анализе информационных объектов и регламентирует этапы выполнения работы.

- Методика CPI (Continuous Process Improvement) и ее японский аналог TQM (Total Quality Management) успешно применялись при реорганизации КС еще в середине прошлого века. В основе этого подхода лежит концепция управления качеством выпускаемой продукции (работ, услуг). Качество должно быть направлено на удовлетворение текущих и будущих запросов потребителей как наиболее важного звена любой производственной линии. Данный подход характеризуется ориентацией на требования рынка и потребителя, но может быть применен только в условиях, когда существуют достаточная стабильность производства и тенденция к сохранению кадрового потенциала.

Механизм функционирования КС в условиях системного экономического кризиса требует принятия обоснованной и эффективной стратегии развития, которая учитывает особенности течения макроэкономических и политических процессов современных методов и структур управления, наиболее успешно обеспечивающих оперативную разработку и реализацию рациональных управленческих решений. Поэтому главной целью является обоснование, подготовка и осуществление мероприятий по улучшению деятельности и росту эффективности КС на основе разработки и последующего внедрения целого комплекса предложений по реструктуризации бизнеса, рациональной постановке финансово-хозяйственной деятельности и применению наиболее современных структур, методов и механизмов управления.